

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



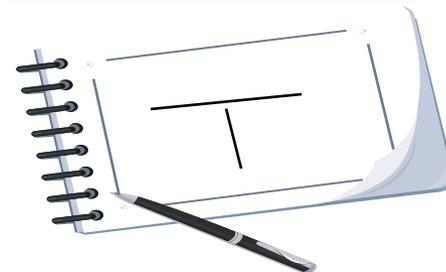
报销



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

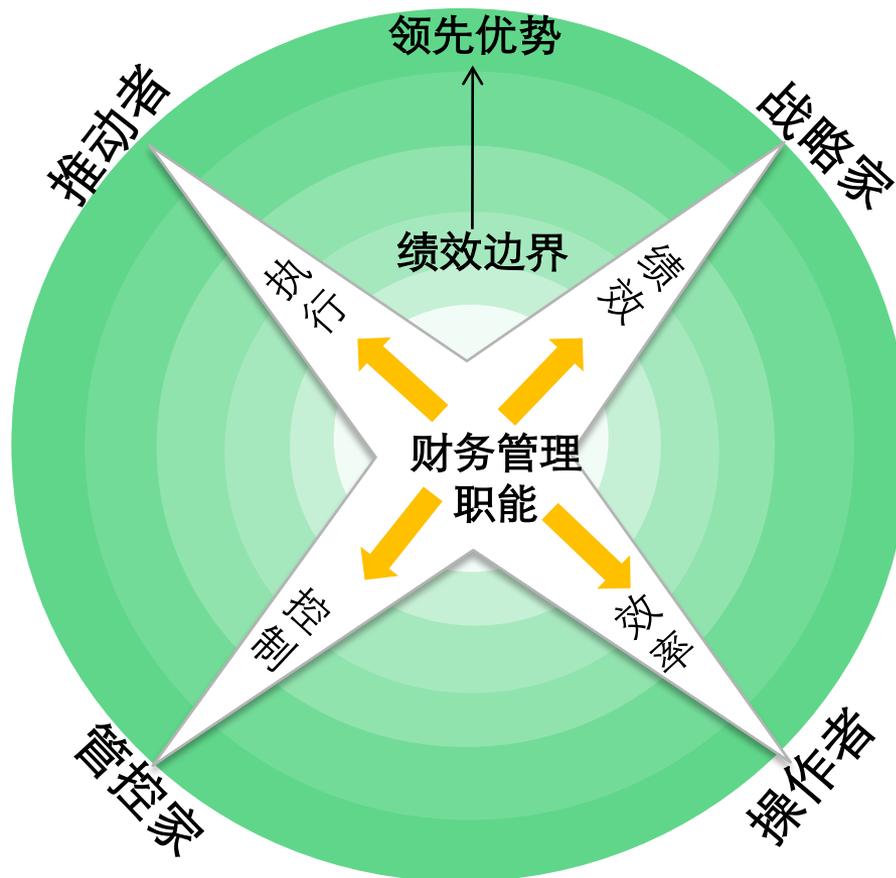
评估

激励

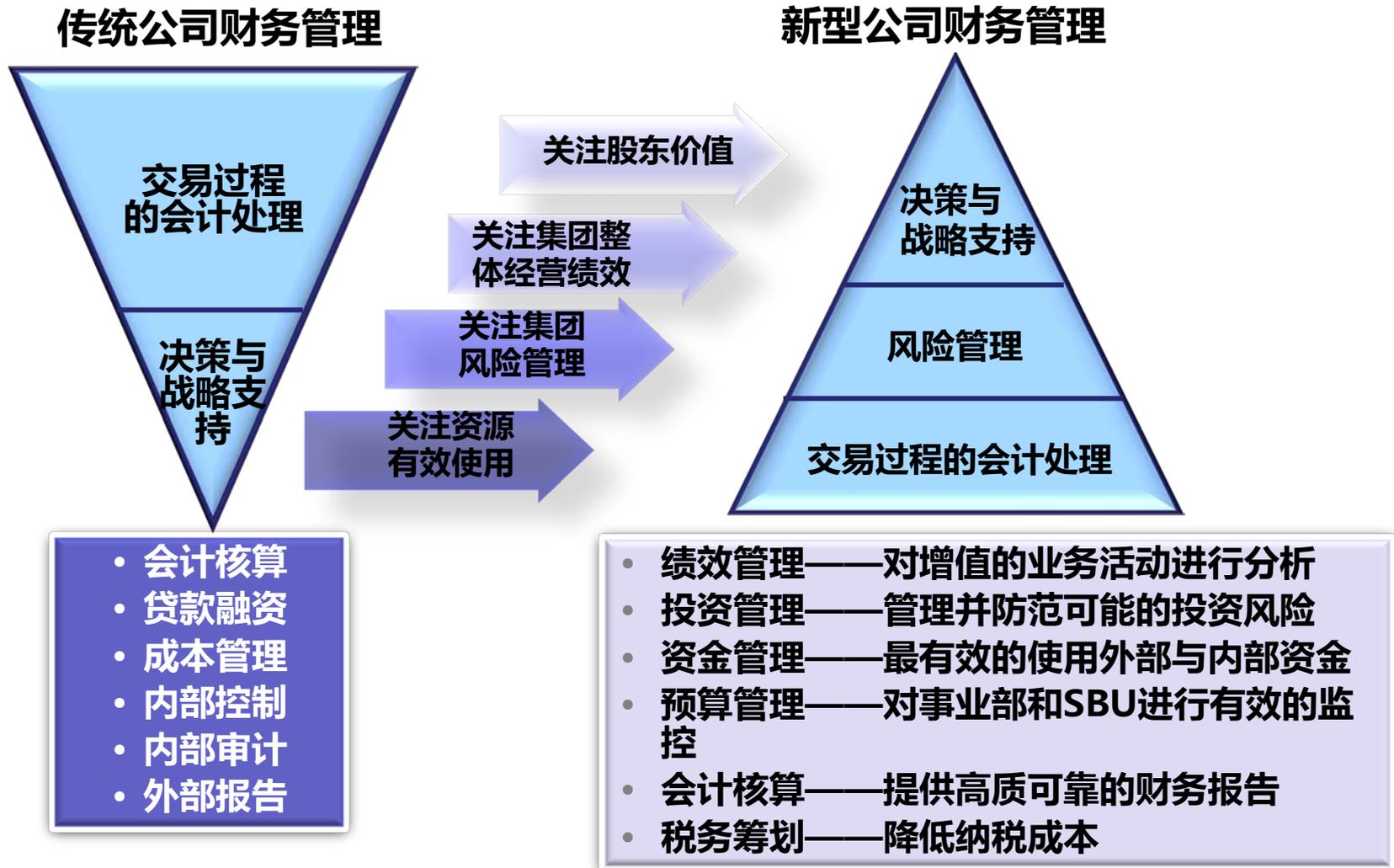
经营与战略决策支持

财务管理转型——财务的四大角色

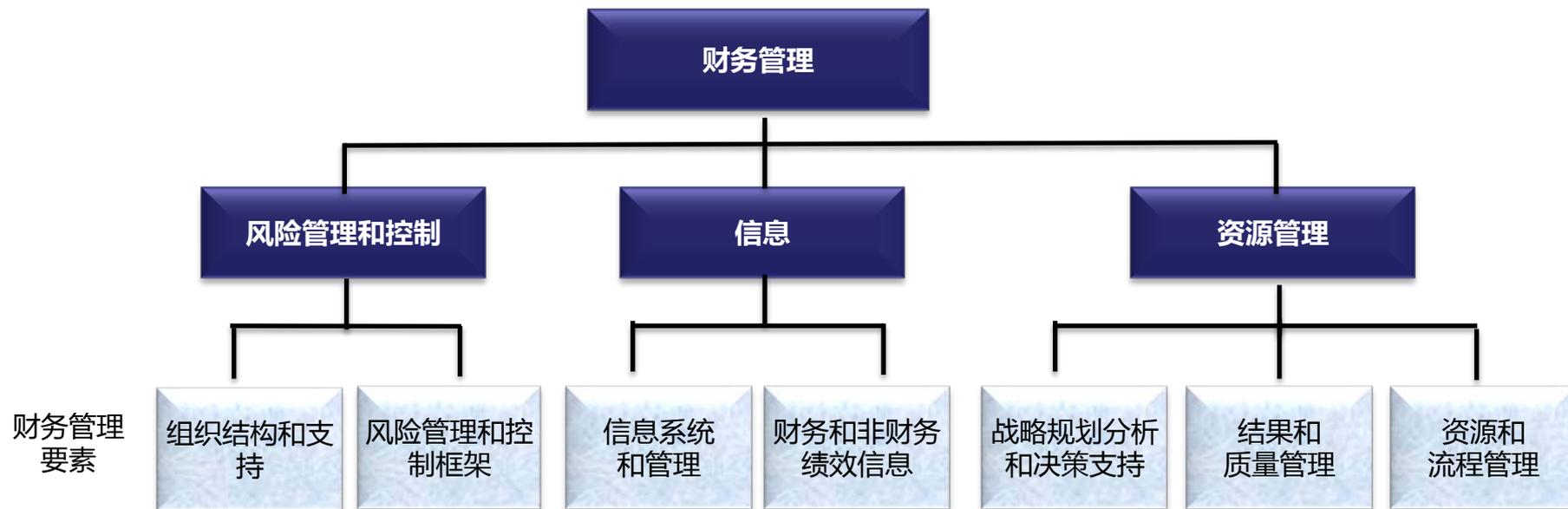
www.EasyFinance.com.cn



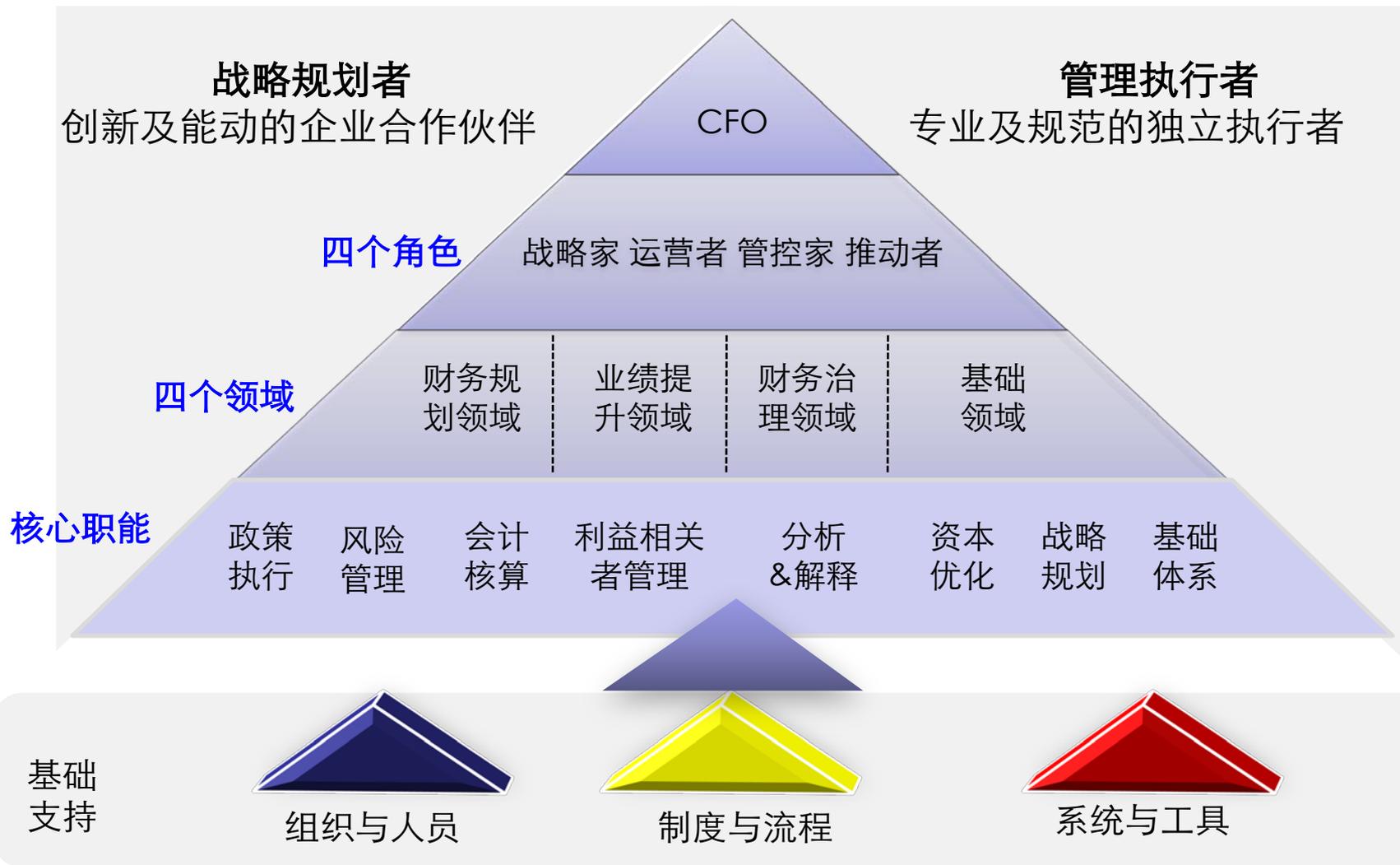
