

**上海财经大学财务总监高级研修班**

***课程大纲***

课程安排

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **模块一 协同战略目标，开启财务引领新局面（2 天）** | | |
| 第 1 天 | 9：00-9：30 | 欢迎致辞，开班典礼 |
| 9：40-16：00 | 课程：数字化时代下的财务转型与价值创造 |
| 第 2 天 | 9：00-16：00 | 课程：公司财务战略与业务战略规划协同 |
| **模块二 把握时代风口，洞察商业模式新方向（3 天）** | | |
| 第 3 天 | 9：00-16：00 | 课程：财务战略与商业模式创新 |
| 第 4 天 | 9：00-16：00 | 课程：风险预测与业务风险管理 |
| 第 5 天 | 9：00-16：00 | 课程：新业务模式下的纳税管理与筹划策略 |
| **模块三 夯实财务基础，开启业务支持新篇章（4 天）** | | |
| 第 6 天 | 9：00-16：00 | 课程：投资战略规划与决策分析 |
| 第 7 天 | 9：00-16：00 | 课程：财务分析洞察与业务决策支持 |
| 第 8 天 | 9：00-16：00 | 课程：基于现金流数据透视业务运营 |
| 第 9 天 | 9：00-16：00 | 课程：企业融资与营运资金管理创新 |
| **模块四 引领财务变革，组织全能型领导团队（1 天）** | | |
| 第 10 天 | 9：00-16：00 | 课程：财务领导力与财务人才梯队建设 |
| **模块五 统一流程制度，构建敏捷性管理机制（2 天）** | | |
| 第 11 天 | 9：00-16：00 | 课程：标杆学习：华为“端到端”流程管理体系建设 |
| 第 12 天 | 9：00-16：00 | 课程：管理会计信息化构建实务与应用 |
| 16：00-16：30 | 颁发证书 |

**模块一 协同战略目标，开启财务引领新局面** Background



**三、价值创造与财务精进**

* 财务的价值体现
* 基于价值的管理（VBM）
* 价值创造与成本管理
* 特殊资产价值管理

”道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。“ 道，即公司战略，发展目标。作为财务总监，应参与企业战略规划，从全局利益出发确保业务与财务战略的统一性，制定并贯彻执行相关政策，带领财务组织迎变革而上，驱动业务发展。

**第 1 天：《数字时代下的财务转型与价值创造》**

**一、财务职能转换**

* 从工业时代到数字化时代的财务创值演进
* 数字化时代需要怎样财务总监？财务总监如何修炼职业突破技能
* 财务转型与大数据管理
  + 如何用足、用好大数据进行财务管理？
  + 如何做好大数据时代下的管理会计和财务会计的融合？

# 二、财务功能再造

* 基于战略财务的功能再造
  + 如何通过有效的投融资、并购、重组等活动，为公司战略实施提供支持、创造价值？
  + 如何搭建适应战略管理需要的财务支持系统？
* 基于运营财务的功能再造
  + 如何实现财务跟运营中的业务紧密结合，支持和帮助业务部门提升效率和发现问题，实现经 营目标？
  + 如何调整财务职能重心？
* 基于专业财务的功能再造
  + 如何通过专业的理财，为整个企业提供标准化、高效率的服务和支持，为实现公司的战略目标保驾护航？
  + 如何组建财务共享服务中心，成为财务组织变革的推动者？

**第 2 天：《公司财务战略与业务战略规划协同》** Background



**四、战略落地与高效团队执行系统打造**

* 企业战略、计划目标、绩效考核之落地分解
* 团队执行的四大思维：责任思维、成果思维、狼性思维、高标准思维
* 高效执行的六大步骤：锁定执行人、明确成果与期限、制定措施、建立检查程序、及时奖惩

