

# 总经理的财务管理

## 课程背景：

企业在成长与发展的过程中，规范而有序的财务管理是企业正常运转不可或缺的，特别是在全球化席卷全球的今天，显得尤为重要。财务管理属于企业管理的一个部分，但其技术性的知识相对较多，决策者往往只能从自己的一些常识去判断一个企业的经营状况，很难有一个科学的、整体的把握。面对错综复杂的信息，如何才能清晰而准确的把握？必要的财务知识是关键！

此课程专门针对决策人员设计，培训方式深入浅出，通俗易懂；紧密结合企业的实际运作，使培训生动、实用、有效，跳出财务来看财务，从决策者角度出发，培养财务管理的实战能力，掌握财务分析的专业方法，对企业预算、成本、资本运作等各方面建立全方位的了解，把握企业经营状况和财务风险，帮助决策者作出科学的决策，专门设计的财务管理工具和方法可直接应用于实际工作。

## 课程收益：

- 了解国家财税政策的最新动态和趋势，提高风险意识
- 懂得如何纠正企业不规范财务行为，将各种偷漏税等财税的“雷”排掉
- 懂得如何规范企业主自身的财务行为，既合规合法又能达到企业期望的财务目标
- 透彻掌握三大财务报表，读懂财务报告，通过财务报表了解公司的实际运营情况
- 部门与财务人员在统一的平台上达成有效沟通
- 建立起清晰的成本控制意识，从整体流程上进行相应的成本分析控制
- 强化现金流意识，提高资金运作效率
- 学会使用预算等财务管理工具加强内部管理
- 运用财务思维解读企业运作，并寻求提升经营绩效的方法
- 介绍企业资本运营的相关知识，帮助企业更好的借助资本市场做强做大

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**董事长、总经理、财务总监及其他高层管理者

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练

## 课程大纲

**导引：总经理财务管理学习必要性**

### 一、中国经济转型与精细化管理的必然性

1. 中国经济粗放式发展的转型
2. 中国企业家由粗放管理到科学决策的过程

**案例分析：**杜邦集团多元化战略决策与基业长青的秘诀

## 二、学员从财务视角运营企业了吗？

互动讨论：财务视角下的企业运营

### 第一讲：现代财务管理基本原理、概念

#### 一、财务管理的概念

##### 1. 财务管理发展的脉络和趋势

- 1) 财务管理理论和实务演进过程
- 2) 财务管理发展趋势

视频展示：财务管理的作用

##### 2. 财务管理的概念

- 1) 财务管理概念
- 2) 财务管理与总经理

#### 二、财务基本原理与财务思维

##### 1. 财务活动与财务管理

- 1) 企业融资活动及管理
- 2) 企业营运活动及管理
- 3) 企业投资活动及管理
- 4) 企业分配活动及管理

##### 2. 财务思维

- 1) 资金时间价值
- 2) 投资风险价值
- 3) 机会成本与沉没成本
- 4) 会计利润与经济利润
- 5) 增量与边际

互动讨论：学员怎么看财务？

### 第二讲：透视财务报告背后的秘密

#### 一、理解财务报表

##### 1. 谁在做财务分析

- 1) 企业高管
- 2) 投资者
- 3) 债权人
- 4) 政府部门

##### 2. 财务报表的功能

- 1) 评价企业财务状况、衡量经营业绩的重要依据
- 2) 挖掘潜力、改进工作、实现理财目标的重要手段
- 3) 合理实施筹资、投资等决策的重要步骤

案例分析：广州企业主遭“虚开增值税发票”敲诈事件

#### 二、三大财务报表

##### 1. 资产负债表

- 1) 项目内容及涵义
- 2) 决策与应用

##### 2. 利润表

- 1) 项目内容及涵义
- 2) 决策与应用

##### 3. 现金流量表

- 1) 项目内容及涵义
- 2) 决策与应用

### 三、财务分析——解密报表背后的涵义

#### 1. 偿债能力

- 1) 流动比率
- 2) 速动比率
- 3) 资产负债率
- 4) 已获利息倍数

#### 2. 营运能力

- 1) 流动资产周转率
- 2) 存货周转率
- 3) 资产周转率
- 4) 应收账款周转率
- 5) 营业周期

#### 3. 盈利能力

- 1) 业务获利能力
- 2) 资产获利能力
- 3) 市场获利能力

#### 4. 发展能力

- 1) 销售收入增长率
- 2) 资本累计率

案例研究：宁德时代快速增长背后的财务逻辑

## 第三讲：非财务人员的税务管理

### 一、税务管理与税收风险

#### 1. 对税收的理解

- 1) 税收的内涵和本质
- 2) 税收背后的财政逻辑

#### 2. 税务风险及防范

- 1) 企业税收负担
- 2) 税收风险点与控制

互动讨论：企业老板在通往监狱的路上？

### 二、企业节税

#### 1. 股权设置与节税

- 1) 公司性质与特点
- 2) 不同性质公司的节税筹划

#### 2. 增值税节税方法

- 1) 关于增值税问题相关法律规定
- 2) 增值税节税方法与案例分析

案例研究：深圳某公司的增值税全面节税综合案例：规范化与节税的典范

#### 3. 企业所得税节税

- 1) 关于企业所得税问题相关法律规定
- 2) 企业所得税风险及控制
- 3) 企业所得税的节税方法与案例分析

案例分析：1 亿利润不缴企业所得税的方法

## 第四讲：公司全面预算管理实施

### 一、全面预算管理的重要性及框架体系

1. 全面预算的现状和困惑
2. 全面预算的本质
3. 实施全面预算管理的重要意义

### 二、全面预算实施的环境保障

1. 高层领导重视及全员参与
2. 健全的预算组织体系
3. 完善的内部管理制度和管理信息统计体系
4. 配套的绩效考核体系

**互动讨论：**公司全面预算管理的基础环境具备吗？

### 三、全面预算编制的启动和实施

1. 四步法与全面预算的编制
2. 预算编制启动与方法
3. 预算编制的实施

### 四、全面预算的执行、控制和调整

1. 预算执行存在问题
2. 预算控制
3. 预算的监督与检查
4. 全面预算的分析与考核

**综合案例分析：**宝钢预算管理实践

## 第五讲：控制为王——企业的财务控制

### 一、公司治理

#### 1. 健全法人治理结构设计

- 1) 具体要求和设计
- 2) 企业内部法定刚性机构设置
- 3) 其他重要制度设计

#### 2. 法人治理结构责权界定

- 1) 法人治理结构存在常见问题及解决方案
- 2) 企业集团内部组织架构设计
- 3) 集团内部成员企业网络化设计

**案例讨论：**美的集团公司治理结构与内部机构图

### 二、企业集团财务管控

#### 1. 企业集团管控模型分析

- 1) 企业集团管控模型
- 2) 集团管控模式选择
- 3) 集团总部的管控功能
- 4) 不同管控模式下集团总部功能定位
- 5) 总部对子公司管控
- 6) 集团一体化的责权体系设计

#### 2. 企业集团财务管控体系

- 1) 集权型企业集团财务控制结构
- 2) 放权型企业集团财务控制结构
- 3) 混合型企业集团财务控制结构
- 4) 集团资金集中管控模式

5) 集权资金管控具体办法

案例分析：格力和美的的财务管控模式比较

课程提炼与总结

构建本次课程学习地图——结语