

专注于财务管理最佳实践的研究与传播

财务专业系列

全流程的财务价值创造

张弘

财务管理 资深讲师

上海安越企业管理咨询有限公司

Tel: (021)58362000 ext 839

Mobile: 13601793552

E-mail: amy.zhang@anyue.net

1

财务管理的职责和定位

2

全流程的财务价值创造

3

创造价值的财务管理体系建设

1

财务管理的职责和定位

2

全流程的财务价值创造

3

支持和承接战略的财务管理

财务部门在公司中到底扮演什么角色？

www.EasyFinance.com.cn

出报表



算钱



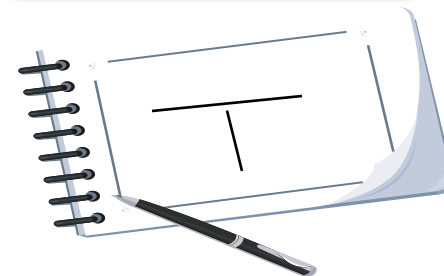
报销



付款



记账



财务会计

记录

量化

显化

历史反映

管理会计

收集

处理

分析

预测

报告

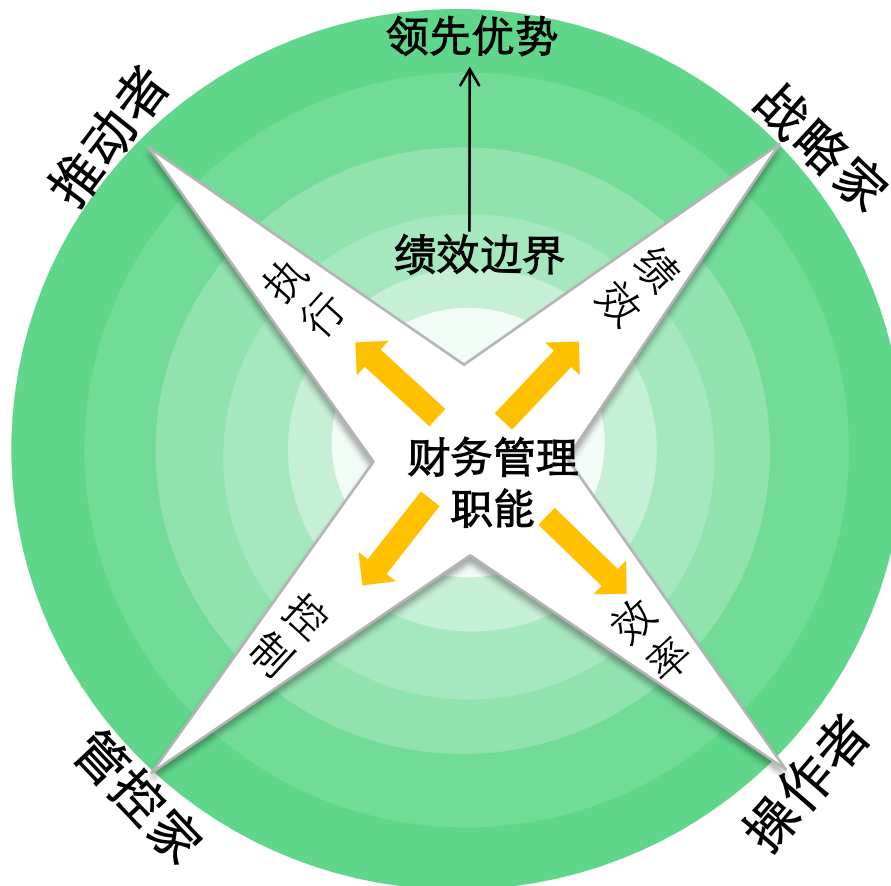
评估

激励

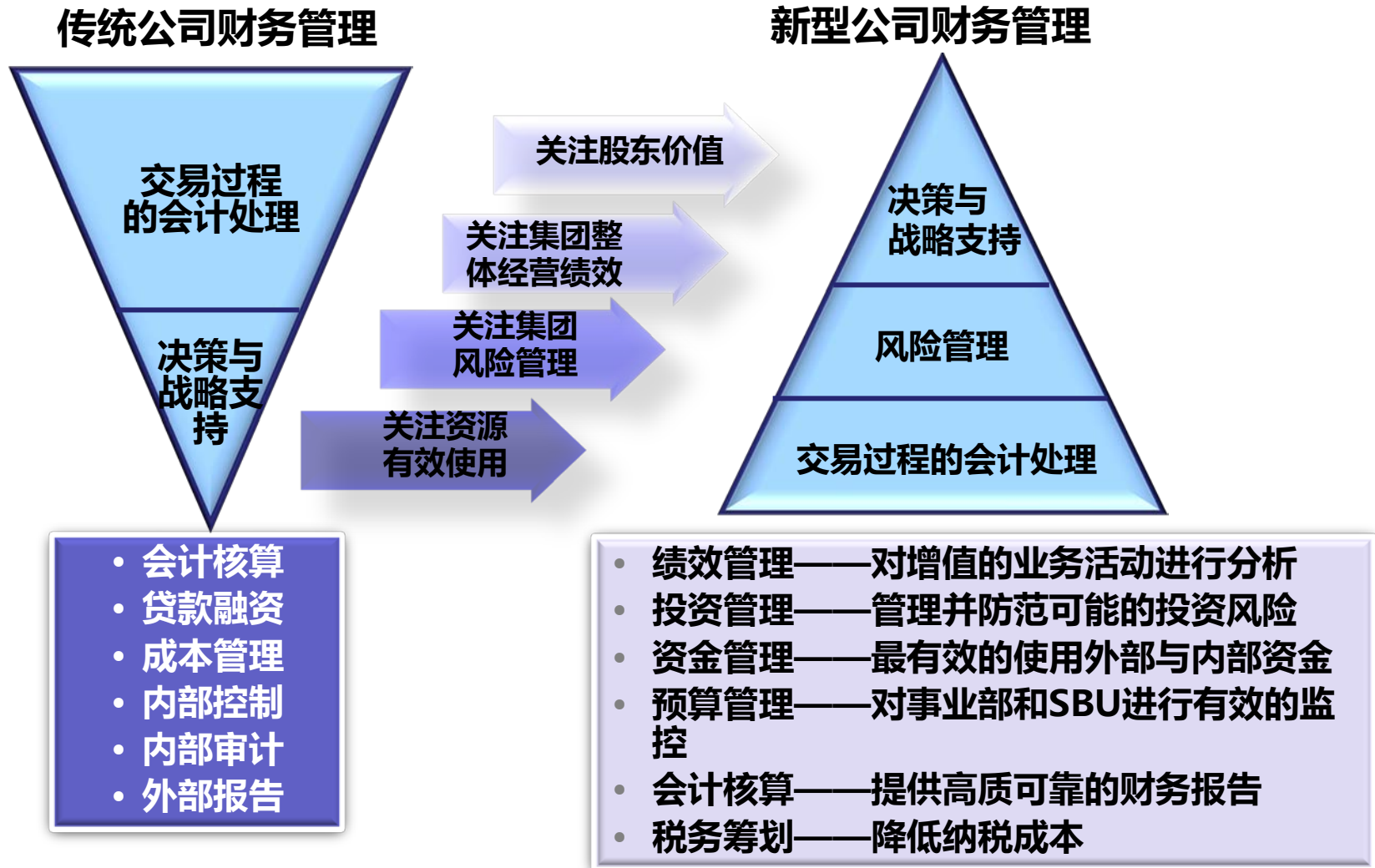
经营与战略决策支持

