

《非财务经理的财务管理》（2天标准版）

1 课程背景

中国经济的高速发展期已渐行渐远，管理竞争的时代已经来临。作为企业航行的舵手 – 经营与管理者，想要带领企业在日益复杂的市场竞争中破浪前行，需要更加开阔的视野和全面的管理技能。而财务管理的思维与方法在当今的管理竞争时代，其价值日益彰显，并为众多成功企业所证实。

- 一个企业没有财务方面的成功，算不算真正的成功？没有经营管理人员的理解和参与，有没有真正财务管理上的成功？
- 经营与管理者需要的财务，究竟是什么？看懂财务报表，了解财务指标的的目的又是什么呢？
- 全球经济低迷、竞争严酷的环境下，经理人与他们所在的企业，如何面对未来才能立于不败之地呢？

本课程将以通俗易懂的培训方式和全新财务思维，帮助您理解报表与核心财务指标及其所体现的管理含义，深入把握企业关键的运营问题与可能风险，透过数据看经营，更好的做出管理判断与选择；同时帮助您运用成本分析及预算管理等财务工具，提高个人与部门绩效。资深财务高管担当实战派讲师，与您一同进入财务实战模拟训练，融合经营与财务管理的本质，全面提升您的财务运用技能和综合管理能力。

2 课程收益

为期2天的公开课程，旨在帮助参与者

- ◇ 掌握重要的财务与税务基础知识
- ◇ 读懂并学会运用三大财务报表所披露的经营与财务信息
- ◇ 深入理解核心财务指标的管理涵义及其改善因素
- ◇ 整体把握企业财务运作体系与运营控制关键，理性决策
- ◇ 增强成本数据分析与利润管理能力
- ◇ 强化现金流管理，控制与降低财务风险
- ◇ 掌握预算编制与跟踪控制方法
- ◇ 从财务视角解读企业运营，增进与财务部门的共识和有效沟通

3 学员对象

企业各部门经理与主管人员、生产制造、销售与采购及工程技术等核心管理团队人员

4 课程大纲

主题一 财务会计基础与报表的管理解读 (9:00-12:00)

目的：结合家庭理财，了解作为经理人，为何需要关注财务管理与报表？报表能给我们提供什么样的帮助？如何通过关键数据了解我们的运营与管理？

导言 课程介绍与破冰游戏

- 一 财务报表的管理价值 – 企业运营中的“仪表盘”
- 二 如何通过资产负债表了解企业的“家底”与财务状况？
 - 1 企业的运营资产从哪里获得？如何使用？
 - 2 财务比率分析：企业的财务状况是否健康与良好？如何改善？
 - 3 小结：2+5 模型解读资产负债表 (Balance Sheet)
- 三 如何通过利润表评估企业的“花钱”与盈利能力？
 - 1 运营成本分类与结构分析：制造成本、销售费用、研发与管理费用等
 - 2 利润的形成过程与结构分析
 - 3 财务比率分析：企业的盈利能力如何？如何提升？
 - 4 小结：1-3-5 模型解读企业利润表 (Profit & Loss)

竞猜游戏：企业日常经营业务如何影响财务结果？

案例分享：世界五百强通讯设备企业（华为）年度财务报表解读

模拟演练：如何运用关键财务指标分析解读企业的财务状况与经营业绩？

主题二 成本性态分析与利润管理改善 (13:00-16:30)

目的：通过生活实例、管理游戏及模拟演练，深入理解撬动企业利润的三大杠杆及其管理运用，以更好的达成利润改善的目标。

- 一 成本动因 (Cost driver) 及成本的重新分类
 - 1 成本划分思路：如何有效管理与控制成本
 - 2 固定成本与变动成本的特征
- 二 量 – 本 – 利分析及其在管理决策中的运用
 - 1 基于成本性态的成本模型与预测
 - 2 边际贡献 (Contribution Margin)、保本测算与经营安全评估
 - 3 目标利润规划与敏感性分析：如何平衡产品定价、销量与成本控制？
- 三 成本控制与价值链分析
 - 1 成本价值链：从成本形成看成本控制
 - 2 成本控制的核心策略 – 控制前置：产品设计与价值工程 (VE)

竞猜游戏：成本习性知多少

管理游戏：如何让你的订单利润最大化？

模拟演练：运营经理的秘密武器 – 量本利的分析与决策运用

案例分享：价值工程在福特公司的运用实践

主题三 企业财务运作体系与现金流管理 (9:00-12:00)

