

致力于财务管理实践，打造卓越财务经理人！

财务经理如何做工作计划

北京财智东方信息技术有限公司

财务经理人网

Andy Wang

联系电话：86-10-82601827

- 点评二个年度财务计划案例
- 财务规划的八大作用
- 财务规划的五大特征
- 做财务规划的五大步骤

案例1

□ 某集团公司2011年财务规划

第一:财务核算工作

1、会计电算化

2、会计报表体系

目前的报表体系和计划增加的报表

增加会计报表准确性作为财务部的一个考核项目

3、下属公司财务信息监控

完善报表体系

银行结算网络

实施分级工作和报告制度

第二:财务管理与监督

1、资金管理

批发和零售系统资金管理

库存管理

应收款的管理

2、预算

3、费用管理

第三:组织机构与部门和岗位职责

1、设置了2011年的财务部组织架构和岗位职责

第四:财务部培训计划

第五:工作重点与难点

1、资金

2、人才

第六:2011年主要财务指标预测



点评

规划就像行车中的导航仪

你的上司如何看

- 看你怎么想，有没有想法，想法对不对路
- 看你打算怎么做
- 不看你具体怎么做
- 看你的结果

专业水平不等于心中有数！

专业的计划不一定是符合公司需要的计划！

太粗的计划给人以无法落实的感觉！

- 公司现状
- CFO汇报目录
- 文字规划
- 几个细节
- 后续跟踪

□ 公司背景：

- 高速发展的服务业公司，外企
- 调整组织架构，在香港设立壳公司，在国内开具多家子公司
- 洽谈风险投资
- 上系统

- 2010 重要规划事项总结
- 财务部SWOT分析
- 2011 重要规划事项
- 2011 重要事项时间表
- 2011 财务部预算
- 组织结构图

财务规划－未来一年

● 支撑公司战略	▪ 建立有效的战略计划循环机制，并协助制定完成未来3-5年规划 ▪ 继续落实完善集团组织框架 ▪ 吸引新的投资者支撑公司快速发展 ▪ 支持公司达到年度的成长目标和利润目标
● 支撑区域销售运营	▪ 重新梳理营销策略（平衡近期与远期利益，与战略对接、与建立核心竞争力相匹配、着眼于盈利模式的建立） ▪ 重新梳理业务流程（生产、供应、发货、服务） ▪ 完善折扣和促销管理
● 季度财务回顾	▪ 整合财务报告体系，为新的年度目标设计新的财务报告，减少利用率低的报告； ▪ 审核业务线的经营成果，分享对经营过程的理解 ▪ 确定未来可利用的机会 ▪ 未来季度的预定行动方案
● 资本引进项目	▪ 为风投准备文件 ▪ 公司估值和谈判 ▪ 研究合同条款和谈判 ▪ 尽职调查程序 ▪ 完成-签署合同

财务规划－未来一年

● ERP项目	▪ 开始面试 ERP 和系统优化经理 ▪ 建立 ERP 团队 ▪ 业务需求调查和报告 ▪ 培训和客户化 ▪ 系统实施和编码设计 ▪ 开始业务模拟测试 ▪ 总体培训 ▪ 关键事实输入系统/设置不同岗位授权表 ▪ 成本组介入系统 ▪ ERP文件完成和模拟运行 ▪ 上线运行
● 合资公司财务和法律支持	▪ 完成香港合资公司的设立和开户。 ▪ 完成中国合资公司的设立和开户。 ▪ 设立在合资公司下的北京和广州分公司 ▪ 完成合资公司会计核算和财务管理体系的建立 ▪ 培养合资公司财务团队
● 更好的政府财政支持	▪ 与政府谈补助期延长和税收返还

财务规划－未来一年

●重新梳理人力资源体系	▪反省集团模式下的组织架构、职位等级、薪酬体系、奖金绩效考核体系 ▪人才优化及培养战略 ▪建立KPI/BSC考核指标体系 ▪建立计划、总结、检讨、改进的循环机制
●财务团队建设	▪财务经理人员的招聘 ▪现有中坚力量的提拔和培养 ▪主管以上人员的战略规划培训 ▪与‘财务经理人网’的培训合作
●电子商务业务的财务支持	▪资金回收政策的拟定和合作方的谈判 ▪物流政策的拟定和物流合同的谈判 ▪电子商务业务的核算流程和控制节点 ▪财务团队的配合－专人负责，团队支持 ▪建立针对电子商务的财务分析报告系统 ▪电子商务业务系统与ERP系统的对接
●完善公司保险体系	▪完善资产管理制度和执行，尤其是资产转移记录要完善 ▪公共责任险出险情况较复杂，问题较多，集中整顿 ▪车辆保险方面，要组织给司机的培训，并明确车辆管理制度

