

《业财融合与管理会计》课程大纲

壹、课程收益

本课程致力于财务管理人员通过对业财融合的实施、优化业务活动，找出企业经营管理中出现的问题，建立管理会计的理念、对策和方法，从而将业务活动与财务管理密切联系并在本企业经营中落到实处，以提高经营管理水平。

二、本课程的主要内容

（一）如何做好业财融合？

1. 如何推行业财融合。

业财融合想要达到什么目标？为了达到目标需要做什么？什么时候做和怎么做。

2. 领导的态度如何？

经营层面财务部门是无法直接实现价值的，可业财融合肯定是经营层面的事。领导是否支持很关键。

财务如何让领导明白通过反映报告职能、分析预测职能、管理控制职能来帮助企业实现价值的？

3. 目标是否统一？

财务千万不要以为业财融合就是要发现业务部门的问题和不足，以找问题挑毛病为工作内容。

发现问题只是过程，通过解决存在问题最终提升经济效益与效率才是目标。

案例 1. 如果目标不一致，营销部门只对营收负责，只考虑如何获得更多的客户和营业收入，如何通过各种营销手段来开拓客户和增加收入，而不去考虑花 10 元钱带来 1000 块收入和花 100 元带来同样收入对企业利润影响有多大。

(二) 业财融合融什么？

1. 财务如何进行合同评审？

2. 财务如何进行决策？

案例 2. 营销部门在制定营销政策时如何算账，对应收账款管理上如何对客户进行风险评估和收账管控。

案例 3. 采购部门在进货时每个品类进多少合理，进多了会不会存在积压变质和过期现象，通过哪些途径降低采购成本。

案例 4. 生产部门如何减少浪费和提升质量。

(三) 业财如何融？

采取哪些业财融合的方法？

财务通过对有限的经济资源进行配置、经营分析、预算绩效管理和成本管控等方式方法进行业财融合。

1. 如何资源配置？

2. 如何对经济业务提供分析支持？

实战案例一、中国兵器集团北方车辆公司如何通过不同时期或不同单位的产品构成、单品毛利、出成率、单价等进行分析，发现各个单位在销售收入、成本管理、费用管理、毛利分析中存在问题。

3. 流程、信息、内控如何做到高度融合？

(四) 如何通过财务驱动优化业务？

业务带来财务的结果，财务可以从结果的角度反过来支撑和改进业务，怎样将两者融合在一起，相辅相成，互相促进。

1. **人**：业财融合成功的第一动因。

案例 5. 阿里的现任 CEO 张勇是如何从 CFO 成功转型的？

2. **工具**：打通的业务财务系统是业财融合的落脚点和抓手。

案例 6. 张勇背后阿里强大的大数据团队和成熟的业务财务系统是如何他进行支撑的？如何让他的财务背景通过信息系统发挥强大的力量？

案例 7. 一线业务人员应对如何进行实时的数据分析和快速决策？

3. **制度**：业财融合成功的保证。

内控合规是企业生存和发展的生死线，应该前置到一线业务中，是业财融合才实现内控的最关键的一环。

案例 8. 华为 CFO 被加拿大暂扣事件、中兴事件实战分析。

(五) 本量利分析

1. 量本利分析法（盈亏平衡分析法）

盈亏平衡图

案例二、中国兵器集团北方车辆公司保本点业务量、完成目标利润下的业务量分析。

2. 安全边际分析

确定导致盈利转为亏损的有关变量的临界值：确定销售量和单价的最小允许值、单位变动成本和固定成本的最大允许值。

(六) 成本性态分析

1. 如何控制变动成本？

2. 怎样控制固定成本？

管理会计解决方案。

(七) 财务报表分析—透过财务数据分析企业运营质量

1. 如何阅读财务报表数据，从业务发生为起点，分析数据，最后意在支持管理决策。

2. 如何将财务数据与实际经营情况结合起来，分析其中的变化原因，了解企业运营情况。

3. 如何分析偿债能力，规避财务风险。

实战案例三、辉山乳业股价暴跌引发债务风险。

实战案例四、“康得新”式地雷，警惕“高现金高带息债务”。

4. 如何分析周转能力，揭示运营风险。

(1) 钱为啥越来越少？周转不开？

(2) 资金周转变慢之原因分析。

(3) 为啥总感到缺钱？

案例 9. 戴尔电脑公司现金周转天数为负数。原因是？

5. 如何分析盈利能力，揭示赚钱的效益。

(1) 如何通过毛利率来看企业商业价值。

(2) 如何通过分析毛利率、利润率、资产利润率、净资产利润率判断企业是否赚到钱，赚钱效益如何？

案例 10. 2019 年 5 家上市公司盈利能力分析。

实战案例五、中国兵器集团北方车辆公司建立业财融合的管控体系。

四、课程范围：

本课程适于各类企业的董事会成员、高中级管理人员、各级财务管理人员，如集团主管财务的副总经理、总会计师、主任会计师、财务总监、财务经理、财务主管及其他财务管理人员等。

五、培训时间：一天。