

数字化时代财务转型后全价值链业财融合的价值创造

(三天两夜)

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发展方向和未来价值所在
- 【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
- 【合作共赢】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
- 【创造价值】通过业财融合的工具、模型、方法、手段等切实在各财务岗位创造价值
- 【提升服务】通过业务流程的简化和标准化更好地服务业务部门

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。

确保课程：听得懂、带得走、用得上、用实效！

课程内容

第一单元 财务管理转型的方向和业务财务存在的价值

- 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

第二单元 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

第三单元 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
 - 【互动讨论】业务财务人员如何洞察商业机会
 - 【互动讨论】如何为好的商业机会做好资源配置

【互动讨论】如何实现公司资源的高效配置

- 资源配置评价指标
 - ◇ ROE
 - ◇ NPV
 - ◇ IRR
 - ◇ MIRR

【互动】集团资源如何在这几家公司中优先配置

- 短期资源配置——年度预算

【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？

第五模块 各业务财务岗位业财融合创造价值的案例分享及营销财务组织架构

■ 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
- 营销财务的职能、组织架构及资源匹配
 - 营销财务的职能
 - 营销财务的组织架构
 - 营销财务的匹配资源
 - ◇ 人力资源
 - ◇ 薪资结构
 - ◇ 激励体系
 - ◇ 晋升通道
 - ◇ 人才培养
 - ◇ 人才选拔
 - ◇ 权限资源
 - 【案例】分权手册

第六单元 企业价值从何而来

【讨论】企业的价值从何而来

- 外层星系协同价值
 - 政府
 - 资本
 - 上游供应商
 - 平行友商
 - 下游客户
 - 区块链
 - 【案例】连续45个涨停的长运股份通过金融区块链空手赚钱
- 内部团队打造价值
 - 【讨论】内部团队打造价值的途径

第七单元 未来宏观经济预测

- 未来经济真的可以预测吗
 - 美林投资时钟
- 从特朗普经济到拜登经济转型对我国的影响
 - 特朗普经济政策回顾
 - 拜登经济政策转型
 - 拜登经济政策对我国的“危”与“机”
- 【案例】拜登胜选前抢投新能源汽车
- 拥有投向全球的国际视角
- 【分享】四双眼睛看世界
- 我国近年来的发展
- 我国未来宏观经济预测
 - 货币政策
 - 税收政策
 - 房地产政策
 - 人口政策
 - 其他政策
- 货币超发下的财富配置
 - 海外与国内资产配置组合方案
 - 国内资产配置组合方案
- 新经济常态下投资什么行业
 - 未来投资风险很大的行业
 - 10个新投资热点行业

第八单元 采购环节成本管控及降本增效

- 采购成本分析
 - 采购结构分析
 - 主要材料价格波动分析
 - 找出采购降本的物料
 - 找出采购降本的供应商
- 【案例】轰动全市的 GLB 挽回重大经济损失的案例
- 【案例】已正常供货的物料仍可降本 50%的案例
- 采购环节前、中、后的全方位降本
 - 外发成本及物料的管控和降本
- 【案例】某公司抓出委外加工物料猫腻的案件回放
 - 月结和零星采购物料的降本
- 【案例】某公司对采购价格的“采财双杀”降本行动
- 【PK 及点评】双赢的采购降本方法都有哪些

第九单元 生产环节成本管控及降本增效

- 生产降本的前置准备
 - 复核 BOM
 - 复核工时
 - 复核工艺
 - 盘点仓库
 - 制定降本“路线图”
 - 发现生产中的 15 大浪费
- 辅料降本（选案例）
 - 【案例】GLB 使用自动装置降低辅料成本的案例
 - 【案例】使用自动胶纸机降低绝缘胶带成本的案例
 - 【案例】使用自动打标机打印产品标贴降成本的案例
 - 【案例】变更生产用气的储存方式降低辅料采购单价及收发频次降成本的案例
 - 【案例】定量发放降低辅料成本的案例
 - 【案例】重复使用降低辅料成本的案例
 - 【案例】改变辅料配方降成本的案例
- 降低能耗
 - 【PK 及点评】降低电费有哪些实战方法
 - 【案例】使用变频设备
 - 【案例】加装保温装置降低电费案例
 - 【案例】GLB 优比供电线路及合理分配线路减少使用政府的供电设备租金案例
- TPM 降本
- 生产成本管控及降本增效
 - 提高劳动生产效率
 - 【视频案例】使用工装夹具提高劳动生产率的案例
 - 提高材料产出率
 - 【案例】某公司利用边角料的成本节约案例
 - 降低固定费用
 - 【案例】疫情后运用轻资产的新模式降低固定费用
 - 减少生产工人
 - 【案例】某公司五星级员工降本
 - 消除生产中的浪费和损失
 - 【案例】丢失铜排
 - 【案例】某上市公司“零投入”降低制造费用的案例
 - 降低不良品的浪费
 - 【案例】生产现场看板管理案例
 - 降低过量生产的浪费
 - 【案例】通过线平衡手段打造一件流
 - 降低等待的浪费
 - 【案例】快速换线标准作业书案例
 - 降低外发加工的浪费
 - 【案例】测算自制与外发的平衡点
 - 降低搬运的浪费

