

业财协同下的经营决策支持

(三天两夜)

课程背景

新经济常态下，企业的竞争日趋酷烈，多数行业已进入微利时代，已无力承担经营决策错误的巨额试错成本，这更要求企业要提高经营决策的正确性和精准性，以引领企业走在正确的道路上，并在通过及时的经营决策调整，获取最大化的企业价值。

课程收益

- 具备打造新生代商业模式并匹配相应融资模式的前瞻性
- 掌握财富配置决策技巧
- 掌握成本决策及降本增效的实战方法
- 掌握投资项目分析及决策实战方法
- 掌握并购重组决策核心
- 通过剖析实战案例掌握资本运作的创新方法
- 掌握集团财务管控决策
- 输出工具：不同板块的分析模型

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

【讨论】经营决策需要考虑的维度：法律角度、股权角度、战略角度、风险角度、财税角度（现金、利润、报表、税负）

第一章 打造新生代商业模式的决策

【案例】几乎倒闭的“泡泡玛特”改变盲盒商业模式获得融资成功上市

- 新生代商业模式是如何打败传统商业模式的
- 适合不同生命周期的商业模式
- 打造新生代商业模式的决策
 - IP生产力模式

- 附加商业模式
- 试用商业模式
- 交叉商业模式
- 众筹商业模式
- 众包商业模式
- 会员制商业模式
- 数字化商业模式
- 直销商业模式
- 网络电商商业模式
- 体验式商业模式
- 多方共赢的平台模式

【案例】中力模式

- “类金融”商业模式盈利

【案例】国美类金融

- 颠覆的“强现金流”先收款商业模式

【案例】HUMER 中国的下游资金快速裂变“强现金流”商业模式

- 与ZF合作的“借鸡生蛋”式商业模式

【案例】治大国如烹小鲜的“借鸡生蛋”式商业模式

- 聚焦生态环境的商业模式

【案例】美国的再生银行

【案例】四川航空与东风汽车打造的多方共赢经典案例

【案例】Soda StreamPK 可口可乐的商业模式

■ 新生代商业模式的顶层设计

- 商业模式创新需改变三点
 - ◇ 社交化，顺从人性
 - ◇ 即需即供，根据使用权定价
 - ◇ 充分利用杠杆资产与赋能

【案例】万科“小股操盘”

【案例】利乐包装

- 设计交易结构
 - ◇ 跟谁交易？也就是利益相关者是谁？
 - ◇ 交易什么？你的活动环节和资源能力是什么？
 - ◇ 怎么交易？责、权、利配置。
 - ◇ 如何定价？收入、支出、时点……
- 设计商业模式的流程
 - ◇ 客户洞察
 - ◇ 创意选择
 - ◇ 合规审视
 - ◇ 故事描述
 - ◇ 沙盘推演
 - ◇ 修正定型
 - ◇ 实施管控
- 设计商业模式的十大要素
 - ◇ 价值主张

- ◇ 消费者目标群体
- ◇ 分销渠道
- ◇ 客户关系
- ◇ 价值配置
- ◇ 核心能力
- ◇ 合作伙伴网络
- ◇ 成本结构
- ◇ 收入模型
- ◇ 融资模式

第二章 财富配置与投资行业决策

- 货币超发的大背景
- 中国过去 40 年
- 全球财富配置决策
 - 全球财富配置组合方案
 - 国内资产配置组合方案
- 【案例】从电视剧大宅门看资产配置
- 集团投资总体风险控制决策
- 未来不宜投资的行业禁区
 - 制造业的行业前景分析
 - 三条红线下房地产行业的“危”与“机”
 - 内忧外困的外贸行业
- 新经济常态下投资热点行业决策
 - 十大新投资热点行业

