

首席财务官高端实战训练营

(3天)

中小企业全价值链成本管控及降本增效

(D1)

课程背景

国内经济正处于疫情后艰难的恢复期，但供应链断裂、订单减少等不利因素让企业生存和发展举步维艰；国际上，中美贸易战愈演愈烈，国际市场面临着前所未有的不确定性，这些都决定了企业的竞争日趋酷烈，我们从哪里取得更多的利润？要么开源，要么节流，也就是全价值链成本管控和降本增效。

那么，您作为企业一名高级管理人员，是否想知道：

- 如何激励全员降本
- 如何全价值链降本
- 如何降低采购成本
- 如何降低制造成本
- 如何降低管理费用
- 如何降低销售费用
- 如何降低财务费用

“利润是节省出来的，效益从控制中产生”，通过本课程的学习，您都会找到答案！

课程收益

- 掌握降低采购成本的方法
- 掌握降低制造成本的方法
- 掌握降低财务费用的方法
- 掌握降低运输费用的方法
- 掌握降低会议成本的方法
- 掌握降低差旅费的方法
- 掌握降低饭堂费用的方法
- 掌握降低电费的方法
- 掌握降低办公耗材费用的方法
- 掌握降低管理员工资的几种方法
- 掌握降低电话费用的方法

- 掌握降低车辆费用的方法
- 掌握成本差异 5W 分析法
- 掌握建设全员降本的高效激励机制

课程大纲

第一单元 中小企业全生命周期成本管控重点

- 中小企业的生命周期图谱及成本管控重点
 - 初创期
 - 成长期
 - 成熟期
 - 衰退期
- 中小企业全价值链成本管控重点
 - 研发环节
 - 采购环节
 - 生产环节
 - 销售环节
 - 运营环节
 - ◇ 管理费用
 - ◇ 销售费用
 - ◇ 财务费用
- 建设长效全员降本的激励机制
 - 【案例】特别适合中小企业的 PIP 激励工具
 - 【案例】企业 8 个递进式激励工具组合

第二单元 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 46 方法都有哪些

第三单元 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】改变辅料配方降本的案例
- 降低能耗
 - 【PK 及点评】降低电费 32 个实战方法有哪些
 - 【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 13 个实战方法

- 降低动作的浪费
- 【课堂互动】这两个工人哪个动作浪费较少

第四单元 销售环节成本管控及降本增效

- 砍劣质客户
- 砍运费 17 法
- 砍差旅费
- 砍电话费
- 砍性价比差的销售人员
- 砍应收账款成本

【工具分享】应收账款递进式催收标准 40 法

【工具分享】实战中催收应收账款的“话术”

第五单元 运营环节成本管控及降本增效

- 砍财务费用
 - 确认最优资本结构
- 【案例】中小企业如何选择最优资本结构
- 降低单项融资成本
- 【PK 及点评】中小企业降低融资成本的方法
- 减少资金使用量
- 【PK 及点评】中小企业有哪些“零成本”的内部融资
- 砍组织、砍部门、砍官职
 - 砍招聘费用
 - 砍会议费
 - 砍面子费
 - 砍饭堂费用
 - 砍办公用品费
 - 砍管理人员工资
 - 砍车辆费

【案例】数十个方法及案例详见课件

中小企业全面预算管理

(D2)

课程背景

全面预算管理已经成为现代企业的标准管理体系，是企业内部管理控制的一种主要方法。预算体系健全的企业，可以在年末即可准确地预测到下一年的经营情况及经营成果，以达到股东会预期的业绩要求，并能未雨绸缪地提前调配相应的资源以保证预算的达成，

当出现了如本次疫情类似的突发性变化时，公司可以及时灵活地调整预算，使公司的经营始终在有计划有控制的状态下运行。

课程收益

- 全面了解全面预算管理理念
- 了解编制预算的好处
- 掌握中小企业编制预算的主要难点及对策
- 掌握预算编制的流程
- 掌握预算编制的主要数据取数来源及计算方法
- 掌握预算费用不够分配时的解决方法
- 掌握防范预算松弛的方法
- 了解全面预算的编制方法和适用场景
- 通过预算全面管理企业运作的方法及控制点
- 了解中小企业预算的全面管理方法

课程大纲

第一单元 战略导向下的全面预算管理之“道”

- 战略导向驱动全面预算
 - 【案例】自娱自乐的预算
- 全面预算管理特点
 - 全面预算
 - 全员参与
 - 全过程管理
- 全面预算管理流程
 - 预算编制
 - 预算控制
 - 预算分析
 - 预算反馈
 - 预算调整
 - 预算考核

- 全面预算管理组织架构

- 组织机构构成
- 全面预算管理委员会及职责
- 预算基层单位及职责

【案例】轻松搞定“封建早朝式”预算管理委员会的问题

- 全面预算编制依据

- 预算委员会下达的预算目标
- 公司历史最好水平
- 所在行业平均水平
- 所在行业最好水平
- 解决预算松弛的方法

【单元测试题】

第二单元 全面预算编制之“法”

