

# 《非财务管管理者的财务思维与决策》课程介绍

## 【课程简介】

财务报表就像企业经营的“仪表盘”，无论从战略的制定、执行，再到日常经营决策，无一不反映在财务报表上。但作为一名非财务专业背景的管理者，面对密密麻麻的财务数字，往往眼花缭乱不知所云；听财务汇报时，那些晦涩难懂的财务语言，总是云里雾里，不知从何发问：

- 利润表中显示净利润数据很好，但现金流却断了，是何缘由？
- 成本费用不断上涨，想要控制成本，却不知道如何下手？
- 财务仅是对数字和比例的计算，数字背后的暗藏的风险无法洞察，怎么办？
- 跟财务交流时总感觉有堵“墙”，说的说不清楚，听的听不明白，更不知道下一步该干什么？

这些都是由于非财管理者缺乏财务意识、财务知识和财务技能，在面对财务报表时没有一个全面而清晰的分析逻辑与思路。

本课程将透过三大报表，从企业运营的财务逻辑入手，分析企业经营活动背后的财务本质；实务案例+场景化学习，让非财管理者轻松学会运用财务思维解读企业运作；配合落地工具及解决方案，提升管理者财务智慧。

## 【课程收益】

【建立财务思维】理解财务在企业中的运作，建立财务管理全局观

【读懂财务报表】把握财报精髓，透析数字背后的经营问题

【掌握财务语言】提升各部门与财务部的有效沟通，业财协同运作

【提升企业价值】根据财务数据及利用财务工具，助力经营分析和决策，规避风险

【课程时长】 12 小时 (2 天)

## 【课程大纲】

## 模块一、数字化下的财务决策

1. 财务决策数据挖掘对企业有什么作用？
2. 财务的报表与业务的报表有什么不同？
3. 不同企业阶段的关键财务数据和估值特点
  - 发展阶段的关键财务数据和估值特点
  - 运营扩张阶段的关键财务数据和估值特点
  - 持续经营阶段关键财务数据和估值特点
  - 资本扩张阶段的关键财务数据和估值特点

## 模块二、从财务到管理经营分析的挖掘

1. 互联网下的轻资产战略
  - 轻资产战略的作用
  - OPM 战略的流行
  - 【案例分析】大象也会跳舞——万科的轻资产战略
2. 利润表数字背后的商业模式
  - 从收入、利润到商业模式
  - 举足轻重的毛利率——成本费用分析
  - 经营效率、盈利能力和发展能力的综合能力分析
  - 【案例分析】某零售企业冷链成本优化
3. 资金的有力支持
  - 通过大数据发现企业真的有钱吗？
  - 八种资金状态中谁最危险？
  - CCC（现金周转周期）帮你不要破产
  - 【案例分析】从财务分析看 B 站的盈利模式

## 模块三、财务报表的预警体系建立

1. 财务五力分析-不可忽视的短板
  - 收益力关键指标及分析——企业日常赚钱能力
  - 成长力关键指标及分析——企业未来发展能力
  - 安定力关键指标及分析——企业稳定发展能力

- 活动力关键指标及分析——企业资产运作能力
  - 生存力关键指标及分析——企业现金生存能力
2. 杜邦分析：分析公司“成色”
    - 企业价值地图
    - 找出不作为的经营者
    - 快速分析竞争对手的战略意图
    - **【案例分析】双十二后的拼多多**
    - 互动练习：评价某公司财务整体状态

#### 模块四、企业降本增效策略及财务决策

1. 降本增效的成本三道防线
2. 第一道防线：成本结构图
  - 占比大的成本对企业的影响
  - 速度增长成本对企业的影响
  - 【案例分析】某制造业成本结构预警案例分析**
3. 第二道防线：基于业务决策的成本分类设计
4. 第三道防线：基于业务流程的成本优化机会
  - 【案例分析】某企业冷链物流成本优化**
5. 间接成本困惑下的作业成本法
  - 成本驱动因素分析
  - 资源消耗信息向作业信息的转化
  - 【案例分析】某公司的作业成本管理的推导**
6. 关注市场的目标成本
  - 目标成本管理及其案例分析
  - 永远和客户在一起
  - 【案例分析】某外企制造业目标成本案例**
7. 企业成本趋势预测方式
8. 企业成本控制的触点在哪？
9. 超预算的成本费用如何控制？
10. 不同企业决策场景中的财务数据支持
  - 决策场景一：盈亏平衡点和目标净利润
  - **【案例分析】京东生鲜物的外包决策案例**

决策场景二：敏感性分析与不确定性

决策场景三：临时定单决策

- 【案例分析】某企业临时低价定单决策案例

1. 不同各种成本费用表格设计思路

【案例分析】东方集团销售部门费用预算设计

## 模块五：企业关注的成本管控方案

1. 库存管理中的成本控制

业务联动导致的成本波动

零库存的原理

生产计划与库存的协同

【案例分析】三一重工的成本管理

2. 销售成本的变形：应收账款

高信用客户的财务辨识因素

账期设计对各种成本的影响

应收账款的流程设计

【案例分析】某大型集团应收账款管理

3. 采购部成本控制：全方位解决方案

4. 研发部成本控制：高风险高收益

5. 人力成本控制：如何提升人效

-