

# 非财务经理的财务管理

## 课程背景：

企业发展的核心问题是生存问题，而生存的关键是在于企业的财务管理。一名优秀的管理者，不仅拥有出色的业务能力，同时还应具备优秀的财务管理能力。“创业很艰难、守业很艰辛、发展很艰苦”，企业做强做大更需要精耕细作。在企业运营管理过程当中，什么样的财务状况是处于健康状态？什么样的财务状况对企业而言已处于危机四伏的状态？透过财务看经营，通过数据找问题，通过财务管理让你掌握企业运营的核心！

您不需要学习复杂的财务理论，您也不需要计算繁复的财务指标，但是，您一定可以学会，“财务”如何为我所用！轻松掌握“财务”这个有效实用的管理思想，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，透视经营运作、提升管理绩效、轻松驾驭更高、更大的企业平台，为企业创造更大的价值！

本课程通过真实的案例分析与实例演练，为管理者展示一个系统、科学的财务管理体系，用业务语言直观、生动讲解财务知识，帮助经营决策者了解战略财务规划与管理的思维模式和方法。通过有效的财务规划与管理，有效规避风险，提高企业运营的安全性与效益性。

## 课程收益：

- 从财务管理角度透视企业整体运营，增强企业盈利能力
- 读懂财务报告，理解各部门的经营活动如何影响企业
- 运用预算等财务管理工具，合理规划营运资金
- 识别企业存在风险，加强企业内部控制
- 建立清晰的成本控制意识，掌握成本控制方法

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业董事长、总经理、高管、部门总结及相关管理者

**课程方式：**讲师讲授、案例研讨、角色演练、小组讨论等形式的互动式，要求全员参与。

## 课程大纲

**案例导入：**由个人财产状况分析到资产负债表

### 第一讲：全面认识企业财务管理

#### 一、财务管理知识及财务管理思维

1. 管理者必备的财务管理知识
2. 从财务角度看企业经营循环
3. 企业业务循环与资金循环的关系
4. 从投入产出的关系来衡量企业的盈利
5. 企业盈利就没有财务状况危机吗
6. 财务管理思维及价值创造

#### 二、企业战略与财务管理的关系

1. 基于企业战略实施的角度理解财务规划与管理
2. 企业战略对财务规划与管理的影响
3. 如何通过战略财务管理提升企业价值

**案例分析：**早开发票或晚开发票是怎样影响利润的？

### 第二讲：从报表看企业，解析数字背后的秘密

## 一、初识企业的基本财务报表

1. 企业的“底子”：资产负债表
2. 企业的“面子”：利润表
3. 企业的“日子”：现金流量表

## 二、财务报表的阅读与评价

### 1. 资产负债表

- 1) 公司财务安全评价
- 2) 公司偿债能力评价

### 2. 利润表

- 1) 公司盈利能力评价
- 2) 公司发展前景预测

### 3. 现金流量和现金流量表

4. 会计报表之间的关系，就是最原始的战略执行力提升的关系图
5. 公司经营效率评价
6. 财务报表的延伸和管理会计报表体系

**案例分析：**以某公司为例，如何通过财务报表数据透视企业经营

## 第三讲：六大能力指标解读企业经营状况

### 第一力：偿债能力

1. 速动比率
2. 流动比率
3. 负债比率

**案例互动：**具体数据分析

### 第二力：营运能力

1. 存货周转率
2. 应收账款周转率
3. 货币资金周转率
4. 流动资产周转率
5. 固定资产周转率
6. 总资产周转率

**案例互动：**具体数据分析

### 第三力：盈利能力

1. 营业利润率
2. 成本费用利润率
3. 利息保障倍数
4. 净资产收益率

**案例互动：**具体数据分析

### 第四力：销售能力

1. 销售成本率
2. 销售费用率
3. 销售利润率

**案例互动：**具体数据分析

### 第五力：发展能力

1. 营业收入增长率
2. 资本积累率
3. 总资产增长率

#### 4. 营业利润增长率

案例互动：具体数据分析

#### 第六力：控制能力

##### 1. 营业收入偏差率

##### 2. 销售达成偏差率

##### 3. 销售费用偏差率

##### 4. 利润总额偏差率

案例互动：具体数据分析

### 第四讲：如何化战略为行动：全面预算及资金筹划管理

#### 一、全面预算管理的“4W”

##### 1. What - 全面预算管理的目的与核心意义

- 1) 企业战略的目标方向
  - 2) 协调各部门的重要手段
  - 3) 控制日常经营管理的工具
  - 4) 业绩考核的衡量标准
- ##### 2. Why - 全面预算管理的好处与真正作用
- ##### 3. Who - 全面预算管理是谁的事情
- ##### 4. Which - 全面预算管理的误区及盲区

- 1) 避免预算过繁过细
- 2) 避免让预算目标取代企业目标
- 3) 避免因循守旧
- 4) 避免一成不变

#### 二、企业战略目标的确定及分解

1. 战略目标的确定及确定的依据
2. 战略目标的确定对运营管理的重要作用
3. 年度经营目标的确定及目标的分解

#### 三、全面预算编制的原则

1. 充分做好预测和计划
2. 健全组织机构，完善各项规章制度
3. 忌浮夸：脱离实际，失去做预算的意义
4. 忌保守：留有余地，面临考核风险

案例：不同的企业现状如何制订适合自身的预算体系

#### 四、如何建立全面预算管理体系

1. 预算的概念及重要管理基础
2. 预算的编制流程与方法
3. 如何确定合理的预算目标？
4. SMART 原则
5. 预算编制中的部门角色与数据质量控制
6. 弹性预算在预算编制与分析中的运用

#### 五、预算的执行跟踪与业绩评价

1. 预算跟踪的目标与重要方法
2. 预算执行与反馈中的部门角色
3. 如何分析预算及评价绩效？
4. 如何“锁定”重点监控的部门费用？

#### 六、资金使用筹划

## 1. 资金使用筹划的重要意义

**案例：**桥的故事引发资金筹划的重要性

2. 如何做好资金使用管理的“指挥官”而不是“消防员”
3. 面对“万恶之源”如何做好资金的“未雨绸缪”

## 第五讲：成本管理：控制利润的黑洞

### 一、成本分类与成本控制

1. 常见几种成本分类
2. 从管理角度成本的表达
3. 成本战略：低成本、差异化、聚焦、蓝海
4. 产品成本与定价分析：成本定价法、价值定价法

### 二、量-本-利分析模型的概念与管理运用

1. 盈亏平衡点计算与分析：保本点销量、保利点销量
2. 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. 成本控制的原理和要点
2. 实施成本控制的思路和方法解析
3. 成本控制成功的关键因素