

# 总经理的财务管理

## 黄海（2天）

### 课程背景

作为一名优秀的企业高管，你是否曾有过以下困扰：

- 1、如何快速看懂常用的财务报表
  - 2、如何掌握最常用的财务分析方法
  - 3、如何通过分析财务报表来发现企业经营过程中存在的问题
  - 4、如何通过透视财务报表来发现企业存在的风险，包括经营风险和财务风险
  - 5、如何改善企业现金流状况
  - 6、如何做好融资决策
  - 7、如何实施高效的全面预算管理
  - 8、如何有效管控企业资产，提高资产使用效率
  - 9、如何进行全面的成本管控
  - 10、辛苦赚来的钱，要承担沉重的税负，不能合理避税，亏大了，如何合理降低税收成本
  - 11、如何作出正确的投资决策
  - 12、如何识别风险并管控风险
  - 13、如何对集团公司财务进行管控
  - 14、如何进行并购重组
  - 15、销售报价到底报多少，报高了失去定单和商机，报低了企业亏本
  - 16、生产部门只要交期和产量，忽视成本，越做越亏
  - 17、做战略规划或决策时缺乏足够的财务指标做依据，凭经验和感觉决策，心中没底
- 通过本课程的学习，你会找到答案

### 课程收益

- ◇ 掌握总经理应具备的基础财务知识，树立财务管理的理念
- ◇ 掌握通过全面的管理会计报表为法宝管控企业的绝技
- ◇ 读懂常用的财务报表，掌握常用的财务分析指标和分析方法
- ◇ 掌握改善企业现金流量的方法
- ◇ 树立全面预算管理的理念，掌握全面预算管理的方法
- ◇ 树立全员成本控制的理念，掌握有效控制成本的方法
- ◇ 掌握投资项目评价体系，正确进行投资决策
- ◇ 掌握融资策略和融资方案设计方法

- ◇ 掌握增值税、企业所得税、个人所得税避税的主要方法
- ◇ 掌握识别风险的方法并管控风险
- ◇ 掌握集团财务的管控方法
- ◇ 掌握并购重组基本知识
- ◇ 掌握宏观经济分析报告的制作方法及应用

**课程特色：**实战派风格、针对性强、追求“落地”，学习后可直接转化为实用的“生产力”

## 课程大纲

### 一 现代财务的主要职能

### 二 基础财务管理概念

- 资产、负债、权益
- 收入、费用、利润

### 三 如何阅读和分析“三张表”

- 资产负债表
  - 资产负债的基本构成和逻辑
  - 资产负债表中的 5 大项资产和 7 大项负债及 4 大项所有者权益
  - 资产负债表是时点报表
  - 资产负债表的解读
  - 资产负债表的分析

#### 【案例】

- 利润表
  - 利润表的基本构成
  - 利润的组成
  - 利润表的解读
  - 利润表的分析（从利润表中看公司的盈利能力是否是健康的，是否可持续，是否走下坡路）
  - 利润表与资产负债表的关系（利润到哪去了）

#### 【案例】

- 现金流量表
  - 现金流量表的阅读（现金从哪来，用到哪去了）
  - 现金流量表的分析（现金来源是否健康，资金链是否安全，有无资金链断裂风险）
  - 利润表与现金流量表的区别

#### 【案例】

### 四 如何改善现金流量

- 思考：
  - 利润重要还是现金流重要，为什么盈利的企业会倒闭？
  - 现金流是什么？
  - 公司为什么会缺钱？什么原因导致企业资金周转不灵？
- 现金流量的重要性

- 什么渠道能增加现金流入
- 如何控制现金支出
- 调剂现金余缺的方法及工具
- 如何使用多层级的资金计划防止资金周转危机：

【案例】

## 五 超级指标分析及应用

- 企业决策需要哪些重要数据及指标，这些数据及指标从哪来
- 运营能力分析：共 7 个
- 长期负债比率指标：共 5 个
- 短期变现能力指标：共 2 个
- 盈利能力比率：共 4 个
- 现金流量分析比率：共 12 个
- 上市公司或股份公司指标：共 10 个
- 股东回报指标：共 2 个