# 一、企业业务战略和财务战略

* 企业业务战略
* 财务战略的意义、类型与案例分析
  + 扩张型财务战略

案例：揭开蒙牛扩张型财务战略的迷

* + 稳健型财务战略

案例：海信稳健型财务战略

* + 防御收缩型财务战略

案例：劳力士、欧米茄等品牌高档机械表挑战日本石英电子表 案例：美国汽车行业战略防御失败的案例

# 二、业务战略落地财务协同的问题剖析及管控策略

* 中国企业战略落地财务 8 大痛点
* 战略落地赢利型财务管控框架思路
* 赢利型财务管控的功能有哪些？
* 明确企业财务管控模式目标、思路及掌控体系的核心

# 三、战略落地赢利型财务管控之 CCP 控制

* 控制一：赢利管控-开源节流：明确盈利模式、“卖”字诀、成本控制实战方法(包括税收管理)
* 控制二：现金为王-资金管控：明确资金管控策略，使资金安全、增值，创造价值
* 控制三：稳健运营-存货管控：明确存货资产管控策略，使存货资产能配置高效
* 控制四：产业整合-往来管控：明确上下游客户、供应商资源整合，从而为企业争取资源支持

**模块二 把握时代风口，洞察商业模式新方向** Background



* 资产结构分析—资产的轻与重，利润的盈与亏
* 资本结构分析—资产的轻与重，负债的高与低
* 经济增加值的计算应用
* 价值结构—利润在时间轴上的连续性积累
* 财务战略地图指引

“天者，阴阳、寒暑、时制也。”天，即企业的外部环境和发展机遇。面对不断变化的行业环境，财务总监应以财务方法控制企业风险，利用专业财务管理能力洞察市场需求，主动为企业探索创新型商业模式，并能在税务新环境下为企业实现价值增值。

**第 3 天：《财务战略与商业模式创新》**

**一、财务视角下的商业模式设计框架**

* 理解商业模式的构成：价值主张、实现方式、核心能力
* 如何识别现有商业模式存在的问题
* 商业模式设计的三大维度：赢利驱动、资源配置、价值创造
  + 定位目标客户
  + 明确商业模式设计的目的
  + 维护目标客户进而获得利润/进行价值创造实现财务目标
  + 价值创造的前提和基础

# 二、商业模式创新的发展途径

* 战略定位：战略分析框架与实操应用
* 业务系统：商业模式设计 9 要素思维框架应用
* 精益实施：MVP、指数增长+对数增长、双 S 曲线与不连续性

# 三、商业模式持续改进：打磨与评价四、财务战略价值创造规划

**第 4 天：《风险预测与业务风险管理》**



* 以智能化和数字化的平台为载体
* 以风险、内控、合规、监督评价“四位一体”管控机制为抓手
* 以制度、流程、问责、绩效、预警五大体系为支撑
* 贯穿流程的协同与制衡机制，监督评价与责任追究的管理闭环
* 风险控制矩阵实战应用
* 数字化内控思维
  + 将数字化风险管理拓展至企业战略、合规、业务、环境
  + 企业在设计数字化业务或系统时，同步设计内嵌的内部控制

**五、数字化风险下内控顶层设计**

* 新时期内控体系灵魂——“四个打通”，“三个维度”

## 导入：如何打造基于企业价值的风险管理体系

**一、概述风险管理，构建全面风险预警体系**

* 企业经营活动中面临的风险：战略风险、财务风险、市场风险等
* 企业风险管理程序四要素
* 全面风险管理指引框架
* 财务风险指标体系的构建
* 财务风险预警模型的建立
* 识别、衡量重大风险，优化全面财务风险防范体系

# 三、分析业务流程节点，提炼流程风险管控信息

* 分析业务流程节点，如何确定各节点风险管理职责
* 如何预测关键流程节点可能产生的风险？
* 如何基于关键流程节点，制定风险预案？
* 如何将风险管控信息融入到业务流程？
  + 建立并强化业务节点与风险管控信息的关联
  + 建立并优化信息系统，实现风险提示与预警功能
* 风险控制矩阵实战应用

