

# 商贸公司非财务经理的财务管理

课纲 (1天)

## 课程背景

作为公司的管理者，若要企业在竞争中脱颖而出，就需要多方面的管理技能，通过财务信息把握企业的运作，现代企业的总经理必备的技能。

那么，作为一名优秀的职业高管，你是否曾有过以下困扰：

如何快速看懂常用的财务报表

如何掌握最常用的财务分析方法

如何通过分析财务报表来发现企业经营过程中存在的问题

如何改善企业现金流状况

通过本课程的学习，你会找到答案

## 课程对象

老板、股东、董事长、董秘、总裁/总经理、事业部总经理、分子公司总经理、企业中高层领导、各部门负责人等

## 课程收益

非财经理树立财务管理的理念

非财经理能读懂常用的财务报表并了解财务数据背后的经营问题

非财经理能够使用财务指标分析问题、提升绩效

非财经理掌握改善企业现金流量的方法

## 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，通过分享落地EXCEL、WORD、PDF等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。

**确保：听得懂、带得走、用得上、有实效！**

## 课程大纲

第一单元 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，用到哪里去？
- 资产负债表中的3大天敌是什么？
- 资产负债表的主要关注点及相应的经营行为可能存在的问题？

【分享】秒杀资产负债表名词

## ■ 利润表（底子）

- 利润表的基本构成
- 企业赚钱了吗？
- 从哪里赚的钱
- 企业的利润是可以持续的吗？
- 利润表的主要关注点及相应的经营行为可能存在的问题

【经典案例】利润是可以“设计”出来的

## ■ 现金流量表（银子）

- 现金从哪来？用到哪去了？
- 现金流健康吗？
- 现金流量表的主要关注点及相应的经营行为可能存在的问题？

【分享】一表辨识所有类型公司资金链是否安全

【课堂动手题】从总经理的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

## 第二单元 超级指标分析及应用

### ■ 华为决策需要哪些重要数据及指标，这些数据及指标从哪来

### ■ 华为非财经理一定要看的四类指标

- 偿债能力指标分析，看会否防范风险
  - ◇ 资产负债率
  - ◇ 流动比率
  - ◇ 速动比率

【案例】降低资产负债率增加融资金额降低融资成本的妙招

- 营运能力指标分析，看领导者是否会管理企业
  - ◇ 应收账款周转率
  - ◇ 存货周转率

【案例】沃尔玛以快制胜的商业模式

- 盈利能力指标分析，看企业赚钱能力如何
  - ◇ 毛利率

- ◇ 净利率
- ◇ ROS
- ◇ ROA
- ◇ ROE
- ◇ 杜邦分析

【经典案例】华为是如何运用杜邦分析掌控企业运营的

- 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现
  - ◇ 净利润现金保障倍数

【分组 PK】从这些指标中分析到哪些问题？如何改善？

【工具模板】华为用管理报表掌控运营

### 第三单元 向华为学习非财经理如何改善现金流量

- 现金流量的重要性
- 从关注销售到关注经营性现金流量
  - 【动手案例】为何这家公司盈利但现金流量没增加
  - 【讨论及点评】华为的非财务经理是如何改善现金流的
- 为何存货是“万恶之首”
  - 【讨论及点评】存货的成本都有哪些
- 不是所有的客户都是上帝 --- 非财经理学会评价客户真实贡献
  - 【工具分享】客户综合贡献模型
- 非财经理学会设定客户赊销额度模型
  - 营运资产评估模型
  - 特征分析评估模型
  - 额度简易估算模型
  - 【动手案例】这个客户最高赊销额度是多少
- 如何加速回收应收账款
  - 【课堂讨论】华为让客户自愿快速回款的实战方法都有哪些

【课堂答疑】