

# 非财务人员的财务管理

主讲：陈明

## 【课程背景】

其实，企业真正的财务总监是老板。世界 500 强的 CEO 中，有 48% 是财务出身的（含：杰克韦尔奇），有 85% 达到会计师水平。中国 500 强中的老板也有不少是财务出身的，比如：阿里巴巴、腾讯等企业。财务是造飞机的，老板只要会开飞机，中高管只要会用飞机就可以了。因此，非财务人员需要懂财务，但不要求会做专业的财务。

无数据不开会，无数据不管理，无数据不决策。钱流到那里，那里就需要财务的管理。遗憾的是，老板和其他非财管理人员无法看懂和分析财务报表（含：对外的会计报表和对内的管理报表），更不懂怎样使用报表为企业经营管理服务和规避企业的各种风险。

金税四期上线后，将对企业进行：全业务、全方位、全流程、全智能地监管，税务还与银行、社保等政府机构联网，且实行“双随机，两公开”的稽查机制，真是天网恢恢疏而不漏！因此，金税四期上线后，企业的税务风险急剧上升。

其实，财务的账从来都不是财务做的，而是业务制造数据，财务只不过是按一定的规则反映出来而已。同理，税务筹划也从来都不是财务做的，而是业务设计和交易结构的事前安排，财务只不过是按税务筹划方法制定方案而已。因此，企业财务要合规（比如：两账合一），必须要业务的配合才能做到。但财务规范后税负会上升，因此还要通过税务筹划将其降下来。

## 【课程收益】

- **后视镜**——了解企业的财务状况、经营成果、现金流量，防范企业的相关风险
- **仪表盘**——掌握从 10 个方面分析内部经营管理的问题，为企业把脉和献策
- **导航仪**——了解怎样开展预算管理工作，实现年度经营目标，让企业的战略落地
- **防税险**——金税四期上线后，有哪些税务风险，如何防范和应对税务风险
- **降税负**——通过合法合理的税收筹划，在“两账合一”提高了税负的同时，降低企业的税负
- **控损失**——降低内控损失，提高公司 3-5 个点的利润

## 【课程特色】

该课程按了解过去（后视镜），管控现在（仪表盘），筹划未来（导航仪）思路，让非财人员掌控和筹划企业发展的全过程。

将财务数据融入业务后，能为业务提供出谋划策的依据。比如：通过渠道、品类、客户的毛利率、利润率分析，优化渠道、品类、客户后，往往能让企业提高几百万，甚至上千万的利润。

“利润倍增”的预算管理，能使企业起死回生、雪中送炭，或锦上添花、如虎添翼。比如：在 3 个月内打开 7 年增长 20 倍的通道，在 3 个月内同比增长 50% 的业绩，在 3 个月内挽救连亏 8 年的生产体系等。

同时，从内控入手，讲述怎样降低内控损失，提高公司获利能力的方法。

陈老师有近 40 年知名企业的工作、培训、咨询经验，所讲大量案例通俗易懂、真实有效，互动性和实用性很强。课程形式，主要有：老师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练。

## 【课程对象】

董事长、CEO、CFO、CMO、COO 等非财务相关中高管人员

## 【课程时间】

1-2 天，6 小时/天

## 【课程大纲】

## 一、非财的财务管理概述

- 1、非财的财务管理涵义
- 2、非财的财务管理痛点
- 3、非财的财务管理作用

## 二、三大会计报表的阅读与分析

### 1、《资产负债表》的阅读与分析

- 《资产负债表》的阅读
- 《资产负债表》的分析

### 2、《利润表》的阅读与分析

- 《利润表》的阅读
- 《利润表》的分析

### 3、《现金流量表》的阅读与分析

- 《现金流量表》的阅读
- 《现金流量表》的分析

## 三、管理报表的分析

### 1、报表分析的层级

- 数据收集级
- 原因分析级
- 建议提出级
- 向上管理级

### 2、总体情况的分析

- 渠道收入预算分析
- 品类收入预算分析
- 渠道毛利率分析
- 品类毛利率分析
- 销售费用率分析
  - 案例：销售费用管理的关键
- 渠道利润总额和利润率预算分析
  - 案例：渠道优化讨论
- 品类利润总额和利润率预算分析
  - 案例：品类优化讨论

