

非财务管理者的财务管理

过去大部分的企业经营管理者都非常重视营销。他们认为营销工作更重要，而财务工作只是辅助。但是随着中国经济的飞速发展，在转型升级的大浪潮下，企业间的竞争愈演愈烈，某种程度上讲，企业间的竞争就是财务管理水平的竞争。全球著名的麦肯锡咨询公司在认真研究了中外企业的差异后认为，中国的经营管理者与国际同行的最大差异在于财务素质和技能，中国的企业需要加强建设的第一项能力就是卓越的财务能力。

经营者懂财务思维，平时就能指导财务人员。只有经过这样的努力，经营者才能实现真正意义上的经营。

——稻盛和夫

《适合对象》

企业非财务中高管

《上课方式》

学习形式：财税政策+案例分析+疑难解答

成果展示：案例演练+现场辅导

时间：课程时间约2天（6小时/天）

《课程大纲》

一、国家宏观经济形势的改变

1.1 大势所趋，顺势而为

1.2 金税四期真有那么神奇吗？

1.3 营改增给我们带来了什么影响？

案例：什么是虚开增值税发票？后果是怎样的？

1.4 个人银行卡分类的秘密

案例：张总个人银行卡上到账 100 万……

1.5 去货币化和企业经营的关系

案例：印度废钞案例

1.6 和每个人都息息相关的个人所得税改革

本章小节

二、如何建立各部门管理驾驶舱

2.1 数据化管控的导入

案例：出租车司机的生意经

2.2 管理驾驶舱设计

2.2.1 构建企业的“管理驾驶舱”

2.2.2 老板最关心的 13 个关键指标

- 投资回报率（ROE、杜邦分析）
- 总资产周转率
- 毛利率
- 净利率
- 利润增长率
- 权益乘数
- 运营周期

- 净现金流
- 利润含金量
- 一元工资利润率
- 一元收入费用负担率
- 人均收入/人均应收/人均利润/人均工资
- 税负率

2.2.3 投资回报率详解与应用（杜邦分析）

案例分析：1、服装店的盈利模式

2、淘宝直播店的疯狂

2.3 管理报表体系

2.3.1 何为管理报表

2.3.2 管理报表和财务报表的区别与联系

2.3.3 什么是好的报表信息

2.3.4 适合企业自身的报表体系——管理者如何提要求

2.3.5 如何做出“说人话”的报表

2.3.5.1 非财务管理者的“一维报表”

2.3.5.2 非财务管理者的“二维报表”

2.3.6 管理者报表案例展示

- 通用三大报表解析
- 管理者三大报表设计
- 管理者价值管理表设计

2.4 财务分析

2.4.1 财务分析的作用和意义

2.4.2 财务分析的角度和核心问题

2.5 财务分析报告

2.5.1 财务分析报告的意义

2.5.2 按需求做财务分析

2.5.2.1 财务分析“三个维度”

2.5.2.2 财务分析“四个层面”

2.5.2.3 企业生命周期不同，财务分析的侧重点不同

三、现金为王——面包和空气谁重要

3.1 现金为王

3.1.1 是什么原因让无数的企业倒下？

3.1.2 如何宏观静态看待现金的收支总平衡

3.1.3 融资策略——长短期融资比例的确定

3.1.4 营运资本、营运资金需求、营运资金来源及净现金

3.1.5 营运资金与现金流的关系

3.1.6 营运资金需求与来源对净现金的影响

3.1.7 营运资金需求水平的影响因素分析

3.1.8 业务增长与资金需求之间短息分析

3.2 现金流与公司价值

3.2.1 现金流入与流出的模型

3.2.2 净利润与净现金流

3.2.3 营运周期与营运资金周期分析

3.2.3 企业现金流创造与公司价值

四、精细管控——让每一分钱都花在刀刃上

4.1 成本管控的基本理念

4.1.1 成本管控的十大法则

4.1.1.1 成本一定消耗资源

4.1.1.2 成本一定在过程中发生

4.1.1.3 成本增加，利润减少

4.1.1.4 成本是为“利润”服务的

4.1.1.5 已经发生的成本不一定是必需的

4.1.1.6 只降低非必需的成本

4.1.1.7“不要为打翻的牛奶哭泣”——沉没成本

4.1.1.8 对成本的控制，不能是亡羊补牢

4.1.1.9 加强成本管理是降低成本的唯一途径

4.1.1.10 建立和运行有效的成本管理体系

4.1.2 成本管控的六大误区

4.1.2.1 成本是财务控制的

4.1.2.2 控制成本就是不花钱

4.1.2.3 不关注质量

4.1.2.4 把成本和人分离

4.1.2.5 不关注战略目标

4.1.2.6 不关注效率

4.1.3 成本管控的八大核心问题

4.1.3.1 谁在花钱？在什么时候花钱？在什么业务上花钱？

4.1.3.2 为什么要花钱？花钱的目的是什么？实际花费的钱又干了什么？

4.1.3.3 应该怎么花钱？钱应该花在什么地方？应该花多少？实际上呢？

4.1.3.4 花钱的权利来自哪？谁在批准花钱？

4.1.3.5 与业务相关的支出和与业务无关的支出。

4.1.3.6 到底浪费了多少钱？浪费在什么地方？

4.1.3.7 哪些业务该花钱？哪些人该花钱？实际呢？

4.1.3.8 怎么控制成本？怎么减少浪费？方案是什么？怎么推进？会遇到哪些问题？会有什么阻力？

4.2 管理者必知的成本

4.2.1 目标成本——牵住牛鼻子

4.2.2 标准成本——枣核不能膨胀

4.2.3 机会成本——成本不哭

4.2.4 资金成本——玩转智慧

4.2.5 客户成本——不丢客户

4.2.6 沉没成本——功劳？苦劳？

4.2.7 边际成本——飞机票很便宜

4.2.8 大成本主义：利润=成本—浪费

4.2 成本管控的工作原理

4.2.1 成本管控的基本原理

4.2.2 成本的结构

4.2.3 本量利分析

演练 4：盈亏平衡点与盈利点计算

演练 5：如何进行目标成本分解？

案例：某民营医院盈亏平衡点的应用

五、全面预算——凡事预则立不预则废

5.1 预算管理思维

5.1.1 中小企业预算的 5 个症结

5.1.2 对预算常见的 7 个错误理解

5.1.3 预算体系的 5 个核心理念

案例解析：1、老板的半夜会议

2、某饮料公司的预算案例

5.2 预算怎么编制

5.2.1 预算编制常用的 4 个起点

5.2.2 预算战略规划铁三角

5.2.3 预算制定

5.2.3.1 制定预算的 SMART 原则

5.2.3.2 各部门预算编制的主要工作

5.2.3.3 预算编制五步骤

5.2.3.4 预算编制的内容

5.2.3.5 预算控制流程中的职责分配

5.2.3.6 预算编制的基本流程

5.3 预算控制执行过程的常见 4 大问题

5.4 预算分析、评价

5.5 业务部门预算绩效指标的设计

5.6 预算执行效果评估

课后咨询