财务规划－未来一年

● 生产A项目发展支持	▪ 审核厂房租赁合同 ▪ 设计框架-生产、仓库、店铺等 ▪ 设立A项目公司-新的法律实体 ▪ 工厂设立和证照申请 ▪ 准备A项目的会计标准/流程和内控系统 ▪ 建立A项目财务团队 ▪ 实施工厂ERP系统
● 新产品支持	▪ 过去6个月回顾: 销售分析, 分4中产品大类－明星, 现金牛, 瘦狗, 问题小孩。 ▪ 为研发、采购、运营进行成本计算和反馈 ▪ 定价决策指导 ▪ 定价建议
● 协助董事会相关工作	▪ 每季度评估财务表现 ▪ 评估主要工作, 主要改进, 和主要项目的流程。 ▪ 董事会决议的特别事项 ▪ 协助做好股改方案的落实

- 2011年重要事项时间表 - 见附件
- ERP实施详细安排
- ERP实施风险评估表

为什么要规划

团队行动的依据

- 有事项、有目的、有时间安排
- 减少不必要的沟通

何故、何事、何处、何人、何时、如何做尽可能明确

易于授权

- 事先安排清楚，便于转安排
- 便于检查和指导

思维占领

- 让员工提前思考
- 提前准备

是团队绩效评价的基准

- 事先对工作的安排有说法

工作管控依据

- 事项控制
- 时间控制

规划的作用

与高层达成共识

- 接驳公司计划/战略的工具
- 让非财务高层了解财务工作的方法
- 给人以计划性强的印象

鼓舞士气

- 规划讲引导我们走向哪里
- 将给团队成员什么样的职业经历参照

思维梳理

- 将公司、团队、个人发展统一梳理
- 将知识、经验、外部工具统一运筹

规划是针对变化而来的，没有变化就不需要规划！
关键在于：想想清楚！

规划的特征

选择性



选择事项，不能什么都做，在特定的时间内只能做几件事

普遍性



对什么事情都适用，大事小事都可以做规划

非数字性



不是预算，不适合用数字表达

执行性



是用来指导执行的，以获得预期的结果，区别于考核

连续性



不同年度的规划要接续

规划的五大步骤

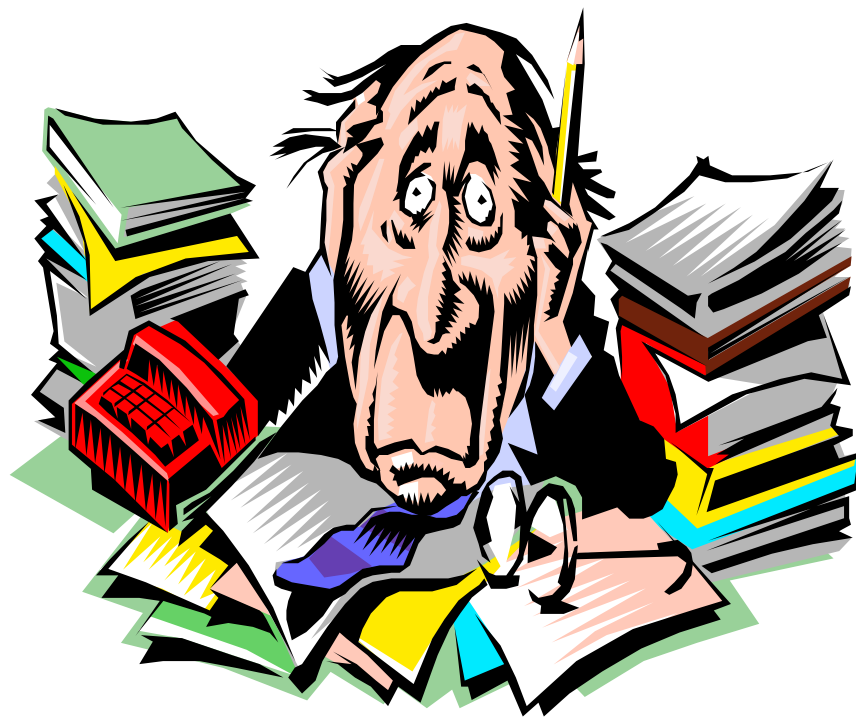
- 收集信息，定位现状
- 评估现在的状态和可用的资源
- 设目标
- 做计划
- 如何落实-安排与调动积极性

- 管理环境成熟度
- 财务环境成熟度

财务重要管理事项清点

- 预算
- 内控（制度、流程、授权）
- 报告体系和财务分析
- 核算，报表到信息系统建设和完善
- 成本管理
- 现金流管理，融资
- 库存、应收款管理
- 内部审计
- 决策支持
- 税务
- 绩效支撑
- IPO，资本运作

...