# 四、展望未来，树立数字化内控新思路

* 内控框架
  + COSO 内控框架和 COBIT 框架
  + COBIT 2019 框架重大变化和启发
* 最新政策发布
* 如何基于业务流程搭建内控体系？



* 费用合理性分析
* 关联方定价合理性分析
* 分税种纳税自查
* 分析税务稽查形势 - 当年税务稽查任务及稽查重点领域
  + 了解税务稽查流程、研究近期税务稽查案例
  + 了解各税种的稽查方法，如：企业所得税、增值税、个人所得税等
* 如何协调、处理好企业与税务机关的关系？
* 构建风险偏好量化评估体系，前瞻性动态监控和预警不确定性风险
* 构建前瞻性、战略性、可量化的动态风险价值决策分析体系
* 现代风险治理架构：业务联动、信息共享、三道防线协同与制衡
* 基础支撑：排定优先级，工具系统推动风险透明度
* 数字与现代技术的应用：新兴技术解决新型风险

# 第 5 天：《新业务模式下的纳税管理与筹划策略》一、最新税收政策与动态

**二、企业税收筹划的路径**

* 税收筹划的技术手段 - 如：免税技术手段、减税技术手段、税率差异技术手段、延期纳税技术手段等
* 增值税的筹划及“营改增”后的税收筹划创新 - 增值税纳税人的身份选择
  + 不同商业促销方式下的筹划
  + “营改增”后“三率齐飞”
  + “营改增”后的税收筹划点
* 企业所得税的筹划 - 企业所得税税收筹划的“避税通道”
  + 税收优惠政策取舍的筹划选择
  + 税前扣除项目的合理筹划
* 个人所得税的筹划 - 职工薪酬的账务处理策略与技巧
  + 工资与奖金纳税最优分配
  + 企业所得与高管个税筹划的混合运用
* 企业所得税、资产重组与高管薪酬筹划的混合运用

# 三、企业税务风险规避技巧

* 纳税自查与风险评估 - 税负异常与否分析

**模块三 夯实财务基础，开启业务支持新篇章** Background



* 如何寻找目标公司-“海选式”的方法

-“长期跟踪式”的方法

* 目标公司的选择标准
  + 战略契合度分析
  + 财务契合度分析
  + 文化契合度分析

”地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。“ 地，即最大化财务专业支撑力。财务总监应从财务视角量化经营难题，充分利用业财数据发现业务新增长点，并高效管理营运资本以支持企业的快速、稳定增长。

**第 6 天：《投资战略规划与决策分析》一、制定清晰的投资战略方向**

* 打通“产业价值链上下游企业”
* 打造产业“生态圈”
* 形成“市场垄断”
* 税务筹划
* 其他

# 二、投资计划与可行性分析

* 行业分析：投资的行业是否能达成公司战略？
* 地理位置：哪些地区是有吸引力？哪些应避免？
* 企业规模：对净资产、员工人数等指标分析，什么是可承受的？
* 资金需求：从内部资源或外部借贷需要多少资本投入才能完成并购？
* 管理模式：被收购者是否具有一个好的管理模式？

# 三、目标企业的选择决策

**第 7 天：《财务分析洞察与业务决策支持》**



* 采购质量的决策分析
  + 为保证产品质量，采购质量是否越高越好？
  + 为实现公司利益最大化，采购质量要控制在怎样的范围内？

**四、投资活动决策分析**

* 科学投资的起点，商业环境分析
* 利用可行性研究做好项目的评估
* 建立科学有效的投资估值模型
* 投资项目的财务效益分析

- 如何选择合适的评估方法并从不同维度进行分析？

**一、财务分析助力企业经营决策**

* 财务分析与企业经营决策的关系
  + 如何通过财务报表分析识别企业经营状况？
  + 如何透过财务数据和业务数据发现并诊断企业经营问题？
  + 如何利用财务分析的结果为企业经营决策提供有建设性的建议？