- 定期预算

- 定期预算介绍
- 适用范围

- 滚动预算

- 滚动预算介绍
- 适用范围

- 增量预算

- 增量预算介绍
- 适用范围

- 零基预算

- 零基预算介绍
- 适用范围

- 弹性预算

- 弹性预算介绍
- 适用范围

【案例】某企业弹性预算编制过程

- 概率预算

- 概率预算介绍
 - 适用范围
 - 固定预算
 - 固定预算介绍
 - 适用范围
- 【单元测试题】根据各企业的主要特点选择最适用的预算方法

第三单元 编制全面预算所需的前期数据及其取得途径

- 销售收入预测的主要方法
 - 市场占有率推算法
 - IBM 的 WATERFALL 预测法
 - IBM 的销售订单预测法
 - 客户咨询法
- 【案例】三拍预算
- 【讨论】治愈预算目标懒惰的三级递进目标解决法
- 【案例】离夏威夷只剩下 180 公里
- 费用的主要预算方法
 - 成本费用预算编制基本方法
 - 组织各部门提交部门费用预算的 2 种方式
- 【案例】费用预算申报的江湖套路
- 【讨论】解决“杰克·韦尔奇死结”难题的有效方法
- 【讨论】当预算费用不够分时，如何解决
- 【单元测试题】

第四单元 全面预算的全面管理

- 【案例】安徒生童话《红舞鞋》
- 预算预警
 - 【分享】某上市公司 23 个预算预警指标
 - 预算反馈
 - 预算分析差异反馈
 - 预算差异原因反馈
 - 预算整改方案反馈
 - 预算分析
 - 【案例】连环替代法分析预算差异
 - 预算控制
 - 预算调整
 - 预算调整条件
 - 预算调整依据
 - 预算调整程序
 - 预算调整时间
 - 预算考核

- 编制质量考核
- 执行情况考核

【案例】“牧羊人”成为穷光蛋

【互动】用处罚的方式/用鼓励的方式哪个考核效果会更好

【动画】绩效考评原则

中小企业税务风险管控及税务筹划

(D3)

课程背景

随着我国税收征管进入大数据监控的新时期,金税三期系统在全国全面应用;大数据云计算,商品编码精准锁定;国地税合并,国地税合并,纳税评估信息全面互通等的相继出台,这些颠覆性变化给中小企业的税务管控带来了巨大的挑战,传统的靠税务不规范降低税负的方法已存在巨大的稽查风险,不可再用。

这就要求财税人员不仅要精确解读新政策背后的政策红利,用好政府发的政策“红包”,更需要掌握各税种合理避税的技巧,以期在合法合理的前提下最大限度地降低综合税负。

课程收益

- 精确解读最新的财税政策
- 掌握最新财税政策的筹划要点
- 实战的授课+经典的案例+实用的模板,学到老师从实践中总结出来的筹划方法
- 学习增值税的合理节税
- 学习企业所得税的合理节税
- 学习个人所得税的合理节税
- 学习其他税种的合理节税

第一单元 最新税务政策及筹划要点

- 2019 年税务新政及筹划要点
- 2020 年疫情后税务新政及筹划要点

第二单元 增值税筹划（多个案例）

- 纳税人身份选择的筹划
- 视同销售的筹划方案
- 兼营的合理节税
- 利用分立公司后的筹划
- 手机话费合理节税
- 私车公用合理节税
- 工程器械的租赁筹划
- 固定资产的筹划
- 会议费筹划
- 平销返利的筹划
- 解决进项缺口的筹划
- 非正常损失筹划
- 混合经营的筹划
- 分子公司合并纳税筹划
- 购买房子租给员工
- 利用新收入准则拆分收入筹划
- 购买的大型机械合理节税
- 团建费用合理节税
- 购买的用于简易计税项目、免增值税项目、集体福利或个人消费的合理节税
- 打折或赠送商品等促销方式的合理节税

第三单元 企业所得税筹划（多个案例）

- 组织结构的筹划
- 利用筹资渠道进行筹划
- 企业分立增加费用扣除标准的筹划
- 税后利润分配的税收筹划
- 关联企业定价筹划
- 私车公用筹划
- 固定资产筹划

- 长期挂款的筹划
- 职工解聘赔偿金筹划
- 未弥补亏损筹划
- 利用免税起征点解决无票费用
- 长期借款利息的所得税筹划
- 非公益性捐赠的所得税筹划
- 残疾人按支付工资加计扣除的所得税筹划
- 利用小微企业的优惠政策的筹划
- 中介服务费或市场推广费避税的筹划
- 固定资产大修理支出的筹划
- 向非金融机构借款利息税前抵扣筹划

第四单元 其他所种筹划（多个案例）

- 个人所得税
- 房产税
- 印花税
- 土地增值税
- 土地使用税
- 契税

【课后互动】 解答学员现场提问，提供部分现场辅导