

# 非财务经理的财务管理

(主讲：谢丽)

## 课程背景：

衡量一个企业好坏有三个方面：产品/服务、运营效率、财力，但企业管理人员因为不懂财务管理，往往只关注到产品/服务，这就导致企业容易陷入销售在增长但企业不赚钱；或者企业虽然赚钱但资金很紧张的局面，这种情况反过来又会对产品/服务造成不利影响，严重影响企业价值提升。企业的价值=产品\*效率\*财力，效率和财力的提升是财务管理的核心，企业管理人员如果懂财务管理，将会在极大程度上助力企业的成长，为企业创造更大的价值，实现企业价值最大化的管理目标。

## 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
- ▲ 提升企业管理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：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中高层管理人员、核心销售和技术人员

**课程方式：**讲师讲授 + 数据分析+ 案例研讨 + 讲师点评 + 现场咨询与辅导

## 课程大纲

**案例导入：**行业的背景分析

**第一讲：正确切入财务报表的前提：背景和未来**

### 一、哈佛财务分析框架

1. 战略分析
2. 会计分析
3. 财务分析
4. 前景分析

### 二、行业背景和企业战略分析

1. PEST 分析
2. 行业分析和行业趋势
3. 企业定位和核心竞争力
4. 企业的总体战略、业务单元战略、职能战略匹配
5. 财务指标与战略匹配性分析

**案例分析：**行业不同战略上市公司分析

**小组讨论：**公司所在行业的背景分析和战略讨论

### 二、企业会计分析

1. 分析企业关键会计政策和会计估计合理性
2. 识别企业会计政策和会计估计对企业会计信息的影响程度
3. 识别企业关联交易对会计信息的影响程度
4. 识别异常利润和虚拟资产
5. 从会所的更换和审计意见中识别会计信息的失真程度

#### 案例分析：行业企业会计政策分析

### 第二讲：财务报表解读和分析：数字背后的业务呈现

#### 一、三大报表的整体解读

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. 不同周期三大表的特征

#### 二、资产负债表的核心项目与管理困惑

1. 货币资金：循环后的增值
2. 应收账款：盈利性亏损的祸根
3. 存货：及时供应的难题
4. 固定资产：短融长投的诱惑
5. 资产规模：做大做强与资金投入
6. 负债率：财务杠杆与风险
7. 产品成本：基于流程的控制

#### 三、通过利润表洞悉企业经营状况

1. 从企业收入洞悉企业的经营状况
2. 从成本控制洞悉企业的经营状况
3. 从毛利率洞悉企业的经营状况
4. 从销售费用洞悉企业的经营状况
5. 从管理费用洞悉企业的经营状况
6. 从研发费用洞悉企业的经营状况
7. 从净利润洞悉企业的经营状况

#### 四、如何通过现金流量表洞悉企业的风险

1. 经营性现金流量质量分析
2. 操纵可能及常见粉饰手段
3. 投资性现金流量解读与分析
4. 融资性现金流量解读与分析
5. 企业现金流综合分析

#### 五、通过财务比率透视企业经营状况

1. 偿债能力
2. 营运能力
3. 盈利能力
4. 发展能力

#### 案例分析：行业财务报表解读和分析

#### 小组讨论：公司财务报表的解读和各项能力分析

### 第三讲：成本控制管理：成本控制

#### 一、常见的成本概念

1. 变动成本和固定成本和经营杠杆的关系

2. 料、工、费构成
3. 成本战略：低成本、差异化、聚焦、蓝海

## 二、成本管控的六大误区

1. 顾此失彼
2. 秋后算帐
3. 依赖财务
4. 不能持续
5. 忽视供应商
6. 追求时髦

## 三、比较好的成本计算和成本控制方法

1. 标准成本法
2. 作业成本法
3. 成本控制的主要途径和方法
4. 企业价值链管理和流程再造
5. 企业运营各个环节的成本控制

## 四、本量利分析和盈亏平衡

1. 盈亏平衡计算分析：保本量、保利量
2. 产品成本和定价分析：成本定价法、价值定价法

## 案例分析

### 第四讲：资产周转管理：运营效率

#### 一、应收帐款管理

1. 应收帐款的日常管理
  - 1) 客户信用管理
  - 2) 合同规范管理
  - 3) 赊销额度管理
  - 4) 帐款追踪管理（帐龄分析，定期跟催）
  - 5) 帐款与业务人员效挂勾
2. 应收帐款的风险管理
  - 1) 制定应收帐款风险管理制度和策略
  - 2) 应收帐款进行结构性分析
  - 3) 对重大客户定期做风险预判

#### 二、存货管理

1. 建立存货风险预警机制
2. 从战略高度综合采购成本建立完善的备货机制
3. 优化供应链，建立协同机制
4. 定期分析库存结构，将库存管理列入相关部门考评指标

### 第五讲：财务战略选择：偿债能力

#### 一、财务战略的概念和内容

1. 概念
2. 筹资战略管理
  - 1) 资本结构决策（核心）
  - 2) 筹资来源决策
  - 3) 股利分配决策
3. 财务战略选择
  - 1) 基于产品生命周期的财务战略选择
  - 2) 基于创造价值或增长率的财务战略选择

## 课程总结与回顾

1. 课程主要内容总结与回顾
2. 答疑解惑