

---

# 《建筑企业财务经营绩效管控体系设计》课程大纲

---

## 【课程背景】

本课程通过全面系统的财务绩效管控课程体系，站大财务与战略绩效经营层面，从报表、财务数据分析、资金、经营、内控、预算、绩效、管理决策支持等各方面层层深入，使高层管理人员完全融入到大财务系统中，全面系统学习大财务绩效与经营管控知识。融会贯通，举一反三，从“战略、业务、财务”层面科学决策，掌握建立现代大财务绩效管控体系策略与方法。

## 【课程对象】

- 1、企业董事长、总裁、总经理、财务总监、投资总监、项目工程负责人；
- 2、央企、地方建工集团、建筑施工单位高层管理人员；
- 3、城投公司、地铁公司、工程公司高层管理人员；
- 4、金融机构及政府相关部门管理人员。

## 【课程时长】

3天（6小时/天）

## 【授课讲师】

许志勇：著名财务管理咨询与资本运营专家、金融学博士、国际注册管理咨询师（CMC）、高级会计师、注册会计师，财政部财政科学研究所研究员、北京大学城市产业发展研究中心研究员，清华大学、中国人民大学、上海交通大学特聘教授，中国企业联合会管理咨询委员会执行委员，投融中国联盟高级金融顾问，中国房地产协会、绿城集团、58同城、洪都航空、冀东水泥、中石油管道局、广州地铁集团特聘咨询顾问。二十多年国际管理咨询与资本操盘实战经验，在众多世界级的企业做过财务战略、人力、运营管理与资本管理等咨询顾问，曾任大型企业集团财务副总裁、执行总裁，风险投资公司总裁、国际著名投行与管理咨询公司总裁等职。现任多家上市公司、国际资本公司财务顾问、独立董事，十多家基金管理公司高级合伙人。先后直接间接合作数百家企业，服务过“中国电建、潍柴动力、葛洲坝集团、开滦集团、中国重工、杭州信托、广发银行”等公司战略人力绩效财务咨询及比二十多家金融机构与基金公司的组建改制，五十多家国有企业与民营企业的国内海外 IPO 上市及并购重组，为近二百家企业设计大财务管控体系、战略人力管控体系、精细化成本管理系统、投融资与金融业务方案并成功实施，被誉为最具影响力和实操力的新生代管理咨询与金融专家。许博士创立的《大财务系统》咨询体系已服于五百多家企业，“大财务系统，突破传统财务思维，站在战略、运营、金融、管理、价值五个维度看财务”，被全国各省市国资委、经信委推荐为最值得客户信赖的管理咨询产品。《5A 资本模式》投资咨询体系也被众多企业家视为投融资管理的圣经。