【案例】提升物料“活性”

- 降低库存的浪费

【案例】某公司降低库存的实战案例

- 降低动作的浪费

【课堂互动】这两个工人哪个动作浪费较少

第十单元 销售环节和售后服务环节业财融合管控及降本增效

■ 控制销售费用

- 砍运费
- 砍差旅费
- 砍电话费
- 砍售后服务费用

【案例】海尔是如何控制售后服务费用的

【工具分享】防止预算“报大数”的联合基数法审核销售预算

【工具分享】酌量效益优先原则分配销售费用

【工具模型】广告费投入产出比计算明细表

【工具分享】门店投资标准化明细表

■ 激励销售人员

- 销售人员性价比评估

【工具模型】销售人员性价比评估表

- 销售人员激励体系及建模

■ 评价客户

- 管理口径的客户贡献评价
- 综合贡献度低的客户优化

【工具模型】客户综合贡献评价表

■ 销售合同评审

【工具分享】销售合同“财、税、法”角度评审要点

■ 评审销售价格

- 销售定价的 25 个考量要素

【工具模型】对外销售定价模型

【工具模型】内部交易定价模型

■ 财务服务业务的 SOP 优化

- SOP 检讨
- SOP 优化

【互动】用 VISO 完成 SOP 的标准模型（有标准操作时间）

第十一单元 客户信用体系建立及应收账款风险管控

■ 信用调查渠道

【互动讨论】客户信用风险调查关注点

■ 客户信用调查

- 新客户所关注的信息点

- 老客户所关注的信息点
- 核心客户所关注的信息点
- 高危客户所关注的信息点
- 现场调查要特别注意的信息点

【案例】通过物业查询到欠费终止赊账谈判

【案例】“软件企业”被识破

■ 建立信用管理体系

- 全程信用管理模式
- 信用管理人员职责
- 信用管理制度的制订

【案例】宝洁公司应收账款管理体系保持回款率 95%以上

【工具模型】阿特曼 Z 模型评估客户破产风险

【互动】从客户三张报表评价财务状况

■ 设定客户信用额度模型

- 营运资产评估模型
- 特征分析评估模型
- 额度简易估算模型

【扫码互动】某公司最大信用额度计算

【工具模型】客户信用等级评估方案（客户 ABCD 分类及相应的信用政策）

【工具模型】客户信用等级评级核定表

【工具模型】客户利润贡献统计表

■ 确定信用政策

- 信用标准
- 信用条件
- 信用额度
- 信用期限
- 现金折扣
- 回款政策

【互动讨论】制定鼓励回款政策

■ 销售合同财务评审

■ 应收账款难以收回的信号和表现

- 应收账款难以收回的外部危险信号
- 应收账款难以收回的内部危险信号
- 应收账款难以收回的几种确切证据

■ 应收账款十大管理工具

- 应收账款的跟踪管理（RPM）
- 平均应收账款回收期（DSO）
- 递进式分类分级催收

【互动】计算 DSO 并评价客户信用

■ 应收账款催收的 TSP 原则

- T—Time
- S—Skill
- P—Press

【案例】带被催收

【案例】王刚杀人

- 应收账款催收的 4 大“战术”
 - 动之以“情”
 - 晓之以“理”
 - 导之以“利”
 - 诉诸于“法”

【案例】兵分 3 路的战术

- 欠款催收的 10 大要点
- 催收逾期应收账款的组合方法
- 逾期应收账款催收的实战技巧
 - 与客户的沟通技巧
 - ◇ 电话催收技巧
 - ◇ 函件催收技巧
 - ◇ 面访催收技巧
 - ◇ 与客户财务人员沟通技巧
 - ◇ 与客户分管领导沟通技巧

【互动讨论】你司催收应收账款用哪些方法

【工具模型】应收账款电话证据

【工具模型】电话催收记录表

【工具分享】应收账款电话催收流程

【工具模型】对不同客户电话催款的“话术”

【工具模型】某上市公司应收账款催收标准 41 法

【工具分享】当面催收客户托词及应对话术

- 应收账款风险转移
 - 信用风险转移的方法
 - ◇ 交易条件来实现风险的转移
 - ◇ 利用担保条件来实现
 - ◇ 保理和信用保险
 - ◇ 起诉申请债权保全
 - ◇ 建立商业信用风险基金
 - ◇ 难以收回的打包给资产管理公司

【案例】通过资产管理公司转移应收账款风险

第十二单元 有节奏地分解企业战略并通过预算承接落地

- 以预算为工具实现战略经营目标
 - 战略分解为中期计划和年度计划
 - 分解节奏规划
 - 分解逻辑
 - 分解计划

【分享】战略分解金字塔

【思考互动】如何通过预算承接战略

【课堂答疑】