

总经理的财务管理

【课程背景】

中国经济新常态下，原材料、劳动力价格不断上升，竞争越趋激烈，利润越来越薄，如何降本增效，提高企业竞争力？如何从企业内部挖潜提升绩效？

没有人可以对抗趋势，互联网经济已蓬勃发展，冲击到大量传统企业的生态环境，如何转型？如何进行战略重构？如何在进行产品服务和业务模式创新的同时，提升战略执行力？

今天企业面临的挑战不只是如何提升绩效，也关乎企业的生死存亡、基业长青，管理层需成为战略财务专家，通过战略财务思维降本增效，通过战略执行平台使公司所有资源达成战略协同。本课程创造性的把专业财务、业务财务、公司战略、全面预算管理、平衡记分卡、战略绩效考核融合在一起，通过案例教学，快速帮助学员深入了解专业财务、运营财务、真正建立战略财务思维，我们相信一定能帮助企业真正突破绩效瓶颈。【课程收益】

提升财务能力：透彻理解财务报表要素，深入分析财务报表。

强化财务思维：建立清晰的成本及运营控制意识，强化现金流管控

加强战略协同：通过全面预算、战略绩效，运用平衡记分卡建立战略执行平台，使公司所有资源达成战略协同。

强化预算抓手：全面预算管理作为主要运营控制与战略执行工具，帮助学员全面深入了解预算编制、预算执行、预算分析。

突破绩效瓶颈：通过降本增效、战略协同，运用预算管理、平衡记分卡、战略绩效考核，帮助企业突破绩效瓶颈

【课程特色】

全程案例教学，通过讲师提问、案例讨论分享、讲师深度点评，让学员在专注思考中潜移默化转换思维，掌握财务管理技能。本课程创造性的把专业财务、业务财务、公司战略、全面预算管理、平衡记分卡、战略绩效考核融合在一起，快速帮助学员深入了解专业财务、运营财务、真正建立战略财务思维，帮助企业真正突破绩效瓶颈。

授课方式：案例教学 + 案例讨论分享+讲师深度点评 + 现场咨询、辅导，互动分享及讲师点评时间超过 40%。

【课程大纲】

导言案例：一个董事长的绝笔信

第一讲：通过财务报表透视企业运作

财务报表蕴含企业的枯荣兴衰密码，无数数据融合，最终投射到企业战略与竞争力。

案例：

一、总经理如何通过财务管理企业的运作？

1、资金循环与业务循环的关系

2、财务与企业价值链的关系

二、快速理解企业的三大报表

三、三大报表与企业的关系解读

1、摸清企业的底子：资产负债表

2、画好企业的面子：利润表

3、过好企业的日子：现金流量表

四、财务报表的重要项目与经营难题

1、货币资金：安全与收益

2、应收账款：销售额与风险

3、存货：无数企业的顽疾

4、固定资产：巨大投入该不该

5、资产规模：企业做大与固定成本

6、负债率：财务杠杆与风险

7、产品成本：如何控制

五、通过财务比率透视企业经营状况

1、偿债能力

2、营运能力

3、盈利能力

4、发展能力

六、通过财务报表透视企业战略与竞争力

1、从企业收入看企业战略与竞争力

2、从成本控制看企业战略与竞争力

3、从毛利率看企业战略与竞争力

4、从销售费用看企业战略与竞争力

5、从管理费用看企业战略与竞争力

6、从净利润看企业战略与竞争力

第二讲：通过成本控制改善绩效

无论战略的选择还是日常运营，成本考量占据很大比重。成本领先不只作用于成本动因，也取决于战略成本的选择。

一、成本分类

1、直接成本、间接成本

2、变动成本、固定成本

3、变动费用、固定费用

4、历史成本、标准成本、预算成本

二、盈亏平衡点与产品定价分析

1、盈亏平衡点计算

2、规模效益与产品定价分析

三、从企业价值链看战略成本管理

实际案例：京东商城、格力电器

战略成本是什么？

战略成本与企业价值链的关系

战略成本管理与传统成本管理的差异

四、如何实施成本领先战略

实际案例：美菱电器

1、研发成本

2、采购成本

3、生产成本

4、人力成本

5、费用控制

6、库存成本

五、从成本分析看企业战略与竞争力

1、产品成本分析

2、销售费用分析

3、管理费用分析

4、财务费用分析

第三讲：通过现金流洞悉经营质量和风险

现金为王，苹果 2015 年三季度财报现金储备竟然为 2057 亿美元，如何平衡现金储备的安全与收益？如何做好现金流规划及财务杠杆的风险控制？这攸关企业的生死存亡与基业长青。

一、资金循环与业务循环的关系

二、现金流管理的窘境

三、如何管理现金流？

1、现金流管理目标

2、建立资金预算管理制度

3、建立信用管理及应收管理制度

4、资金紧张与宽松型企业价值管理异同

5、稳健与激进型资金管理风格利弊

6、警惕高负债率，做好财务杠杆与风险平衡

7、新业务投资现金流管理

第四讲：通过预算管理强化战略执行

战略的实施至关重要，成功的战略实施需要管理层的强势推动、沟通、包括平衡记分卡、全面预算、绩效考核组成的战略实施工具。

案例：

一、执行战略遇到的障碍

- 1、远景障碍
- 2、人员障碍
- 3、管理障碍
- 4、资源障碍

二、基于平衡记分卡的全面预算管理能给企业带来什么？

- 1、承接中长期战略
- 2、规划短期与长期资源投入
- 3、战略绩效考核落地
- 4、成本控制

三、预算在什么环境下起作用？

- 1、有效中长期战略规划
- 2、合适企业运营单元
- 3、科学的绩效考核体系
- 4、高层有力的推动与支持

四、预算编制、执行、控制与调整

- 1、预算组织的建立、职责与分工
- 2、预算指导文件的下达

3、预算推动会议及编制培训

4、预算组织形式

5、预算编制

1) 销售预算

2) 生产预算

3) 费用预算

4) 资产预算

5) 现金流预算

6) 预算报表

7) 下达预算

6、预算编制难点分析

1) 如何进行共同资源费用分摊?

2) 战略重点投入的取舍

3) 滚动预算编制

4) 如何降低预算博弈?

7、预算的执行、控制、反馈、调整、考核

总结及答疑互动