第三章 成本决策

- 基于企业战略的成本分析
 - 成本管控应该从哪里入手
 - 谁负责成本管控
 - 什么是该花的钱、什么是不该花的钱
- 【分组 PK】全生命周期成本管控重点剖析
- 中小企业的生命周期图谱及成本管控重点
 - 初创期
 - 成长期
 - 成熟期
 - 衰退期
- 企业全价值链成本管控重点
 - 研发环节
 - 采购环节
 - 生产环节

- 销售环节
- 运营环节
 - ◇ 管理费用
 - ◇ 销售费用
 - ◇ 财务费用
- 基于企业战略的成本决策
 - 总体成本方针决策
 - 研发成本降低决策
 - 制造成本降低决策
 - 三项费用降低决策
- 【案例】某上市公司全员降本系列案例分享
- 建设长效全员降本的激励机制
- 【案例】源于丰田的 PIP 激励工具
- 采购全方位降本
 - 外发成本及物料的管控和降本
- 【案例】某公司抓出委外加工物料猫腻的案件回放
 - 月结和零星采购物料的降本
- 【PK 及点评】双赢的采购降本方法都有哪些
- 生产降本（选案例）
 - 辅料降本
- 【案例】变更生产用气的储存方式降低辅料采购单价及收发频次降本的案例
 - 能耗降本
- 【PK 及点评】降低电费 32 个实战方法有哪些
 - 提高劳动生产效率
- 【视频案例】使用工装夹具提高劳动生产率的案例
 - 提高材料产出率
- 【案例】某公司利用边角料的成本节约案例
 - 降低固定费用
- 【案例】轻资产的新模式降低固定费用
 - 减少生产工人
- 【案例】某公司五星级员工降本
 - 消除生产中的浪费和损失
- 【案例】丢失铜排
- 【案例】某上市公司“零投入”降低制造费用的案例
 - 降低不良品的浪费
- 【案例】生产现场看板管理案例
 - 降低过量生产的浪费
- 【案例】通过线平衡手段打造一件流
 - 降低等待的浪费
- 【案例】快速换线标准作业书案例
 - 降低外发加工的浪费
- 【案例】测算自制与外发的平衡点
 - 降低搬运的浪费
- 【案例】提升物料“活性”

- 降低库存的浪费

【案例】某公司降低库存的实战方法

- 降低动作的浪费

【课堂互动】这两个工人哪个动作浪费较少

■ 费用降本（选案例）

- 如何减少运输费
- 如何减少差旅费
- 如何减少饭堂费用
- 如何减少车辆费
- 如何减少会议费
- 如何减少电费

第四章 投资项目分析及决策

■ 投资项目分析选择

- 行业选择
- 区域选择
- 阶段选择
- 项目选择的基本标准
 - ◇ 商业模式（简单、清晰、可复制）
 - ◇ 优秀的管理团队（专业、专注、激情、理想）
 - ◇ 市场（规模、成长性）
 - ◇ 技术的可行性和先进性
 - ◇ 产品、服务
 - ◇ 财务、法律状况健康
- 项目选择的重点关注要素
 - ◇ 门槛高
 - ◇ 产业创新
 - ◇ 高成长性
 - ◇ 核心竞争力

■ 投资项目基本情况调查

- 设立与发展历程
- 组织结构、公司治理及内部控制
- 同业竞争与关联交易
- 业务发展目标
- 高管人员调查
- 风险因素及其他重要事项

■ 投资项目行业尽职调查

- 基本状况分析
- 一般特征分析
- 市场结构分析
- 生命周期分析
- 行业政策

- 行业经营模式
- 行业龙头是哪些
- 行业景气程度
- 投资项目业务尽职调查
 - 采购情况
 - 生产情况
 - 销售情况
 - 技术及研发情况
- 投资项目财务尽职调查
 - 财务报告及相关财务资料
 - 会计政策与会计估计
 - 财务比率分析
 - 与损益有关的项目
 - 与资产状况有关的项目
 - 现金流量
 - 纳税情况
 - 财务综合指标
- 投资项目风险预防
 - 并购价格过高
 - 融资风险预防
 - 经营风险预防
 - 整合风险预防
 - 债务风险预防
 - 税务风险预防
 - 隐性负债预防
 - 反并购风险
- 投资项目财务测算
- 投资项目财务评价
- 投资项目的最终决策
- 投资项目 PMP 管理
 - 【案例】华为手机项目的 PMP 管理
 - 【模型】华为 PMP 实战套表

