

中层管理者的财务思考力

(2天)

课程背景

在公司的日常运营中，各业务部门的中层干部是承上启下的“桥梁”，中层干部的工作绩效对企业最终的经营成果起到了至关重要的作用。这就对中层干部提出了更高的要求，不仅要熟悉本职工作业务，更重要的是还要具备相应的财务思考力，理解工作中遇到的各种问题是如何在财务的视角加以思考和解决，以期达成最终良好的经营业绩和漂亮的财务数据。

本课程是站在“研、产、供、销”等企业主要的部门的角度，梳理各部门常见的经营问题，找出相应需具备的财务思考力，通过行业案例的分析和重现，给出相应解决经营问题的方法和工具模型，帮助学员在未来工作中降本增效，实现更好的经济效益。

课程对象

股东、各部门经理、主管、核心骨干、分支业务部门负责人等。

课程收益

梳理各业务部门面对主要的经营问题

通过案例分析找出解决经营问题的实战方法

掌握相应的工具模型可以快速转化为实战所用

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。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 研发部门中层管理者的财务思考力

- 研发部门面对的经营问题
 - 业财融合的研发管理工具有哪些
 - 产品研发立项的可行性测算
 - 研发费用如何在满足公司整体预算的前提下分项目申请
 - 如何兼顾研发周期与研发费用的平衡
 - 研发使用的原材料通用化率是如何影响产品目标成本的
 - 产品目标成本如何测算才能使新产品成为“爆品”
 - 研发目标成本控制的实战方法有哪些
 - 如何节约研发费用
 - 如何长期有效地激励研发人员
- 研发部门需具备的财务思考力
 - 业财融合的研发管理五步法
 - 产品研发与商业价值评估决策
 - 研发费用预算及分解
 - 研发周期决策支持
 - 材料通用化率测算
 - 用目标成本法倒推研发目标成本

【案例】某汽车主机厂的研发周期测算及决策

【工具模型】达成目标成本的材料通用化率测算模型

【工具模型】某汽车主机厂用市场导向法倒推目标成本的计算模型

- 制造业研发成本控制 4 大策略

【案例】丰田公司是如何通过供应商管理降低研发产品目标成本的？

- 研发项目结果评价及激励决策支持

【模型】研发项目激励计算模型

第二单元 采购部门中层管理者的财务思考力

- 采购部门面对的经营问题
 - 如何业财融合地对供应商准入进行评价
 - 如何把握最佳采购时机
 - 如何从财、税、法的角度对采购合同进行评审
 - 如何测算经济采购批量
 - 如何测算最佳安全库存
 - 如何实现与供应商双赢的采购降价
 - 采购部门需具备的财务思考力
 - 业财融合的供应商准入评价
- 【工具模型】五大类供应商评价模型
- 最佳采购时机测算
 - 采购合同评审决策支持

- 【分享】采购合同评审 14 个财、税、法的要点
 - 经济采购批量测算及最佳安全库存测算决策
 - 采购降价分析决策
- 【互动与点评】影响采购价格的因素
- 【讨论及点评】“双赢”的采购降价实战方法
- 【案例】使用“采购综合费用系数法”降低采购综合成本

第三单元 生产部门中层管理者的财务思考力

- 生产部门面对的经营问题
 - 如何精准地找到成本差异
 - 从综合效益的角度看按订单生产是最经济的吗
 - 如何提升生产工人的人效
 - 如何提升生产现场的物流效率
 - 仓库发货不顺畅影响生产成本
 - 生产设备效率低影响生产成本
 - 老旧生产设备维修还是购买
 - 生产设备更换的经济年限是怎样的
 - 自制或外购（外包）如何决策成本无差别点分析法（案例、公式）
- 生产部门需具备的财务思考力
 - 成本差异分析及改善
- 【案例】运用连环替代法分析成本差异并业财融合改善
 - 如何在财务的视角考虑是否并单生产
- 【课堂练习】是否一定是“以销定产”才是最经济的
 - 人效成本分析指导人力资源决策
- 【案例】业财融合通过线平衡手段提升人效
- 【课堂互动】这两个工人哪个动作浪费较少
- 【工具模型】五星员工解决淡旺季人效问题
 - 物流影响成本的财务思维
- 【工具模型】提升物料“活性”
 - 仓库的财务管理
- 【案例】财务协助库区库位四维定位倍增物料收发效率
 - 与 TEEP
- 【动手做】设备 OEE 测算及分析
- 【动手做】生产产品最优组合分析-TOC 分析法
 - 生产设备维修或更新决策
- 【工具模型】生产设备维修或更新财务评价模型
 - 生产设备更换经济年限决策
- 【工具模型】生产设备更换年限财务测算模型
 - 自制或外购（外包）成本无差别点分析法
- 【案例动手做】财务模型测算这个产品自制还是外购（外包）

第四单元 销售部门中层管理者的财务思考力

■ 销售部门面对的经营问题

- 是否接受客户的特别订单
- 如何在谈判中应对客户随时变化的商务条件
- 如何找到具有潜力的市场
- 销售订单进度如何保障
- 如何找出真正盈利的产品
- 如何找出真正盈利的客户
- 如何对客户评级
- 如何通过对客户授信管理应收账款
- 如何催收超期应收账款
- 如何制定销售策略
- 销售合同评审的财、税、法要点都有哪些
- 如何控制和降低销售费用预算
- 如何对销售人员的能力和性价比进行评价和优化

■ 销售部门需具备的财务思考力

- 销售接单财务思考决策
- 【案例】这张订单到底接不接
- 商务谈判时的财务思考决策

【工具模型】业务员谈判手持经营利润表模型

- 通过财务管理报表分析发现潜力市场

【案例】东北市场为何成为销售增长冠军

- 销售订单进度跟单支持

【案例】某主机厂业财融合解决订单交付周期问题

- 产品盈利能力分析及决策支持

【案例】从经营分析的角度考虑这个亏损产品要砍掉吗

- 客户盈利能力的财务思考

【案例】用作业成本法发现了“伪盈利”的客户

- 客户评级的财务思考

【工具模型】客户信用等级评估方案

【工具模型】客户信用等级评核表

- 客户授信决策的财务思考

【工具模型】不同客户应用场景的信用额度三大测评模型

- 催收超期应收账款决策支持

【工具模型】递进式超期应收账款催收标准模型

- 销售策略决策的财务思考

【工具模型】不同的销售策略会影响哪些经营和财务指标

- 销售合同评审的财务思考

【案例】巧用合同条款避免视同销售的“冤枉税”

- 销售费用预算的效价比财务思考

【案例】某公司广告渠道的性价比评价模型

➤ 销售人员能力和性价比评价

【案例】某公司通过对销售人员性价比的评价实现销售人员精准优化和人均销售额提升

【课堂答疑】