

非财务经理的财务管理

课程背景：

在企业实务操作过程中，由于非财务经理对年度预算编制、纳税筹划、降本增效及财务报表分析等财税知识的匮乏，导致自身在经手或处理相关事项时无意中给企业带来财税损失与风险。

企业日常经济业务错综复杂，均与企业的税负、利润相关。作为非财务经理，应了解和掌握相关业务背后的本质以及正确的处理方式，只有这样才能够在实务工作中得心应手。公司未来的发展拼的不仅是业务经营能力的高低，更要拼业财税融合能力的高低。

资深企业财税实战讲师会为你解决以上问题。让企业非财务经理成为一名不仅有出色的业务能力，还具备一定财税能力的优秀的管理者。为企业创造更大的价值！

课程收益：

- 掌握年度预算编制的方法；
- 掌握常见的税收筹划方法；
- 掌握降本增效的措施；
- 掌握基本财务报表的阅读与分析；
- 规避由于财税知识欠缺造成的税务损失及风险。

课程时间：1-2天，6小时/天

课程对象：企业总经理、副总经理、企业中、高层非财务管理人员

课程方式：数据分析、案例研讨、讲师点评

课程大纲

第一讲：年度预算的编制

一、全面预算

1. 预算是计划的数字化、表格化、明细化的表达

特点：全员参与、全过程（生产经营）、全部门（均需有预算）

2. 全面预算的分类

1) 按其涉及的业务活动领域分

a 营业预算（包括销售预算、生产预算、成本预算等）

b 投资预算

2) 全面预算的具体内容

如：生产预算包括：直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等

3. 全面预算的作用

1. 奋斗目标
2. 协调工具
3. 控制标准
4. 考核依据

4. 全面预算编制方法

1) 增量预算法与零基预算法（按照其出发点特征不同）

注意点：各自的适用范围，实务中正确选择

2) 固定预算法与弹性预算法（按其业务量基础的数量特征不同）

讨论：根据各自的特点，实务中分别适用的预算范围？

详解：弹性预算中公式法的编制

3) 定期预算法与滚动预算法 (按照预算期的时间特征不同)

思考: 各自有何优缺点?

5. 全面预算编制涉及的业务流程

1) 实务中全面预算编制的流程 (附流程图)

2) 实务中预算调整的流程 (附流程图)

二、营业预算的编制

1. 销售预算

1) 特点: 销售预算是整个预算的编制起点, 也是编制其他有关预算的基础

2) 内容

3) 销售收入预算

案例讲解: 销售预算的编制

2. 生产预算

1) 特点: 唯一只以实物量表示的预算

2) 生产预算的基本公式

案例讲解: 生产预算的编制

3. 直接材料预算

1) 编制基础: 以生产预算为基础编制的, 还要考虑预算期期初、期末的原材料存量水平

2) 直接材料预算的基本公式

互动: 通过讲解, 完成直接材料预算的编制案例

注意点: 年末应付账款的确定, 为资产负债表预算编制提供数据

4. 直接人工预算

1) 编制基础: 直接人工预算是以生产预算为基础编制

注意点: 不需另外预计现金支出, 可直接参加现金预算的汇总

案例讲解: 直接人工预算的编制

5. 制造费用预算

1) 编制基础

a 变动制造费用以生产预算为基础来编制

b 固定制造费用, 需要逐项进行预计, 通常与本期产量无关, 可按各期实际需要的支付额预计, 然后求出全年数

2) 与其他预算的关系

a 为便于编制现金预算

b 为便于编制产品成本预算

案例讲解: 制造费用预算的编制

6. 产品成本预算

1) 主要内容: 产品的单位成本和总成本

2) 编制基础: 是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总

互动: 通过讲解, 完成产品成本预算的编制

7. 销售费用和管理费用预算

1) 销售费用预算编制基础: 以销售预算为基础

2) 管理费用预算编制基础: 多属于固定成本, 一般是以过去的实际开支为基础, 按预算期的可预见变化来调整

关注点: 销售部及各管理部门, 采用适当的预算编制方法, 按费用项目逐一进行预算的编制

案例讲解: 结合实务及案例讲解销售费用和管理费用预算的编制

第二讲: 纳税筹划

导入：纳税筹划在企业发展中的重大意义

案例讲解：以下均采用案例讲解，充分认识日常业务中纳税筹划的作用及掌握筹划方法

一、销售合同签订时的纳税筹划：涉及增值税税负及纳税义务发生时点

1. 还在签定实物折扣的销售合同吗？
2. 现金折扣销售合同签订时的纳税筹划
3. 赊销及分期收款合同签订时的纳税筹划
4. 委托代销合同，到了 180 天仍未收到代销清单，怎么办？
5. 税率不同，更要签对合同
6. 巧选供货商类型降低税负

