

经营分析引领财务价值

课纲 (2天)

课程背景

在竞争酷烈的市场环境下，企业家既需要把握公司整体经营情况，又必须通过经营活动分析对公司运作实现精细管理。如何从宏观及微观的不同视角、不同维度解读财务信息？管理层又如何通过大量数据为决策提供支撑？那就是运用强大的管理会计报表暨内部管理用报告。

课程收益

掌握如何设计一套合适的管理会计报表

通过数据分析掌握公司运营的风险点，并设置风险预警线

通过超级指标的运用优化报表数据，为并购、整合、融资提供符合外界需求的报表

通过近 200 张的管理报表，掌握公司运营微观上的细节，发现问题并提出解决方法

掌握 200 多种降低成本和费用的实战方法

掌握运用经营分析会的工具，将管理报表揭示的问题逐一落地解决，从事前、事中、事后不同阶段来进行管控，形成 PDCA 闭环

课程对象：财务总监、财务经理、资金主管、财务人员及其他管理人员等

课程大纲

第一单元 管理会计报表的内容及与财务会计报表的互补

■ 财务会计报表与管理会计报表的互补

- 管理会计报表从财务报表取数
- 财务会计报表是对过往数据的总结，而管理会计报表多半预测未来趋势
- 管理会计报表从财务出发，以业务结束
- 管理会计报表从不同维度进行分析
- 管理会计报表含有太多预测数据，与业务挂钩紧密

■ 管理会计报表的内容

- 管理资产负债表
- 管理利润表
- 资金流向表
- 财务指标预警表
 - ◇ 盈利能力指标：净利率、毛利率
 - ◇ 偿债能力指标：流动比率、速动比率、资产负债率、产权比率、权益乘数

◇ 资产发展能力指标：存货周转率、应收账款周转率、应付账款周转率、总资产周转率、营业周期

◇ 现金流量分析：经营活动现金流量、经营活动净现金比率、现金比率

【案例】因素分析法分析成本差异通过现场改善落地

【分享】降低负债比率的两个绝妙好办法

【讨论】如何加快资金运转速度减少资金使用总量

【讨论】如何控制单项资金成本

第二单元 设计管理报表以及通过经营活动分析洞察问题推动解决

■ 设计原则和设计思路

■ 与管理层的沟通

■ 财务预警类指标设计

■ 资金分析

➢ 现金流量的重要性

【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

➢ 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

■ 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

■ 成本分析模型设计

➤ 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

【降本绝招分享】某公司用电费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司办公用品专项降本行动

【降本绝招分享】某公司车辆费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司饭堂费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司运输费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司会议费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司差旅费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司电话费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司快递费用专项降本行动

【降本绝招分享】某公司招待费用专项降本行动

■ 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

■ 资金计划达成分析

- 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】某汽车工业集团资金计划表体系分享

【工具模板】某公司近 200 张的管理报表分析分享

第三单元 管理会计报表与经营分析会

■ 如何编制管理会计报表

- 编制原则：有图、有表、有结论
- 编制周期：按月
- 编制部门：以财务为主导，其他部门配合
- 编制内容：参考第二部分

■ 如何召开经营分析会

- 以管理会计报表为基础，揭示经营中出现的重点问题
- 从管理会计报表，提炼严重、紧要的问题点进行披露
- 编制原则：有沟通、有问题、有碰撞、有方案、有追踪、有考核
- 召开周期：按月召开
- 管理重点：以经营分析会为导向，解决管理中出现的问题，控制企业的经营风险及财务风险，使管理报表成为企业运作的风向标和指挥棒

■ 经营分析会主要解决什么样的问题

- 资金回笼问题与链条断裂风险
- 盈利能力降低
- 资产管理能力下降
- 产品交期问题
- 库存积压问题
- 采购不畅导致生产停工等
- 产品销售问题
- 采购价格波动
- 产品质量问题
- 重大投资决策

■ 经营分析会 PPT 的经典 4 段式

- 前期出现问题解决方案的执行情况回顾
- 本期经营过程中依然存在的问题
- 各部门对本期及前期问题的解决方案及期限
- 各部门对现阶段经营情况的回顾及管理建议

【案例】某集团经营分析会案例分享