财务管理转型——财务的四大角色

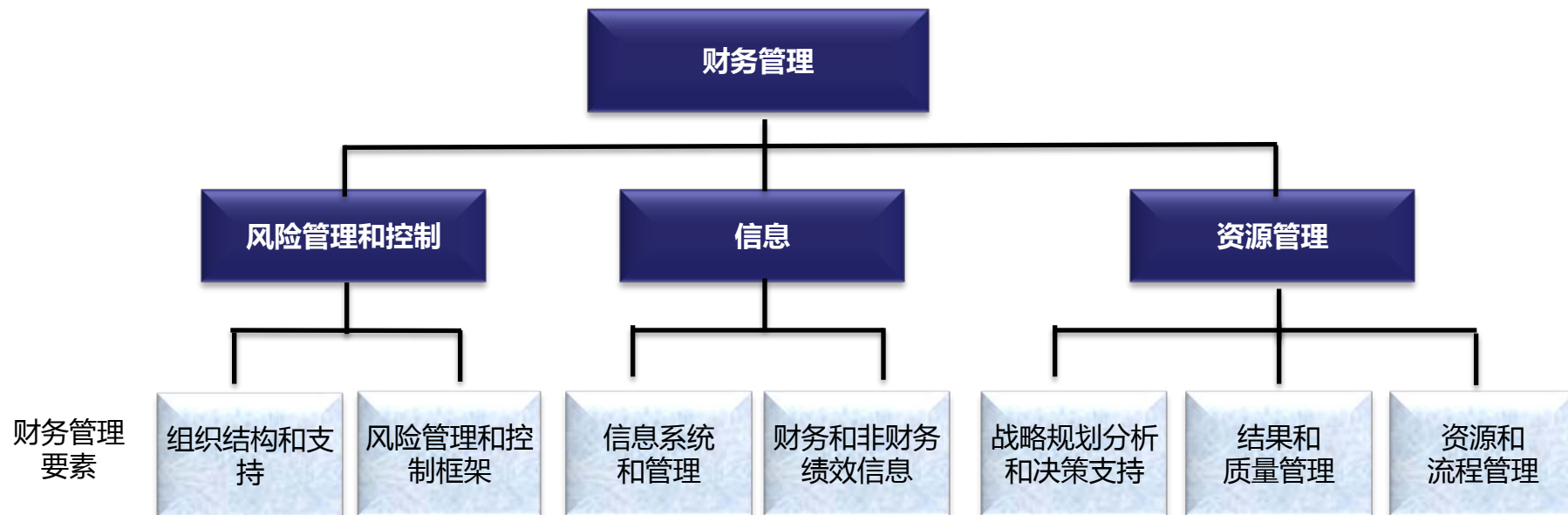
www.EasyFinance.com.cn



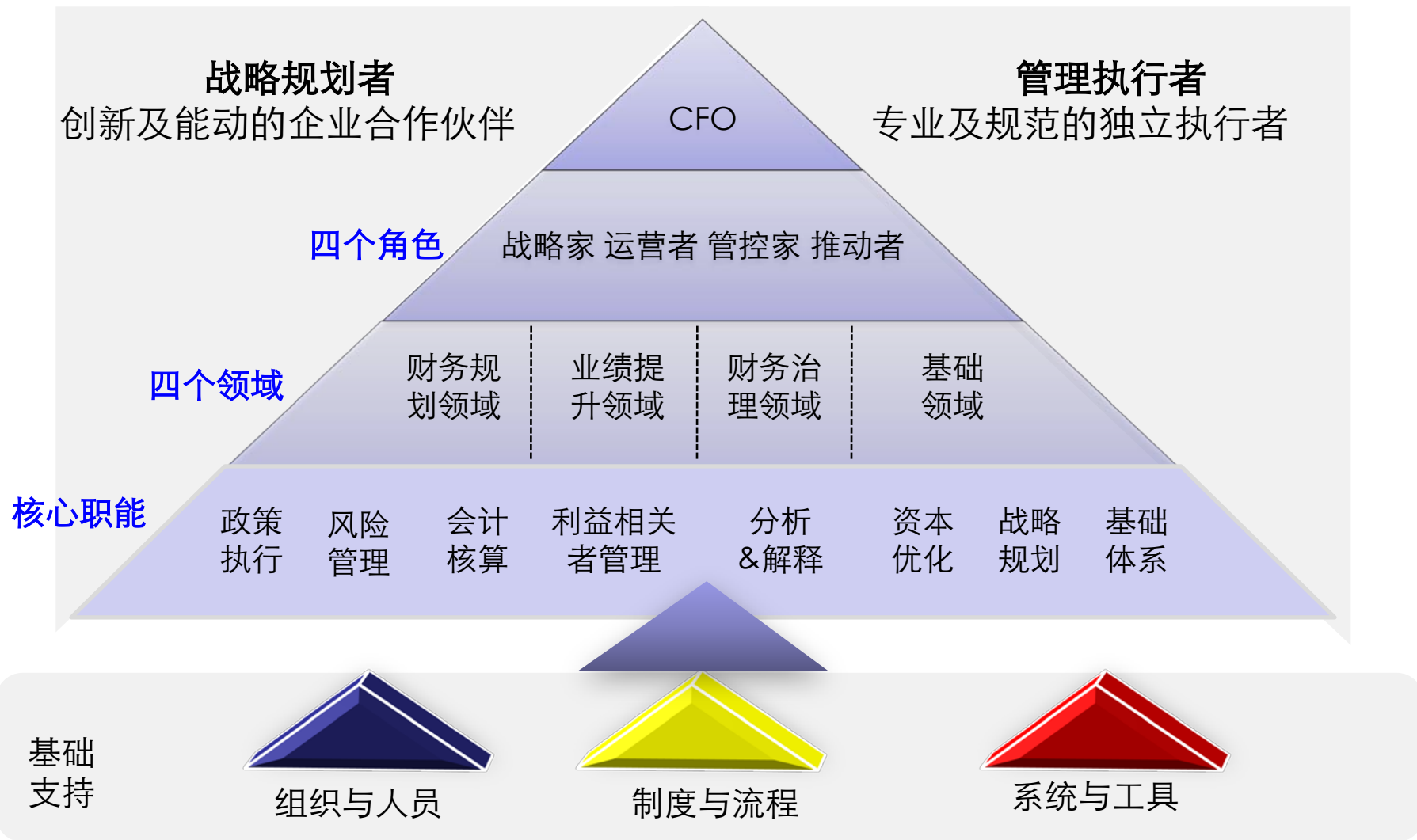
实现财务管理的转型



财务组织管理能力成熟度模型



财务的职能和角色



讲座内容

1

财务管理的职责和定位

2

全流程的财务价值创造

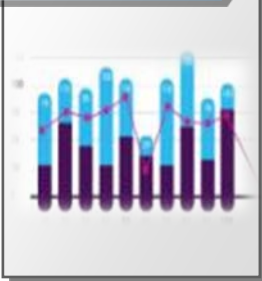
3

支持和承接战略的财务管理

企业全流程解析

www.EasyFinance.com.cn

市场分析



研发



采购



生产



销售



售后服务



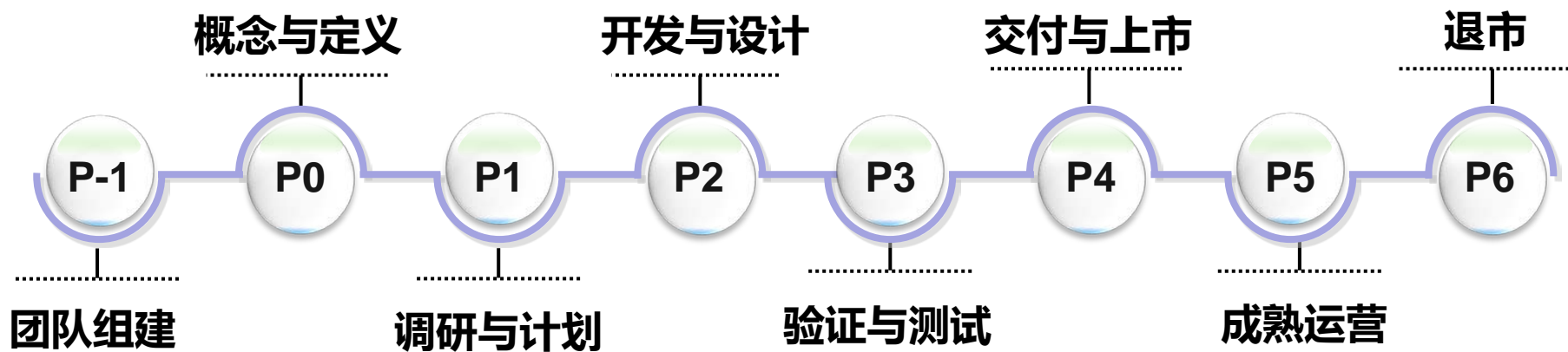
企业的全流程管理

全流程：**设计、研发、采购、制造、销售**等部门、上下游之间需明确责任，并且形成闭环管理

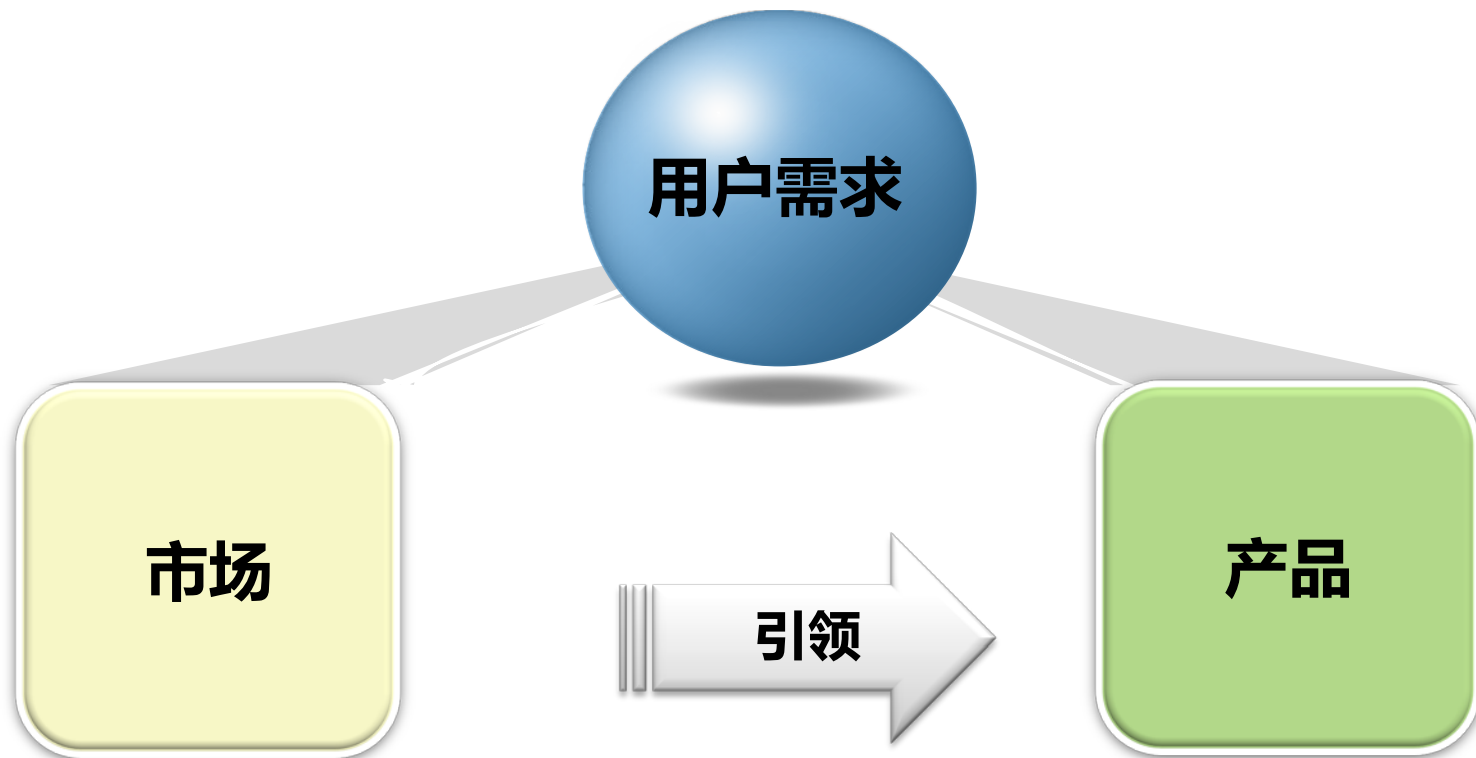


产品生命周期管理

财务全程参与，事先 - 事中 - 事后控制

