
总经理财务研修——打造五大财务管控系统

主讲：马军生

课程总体结构：

一、管理者为什么要懂财务

二、理解企业经营的财务逻辑

三、总经理应掌握的五大财务管控系统

- ◇ 仪表系统：财务报表支撑管理决策
- ◇ 油路系统：资金管理打通任督二脉
- ◇ 动力系统：降本增效提升企业价值
- ◇ 导航系统：全面预算引导资源配置
- ◇ 安全系统：内部控制保障安全经营

四、总结

课程大纲：

一、管理者为什么要懂财务

1. 不懂财务可能“语言不通”，听不懂，说不明
 - a) 现实中企业管理者的“财务障碍”
 - b) 现实中企业财务人员的“管理障碍”
2. 企业越大，层次越高，管理者越需要懂“管人”和“理财”
 - a) 企业总体管理体系
 - b) 人力体系和财务体系在企业中的地位
3. 财务的独特性：成也财务，败也财务。
 - a) 企业的成功首先是财务的成功
 - b) 企业的失败最终是财务的失败
4. 现代企业财务管控的五大核心系统
 - a) 仪表系统：财务报表支撑管理决策
 - b) 油路系统：资金管理打通任督二脉
 - c) 动力系统：降本增效提升企业价值

-
- d) 导航系统：全面预算引导资源配置
 - e) 安全系统：内部控制保障安全经营

二、理解企业经营的财务逻辑

(一) 一般企业的经济循环图

- 两大资金来源
- 两大资金运用
- 两大增值环节
- 三大经济活动

(二) 从财务视角看经营的四大步骤

1、从资本到资源（资产）

- 股东投入和债权人投入的区别
- 总资源的表现形式
- 资产负债表解读——企业的“底子”
- 资本撬动资源能力的财务衡量指标——财务杠杆

2、从资源到收入

- 运用资源提供产品
- 产品提供形成收入
- 资源利用效率的财务衡量指标——资产管理杠杆

3、从收入到利润

- 收入到利润需扣除成本费用
- 成本费用的构成
- 利润的不同层级
- 利润表解读——企业的“面子”
- 收入创造利润的财务衡量指标——市场杠杆

4、从利润到现金流

- 三大活动的现金流表现
- 利润和现金流的关系
- 现金流量表解读——企业的“日子”
- 利润创造现金流的财务衡量指标——现金杠杆

(三) 如何评价投入和产出

- 从企业角度看投入
- 从股东角度看投入
- 从利润角度看产出
- 从现金流角度看产出

三、总经理应掌握的五大财务管控系统

1、仪表系统：财务报表——透视财务报表，管好财务信息

- 从经济活动理解财务报表
- 如何阅读和分析财务报表
- 透视财务报表，管好企业为股东赚钱的四大杠杆
- 要求财务部门注重提供管理会计信息，支持领导决策
- 强化信息挖掘，开展财务和经营分析，监控企业运行
- 统一集团财务信息，保证集团信息对称性、一致性、可比性

2、油路系统：资金管理——高度重视现金流管理，打造健康血液系统

- 现金流不断——注重中长期、年度、月度的资金预算和平衡；
- 谨慎投资——重视投资的战略思维、财务思维、风险思维和过程管理思维；
- 多元输血——积极融资并平衡股权和负债；
- 防止淤血——重视资产管理（货币资金、存货、应收账款、固定资产等），提高资产使用效率，；
- 存量优化——集团企业加强资金的集中管理；
- 合理献血——分配策略与股权激励。

3、动力系统：降本增效——实施全面成本控制，降本增效度过转型难关

- 成本的三大视角
- 成本的十组特性
- 全面成本控制的八大方法
- 全面成本控制的十一大环节
- 企业如何组织和管理成本控制活动

4、导航系统：全面预算——逐步开展全面预算管理，利用过程机制掌控企业

-
- 为何要做开展全面预算管理
 - 全面预算过程控制的总体思路
 - 将发展思路变成具体的目标
 - 以目标为导向制定计划和预算
 - 将目标计划预算对接绩效和薪酬
 - 目标计划预算的执行监控

5、安全系统：内部控制——健全内部控制体系，通过制度控制企业风险

- 从相信人到相信制度
- 内部控制概念与核心要义
- 中国内部控制规范总体架构
- 内部控制的八大基本方式
- 主要业务循环的常见漏洞及内部控制要点
- 企业内部控制体系构建