目的：理解和把握企业财务管理运作体系与关键运营控制，通过管理政策的制订与有效执行以改善现金流状况，最终实现股东投资回报与财务安全之间的平衡

- 一 企业财务管的终极目标与价值创造能力的衡量：从 ROE 到 EVA
- 二 股东投资回报 ROE 与关键驱动因素分析
 - 1 盈利能力改善 – profitability

2 资产效率提升 – Asset Efficiency

3 财务杠杆运用 – Leverage

三 为何赚钱的公司也会缺钱？

1 现金流概念与影响企业现金状况的三大活动

2 现金流量表 (Cashflow Statement) 结构分析法：如何评估企业现金流的状况与风险？

四 企业经营现金流 (NOCF) 的管理与控制

1 营业循环与流动资金需求 (WCR) 测算

2 影响流动资金需求的三大因素分析

3 流动资金管理效率衡量：现金循环周期 (CCC) 与 WCR/Sales

案例分析：美国汽车、制药、零售等五大行业的股东投资回报及其竞争优劣

模拟演练：现金流量表解读 (辉瑞联合)

管理游戏：如何拯救一家陷入资金困境中的公司？ (欧洲原版案例)

视频分享：“拔河游戏” – 企业内部不同运营部门如何影响公司现金流？

主题四 预算的编制与执行跟踪 (13:00-16:30)

目的：树立正确的预算管理观念，明确自身角色，掌握预算编制的关键流程、方法与执行跟踪手段，以更好的实现部门的预算目标与管理绩效

一 预算的概念及重要管理基础

二 预算的编制流程与方法

1 预算责任中心的划分与目标

2 预算编制中的部门角色与数据质量控制

3 弹性预算 (Flexible Budgeting) 在预算编制与分析中的运用

三 预算的执行跟踪与业绩评价

1 预算跟踪的重要方法

2 预算执行与反馈中的部门角色

3 如何分析预算差异 (Variance Analysis) 及评价绩效？

4 如何“锁定”重点监控的部门费用？

管理游戏：四日游的费用预算编制

模拟演练：如何使用弹性预算进行成本分析与业绩评价？

课程回顾与竞赛

讲师课程总结与学员分享 15 分钟

财务知识举牌竞赛 15 分钟

专业背景

EMPAcc, 中国注册会计师 CICPA, 《商战名家》主推实战财务专家, 中华讲师网“中国财务管理十强讲师”。拥有 15 年中外企业的财务工作经历与欧美跨国公司财务管理经验, 涉及制造、贸易和投资领域。1989 年起先后在荣事达集团、美国国际纸业 (International Paper)、德隆国际战略投资公司负责财务管理工作, 积累了丰富的财务分析、预算与成本控制、运营资本管理及投融资决策经验。

2004 年进入管理咨询行业起至今, 拥有 10 年以上专职财务咨询与培训经验。累计培训时间超过 1000 天, 为超过 100 家世界五百强企业及众多上市公司提供内训服务。期间赴欧洲接受专业的《非财务经理的财务管理》课程培训 (CAPeco), 融合先进的培训理念、方法于中国的财务培训实践。

授课风格

课程源自多年跨国公司财务管理经验的总结和创新，源于实践用于实践。课程专门针对各类经营管理人员，结合家庭投资理财，培训方式深入浅出，通俗易懂。周老师集多年财务管理实践与培训经验，注重学员的参与互动、管理经验分享与职业能力提升，在学习体验中感悟财务管理对于工作和生活的价值与乐趣。

专长领域

企业财务管理，财务分析、预算与成本控制、运营资本管理。主讲经典《非财》系列课程。

服务企业

上汽集团、戴姆勒-奔驰、捷豹路虎、上海通用、比亚迪、佛吉亚、上海电气、施耐德电气、中集集团、庞巴迪、大金空调、三菱电梯、金风科技、天合光能、美的集团、博西华电器、伊莱克斯、爱立信、阿尔卡特-朗讯、惠普中国、戴尔、中移动、中国联通、中国电信、中国电子集团、NEC、美国强生、德尔格、上海莱士、欧姆龙、美国箭牌、伊利股份、巴斯夫、中石化、上海城投、中国节能集团、中国能建集团、云天化、云铝股份、美国铝业、立邦中国、圣戈班、YKK、中核工业集团、海航集团、安吉物流、上海交行、厦门国际银行、新华保险、大众汽车金融、英国劳氏认证、豫园商城、兰生股份、沃尔玛中国 ……