# 二、销售活动与经营策略决策分析

* 销售数量的决策分析
  + 如何准确分析、预测未来的销售量？
* 销售定价的决策分析
  + 价格调整对公司利润有何影响？如何调整对公司比较有利？
* 产品最优组合的决策分析
  + 如何利用边际贡献选择最优的产品组合？
  + 产品结构调整时要注意哪些事项？
* 设计现金折扣的决策分析
  + 如何设计现金折扣，能保证公司效益最大化？

# 三、采购策略决策分析

* 供应商甄选的决策分析
  + 财务如何在供应商报价过程中提供分析支持？
* 最优采购量的决策分析
  + 大量订货会给公司带来哪些经济影响？
  + 综合成本最低时的订货量要如何确定？
  + 复杂情况下如何制定最经济的订货策略？

# 第 8 天：《基于现金流数据透视业务运营》

**一、业务流程中隐藏的现金流危机—现金流风险识别与应对策略**

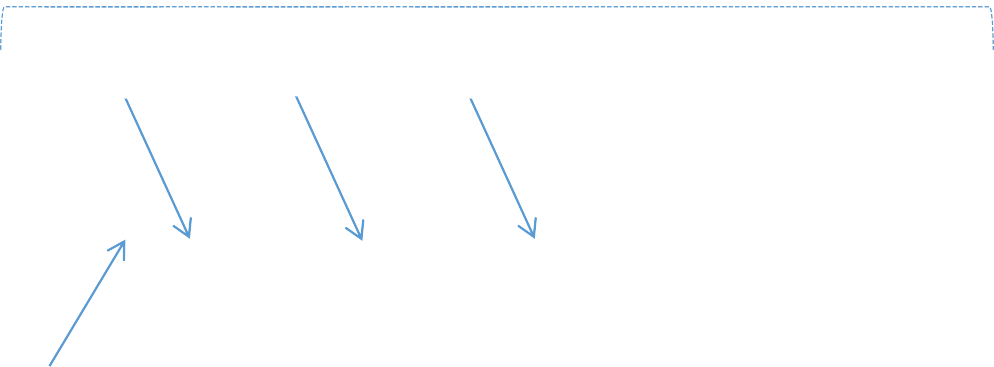
## 企业内部价值链

* + 采购环节：采购成本控制不利
    - 应付账款多、采购价格高带来的现金流流出风险
    - 物资流动效率低、采购环节停留久带来的现金流流出风险
  + 生产环节：生产流程效率低下
    - 生产效率低导致现金流流入过慢的风险
    - 产品质量问题导致赔偿等现金流流出的风险
  + 销售环节：回款速度慢
    - 货款交付行为导致现金流流入过慢风险
    - 过度营销与服务导致现金流流出且效益低下
  + 物流环节：资金周转缓慢
    - 原材料仓储导致现金流流入过慢的风险
    - 产成品配送导致现金流流入过慢的风险

## 企业外部价值链

* + 建立与供应商的价值联盟：降低采购成本、提高现金流速
    - 战略型供应商：留存现金，延迟应付账款，控制采购成本
    - 交易型供应商：保证采购质量，提升资金利用效率
  + 建立与顾客的价值联盟：提高收款效率，扩大市场占有率
    - 管理客户信用，加快收款效率，减少坏账损失
    - 管理客户关系，增强客户粘性，提升服务感知
  + 建立与银行的价值联盟：广拓资金来源，盘活企业现金流
    - 如何实现与银行的利益共享，关键时刻得到充裕的资金支持

