

# 《从管理者到经营者的财务思维》 内容大纲

- ◆ 管理者和经营者有什么不同？
- ◆ 作为企业高管，你是否知道老板看重什么指标？
- ◆ 销售应该如何报价？低价的订单是否有利可图？
- ◆ 公司到底如何才能赚钱？什么订单才是好订单？
- ◆ 价格高低与付款快慢，应该如何选择？
- ◆ 是否应该接受供应商提出的现金折扣？
- ◆ 业务活动中的哪些行为会引发公司的风险？
- ◆ .....

这门课程将通过生动的培训方式，丰富的案例分析，帮助公司的高管从管理者转变为经营者，从而有效地改善公司业绩，规避经营风险，提高公司的竞争能力。

**培训时间：2天**

## **培训对象**

- 事业部总经理
- 销售部门管理人员

## **培训收益**

- 转变：管理者到经营者
- 与老板（领导）同频思维
- 获得业务决策必备的财务思维
- 对资金与资金成本产生敏感度

## 一、 经营者（老板）看重什么财务指标？

- 战略与财务：财务、客户、业务
- 拉姆·查兰的经营者仪表盘
  - ◇ 收入与利润
  - ◇ 利润与现金流
  - ◇ 资产收益率

## 二、 利润从何而来：价格、成本与利润

- 利润表的基本格式与分析
  - ◇ 利润表的标准格式
  - ◇ 成本与费用的区别
- 场景一：薄利多销，是否可行？
  - ◇ 毛利率与费用率
- 场景二：低价的订单是否可以签？
  - ◇ 淡旺季与产能平移

财务解惑：

- ◇ 边际贡献与毛利润的区别
- ◇ 完全成本法与边际成本法的应用场景
- 场景三：业务人员应该被考核净利润吗？
  - ◇ 营业利润与净利润的区别
  - ◇ 绩效考核的基本原则

财务解惑：

- ◇ 利润表中的资金成本
- ◇ 息税前利润与经济增加值（EVA）的两种衡量体系
- 场景四：年底了，预算没有花完，要不要预提部门费用？
  - ◇ 为什么业务部门算的利润和财务不一样？

财务解惑：

- ◇ 收入与收钱的区别
- ◇ 费用与付钱的区别
- ◇ 收入与成本的配比
- 讨论与总结：什么样的订单可以使公司获利？（第一次总结）

### 三、 回报从何而来：投入与产出

- 推演：钱从哪里来？钱到哪里去？

- ◇ 画图：资金的使用与来源
- ◇ 企业的资金来源有哪些？
- ◇ 企业的资金被什么占用？
- 业务人员对资金的影响有哪些？
  - ◇ 营运资本的构成
  - ◇ 经营现金流与非经营现金流
- 场景一：销售规模扩大，一定会占用更多的资金吗？

财务解惑：

- ◇ 营运资金的“正”与“负”
- ◇ 电商、房地产、制造业的营运资金类型
- 场景二：是否应该考核销售人员“应收账款天数”？

财务解惑：

- ◇ 应收账款天数的计算方法
- ◇ 衡量营运资本效率的有效方法
- ◇ 各种周转率的计算方法
- 场景三：价格高低与收款期长短，应该如何权衡？

财务解惑：

- ◇ 企业的资金成本是如何计算的？

- ◇ 什么是加权平均资本成本 (WACC) ?
- “务完物，无息币”—中外通吃的杜邦金字塔模型
  - ◇ 杜邦金字塔模型分解
  - ◇ 讨论：如何提升公司的资产使用效率
- 讨论与总结：什么样的订单可以使公司获利？（第二次总结）
  - ◇ 定制化与标准化对于公司盈利的意义

#### 四、 风险从何而来：钱钱钱！

- 现金存量与现金流量
  - ◇ 三种不同的现金流
  - ◇ 三种不同的现金流模式

案例分析：钱多的苦恼，钱少的危机

- 场景一：公司有利润，但是账上现金却越来越少？

财务解惑：

- ◇ 对于产出的两种衡量：利润与现金流
- ◇ 利润与现金流不相等的原因

- 场景二：供应商来挤兑，资金链断裂

财务解惑：

- ◇ 资金使用与资金来源的匹配

- ◇ “短债长投”与“长债短投”的利弊

- 场景三：负债率过高，过度依赖杠杆

财务解惑：

- ◇ 资产负债率的算法

- ◇ 借债有什么好处？坏处？

- ◇ 总资产回报率与净资产回报率的区别

**行动计划：管理者转变为经营者**