实现财务管理的转型



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

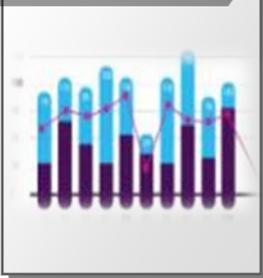
3

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



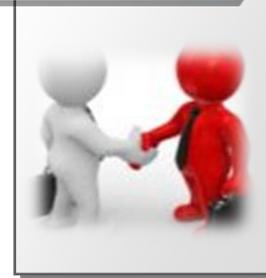
采购



生产



销售

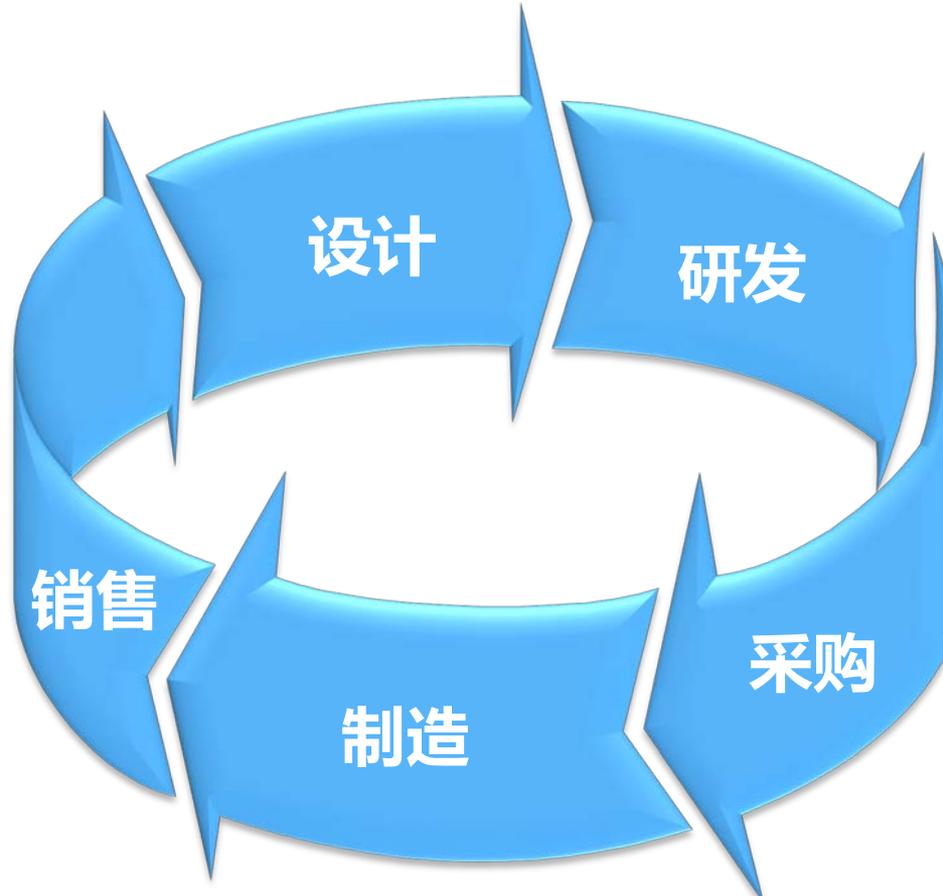


售后服务



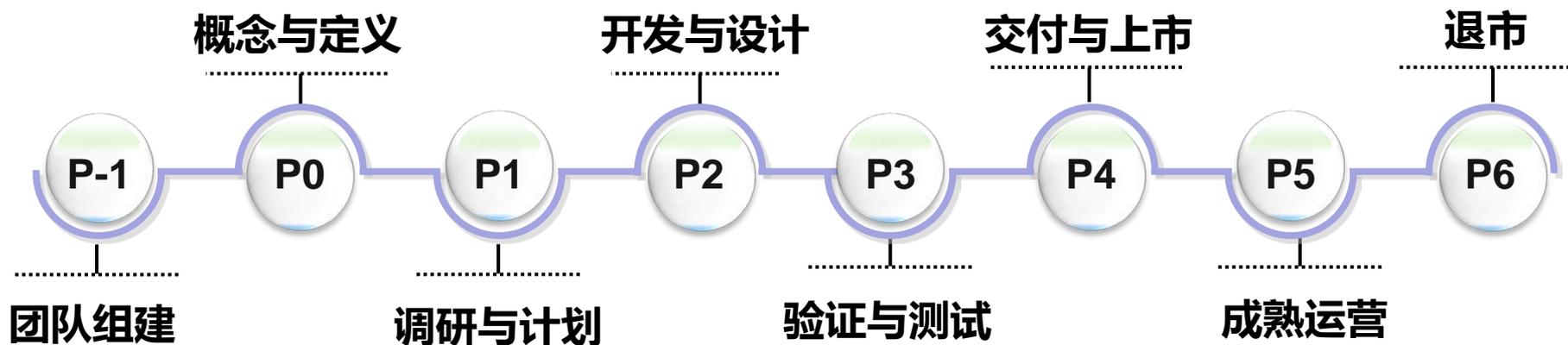
企业的全流程管理