*内部价值链*



采购

采购价格材料质量应付账款交付形式

生产

生产效率生产流程成本控制质量监控

销售

应收账款营销手段服务

品牌效应

物流

物资周转流程效率库存管理

研发能力市场调研

供应商库存管理价格联盟

客户信用关系客户关系管理

融资

代理业务

供应商价值联盟 顾客价值联盟 银行价值联盟

现金流风险

*外部价值链*



* 优先股权融资
* 综合融资模式

**四、敢为人先 - 金融创新融资新模式**

* 融资租赁成为企业融资新方向
* 围绕核心企业紧密联系上下游的供应链金融模式
* 基于大数据云计算下的互联网金融模式
* 多元渠道下 PPP 项目融资
* 不同融资方式的利弊与优化选择

**二、基于现金流数据透视业务竞争力**

* + 现金流视角下的商业模式竞争力
    - 好的商业模式创造资金的流动，而非资产的规模
    - 市场定位、业务系统、盈利模式对现金流结构造成的综合影响

## 现金流视角下的业务运营效率

* + - 利用精益生产降低库存，提升运营效率，改善现金流
    - 利用绩效考核优化管理机制，改善现金流

# 第 9 天：《企业融资与营运资金管理创新》

**一、解读企业营运资金**

* 营运资金的组成与解读
* 运营资金管理核心

# 二、资金筹集 - 大背景下企业融资现状

* 经济下行背景下金融脱媒与市场利率化带来的影响
* 多方位探索“融资难”的原因

# 三、借古通今 - 合理选择企业融资模式

* 传统企业融资方式
  + 内源融资/外源融资/直接融资/间接融资
  + 优弊端分析
  + 从优序融资理论看我国企业融资模式的选择
* 现代企业融资：可转债和可交换债/私募股权投资基金/信托融资
* 多角度融资方式的选择策略
  + 优先债务融资

**模块四 引领财务变革，组织全能型领导团队** Background



* 财务人才测评技术 - 结合企业战略需求与财务组织发展下的财务人才标准
  + 财务人才的成功因素与评估模型
  + 财务人才的多种测评工具
* 财务人才盘点技术 - 看准财务组织的盘点“时机”
  + 财务组织人才盘点的特性
  + 组织一次财务人才盘点的 5 项关键步骤
  + 从“复盘”看财务组织发展

”将者，智、信、仁、勇、严也。” 将，即领导力。为应对瞬息万变的市场变化，财务总监需要扩大财务影响力，强化财务团队知识与技能，优化人才梯队架构，为业务发展提供人才保障。

**第 10 天：《财务领导力与财务人才梯队建设》**

**一、领导力与财务领导力**

* 什么是财务领导力 - 财务领导力、领导者的七种品质
  + 财务领导的成功因素、财务管理者的角色定位、财务职能转变对组织变革的影响

# 二、财务管理者的＂内外兼修＂

* 对外影响一一战略决策支持 - 财务管理者的战略规划能力
  + 财务参与企业管理的智囊角色
* 对外影响一一业务发展支持 - 财务与业务的＂合作伙伴关系＂
  + 财务如何在成本、利润、流程管理等过程中提升财务部门的影响力
* 对内领导一一卓越管理沟通 - 企业阶值链与隐形利益链
  + 纵向横向沟通问题与技巧
  + 部门内外冲突应对解决

# 三、如何搭建财务人才梯队

* 领导者需掌握的三大人才管理技术 - 选人：财务人才测评技术
  + 用人：财务人才盘点技术
  + 育&留人：财务人才梯队搭建技术

**模块五 统一流程制度，构建敏捷型管理机制** Background



* 技术、知识与培训：打通部门墙，完善绩效管理
* 优秀的新型组织有哪些优势
* 基础建设的注意事项

**四、提升四种企业能力，完成根本性转变**

* 领导力：理解端到端流程的价值，坚定改革的信念，加强领导层干预
* 流程文化的五大关键价值观：团队合作、客户至上、责任、改变和纪律
* 企业治理：如何优化企业自身架构
* 专业技能

