

管理会计与业财融合

——财务如何为企业创造价值

课程背景

中国正步入最近 40 年来**全球前所未有的**变革之局，供给侧、新常态、工业 4.0、互联网、大数据、人工智能的大潮正以**排山倒海**之势席卷而来，传统行业以及传统财务正经受着猛烈的**冲击和颠覆**，以前那种靠人工成本和价格优势以及资源投入取得销售快速增长的**盈利模式**难以为继，取而代之的是**“效率”和“创新”**已经成为各行各业的关键词，传统企业对此感到恐惧，传统财务对此觉得迷茫，他们发出感慨：赚钱越来越困难，资金越来越紧张，财务措手不及，企业深陷困境。对财务来说，这当然是挑战，但同时更是机遇，财务有条件此时挺身而出，从“核算”的角度华丽转身，敏锐站在国家大力推进管理会计体系建设的风口，通过业财融合跨界变革之路，提升管理技能和经营素质，成为企业价值和股东财富的设计师和操盘手。可是，由于财务部门的**定位偏差**和财务人员的能力缺陷，尤其是缺乏对业务的了解和融合，绝大部分企业的传统财务普遍难以担此重任……

以上问题和困惑，您是否感同身受？您若对此希望找到破解的有效方法，或决心攀登财务生涯的金字塔，本次课程将为您解开迷惑、找出对策、成功转型、创造价值，帮助您驰骋财务职场、实现财富人生。

课程收益

- 1、紧跟时代步伐，把握大变局下社会、企业、财务三个维度面临的挑战；
- 2、引导财务抓住机遇、迎接挑战，分析自身优劣势，找到转型的突破口；
- 3、重点分享业财融合策略，通过财务转型和业财融合，为企业创造价值。

课程对象

课程内容专为企业的财务副总、财务总监、财务经理和有志于成就财务人生的会计、审计、预算、成本等有关的财务管理人员量身打造。

课程特点

- 1、案例分析为主，理性感性并重，互动贯穿全程，营造实践场景，启发各位思考；
- 2、课堂中不枯燥，不刻板，不复杂，不肤浅；有干货，有趣味，有理论，有实践。

课程主讲

钱力老师：中国“财师汇”联合发起人，注册会计师，注册税务师，预算管理、资金管理和业财融合等方向实务派研究专家。财经专业毕业后分别在百强民企、大型国企以及上市公司从事财务管理工作，拥有二十多年的企业一线管理实践经验，十多年的集团公司财务总监任职经历。现为浙江省十佳培训师，浙江省企业培训师协会副会长，浙江大学、上海交大、中南财大等多所大学总裁班特聘讲师，**《企业盈利关键点——全面预算管理》**畅销书作者。

钱老师财经理论功底扎实，管理一线奋战多年，又善于观察、思考、总结，因此，注定本次课程视角独特、观点鲜明、内容充实，分析精辟透彻，问题迎刃而解。钱老师通过剖析真实鲜活案例，从**“挑战、定位、转型”**三维度系统、全面、深入地分享自己多年的财务管理经验教训和心得体会。在这里，没有空洞的说教、无聊的灌输，有的只是老师的系统思考和严谨作风，有的只是课程源自实战的针对性和实用性。

课程大纲

一、三大挑战，扑面而来

(一) 外部环境变迁及其挑战

- 1、**适者生存**：全球经济进入低速增长阶段，与此相适应必须调整经营思路、切换盈利模式。
 - 2、**因果轮回**：中国经济高速增长之后，带来了一系列遗留问题及其对企业经营管理的影响。
 - 3、**天翻地覆**：供给侧/新常态/工业 4.0/互联网+带来前所未有的冲击：跨界/效率/颠覆……
- 思考：外部环境变迁是如何影响传统企业的生存和发展的？

(二) 企业转型升级及其挑战

- 1、盈利模式；
 - 2、商业模式；
 - 3、财务管理；
 - 4、发展动力；
 - 5、结构调整；
 - 6、两化融合；
 - 7、跨界打劫；
 - 8、……
- 思考：为适应环境把握趋势，企业如何才能实现转型升级？

(三) 财务职能转型及其挑战

- 1、**转型方向**：核算 → 管理；事后 → 事前；后端 → 前端；信息 → 决策
 - 2、**转型难点**：传统财务习惯核算埋头账务，从哪里突破才能跟上时代变迁步伐、创造价值？
 - 3、**转型时机**：站在风口上，猪都能飞起来，可财务风口在哪里？（大变局下财政部的倡导）
- 思考：传统财务为什么必须转型即传统财务的痛点是什么？
- 思考：传统财务突破现状、实现转型的方向和难点在哪里？

二、三项定位，扭转乾坤

- (一) **业财融合**：1、业财融合五大意义；2、融合业务六大提示；3、跨界的三大方法
案例：为什么业财融合是财务转型的必由之路？落实业财融合的具体路径是什么？
- (二) **穿针引线**：1、穿针引线的含义；2、发挥作用的机制；3、充分必要的条件
案例：财务如何发挥穿针引线的作用？（以销售部门、研发部门、采购部门为例）
- (三) **化解冲突**：1、为什么财务和业务会冲突不断？2、化解冲突的经验交流、分享
案例：财务女魔头和销售大明星的对决，从哈佛经典案例领悟到财务转型的方法。

