

非财务经理的财务管理

黄海 (2天)

课程背景

现代企业的财务管理水平直接关系到企业的成败!“巨人集团的财务危机”表明,财务管理对于企业生存与发展具有重要意义,你公司是否碰见如下问题:

- 1、非财务人员只重业务不重财务,非财务经理看不懂常用的财务报表
- 2、非财务经理不会常用的财务分析方法,无法分析企业经营状况
- 3、财务预算、成本控制、资金管控是财务部门的事情,非财务人员漠不关心
- 4、非财务人员与财务人员沟通不畅,相互不理解
- 5、财务部门的各项工作与非财务部门没有关系
- 6、采购时到底要发票还是不要发票,要专票还是要普票,要17%的专票还是低税率专票
- 7、销售报价到底报多少,报高了失去定单和商机,报低了企业亏本
- 8、生产部门只要交期和产量,忽视成本,越做越亏
- 9、企业高层做规划或决策时缺乏足够的财务指标做依据,凭经验和感觉决策,心中没底
- 10、辛苦赚来的钱,要承担沉重的税负,不能合理避税,亏大了

课程收益

- ◇ 掌握基础的财务知识,树立财务管理的理念
- ◇ 理解生产、采购、销售、财务、人力资源等各部门的经营活动是如何影响公司的财务状况
- ◇ 各部门与财务人员在统一的平台上达成有效的共识,建立全员财务管理意识
- ◇ 非财务管理人员能读懂常用的财务报表
- ◇ 掌握常用的财务分析指标和分析方法
- ◇ 学会通过财务分析,发现经营管理问题,查找本职工作中提升企业经营业绩关键控制点,改善部门绩效
- ◇ 学会如何从报表中发现企业存在的风险及有效地规避企业的财务风险和经营风险
- ◇ 建立起清晰的成本及风险控制意识,掌握有效控制成本的方法
- ◇ 树立现金为王的概念,强化现金流意识,提高资金运作效率
- ◇ 学会使用预算等管理工具加强内部管理
- ◇ 理解报表中财务数据与业务的内在联系,能够从财务视角看企业运作
- ◇ 掌握财务管理工具,全面提升管理水平

课程对象：中、高层以上管理人员、其他管理人员等

课程特色：实战派风格、针对性强、追求“落地”，学习后可直接转化为实用的“生产力”

课程大纲

一 现代财务的主要职能

二 基础财务管理概念

- 资产、负债、权益
- 收入、费用、利润

三 如何阅读和分析“三张表”

- 资产负债表
 - 资产负债的基本构成和逻辑
 - 资产负债表中的 5 大项资产和 7 大项负债及 4 大项所有者权益
 - 资产负债表是时点报表
 - 资产负债表的解读
 - 资产负债表的分析

【案例】

- 利润表
 - 利润表的基本构成
 - 利润的组成
 - 利润表的解读
 - 利润表的分析（从利润表中看公司的盈利能力是否是健康的，是否可持续，是否走下坡路）
 - 利润表与资产负债表的关系（利润到哪去了）

【案例】

- 现金流量表
 - 现金流量表的阅读（现金从哪来，用到哪去了）
 - 现金流量表的分析（现金来源是否健康，资金链是否安全，有无资金链断裂风险）
 - 利润表与现金流量表的区别

【案例】

四 如何改善现金流量

- 思考：
 - 利润重要还是现金流重要，为什么盈利的企业会倒闭？
 - 现金流是什么？
 - 公司为什么会缺钱？什么原因导致企业资金周转不灵？
- 现金流的重要性
- 什么渠道能增加现金流入
- 如何控制现金支出
- 调剂现金余缺的方法及工具
- 如何使用多层级的资金计划防止资金周转危机：

【案例】

五 超级指标分析及应用

- 企业决策需要哪些重要数据及指标，这些数据及指标从哪来
- 运营能力分析：共 7 个，营业周期、存货周转率、存货周转天数和、应收账款周转率、应收账款周转天数、流动资产周转率、总资产周转率
- 长期负债比率指标：共 5 个，资产负债率、产权比率、有形净值债务率、已获利息倍数、长期债务与营运资金比率
- 短期变现能力指标：共 2 个，流动比率、速动比率
- 盈利能力比率：共 4 个，销售净利率、销售毛利率、资产净利率、净资产收益率
- 现金流量分析比率：共 12 个，现金流入流出比、现金到期债务比、现金流动负债比、现金债务总额比、销售现金比率、每股营业现金净流量、全部资产现金回收率、现金满足投资率、现金股利保障倍数、净收益营运指数、经营应得现金、现金营运指数
- 上市或股份公司指标：共 10 个，每股收益、加权平均发行在外普通股股数、市盈率、每股股利、股票获利率、股利支付率、股利保障倍数、留存盈利比率、每股净资产、市净率
- 股东回报指标：杜邦指数

思考：从这些指标中解读到哪些问题？如何通过指标来指引公司运作的方向？

六 如何控制成本费用

- 成本概述
 - 成本习性
 - 成本的分类
 - 费用的分类
 - 完全成本
- 采购成本控制：运用好采购比价器至关重要
- 生产成本控制
 - 定额成本法
 - 标准成本法
 - 目标成本法
- 期间费用控制：以预算为导向
- 战略成本控制
 - 固定资产投入的控制
 - 研发成本的控制
 - 设计成本的控制
 - 并购成本的控制
 - 重组成本的控制

【案例分析】TCL 集团如何控制产品设计成本

【学员讨论】你身边的成本控制点在哪里？

【案例】德豪润达的全面预算管理

七 建立多维度多层次的报价体系

- FMC 与 PMC 的概念
- 报价需要参考的要素：客户关系、淡旺季、区域拓展、未来预测、利率、汇率、产能、材料价格走势、税负

- 报价至少提供三个维度：净利率、毛利率、边际贡献率

八 如何合理降低各项税收成本

■ 增值税筹划

- 增值税的原理
- 如何应用增值税降低成本

【案例分析】增值税案例

■ 企业所得税筹划

- 企业所得税的原理
- 如何规范所得税抵扣凭证

【案例分析】企业所得税案例

■ 个人所得税筹划

- 普通员工的个人所得税筹划
- 中层管理干部的个人所得税筹划
- 高管的个人所得税筹划
- 老板的个人所得税筹划（新疆、新三板协议转让定价）

【综合讨论案例】从某公司的报表诊断公司的经营情况，并提出解决方法及责任部门

总结：

- 一、对资产负债表重点要做三看：一看变化（资产增减）并找到变化的原因；二看健康，如负债率是否高，短期偿债能力是否强等；三看真实的企业。利润是可以干出来的，也是可以算出来的.....
- 二、对利润表要做到“五看”：一看结果；二看结构（分层观察）；三看成绩（关注财务成果、市场表现、基本业务活动等三个层面问题）；四看问题（获利能力，包括销售毛利率、主营业务利润率、销售净利率、总资产报酬率、净资产收益率等指标）；五看人的因素对计算结果的影响（比如成本结转方法、折旧计算方法、费用摊销方法）。
- 三、对现金流量表要看：现金增加量；预测未来现金流；规划未来业务活动。

通过现金流量表对企业进行“常规体检”：1、经营活动如何（检查企业造血功能、盈利质量、业务活力）；2、投资活动如何（关注投资方向，评估投资风险）；3、筹资活动如何（了解筹资方式、评估筹资风险）