残酷的现实可能是这样

公司
缺钱

制度
被束之高
阁

分析
报告没人
看

刚定
好的规
矩，又
变了

会计
产假，
无人顶

好像
只有你
在思考

布置
的任务
一直没
消息



内部管理环境和财务环境成熟度

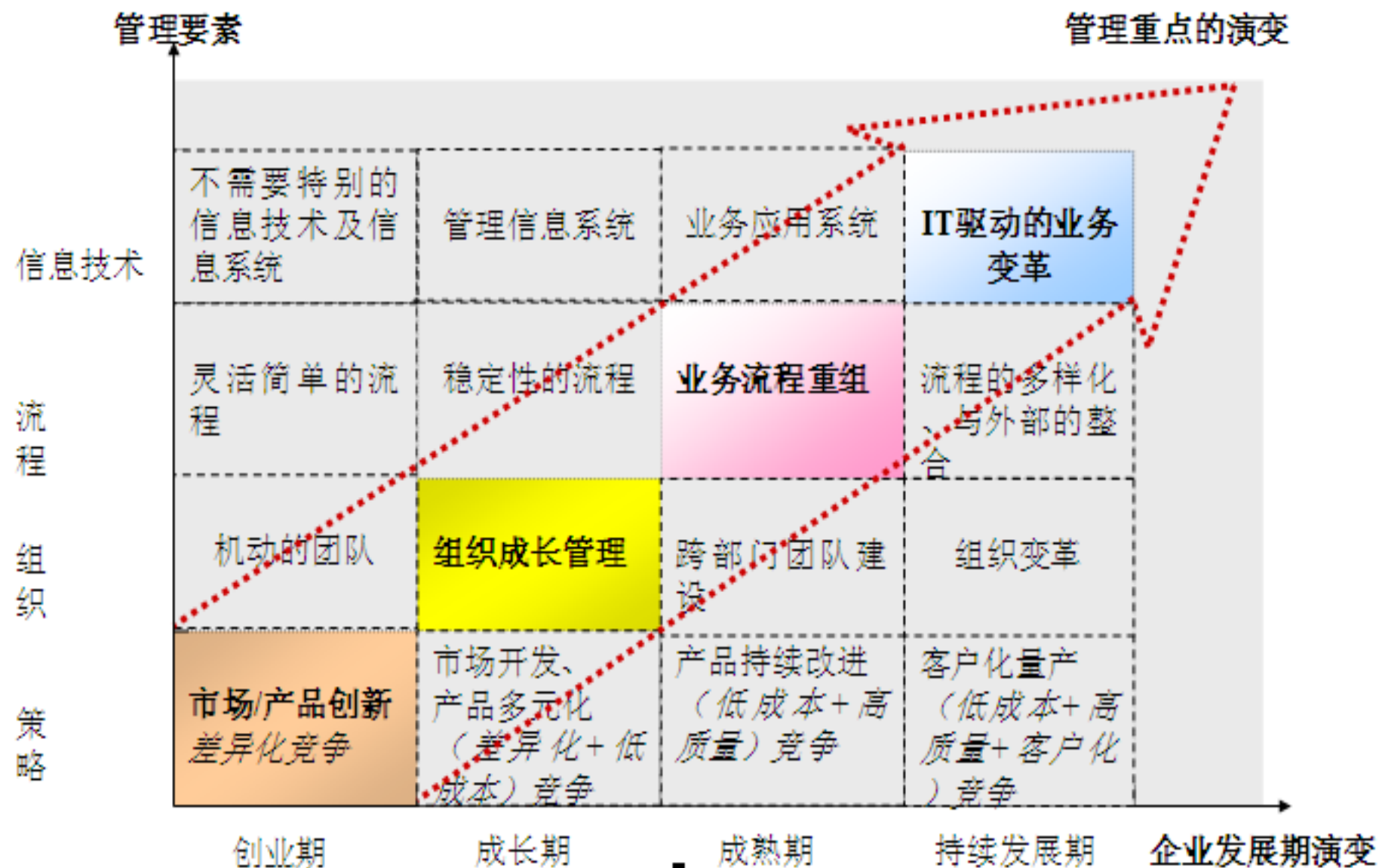
□ 内部管理环境成熟度认定指标

		初级	中级	高级	理想境界
1	组织结构				
2	岗位职责				
3	流程				
4	授权				
5	信息传递				
6	工作协调				
7	财务参与公司治理的程度				
8	决策行为				
9	“内部客户”观念是否形成				
10	领导团队的成熟度				

