

# 非财务经理的财务管理

## 课程背景：

如何理解营销是企业管理的中心，财务是企业管理的核心？为什么说不懂财务就等于不懂管理？现代企业越来越强调通过财务管理提升企业的价值创造能力，因此对于企业管理者而言，掌握财务管理的核心技能和方法绝非可有可无，优秀的职业经理人必须具备系统的财务知识和高超的财务管理能力。本课程正是基于以上背景而开发，旨在利用两天的时间迅速提升企业中高管的财务认知与核心能力，从而助力学员成为现代管理学之父德鲁克所说的“有效的管理者”。

## 课程收益：

通过高效的培训方法，使学员能够全面理解财务管理、建立与财务沟通的平台，有效地进行成本控制、把握预算的制定和执行，从财务的角度审视和重整自身工作，以便将企业整体战略与自身的财务管理责任更好地结合起来，有效提升企业的价值创造能力。同时也将一改财务在学员心目中深奥、枯燥的印象，让他们体会到财务管理的作用和乐趣。具体培训收益可以主要概括为以下几点：

- 一、透彻掌握三大财务报表，读懂财务报告
- 二、各部门与财务人员在统一的平台上达成有效沟通
- 三、建立起清晰的成本控制意识
- 四、强化现金流意识，提高资金运作效率
- 五、学会使用预算等财务管理工具加强内部管理
- 六、运用财务思维解读企业运作，并寻求提升经营绩效的方法

