

财务管理转型业财融合的价值创造

黄海老师（2天）

课程背景

数字化时代下的经济环境和市场需求瞬息万变，竞争日益激烈，盈利持续下降，业务运营的处境也越来越艰难。在此新经济常态下，财务管理必须从传统模式的控制型账务财务向业财融合的伙伴型业务财务转型，以期更好地服务业务、助力业务，实现公司效益的最大化。

那么，财务管理者如何运用财务共享工具降低财务运营成本？已然领先的知名公司又是如何打造财务共享的管理体系的？本课程都将给出答案。

课程收益

- 【明确定位】全面认识业务财务的地位和价值
- 【提升能力】掌握业务财务个人和团队核心能力的要求
- 【支持决策】提升业务财务的分析和决策支持力
- 【实现价值】探讨通过业务财务全面提升业务部门和财务部门管理绩效问题

课程亮点：实战派风格，追求落地文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地 EXCEL、WORD、PDF 等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案

确保课程：听得懂、带得走、用得上、用实效！

课程内容

第一模块 财务管理转型的趋势和业务财务价值实现

- 传统财务管理的特点和问题
- 懂数据的财务和懂业务的财务的区别
- 【互动讨论】财务管理面临的挑战与转型的方向是什么？
- 全面认识业务财务
 - 业务财务和传统财务会计有什么区别
 - 业务财务的定位和发展趋势:项目 CFO、业务单元的财务总监、业务团队的谋士
 - 业务财务的主要职能：经营分析、资源配置、风险管控、量化绩效等
- 探讨业务财务的四维价值
 - 参与战略、承接战略
 - 融入业务、协同合作
 - 规避风险、整合资源

- 前瞻未来、规划资源
- 【案例】：某公司业务财务团队引领企业快速发展

第二模块 财务管理转型的基础——组织职能转化和能力提升

- 财务管理由分散走向集中，由集中走向共享
- 财务管理的角色定位——战略规划者、业务引领者、管理执行者
- 思考与讨论：财务管理职能如何为企业创造价值
- 如何设置财务共享后的集团业务财务组织架构

【讨论分享】探讨财务共享后的集团财务与分子公司财务的职能分工和角色定位

- 业务财务与业务部门的关系：“参与”与“独立”的动态平衡
 - 【思考与讨论】：如何取得业务对财务要求的支持与配合
- 业务财务实现管理职能的三个条件
 - 技能（能否？）、职权（可否？）、动机（愿否？）
- 如何评估业务财务的绩效？
 - 融入业务，荣辱与共，是实现业务财务职能的关键所在
 - 【案例分析】：某集团公司业务财务的驱动机制

第三模块 财务管理转型的路径——管理会计落地

- 业务财务转型的路径：项目管理、经营分析、资源配置、风险管控
- 项目管理
 - 【思考与讨论】：财务融入业务的关键点
 - 【案例】：华为任正非为什么要求业务财务要先做项目管理
- 经营分析
 - 指标体系分析：促进数字化管理
 - ◇ 常见指标有哪些？它们有何功能？
 - ◇ 如何通过业务财务的分析发现数据背后的业务问题？
 - ◇ 【案例】天下武功，唯快不破---沃尔玛低毛利但高利润的秘密
 - ◇ 【案例】某知名上市公司因为资金链断裂而倒闭
 - ◇ 【案例】从这个商贸公司的财务报表中你能发现什么问题？你的解决建议是什么？
 - 提供决策支持的核心产品——财务管理报告
 - ◇ 【分享】通过管理报表实现精准财务掌控
 - ◇ 【分享】通过财务分析引导运营费用降低的方法
 - ◇ 【案例】某上市公司通过财务分析进行税务筹划的案例
- 资源配置
 - 短期资源配置——年度预算

- ◇ 【实践】：统一财务语言，提高预算管理效率
- ◇ 【分享】对业务人员培训时秒杀财务名词技巧
- ◇ 【讨论】业务财务通过滚动预测控制预算目标的达成
- ◇ 【讨论】如何让业务人员变被动抵触为主动配合地实现预算目标
- 中长期资源配置——投资决策的重要指标
 - ◇ 【讨论】如何找出集团内高效的业务单元以更多地配置资源
 - ◇ 【案例】通过剥洋葱式的业财融合分析找出净资产收益率下滑背后的经营原因
 - ◇ 【分享】通过 SPAN&FAN 相结合配置中长期资源
 - ◇ 【案例】华为缘何进入 PC 领域
- 风险管控
 - 业务财务嵌入式的风险管控
 - 业务财务在协调各部门事前事后的管控
 - 信息系统在风险管控中的作用-关上后门，预警，防遗漏，从面到点的精控

第四模块 业务财务的个人能力要求

- 明确管理转型的最终目标和阶段性目标
- 业务财务的个人必备六大职业能力
 - 财务战略能力和领导力
 - 熟悉业务、抓住关键控制点
 - 逻辑思维，用数字说话
 - 风险管控能力
 - 执行力，不达目的不罢休
 - 沟通协调能力

思考与讨论：财务人员如何在业务人员面前提高沟通能力？

 - 业务财务的个人必备的专业能力：项目概算、项目回款、全面预算、资本管理、融资管理、投资管理、资金管理、应收账款管理、固定资产管理、存货管理、产品规划、市场分析、研发财务管理、产品成本控制、销售谈判、产品定价、采购核价、采购降本、费用降本、供应商管理、客户管理、税务筹划等
- 业务财务人员的选拔和培养路径：一岗多能；分子公司优秀财务经理；项目财务
- 【讨论】：业财融合这个“一把手工程”需集团公司提供哪些支持？
- 【课程总结】财务共享后财务如何提升新价值？如何引领业务发展方向？

第五模块 各业务财务岗位业财融合创造价值的案例分享

- 资金会计

【案例】融资降本

- 成本会计

【案例】通过成本差异分析找到生产车间的成本黑洞

- 应收会计

【案例】通过数据判定客户的综合贡献及对应的销售政策

- 应付会计

【案例】采购降本

- 研发会计

【案例】通过研发成本管控五步法管控研发四大成本

- 资本会计

【案例】产融结合创造资本价值

- 税务会计

【案例】活用税收优惠政策节税 98%

- 管理会计

【案例】通过国际形势分析做出提前采购决策

- 共享中心会计

【案例】通过报表处理降低资产负债率

【课堂答疑】