财务环境成熟度

		初级	中级	高级	理想境界
1	财务相关的流程和制度				
2	非财务部门的财务培训				
3	跨部门沟通				
4	异常的反馈与整改				
5	财务报告系统				
6	财务指标的应用程度				
7	非财务指标的应用程度				
8	财务部对企业增值的贡献				
9	并购时的财务协同效应				
10	财务团队的成熟度				

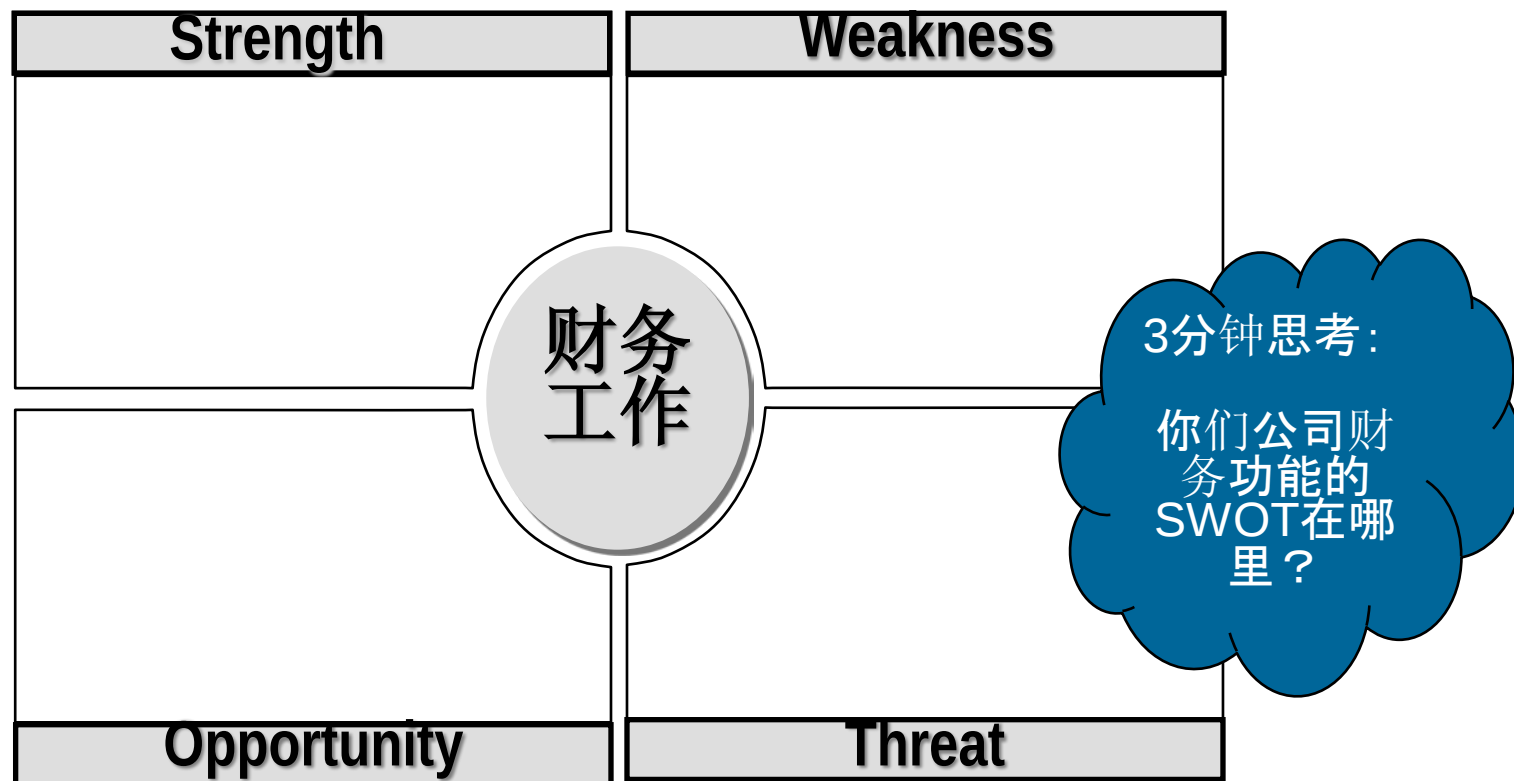
不同时期的管理重点



□ 通过制度看财务环境成熟度

核算报告类	业务相关
人员管理	法律风险事务
资财管理	供应链管理
预算成本类	其它部门的制度

财务自身现状分析与评估 – SWOT分析法



□优势

- 我们有主要的财务会计控制系统，这些系统能够满足基本的管理需求
- 财务团队的岗位描述和运营流程是清晰和足够的
- 足够的书面指导为财务部员工提供了技术支持
- 基本的会计报告表式帮助持续、稳定和精确的管理报告
- 运营系统有了高度的财务感觉而且非常支持财务工作
- 年轻的财务团队有高度的执行性，员工踏实肯干，忠于职守
- 财务总监的专业素质很高
- 公司的税务管理非常到位
- 职能团队对财务政策的理解和支持非常好
- 全面预算管理已形成企业文化

□ 弱势

- 对于有限的业务，我们有五个法律实体，导致许多增加的工作量和人力需求。
- 在公司内尚未形成完善的财务管理体系。
