

# 财务 BP - 从记账先生到业务合作伙伴

## 【解决问题】

- 1、如何让财务成为业务最佳的合作伙伴？
- 2、如何让财务成为企业的价值管理者？
- 3、如何让财务成为企业增值的领航员？

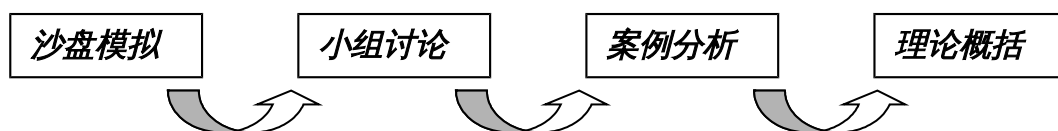
## 【课程收益】

- 1、了解财务管理本质及如何排除障碍实现财务管理转型的策略
- 2、学会盘活已有财务数据价值，利用现成财务情报为业务部门增值减负
- 3、掌握财务管理转型的6大机会节点，5大分析工具，为业务部门提供导航风向标
- 4、掌握化解财务与业务部门常见矛盾的方法和技巧

## 【课程特点】

1. 提纲挈领：跳出财务看财务，企业经营各方经济博弈优化管理思路贯穿始终
2. 沙盘模拟：将复杂枯燥的财务管理原理演绎得形象生动
3. 案例分析：研究企业常见业财融合机会和陷阱，紧密结合企业实际运作
4. 决策演练：介绍可应用于实际工作的业务咨询管理方法和工具
5. 通俗易懂：将现代财务管理原理与经典文化有机结合

## 【授课方法】



## 【课程内容】

1. 钱眼看企业 - 企业作为商业增值机器生命体的深层构造及其运转规律
  - 1.1 企业资金周转增值循环及各环节参与者的利益诉求与矛盾
  - 1.2 企业经营活动参与各方的经济博弈与平衡点评估、选择
  - 1.3 企业资金周转增值流各环节要素的匹配与平衡
  - 1.4 财务人员角色的演化变迁及伴随的重大机会与风险
2. 善用现成财务情报为业务部门增值减负 - 财务报表深度分析
  - 2.1 财务报表：经济博弈情报系统的结构与深层逻辑
    - A. 会计方程 - 化解资金占有与增值能力错配矛盾以释放资产增值效率的契约函数
    - B. 资产负债表 - 延展会计方程映射参与企业经营各方博弈状态的工具
    - C. 利润表 - 对资产负债表上特殊要素股东权益变化量的情报分解
    - D. 现金流量表 - 对资产负债表上特殊要素现金的变化量情报分解
    - E. 财务报表透视模型 - 企业作为资金周转增值机器的构造映射与情报节点
  - 2.2 财务报表背后经济博弈情报提取节点与企业经营健康评估
    - A. 资产负债表
      - a. 反映企业所获取/控制社会资金规模及在企业不同环节的投放密度分布表

- b. 通过资金投放密度分布探测企业如何管理现实经济矛盾
- c. 企业管理客户能力探测点 – 应收预收
- d. 企业控制供应商能力探测点 – 应付预付
- e. 企业管理产品能力探测点 – 存货
- f. 企业管理产能能力探测点 – 固定资产
- g. 企业管理债权人能力探测点 – 债务结构与比例
- h. 企业管理股东能力探测点 – 股东权益结构与比例
- i. 企业资金使用效率 – 资产回报率，占用资金回报率，资产增长率，净资产增长率

#### **B. 损益表**

- a. 反映企业所推动资金周转的流量密度分布表
- b. 通过资金流量分布表探测企业所创造的经济价值及其分享比例
- c. 企业为客户创造价值能力探测 – 收入
- d. 企业与供货商博弈平衡点 – 成本
- e. 企业与员工等服务供应商博弈平衡点 – 费用
- f. 企业与银行博弈平衡点 – 利息
- g. 企业与政府博弈平衡点 – 税负
- h. 企业为股东提供的剩余价值 – 净利润
- i. 企业价值创造效率 – 资产周转率，流动资金周转率，销售利润率，销售增长率

#### **C. 现金流量表**

- a. 收付实现制下的资金周转流量分布表
- b. 企业造血能力评估: 收付实现制下的净利润 - 经营现金流
- c. 从经营现金流与净利润关系探测企业上下游管理能力变化
- d. 现金投入产出速度 – 应收、存货、应付周期评测
- e. 企业维护造血能力的现金投放或提取 – 投资现金流
- f. 企业获取投资人现金量 – 融资现金流
- g. 企业投资现金效率 – 经营现金回报率
- h. 企业融资安全性 – 流动负债经营现金流覆盖率
- i. 企业偿债能力评估 – 流动比率，速动比率，杠杆比率 (资产负债率)