## 第一部分：会计报表阅读与分析

### 一、财务管理基础

(一) 化繁为简了解财务知识的工具：会计要素

1) 资产 2) 负债 3) 所有者权益 4) 收入 5) 费用 6) 利润

(二) 了解财务知识的根基：会计恒等式

1) 现代复式记账法 2) 会计恒等式

(三) 现代财务管理的两大原则与两大特点

1) 现代财务管理的两大原则 2) 现代财务管理的两大特点

## 二、资产负债表的阅读与分析

(一) 资产负债表的结构与原理

1) 资产负债表的结构 2) 资产流动性的涵义与判断标准

3) 负债流动性的涵义与判断标准

(二) 资产负债表主要项目解读

1) 货币资金是企业的血液 2) 债权的构成以及应收账款的管理

3) 存货的构成以及存货的管理 4) 固定资产的投资抉择与管理

5) 无形资产重要性凸显 6) 债务的构成与商业信用融资方式的正确使用

7) 所有者权益的构成与资本的重要性

## 三、利润表的阅读与分析

(一) 利润表主要项目解读

1) 销售成本的形成过程与成本控制 2) 管理费用、销售费用与财务费用

3) 税金对企业损益的影响

(二) 利润表分析的重点

1) 非经常性项目 2) 稳健性与盈余质量

## 四、现金流量表的阅读与分析

(一) 现金流量表主要项目解读

- 1) 现金流量表的结构
- 2) 现金流量表的阅读与分析

## (二) 现金流量表的分析

- 1) 运转正常的现金流量
- 2) 现金流量结构分析
- 3) 通过现金流量表分析盈余质量
- 4) 产业链地位分析

## 第二部分：财务分析

### 一、财务分析的作用与方法

- 1) 财务分析的概念
- 2) 财务分析的作用
- 3) 财务分析的方法

案例讨论：财务分析的两大误区与两大缺憾

### 二、财务比率分析

- 1) 反映企业盈利能力的比率
- 2) 反映企业偿债能力的比率
- 3) 反映企业负债能力的比率
- 4) 反映企业资产运营效率的比率

### 三、杜邦综合分析

- 1) 杜邦分析模型
- 2) 案例分享与关键绩效驱动因素

案例讨论：杜邦模型对于职业经理人提升价值创造能力的启示

案例讨论：某上市公司的年报解读与分析

## 第三部分：全面预算管理

### 一、企业经营目标的确定与预算编制

- 1) 确定经营目标的方法
- 2) 预算编制方式、方法与流程

### 二、预算的执行与控制

- 1) 事中控制及其具体控制手段
- 2) 事后控制

### 三、预算分析与预算考核

- 1) 预算分析的流程及其分析方法
- 2) 预算考核

## 第四部分：全面成本控制

### 一、战略性成本管理

- 1) 客户核心价值的涵义
- 2) 企业资源配置模型

### 二、改善工作，将成本变为投资

- 1) 成本改善，人人有责
- 2) 销售费用（区域市场价值）的分析

### 三、成本控制的主要矛盾（成本管理的关键部门及成本管控的思路）

- 1) 成本控制要从源头抓起
- 2) 价值工程

### 四、显性成本与隐性成本的管控

- 1) 资金成本的管理
- 2) 效率成本的管理

### 五、不同成本对象的管控规律与管控方法

- 1) HR 成本
- 2) 质量成本

### 六、打造全员成本文化，持续改善成本管理工作，构建企业成本竞争优势

- 1) 文化是一种信仰
- 2) 夯实成本管理的基础工作

### 主讲专家简介：

章从大，世界华人讲师百强，中国人民大学工商管理硕士（MBA），中国注册会计师（CPA），注册税务师（CPT），中国目前唯一纵横“财税管理、人力资源、战略管理”三大领域的“三栖”实战派管理专家与著名培训师，中国财税课程生动化、形象化第一人。章从大老师目前为中国总裁培训网、中华培训网、成功在线网、阿里巴巴直播室、国家发展与改革委员会“畅讲中国”组委会、聚成华企商学院、中国管理科学学会纳税筹划师论证项目、中国企业联合会财务主管论证项目、财务经理人网、中税网、航天信息、税友集团、金财财税学院、纳税人俱乐部、中财讯、时代光华、擎天科技特聘讲师，国富经济研究院特聘教授，北京大学客座教授，清华大学、浙江大学财务总监班特聘讲师。清华大学、北京大学、浙江大学、上海交通大学、同济大学、中国人民大学、中山大学、西北工业大学、

中南大学、哈尔滨工业大学等著名高校 EMBA、MBA、总裁班特聘讲师。历任江苏油田江都油脂油品厂财务主管、江苏油田化工公司副总经理、扬州大公会计师事务所首席注册会计师、中美合资上海美通生物科技有限公司首席财务官（CFO）兼泰州美通药业有限公司财务总监。精通财务管理咨询及纳税筹划、资本运作、企业内部控制制度设计、项目可行性分析及项目融资等，先后为全国数十家企业提供深度咨询服务，为数百家客户提供企业内训，成功举办过愈千场公开课。主讲的《企业税务稽查与税务风险管控技巧》、《纳税筹划十八法与税务风险防范、化解与控制》、《非财务经理的财务管理》、《财务管理能力提升线路图》、《管理会计架构》、《业财融合与财务价值创造》、《全面预算管理》、《全面成本管理》、《内部控制与风险管理》、《应收账款回收与客户信用管理》、《内部审计实操与技能提升》等课程深受业内人士好评。

部分服务客户：中国移动、中国电信、中国铁塔、中国石油、中国石化、中国邮政、中国工商银行、中国建设银行、中国银行、中国农业银行、中信银行、平安集团、江苏银行招商证券、中国水电、国家电网、南方电网、中国国航、彩虹集团、中免集团、杭实集团三峡集团、中国生物、宏福集团、公元集团、光明集团、长虹集团、美的集团、联想集团海天塑机集团、瑞云集团、汇鸿集团、爱康集团、昇兴集团、冰山集团、广兴达集团、鹰游集团、大海集团、常林集团、华丰集团、广药集团、常能集团、天地奔牛集团、珠海保安集团、上海烟草集团、江西焦化集团、合肥燃气集团、江苏盐业集团、重庆能投集团、富春江集团、牧羊集团、宝胜集团、汉威集团、中策橡胶集团、威胜集团、星华集团、荣基集团、科达集团、华湖集团、信源集团、镇海炼化、斯穆—碧根柏、五菱工业、亚星客车、奔驰汽车、宇通客车、金龙客车、吉利汽车、比亚迪汽车、一汽集团、二汽集团、上海大众、海马汽车、万象汽车、华晨金杯、比飞车业、中信戴卡、扬子江动力、盐城交运集团、宜昌交运、江西长运股份、恒诚织布、万华服饰、报喜鸟集团、步森集团、斐戈集

团、与狼共舞、万科股份、绿地集团、合生创展、世茂集团、大华集团、三美化工、厦门钨业、虹鹭钨钼、晨宏力化工、泸天化集团、神威药业、立信药业、同济堂药业、西安杨森、葵花药业、江汉药业集团、碧迪医疗、国药控股、华润医药、老百姓大药房、银河世纪微电子、赛德电气、威克生物、星火锻压、红旗电缆、中机环建、中油天工、正大饲料、京江大酒店、江都市发展与改革委员会、台州市经济与贸易委员会、永康五金城、森泰机电、银泰实业、浪达厨具、威特电池、天合光能、华山光电、研祥科技、九阳股份、恒宝股份、青岛啤酒、联合工业、晓通网络、不二制油、九联科技、江顺科技、罗姆电子、理文造纸、建发物资、巴德富实业、龙星化工、鲁阳股份、牧原食品、金科控股、中核工业、南京地铁、华丰板材、旋极共创、清华大学、北京大学、浙江大学、上海交通大学、同济大学、中国人民大学、中山大学、西北工业大学、中南大学、哈尔滨工业大学、华东师范大学、华侨大学、扬州大学……

授课风格：旁征博引，诙谐幽默，深入浅出。实战、实用、实效。