

# 非财务经理的财务管理

## 课程背景：

企业的老板、管理者每天都要面临和参与众多的管理决策，这些决策既涉及投资、筹资、经营和分配活动方面，也涉及到处理投资人、债权人、管理者、员工、供应商、客户和政府的关系方面。为了更加科学、合理的进行决策，这些企业的高管们在决策过程中需要充分考虑财务因素，也需要借助一些企业内部和外部的财务数据，但是由于众多的企业管理者并非都接受过财务专业训练，可能对会计和财务的专业知识了解有限，在一定程度上缺乏财务的思维、不能很好的解读和利用财务数据，会在对一些问题的认识和理解上存在一定偏差，容易导致决策失误。因此，企业的管理者学习财务知识、培养财务思维就显得非常必要。本课程正是这样一门具有针对性的课程，通过深入浅出的语言，帮助非财务人员，学习财务知识、建立财务思维，透析枯燥财务数据背后的逻辑，进行科学、合理的管理决策。

本课程是针对企业董事长、总经理及其他高管人员开设，对财务的基础知识、财务报表的阅读使用、杜邦财务分析体系、战略思维、全面预算管理、企业成本管理和内部控制等几个主要方面进行介绍，能够帮助非财务经理快速掌握财务知识和建立财务思维。

## 课程收益：

- 掌握会计、财务管理的基础理论，学会对资产负债表、利润表和现金流量表进行分析，更好的了解数据背后企业财务状况；
- 树立财务战略思维，学会用杜邦分析法来对企业的活动进行分析；
- 将战略进行落实，全面预算管理，落实企业成本管理与企业内部控制与风险管理。

**课程时间：**1—2天，6小时/天

**课程对象：**企业董事长、总经理及其他高管

课程方式：讲师讲授、案例研讨、角色演练、小组讨论等形式的互动式，要求全员参与

## 课程大纲

### 第一讲：财务知识一览——管理需要先理解

#### 一、从根本抓起——会计理论基石

1. 会计6大要素：资产、负债、所有者权益、收入、费用、利润
2. 会计恒等式：资产=负债+所有者权益
3. 会计确认基础：权责发生制 VS 收付实现制
4. 会计计量属性：历史成本 VS 现行成本

#### 二、从工作管理抓起——财务管理概述

1. 了解属性：组织财务活动、处理财务关系的管理工作
2. 活动内容：筹资、投资、经营、分配
3. 财务关系：企业与投资者、债权人、债务人、职工、税务机关、内部各单位的关系
4. 管理对象：资金及其流转

