

# 制造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！华晨、众泰、力帆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
- 采购部门对采购降本的思维固化
- 销售部门不知道如何提升人效、坪效、时效
- 销售部门不知道如何对客户进行信用评级
- 销售部门不知道如何催收超期应收账款

通过本课程的学习，你会找到答案

## 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
- 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
- 树立现金为王的概念，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。

**确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！**

## 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
- 资产负债表中的 3 大天敌
- 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
- 资产负债表和经营行为的关系

【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
- 利润表的主要关注点及相应的经营行为可能存在的问题
- 利润表和经营行为的关系

【讨论】撬动企业利润的三根杠杆

【分享】利润是可以设计出来的

### ■ 现金流量表（银子）

- 现金流量表的解读（现金从哪来？用到哪去了？）
- 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
- 现金流量表和经营行为的关系

【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 超级指标分析及应用

### ■ 企业决策需要哪些重要数据及指标，这些数据及指标从哪来

#### ■ 总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】降低资产负债率的两个妙招

- 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

【案例】剥洋葱式地从数据分析找出盈利能力下滑的 11 层原因

- 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现
  - ◇ 销售回款率
  - ◇ 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】用 200 张的管理报表掌控运营

## 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？

- 现金流量的重要性
  - 【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】如何改善现金流
- 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 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

## 第六单元 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
- 催收应收账款

【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】