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



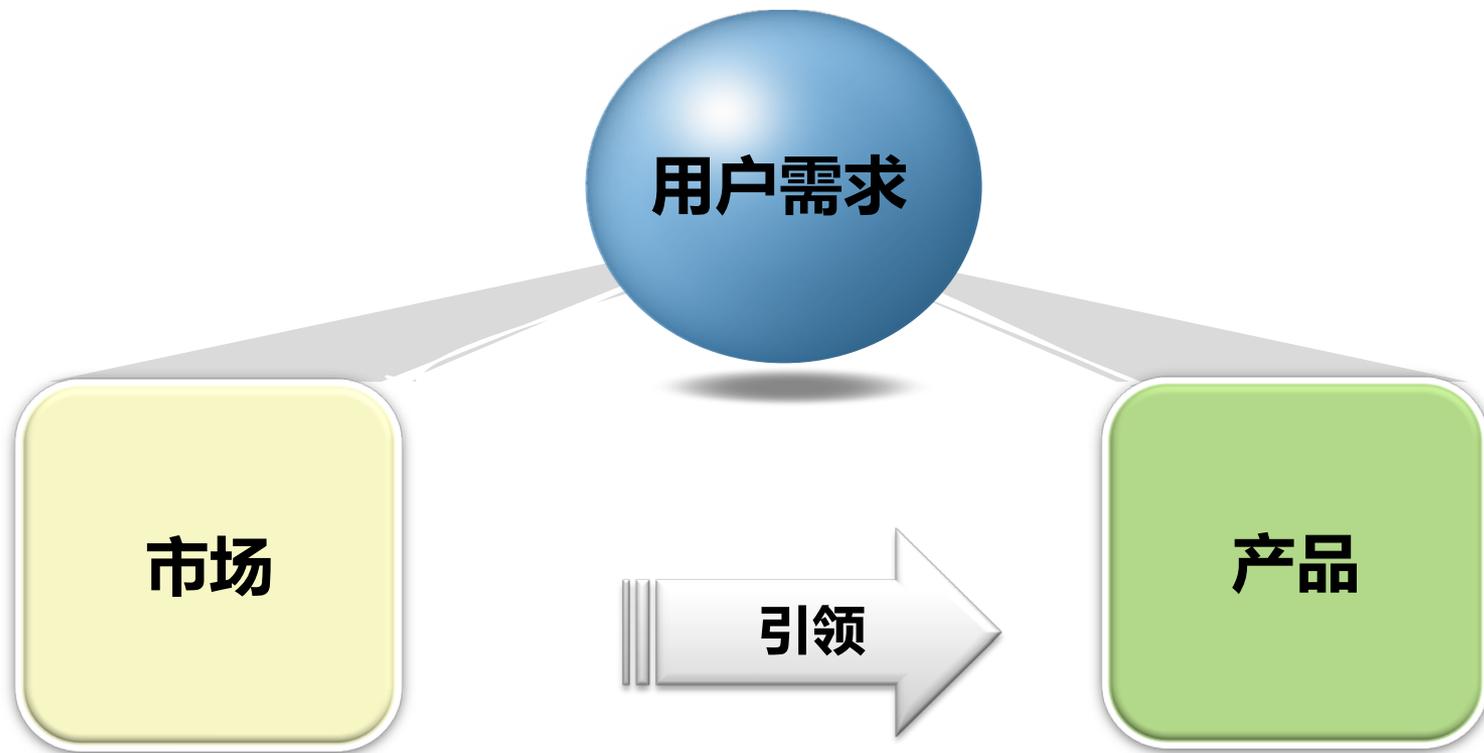
产品生命周期管理

财务全程参与，事先 - 事中 - 事后控制



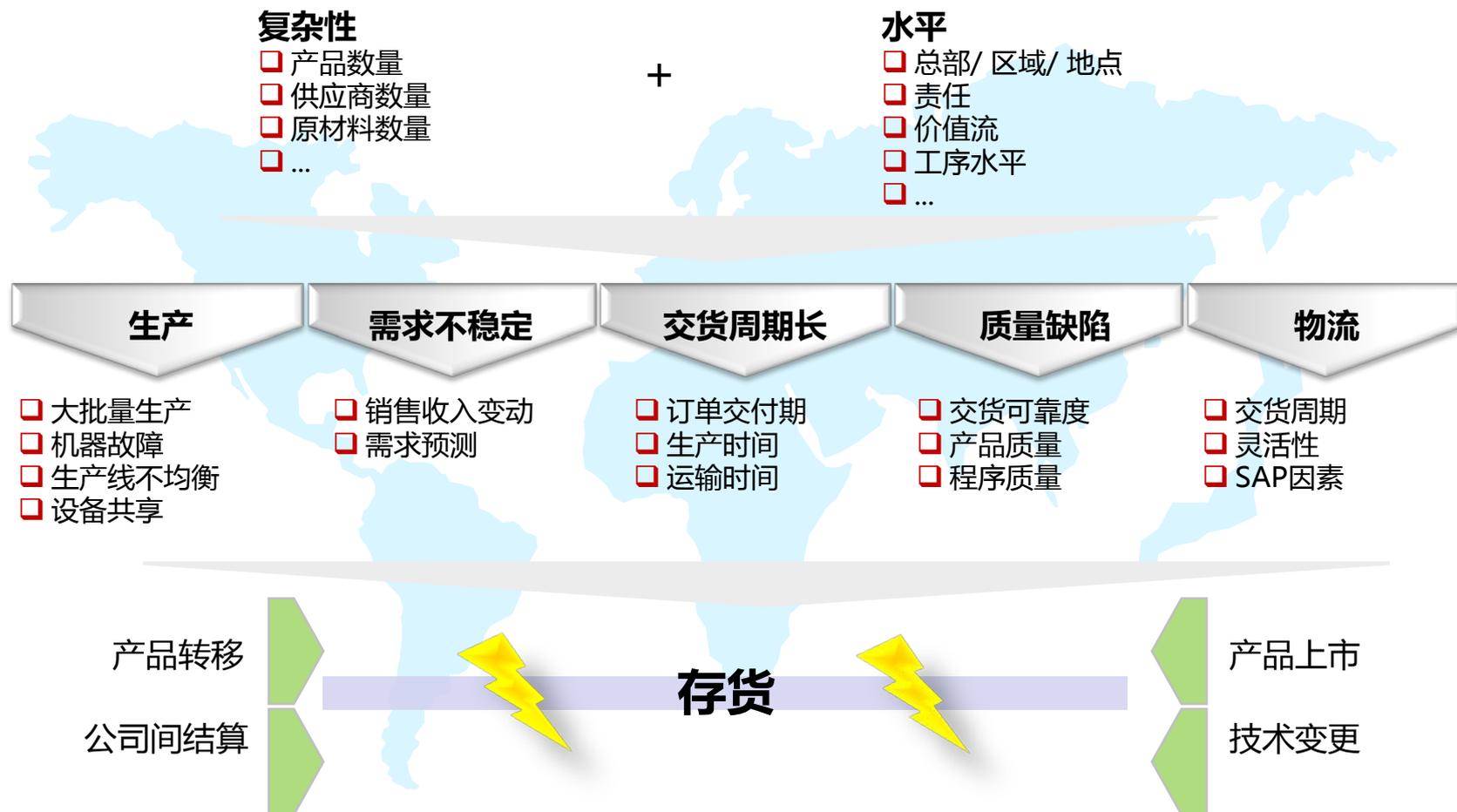
销售业务流程的财务管理

www.EasyFinance.com.cn

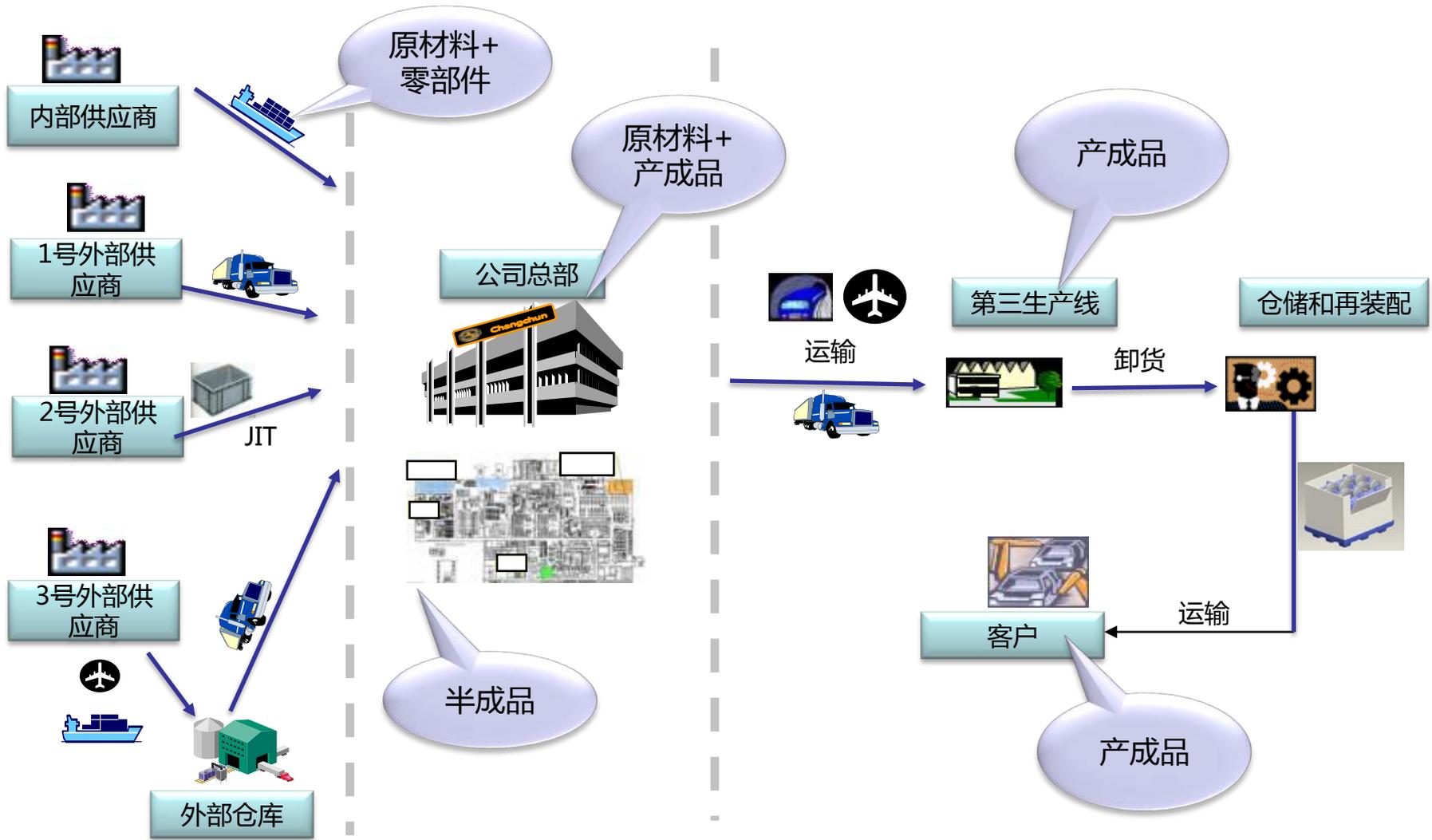


准确预测及按订单采购

存货掩盖了供应链中问题和复杂性

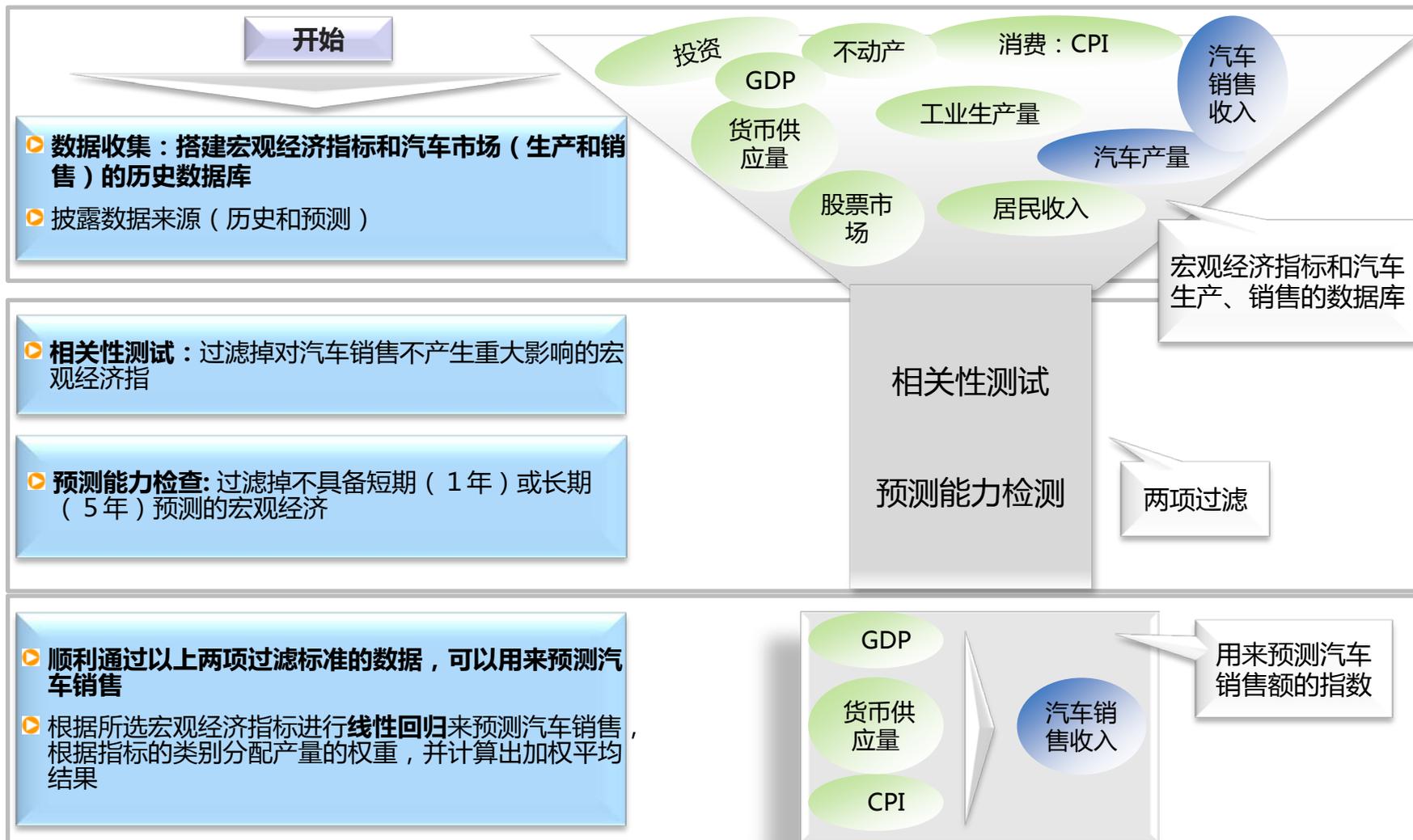


存货结构—存货在供应链中的位置



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

