

# 企业现金流与营运资本管理

课纲 (2天)

## 课程背景

日常生产活动离不开营运资金，作为企业财务管理的一个重要部分，现金流和营运资本是企业生存安全最重要的要素，也对利润目标的实现有着重大的影响，它的重要性在企业的管理方面越来越突出。

企业须在营运资金的管理中发现问题并制定具体有效的解决方法，以提高营运资金的管理效率和企业获利能力，降低企业的财务风险，从而实现企业的财务管理目标。

## 课程收益

- 掌握现金流分析和预测的方法
- 掌握现金流风险预警的工具和管控方法
- 掌握改善现金流和营运资本的实战方法
- 解析四类融资渠道及融资降本的方法
- 掌握全球化跨国资金管理和集团资金管理的方法

## 课程对象

董事长、总经理、副总经理、财务总监、董秘、全体财务人员、业务部门核心人员

## 课程亮点

源于实战，生动幽默，使用案例讲解内容，演示多个工具模板，多种降低资金成本的方法更是直接的经济效益。

## 课程大纲

### 第一单元 现金流的分析和预测

- 企业现金流危机原因分析及解决对策

- 现金流量表
  - 现金流量表的两大看点
  - 从现金流量表的数字发现经营问题

【案例】这家公司业绩的“含金量”如何？

【分享】一图辨识公司资金链是否安全
- 如何实现投资项目现金流的预测
- 最佳现金持有量预测
  - 什么是最佳现金持有量
  - 最佳现金持有量三种决策方法
  - 利用 Excel 建立最佳现金持有量模型
- 如何实现现金流的滚动预测

【案例】华为现金流量的滚动预测
- 现金流量分析指标各自指出了经营中存在哪些问题

## 第二单元 现金流风险预警及管控

- 资金政策风险预测
- 现金流风险指标预警
  - 单一指标
  - 复合指标

【案例】用“Z”值判断公司破产可能性
- 现金流风险的三级预警弹性模型

【案例】某公司疫情下使用现金流风险三级预警模型化解了破产风险
- 汇率风险管控
  - 从经济运行中发现汇率风险
  - 汇率风险管控的金融工具

【案例】某钢铁集团从海外购进生产线的结算币种设计
- 融资风险管控
  - 房地产行业的三条红线及应对
  - 融资渠道风险管控

【分享】全生命周期的融资渠道图
- 投资风险管控

- 开新公司投资金额是否越大越好
  - 运用合伙企业的优势设计“投资少控制权大”的股权架构
- 紧急状态下现金流的应对预案

### 第三单元 如何改善现金流及营运资本

- 影响营运资本的主要因素
- 营运资本管理的常见错误解析
- “量入为出”控制资金及难点应对  
【工具分享】“酌量效益优先法”解决费用不够问题
- 静态+动态五维资金精细管理模型  
【工具分享】某公司多层级的资金计划套表
- 从存货管理改善运营资本  
【讨论】如何从存货中节约资金
- 从上游供应链改善运营资本
  - SRM
  - VMI
  - 从供应链融资
  - 合作降本

【案例】丰田的供应链降本方法

【案例】让供应商成为“共赢商”

【案例】与供应商合作降低采购成本实战方法
- 从应收账款改善运营资本  
【课堂操作】客户信用额度的计算  
【课堂互动】制定鼓励客户积极回款政策  
【工具分享】客户ABCD分类评分表及相应的信用政策  
【工具分享】应收账款递进式催收标准40法
- 从固定资产改善运营资本  
【讨论】如何从固定资产管理中节约资金
- 从下游客户端改善运营资本
  - 税筹
  - 客户融资
  - 助力IPO

【案例】客户成为助IPO的决定性“稻草”

### 第四单元 解析四类融资渠道及降低融资成本

- 内部融资  
【分组PK】“零利息”的内部融资有哪些方法
- 债权融资  
【视频案例】港珠澳大桥的坎坷融资之路  
【案例】明股实债的小股操盘模式

- 【案例】 债务重组融资案例
- 【案例】 内部债权转让实现外部融资
- 【案例】 售后回租融资
- 【案例】 夹层式资管计划

#### ■ 股权融资

【分享】 提高融资成功率的关键是生命周期与资方风控的匹配

#### ■ 资本运作融资的五种主要方式

【案例】 某公司打出资本运作组合拳渡过资金危机

【案例】 治大国，如烹小鲜的“重组+夹层资本运作”创新融资

【案例】 利用产融结合融资

#### ■ 降低融资成本创新实战方法

## 第五单元 全球化跨国资金管理和集团资金管理

#### ■ 全球化的集团资金管理架构需解决的两个问题

- 全球化的资金管控
- 全球化的资金归集

#### ■ 集中化、全球化、集团化的集团资金管理模式及优缺点

- 集团资金管控之现金池模式
  - ◇ 实体资金池
  - ◇ 名义资金池
  - ◇ 跨境双向资金池
  - ◇ 自贸区资金池
  - ◇ 离岸资金池

【案例】 GE 的现金池模式

- 集团资金管控之结算中心模式
- 集团资金管控之财务公司模式

【案例】 海尔集团的财务公司模式

【课堂答疑】