三、业财融合，创造价值

(一) 战略管理

- 1、**战略地图**：你能描述你们公司的使命、价值、愿景和战略举措吗？
如何才能化战略为行动？如何化无形资产为有形成果？
- 2、**态势分析**：如何把握战略规划利器 **SWOT** 分析的步骤及实际应用？
- 3、**波特分析**：如何制定企业的竞争策略？波特分析模型有何局限性？
- 4、**矩阵分析**：如何应用波士顿矩阵将公司战略和资本预算无缝链接？
- 5、**实战演练**：在市场细分趋势下，企业如何应用战略地图选择客户？
战略地图的设计与落地对企业的价值创造体现在哪里？
在新常态下，企业如何有效突破销售停滞不前的瓶颈？

(二) 绩效管理

- 1、**本质特征**：结果导向还是过程导向？绩效考核还是绩效管理？
- 2、**工具方法**：KPI 指标体系、平衡计分卡、360 度工具如何应用？
- 3、**财务接轨**：绩效管理的每一个环节如何与财务管理无缝连接？
- 4、**实战演练**：如何搞定老板，心甘情愿地给财务系统派发大红包？
绩效考核如何从责任导向转为利益导向？为何要转？
销售总监如何激励团队？罗德曼之类的球员怎么管？

(三) 制度管理

- 1、**本职特征**：制度管理的三特性、五特征，财务部门为什么要加强制度建设；

- 2、**实践三问**：解决制度管理中的三大热点问题，攻克制度管理执行中的瓶颈；
- 3、**经验交流**：制度管理中六大注意事项（也是制度管理落到实处的关键点）；
- 4、**体系推荐**：以应收账款管理办法为例，分享、借鉴制度管控资金的高效性；
- 5、**思路调整**：分析两种典型管控思路的利弊得失，提供切实可行的操作建议；
- 6、**实战案例**：气死人的员工、学老猴子如何维护制度、制度管理闹出的笑话。

(四) 信息管理

- 1、**时代背景**：工业 4.0 与中国制造 2025，工业化与信息化两化融合；
- 2、**发展变迁**：会计电算化、财务业务一体化、ERP 系统内外集成；
- 3、**本质特征**：集成、共享、实时；规范管理、改善流程、提高效率；
- 4、**财务变革**：管理素质、信息质量、财务分析、成本管理、业财融合；
- 5、**经验交流**：改造环境、谨慎选型、主动推进、快速实施、充分应用；
- 6、**实战案例**：以采购管理为例，财务应如何介入业务为企业创造价值；应用 ERP 系统财务如何操作才能拓宽信息的宽度和深度。

(五) 预算管理

- 1、**遭遇困惑**：预算管理十分有用；预算管理非常难用；问题出在理念和方法而不是操作上！
- 2、**颠覆传统**：搞不清目标、计划、预算三者之间的关系，企业绝无可能发挥预算管理作用！
- 3、**预算方法**：预算控制的性质？预算编制的规则？预算执行的关键？预算调整的颠覆？
- 4、**预算组织**：组织模式、财务定位、预算导入、组织架构、运行机制、编制质量……
- 5、**预算编制**：下达组织目标、拟定公司政策、分解经营目标、编写工作计划、编制……
- 6、**预算执行**：预算执行过程的分析 and 纠偏如何开展？预算执行结果的考评如何与绩效衔接？

(六) 营运管理

- 1、**成本性态**：如何对企业所有的成本费用项目准确分类并能够灵活运用？
- 2、**边际贡献**：如何理解本量利的关系？边际贡献在产品决策中如何应用？
- 3、**临界分析**：根据盈亏平衡点的原理和应用，你能帮公司降低临界点吗？
- 4、**敏感分析**：经营决策中，价格、销量、变动及固定成本如何影响利润？
- 5、**实战演练**：销售部门常说薄利多销，你能从营运管理角度出谋划策吗？
产品定价多少合适？ 亏损产品是否停产？
特殊订单是否接受？ 自制外购如何取舍？

(七) 成本管理

- 1、**陷入困境**：新常态下，传统企业为什么普遍举步维艰？
- 2、**走出误区**：成本控制上方法不多、效果不好，怎么办？
- 3、**掌握方法**：目标成本、标准成本、作业成本等会用吗？
- 4、**应用点拨**：材料成本控制、各项费用控制你有思路吗？
- 5、**实战演练**：如何让预算和成本形成一体化管理的体系？

(八) 沟通技巧

- 1、**正本清源**：有效沟通三个基本要素：心态、关心、主动；
- 2、**葵花宝典**：掌握三个方向沟通技巧：上级、下级、平级；
- 3、**三足鼎立**：告诉你如何反馈、说话、倾听才能畅通无阻；
- 4、**六脉神剑**：这样经营你的上司一定让你的事业飞黄腾达；
- 5、**一鸣惊人**：如何让对方听得进并引起共鸣最终达成共识；
- 6、**迎刃而解**：财务与业务部门常有冲突，为什么、怎么办。