- 财务团队太年轻，没有足够的工作经验，专业能力比较弱。
- 财务的平均专业知识和努力需要提升。
- 各部门还没有形成很强的内控和管理意识。
- 会计需要对异常情况更敏感。
- 公司目前的审计师不是非常职业。
- 财务软件太落后，采购和成本没有足够的信息。
- 大多数财务报告用Excel完成。
- 没有长期的机制留住好的员工。
- 公司面临一定的税收风险。
- 档案室空间不够，找资料很慢

□机会

- 更多的店可以形成规模经济。
- 高速发展为财务员工提供更多机会。
- ERP 的实施
- 公司财务文化是合理的，透明的，利于新员工快速提高。
- 找到“财务经理人网”这样的专业指导机构；
- 公司在战略规划上充分重视内控的建设；
- 公司考虑三年之内上市；
- 公司总经理批准每人5K的财务培训预算；
- 高层认识到员工流失的情况，人力资源部考虑建立长效员工培养计划。

□威胁

- 主要岗位人员流失，没有好的财务人员支撑新地区的业务。
- 供应商管理水平低，有些甚至没有法律实体。发票问题会一直存在。
- 政府监管更加严格。
- 会计/税收面临的法律/规则/政策每年都变。
- 政府提高税率，增加公司税收负担；
- 每年都有新的对外商投资企业法律法规公布。
- 高速发展给全面管理带来更大困难。
- 公司销售模式越来越复杂，更多信用客户和网上收款，更多促销活动。
- 更多的销售区域，财务管控更困难，风险也逐步上升。