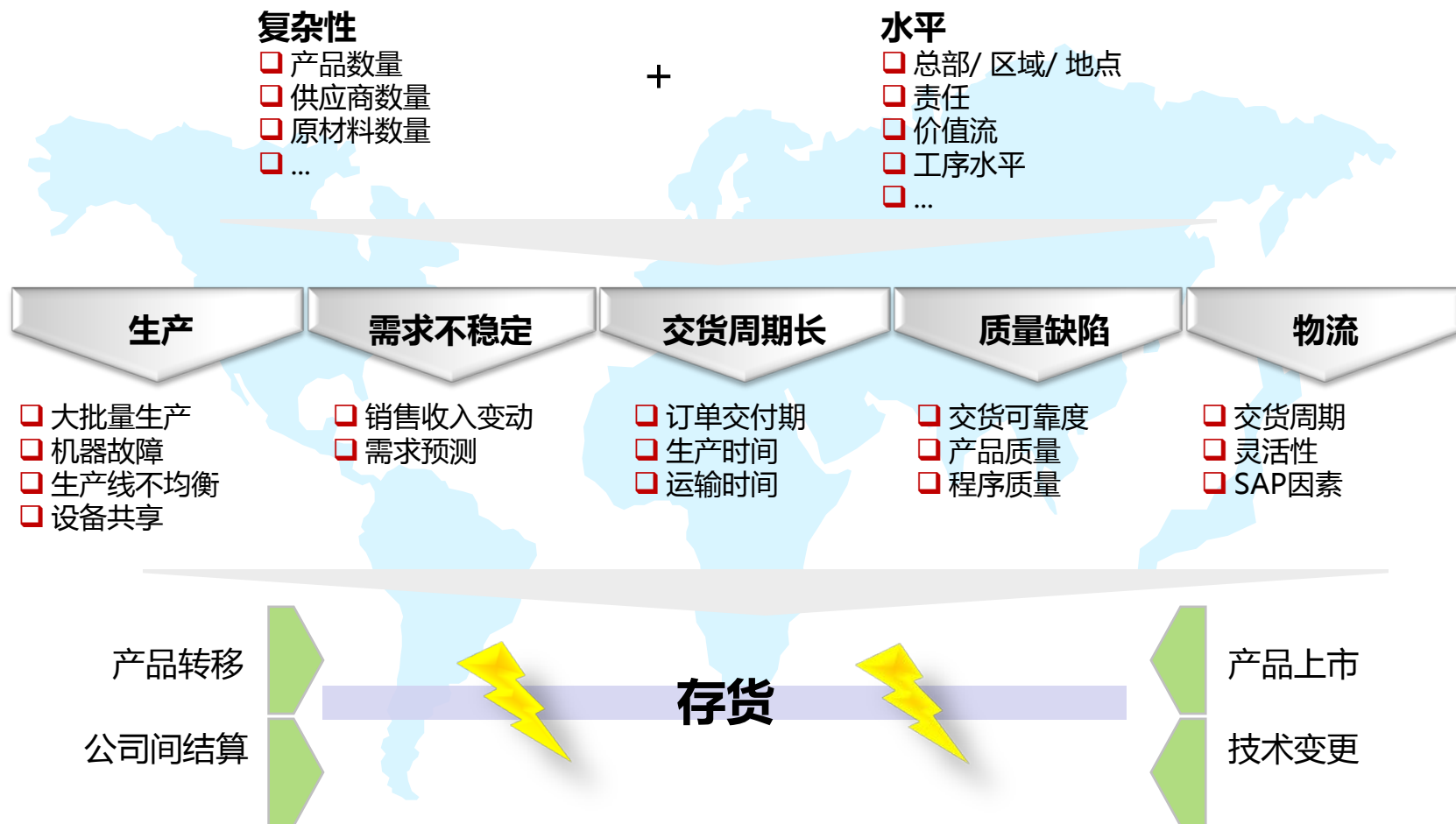


销售业务流程的财务管理

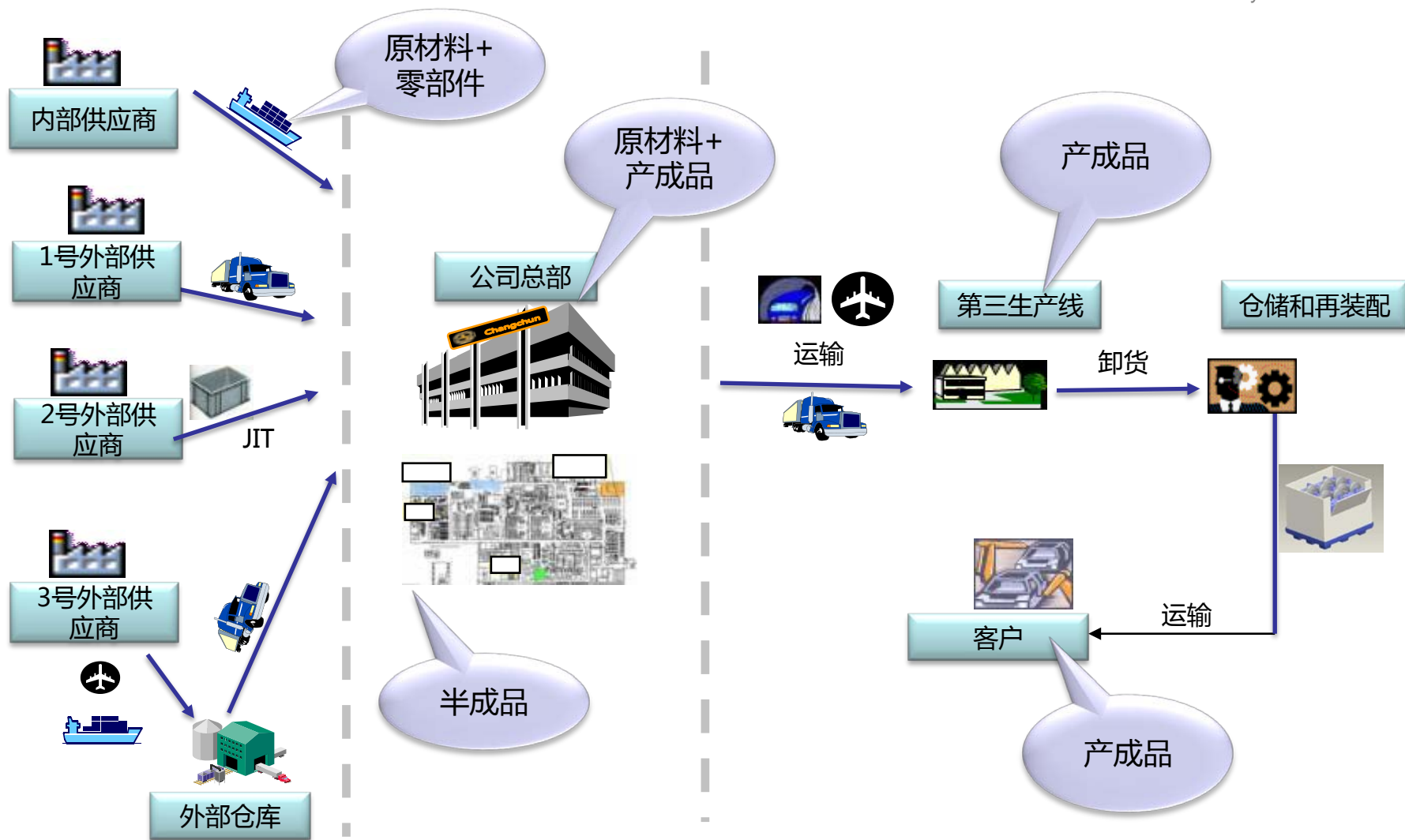


准确预测及按订单采购

存货掩盖了供应链中问题和复杂性

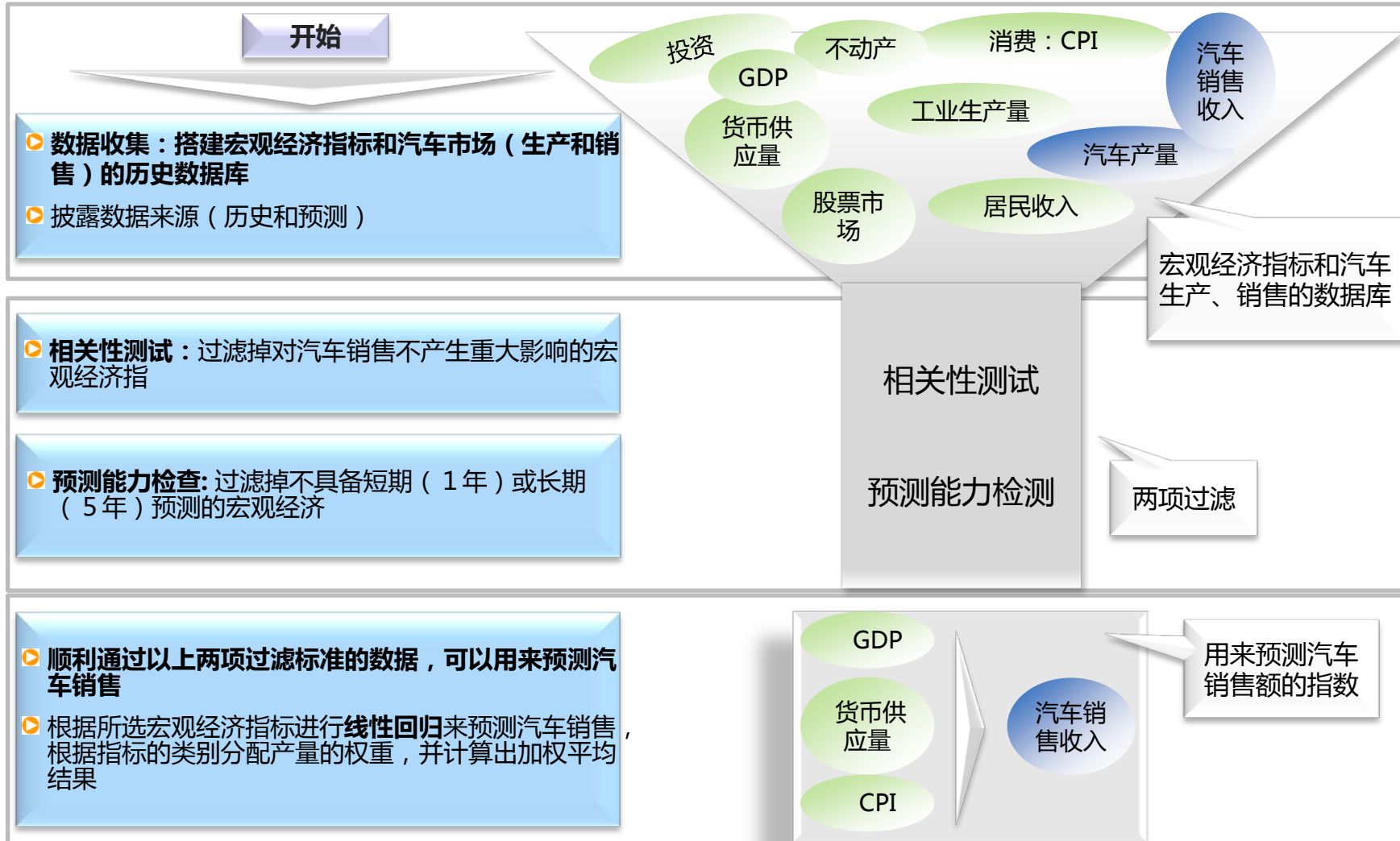


存货结构—存货在供应链中的位置



案例1：准确的销售预测

相关性测试：基本原理



案例2：宏观经济/ 汽车市场观察

为什么？

随时做好准备，支持高层决策

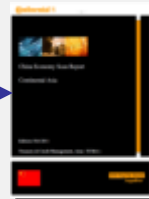
- ✓ 支持战略决策
- ✓ 为管理层决策提供有用的信息
- ✓ 市场调研
- ✓ 加速内部信息互换和资源共享

怎样做？

中国宏观经济报告

通用包- 月度中国宏观经济观察

管理包- 月度中国概览（宏观经济 + 汽车市场）



亚太其他国家和地区报告

月度亚洲区域报告

A国报告

B国报告



专项研究

对管理层有用的信息

中国十二五规划

相关性测试

市场调研：

电装, 亚洲、重组, 基建...



