
《顾问式财务思维变革》课程大纲

【课程对象】

- 1、管理咨询公司、投资公司董事长、总经理、董事、监事、独立董事、董事会秘书等中高层决策者
- 2、投行总经理、各分子公司负责人、项目经理、各部门主管以上人员等

【课程时长】

2天 (6小时/天)

【课程模块】

一、现代企业大财务咨询系统

- 1、传统的财务管理系统：从资金的角度
- 2、现代的财务管理系统：从资源的角度
- 3、财务管理的两大机制：大财务系统与业务管理体系
- 4、现代企业财务管理功能：业财融合下，财务人员如何转型？
- 5、现代企业财务管理主题：提升企业价值，转型时代的业财融合
- 6、战略型财务与业务型财务：财政部《管理会计基本指引》，遵循融合性原则
- 7、财务共享服务：业财融合，财务尽快融入业务流程；同时业务要有财务思维
- 8、财务经理与财务顾问思维模式
- 9、顾问思维与财务会计思维

二、财务咨询项目实务

- 1、如何做好财务顾问？（项目的流程、标准、手法、范本）
- 2、首先要知道如何做项目？如何成为一个合格的项目经理？
- 3、财务类咨询项目有哪些特点？财务顾问在做咨询项目的时候经常会出现哪些问题？
- 4、常犯的 error 有哪些？我们带你复盘曾经做过的典型案例，深刻体会做项目的酸甜苦辣！

典型的财务咨询项目分步剖析

实战演练一个完整的财务咨询实例

项目日志、项目报告、项目方案书、项目执行规范

项目预算、项目组报酬、项目费用管理、结项报告

立项、动员、程序性、形式化、文档化

理解咨询项目的本质规律和关键成功要素

常规的财务项目执行套路与常见手法

总结财务类项目中的常见问题

如何应对咨询中的需求变化？如何应对客户的刁难？

- 5、财务咨询业务是如何开展的？

咨询业务的本质是什么？应客户之约而去影响客户的艺术！

咨询公司发展的轨迹

咨询业务是怎么有效组织起来的？

构建一个咨询业务管理模型

咨询业务的运转及杜邦公式的应用

咨询业务是怎么赚钱的？

咨询业务的组织与角色分工（项目经理、助理、专家、成员、外包协作方）

咨询业务的质量是如何管控的？QoS，掌舵委员会/专家委员会功能

财务咨询业务的的标准化、产品化——如何开发咨询产品？

咨询业务的全流程剖析：售前、投标、谈判与签约、项目组成立与项目启动、驻场与调研、诊断与评估、出报告/方案设计、实施与落地，工作推进与组织协调

咨询业务的商务条件、报价/收费标准、收款/催款、投诉的处理

咨询业务团队的绩效管理、考核、内部结算、承包、外包

合伙人制

市场需求分析，咨询业的竞争、格局、未来发展

三、优秀的财务咨询顾问的修炼与思维变革

1、如何管理客户的期望？

2、如何与客户交往、客情关系维护（沟通、节点、流程、标准、交付物）

3、如何验收项目、收到尾款？

4、在咨询项目中的若干角色剖析（顾问/参谋、导师/教练、领导/榜样、专家/权威、下属、监督、

观察者、诊断医生、中间人、说客、A/B角）

5、财务咨询师的研究方法，如何快速获得一个行业的知识、经验？

6、如何适应环境并快速了解企业信息？

7、财务保密工作如何做？如何快速取得客户信任？

8、如何避免卷入公司政治、家族纷争、家庭纠纷？

9、咨询师如何避免个人职业风险、法律风险？

10、现场工作与非现场工作模式

11、财务顾问的职业道德与素养

12、工作方式、在线工作、效率管理、团队协作

13、财务顾问必备的周边技能指引

4. 财务咨询百宝箱，工欲善其事必先利其器！

- 优秀咨询公司成功经验分享
- 常用的咨询工具（调研、问卷、诊断、报告模板）
- 常用的财务模型简介
- 常用的PPT和excel知识点和技巧
- 其他公司的诊断报告样板剖析
- 的咨询报告完整版
- 财务咨询项目指导手册
- 客户期望管理表单
- 月度、节点进度报告
- 知识库、案例库、模板库
- 结项报告
- 咨询项目预算、结算与台帐
- 财务顾问生存指南
- 常用的商务协议

