

管理会计系列课程之

《业财融合与全面预算管理》

课程大纲

一、课程目标和收益：

1. 站在财务管理的角度审视经营管理的成果；
2. 洞悉全面预算管理的本质，掌握全面预算管理的方法。

二、课程背景：

1. 目前企业存在一个即普遍、但又被忽视的问题：“懂经营的人员不懂财务、懂财务的人员不懂经营”。由此问题衍生出来的其他相关经营问题，导致了企业经营绩效低下的现实状况。
2. 人的健康状况要靠各种“体检单据”来体现，《财务报表》就是企业健康状况的“体检表”。“收入和利润”并不代表企业经营绩效的全部。
3. 《财务报表》反映了企业真实的经营状况，反映了公司战略的意图，反映了公司价值的未来，反映了企业的经营成果是否“安全、可靠”。
4. 透过对《财务报表》的解读和分析，可以让我们发现经营的现状和问题，找到问题背后的“真因”，拿出解决问题的有效措施。
5. 抓住企业实施“全面预算管理”的薄弱环节，让“全面预算管理”在企业真正落地实施并发挥改善经济绩效的作用。

三、主讲老师：王占军

1. 中国管理培训联盟 MMDP 签约讲师，中税网签约讲师，精益化企业管理实战顾问。
2. 国营、民营、台资、中外合资企业 20 余年丰富的管理经验。期间担任过：车间主任，产品线经理，综合管理部（财务、人力资源、行政）经理，市场部总监，副总经理；中外合资企业董事会董事；上市企业监事会主席兼公司副总经理。完成了从一线管理者到高层管理的完整蜕变过程。在企业精益化管理、财务管理和销售管理等领域有深入研究和实践。

3. 曾任香港维新精益管理技术咨询（北京）有限公司高级顾问。期间参加了多行业的精益化生产管理的导入和咨询工作：半导体材料生产行业、超硬材料工具生产行业、建筑材料生产行业、房地产开发行业。

四、**服务过的企业**：北京奔驰、北京诺基亚、国际航空运输协会、首都机场、北京博维航空设备管理有限公司、中国航空信息集团公司、中航油集团、中国出口信用保险公司、民生保险集团、包头农商行、首创集团经中实业、国家电网冀北电力、国家电网山西电力、特变电工集团、特变电工山东鲁能线缆公司、中国贵金属资源控股集团、甘肃金川集团、陕西金钼股份、北京卓立汉光仪器有些公司、北京笔克集团、北京建工集团、兴达建工集团、河南商丘中联建材、沈阳汉科半导体材料公司、内蒙华裕房地产公司、山东盟诚电气集团、山东高速、中国海洋大学 EMBA、北京大学 EMBA、北京经理人职业培训学院、东升博展商学院、……。

五、**课程大纲**（总课时为 12 小时）。

注：1.本课程可根据客户需求进行内容和课时的调整分为：半天、一天、二天。

2. “**斜体字**”为案例分析、现场讨论、现场练习。

2.教具：投影仪、白板和白板笔、A1 的白纸（数量按分组情况准备）。

第一部分：财务管理是企业的中枢和命脉

1. 财务报表——用数据证明企业的健康状况。

1) 案例一：人和企业都存在健康问题；

2) 企业的本质和管理者的主要任务是什么？

3) 看懂财务报表是财务管理的基本功；

4) 案例二：国企历年的经营数据对照分析；

- 5) 案例三：稻盛和夫先生是如何成功挽救濒临破产的日航；
- 6) “阿米巴”经营模式的基础条件——使经营者成为管理会计；
- 7) 财务管理的基本概念；
- 8) “财务管理”和“管理会计”之间是什么关系；
- 9) “财务管理”与“会计”的区别。

2. 财务管理的重要作用。

- 1) 现场讨论：“财务管理”相当于企业这条“巨龙”的什么器官；
- 2) 财务管理在企业经营中的循环模式；
- 3) 财务管理中的 PDCA；
- 4) 不同经济周期中的财务管理战略；
- 5) 财务管理的重要作用；
- 6) 财务管理是企业内控的重要因素；
- 7) “九段财务”——价值的维护与创造。**

第二部分：从《资产负债表》中查找经营问题

1. “论说文的三要素”：《资产负债表》中的三大会计要素。

- 1) 什么是“资产”、“负债”和“所有者权益”；
- 2) 您所拥有和控制的资源一定是资产吗；

- 3) “资产”是经营人员应重点关注的要素；
- 4) 资产中易于“癌变”的项目有哪些；
- 5) 案例五：“存货和应收账款”四川长虹资产管理失败的主要因素；
- 6) 存货的种类和风险；
- 7) 存货的评价指标：存货周转率和存货周转天数；
- 8) 案例六：部分上市企业的存货周转率分析；
- 9) 如何提高企业的“存货周转率”；
- 10) “应收账款”就是“无偿献血”；
- 11) 应收账款的评价指标：应收账款周转率和应收账款周转天数；
- 12) 案例七：部分上市企业的应收账款周转率分析；
- 13) 如何提高企业的“应收账款周转率”；
- 14) 案例八：某上市企业的应收账款、存货与杠杆率和利润的关系。

2. 如何读懂“论说文”：《资产负债表》。

- 1) 第一会计等式是编制《资产负债表》的理论基础；
- 2) 让我们看看《资产负债表》长啥样；
- 3) 为什么说《资产负债表》是“论说文”；
- 4) 高负债一定意味着高风险吗；