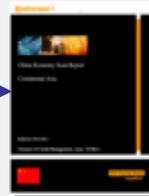
- ✓ 支持战略决策
- ✓ 为管理层决策提供有用的信息
- ✓ 市场调研
- ✓ 加速内部信息互换和资源共享

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

月度滚
动预测
3个月

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

2/3/4月预测

2月末

3/4/5月预测

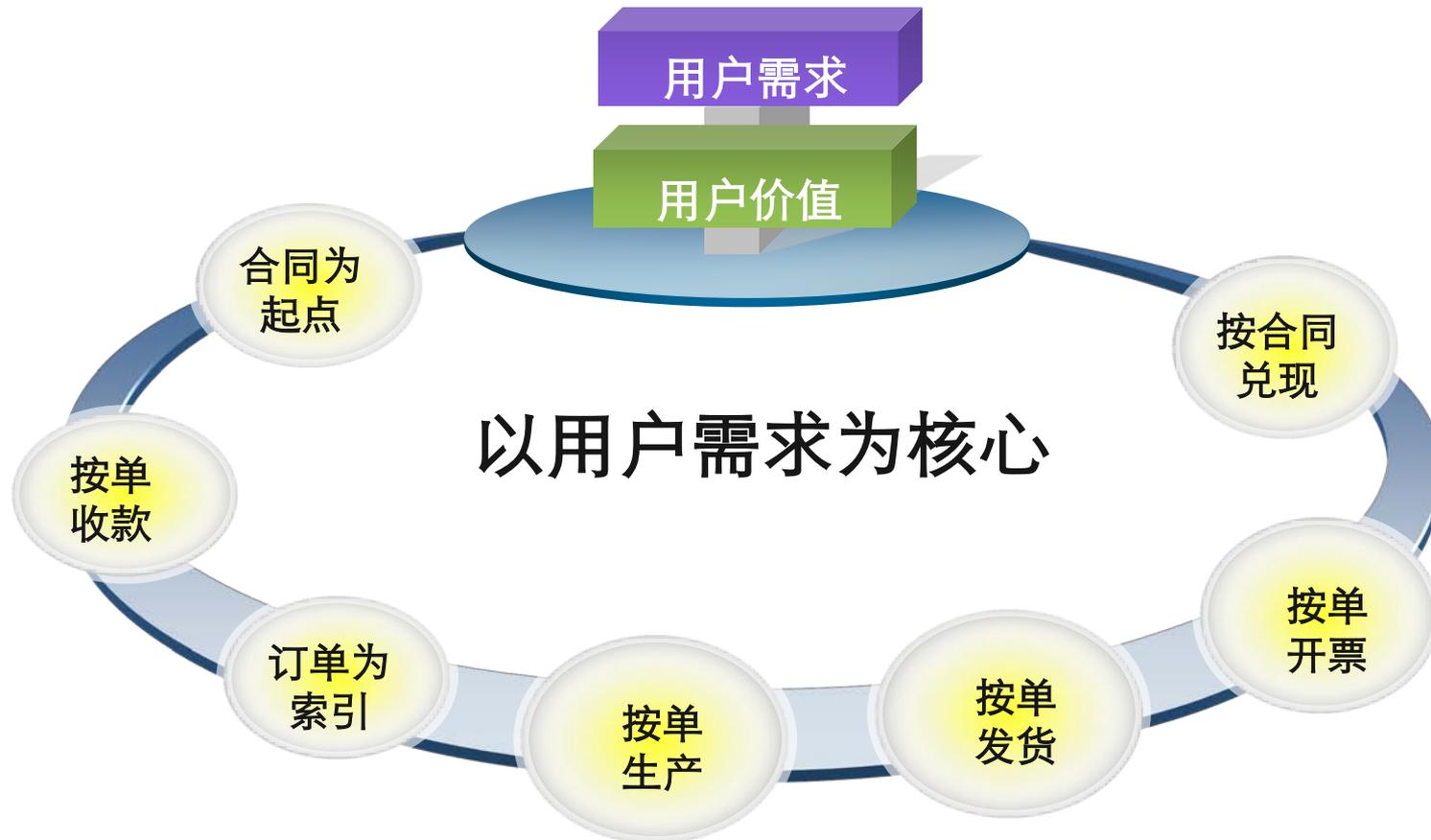
W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8 W9W15 Wn

