

服务业非财务经理的财务管理

(2天)

课程背景

现代企业的财务管理水平直接关系到企业的成败！OFO、百度外卖、许鲜网等公司的财务危机表明，财务管理对于企业生存与发展具有重要意义，你公司是否碰见如下问题：

- 非财务人员不理解财务管理有什么作用
- 非财务人员只重业务不重财务，非财务经理看不懂常用的财务报表
- 不清楚如何使用预算管理工具
- 采购部门不清楚如何在实战中采购降本
- 销售部门不知道如何提升人效、坪效、时效和催收超期应收账款

通过本课程的学习，都会找到答案！

课程对象

中、高层以上管理人员、其他管理人员等

课程收益

- 掌握基础的财务知识，树立财务管理的理念
- 非财务管理人员能读懂常用的财务报表
- 学会通过财务指标分析看到背后各部门运营的问题
- 建立起清晰的成本及风险控制意识，掌握有效控制成本的方法
- 树立现金为王的观念，强化现金流意识，提高资金运作效率
- 掌握采购降本的实战方法
- 掌握销售部门提升财务管理水平的实战方法

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性。

课程大纲

第一单元 现代财务的主要职能

- 现代财务的基本功能和管理功能
- 财务在企业中的作用

【案例】财务为大股东空手套 5 亿元现金的案例

第二单元 如何阅读和分析“三张表”

- 资产负债表（面子）
 - 资产负债的基本构成
 - 钱从哪里来
 - 钱到哪里去
 - 资产负债表中的 5 大项资产和 7 大项负债及 4 大项所有者权益
 - 资产负债表中的 3 大天敌
 - 资产负债表的 6 个关注点

【分享】秒杀资产负债表名词

- 利润表（底子）
 - 利润表的基本构成
 - 赚了多少钱
 - 从哪里赚的钱
 - 三项费用是否出现不正常升降
 - 利润表的 7 个关注点

【分享】撬动企业利润的三根杠杆

- 现金流量表（银子）
 - 现金流量表的解读
 - 现金流量表的 3 个关注点

【分享】一表辨识所有类型公司资金链是否安全

【课堂互动】从业务经理的财务视角分析这个公司的财务报表反映的问题并提出解决方法

第三单元 超级指标分析看业务部门如何影响公司财务数据

- 偿债能力指标分析，看偿债风险
 - 资产负债率
 - 流动比率
 - 速动比率

【工具分享】降低资产负债率的妙招

【工具分享】降低资产负债率的运营控制

- 营运能力指标分析，看管理能力
 - 应收账款周转率
 - 存货周转率

【案例】沃尔玛的盈利模式

【工具分享】应收账款递进式催收技巧 40 法

- 盈利能力指标分析，看企业如何赚钱
 - 预算偏差率：
 - 毛利率

- 净利率
- ROE
- IRR

【案例】业务部门的工作影响 ROE 的金字塔

【干货分享】通过财务分析提高毛利率的数十个方法

【干货分享】通过财务分析降低管理费用数十个方法

【干货分享】通过财务分析降低销售费用数十个方法

- 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现

- 销售回款率

【分组 PK】从这些指标中分析到哪些问题？如何改善？

第四单元如何改善现金流量

【互动】利润重要还是现金流重要？为什么盈利的企业会倒闭？什么原因导致企业资金周转不灵？

- 现金流的重要性

【视频案例】富贵鸟不再富贵

【案例】赌输了的金立

【视频案例】OFO 小黄车的链子断了

- 利润导向转为现金导向

- 关注销售到关注经营现金流量

【分组 PK】通过提升管理筹集现金流的 26 个实战方法

- 如何使用五维资金计划预防资金危机

【工具分享】某公司多层级的资金计划套表

第五单元 编制全面预算所需数据取得方法及全面预算管理

- 预算编制

- 销售收入预测的主要方法

- ◇ 市场占有率推算法
- ◇ IBM 的 WATERFALL 预测法
- ◇ IBM 的销售订单预测法
- ◇ 客户咨询法

【案例】三拍预算

【讨论】治愈预算目标懒惰的三级递进目标解决法

【案例】离夏威夷只剩下 180 公里

- 费用的主要预算方法

- ◇ 成本费用预算编制基本方法
- ◇ 组织各部门提交部门费用预算的 2 种方式

【案例】费用预算申报的江湖套路

【讨论】解决“杰克·韦尔奇死结”难题的有效方法

【讨论】当预算费用不够分时，如何解决

- 预算预警

【分享】某上市公司 23 个预算预警指标

- 预算反馈
 - 重大问题及时反馈
 - 预算分析差异反馈
 - 预算差异原因反馈
 - 预算整改方案反馈
- 预算分析
- 【案例】连环替代法和 5W 法分析预算差异
- 预算控制
- 预算调整
 - 预算调整条件
 - 预算调整依据
 - 预算调整程序
 - 预算调整时间
- 预算考核
 - 编制质量考核
 - 执行情况考核
- 【案例】“牧羊人”成为穷光蛋
- 【互动】用处罚的方式/用鼓励的方式哪个考核效果会更好
- 【动画】绩效考评原则

第六单元 如何降低成本费用

- 成本概述
 - 广义成本
 - 成本多维
- 成本分类
 - 固定成本
 - 变动成本
 - 混合成本
- 成本削减的定义及思路
- 业务人员如何降本
 - 如何减少工资成本
 - 如何减少租金成本
 - 如何减少运输费
 - 如何减少差旅费
 - 如何减少饭堂费用
 - 如何减少车辆费
 - 如何减少会议费
 - 如何减少电费
 - 如何降低税务成本

第七单元 采购部门的财务管理

- 采购成本分析
 - 采购结构分析
 - 主要材料价格波动分析
 - 找出采购降本的材料
 - 找出采购降本的供应商
- 【案例】轰动全市的 GLB 挽回重大经济损失的案例
- 【案例】已正常供货的材料仍可降本 50% 的案例
- 采购环节前、中、后的全方位降本
 - 外发成本及材料的管控和降本
- 【案例】某公司抓出委外加工材料猫腻的案件回放
 - 月结和零星采购材料的降本
- 【案例】某公司对采购价格的“采财双杀”降本行动
- 【PK 及点评】双赢的采购降本 46 方法都有哪些

第八单元 销售部门的财务管理

- 基于财务数据管理下的精准营销
 - 善用数据-找到人效、坪效、老客户获取、重复消费等的优势与不足
 - 店铺财务数据维度决定管理深度
 - 基于财务数据分析的营销落点与产品供应链管理
 - 店铺的管理核心
 - 客户信用调查
 - 设定客户信用额度模型
 - 营运资产评估模型
 - 特征分析评估模型
 - 额度简易估算模型
 - 确定信用政策
 - 信用标准
 - 信用条件
 - 信用额度
 - 信用期限
 - 现金折扣
 - 收账政策
 - 控制销售费用
 - 砍劣质客户
 - 砍运费 17 法
 - 砍差旅费
 - 砍电话费
 - 砍性价比差的销售人员
 - 控制应收账款
- 【案例】带被催收

【案例】王刚杀人

➤ 应收账款十大催收工具

【工具分享】应收账款递进式催收标准 40 法

【工具分享】实战中催收应收账款的“话术”

【现场答疑】