□ 从那些方面推进一个健康的财务职能

1. 信息报告方面
2. 合规性
3. 战略分解与预算
4. 团队 - 打造一个能够运作以上财务体系的团队

- 公司现状
- 总体规划
- 时间表
- 第一阶段的方案和时间表
- 预算推进的具体安排

案例3

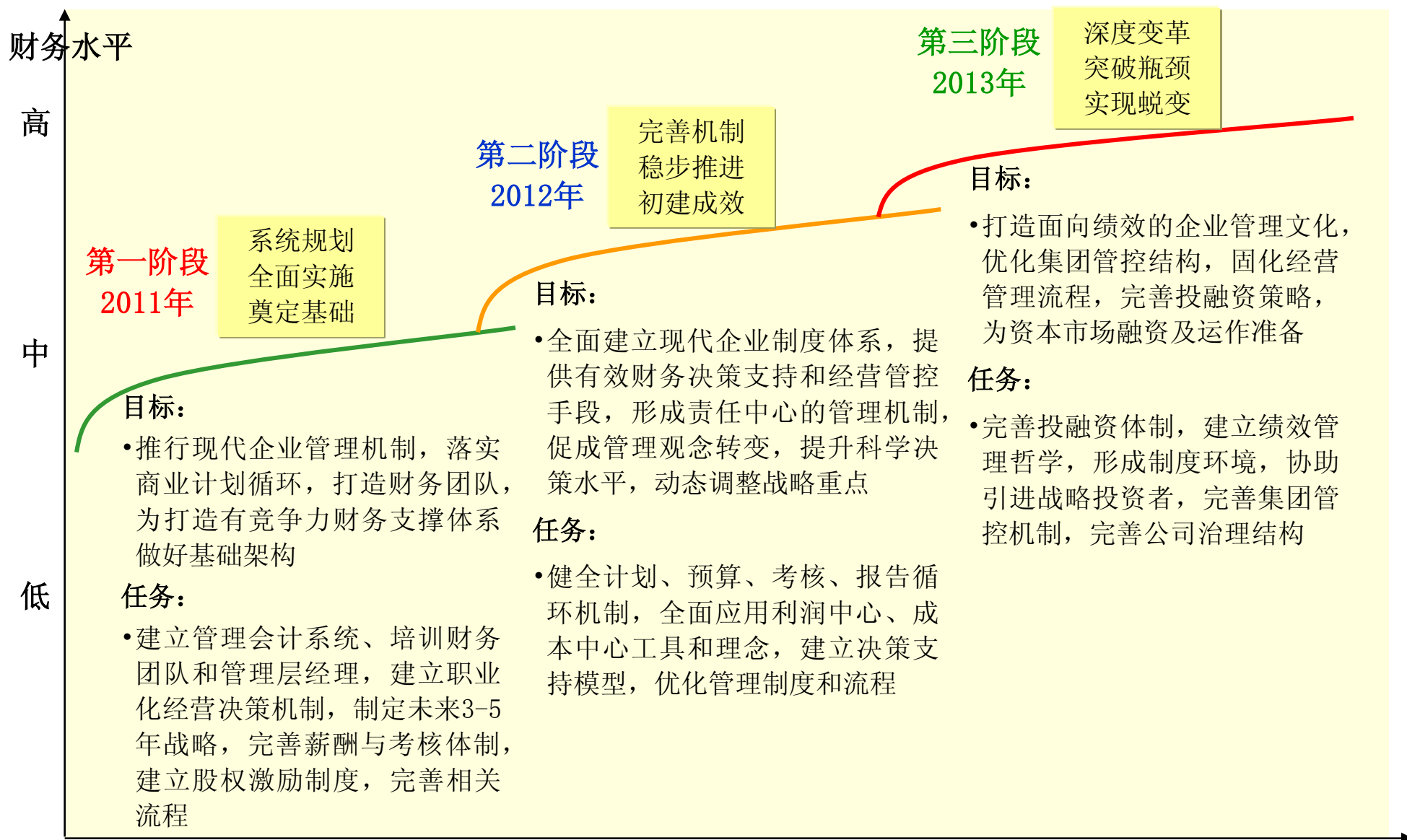
公司现状

- 公司发展处于瓶颈期，无论在业务模式、公司战略、人才队伍、管理机制、产业发展、经济效益，还是集团管控、人力资源能力、财务管理水平等方面都到了需要突破的时候
- 需要明确方向，统一认识，建立系统、有效的管理决策机制，逐步引进人才，在业务方面有所突破，使企业走出利润徘徊不前的局面，为后续走向资本市场打好基础。
- 公司领导和员工大部分都意识到了公司发展出现了瓶颈，正在努力寻找各种途径解决，力争在最短的时间内改善现状
- 公司已经在战略发展方向上开始明确，聚焦核心业务，进行集团化管理，大力度培训员工，应用了ERP系统，将要推行股改计划，以吸引和留住人才，并为未来发展培育了新产品
- 公司已经为企业变革做好了心理准备和文化