- 如何找到企业自己的专家

“法者，曲制、官道、主用也。”法，即标准化管理机制。财务总监应推动数字技术应用投资决策，带领团队深入研究业务运营流程和关键连接点，构建敏捷的流程体系和管理机制，有效促成业务高效发展。

**第 11 天：《标杆学习：华为“端到端”流程管理体系建设》**

**一、建立端到端流程体系的起点**

* 分析当前企业经营问题的根本原因
  + 当前企业经营遇到的常见问题
  + 识别企业经营环境变化带来的新要求
  + 确定企业经营问题的根本原因
* 确定问题解决方案：建立、优化流程型组织
  + 如何理解以客户为中心的端到端业务流程再造
  + 如何理解组织变革下的流程型组织

# 二、流程优化项目设计与运作管理

* 流程管理体系设计基本方法
* 流程设计的步骤：组织人员-找准目标-“疯狂”设计-试运行
* 流程再造的全流程运作：从发起阶段到推行阶段

# 三、组织员工与基础建设：支持端到端工作

* 如何实现组织的层级化
* 评价与考核

# 第 12 天：《管理会计信息化构建实务与应用》



**四、如何搭建以财务分析与经营诊断为中心的 BI 信息系统？**

* 分析企业财务经营状况
  + 主表分析：基于财务、业务数据，搭建多维度财务指标分析模型，如：偿债能力指标、营运能力、盈利能力等
  + 明细报表分析：在主表分析基础上，进行收入、成本、费用，分部门、单位、产品地进行明细报表的分析
  + 贡献、占比分析：分部门、产品、项目对总体的贡献情况、各项目增长对总体增长的贡献情况进行分析
* 诊断企业经营问题

自动生成形式多样的分析诊断报告（如：结论性报告、文字报告和图文并茂报告）

（本大纲内容仅供参考，具体案例及内容将根据相应学员企业背景需求做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准）

### 一、管理会计加速迈向信息化

* 如何将管理会计、业务、信息化有机融合，从而为经济活动提供科学预测和决策？
* 什么是商业智能（BI）？有何独特优势？能为企业带来什么效益？
* 商业智能（BI）如何辅助管理会计进行精细化管理？

### 二、如何搭建以成本动态分析为中心的 BI 信息系统？

* 找出影响成本变动的最终影响因素（例如：影响直接材料成本变动的影响因素有原材料价格）
* 在影响因素中区分出可控因素和不可控因素
* 可控因素，如：产品产量、原材料准备等与企业决策行为有关的因素
* 不可控因素，如：原材料价格等受市场决定的因素
* 对各种因素影响的重要程度进行评价，找出其中对成本具有显著影响的主要因素
* 将可控和不可控的主要成本要素的变动与成本的变动程度之间建立数学模型
* 集团驾驶舱：通过集团关键指标的对比分析直接下钻到明细业务环节，进一步查看产生数据的原因
* 管理仪表盘：关键指标预警分析
* 销售成本分析、作业成本分析、生产分析、人工工效分析

### 三、如何搭建以全面预算管理为中心的 BI 信息系统？

* 预算编制：由繁至简
* 线下转线上：理清预算编制的整体流程，建立多级审批程序
* 人工转系统：梳理预算编制的各项取数规则、逻辑校验、数据检查规则，让系统实现“自上而下目标分解、自下而上预算汇总”功能
* 信息系统无缝对接：打破信息壁垒，各系统之间直接引用历史数据，根据汇总数据追踪到明细数据
* 预算控制：张弛有度
* 打通费用报销系统、ERP系统等业务系统的接口，监控预算实施情况，并实时反映实际与预算的差异
* 实现滚动预算的系统化调整，使一个预算的调整对其他数据的影响自动体现
* 预算分析：快捷方便
* 整合企业业务系统数据，展现预算分析需要的各种数据
* 将预算分析维度作为（如时间、销量等）作为筛选条件，实现系统实时分析
* 让预算分析结果实现图形化、动态化展示