基础

与金融机构建立良好的合作关系

案例3：“三情”分析

www.EasyFinance.com.cn

海尔三情分析系统 - Microsoft Internet Explorer

文件(F) 编辑(E) 查看(V) 收藏(A) 工具(T) 帮助(H)

地址: http://10.135.8.46:8091/Default.aspx?random2=faz2f1sojdfkdjfagf4d5sd&defaultmodule=4

行业报告 | 行情简报 | 海尔报告 | 行业数据 | 年报季报

模糊查询

<< < 1 2 3 4 > >>

上传日期	文件名	上传日期	文件名
2011-09-22	兴业证券-空调行业8月数据跟踪点评.pdf	2011-09-01	8月大连零售信息WWW周报.pdf
2011-09-22	国泰君安-家用电器行业动态周报.pdf	2011-09-01	国信证券-美的电器半年报点评.pdf
2011-09-22	中信证券-家电行业重大事件点评:三省一市家电下乡如期结束.pdf	2011-08-29	东兴证券-海信电器中报点评.pdf
2011-09-22	国信证券-家电行业数据周报05期.xls	2011-08-29	天相投顾-小天鹅中报点评.pdf
2011-09-22	中航证券-房地产行业2011年四季度投资策略报告.pdf	2011-08-24	中国区市场竞争力分析报告-第4期.pdf
2011-09-20	国金证券-海信电器二季度销售提速,智能和3D电视巩固利润率.pdf	2011-08-23	光大证券-合肥三洋半年报点评.pdf
2011-09-20	日信证券-宏观经济周报:全球增长放缓 通胀高位运行.pdf	2011-08-23	中信证券-万和电气半年报点评.pdf
2011-09-20	恒泰证券-8月主要宏观经济点评:宏观经济运行内外风险因素增加 .pdf	2011-08-20	海通证券-家用电器行业7月数据点评.pdf
2011-09-20	国信证券-格力电器:持续创新驱动增长魅力 .pdf	2011-08-20	国信证券-家电行业数据周报33期.xls
2011-09-19	兴业证券-中国宏观经济周报:通胀9月维持高位 警惕经济下行风险.pdf	2011-08-17	国泰君安-点评:央行上调发行利率超预期.pdf
2011-09-19	广发证券-房地产行业跟踪分析报告:金九不再.pdf	2011-08-17	招商证券-评2011年二季度中国货币政策执行报告.pdf
2011-09-16	中国区市场竞争力分析报告-第6期.pdf	2011-08-17	中原证券-华帝股份半年运营分析.pdf
2011-09-08	海通证券-2011年家电行业半年报总结.pdf	2011-08-15	中国区市场竞争力分析报告-第3期.pdf
2011-09-08	海通证券-3月家电下乡点评.pdf	2011-08-15	中国区市场竞争力分析报告-第2期.pdf
2011-09-08	国金证券-万科8月份销售及新增项目点评.pdf	2011-08-15	中国区市场竞争力分析报告-第1期.pdf
2011-09-05	光大证券-家电行业半年报小结.pdf	2011-08-12	中投证券-2011年1-7月房地产市场运行情况.pdf
2011-09-05	国金证券-美的电器半年报点评及业绩说明电话会议纪要.pdf	2011-08-12	广发证券-TCM集团战略改善,整体推进.pdf
2011-09-01	光大证券-苏宁电器半年报点评.pdf	2011-08-12	西南证券-半年报预告渠道扩张+产品高端化.pdf

开始 | 工作台 - IBM Lot... | 对外接待 | Microsoft PowerP... | 海尔三情分析系统... | 10:39

建立滚动预测体系

2011年 2012年 2013年 2014年

年滚动
预测：
3年

2011年Q3

2012/2013/2014年滚动预测

Q1 Q2 Q3 Q4 次年Q1 次年Q2 次年Q3 次年Q4

季度滚
动预测
4季

1季末：

2季末：

3季末：

Q2/Q3/Q4/次年Q1、Q2预测

1月末 1月 2月 3月4月 5月6月 7月8月9月 10月 11月 12月

月度滚
动预测
3个月

2/3/4月预测

2月末

3/4/5月预测

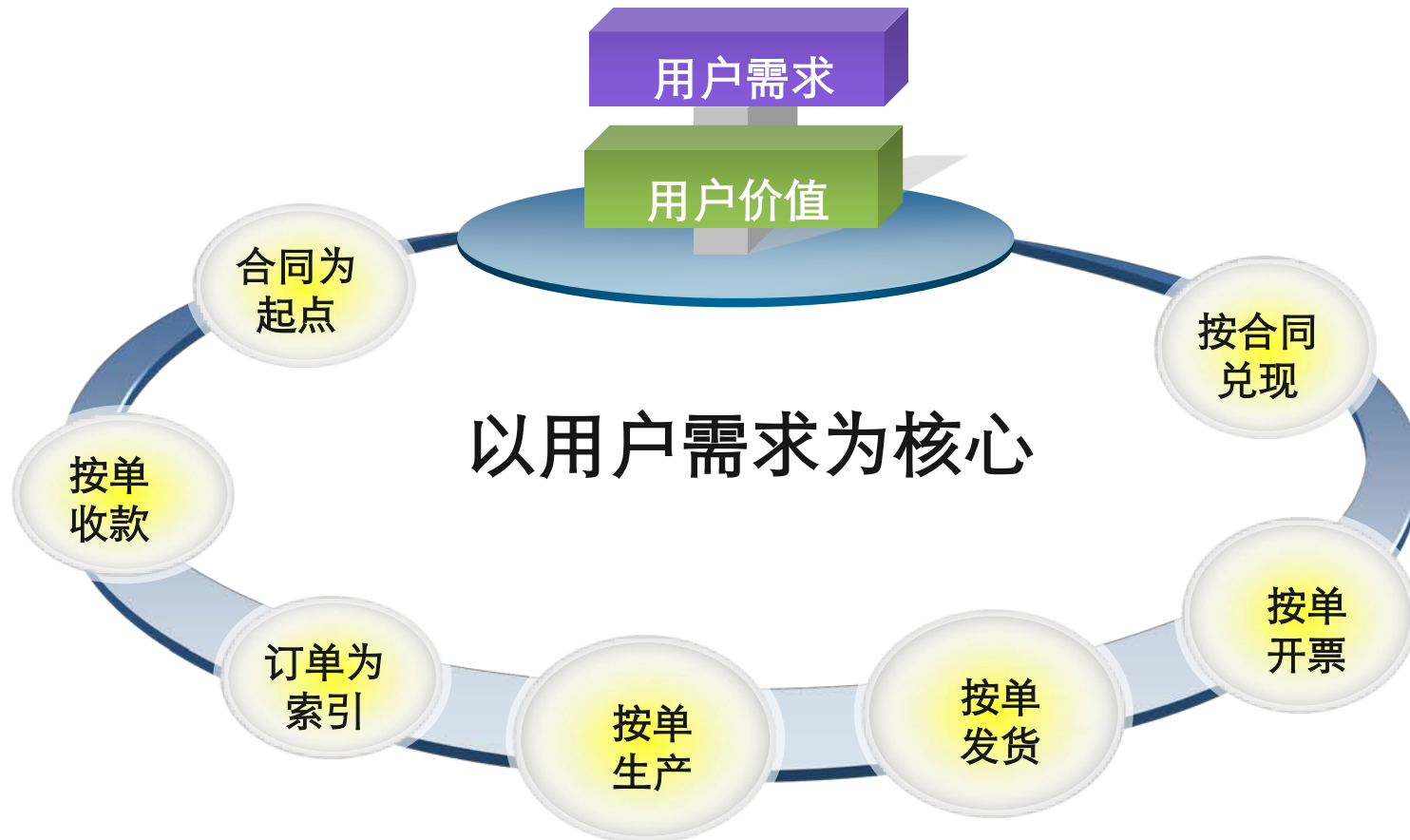
W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8 W9 ... W15 ... Wn