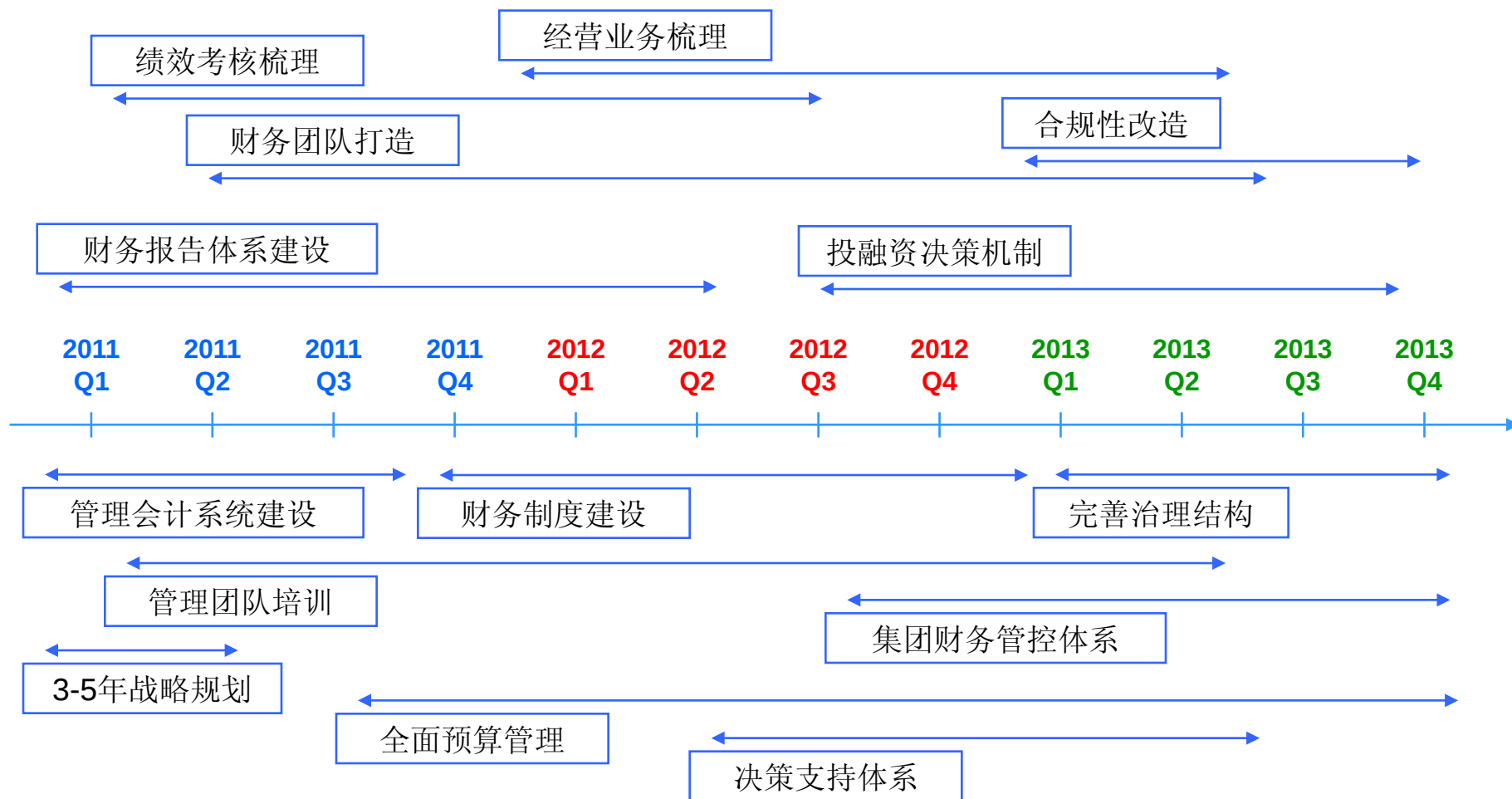
财务现状

- 目前的财务部门工作集中和停留在会计核算状态，仅有外帐，缺少内帐，无法及时提供满足经营管理需求的数据
- 财务人员工作比较被动，缺少相关的视野和技能，不能主动为领导决策提供相应的财务支持，也不知道如何建立起与现代企业管理需求相适应的财务体系
- 财务总监的精力被企业融资贷款事宜占用，无暇顾及财务管理方面的建设，急需补充财务经理岗位以完成此任务
- 公司领导希望通过财务数据进行科学决策，但是，现在财务管理上下脱节，导致领导决策长期得不到有力支撑

总体规划



“财务再造” 时间表 (2011-2013)