二、企业所得税的纳税筹划

1. 企业扩大规模，是成立分公司还是子公司对企业有利？
2. 扶贫捐赠新政及纳税筹划
3. 制造业固定资产加速折旧的税收政策及纳税筹划
4. 固定资产税前扣除的规定及应用
5. 利用残疾人工工资加计扣除的纳税筹划
6. 研发费用加计扣除的纳税筹划
5. 小型微利企业的优惠政策及纳税筹划

三、房产的纳税筹划

1. 租房合同与仓储保管合同的选择
2. 租房合同如何签，能降低税负？

四、个人所得税的纳税筹划

1. 赡养老人附加扣除，在兄弟姐妹谁的名下扣除会降低家族税负？
2. 教育子女附加扣除，在夫妻谁的名下扣除会降低家庭税负？
3. 年终奖如何筹划才能降低个人所得税的税负？

第三讲：降本增效

一、树立降本增效意识，创造节流的企业文化

1. 每个人都是利润中心
2. 省到就是赚到，也是重要的利润点之一
3. 加强全员控制，营造降本增效的氛围

二、降本增效措施

1. 严格出差标准、控制交际应酬费用、规范使用办公用品等降低办公行政成本
2. 建立降低采购成本体系，降低采购成本
3. 采取减少呆料、提高库存周转率等措施，降低库存成本
4. 制定标准成本，严格生产过程管控，降低生产损耗
5. 去除侵蚀利润的劣质客户、避免广告浪费等降低营销成本
6. 招聘精兵强将，裁掉绩效低劣的员工等，将人力成本降到最低
7. 加快资金周转，缩短应收账款信用期等，降低财务成本

三、强化监督考核

1. 成立领导小组
2. 签订责任状
3. 严格财务监督
4. 各部门精细化方案

第四讲：非财务经理必备的财务报表阅读与分析能力

一、公司财务报告

1. 基本财务报表
2. 财务报表的分析方法

具体包括：水平分析法、垂直分析法、趋势分析法、比例分析法等

二、资产负债表的阅读与分析

1. 资产负债表的阅读

注意点：资产负债表的结构及内容、新会计准则涉的结构及新的项目，如合同资产、合同负债等

2. 资产负债表的分析

- 1) 水平分析
- 2) 垂直分析

三、利润表的解读与分析

1. 利润表的解读

注意点：利润表的结构及逻辑等式、新会计准则涉的结构及新的项目核算的业务范围，如其他收益、资产处置收益、营业外收入、营业外支出等

2. 利润表的分析

- 1) 水平分析：关注营业利润、利润总额、净利润的变动额与变动幅度
- 2) 项目分析：利润的来源

注意点：项目占收入的比重越大，其重要程度越高

案例：以 A 公司利润表为例，进行报表分析

四、现金流量表的解读与分析

1. 现金流量表的解读

注意点：现金流量表的框架结构与项目、现金流量的结构及其原因分析

2. 现金流量表分析的目的

3. 现金流量表的项目分析

- 1) 经营活动项目分析【重点分析】
- 2) 投资活动项目分析

注意点：包括对内扩大再生产投资和对外扩张性投资

- 3) 筹资活动项目分析

4. 企业未来获取现金能力分析

5. 通过现金流量表进行企业成长能力分析

五、偿债能力分析

1. 主要短期偿债能力指标：营运资金、流动比率、速动比率、现金比率【重点讲解】

2. 主要长期偿债能力指标：资产负债率

3. 结合现金流量表进行企业偿债能力分析

关注点：每一个指标的参考值均不是绝对的，需根据具体行业等具体分析

六、盈利能力分析的主要指标

1. 营业盈利能力指标：营业毛利率、销售净利率、成本费用利润率【重点讲解】

2. 资产盈利能力指标：流动资产利润率、固定资产利润率、总资产利润率

3. 资本盈利能力指标：所有者权益利润率、资本保值增值率、净资产收益率

练习：以 A 公司相关数据，进行相关指标分析

七、营运能力分析的主要指标

1. 流动资产营运能力指标：流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率【重点讲解】

2. 固定资产营运能力指标：固定资产周转率

3. 总资产营运能力指标：总资产周转率

关注点：每一个指标值应根据行业特点及所处经营阶段进行分析

课程结束