

# 非财务经理的财务管理

## ——三张报表的认识与使用

主讲人：石磊

### 【课程背景】

业务部门经常抱怨，财务报表就是一堆数字，如何才能迅速看懂报表？  
财务部经常要求业务部门按章办事，但规章制度看上去都很死板，甚至会阻碍业务，如何才能打破这种僵局？一个个财务指标到底是什么意思？跟我有什么关系？  
公司要降低成本，具体到每个部门要怎么做啊？  
每年都要做预算，都是财务在玩数字游戏，他们直接做了不就好了，为何非得让我们天天编数字把戏？

### 【课程收益】

3 张报表——提升财务分析水平：透彻理解财务报表要素，深入分析财务报表；  
2 个模型——强化财务思维能力：建立清晰的成本及运营控制意识，强化现金流管控；  
1 个工具——运用预算管理抓手：全面预算管理作为主要运营控制与战略执行工具，全面深入了解预算编制、预算执行、预算分析，真正实现北斗卫星导航功能。

### 【课程特色】

全程案例教学，通过讲师提问、案例讨论分享、深度点评，让学员在专注思考中潜移默化转换思维，掌握财务管理技能。本课程创造性的把基础财务、业务财务、公司战略、工作计划、全面预算管理融合在一起，快速帮助学员深入了解专业财务、运营财务、真正建立战略财务思维，帮助企业突破管理瓶颈。

【课程时间】6-12 小时

### 【课程大纲】

#### 第一模块：从报表开始，走进财务的世界

全面认识企业的“驾驶仪表盘”

##### “底子”——资产负债表

- 资产质量高还是低？
- 高风险还是低风险？
- 重资产还是轻资产？
- 专业化还是多元化？

##### “面子”——利润表

- 盈利从何而来？
- 盈利能否持续？
- 盈利归谁所有？
- 盈利质量如何？

##### “日子”——现金流量表

- 收入有无现金保障？
- 利润有无现金保障？
- 投资的钱从何而来？
- 企业的根生命周期？

案例：海天酱油；贵州茅台；福耀玻璃；谷歌；微软；腾讯；万科

## 第二模块：轻松学会财务分析，透视企业运营之道

一、公司财务分析的核心思路——围绕运营展开

二、营运资本分析法

跨国公司的营运资本分析方法

企业发生资金周转危机的原因与对策

重点讲解，突出资金效率的重要性

使用营运资本工具对财务报表进行分析

如何控制风险，提高资金运作效率

财务比率分析法

华为的四看分析法

杜邦分析模型

三、财务杠杆：如何扩大股东回报

## 第三模块：量本利分析，控制利润的黑洞

有效的成本管理与控制

一、如何从管理角度认识成本

1、会计角度成本报表的表达

2、从管理角度认识成本的表达

3、懂得成本才能控制成本

4、对成本的重新思考

二、谁对成本的管理和控制负责

1、成本管理管什么

2、量-本-利分析模型

3、谁对成本的管理和控制负责

三、有效的进行成本控制

1、成本控制的原理

2、成本控制的要点

3、成本控制成功的关键因素

## 六课程回顾与学员反馈