“财务再造” 方案设计（第一阶段）

未来一年将要实现如下目标：

财务团队

- 财务经理人员的补充

战略规划

- 建立有效的战略计划循环机制，并协助制定完成未来3-5年规划

预算报告

- 建立预算和滚动预算制度
- 建立管理报告机制

团队培训

- 中高层人员的战略计划培训
- 主管以上人员的相关培训

系统流程

- 管理会计系统的建立
- 重新梳理业务流程（生产、供应、发货、服务）

制度建立

- 建立计划、总结、检讨、改进的循环机制
- 相关政策与流程的建立或完善

考核激励

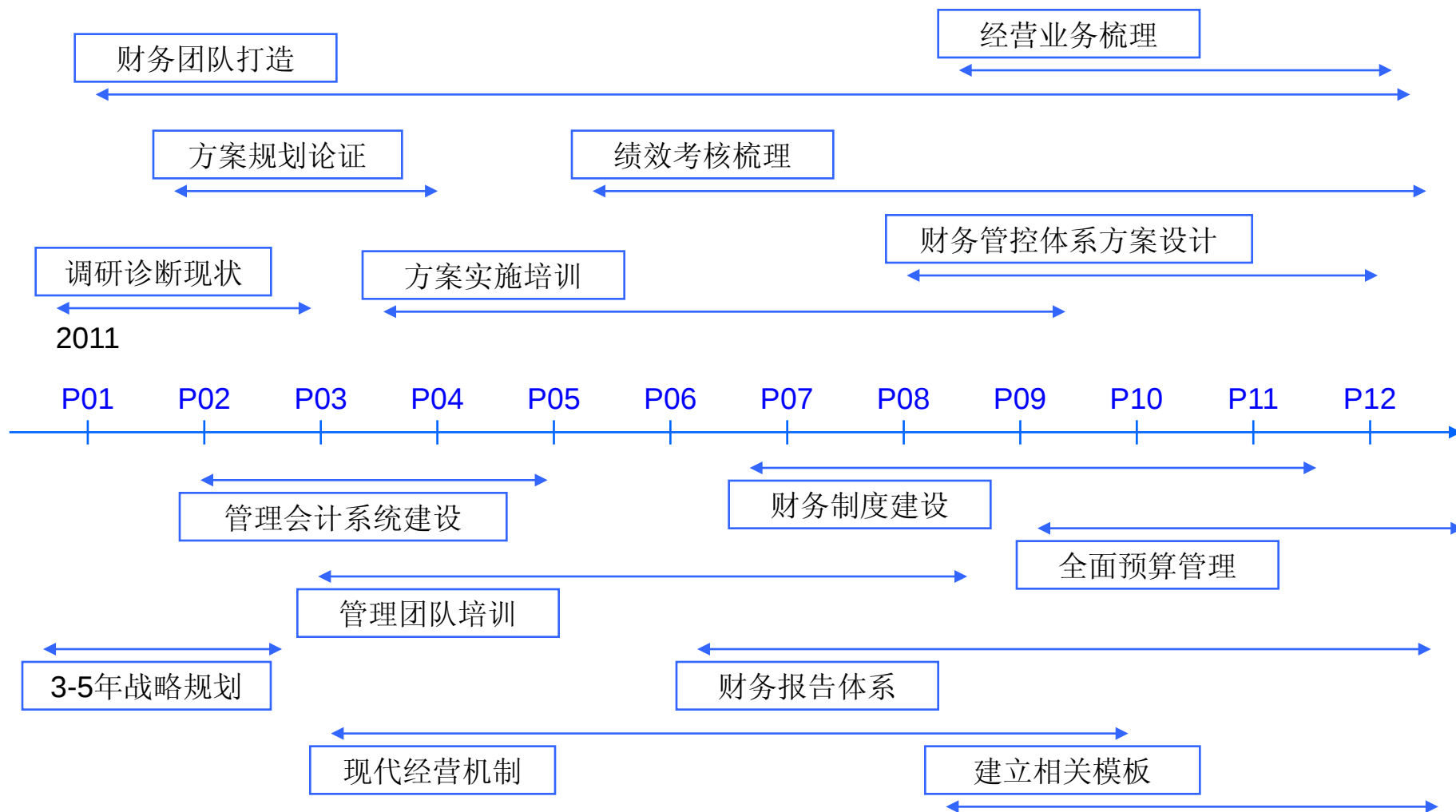
- 协助做好股改方案的落实
- 建立KPI/BSC考核指标体系及相关管理机制的建立

业务梳理

- 重新梳理人力资源体系
- 重新梳理营销策略及流程

战略财务 架构搭建

第一期（2011年）时间表



如何落实 – 预算子项目的规划

□ 环境分析

- 公司第一次做预算
- 管理人员素质低
- 有组织变革同时进行
- 财务岗位不全

预算子项目的规划

预算推进项目	责任人	工作内容	培训时间	参加人员	效果访谈
预算作用沟通					
预算类型确定					
核算系统分析					
预算基础事项的明					
预算培训1					
预算培训2					
预算模板制作					
预算编制详细说明					
预算培训3					
预算制度拟定和下					
预算答疑					
预算时间表					
辅导编制					
核算系统2010年数 据整理					
汇总质询					
预算调整					
预算定稿					

规划的管控表

[illegible]