周滚动
预测

滚动预测

销售业务流程 — OTC流程思想的建立

www.EasyFinance.com.cn

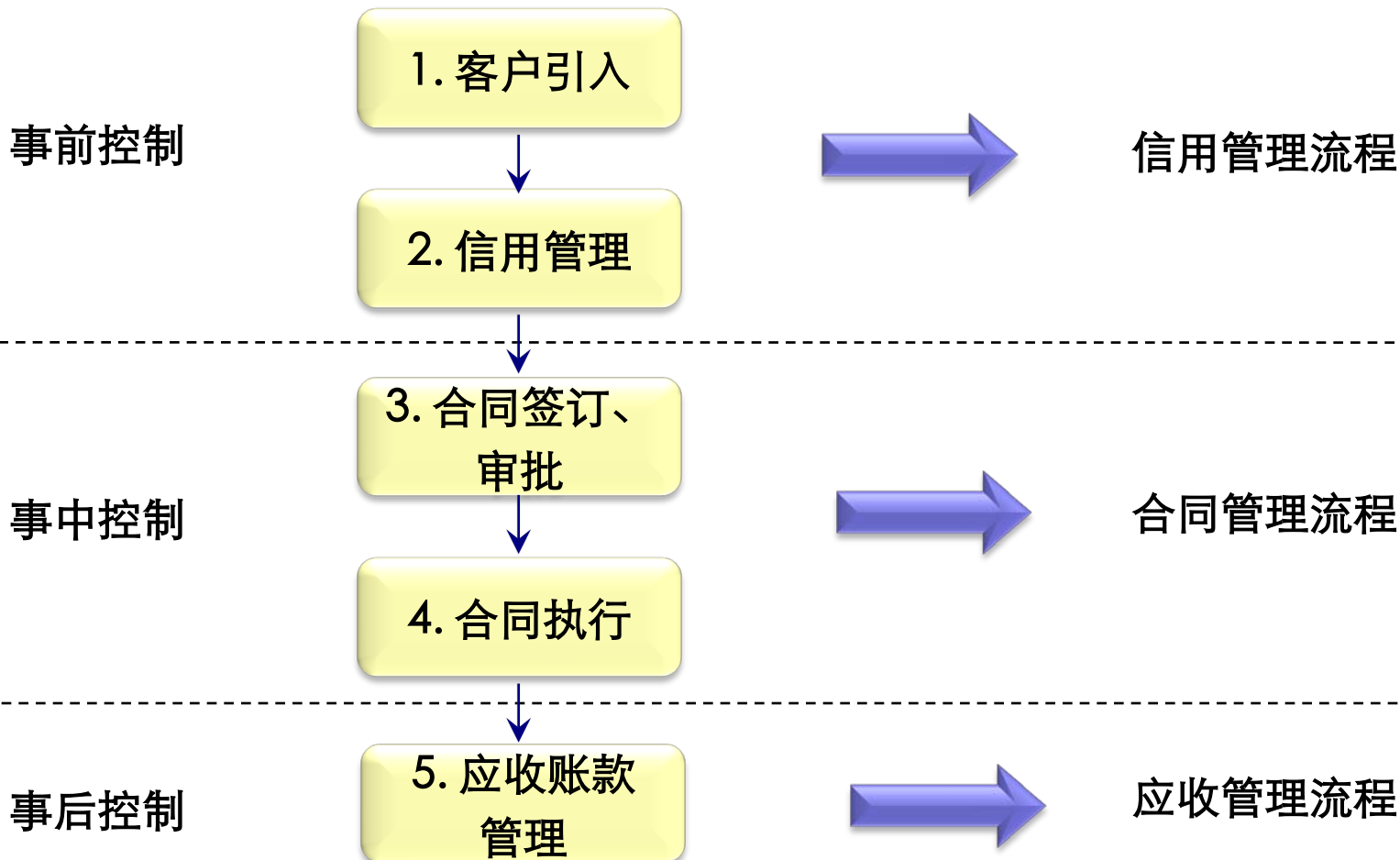


OTC(Order to Cash): 以用户为中心、以合同为起点、以订单为索引

销售与应收流程概览

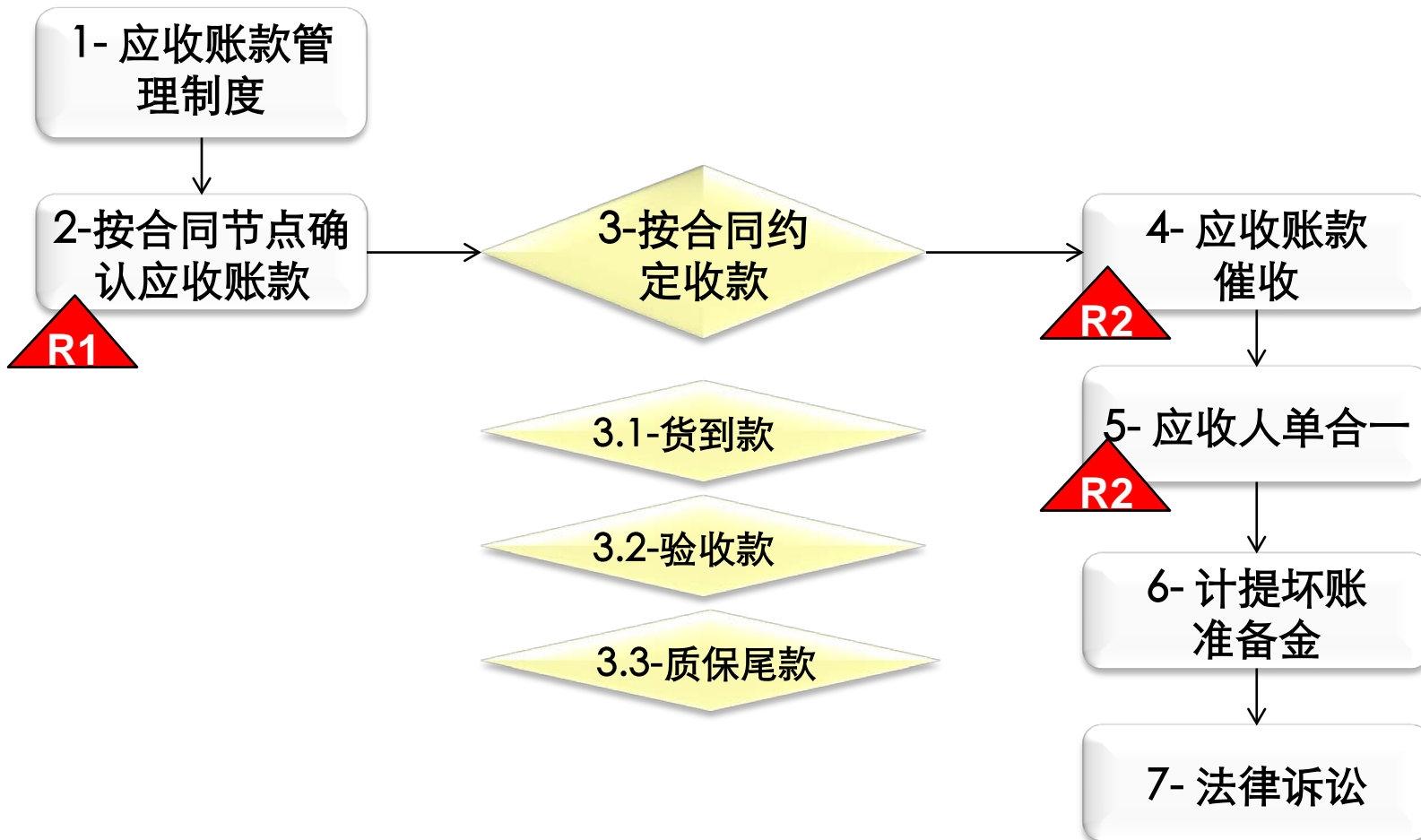
www.EasyFinance.com.cn

销售与应收管理流程概览图



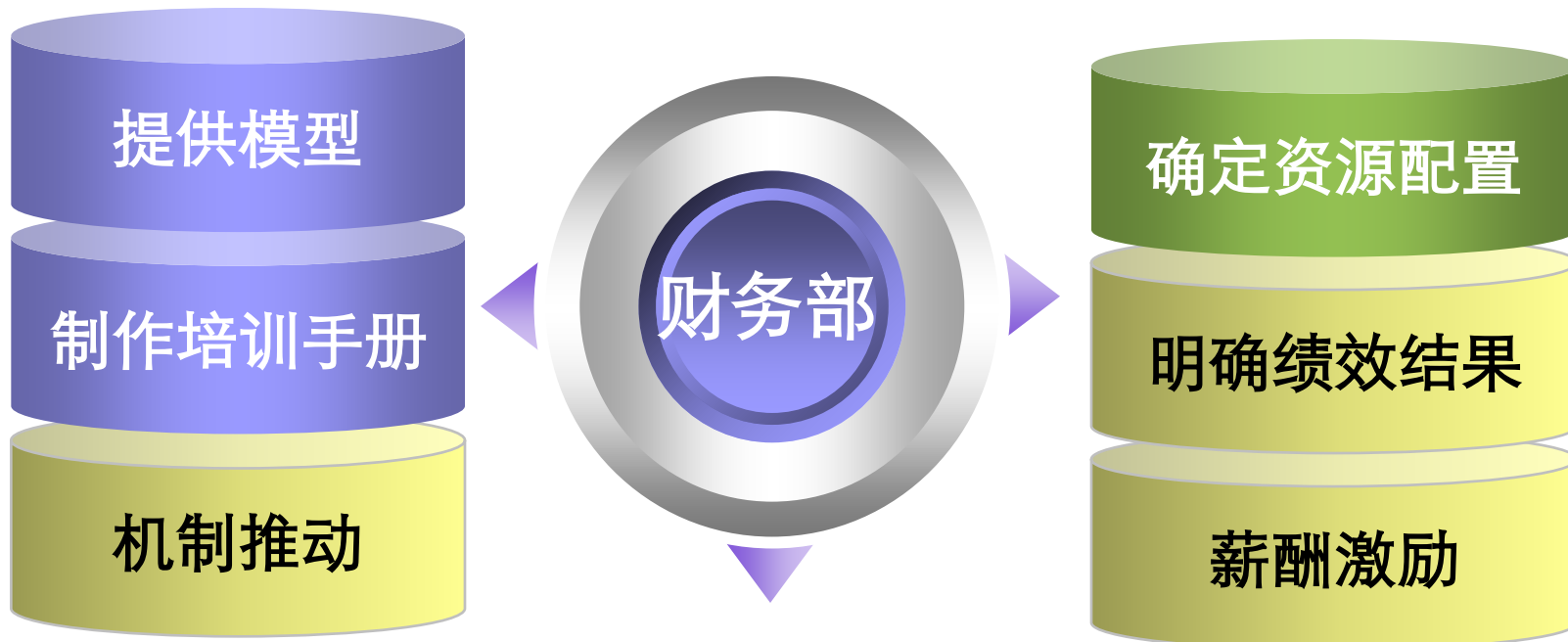
应收账款管理控制节点

应收账款管理关键控制点



销售业务流程 — 财务事前算赢

www.EasyFinance.com.cn



事前算赢

采购合同总成本管理

以前

- 单纯看单价

现在

管理合同总成本(单价、运费、账期、返利等)——竞标结果

- ✓ 与业务事先确定账期折算的合同总成本标准;
- ✓ 供应商对标管理,
- ✓ 供应商主动采取降价、延长帐期达到总成本的入围底线



从单纯的价格管理到管理供应商合同总成本

确定标准：帐期与资金成本

账期与资金成本标准

资金成本	0天	30天	60天	90天	120天	150天	180天
0个月	6.60%	5.80%	5.00%	4.20%	3.40%	2.60%	1.80%
1个月	6.00%	5.20%	4.40%	3.60%	2.80%	2.00%	1.20%
2个月	5.40%	4.60%	3.80%	3.00%	2.20%	1.40%	0.60%
3个月	4.80%	4.00%	3.20%	2.40%	1.60%	0.80%	0.00%

