

企业财务分析与经营决策

(主讲：谢丽)

课程背景：

财务报表对于经营管理者来说显得神秘而复杂，繁杂的报表项目和数据常常让经营者望而却步。实际上，在这些枯燥无味的数字背后，蕴藏着企业经营和管理的重要信息，既包括了企业管理者过去种种决策所导致的结果，也包括了反映企业未来兴衰存亡或命运趋势的信息。

本课程将深入浅出地介绍财务报表的核心内容，解读财务报表对企业经营情况的折射，并通过分析企业的财务报表以明确数据背后的经济内涵和实质。本课程通过阐述公司财务决策的核心知识，力图将财务信息转化为管理决策的有效数据指标和依据，明确财务政策与企业经营决策之间的关系；并通过案例教学帮助学员深入理解财务管理精要。

课程收益：

- ▲ 熟练运用三张财务报表，了解杜邦分析法，并深刻认识 ROE 构成；
- ▲ 学会从财务报表和数据中分析衡量企业的产品/服务、运营效率、财力；
- ▲ 充分理解企业的五力模型；
- ▲ 运用财务思维解读企业运作，从财务角度对经营决策进行有效评估；
- ▲ 掌握企业（部门）目标制定及计划实施；
- ▲ 提升企业管理者的成本管理意识；
- ▲ 提升企业运营的运营效率管理意识；
- ▲ 提升企业管理的战略管理意识。

课程时间：1-2 天，6 小时/天

课程对象：企业高管、企业中层管理人员、企业核心人员

课程方式：讲师讲授 + 数据分析 + 案例研讨

课程大纲

第一部分：运用财务思维解读企业的运作

一、企业经营的终极目标

1. 眼前利益最大化
2. 未来价值最大化

二、财务管理中的一大命脉

1. 财务管理与企业价值链的关系
2. 一大命脉：现金流管理
3. 资金循环与业务循环的关系

三、财务管理中两大结构（对应的战略选择和风险控制）

1. 成本结构和成本战略选择、经营风险控制
2. 资本结构和财务战略选择、财务风险控制
3. PDCA 循环与持续改进

第二部分：财务报表和经营分析：数字背后的业务呈现

案例导入：由两个家庭的收入和资产状况分析三大表的不同作用

一、财务三大表和分析指标

1. 资产负债表：企业的“底子”
2. 利润表：企业的“面子”
3. 现金流量表：企业的“日子”
4. 杜邦分析法解读企业的三个维度：产品/服务、效率、财务
5. 比较分析法（预算目标，去年同期、行业平均、行业标杆）
6. 企业管理五力模型（发展能力、控制能力、运营能力、偿债能力、盈利能力）

二、资产负债表：企业运营问题的呈现

1. 货币资金：循环后的安全与增值
2. 应收账款：销售增长的助力和盈利性亏损的祸根
3. 存货：及时供应与久居不下的两难选择
4. 固定资产：产能利用不足的痛点和短融长投的诱惑
5. 资产规模：做大做强的刺激与资金投入不够的窘境
6. 负债率：经营负债和金融负债的区别
7. 财务杠杆与风险：战略上的选择

二、利润表：盈利和成本结构的解读

1. 一个原则：收入
2. 两个基本点：毛利率、费用率

三、现金流量表：血液循环的解读

1. 企业的造血：经营活动现金流
2. 企业的换血：投资活动现金流
3. 企业的输血：筹资活动现金流
4. 企业不同生命周期、不同模式下的现金流状况

案例分析：上市公司案例

第三部分：经营报表的财务分析与决策：成本结构与经营决策

一、成本相关决策的一个原则：成本-效益原则

二、两组概念和两大链条

1. 直接成本和间接成本
2. 固定成本和变动成本，以及相关的贡献毛益、盈亏平衡分析
3. 价值链和供应链

三、三大战略：成本领先、差异化、目标聚焦

四、四大因素：成本和效率、质量、时间、创新

五、成本决策五大步骤

1. 界定问题
2. 收集信息
3. 预测未来
4. 选择方案
5. 实施方案、评估业绩、学习提升

案例分析：成本战略的选择，目标成本与目标定价决策

第四部分：财务的战略决策：合理的负债与资本结构

一、负债相关的财务指标

二、负债的分类

三、营运资金的管理

四、债务融资与资本结构

五、资本结构与财务战略选择

1. 保守型

2. 激进型

3. 稳健型

六、资本结构决策与企业风险

案例分析：资本结构不合理导致的企业现金流断裂

课程总结与回顾

1. 课程主要内容总结与回顾

2. 答疑解惑