

附件 5：非财务高管财务培训-

用数字化管理提升战略执行力和竞争力（1 天）

“如果你无法用数字表达你所知道的东西，那么你实际上所知无多；如果你所知无多，就无法管理企业”。 - GE 前 CEO 韦尔奇

课程背景

- ◇ 作为业务部门经理你是否有这样的困惑：财务报表就是一堆数字，看到数字就头痛，如何才能迅速看懂报表？
- ◇ 财务规章制度看上去都很死板，甚至会阻碍业务，如何才能打破这种僵局？
- ◇ 一个个财务指标到底是什么意思？我怎样才能运用这些指标来提升部门绩效？
- ◇ 公司要控制成本，成本怎么算出来的，具体怎么控制啊？
- ◇ 财务做的预算，却用来考核业务，太不公平了！真的是这样吗？

课程收益

全面系统认识财务：树立财务管理意识，理解财务如何在企业运作中发挥作用。

透视企业经营之道：快速读懂财务报告，理解各部门的经营活动如何影响企业。

有效管控日常运营：掌握营运资金、成本、投资回报、风险管理等财务控制方

法，全面提升管理水平。

提升企业经营绩效：运用财务分析解读经营管理，寻求提高管理效率和提升经

营绩效的有效方法。

课程内容

第一部分：企业运营与三大财务报表 **(1.5 小时)**

1. 从业务到报表：财务报表让企业的经营活动“可视化”

◇ 资产负债表——企业的“家底”

□ 钱是谁的？

□ 钱从哪里来？到哪里去？

□ 财务结构是否合理？有何风险？

◇ 利润表——企业生存之根本

▣ 企业赚钱了吗？

▣ 利润是如何形成的？

▣ 影响利润的因素有哪些？

◇ 现金流量表——“现金为王”

▣ 企业的钱是怎么花的？

▣ 现金流中隐藏着什么风险？

2. 财务报表的重要项目与经营难题

◇ 信用控制指标：应收帐款的管理——经营性现金的来源

◇ 存货控制指标：存货——无数企业的顽疾

◇ 应付款控制指标：供应商选择与付款

◇ 资产控制指标：固定资产——巨大投入该不该？

第二部分：企业经营绩效分析 (1.5 小时)

1. 财务分析的核心思路

◇ 一个起点：销售收入

◇ 三大运作：利润、周转、结构

◇ 两大结果：风险和回报的平衡

2. “透视运营风险”，确保企业稳健经营

◇ 营运资本分析：现金周转周期

◇ 企业“无本经营”的秘密——营运资本管理“利器”

◇ 提高资金使用效率，优化资源效用

3.“解读投资回报”，改善绩效，提升盈利

◇ 通过财务比率衡量绩效

▫ 如何衡量短期偿债能力：流动比率、速动比率

▫ 如何提升资源效率：应收账款周转率、存货周转率、资产周转率

▫ 如何优化资本结构：资产负债率

▫ 如何增强盈利能力：ROS、ROA、ROE

◇ 财务比率金字塔：怎样产生理想的投资回报

▫ 利润回报：少花钱，多赚钱！

▫ 加速周转：少占用钱，多收钱！

▫ 优化结构：用谁的钱赚钱！

4. 企业的财务杠杆与经营杠杆：轻资产经营

案例分析 1：葵花药业的应收账款（10 分钟）

案例分析 2：波司登的存货管理（10 分钟）

第三部分：成本与企业经营决策（1.5 小时）

◇ 成本控制关于在于思路

◇ 成本的构成与分析

▫ 不同目的，不同成本

▫ 进行有效的成本控制

▫ “亏本”的产品也可以再生产

◇ 搭建本量利模型，测算企业经营规模

案例分析 3：酒店业的本量利分析（0.5 小时）

第四部分：绩效评价与激励：集团管控重要性与手段（1.5 小时）

小案例：你的决策选择？考核与行为导向（10 分钟）

◇ 树立预算管理正确理念

▫ 预算的重要性和原则：业绩考核与员工行为、财务操纵

▫ 预算与每个部门、每个员工的关系：全员参与

◇ 预算管理体系的建立

▫ 预算目标：如何确定预算目标？

▫ 预算编制：关键预算的编制逻辑

▫ 预算的跟踪与控制：事前、事中、事后

▫ 预算差异分析及评估

◇ 部门性质与绩效指标

 成本中心：成本控制指标

▫ 利润中心：利润指标

▫ 投资中心：投资回报率指标

案例解析 4：L 公司的全面预算管理案例讨论（0.5 小时）