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

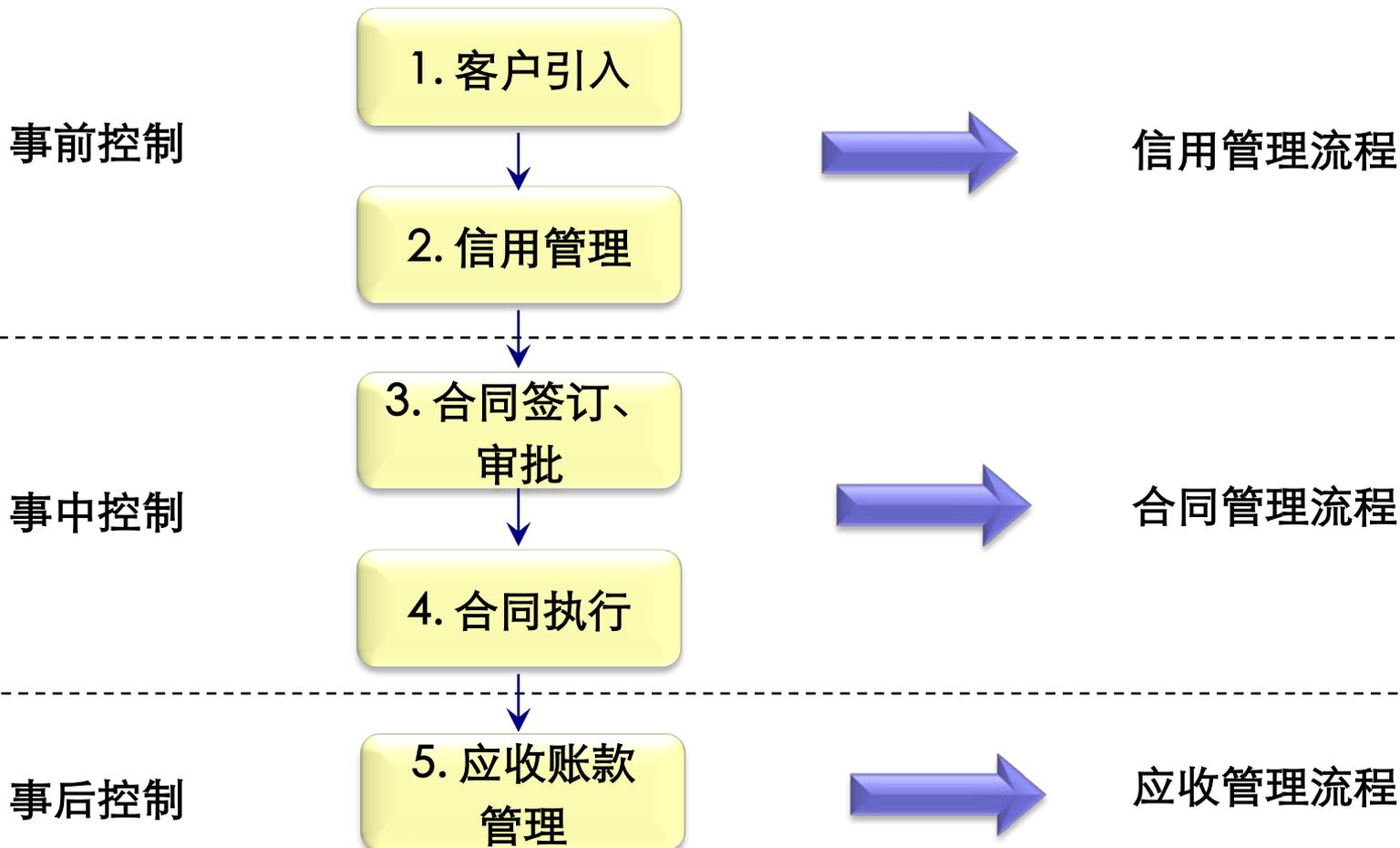


OTC(Order to Cash): 以用户为中心、以合同为起点、以订单为索引

销售与应收流程概览

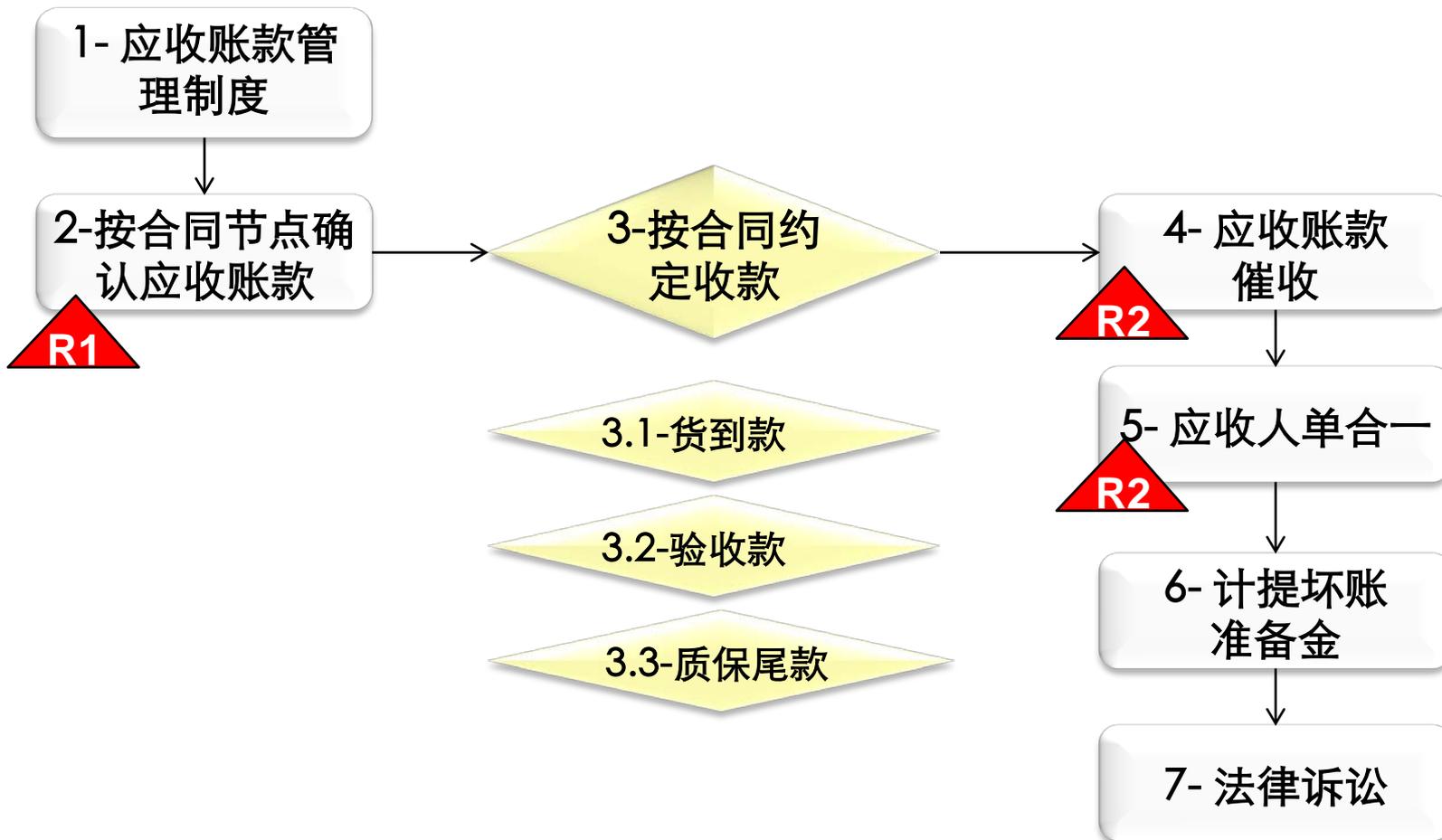
www.EasyFinance.com.cn

销售与应收管理流程概览图



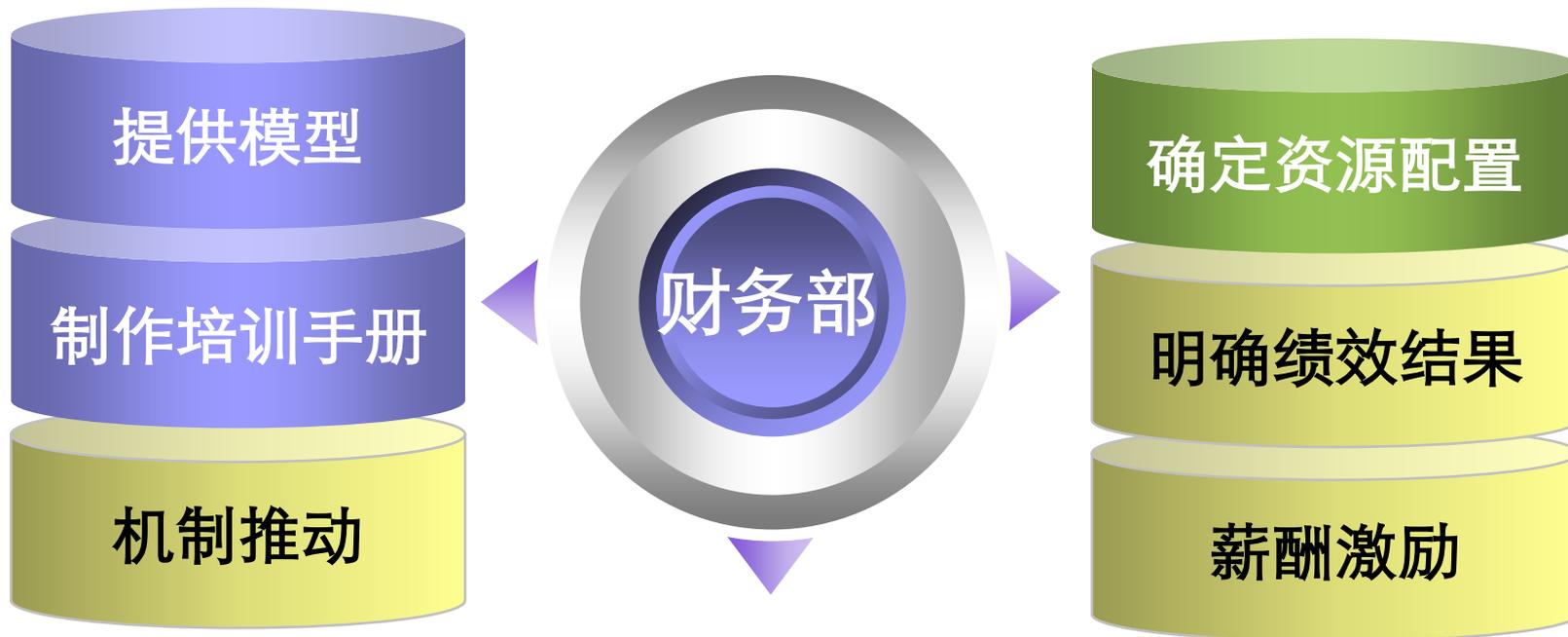
应收账款管理控制节点

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