#### **D. 交叉验证财务报表变化的现实驱动因素**

- a. 企业收入变化的驱动因素交叉验证 – 客户变化、市场收缩、竞争侵蚀、营销策略
- b. 企业成本波动的驱动因素交叉验证 – 原料涨价、供货质量、替代采购、产品组合、工艺流程
- c. 企业费用变化的驱动因素交叉验证 – 管理流程、员工变化、供应替代
- d. 流动资金变化驱动因素交叉验证 – 客户变化、应收政策、产品滞销、存货政策、供应商管理
- e. 资产变化驱动因素交叉验证 – 新项目启动、市场进入、产品线变更、兼并收购、冗余资产处置
- f. 债务变化驱动因素交叉验证 – 上下游博弈关系变化、债务结构、资本市场变化、投资人管理

### **3. 如何进一步释放财务人员巨大潜能为业务提供增值导航？**

- 3.1 善胜者不战 – 战略财务规划：攻城略地顺势而为
  - A. 君子不立危墙之下：PEST 分析模型
  - B. 争人所不争：波特五力模型
  - C. 扬长避短：SWOT 分析框架
  - D. 进退有序：波士顿矩阵分析
  - E. 投资决策：战略投入产出分析
- 3.2 善战者不败 – 根据地深耕细作
  - A. 发现纠正资产错配
    - a. 哪些资产效率底下可能盘活变现？
    - b. 有限资金将来应该投向什么关键领域？
    - c. 投资风险风险的本质及其管理
  - B. 发现纠正客户价值与资源错配
    - a. 哪些高价值客户的资源配置不足应该强化？
    - b. 哪些无效客户占用的资源可以节省？
    - c. 怎样甄别规避有害客户？
  - C. 销售策略与促销分析
    - a. 何种客户沟通方式效率更高？
    - b. 有限促销资源向什么渠道倾斜？
    - c. 怎样避免普遍存在的营销费用浪费？
  - D. 发现纠正产品资源错配
    - a. 哪些高价值产品的资金资源配置不足？
    - b. 哪些无效产品占用的资源可能盘活变现？
    - c. 怎样甄别避免不良产品？
  - E. 生产/服务成本优化
    - a. 哪些高价值生产/服务活动成本费用不足？
    - b. 哪些无效经营活动占用的资源可能节省？
    - c. 怎样甄别避免浪费？
  - F. 发现纠正供应商资源错配
    - a. 哪些高价值供应商支持不足？
    - b. 哪些低效供应商占用的资源可能盘活变现？
    - c. 怎样甄别更换不良供应商？
- 3.3 善败者不乱 – 什么样的风险值得承担？
  - A. 宏观风险的防范与预案
  - B. 代理人风险防范与控制
  - C. 市场风险评估与应对
  - D. 营运风险审视与管理
- 3.4 运筹帷幄之中决胜千里之外 – 善用预算管理工具
  - A. 预算管理本质 – 从业务历史核算到业务计划核算
  - B. 预算管理针对的主要问题 – 主观臆断与被动挨打
  - C. 预算管理的核心方法 PDCA – 调查研究与情景预演
  - D. 预算管理关键内容 – 经营博弈矛盾的权衡取舍
  - E. 预算准确性矛盾与差异管理
  - F. 预算管理中的常见误区及其规避
- 4. 投资财务人员 - 企业最敏感投资/回报机会：1000%平均回报率
  - 4.1 财务转型功能变化分析与岗位结构优化
    - A. 从记账先生到决策伙伴

- B. 从主要服务税务到重点服务业务
- C. 从亡羊补牢到未雨绸缪
- D. 从四处救火到授权监控
- 4.2 财务转型岗位需求与财务人员能力素质匹配优化
  - A. 从历史事实核算到未来计划核算
  - B. 从谨慎确认事实到大胆假设可能选项
  - C. 从汇总财务数据生产到细分业务情报分析
  - D. 从成本控制侧重到价值创造优先
  - E. 从推崇高雅财务技术到熟悉尖锐业务矛盾
  - F. 从书斋技术探究到解决现实问题
  - G. 财务人员沟通协调技能与时间管理能力培养
- 4.3 细分业务情报采集分析功能建设与信息系统优化
- 4.4 高效共享财务服务中心建设 – 核算/融资/付款/工资/税务/风险管理
- 4.5 与业务部门的常见矛盾与解决思路
- 5. 上帝视角 - 超越利益矛盾：创造增量价值，破解利益僵局
  - 5.1 企业经营活动参与者皆欲获利的原始诉求
  - 5.2 参与者获利诉求的悖论矛盾
  - 5.3 现代经济法律规范企业经济矛盾的机制
  - 5.4 企业管理经济博弈矛盾的选项组合
  - 5.5 优秀企业的选择 - 决策者最后受益：服务全社会而后服务自己