

使用管理报表实现降本增效

(2天)

课程背景

在竞争酷烈的市场环境下，管理者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作为精准的量化管理工具。

课程收益

掌握如何设计一套合适的管理会计报表

通过近 200 多张管理报表掌握公司运营微观细节，发现问题并提出解决方法

通过超级指标的运用优化报表数据

通过数据分析掌握公司运营的风险点，并设置风险预警线

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、管理会计、财务 BP、审计经理、审计专员、各业务部门负责人及其他相关管理人员等

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
 - 现金流量表
 - 财务指标总表
 - ◇ 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
 - ◇ 运营能力指标：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
 - ◇ 发展能力：主营业务收入增长率、总资产增长率等
- 财务预警类指标设计
 - 【工具模型】某上市公司财务预警指标体系
 - 【讨论及点评】降低资产负债率的绝妙办法

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改善

- 设计原则和设计思路
- 与管理层的沟通
- 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
 - 产品盈亏平衡点率
- 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

- 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

- 标准人工与实际人工差异分析

- 管理人员成本分析

【案例】 砍性价比差的销售人员

【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

【讨论及点评】某上市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

【案例】万科广告费降本及精准投放

【讨论与点评】降低财务费用的实战方法有哪些

【讨论与点评】降低坏账费用的实战方法有哪些

【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

■ 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

■ 应收账款分析

■ 应付账款分析

■ 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

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

- 前期出现问题的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