5. 如何成为身价百万的财务咨询顾问？

- 执业方式与成功模型
- 打出自己的一片天地，你能独立工作吗？
- 基于工作岗位的咨询方法训练
- 财务咨询师成长的路径、轨迹、级别、段位
- 如何建立框架思维（全局观）、系统思维（事理观）、本质思维（底层逻辑）？
- 如何做好售前工作？
- 如何承接外包业务？
- 如何提高自己的身价？
- 什么活儿能接，什么活儿不能接？好生意是如何诞生的？
- 如何有效地影响客户与改变客户？
- 如何为自己定位、如何把自己卖出去？
- 如何与合作？
- 自由职业财务顾问的特点与禁忌
- 专职与兼职的辨析
- 口碑、自我营销与品牌、个人商业模式与定位

6. 不同类型的财务项目如何做？（典型业务剖析）

- 企业财务风险诊断
- 企业上市前的改造与辅导
- 常年财务顾问服务
- 外包 CFO 服务
- 集团财务管控架构设计
- 企业股权激励方案设计与实施
- 商业计划书撰写
- 咨询式培训与培训式咨询项目
- 企业上市的方案设计与可行性评估
- 管理会计升级与管理者驾驶舱设计
- 企业财务体系设计与财务再造项目
- 远程支援与在线辅导
- 热门与畅销的专业领域介绍

二、业财融合，业务部门的财务思维与业务财务职能

1、业财融合：为业务提供有效数据支撑，从而创造价值。如：**精细化的存货物资管理**

2、业财融合实施：财务主动介入到业务中去，参与到企业的未来规划中，实现财务转型；业务部门要有大财务思维，配合财务协同。

根本的途径：站在业务角度，考虑现实经营中的各种因素后，从财务数据中提取有利于分析这些因素的信息，然后对这些数据进行挖掘分析，利用分析结果为管理层提供提供有助于其决策的信息。这些信息包括：资源配置的合理性、各个责任中心的盈利水平。**同时，业务部要有大财务思维，融入到“大财务管理体系”中支。**

3、业务财务的组织设置与绩效评价：财务工作与业务经营的结合

4、业务财务四大职能：管理会计通过业务财务落地

5、业财融合，财务效率的提高：如**票据管理问题、合同管理问题（案例分析）**

6、财务对业务管控八大路径与工具，如何实施业务管控。

采购、生产、研发、销售、行政、财务等部门协同作业存在的问题与效率的提升

7、企业内部控制 18 个框架与内部控制准则的应用（企业内部控制基本规范、企业内部控制应用指引）。

三、财务报表业务分析：业财融合的视角

1、从三大财务报表，看公司业务部门协同与业绩评价：业务视角

在注重财务指标以及企业内部的经营状况的同时，还应注重其他影响企业的因素。三大报表看部门绩效。财务报表不能透视的十大问题：业务视角。另如：存货、固定资产等管理如何影响财务绩效，如何建立系统的物资管理体系（案例分析）。

2、财务会计指标分析：业财融合

业务管理工作中，业务员的业绩是否真实需要通过财务数据来反映；

(1)财务报表高级透视、经营绩效高级解析；(2)高级财务分析框架与应用；(3)运营管理中财务分析与关键财务指标解读

3、企业业务型财务分析体系：业财融合战略，业务部门的数据分析体系的建立

4、供应链流程管控与财务内部控制：实务案例：1-3 分析

(1)价值增值、价值链管理与分析；(2)现金价值管理模式；(3)全价值链存货管理；(4)集团战略成本与价值管理实务；

四、财务支持领导决策：业务逻辑（案例分析）

1、领导最困惑的：信息不对称→建立支持领导决策的信息系统

2、领导最着急的：利润在哪里→价值链分析与重组

3、领导最关心的：有多少钱可花→融资规划

4、领导最关注的：怎么向股东交代→企业盈利规划

五、财务支持商业模式、战略落地

1、业财融合的核心数据链：商业模式-企业战略-年度经营计划-预算管理-绩效管理

合同管理、票据管理：案例分析

物资管理：案例分析（物料管理：物料选型、物料认证、到供应商选择、供应商管理、物料质量问题处理等）

财务效率提高核心路径：业务化、数据化、大财务、信息化、集成化

财务与人力资源的协同：(1)绩效管理与战略落地；(2)人力资源与财务对接方略；(3)绩效管理发展的四个阶段；(4)目标管理与绩效管理；(5) KPI 设计原则、方法、流程；(6)绩效管理的质量标准、绩效管理的困难及对策；(7)现代绩效管理与大财务系统；(8) KPI/BSC/EVA 绩效管理；(9)财务人员的绩效管理；(10)基于绩效预算管理的动态绩效指标设计；(11)财务绩效指标的管理程序；(12)战略绩效与薪酬高级设计；(13)财务绩效管理实操咨询案例。