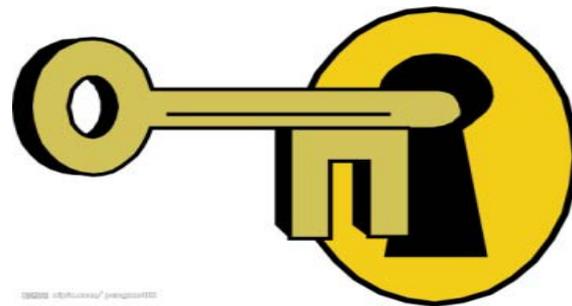
对供应商提供全价值链的服务

供应链管理 — 资金合理安排

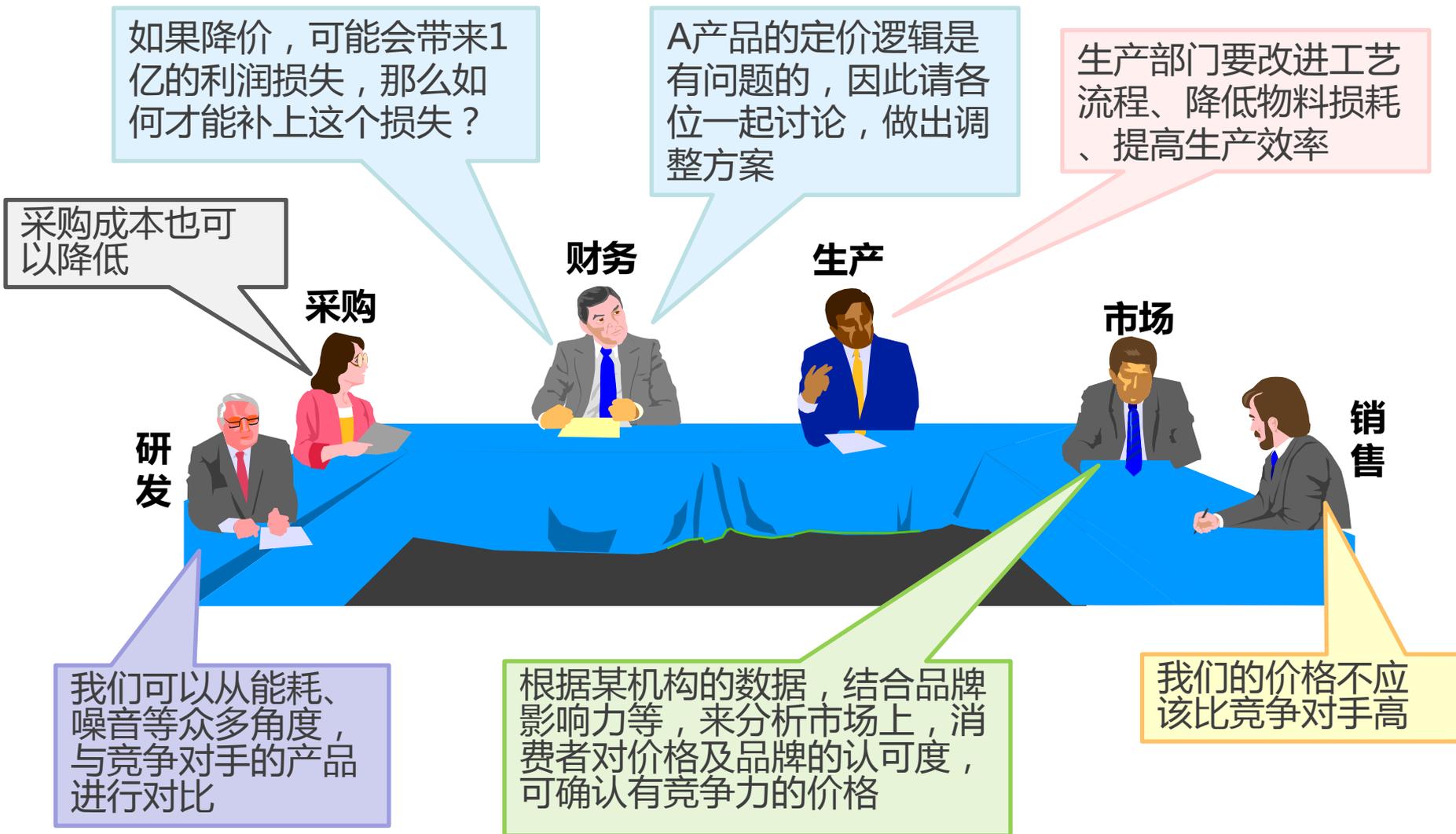
www.EasyFinance.com.cn

- 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



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

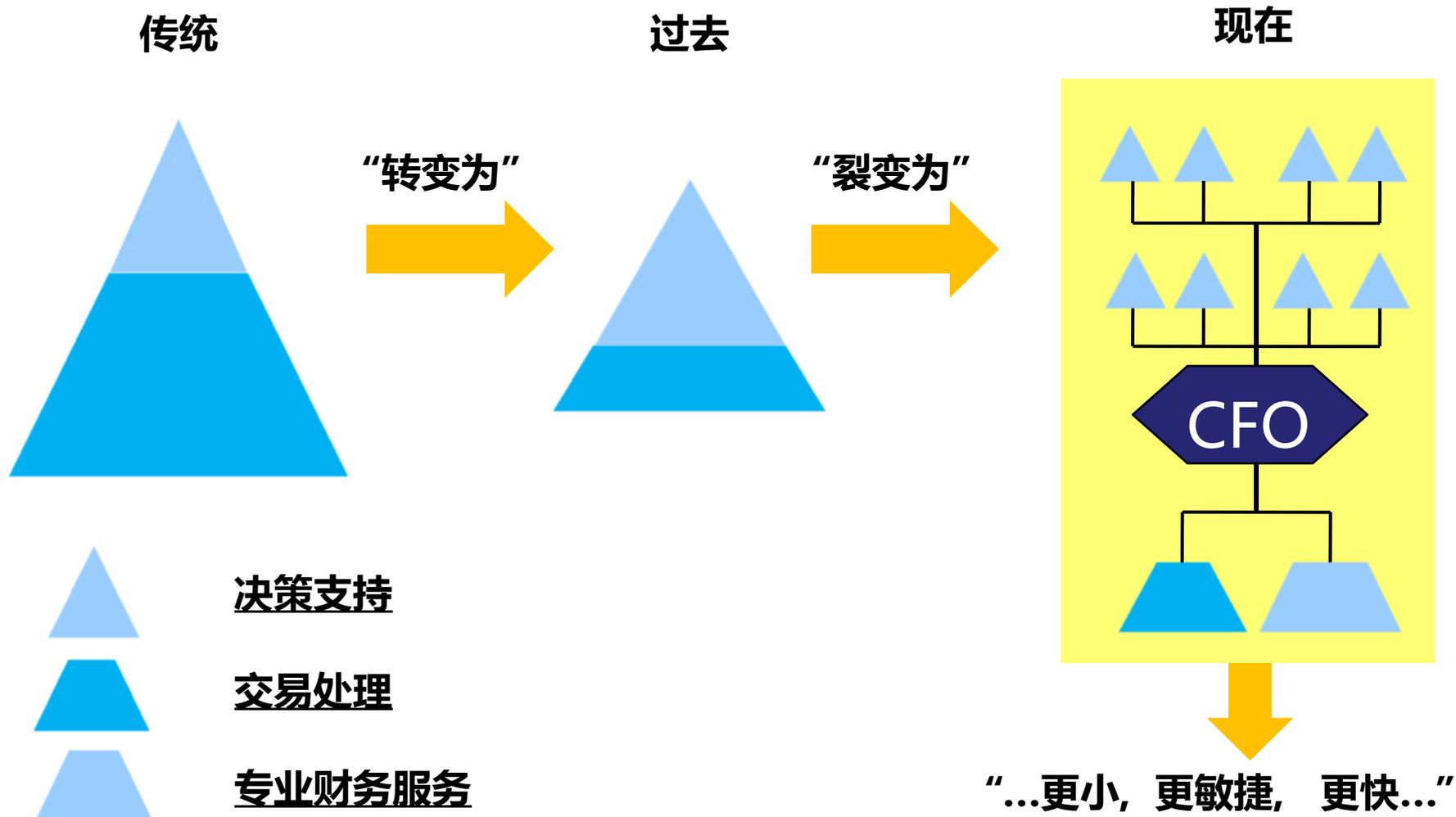