### 3、销售收入的分析

- 收入结构分析
- 渠道收入增长率分析
- 品类收入增长率分析

### 4、利润细化的分析

- 各渠道利润额和利润率分析
  - 案例：渠道优化后大幅提高利润
- 各品类利润额和利润率分析
  - 案例：品类优化后大幅提高利润

### 5、应收账款的分析

- 账龄分析
  - 案例：应收账款管理讨论

### 6、仓库库存的分析

- 库龄分析
  - 案例：仓库存货管理讨论
- 7、采购价格的分析**
- 综合采购价格降低率分析
  - 案例：采购价格管理讨论
- 8、产品成本的分析**
- 产品成本的结构分析
- 产品成本的料工费的预算分析
- 9、管理费用的分析**
- 管理费用的结构分析
- 管理费用的预算分析
- 10、货币资金的分析**
- 资金预算的差异分析
- 现金流结构的分析

#### 四、“利润倍增”的预算管理

##### 1、预算管理的概述

##### 2、为什么必须搞预算管理

- 唯有量化才能管理
- 预算是量化的计划
- 放而不乱，收而不死
- 业财融合的抓手
- 角色转换
- 激活团队

##### 3、如何开展预算管理

- 利润数据
- 客户数据
- 定额数据
- 管理组织
- 管理制度
- 编制预算
- 激励方案
- 管控机制
- 分析体系
- KPI 考核
- 签责任书

##### 4、怎样确定关键预算指标

- 公司愿景
- 公司使命
- 公司价值观
- 收入目标
- 利润目标
- 成本目标
- 费用目标
- 税负目标
- 市场目标

- 周转目标
- 启动会准备
- 启动会内容
- 召开封闭会议

## 5、需要编制哪些预算

- 收入预算
- 成本预算
- 毛利率预算
- 管理费用预算
- 销售费用预算
- 税金税负预算
- 资本支出预算
- 货币资金预算
- 财务费用预算
- 利润总额预算

## 6、怎样设计预算管理激励方案

- 基于人性
- 目标合理
- 自控自驱
- 问题分析
- 激励原则
- 核心需求
- 市场接轨
- 深度沟通
- 达成共识
- 自算日算
- 甲乙合同
- 末位淘汰

## 7、如何控制预算管理过程

- 方案审核
- 差异揭示
- 研发控制
- 销费控制
  - 案例：降低销售费用的激励方案
- 管费控制
  - 案例：降低管理费用的激励方案
- 税费控制
- 资金控制
  - 案例：资金筹措的方案
- 账款控制
  - 案例：0账期0风险的账款管理
- 存货控制
  - 案例：0库存0风险的存货管理
- 购价控制
  - 案例：采购人员的激励方案
- 成本控制

● 案例：降低产品成本的激励方案

## 8、如何激活职能部门

- 调研摸底
- 薪酬调研
- 岗位价值
- 利润切割
- 激励方案
- 绩效考核
- 述职评价
- 绩效系数
- 分层激励
- 分期发放

## 9、我神奇的预算管理

- 联邦家私的案例
- 立白集团的案例
- 昌茂公司的案例

## 五、金税四期下税务风险的防范与应对

### 1、什么是金税四期？

- 2、金税时期究竟有多厉害？
- 3、金税四期的监管环境
- 4、金税四期的税务风险
- 5、金税四期税务风险的应对

## 六、怎样通过税务筹划降低税负？

- 1、基于主体选择的节税方案
- 2、基于治理结构的节税方案
- 3、基于商业模式的节税方案
- 4、基于价值链的节税方案
- 5、基于交易结构的节税方案
- 6、基于收入分拆的节税方案
- 7、基于优惠政策的节税方案

## 七、怎样建设内控体系？

- 1、舞弊的 3 大诱因
- 2、舞弊的 8 大手段
- 3、内控的 8 大绝招
- 4、采购的内控
- 5、销售的内控
- 6、仓库的内控
- 7、流程的内控