

管理决策课程大纲

--展望老师

在工作中，您是否遇到过以下问题：

- 财务分析仅仅是数据的展现，谁能告诉我数据背后的原因是什么？
- 公司盈利情况很好，但资金却吃紧，如何向老板进行解释？
- 财务分析很专业，但是怎样才能与业务相结合从而落实到管理的改进上呢？
- 分析要深入，但是数据从哪里来呢？

培训收益

- 学会财务与业务相结合的分析方法
- 了解财务数据背后所代表的管理问题
- 掌握高风险区域的判断方法，做好风险预警和防范工作
- 改善与其他部门的沟通，建立良好的业务协作关系

培训时长

- 2天

培训对象

- 财务总监、财务经理
- 企业经营管理层、中层管理人员

一、从老板关心的哪点事说起

(一) 管理层需要什么样的分析

(二) 财务分析的三重境界

案例分析：与业务结合的财务分析

(参) 财务分析技巧

1. 交集原则

案例分析：矩阵分析

2. 重要性原则

3. 其他原则

(四) 财务分析方法

1. 趋势分析

案例分析：趋势分析在经营预测中的应用

2. 结构分析

3. 比较分析

案例分析：4种比较分析方法

4. 比率分析

5. 敏感性分析

案例分析：敏感性分析的应用

6. 预警分析

案例：预警值的选择

二、分析维度与风险管控

（一）盈利情况

1. 收入分析

2. 成本、费用分析

（二）效率管理

1. 应收账款分析与信用管理

案例分析：信用风险控制与销售拓展

2. 存货周转分析与存货管控

(三) 负债比率分析

1. 资产负债率分析

案例分析：负债经营的效率与风险管控

(三) 投资项目分析

(四) 财务综合分析

1. 杜邦分析与财务比率金字塔

案例分析：投资回报是如何产生的

2. EVA 分析

案例分析：是否应上马新的生产线

(五) 现金流分析

1. 三大现金活动分析

2. 从现金流量表各种比例关系看企业运作风险

3. 现金流量表与资产负债表、利润表的结合分析

案例分析：利润的含金量

(六) 管理者驾驶舱

案例分析：某先进企业对管理者驾驶舱的应用

(七) 专题分析技巧

三、管理建议及后续管控

（一）如何提出管理建议

- 1.什么是好的管理建议
- 2.责任的落实
- 3.财务分析与预算、绩效管理的链接
- 4.财务分析的局限性

（二）后续管控

- 1.如何进行跟踪反馈
- 2.长效机制的建立

四、财务分析基础准备工作

（一）财务核算体系的准备

案例分析：财务核算体系与业务管理的适度结合

（二）预算管理相关数据

案例分析：结合预算的财务分析

（三）业务数据的获取

（四）如何选择和设置比较标准

案例分析：比较标准的设置方法

(五) 分析工具的使用

1.Excel 分析功能

2.PPT 报告展现方式