有效配置组织资源，提高资源使用效率，避免内部官僚化带来的资源浪费

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

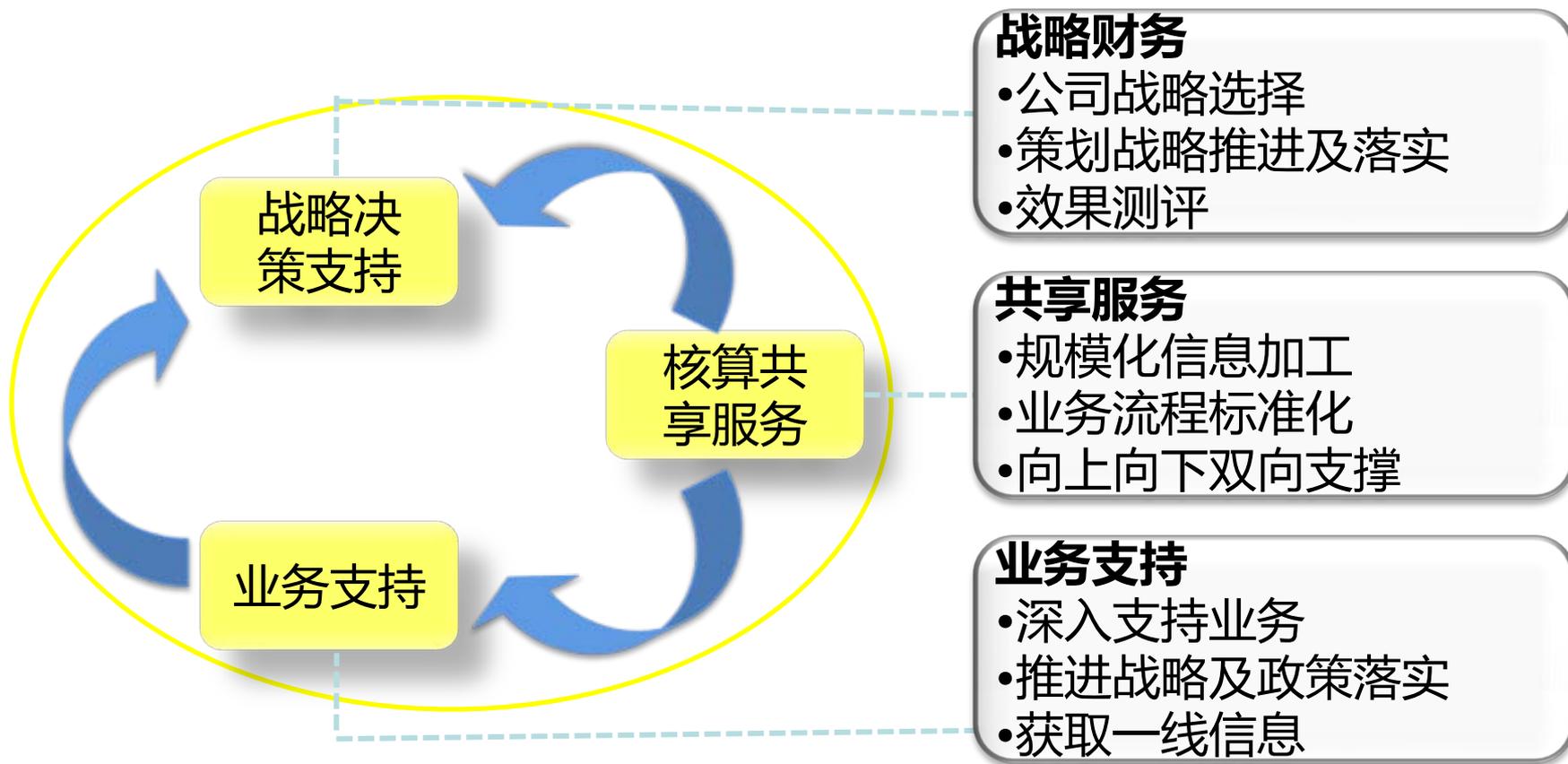


企业中财务组织的演化过程



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

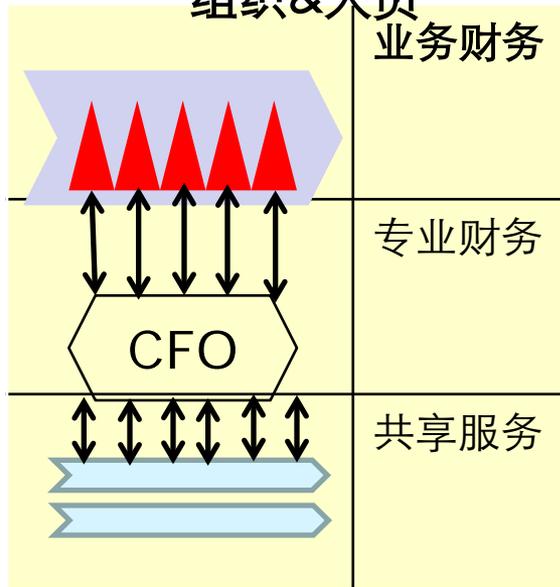
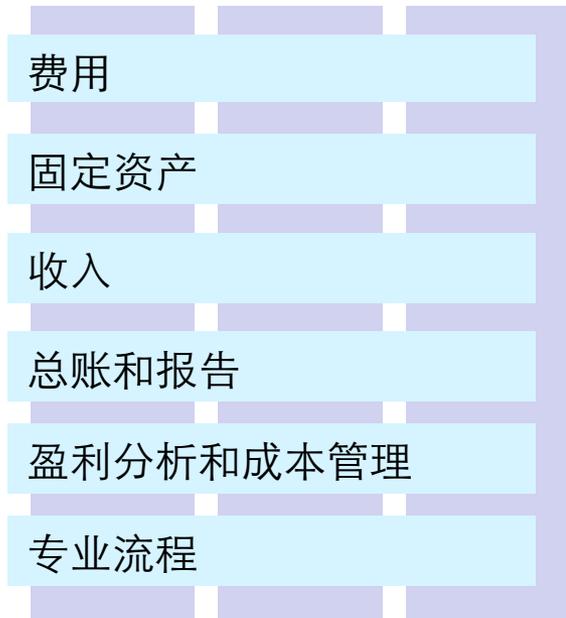
共享服务的成功实施需要通过通过对财务组织、流程和信息系统及数据等各层面进行严格的分析和梳理来实现

