

# 制造业总经理的财务管理

(2天)

## 课程背景

财务报表就是企业的“听诊器”，在密密麻麻的数据背后所包含的是企业经营状况与潜在的风险。对于非财务高管而言，报表的分析及透过数据看经营是一门博大精深的学问，值得非财务高管不断挖掘其中的奥秘。

本课程是学习有效的财务分析方法，培养良好的财务意识，有助于学员未来工作中做出正确的商业决策，通过财务分析让你的决策更合理，帮助学员站在企业经营者的角度谈财务管理及财务分析，全面提升公司整体经营意识和财务思维。

## 课程对象

中、高层以上管理人员、非财务经理、管理人员等

## 课程收益

【快速捕捉信息】掌握财务报表的阅读技巧，快速捕捉关键财务信息

【报表质量识别】洞察财务报表质量，有效识别报表风险

【透视经营状况】通过财务分析方法和工具，准确把握企业的经营状况

【助力经营管理】运用财务分析信息，助力提升企业的经营管理和决策水平

## 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 轻松阅读和分析“三张表”，洞悉数字后面的经营本质

- 现代财务的主要职能和在企业中的作用  
【案例】懂业的财务 BP 与采购部门配合实现采购降本的案例
- 资产负债表（面子）
  - 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？【课堂讨论】制造业存货的成本都有哪些
- 利润表（底子）
  - 企业的利润是可以持续的吗？
  - 从四层利润分析中看可能存在的问题和解决策略【分享】利润是可以设计出来的吗
- 现金流量表（银子）
  - 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

### 第二单元 报表质量识别

- 资产质量分析方法  
【案例】这家企业资产质量高吗  
【练习】为什么这个公司盈利但资金反而更紧张了
- 存货占用也会拖垮一家企业  
【互动】存货成本都有哪些  
【讨论及点评】降低呆滞库存数量实战方法有哪些
- 应收账款分析  
【互动】这家公司年销售增长-15%的公司应收账款改善了吗
- 负债质量分析的要点
- 从管理者的视角 – 订单储备  
【讨论及点评】订单储备安全性分析
- 利润表分析-成本费用分析  
【动手做】作业成本法分析客户利润贡献  
【工具模型】客户利润贡献模型
- 毛利分析  
【动手做】单一产品毛利变化的 QPC 分析  
【互动】从所有产品的视角毛利率变化原因分析
- 盈亏平衡点分析  
【案例】用价本量利工具指导经营

## 第三单元 用财务管理工具管控经营绩效

- 从最核心的指标 ROE 管控经营绩效
  - 【案例】用杜邦分析法洞察企业盈利密码
  - 【工具模型】用杜邦模型掌控某上市公司未来经营绩效
- 用财务管理工具辅助业务部门提升经营绩效的实战方法
  - 研发项目管理五步法及四个关键量化指标制定和考核
  - 采购降本
- 【讨论及点评】“双赢”的采购降本实战方法都有哪些
  - 生产降本
- 【讨论及点评】设备利用率低的自身原因和外部原因
  - 运用产品盈利分析做出产品决策
- 【讨论及点评】找出真正盈利和真正亏损的产品

## 第四单元 未来宏观经济预测

- 未来经济真的可以预测吗
  - 美林投资时钟
- 从特朗普经济到拜登经济转型对我国的影响
  - 特朗普经济政策回顾
  - 拜登经济政策转型
  - 拜登经济政策对我国的“危”与“机”
- 【案例】拜登胜选前抢投新能源汽车
- 我国未来宏观经济预测
  - 货币政策
  - 税收政策
  - 房地产政策
  - 人口政策
  - 其他政策
- 拥有投向全球的国际视角
  - 【分享】四双眼睛看世界

## 第五单元 经营分析如何助力企业战略落地

- 经营分析助力企业战略落地
  - 通过经营分析给重大战略决策提供财务专业建议
- 【案例】华为缘何进入笔记本电脑领域
  - 通过经营分析预警化解战略目标税务风险
- 【案例】税务风险预警体系
  - 通过经营分析化解战略所需资金不足风险
- 【互动】内源和外源融资创新方法
  - 通过经营分析化解战略决策的负债率
- 【分享】降低负债比率的绝妙好办法
  - 通过经营分析化解经营实体破产风险

【互动】计算 Z 模型值并判断安全区间

- 通过经营分析找出与标杆企业差距

【案例】分析标杆企业找出经营短板

- 通过经营分析透视运营环节的黑洞

【案例】通过 200 张的管理报表找出分业务环节的运营黑洞

## 第六单元 如何提升企业价值

### ■ 公司价值最大化

- 价值链、价值网络和价值星系
- 内部资源高效配置

【案例】华为内部共享资金、人力等资源

- 外部资源集中整合

【案例】华为让供应商成为“共赢商”

【案例】客户成为助 IPO 的决定性“稻草”

### ■ 提升企业估值的八大主线及内容分解

- 团队
- 管理体系
- 标准化
- 商务模式和盈利模式
- 企业文化
- 持续增长
- 财务表现
- 内控

【工具模型】公司价值树

【现场答疑】