

营销财务组织架构、职能及承接战略落地

(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，财务共享后的营销中心组织架构如何设置？新的组织架构各财务管理岗位业财融合的职能是什么？需具备哪些业财融合的财务管理技能？如何在做好服务的前提下兼顾对业务部门的指引和管理？又是如何运用财务管理工具降低运营成本的？都是财务管理者要思考的问题。

课程收益

【明确定位】了解营销中心业务财务的方向和未来价值所在并建立对应营销中心财务架构

【创造价值】各财务岗位通过业财融合的工具、模型、方法等在全价值链创造价值

【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

【支持决策】准确评价投入产出效益实现资源最优配置

【提升能力】参与制订公司战略及战略分解承接落地

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，分享部门工具模型等，减少转化工作量。

确保课程：听得懂、带得走、用得上、用实效！

课程内容

第一模块 财务共享后的业财融合组织架构、职能转化和能力提升

- 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
 - 业财融合转型后财务管理的角色定位
 - 战略规划者
 - 业务引领者
 - 管理执行者
 - 效益创造者
 - 【思考与讨论】业财融合的财务部门在运营全价值链中如何为企业创造价值
 - 业务财务与业务部门的关系
 - 管理者
 - 服务者
 - 【互动】用 VISO 完成 SOP 的标准模型（有标准操作时间）
 - 【思考与讨论】如何取得业务对财务要求的支持与配合
 - 财务共享后集团财务架构和职能
 - 资金本部
 - 会计本部
 - 税务本部
 - 预算本部
 - 管理本部
 - 审计内控本部
 - 财务共享后营销中心业财融合的组织架构和职能转化
 - 【互动讨论】财务共享后的集团财务与营销中心财务的组织架构和职能转化
 - 组织架构（课堂互动）
 - 职能转化：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。
 - 营销财务中心的资源匹配
 - 人力资源
 - 薪资结构
 - 激励体系
 - 晋升通道
 - 人才培养
 - 权限资源
- 【案例】分权手册

■ 转型后营销财务的六大职业能力提升

- 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

■ 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激励驱动机制

第二模块 各业务财务岗位业财融合创造价值的案例分享

■ 各业务财务岗位业财融合创造价值的案例分享

➢ 资金会计

【互动】融资降本 18 法

➢ 成本会计

【案例】通过成本差异分析找到生产车间的 15 类成本黑洞

➢ 销售会计

【案例】四类客户信用调查

【案例】三个客户信用评级方法

【工具模型】客户信用评级指南

【工具模型】客户信用评级表

【案例】客户信用额度设定

【工具模型】客户综合贡献评价表

【案例】通过数据判定客户的综合贡献及对应的销售政策

【互动】销售合同“财、税、法”角度评审要点

➢ 采购会计

【互动】采购降本 46 法

➢ 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%

➢ 预算会计

【案例】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

【互动】销售费用降本实战方法

➤ 管理会计

【案例】通过“剥洋葱”式报表分析找出企业经营问题

【案例】从 ROE 中看知名企业盈利密码

【案例】通过杜邦分析调节企业盈利方向

【案例】海信的数字化指导营销打出“组合拳”

【工具模型】销售人员性价比评估表

【分享】通过管理报表实现精准财务掌控

【互动】营销中心财务管理报表应涵盖的内容

➤ 共享中心会计

【案例】通过报表处理降低资产负债率

■ 实现以上转型后的业务财务的使命、角色、综合素质和晋级六大内功

➤ 三大使命

➤ 十大角色

➤ 三个综合素质

➤ 晋级六大内功

第三模块 在宏观政策下有节奏地分解企业战略并通过预算承接落地

■ 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

■ 环境因素和公司特点共同决定了公司战略

➤ 研究外部环境确定“应”做什么

➤ 研究内部环境确定“能”做什么

■ 优势劣势分析

➤ SWOT 分析法

➤ 五力分析法

■ 不同行业环境中的企业战略和竞争优势

➤ 新兴行业的企业战略

➤ 高速发展行业的企业战略

➤ 成熟行业的企业战略

- 衰退行业的企业战略
- 中小企业的战略
- 大型企业的战略
- 零散行业的企业战略
- 规模集中化行业的企业战略
- 财务战略
 - 价值战略
 - 资本战略
 - 营收战略
 - 利润战略
 - 杠杆战略
- 企业战略分解规划
 - 【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
 - 资源配置评估规划
 - ◇ NPV
 - ◇ IRR
 - ◇ MIRR
 - ◇ ROE
 - 行业规划
 - ◇ 未来投资禁区
 - ◇ 新经济常态下投资十大热点行业揭秘
 - 领域选择
 - ◇ SPAN
 - ◇ FAN
- 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
- 销售年度计划分解及销售预算制订
 - 销售任务分解
 - 营销手段分解
 - 营销费用分解
 - 销售价格调控
- 【案例】某上市公司销售部门调整销售政策实现销售计划
- 营销部门年度预算
 - 销售收入预算
 - 销售成本预算
 - 销售费用预算
 - 销售利润预算
 - 现金流预算
 - 资产负债预算
- 营销战略难以达成时的提升办法

- 企业的利润和价值从何而来
 - ◇ 政府
 - ◇ 资本
 - ◇ 上游供应商
 - ◇ 平行友商
 - ◇ 下游客户
 - ◇ 区块链
- 通过“价值树”提升企业的利润和价值
 - ◇ 团队
 - ◇ 管理体系
 - ◇ 标准化
 - ◇ 商业模式
 - ◇ 企业文化
 - ◇ 持续增长
 - ◇ 财务表现
 - ◇ 内控风险

【案例】 某上市公司运用“价值树”思维导图挂图作战掌控全局

【课堂答疑】