2、商业模式竞争中的业务财务价值实现、企业战略管理的总体思路：

战略会计信息决策：

(1)企业战略与战略会计的融合；(2)战略会计信息的收集；(3)战略会计信息的决策程序与方法；(4)战略会计信息支持案例分析。

企业价值管理实务：

(1)价值增值、价值链管理与分析；(2)现金价值管理模式；(3)全价值链存货管理；(4)集团战略成本与价值管理实务；(5)跨国公司成本战略与价值管理；(6)集团供应链、价值链流程设计与财务控制；(7)企业价值分析与管理咨询案例。

3、基于业务系统的全面预算管理

4、价值链的财务管理：业财融合与价值管理

5、财务制度设计：业务视角落地

合同管理制度、票据管理制度、存货管理制度

6、财务效率提升：大财务工具十大经营应用，业财融合工具应用

财务人员应当提高数据挖掘和分析的能力。以更高效地与业务部门沟通对接。

财务人员仍是财务工作的主要执行者，在业财融合的趋势下，财务人员仍然需要利用自己的专业胜任能力来保证财务工作的效果，在这个基础上再去与业务部门对接。

六、业财融合，财务支持业务控制

1、中国特色的风险管理：风险管理内容、风险评估

2、公司治理：控制决策风险，尤其是战略、用人和投资风险

3、运营控制：控制运营风险，尤其是经营、管理和财务风险

集团财务管控设计：

财务稽核管理实务：

供应链财务管理：(1)供应链财务战略；(2)供应链与财务对接方略；(3)研发财务管理；(4)战略采购与供应商选择、项目采购管理；(5)存货财务管理；(6)生产财务管理；(7)物流财务管理；(8)集团融资体系下的供应链重构；(9)供应链财务集成分析；(10)供应链财务实操经典案例。

4、业财融合，营销财务管理：

(1)现代营销与财务管理；(2)营销财务管理模式；(3)营销财务思维分析框架；(4)营销策略的财务化方法；(5)营销战略、销售计划与预算管理；(6)营销与财务部门的协同管理；(7)营销财务控制、营销财务集成分析、营销绩效管理；(8)不同营销模式下的财务管控体系；(9)营销财务管理咨询经典案例分析。

客户信用管理系统、应收账款的事管理；

5、业财融合，内部控制体系与业务（财务对业务的管控：大财务管控体系）：

内部控制相关理论、定义、环境、内容、控制；

养殖、饲料、物流及仓储等行业基于业务的财务管控

财务标准化建设与业务流程管理设计

业务融合管控：成为业务伙伴

➤ 采购管控与协同：具体流程管控落地；

➤ 销售管控与协同：账款与票据管理；

➤ 存货管控与协同：具体流程管控落地；

➤ 资金管控与协同；

✓ 关注供应链（采购、生产、物流、仓储）各环节的成本控制和效率提升，从而提高企业的盈利水平

✓ 以财务视角分析商业环境，研究判断项目可行性，为公司投资决策提供财务支持

✓ 合理制定项目预算成本和筹资计划，并在研发阶段做好控制，使项目能够顺利进行

✓ 关注项目价值链（生产、销售分销）的财务支持，从而保证正常运行，同时提高项目的盈利水平，提高企业的持续竞争力

➤ 人力资源管控与协同；

➤ 税务管控与协同：票据、税负与风险

➤ 养殖、饲料、物流及仓储业务等物料控制：

七、业财融合，财务支持利润创造：转型时代的业财融合与价值创造--管理会计落地：

1、成本控制现协同：产品成本、资金成本、采购成本、制造成本、质量成本、效率成本与成本效益、

工厂成本分析与控制（业财融合与价值创造）

强化业务部门对成本管理和控制的意识，加强企业全员成本管理的理念

全面成本管控体系设计（业务协同视角）：(1)成本管理创新；(2)突破企业边界的成本管理；(3)企业成本管理模式如何转型；(4)成本管理高级实务与诊断；(5)成本管理流程优化及成本控制；(6)作业成本、精细

化成本管控的高级实操方法；(7)全面成本控制策略与实施方案；(8)如何改善瓶颈环节的管理；(9)世界五百强公司成本管理的最高境界；(10)企业成本管控工具经典实操案例分析。

2、税收筹划：税收战略与节税策略

3、现金流量管理（业务部门的现金流意识提升）

公司运营金融化实务

战略财务管理与财务布局

4、现金集中管理

5、大数据时代，业务部门的数据管理思维提升，与财务部门的数据管理协同配合

5、运营资本管理：现代资本运营

6、并购重组

八、开展财务管理提升企业价值行动

1、认识差距

2、改变观念

3、马上行动