

# 首席财务官实战训练营

(三天两夜)

## 课程背景

我国经济正处于疫情后艰难的恢复期，海外供应链还未完全恢复、海外订单减少等不利因素让企业生存和发展举步维艰；国际政坛风云动荡，美国新政府的经济政策重塑，对华政策也做出大调整，国际市场面临着前所未有的不确定性，这都决定了企业的竞争日趋酷烈。如何在国际视角下带领公司走出困境？如何使企业生存和盈利？这都是作为公司“大内总管”的首席财务官需解决的重大课题，也是首席财务官提升到更高级管理能力的难得机遇。

## 课程收益

- 提前判断未来宏观经济走向
- 掌握成为高级首席财务官的密码
- 掌握融资、投资与资本运作的创新方法
- 掌握金税四期下税务风险预警及税务筹划的方法
- 掌握通过股权顶层设计及股权激励赋能企业的技巧
- 掌握如何打造业财融合的财务人才梯队的组合工具包
- 输出工具：高级财务总监百宝囊

## 课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地实战模板。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

## 课程大纲

### 第一章 未来宏观经济走向预测

- 未来经济真的可以预测吗
  - 美林投资时钟
- 从特朗普经济到拜登经济对我国的影响
  - 特朗普经济政策
  - 拜登经济政策
  - 拜登经济政策对我国的“危”与“机”
- 【案例】拜登胜选前抢投新能源汽车
- 我国未来宏观经济预测
  - 货币政策

- 税收政策
- 房地产政策
- 人口政策
- 产业政策
- 其他政策

本章收获：掌握国内国外宏观经济形势分析（中美战略关系，美国经济政策，730 政治局会议，），在宏观经济政策的指引下走对“政治经济学”的路，提前研判未来经济走势和政策，抢得先发优势

## 第二章 如何成为数字化时代中具有国际视角的高级首席财务官

- 数字化时代财务管理的发展趋势
  - 财务管理目标的发展趋势
- 【案例】周工资
  - 拥有投向全球的国际视角
    - ◇ 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】四双眼睛看世界
- 【案例】某钢铁集团从海外购进生产线的结算币种设计
  - 体系价值最大化
    - ◇ 价值链、价值网络和价值星系
  - 内部资源数字化整合
- 【案例】立白“三台”数字化管理模式与收益
  - 内部资源高效配置
- 【案例】复星财务共享服务中心
  - 外部资源集中整合
- 【案例】让供应商成为“共赢商”
- 【案例】客户成为助 IPO 的决定性“稻草”
- 如何成为数字化时代高级首席财务官
  - 高级首席财务官的使命
  - 高级首席财务官的十大角色定位
  - 高级首席财务官必备的三个职业综合素质
  - 成为高级首席财务官须修炼的六大内功
- 做承接战略的卓越高级 CFO
  - 【工具】掌控多层价值树主导承接企业战略

本章收获：通过多层价值树主导承接企业战略，成为数字化时代中具有国际视角的高级首席财务官

## 第三章 构建集中化、全球化、集团化的集团资金管理架构

- 全球化的集团资金管理架构需解决的三个问题
  - 全球化的资金管控

- 全球化的资金归集
- 外汇资金分账管理
- 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
- 资金政策风险管控
- 资金链风险管控
- 【案例】资金风险预警系统
- 外汇汇率风险管控
  - 从经济运行中发现汇率风险
  - 汇率风险管控的金融工具

本章收获：构建全球资金管理系统，高效率使用资金，控制资金链风险和汇率风险

## 第四章 融资管理

- 当今融资的环境倒逼融资创新
- 房地产行业的三条红线及应对
- 产融结合是融资新常态
- 融资管理四要素
- 融资的传统渠道与创新
  - 内部融资
  - 债权融资
  - 股权融资
- 【讨论】融资管理四要素是什么
- 【分享】全生命周期的融资渠道图
- 【讨论】“零利息”的内部融资创新法
- 【案例】华为如何让员工“既出钱又出力”
- 【互动】首席财务官如何节约融资成本

本章收获：在融资难的背景下，通过内部节约资金，外部融资创新实战方法的组合，重塑综合成本最低的资金链

## 第五章 运用数字化工具实现集团财务管理

- 【思考】数字化的数据从何而来（立白）
- 数字化大潮对企业管理的影响
- 如何分阶段实现财务管理数字化
- 集团财务架构及职能

- 资金本部
- 会计本部
- 税务本部
- 预算本部
- 管理本部
- 审计内控本部
- 运用数字化工具实现集团财务管理
  - 上半场：从财务中来
  - 下半场：到业务中去
- 【工具】200多张的集团管理报表
- 【案例】找出这个产品成本差异并到现场解决问题
- 【案例】通过分析17层的杜邦分析提升ROE

