

核心高管的财务必修课

- ◆ 是否存在唯一的盈利指标？
- ◆ 什么样的利润最可贵？
- ◆ 研发资本化是粉饰报表吗？
- ◆ 薄利多销是一个好策略吗？
- ◆ 企业应该优先和谁拿钱？
- ◆ 高负债率是否一定等于高风险？
- ◆ 应付账款越大越好吗？
- ◆ 企业保有多少现金是合理的？
- ◆ 如何评价一个投资的盈利性？
- ◆

中国经济高速发展的今天，野蛮生长背后的外部经济环境已然悄悄改变，资产增值拉动的财富积累也不再是必赢大杀器，靠高杠杆融资形成的财富效应慢慢开始具有反噬效应，今后企业家到底应该靠什么成功？

从不确定性中找到企业成功的确定性因素，从看似没有规律的经济活动中寻求规律，这应该是企业发展的永恒主题。财务是一张商业盛宴的入场券，财务更是一门商业语言，只要你身处商业社会，这就是你的通行语言。语言学家说，如果不了解一个概念，你的大脑就会倾向于不去处理这类事情。如果你不懂什么是投资回报率，你就不会用回报的视角看一项投资。不是你选择了财务，

而是财务选择了你。

一个优秀的企业家在做决策的时候，从来不是单一维度看问题，而是多维度考虑之后做的综合判断。财务思维给管理人员一个新的视角，从而提高业务决策正确的概率。

这门课程将通过生动的培训方式，丰富的案例分析，帮助公司创始人和核心高管团队获得经营管理中必备的财务思维。

培训时间：2天

培训对象

- 投资人/老板
- 公司总经理
- 核心高管团队

培训收益

- 理解财务这门商业语言
- 获得业务决策必备的财务思维
- 学习如何提高企业的经营质量
- 学习投资与融资中的财务知识
- 理解财务报表背后的商业逻辑

模块一 盈利目标与经营质量

一、 什么是终极盈利目标？

- 头脑风暴：应该用什么指标来衡量公司是否盈利？
 - ◇ 利润最大化是否等于盈利最大化
 - ◇ 利润是否等于现金流？
- 为什么巴菲特推荐净资产回报率？
 - ◇ 经营的效率
 - ◇ 投资的效率
 - ◇ 融资的效率

二、 战略中的财务目标

- 外生的增长：新产品与新客户
- 被忽略的内生增长
 - ◇ 节约成本
 - ◇ 提高资产利用率

三、 企业家应该关心什么利润

“巴菲特：请关注运营收益，少关注其他任何形式的暂时收益或者损失。”

- 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
 - ◇ 定制化的硬伤—存货是否应该核销
 - ◇ 折旧年限谁来定？
稻盛和夫与财务总监的争论
- 不可忽略的盈利逻辑
 - ◇ 增收还是减支：利润的敏感性分析
 - ◇ 如何看待不同层次的利润：毛利润，营业利润
 - ◇ “薄利多销”是如何被玩坏的

四、 每个企业家都应该学习的成本知识

- 成本扭曲：公司资源的错配
 - ◇ 你们公司的成本核算是准确的吗
 - ◇ 直接成本与间接成本
 - ◇ 间接成本是如何影响成本的
定制化还是标准品，哪个成本低
 - ◇ 间接成本的分摊—作业成本法
- 是否应该外包：沉没成本与相关成本
 - ◇ 成本与决策的相关性

- ◇ 长期决策和短期决策的成本模型
- ◇ 停止销售某种亏损产品：是否明智

模块二 钱从哪里来：企业融资

一、 内部融资：融资顺位理论

- 融资的最终来源
- 企业应该优先从哪里融资？
 - ◇ 利润的本质是什么
 - ◇ 融资的顺序

二、 廉价资金：经营性负债

- OPM 模式：Other People's Money
 - ◇ 什么是营运资本
 - ◇ 营运资本的两种模式
 - 哪些公司是 OPM 模式
 - ◇ “黑字倒闭”的危机
- 模式的背后：行业话语权
 - ◇ 是否应该占用供应商的资金？

三、 融资方式的“三维”

- 成本、期限与风险的匹配
为什么万科比万达负债率高
- 短债长投：
P2P 为什么有风险
- 股东的钱有成本吗：
 - ◇ WACC 加权平均资本成本的计算
 - ◇ 应该考核资金成本吗？

四、 财务杠杆的利与弊

- 债权融资的优势
 - ◇ 税盾效应
 - ◇ 财务杠杆的演示
债权融资一定会产生杠杆效应吗
- 滥用财务杠杆的风险
- 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

模块三 钱到哪里去：高效投资

一、 什么是资产？

- 资产都是股东的吗
- 资产的评估：为什么会高估？
- 流动资产与固定资产
- 公司的资源是否等于资产？

二、 务完物，无息币

- 如何衡量资产的效率
 - ◇ 应收账款
 - ◇ 存货
 - ◇ 固定资产
- 周转率与现金周期
- 现金多少都是事儿
分红，还是不分红？
- 增长的魔咒：复利计算的资产回报率

三、 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

- 经营杠杆与财务杠杆的匹配

四、 选对项目：保本点分析

- 保本点与项目可行性评估
- 保本点的计算
- 保本点与安全边际
 - ◇ 降低保本点的方法

五、 警惕商誉：投资中的灰犀牛

- 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

模块四 业绩评价与公司风险防范

一、 投资的评价：做除法还是做减法

- 净资产回报率和总资产回报率
 - ◇ 考核谁？
 - ◇ 息税前利润的作用
- 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

- 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

二、 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

三、 总结/讨论：经营者的财务思维