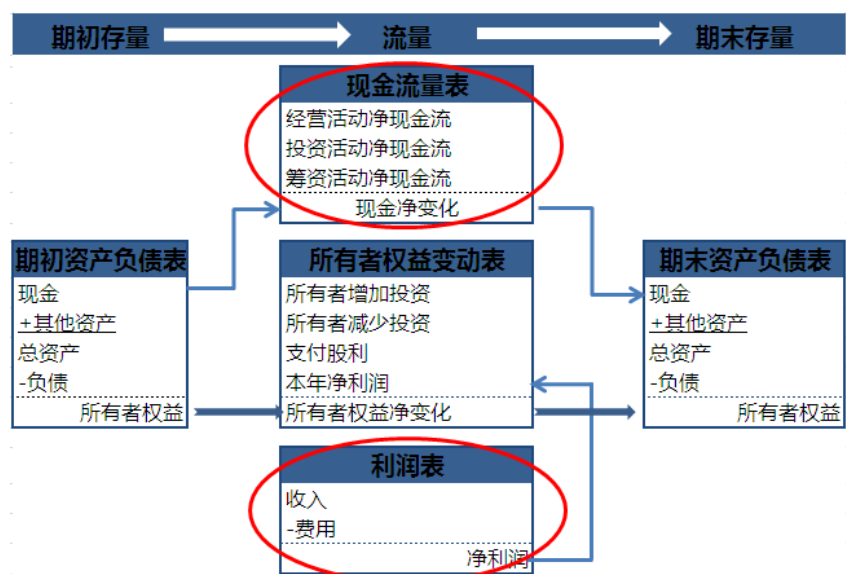
### 第二讲：通过报表看企业——非财人员也能看懂财务报告

#### 一、财务报告构成

1. 资产负债表
2. 利润表
3. 现金流量表
4. 所有者权益变动表
5. 报表附注

#### 二、报表之间的内在联系

#### 三、资产负债表分析



## ——底子，反映企业的实力

分析 1：资产负债表项目

分析 2：企业偿债能力

分析 3：企业财务安全性

## 五、利润表分析

### ——面子，反映企业的盈利能力

分析 1：利润表项目

分析 2：企业盈利能力

分析 3：营运能力

分析 4：发展能力

## 六、现金流量表分析

### ——日子，反映企业的活力

分析 1：现金流量表项目

分析 2：考虑现金流量后的偿债能力和盈利能力

运用：以美的集团为例进行现金流量表分析，并由学员参与练习

## 七、财务综合分析

### ——将分析指标的数据与行业数据对比，找出差距和可提升空间

方法：杜邦财务分析

1. 杜邦财务分析体系的背景

#### 2. 杜邦财务分析体系的核心指标分解

1) 净资产报酬率

2) 销售净利率

3) 资产周转率

#### 4) 权益乘数

运用：以万科集团为例进行杜邦财务分析，并由学员参与练习

### 第三讲：全面预算管理——化战略为具体行动

#### 一、全面预算的必要性

1. 将长期战略分解为短期（年度）计划
2. 将短期（年度）计划与企业生经营结合
3. 有助于相关成本和消耗的控制

#### 二、全面预算的专业知识

1. 全面预算的内涵
2. 全面预算组织管理体系
3. 全面预算的编制流程

#### 三、预算编制的具体方法

方法 1：固定预算与弹性预算

方法 2：增量预算与零基预算

方法 3：定期预算与滚动预算

练习：运用案例及图表形式现场进行解析

#### 四、全面预算的编制

层面 1：经营预算

层面 2：财务预算

运用：以中兴通讯为例介绍全面预算管理，并由学员参与练习

### 第四讲：企业成本管理

#### 一、成本管理的必要性

计算公式：收入-成本=利润

增加利润的途径：增加收入、降低成本

2. 在微利时代，企业收入增长有限、企业成本管理就显得有为重要

3. 成本是企业生产、经营和定价决策依据

## 二、成本的构成和要素分析

案例分析：从兰蔻小黑瓶的秘密看成本沟通

### 1. 成本的分类

1) 按经济用途分类：直接成本和间接成本

2) 按成本性态分类：变动成本和固定成本

2. 直接成本、间接成本分析的价值

3. 变动成本、固定成本分析的价值

## 三、量本利分析

1. 盈亏平衡点的销售量与销售额计算

2. 目标利润点的销售量与销售额计算

思考：如何平衡产品价格、成本与销售量的关系

练习：运用两大计算方法进行计算

## 三、战略成本管理

1. 价值链分析

2. 成本动因分析

3. 战略定位

案例：苹果与小米的战略成本管理

## 四、目标成本管理

方法：目标成本法

1. 目标成本设定
2. 目标成本控制与产品设计

**案例：**长安企业目标成本管理

## **五、全生命周期成本管理**

1. 内容：生产者成本、消费者成本
2. 管理方法：产品研发阶段管理、产品生产阶段管理、产品营销阶段管理、产品售后服务和废弃阶段管理

**运用：**华为为例分析全生命周期成本管理，并由学员参与练习

## **第五讲：企业内部控制——评估风险，将风险减低到企业可承受范围内**

### **一、内部控制的必备要素**

1. 目标：合法性、安全性、真实性、效益性和战略性
2. 要素：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督

### **二、企业内部控制措施**

措施1：不相容职务分离控制

措施2：授权审批控制

措施3：会计系统控制

措施4：财产保护控制

措施5：预算控制

措施6：运营与分析控制

措施7：绩效考评控制

**运用：**以恒大为例进行企业内部控制分析，并由学员参与练习

**课程要点总结，现场答疑解惑**