合同总成本管理

从价格管理到合同总成本管理，发展至毛利率目标

供应商合同总成本分析模型

项目	模块	供应商	价格报价	价格排名	付款条件	返利	运费	合同成本	合同成本 加总排名 (不包括账期)	付款条件 折算系数	按标准账期条 款折算后合同 总成本	合同成本加总 排名 (含账期 成本)
定义	模块类别	供应商名称	a	报价排名	第一个数 指账期月数； 第二个数 是指承兑月数	b 供应商每吨 原材料给予 的让利，合 同总成本减 项	c 货到工厂的 运费加价， 合同总成本 加项	d=a- b+c		将每类材料设置 的标准账期做为 基准，系数为1， 账期差异按当前 市场基准利率折 价测算(此例标准 账期1+6，每差 一个月资金成本增 加6%)	报价×付款条 件折算系数+ 运费-返利	
举例	001	A	11000	1	1+0	100	50	10950	2	1.036	11346	3
		B	11200	3	1+3	200	30	11030	3	1.018	11232	2
		C	11100	2	1+6	200	20	10920	1	1	10920	1

供应链管理 — 事先算赢毛利率目标

www.EasyFinance.com.cn



目标

以大宗材料行情对BOM成本的影响为切入点，通过对材料毛利率的预测，为产品盈利能力提供决策依据

内容

- 大宗材料与整机BOM的关系
- 大宗材料行情与平均单价对材料毛利率的影响

供应链管理：模块化采购达成毛利率目标

www.EasyFinance.com.cn



目标：

通过模块化实现大规模定制，建立同一毛利率目标下，锁定成本目标，支持产品的盈利目标

事前双赢

供应商引入
价格管理

事中创新

合同执行管理

事后优化

现金流闭环

供应链的资源集中管理

资源集中（采购集中、供应商集中）管理：

以大资源换取大资源，实行模块化战略
包括：模块化设计、模块化采购、模块化制造



供应商事前参与设计

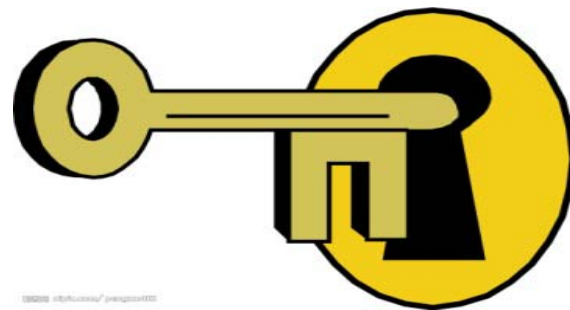
对供应商提供全价值链的服务

供应链管理 — 资金合理安排

www.EasyFinance.com.cn

- 付款政策：事先确定标准，符合标准签订合同
- 付款流程：以合同为起点的信息化流程闭环
- 现金流量管理：全面的现金流预算管理保障按合同付款的执行

- ★ 收款周期与付款周期搭配
- ★ 收款类型与付款类型匹配



全流程协同共达目标

www.EasyFinance.com.cn

如果降价，可能会带来1亿的利润损失，那么如何才能补上这个损失？

A产品的定价逻辑是有问题的，因此请各位一起讨论，做出调整方案

生产部门要改进工艺流程、降低物料损耗、提高生产效率

采购成本也可以降低

采购

财务

生产

市场

销售

研发

我们可以从能耗、噪音等众多角度，与竞争对手的产品进行对比

根据某机构的数据，结合品牌影响力等，来分析市场上，消费者对价格及品牌的认可度，可确认有竞争力的价格

我们的价格不应该比竞争对手高

1

财务管理的职责和定位

2

全流程的财务价值创造

3

支持和承接战略的财务管理

财务管理体系变革要解决什么

解决如何捕捉和满足
用户需求能力的问题

保证企业与用户需求
紧密挂钩

解决博弈和传统模式存在的问题

解决了员工和组织的博弈，如设定目标的博弈和资源的博弈；解决了集团和下属子公司的博弈问题。

解决数据、语言统一的问题

统一数据、统一语言、统一规则、统一流程，信息能够集中高效传递

解决官僚化和资源浪费的问题

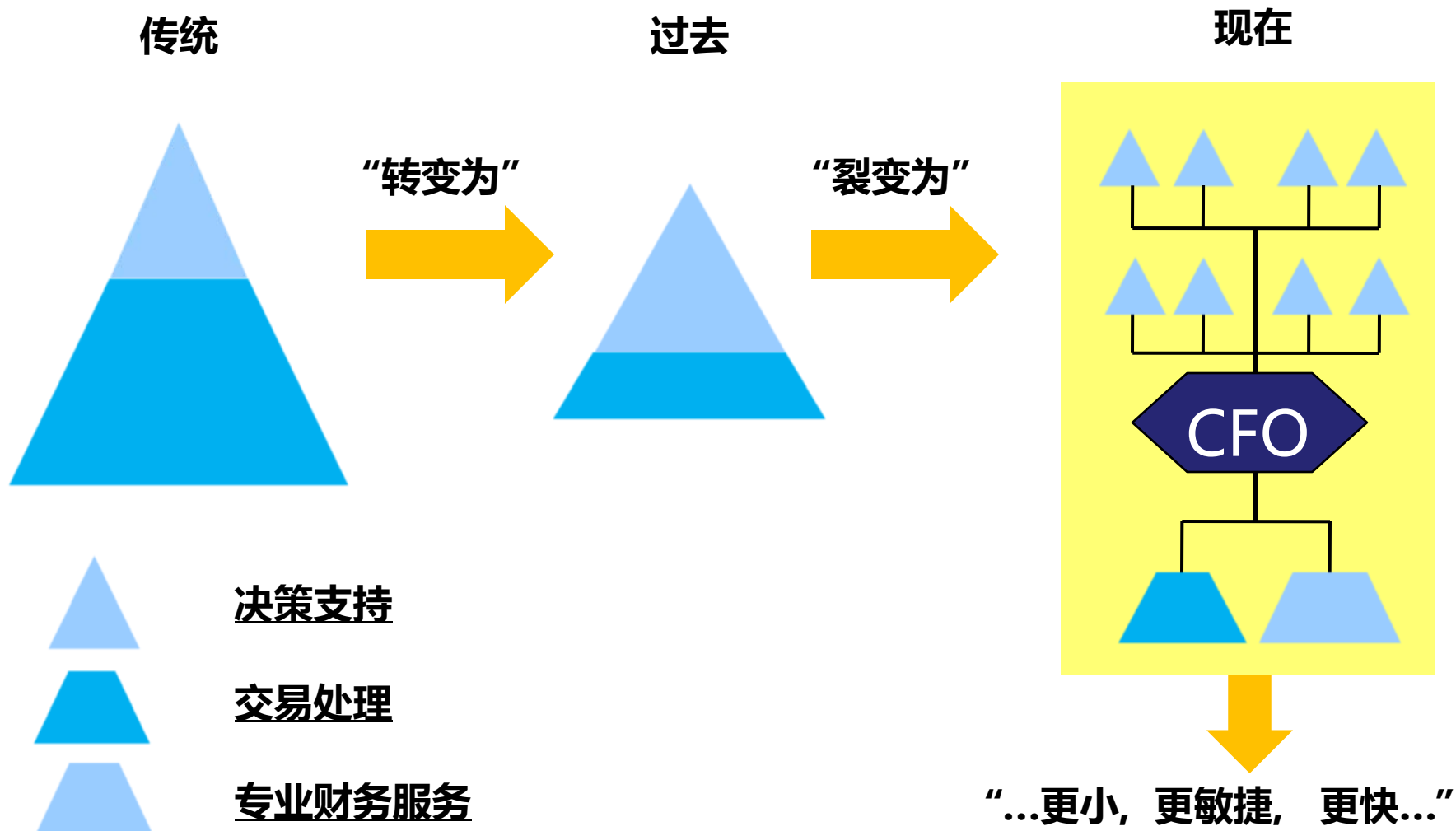
有效配置组织资源，提高资源使用效率，避免内部官僚化带来的资源浪费

财务管理方法和流程变革

- 财务变革的基础—财务共享
- 事先算赢，规划资源—全面预算管理
- 融入业务，创造价值—业务财务
- 全流程增值创新机制—营运资金
- 变革保障—全员内控和自我审计体系
- 强大先进的管理工具—信息系统