思考：从这些指标中解读到哪些问题？如何通过指标来指引公司运作的方向？

## 六 如何控制成本费用

- 成本概述
  - 成本习性
  - 成本的分类
  - 费用的分类
  - 完全成本
- 采购成本控制：运用好采购比价器至关重要
- 生产成本控制
  - 定额成本法
  - 标准成本法
  - 目标成本法
- 期间费用控制：
- 战略成本控制
  - 固定资产投入的控制
  - 研发成本的控制
  - 设计成本的控制
  - 并购成本的控制
  - 重组成本的控制

【案例分析】TCL 集团如何控制产品设计成本

【学员讨论】你身边的成本控制点在哪里？

## 七 建立多维度多层级的报价体系

- FMC 与 PMC 的概念
- 报价需要参考的要素：客户关系、淡旺季、区域拓展、未来预测、利率、汇率、产能、材料价格走势、税负
- 报价至少提供三个维度：净利率、毛利率、边际贡献率

## 八 如何合理降低各项税收成本

### ■ 通过集团内部关联交易降低税负

- 关联交易设别
- 关联交易动机
- 关联交易政策
- 关联交易风险
- 转移定价策略
- 转移定价风险

### ■ 增值税筹划

- 增值税的原理
- 如何应用增值税降低成本

#### 【案例分析】增值税案例

### ■ 企业所得税筹划

- 企业所得税的原理
- 如何规范所得税抵扣凭证

#### 【案例分析】企业所得税案例

### ■ 个人所得税筹划

- 普通员工的个人所得税筹划
- 中层管理干部的个人所得税筹划
- 高管的个人所得税筹划
- 老板的个人所得税筹划（新疆、新三板协议转让定价）

## 九 如何做好投融资决策

### ■ 投资决策

- 投资管理的程序
- 投资项目评价方法
- 投资决策方法

### ■ 融资决策

- 企业融资策略设计
- 企业融资方案设计
- 融资方式选择
- 融资成本的计算
- 资本结构确定

#### 【案例】融资成本的计算

## 十 如何实施全面预算管理

### ■ 全面预算管理概述

- 全面预算管理的概念
- 全面预算管理的特点
- 全面预算的编制依据
- 全面预算的基本框架
- 全面预算的分类

### ■ 全面预算管理

- 预算目标的确定

- 全面预算的编制
- 全面预算的控制
- 全面预算的分析
- 全面预算的反馈
- 全面预算的调整
- 全面预算的考核
- 预算的编制方法

【案例】德豪润达的全面预算管理

## 十一 如何对集团财务进行管控

- 集团财务管控模式
  - 集团财务管控模式的优缺点
  - 集团财务管控模式的选择
  - 集团财务管控模式的设计
- 集团财务人员的管理
  - 财务总监委派制
  - 财务双重管理
  - 财务人员的管理

【案例】

## 十二 如何管控企业风险

- 风险管理概述
  - 风险及风险管理
  - 企业风险管理框架及方法
  - 操作风险的定义及分类
  - 风险的分类
  - 风险评估
- 内部控制
  - 内部控制基本规范及 3 大指引介绍
  - 授权的管理
  - 业务流程梳理
  - 内控制度的建立与完善
- 内部审计
  - 内部审计的含义
  - 内部审计的范围
  - 内部审计在风险管理中的应用

【案例】

## 十三 并购重组知识介绍

- 并购重组概述
  - 什么是并购重组
  - 并购重组方式
  - 并购重组支付方式

- 并购重组流程
  - 企业内部重组流程
  - 企业外部并购流程
  - 并购重组成本
  - 企业内部重组成本
  - 企业外部并购成本
- 【综合案例】