

总经理的财务管理

黄海（1天）

课程背景

作为公司的总经理，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总经理，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

如何做好融资决策

如何进行全面的成本管控

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、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等

课程收益

掌握总经理应具备的基础财务知识，树立财务管理的理念

以管理会计报表为法宝管控企业的绝技

读懂常用的财务报表，掌握常用的财务分析指标和分析方法

掌握改善企业现金流量的方法

树立全员成本控制的理念，掌握有效控制成本的方法

掌握投资项目评价体系，正确进行投资决策

掌握融资策略和融资方案设计方法

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。课后提供、结业测试题及答案

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
- 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
- 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

【案例】上市公司报表做假常用财务技法

【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

■ 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

【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 192 张的管理报表掌控运营

第三单元 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】如何改善现金流（19 种方法）

■ 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

第四单元 做好融资决策

■ 融资方案设计与优化

- 编制《资金使用与筹措计划表》
- 确定融资方式
- 计算融资成本
- 确定最优资本结构（综合资金成本最低）

■ 融资渠道与方式

- 内源融资
- 外源融资

【互动】讨论“零”资金成本的内源融资解决 30 余法

■ 债权融资

【案例】港珠澳大桥的坎坷融资之路

■ 股权融资

第五单元 如何控制成本费用

■ 成本分类

- 固定成本
- 变动成本
- 混合成本

■ 降本

- 采购降本

【分组 PK】找出采购降本的方法（40 余种）

- 管理员工资专项降本
- 如何减少运输费
- 如何减少广告费
- 如何减少车辆费
- 如何减少会议费
- 如何减少电费

【课堂答疑】