5) 案例九：对《资产负债表》的忽视是巴林银行倒闭的技术原因；

6) 《资产负债表》中权益结构的详细解读。

第三部分：从《利润表》中查找成本的控制要点

1. “记叙文的三要素”：《利润表》中的三大会计要素。

1) 什么是“收入”、“费用”和“利润”；

2) 现场练习1：我们的收入有哪些？找出我们的收入增长点；

3) “成本”和“费用”的区别是什么；

4) 现场练习2：如何分清“固定成本”和“变动成本”；

5) 分清“固定成本”和“变动成本”的意义；

6) “不同类型成本高”有不同的应对措施；

7) 如何找到我们的“损益平衡点”；

8) 现场练习3：我们的成本有哪些？找出我们的成本控制点；

9) 现场练习4：以人力资源部门为例“如何降低成本”；

10) 如何抓住被忽视的“隐性成本”；

11) 利润到底从哪来——什么样的利润最可靠？

2. 如何读懂“记叙文”：《利润表》。

1) 第二会计等式是编制《利润表》的理论基础；

- 2) 让我们看看《利润表》长啥样；
- 3) 为什么说《利润表》是“记叙文”。

第四部分：从《现金流量表》中感知并完善“自我造血机能”

1. 为什么说《现金流量表》是“说明文”。

- 1) 《现金流量表》是“X光”透视下的血流图；
- 2) 《现金流量表》的编制原则；
- 3) “权责发生制”和“收付实现制”的区别；
- 4) 现金流量的分类；
- 5) 经营性现金流量是企业的“造血机能”；
- 6) 让我们看看《利润表》长啥样。

2. 如何从“X光”透视下发现血液流动异常。

- 1) 案例十：“中国蓝田”的神话是如何破灭的；
- 2) 案例十一：“苹果”的成功背后的原因是什么；
- 3) 案例十二：“乐视”的故事缺少了什么？
- 4) “商业模式”只是“杨过手中那把玄铁剑”；
- 5) 成为“轻资产公司”其实没有那么难。

第五部分：如何综合阅读三篇“会计文章”，找到经营关键点

1. 如何将三篇“会计文章”的放在一起读。

- 1) 三篇“会计文章”的内在关系；
- 2) 现金流量与利润之间的关系；
- 3) 不同的问题需要不同的应对措施。

2. 企业经营绩效的评价指标：“财务比率”。

- 1) 常见的财务比率有哪些；
- 2) 杜邦分析体系详细解读；
- 3) 现场练习5：杜邦分析体系的练习
- 4) “变现能力”类的财务比率分析；
- 5) “资产管理”类的财务比率分析；
- 6) “偿债能力”类的财务比率分析；
- 7) “盈利能力”类的财务比率分析；
- 8) “现金流量”类的财务比率分析；
- 9) 课后练习2：请对相关企业进行财务分析（本练习中的“企业事例”会结合企业所处的行业及其他特点进行推荐）。

第六部分：全面预算管理

1. 让我们从感性到理性、从经验到数据

- 1) “凡事预则立不预则废”；
- 2) 告别“粗放型”管理，开启“精细化”管理；
- 3) 凡是“既成事实”的管理都是无效管理；
- 4) 全面预算管理的内涵和意义；
- 5) 预算应为企业达成经营目标服务；
- 6) 不允许出现“以开销额度为前提”的预算管理；
- 7) 预算的基本逻辑：起点、核心、控制、关键、本质和终点；
- 8) 预算的分类。

2. 让预算插上“理性的翅膀”

- 1) 预算管理必须有“倒逼机制”；
- 2) 预算管理机构的设置；
- 3) 预算管理中的误区：
- 4) 计划管理与预算管理的区别；
- 5) 没有“行动方案”的预算就是“数字游戏”；
- 6) 预算是必须，预测是可能。
- 7) 如何制定一个“三级递进”的预算目标。

3. 全面预算管理的流程和构成

- 1) “全面预算管理”是企业“财务管理体系”的重中之重；
- 2) 企业财务管理的循环体系；
- 3) “PDCA”在企业财务管理中的应用。
- 4) 全面预算管理的基本框架

4. 全面预算管理的流程：

- 1) “规划”不是“鬼话”——如何做好企业的经营规划；
- 2) “天时地利人和”——SWOT 分析法在经营规划中的应用；
- 3) S：内部优势的梳理；
- 4) W：内部劣势的分析；
- 5) O：外部机遇的把握；
- 6) T：外部风险（挑战）的规避。
- 7) 制作我们的预算管理流程图。

5. 全面预算管理与企业战略规划

- 1) 全面预算管理是企业战略落地的保障；
- 2) 全面预算管理与战略规划的关系；
- 3) 如何让计划跟上变化；
- 4) 制定预算和计划的市场意义；

- 5) 预算让我们掌握市场变化；
- 6) 全面预算管理的基本特征；
- 7) 全面预算管理是航海的罗盘。

6. 全面预算管理所需要的企业内部管理环境

- 1) 建立管理会计体系是实施全面预算管理的重要保证；
- 2) 企业组织结构体系与主营业务流程体系的关系；
- 3) 建立高效快捷的流程体系是预算实施的重要保障；
- 4) 成立“全面预算委员会”。

7. 如何确定我们的预算目标和优化

- 1) 什么是“大数据”？——请出示我们的大数据；
- 2) 本年度市场销售的数据分析；
- 3) 平衡计分卡与预算目标之间的关系；
- 4) 如何确定我们的预算起点；
- 5) 预算的优化与调整。

结束语：

关注财务管理、降低经营风险

提升管理水平、增强企业绩效