

总经理的财务分析与决策

黄海 (3天)

课程背景

作为公司的总经理，若要企业在竞争中脱颖而出，就需要多方面的管理技能，通过财务信息把握企业的运作，现代企业的总经理必备的技能。

那么，作为一名优秀的职业总经理，你是否曾有过以下困扰：

如何快速看懂常用的财务报表

如何掌握最常用的财务分析方法

如何通过分析财务报表来发现企业经营过程中存在的问题

如何通过透视财务报表来发现企业存在的风险，包括经营风险和财务风险

如何改善企业现金流状况

如何做好融资决策

如何实施高效的全面预算管理

如何有效管控企业资产，提高资产使用效率

如何进行全面的成本管控

辛苦赚来的钱，要承担沉重的税负，不能合理避税，亏大了，如何合理降低税收成本

如何做出正确的投资决策

如何识别风险并管控风险

如何对集团公司财务进行管控

如何进行并购

生产部门只要交期和产量，忽视成本，越做越亏

做战略规划或决策时缺乏足够的财务指标做依据，凭经验和感觉决策，心中没底

通过本课程的学习，你会找到答案

课程对象：老板、股东、董事长、董秘、总裁/总经理、事业部总经理、分子公司总经理、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等

课程收益

掌握总经理应具备的基础财务知识，树立财务管理的理念

以管理会计报表为法宝管控企业的绝技

读懂常用的财务报表，掌握常用的财务分析指标和分析方法

掌握改善企业现金流量的方法

掌握投资项目评价体系，正确进行投资决策

掌握融资策略决策方法

掌握投资决策和商业模式决策方法

掌握资本动作决策方法

掌握并购与反并购的决策方法

掌握股权顶层设计决策方法

掌握财富管理决策方法

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EXCEL、WORD、PDF等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案

确保：听得懂、带得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 决策前的未来宏观经济预测

- 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转型对我国的影响
 - 特朗普经济政策回顾
 - 拜登经济政策转型
 - 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
 - 房地产政策房价
 - 人口政策
 - 其他政策

第二单元 如何阅读和分析“三张表”

- 资产负债表（面子）
 - 资产负债的基本构成
 - 钱从哪里来
 - 钱到哪里去
 - 资产负债表中的5大项资产和7大项负债及4大项所有者权益

- 资产负债表中的 3 大天敌
- 资产负债表的 6 个关注点

【分享】秒杀资产负债表名词

■ 利润表（底子）

- 赚了多少钱
- 从哪里赚的钱
- 三项费用是否出现不正常升降
- 利润表的 7 个关注点
- 撬动企业利润的三根杠杆

■ 现金流量表（银子）

- 现金流量表的解读
- 现金流量表的 3 个关注点

【分享】一表辨识所有类型公司资金链是否安全

【课堂动手题】从总经理的视角分析这个公司的财务报表反映的问题并提出解决方法

第三单元 超级指标分析及决策应用

【分享】从 ROE 中看到知名企业的盈利密码

- 企业决策需要哪些重要数据及指标，这些数据及指标从哪来
- 总经理一定要看的四类指标

- 偿债能力指标分析，看会否防范风险
 - ◇ 资产负债率
 - ◇ 流动比率
 - ◇ 速动比率

【案例】降低资产负债率的两个妙招

- 营运能力指标分析，看领导者是否会管理企业
 - ◇ 应收账款周转率
 - ◇ 存货周转率

【案例】沃尔玛以快制胜的商业模式

- 盈利能力指标分析，看企业赚钱能力如何
 - ◇ 毛利率
 - ◇ 净利率
 - ◇ ROS
 - ◇ ROA
 - ◇ ROE
 - ◇ 杜邦分析

【案例】剥洋葱式地从数据分析找出盈利能力下滑的 11 层原因

- 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现

【分组 PK】从这些指标中分析到哪些问题？如何改善？

【工具模板】用 200 多张的管理报表掌控运营

第四单元 做好改善现金流量的决策

【互动】利润重要还是现金流重要？为什么盈利的企业会倒闭？什么原因导致企业资金周转不灵？

- 现金流量的重要性

【视频案例】富贵鸟不再富贵

【案例】赌输了的金立

【视频案例】OFO 小黄车的链子断了

- 利润导向转为现金导向
- 关注销售到关注经营现金流量

【分组 PK】如何改善现金流（19 种方法）

- 如何使用五维资金计划预防资金危机

【工具分享】某公司多层级的资金计划套表

第五单元 做好融资决策

- 不同的时期选择不同融资对象

- 融资渠道与方式

- 内源融资
- 外源融资

【互动】讨论“零”资金成本的内源融资解决 20 法

- 融资方案设计与优化

- 编制《资金使用与筹措计划表》
- 确定融资方式
- 计算融资成本
- 确定最优资本结构（综合资金成本最低）

- 债权融资（50 法）

【案例】港珠澳大桥的坎坷融资之路

- 股权融资（14 法）

- 控制资金单项成本（14 法）

第六单元 做好投资决策

- 新经济常态下投资行业决策

- 传统行业现状

- ◇ 制造业的行业前景分析
- ◇ 三条红线下房地产行业的“危”与“机”
- ◇ 服务行业能复苏吗
- ◇ 内忧外困的外贸行业
- 国家政策不支持投资的“过气”行业
- 新经济常态下 10 大新投资热点行业

■ 新经济常态下投资商业模式决策

【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

- 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
- “类金融”商业模式盈利

【案例】长租公寓

【案例】国美类金融

【案例】治大国如烹小鲜

【案例】美国的再生银行

【案例】盲盒

【案例】四川航空与东风汽车打造的多方共赢经典案例

【案例】治大国如烹小鲜的“借鸡生蛋”式商业模式

【案例】Soda StreamPK 可口可乐的商业模式

【案例】唱吧（降维攻击）

第七单元 做好资本运作决策

- 资本运作的主要方法
- 运用并购进行资本运作

【案例】恒大造车的产融结合

【案例】阿里巴巴美国 IPO 的估值

【案例】TCL 的并购之痛

【案例】宝万之战的并购与反并购

■ 反并购的措施

- 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

【经典案例】从宝万之争看跌宕起伏的并购与反并购

■ 资本运作的税务筹划

【案例】节税 97% 的资本运作税务筹划

第八单元 做好股权结构和股权激励决策

【课堂互动】火车与动车

【视频】团队的力量

■ 做好股权结构的顶层设计

- 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
- 最佳股权结构设计实操分享

■ 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

第九单元 财富管理

■ 全球财富管理

- 海外与国内资产配置组合方案

■ 国内财富管理

- 国内资产五大资产配置组合方案

【案例】从大宅门中看同仁堂的财富管理方案

【课堂答疑】