

《卓越经理人的财务管理修炼》

(非财务人员的财务管理)

课程大纲

一、 课程背景

众所周知，财务管理作为一项全面、综合的管理活动，与企业各项经营活动有着密不可分的联系，经营管理的成果不仅要靠财务管理进行展现，而且要靠财务管理进行风险的防控、分析和识别。换言之：财务管理要为生产经营提供数据支持和引导，以保证经营成果的可靠性。

但是在过去乃至当前企业经营管理实际工作中，还比较普遍存在着财务管理与经营管理相互脱节的问题。企业中普遍存在“懂经营的不懂财务、懂财务的不懂经营”的问题，财务管理与业务管理两层皮的现象十分严重。因此，无论从企业加强经营管理的需要来看，还是从企业的可持续发展来看，财务管理与业务工作的融合都是最基本的要求，也是现代企业经营管理发展的必然趋势。

二、 课程目标。

1. 让懂经营的管理人员也懂财务（站在财务管理的角度管经营）；
2. 让懂财务的会计人员也懂经营（站在经营管理的角度管财务）。

三、 主讲老师：王占军

1. 中国管理培训联盟 MMDP 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：财务管理是企业管理的中枢和基础

1. 企业命运的沉浮在于财务管理水平的高低。

- 1) 案例一：“巨人是如何倒下的”？
- 2) 企业的本质和管理者的主要任务是什么？
- 3) 什么是财务管理；
- 4) 案例二：国企 2015 年和 2012 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”和“管理会计”之间是什么关系；

8) “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) 与专业财务人员分享——“九段财务”。

第二部分：全面预算管理

1. 凡是既成事实的管理都是无效管理。

1) 案例四：现场讨论——费用超标不能报销到底是谁的错？

2) 凡事预则立，不预则废；

3) 预算应为企业达成经营目标服务；

4) 不允许出现“以开销额度为前提”的预算管理；

5) 预算使我们从经验导数据、从感性到理性；

- 6) 预算的基本逻辑：起点、核心、控制、关键、本质和终点；
- 7) 预测是可能、预算是必须；
- 8) 预算的分类。

2. 流程优化是全面预算管理的实施基础。

- 1) 为客户和企业创造价值的是什么；
- 2) 全面预算管理需要什么样的流程体系；
- 3) 变职能管理为流程管理。

3. 预算的制定和方法。

- 1) 预算的数据从哪里来；
- 2) 预算如何分解；
- 3) 常见的四种预算方法；
- 4) 预算如何调整和优化；
- 5) 如何持续改善、不断提高；
- 6) 课后练习1：请结合自己的预算执行情况进行PDCA的改善。

第三部分：财务管理的“论说文”：《资产负债表》

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) “资产”是经营人员应重点关注的要素；
- 3) 资产中易于“癌变”的项目有哪些；
- 4) 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；
- 5) 存货的种类和风险；
- 6) 存货的评价指标：存货周转率和存货周转天数；
- 7) 案例六：部分上市企业的存货周转率分析；
- 8) 如何提高企业的“存货周转率”；
- 9) “应收账款”就是“无偿献血”；
- 10) 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；
- 11) 案例七：部分上市企业的应收账款周转率分析；
- 12) 如何提高企业的“应收账款周转率”；
- 13) 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) 案例九：对《资产负债表》的忽视是巴林银行倒闭的技术原因；

5) 《资产负债表》中权益结构的详细解读。

第四部分：财务管理的“记叙文”：《利润表》

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”。

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”。

第五部分：财务管理的“说明文”：《现金流量表》

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) 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。

第六部分：如何综合阅读三篇“会计文章”

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）。

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