

## 《总经理的财务管理》 内容大纲

- ◆ 作为企业总经理，你应该看重什么指标？
- ◆ 企业有哪三张报表？三张报表的基本逻辑关系是什么？
- ◆ 如何考核下级经营单元？净利润是最关键的指标吗？
- ◆ 如何确定责任中心？什么是人为利润中心？
- ◆ 如何分解财务指标？分解的逻辑是什么？
- ◆ 指标分解的过程中，如何避免鞭打快牛？
- ◆ 是否应该考核下级经营单元资金成本？
- ◆ 企业会面对哪些财务风险？如何避免？
- ◆ 什么是经济增加值？为什么用经济增加值考核？
- ◆ .....

这门课程将通过生动的培训方式，知名公司的财务报表案例分析，帮助公司的总经理学习财务如何帮助落实战略，学会运用报表来判断公司的经营状况，从而有效地改善公司业绩，规避经营风险，提高公司的竞争能力。

**培训时间：1-2天（1天内容会有所删减）**

### **培训对象**

- 公司总经理
- 事业部总经理

- 高级管理人员
- 中后台管理人员
- 储备干部

### 培训收益

- 掌握财务这门商业语言
- 学会运用经营者思维来思考问题
- 对三张报表的数据进行分析与决策
- 分辨不同的责任中心并且确定
- 分解财务指标至下级经营单元

## 一、 财务管理与企业战略的关系

- 财务管理的意义
- 财务、战略与预算的关系
  - ◇ 平衡计分卡与战略落地
  - ◇ 战略与预算的关系

## 二、 财务目标的确定

- 拉姆·查兰的经营者仪表盘
  - ◇ 什么是股东最关心的指标？
  - ◇ 让股东满意的回报率是多少？
  - ◇ 不同发展阶段的财务指标确定

- 财务层面的两个目标体系
  - ◇ 收入增长
  - ◇ 生产率提升

### 三、 三张财务报表及其关系

- 利润表的基本格式与分析
  - ◇ 毛利率与费用率
  - ◇ 营业利润与可控利润
  - ◇ 财务会计与管理会计报表
- 资产负债表的基本原理
  - ◇ 资金使用与资金来源
  - ◇ 资产负债表上看到的风险
- 现金流量表与营运资本
  - ◇ 业务人员对现金流的影响-营运资本
  - ◇ 为什么账上有利润，现金流不好？
- 三张报表的关系

### 四、 如何对下属经营单元的考核

- 什么是责任中心？
  - ◇ 什么是人为利润中心？
  - ◇ 成本中心是否可以按照利润考核

## 案例：如何确定责任中心

- 杜邦金字塔模型
  - ◇ 财务分析中的分治策略
  - ◇ 公司靠什么赚钱
  - ◇ 三种模型的分析
  - ◇ 巴菲特如何应用杜邦金字塔
- 对利润率的分解
  - ◇ 息税前利润与营业利润
  - ◇ 营业利润与可控利润
  - ◇ 经营活动与非经营活动

### 财务解惑：

- ◇ 是否考核总部的分摊？
- ◇ 如何避免鞭打快牛？
- 财务指标的分解逻辑
  - ◇ 利润维度与周转维度
  - ◇ 利润中心，收入中心，成本中心

## 五、 利润与现金流的非对称性

- 利润为什么不等于现金流
  - ◇ 利润与现金流差异分析

- ◇ 利润与现金流的考核要点
- 营运资本模式与现金流
  - ◇ 什么是营运资本
  - ◇ 现金周期的计算
- 对周转率的分解
  - ◇ 总资产周转率
  - ◇ 应收账款周转率
  - ◇ 存货周转率
- 案例：确定公司的绩效主体考核指标

## 六、 资金成本对指标的影响

- 对资金成本的两种不同处理方法
  - ◇ 息税前利润
  - ◇ 经济增加值
- 剩下的才是公司的：减法的逻辑
  - ◇ 经济增加值 EVA：有何不同
  - ◇ EVA 如何避免代理人风险
  - ◇ 经济利润：给会计利润打补丁
  - ◇ 资金成本 WACC

财务解惑：

- ◇ 回报率考核与经济增加值考核有何不同？
- 净资产回报率和总资产回报率
  - ◇ 总资产回报率与净资产回报率的考核