

派驻监事的财务管理

(2天)

课程背景

作为集团总公司派驻到下属公司的监事，需要通过财务数据监管董事及高管的履职能力，还要通过财务数据判断公司经营的业绩是否达到股东的要求，因此要求具备多方面的复合管理技能。

本课程通过案例讲解派驻监事必备的财务管理技能，帮助监事通过对财务数据的分析和监管，监督董事和高管的履职能力和尽职能力，为股东控制投资风险。

课程对象

监事、事业部监事、分子公司监事、监事候补人员等。

课程收益

- 掌握分析和监控“三张表”的方法
- 掌握监控公司现金流的方法
- 掌握改善企业现金流量的方法
- 掌握从超级指标监督董事及高管履职能力的方法
- 掌握使用 200 张管理报表精准监控公司经营情况的绝招

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。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

课程大纲

第一单元 如何分析和监控“三张表”

- 资产负债表（面子）
 - 资产负债的基本构成
 - 钱从哪里来
 - 钱到哪里去
 - 资产负债表中的 3 大天敌

- 资产负债表的6个关注点

【分享】秒杀资产负债表名词

■ 利润表（底子）

- 利润表的基本构成
- 赚了多少钱
- 从哪里赚的钱
- 三项费用是否出现不正常升降
- 利润表的7个关注点
- 撬动企业利润的三根杠杆

■ 现金流量表（银子）

- 现金流量表的解读
- 现金流量表的3个关注点

【分享】一表辨识所有类型公司资金链是否安全

【案例】识破上市公司报表作假常用技法

【课堂动手题】从监事的视角分析这个公司的财务报表反映的问题并提出解决方法

第二单元 监控公司现金流

【互动】利润重要还是现金流重要？为什么盈利的企业会倒闭？什么原因导致企业资金周转不灵？

■ 现金流的重要性

【视频案例】富贵鸟不再富贵

【案例】赌输了的金立

【视频案例】OFO小黄车的链子断了

■ 利润导向转为现金导向

■ 关注销售到关注经营现金流量

【分组PK】如何改善现金流（19种方法）

■ 如何使用五维资金计划预防资金危机

【工具分享】某公司多层级的资金计划套表

第三单元 从超级指标监督董事及高管的履职能力

■ 监事一定要看的四类指标

- 偿债能力指标分析，看会否防范风险

- ◇ 资产负债率
- ◇ 流动比率
- ◇ 速动比率

【案例】降低资产负债率的两个妙招

- 营运能力指标分析，看领导者是否会管理企业
 - ◇ 应收账款周转率
 - ◇ 存货周转率

【案例】沃尔玛以快制胜的商业模式

- 盈利能力指标分析，看企业赚钱能力如何
 - ◇ 毛利率
 - ◇ 净利率
 - ◇ ROS
 - ◇ ROA
 - ◇ ROE
 - ◇ 净资产收益率的杜邦分析

【案例】剥洋葱式地从净资产收益率中找出盈利能力下滑的 11 层原因

- 盈利质量指标分析，看盈利的分红能力

【分组 PK】 作为监事从这些指标中分析到哪些问题？如何改善？

第四单元 管理报表建模及通过分析数据找出问题

- 财务预警类指标设计
- 资金分析
- 盈亏平衡点模式设计
 - 公司整体盈亏平衡点
 - 事业部盈亏平衡点
 - 产品边际贡献率
- 销售分析模型设计
 - 区域维度分析
 - 客户维度分析
 - 产品线维度分析
 - 部门维度分析
 - 业务员维度分析

- 季节维度

- 盈利分析模型

- 事业部盈利分析
- 客户盈利分析
- 产品盈利分析
- 异常亏损分析

- 成本分析模型

- 标准成本与目标成本
- 标准成本与实际成本对比找差
- 成本差异分析：六大因素分析法（材料价差、材料量差、人工价差、人工量差、制费价差、制费量差）
- BOM 清单的复核分析

【案例】某公司抓出委外加工物料猫腻的案件回放

- 机器工时或标准工时的复核分析
- 成本改善方案完成情况分析（KPO）
- 超额领料分析
- 工废与料废分析

【案例】KPO 降本经典案例

- 人工成本分析模型

- 总人工成本分析
- 部门人工成本分析
- 研发人工成本分析
- 单位人工成本与人均产值分析
- 计件单价分析与调整

【案例】某公司人工成本控制专项活动经验分享

- 存货与安全库存分析

- 存货库存结构分析
- 安全库存分析
- ABC 分析法
- 存货库存与订单的配比分析
- 滞销或超龄库存分析

【案例】某公司库存降本专项行动

- 销售费用分析：分事业部、分部门
- 管理费用分析：分事业部、分部门
- 财务费用分析：与预算的差异分析
- 生产分析
 - 产品产量分析
 - 产品产值分析
 - 生产计划完成情况分析
 - 产品交期分析
- 应收账款分析
- 应付账款分析
- 产品质量分析
 - 客户验货批次合格率分析
 - 来料批次合格率分析
 - 成品抽检合格率分析
 - 客户投诉次数分析
- 采购分析
 - 采购结构分析
 - 主要材料价格波动分析

【案例】某公司对采购价格的“采财双杀”降本行动

- 预算差异分析
 - 收入预算差异分析
 - 成本预算差异分析
 - 费用预算差异分析
 - 盈利预算差异分析
 - 资金预算差异分析
- 资金计划达成情况分析
 - 资金达成率分析
 - 收款达成情况分析
 - 支出超支情况分析
 - 资金计划完成情况对比表

【工具模板】某集团资金计划表体系分享

【工具模板】管理报表分析分享

第五单元 运用审计的终极武器行使监督权

■ 审计内容

- 建立预警机制，实施风险审计；
- 稽查经济责任，实施绩效审计和离任审计；
- 跟踪建设投资全过程，实施工程项目审计；
- 营造“阳光工程”，实施采购审计等；
- 建立有效性评估，实施制度流程的执行落实审计；
- 关注财务数据，纳入财务收支的合法性和合理性以及对财务报表审计；
- 关注举报或重点环节，实施专项审计等。

■ 审计责任

- 负激励
- 停职
- 撤职
- 开除
- 经济责任
- 法律责任

【现场互动】回答同学现场提问