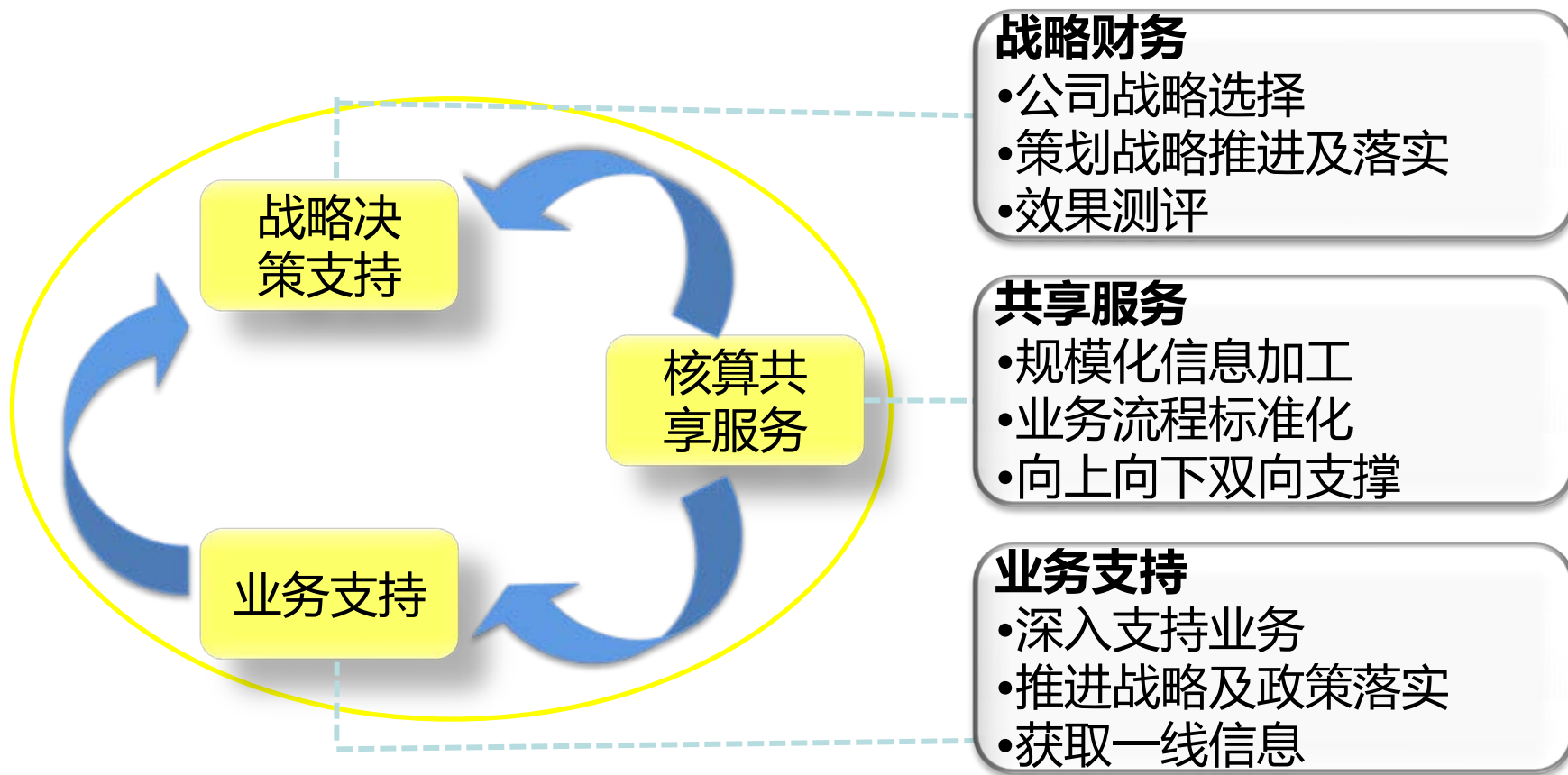


企业中财务组织的演化过程



财务管理模式

国际先进财务管理正向战略决策支持、核算共享服务与业务支持三足鼎立的方向发展，并形成财务管理专业化、财务核算集中化、财务业务一体化的格局与趋势



财务运作模式的全方位改变

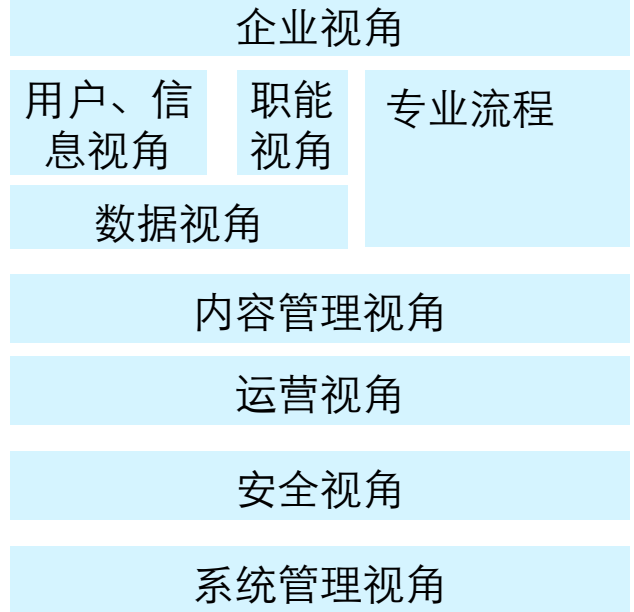
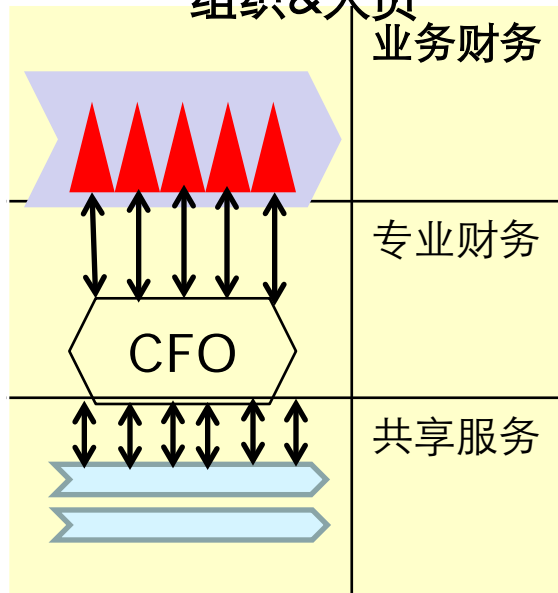
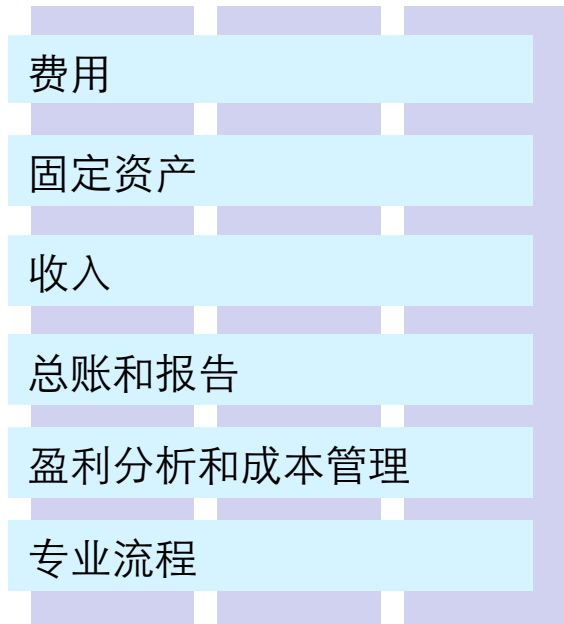
共享服务的成功实施需要通过通过对财务组织、流程和信息系统及数据等各层面进行严格的分析和梳理来实现

财务共享服务

流程

组织&人员

信息系统&技术



- 明确流程
- 明确职责
- 明确标准

- 组织统一
- 专业细分
- 角色转换

- 统一系统
- 统一数据
- 统一信息

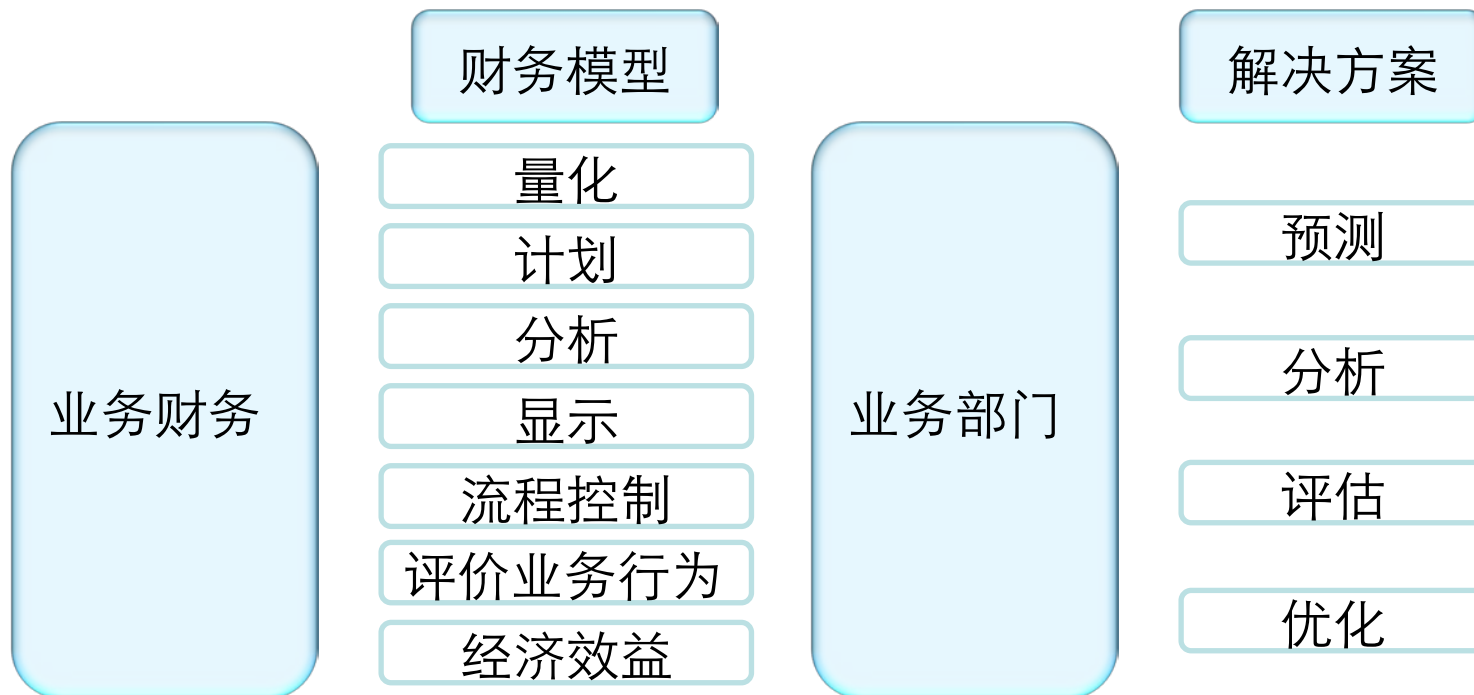
预算管理能否成功的因素

- 全员参与，全员重视的预算文化（该文化必须是严肃的，一贯的、老板参与的）
- 数据准确是基础
- 统一的信息化平台和管理机构
- 全面的信息资源（尤其是外部行业信息）
- 量化考核为主
- 预算控制节点应渗透在日常业务活动中



事先算赢—业务财务创造价值

www.EasyFinance.com.cn



事先算赢-----业务财务的价值

www.EasyFinance.com.cn



通过对经营数据及时准确有效的采集、存储、传递、挖掘、分析、比较、判断、显示、反馈、预测、评价，形成了海尔管理系统强大的神经中枢，有效的解决了企业管理中信息传递的随机、分散、模糊、无效、递减、延迟、错误、重复、安全等问题

