

财务 BP--“研供产销”环节的财务决策支持

(2 天)

课程背景

传统财务陷在传统财务活动的思维、体系框架中，对业务缺少了解，财务语言和业务语言的转换困难，与业务部门关系紧张，“不被理解、不受欢迎、不堪重任、不能作为”。业务部门不需要一个不懂业务、总是事后“诸葛亮”且没有解决方案的“找麻烦”的财务部门。

财务人员深知需要改变，但找不到方向和方法，也难以符合 HR 对优秀财务人员的职业画像以致失去晋升及加薪的机会；

然而，财务 BP 模式下的财务管理，用组织模式的改变，推进财务跨部门合作的深度，细化[财务管理](#)的颗粒度，有效解决了上述痛点。

财务 BP 全程参与业务经营活动，主动将财务管理前置到业务活动中，深入了解业务模式，积极促进业务财务的信息流动；通过发挥财务专业的优势，将有效的管控和敏锐的洞察贯穿于运营管控、组织运作、业务流程、系统数据与制度政策等企业经营的各个层面，实现财务管理活动前端化，定制化，为管理层的决策提供更精准的信息。财务 BP 既能理解业务的商业逻辑又能给到专业的财务评估，让财务业务化，业务理性化，促成业务财务双向融合。

课程收益

- 掌握数字化时代下财务 BP 的价值创造途径
- 掌握财务 BP 的四种角色和六种必备能力
- 通过不同行业案例掌握“研产供销”环节财务 BP 实战方法和建模工具

课程大纲

第一单元 数字化时代下财务 BP 的价值创造

【案例】被上司器重的财务人员为什么“翻车”了以致没机会晋升

【总结】成功与失败的象限图

- 传统财务管理的特点和问题
- 懂数据的传统财务和懂业务的财务 BP 的区别
- 提炼出优秀财务 BP 创造价值的八个步骤和六有要求
- 财务 BP 的培养之道
- 财务 BP 的价值四个实现路径
 - 效能量化并提升绩效
 - 通过经营分析实现财务决策支持
 - 风险管控
 - 战略规划与配置资源

【分享】通过 SPAN&FAN 相结合配置资源

- 500 强百万年薪 BP 都在做什么创造价值的事情

第二单元 研发环节财务 BP 决策支持

- 研发项目立项决策支持
 - 产品研发与商业价值评估决策支持
 - 研发费用预算及分解
 - 研发周期决策支持（如工业品型试周期、药品三期临床）
 - 材料通用化率测算
 - 用目标成本法倒推研发目标成本

【案例】某大健康产品升级产品功能的商业价值评估

【案例】某产品预计生命周期五年的研发周期决策

【工具模型】某医药公司用市场导向法倒推目标成本的计算模型

- 研发项目过程分析及管控
 - 制造业研发成本控制 4 大策略
- 【案例】某知名手机公司是如何运用 Tear-down 法降低研发产品目标成本的？
- 【案例】丰田公司是如何通过供应商管理降低研发产品目标成本的？
- 研发指标预警支持
- 研发项目结果评价及激励决策支持
- 【模型】研发项目激励计算模型

第三单元 采购环节财务 BP 决策支持

- 采购前的供应商准入评价及控制
- 【案例】自主招标中财务 BP 的工作内容
- 供应商评级决策支持
- 大宗物料价格预测
- 最佳采购时机测算

- 采购合同评审决策支持
- 经济采购批量测算及最佳安全库存测算决策支持
- 采购降本分析及决策支持
 - 【互动与点评】影响采购价格的因素
 - 【讨论及点评】“双赢”的采购降本实战方法
 - 【案例】使用“采购综合费用系数法”降低采购综合成本

第四单元 生产环节财务 BP 决策支持

- 生产成本的分析方法
 - 比率分析法
 - 趋势分析法
 - 比较分析法
 - 因素分析法
 - 作业成本分析法
 - TOC 分析法
 - 图解分析法
- 生产环节的财务 BP 决策支持
 - 成本差异分析及改善
 - 仓库管理决策支持（库区库位三维定位、收发货效率、单据处理及时、）
 - 按订单生产是最经济的吗？
 - 机器设备 TPM 决策支持
 - 人效成本分析指导人力资源决策
 - 工序操作时间决策支持
 - 工艺方案选择决策
 - 生产指标预警支持

【课堂练习】是否一定是“以销定产”才是最经济的

【案例】财务 BP 参与工艺方案选择决策

【视频案例】是否加装自动螺丝机的工艺

【案例】工序线平衡

【案例】某电气公司运用连环替代法精准找到成本超支原因并在生产现场解决问题

【案例】某电气公司丢失铜排

【案例】提升物料“活性”

【课堂互动】这两个工人哪个动作浪费较少

第五单元 销售及售后环节财务 BP 决策支持

- 是否接受常规订单的决策
 - 【案例】这张订单到底接不接
- 产品外部报价决策支持

【课堂练习】经营利润表分析中找到降本点可以签下亏损订单

【工具模型】业务员谈判手持经营利润表模型

- 市场潜力分析决策支持
- 滚动销售预测决策支持
- 销售订单进度跟单支持
- 销售谈判决策支持
- 产品盈利能力分析及决策支持

【案例】从经营分析的角度考虑这个亏损产品要砍掉吗

- 销售策略决策支持
- 客户评级决策支持
- 客户信用政策决策支持
- 催收应收账款决策支持
- 销售合同评审决策支持
- 销售费用预算测算及决策支持

【工具】客户信用等级评估方案

【工具】客户信用等级评核表

【课堂答疑】