

高级管理者--财务危机应对与规划

- ◆ 什么是财务风险？企业都有哪些财务风险？
- ◆ 什么是偿债能力的最核心指标？
- ◆ 投资收益多了到底好不好？
- ◆ 现金流为负就一定会有财务风险吗？
- ◆ 研发资本化率如何影响报表上的盈利？
- ◆ 是不是所有的债都是坏的？
- ◆ 什么是商誉？商誉多了是风险吗？
- ◆ 钱多了是好事吗？企业要保有多少现金？

美国 20 世纪 80 年代做过研究，发现每四家破产企业当中，有三家实际上是盈利的。他们为什么破产了呢？不是因为没有利润，而是因为现金流断了。这就是所谓的“黑字倒闭”。

稻盛和夫先生讲过，要在土表正中相扑，不要把自己逼到土表的边缘再进行搏斗。稻盛和夫领导下的京瓷公司一直保有充足的现金，在一次又一次危机到来之时安然过关。不过，在企业发展顺利的年间，稻盛和夫却被投资人指责持有太多现金且不善利用财务杠杆。

在危机到来之时，我们不应该止步于危机的应对，我们更应该去深入思考，

企业如何强身健体，避免危机？本课程分为救命篇、治病篇、养生篇。救命篇，企业危机之下的自救；治病篇，企业建立健康的经营模式，提高盈利能力；养生篇：如何打造企业的核心竞争优势。

培训时间：1-2天

培训对象

- 投资人/老板
- 公司总经理
- 核心高管团队

财务风险测评结果演示

风险得分：45分 中等风险

风险维度	权重	分数
偿债风险	30%	75
现金流风险	30%	60
盈利风险	20%	25
结构风险	20%	45
总评分	100%	54.5



- 偿债风险
 - ◇ 现金对短期有息负债保障不足
 - ◇ 净现金为负数
- 现金流风险
 - ◇ 经营活动现金流为负数
 - ◇ 应收账款回收速度慢于行业平均水平
 - ◇ 存货周转率低于行业平均水平
- 盈利风险
 - ◇ 毛利率低于行业平均水平
 - ◇ 盈利过高依赖于政府补助
- 结构风险
 - ◇ 资产负债率高于 70% (非金融企业)
 - ◇ 短期负债比例高，偿还压力大
 - ◇ 商誉占净资产比例超过 25%

培训收益

- 分析现金流指标与判断现金流风险
- 掌握现金流危机的快速应对方法
- 识别成本的不同类型，助力经营决策
- 学习 OPM 现金流模式对企业资金的影响
- 掌握判断投资项目盈利能力的工具与方法
- 规避并购中可能出现的财务风险

救命篇：靠现金流存活

一、 财务风险的“四维度”

- 头脑风暴：你所知道的财务风险有哪些？
- 财务风险的四个维度及权重
 - ◇ 偿债风险
 - ◇ 现金流风险
 - ◇ 盈利风险
 - ◇ 结构风险
- 企业财务分析的框架
 - ◇ 比率分析
 - ◇ 质量分析
 - ◇ 战略分析

- 报表是用来淘汰公司的！

二、 财务风险的晴雨表：现金流与偿债指标

- 三种不同的现金流
- 现金流的三种模式
 - ◇ 不同阶段的现金流模式
- 存量分析：企业应该保有多少现金
 - ◇ 现金比率
 - ◇ 净现金值案例：钱多的烦恼与钱少的烦恼
- 流量分析：现金流与偿债的关系
 - ◇ 经营现金流短期偿债指标
 - ◇ 经营现金流长期偿债指标
 - ◇ 利息保障倍数

三、 获现危机：利润不能转化现金流

- 现金流与利润的非对称性
 - ◇ 现金流与利润的区别
 - ◇ 营运资本的两种模式
 - 哪些公司是 OPM 模式

--如何衡量行业话语权

- ◇ “黑字倒闭”的危机
- 现金流的相关指标
 - ◇ 利润变现比率
 - ◇ 销售收入含金量
 - ◇ 营运资本周转率指标
 - ◇ 各行业的现金周期

四、 偿债风险与现金流风险的应对

- 保持合适的现金
- 避免非相关多元化的扩张
- 聚焦策略：掌握行业话语权

治病篇：靠利润发展

一、 盈利的终极指标—ROE 净资产回报率

- ROE 包含哪些维度？
 - ◇ 经营的效率
 - ◇ 投资的效率
 - ◇ 融资的效率
- ROE 的风险值设定

- ◇ 股东的底线是多少
- ◇ 是否可以用 ROA 来代替？
- ◇ 其他备选指标：EVA 经济增加值

二、 关注核心利润 — 盈利的逻辑

- 何为利润：利润是人为的！
 - ◇ 权责发生制与配比原则
 - ◇ 存货是成本吗？
 - ◇ 收入的确认
 - ◇ 费用的确认
- 企业盈利分析框架
 - ◇ 核心利润的概念
 - 主要，次要，经常，非经常
 - ◇ 剔除盈利的杂音：投资收益与政府补贴
- 谁扭曲了利润？
 - ◇ 研发费用：资本化 or 费用化
 - ◇ 冗余存货是资产吗？
 - ◇ 折旧年限谁来定？

三、 关于盈利的指标

- 核心竞争力：毛利润
- 净利润
- 核心利润占比
- 投资收益占比
- 政府补贴占比
- 考虑增加的指标
 - ◇ 销售费用增长比例高于销售收入增长比例
 - ◇ 管理费用增长比例高于销售收入增长比例
 - ◇ 研发费用资本化率

四、提高盈利的解决方案

- 聚焦主营业务，增加核心业务占比
- 产品差异化，掌控定价权
- 控制非相关多元化
- 远离薄利多销的陷阱

养生篇：打造核心资源

一、资金来源：向谁融资最合理

- 融资考虑三要素
 - ◇ 成本
 - ◇ 期限

- ◇ 风险
- 成本、期限、风险的匹配
 - ◇ 短债长投
- 几种不同的负债率
 - ◇ 总资产负债率
 - 房地产公司的负债率被高估了吗
 - ◇ 有息负债率
 - ◇ 净负债率

二、经营杠杆：重资产还是轻资产？

- 固定成本与变动成本
- 什么是经营杠杆率？
- 杠杆率高的危害？

三、并购中的风险

- 并购的几种方法及优缺点
- 并购中的灰犀牛：商誉
 - ◇ 什么是商誉？
 - ◇ 商誉的减值
 - ◇ 商誉对盈利的反噬作用
- 商誉的指标

- ◇ 商誉占净资产比

四、投资与融资的风险应对

- 降低负债率：加大自有资金的使用
- 外部协作：降低经营杠杆率
- 期限与风险匹配：避免短债长投的风险

落地篇：知识总结与工具落地

一、学员互动与练习

- 应用财务风险分析模型
导入学员公司案例
- 学员公司展示分析成果

二、测评表的使用逻辑与注意事项

- 绝对指标与相对指标的优劣
- 有可能被“误杀”的公司
 - 现金流为负
 - 公司发展的阶段

三、打通任督二脉：杜邦金字塔模型

- 公司靠什么赚钱？
 - ◇ 如何打造一家筋骨强健的公司？

四、 讨论：一个优秀公司的指标值

- 如何定义同行业的优秀公司？
- 制定自己公司的阶段性指标