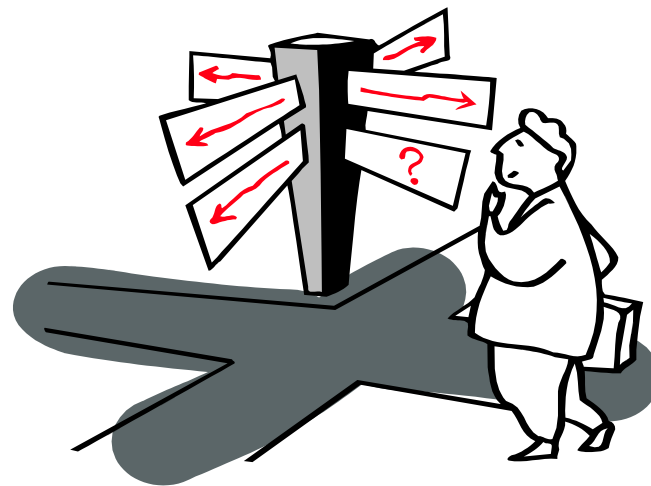
流程控制，固化至IT系统，并持续优化

www.EasyFinance.com.cn

业务承接和执行战略是基于流程

- 把“零库存”和“零应收”转化为业务流程，植入信息化系统。
- 库存和应收是业务单元经营的资产，又是经营的成果。

减少犯错机会



交易政策、规范、制度、标准统一制定

www.EasyFinance.com.cn

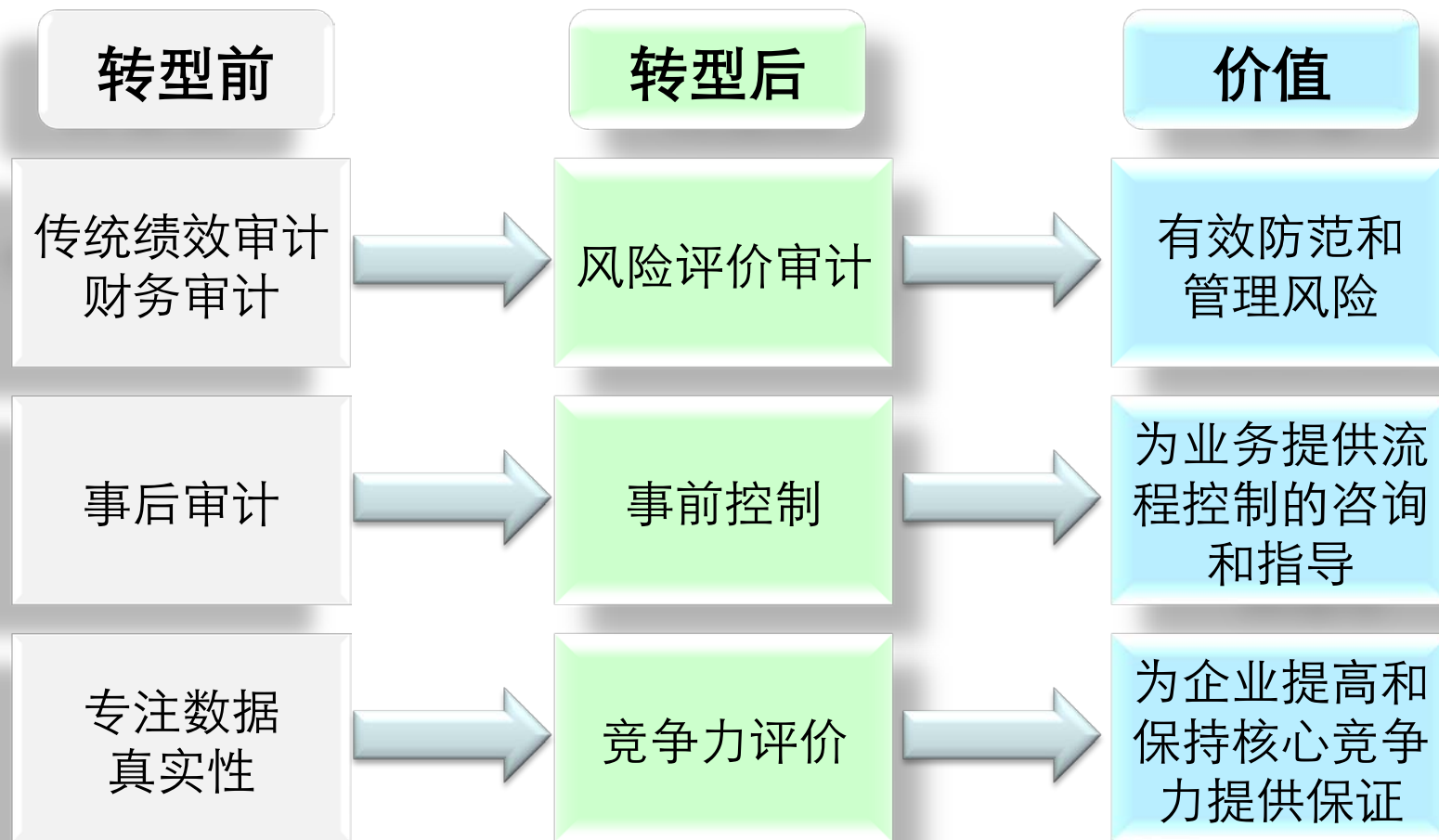
统一的交易规范及规则

- 包括国内和海外的结算方式、政策等
- 需要全体人员共同遵守的

如果只有流程，而没有规范和准则，就会有人去触碰底线，就会犯错



内控内审的价值



风险管理-----高压线法则

“高压线”法则：控制政策是公司的高压线，任何人触犯都要受到处罚

■ 警告性原则：

高压线电力十足，不用手去摸也知道，是会灼伤人的

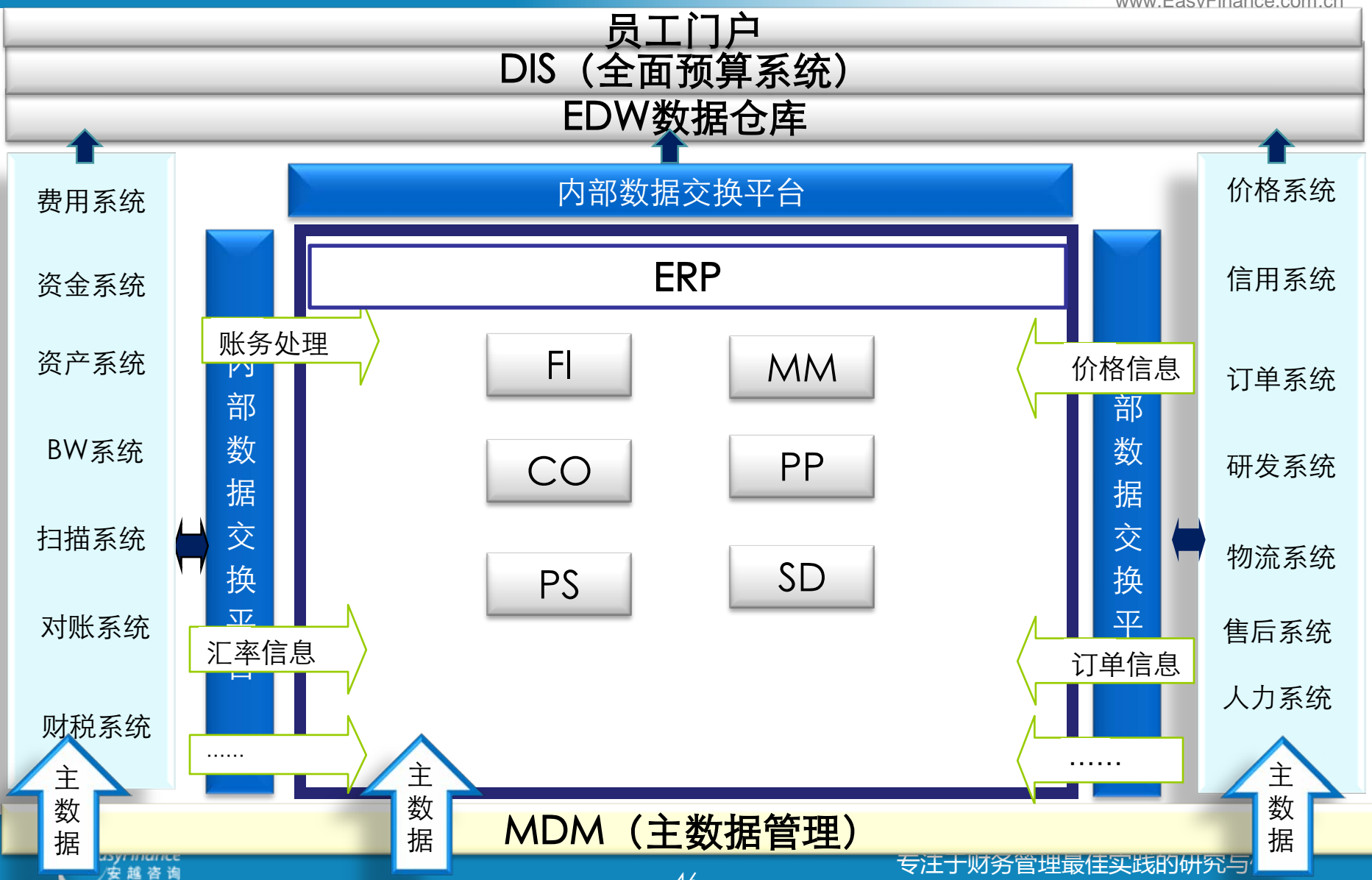
■ 一致性原则：

任何时候碰到高压线，肯定会被灼伤

■ 公平性原则：

任何人碰到高压线，肯定会被灼伤

信息化系统建设



员工门户

DIS (全面预算系统)

EDW数据仓库

内部数据交换平台

ERP

FI

MM

CO

PP

PS

SD

账务处理

价格信息

汇率信息

订单信息

.....

.....

主数据

主数据

MDM (主数据管理)

主数据

费用系统

资金系统

资产系统

BW系统

扫描系统

对账系统

财税系统

价格系统

信用系统

订单系统

研发系统

物流系统

售后系统

人力系统

财务管理由报告历史转变为事先规划

www.EasyFinance.com.cn



目标一致，全流程协同

www.EasyFinance.com.cn



Thank You!