本章收获：掌握大数据时代智能财务如何助力业财融合，如何分阶段完成数字化系统建设，如何运用大数据全面打通产业链及行业区块链，如何运用数字化工具实现集团财务管理

## 第六章 预算管理

- 【案例】安徒生童话《红舞鞋》
- 预算预警
  - 【分享】某上市公司23个预算预警指标
- 预算反馈
  - 预算分析差异反馈
  - 预算差异原因反馈
  - 预算整改方案反馈
- 预算分析
  - 【案例】连环替代法分析预算差异
- 预算控制
- 预算调整
  - 预算调整条件
  - 预算调整依据
  - 预算调整程序
  - 预算调整时间
- 预算考核
  - 编制质量考核
  - 执行情况考核
- 【案例】“牧羊人”成为穷光蛋
- 【互动】用处罚的方式/用鼓励的方式哪个考核效果会更好
- 【动画】绩效考评原则

本章收获：掌握快速达成全面预算并在过程中全面管理的方法，通过预算达成盈利目标

## 第七章 税务管理

- 税务风险预警及管控
  - 金税四期的大数据到底有多厉害
  - 金税四期是如何发现企业问题的
  - 金税四期下哪些企业容易被列为稽查重点
    - ◇ 企业总体经营活动不合常理
    - ◇ 具体业务违反常规
    - ◇ 财务指标数据异常
    - ◇ 其他列入随机抽查对象的异常
  - 金税四期前企业自查指引
  - 金税四期到来前如何建立税务指标预警模型

#### 【工具】税务风险预警表

- 税务稽查程序
- 税务稽查的应对技巧
  - ◇ 心理准备技巧
  - ◇ 资料准备技巧
  - ◇ 接待技巧
  - ◇ 沟通技巧
  - ◇ 提供资料技巧

#### 【情景扮演】作为这个公司的 CFO 将如何应对登门稽查

- 税务筹划
  - 2018 年~2021 年税务新政及筹划要点
  - 增值税筹划
  - 企业所得税筹划
  - 个人所得税筹划
  - 房产税筹划
  - 印花税筹划
  - 土地增值税筹划
  - 土地使用税筹划
  - 契税筹划

本章收获：建立税务预警体系，以数十个实战案例讲解税筹的灵活精妙打法

## 第八章 股权架构顶层设计与优化

#### 【课堂互动】火车与动车

#### 【视频】团队的力量

- 股权十条生命线的法律权利
- 新设公司需提前规划的 12 件“财、税、法”相关事项
- 运用合伙企业的优势设计股权架构
- 活用章程保护条款保护股东权益
- 十二个股权激励方案优缺点对比和组合选择
  - 超额分红
  - 在职分红
  - 期股

- 业绩股票
- 干股
- 虚拟股票

【案例】乔家大院虚拟股票的成功

【案例】“员工又出钱又出力”的华为虚拟股票

- 延期支付模式
- 实股

【案例】员工直接持股的华谊兄弟（300027）

【案例】员工通过平台持股的中国平安（601318）

- 股票增值权模式

【案例分析】招商银行（600036）

- 限制性股票模式

【案例】光明乳业—限制性股票

- 管理层收购模式

【案例】联想 MBO

- 股票期权模式

【案例】华海药业股票期权

【分享】上市公司与非上市公司常用的股权激励模式

【讨论】实股、期股、虚拟股三大类的优劣势对比

【互动】常用具体股权激励模式对比及缺点应对措施

【思考】以上方案各有利弊，有无可以兼顾各方案优点的股权激励方案呢？

【分组讨论】根据你公司的情况设计多种方式融合的综合激励体系

本章收获：重新进行股权的顶层设计，规避失去股权控制权的风险；通过股权激励“融心”

## 第九章 如何打造业财融合的财务人才梯队

- 新生代团队的性格特质已悄然改变

【视频案例】从热播电视剧“正青春”的章小鱼看新生代团队性格特质

- 掌握团队的核心诉求

- 各级业财融合的财务人才需具备哪些核心素质

- 高层人才的综合素质：格局、统筹、担当、沟通
- 中层人才的综合素质：财业、敬业、勤业
- 基层人才的综合素质：学习、进取、积极、专业

- 打造业财融合的各业务岗位财务人才梯队

- 各业务财务的职能
- 各业务财务需掌握的业务技能和财务技能

【案例】成本会计掌握的技能

【案例】最为公平的自带动力的 3P 工资法

【案例】财务团队晋升通道及蓝图

本章收获：掌握大数据时代下，集团总部财务共享中心的职能，基层员工分业务模块的业财融合的财务技能和业务技能以及对应的实战工具和模型，旨在为客户培育理念一致、层级清晰的人才梯队，以适应大数据时代下对财务管理的全新要求，从根本上解决业财融

合转型所需的各岗位优秀的业财俱通的新型财务人员，最终实现为企业打造大数字时代下的业财融合财务精英人才梯队。

【现场答疑】