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

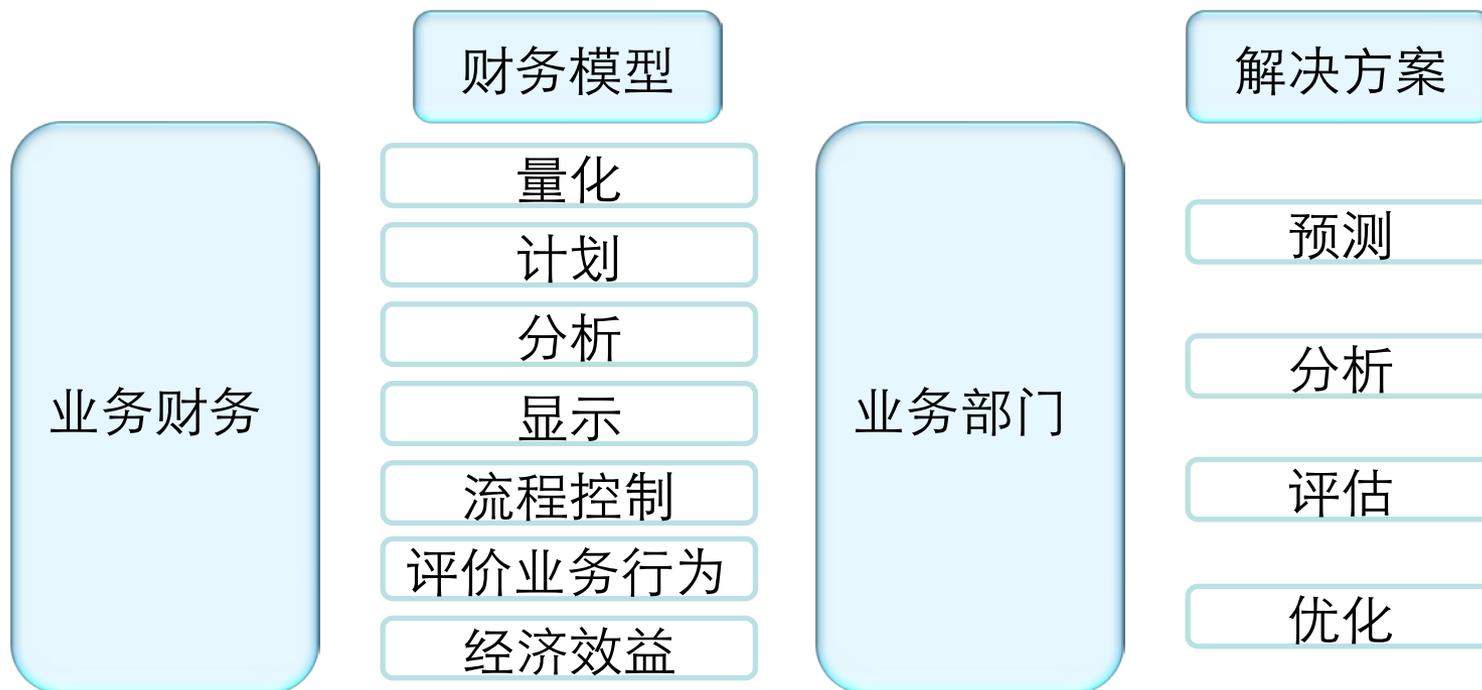
预算管理能否成功的因素

- 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

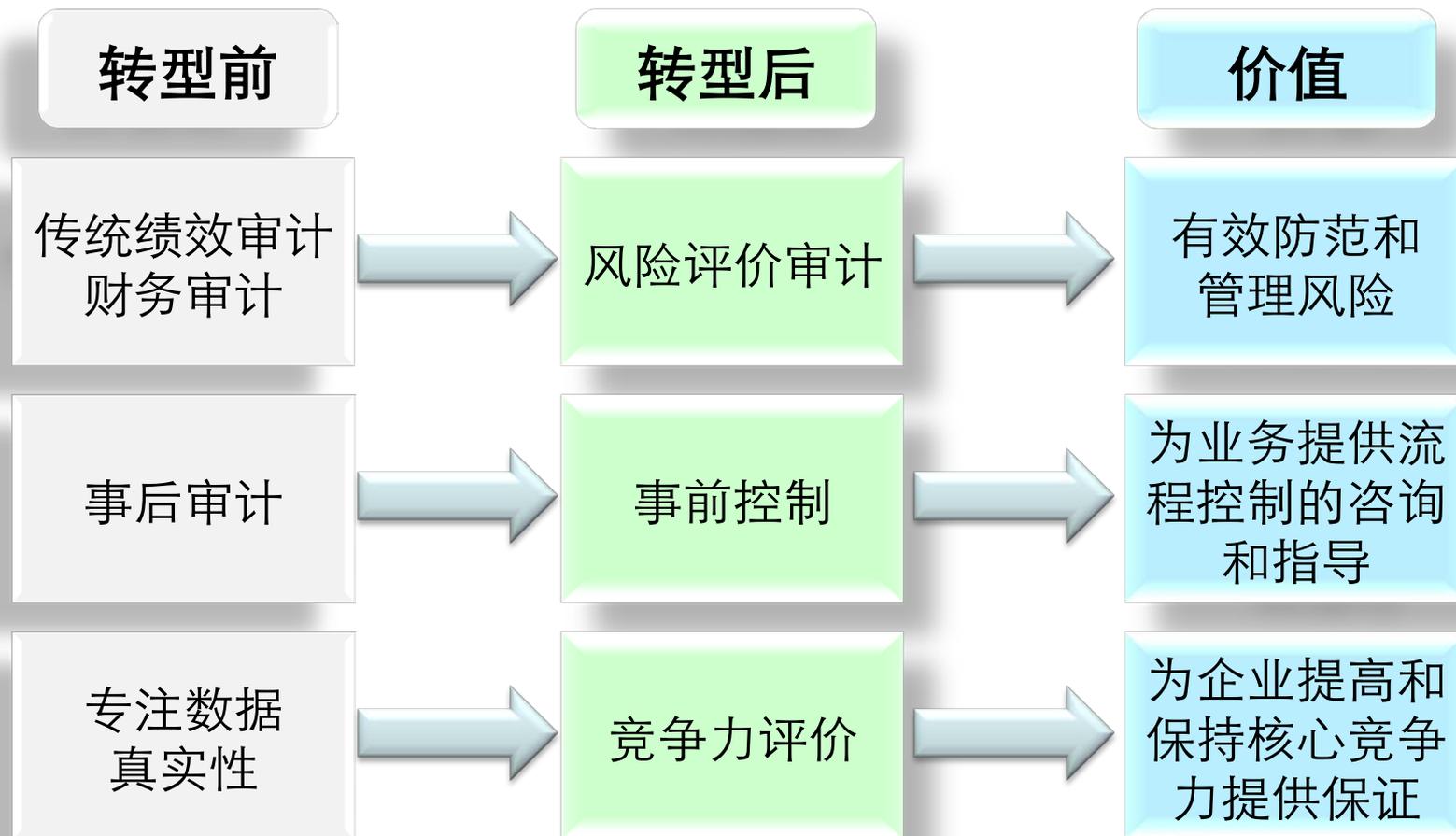
统一的交易规范及规则

- 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

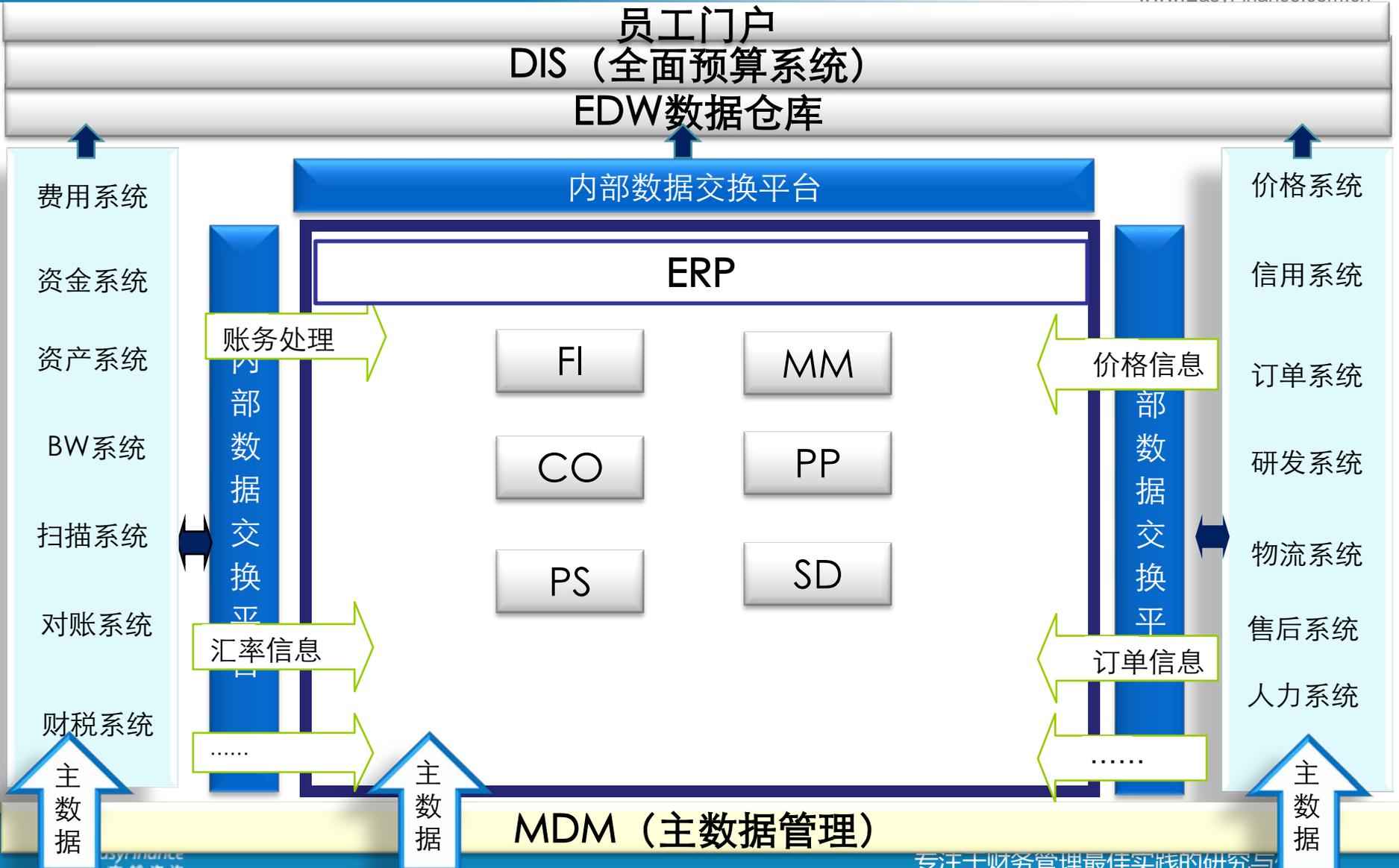
■ 一致性原则：

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



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!