第五章 并购重组决策

- 【案例】TCL 的并购之痛
- 并购重组的区别
- 并购重组的主要类型
- 并购重组决策及操作流程
 - 做出并购决议
 - 组建并购团队
 - 确定并购目标
 - 对并购对象进行尽职调查（附律师及会计师尽调清单）

- 设计并购方案
- 审批并购报告
- 对并购对象进行估值
 - ◇ 账面价值法
 - ◇ 估值乘法：PE、PS、PB、PEG、EV/EBITDA
 - ◇ 净现值法：自由现金流量贴现法（DCF）、收益贴现法、股利贴现法
 - ◇ 实物期权法
- 确定并购价格
- 谈判签约
- 审批和公证并购协议
- 办理变更登记
- 交割接管
- 并购公告
- 整合：管理团队整合，员工整合、财务整合、资源整合、业务整合
- 反敌意并购的措施
 - 毒丸计划（负债毒丸计划、股权毒丸计划、人员毒丸计划）
 - 降落伞计划（金降落伞计划、银降落伞计划、锡降落伞计划）
 - 股权结构调整（自我控股、相互持股、员工持股、朋友持股）
 - 焦土战术（出售冠珠、企业虚胖、增加负债）
 - 股票回购
 - 白衣骑士
 - 帕克曼防御
 - 驱鲨剂
 - 牛卡计划
 - 绿色邮件
 - 法律诉讼
- 【案例】宝万之战的并购与反并购
 - 并购重组的税务筹划
- 【案例】节税 97%的并购税务筹划

第六章 资本运作决策

- 资本运作的五种主要方式
 - 与企业整体整合有关：合并/托管/收购/兼并/分立/重组/战略联盟
 - 与资产整合有关：剥离/置换/出售/转让/资产证券化/债券
 - 与股权有关：IPO/借壳上市/配股/增发/转让股权/送股/转增/回购/MBO
 - 与资本和融资有关：PE/VC/融资租赁
 - 与经营活动有关：BOT/BT/特许经营
- 常用的资本运作方式及案例剖析
 - 【案例】碧桂园的资本运作
 - 【案例】产业结合创新融资（汽车与房地产）
 - 【案例】EPC+F 的多段资本运作产品结构创新融资
 - 【案例】软银和红杉的代持引资

【案例】杭州绿城打出资本运作组合拳渡过资金危机

第七章 集团管控决策

- 集团管控的现状
- 集团管控的体系和管控功能
- 企业集团财务管控中存在的常见问题
- 集团财务管控的模式及优缺点对比
 - 财务管控型（分权型）
 - 战略管控型（融合型）
 - 运营管控型（集权型）
- 【案例】和记黄埔的财务管控型
- 【案例】华润集团的战略管控型
- 【案例】华为的运营管控型
- 何选择适合的集团财务管控模式
- 集团财务管控的十大法宝
- 如何构建简单高效的集团财务管控体系
 - 资金管控
 - 预算管控
 - 信息化管控
 - 子公司的分层治理架构及分权
 - 资产管控
 - 投资管控
 - 战略管控
 - 收入、成本、费用管控
 - 内部审计管控
 - 制度管控
 - 绩效管控及集团收益分配管控
 - 内部结算价格管控
 - 集团收益分配管控
 - 财务人事的管控：包括委派任命、晋升和薪酬体系
 - 集团内控管理
 - 税务管控
- 【工具及模板】：某上市集团公司的集团财务管理架构及职能
- 【现场答疑】