## 【课程模块】

---

## 一、建筑企业财务战略与大财务管控体系

1、传统的财务管理系统：从核算与资金的角度

2、现代的财务管理系统：从资源与价值的角度

① 现代财务理念：大财务、管理模式、账务管理与经营管控思维

② 财务六大要素的组成和相互关系、财务管理八大模块与十大管控体系

3、财务战略与财务管理两大机制：

▲建筑企业财务战略（自上而下、上下结合）、税务战略与金融资本策略

◆战略视角、业务视角与金融视角下的财务管理观念：核算型财务、经营型财务、价值型财务

◆建筑企业大财务系统与经营体系对接

4、现代企业财务管理功能：

▲盈利模式、资源价值、管控体系、盈利模式（可持续性）

① 财务战略系统：企业顶层设计、三项战略、商业模式与财务三类盈利模型

② 投融资策略：企业五类融资模式与投资策略

③ 部门财务管控：人力、行政部与经营财务管控体系

④ 财务供应链管控：研发、采购、生产、销售部门的财务管控体系

⑤ 董事会、总经理层财务管控体系

5、建筑企业企业财务管理主题：提升企业价值、价值管理体系与推进模式

6、建筑企业战略型财务与经型财务：

7、借鉴西方实践与国内标杆公司

8、建筑企业财务管控体系搭建:咨询案例讲解

▲八大模块与十大执行系统（框架与标准）

## 二、建筑企业经营管控体系设计

1、建筑企业财务管理的目的与财务报表的阅读基础

2、三大财务报表的阅读与财务会计指标分析

▲会计报表的构成与阅读基础：会计科目与账务核算框架及会计逻辑

▲资产负债表、利润表的阅读和分析：四个层面十大指标

▲报表编制逻辑与分析；报表快速阅读：从管理的角度解读利润表、利润是如何形成、税收对利润及现金的影响、各种利润率及各项成本费用比率分析；

▲建筑企业经营财务分析：如何从会计报表读懂企业经营状况，评价公司经营运作与风险：

▲资产效率与杆杠；资金预算、不良订单、退货记录、产销比例、资金占比；盈亏平衡等

3、建筑企业集团法定会计与管理会计体系的建设：

① 法定会计科目与管理会计科目的设计；

② 基础财务数据经营体系搭建；

③ 研发、采购、生产、销售经营财务报表体系建设；

④ 业务绩效报表的协同体系：

▲财务与市场、订单、产品等协同

4、建筑企业财务数据线管控：战略线、经营计划线、预算线、绩效线

◆战略、年度经营计划、预算与绩效，四大数据模型管控体系

① 商业洞察、战略规划、商业模式创新与优化设计（行业案例分析）；

② 年度经营计划制度：经营指标设计与落地跟踪；

③ 建筑企业资金预算、经营预算、资本预算、财务预算-数据模型；

④ 战略绩效指标的构建与激励机制分析：

5、建筑企业经营财务分析：

◆业务管控报表、绩效分析报表体系与三张表的阅读与财务价值建议；

▲三张财务报表管理落地体系：会计报表的对接、经营型报表的升级；

6、财务报表高级分析与不能透视的十大问题：

建筑企业财务数据分析与经营绩效改善关键财务指标解析

盈利能力分析：资产回报率、股东权益回报率、资产流动速率、ROS、ROA、ROE

风险指数分析：流动比率、负债/权益比率、营运偿债能力

营运成本分析：资金效率、风险的分析与控制

财务报表综合解读：综合运用财务信息透视公司运作水平

实战演练：杜邦财务分析

综合分析：怎样产生理想的投资回报？

案例分析：分析某上市公司的财务状况，并做出整体评价

▲商业模式、战略、资源与无形资产等价值分析系统

影响企业绩效的三大环节、财务经营的协同效应

7、建筑企业项目估值与企业价值分析

8、建筑企业价值绩效管理体系建设

① 价值管理(Value-Based Management, VBM)模式与

② 价值管理目标、企业价值的衡量和管理

③ 价值管理体系、价值管理模式：经济增加值(EVA)、市场增加值(MVA)、折现现金流量(DCF)、托宾q值、价值派(piemodel)、平衡计分卡 (Balanced Scorecard)等

④ 价值绩效管理执行：

▲建筑企业战略绩效落地 10 定方针：定人、定岗、定时间、定标准、定职责、定任务、定成本、定效益、定考核、定奖罚；

▲梳理成本与绩效关系。

⑤ 价值绩效管理建设：管理小组与执行委员会

### 三、财务支持领导决策

1、建筑企业领导最困惑的：信息不对称→建立支持领导决策的信息系统

◆建筑企业财务报告体系建设：能够实时反映企业投资、融资、收入成本状况及运营存在的问题

2、建筑企业领导最着急的：利润在哪里→价值链分析与重组

3、领导最关心的：有多少钱可花→融资规划

◆建筑企业企业创新融资模式与战略融资规划

◆投融资制度与决策程序、投资战略与投资分析及风险控制

4、领导最关注的：怎么向股东交代→企业盈利规划

### 四、年度经营计划与全面预算管理

1、企业战略管理的总体思路

2、全面预算管理与公司**经营管控**体系：

① 预算管理与经营计划的逻辑

② 建筑企业战略绩效指标与年度经营计划的制定

③ 财务人力及经营部门业务计划协同

④ 经营计划的策划：资源、人力、定额、计量、标准与信息整合

⑤ 建筑企业预算管理制度与标准流程

⑥ 预算的调整、分析与绩效评价（案例分析）

3、价值链的财务预算管理体系

4、建筑企业财务制度设计与内部制度：十八章节内容

5、建筑企业大财务工具十大经营应用

6、ERP系统与财务高级信息化建设（咨询案例分析）

---

## 五、企业内控与风险控制

- 1、中国特色的风险管理：风险管理内容、风险评估
- 2、公司治理：控制决策风险，尤其是战略、用人和投资风险
- 3、运营控制：控制运营风险，尤其是经营、管理和财务风险
- 4、应收账款管理：

怎样建立客户信用管理系统；

如何判断新客户的合法身份；

应收账款冰山理论、应收账款如何管理、应收账款的事先控制；

应收账款形成的原因、赊销中客户的管理；

客户资信信息的搜集、诊断与识别，如何对客户实行分类、分级管理；

应收账款管理的有效技巧和方法商账催收的基本原则

### 4、企业内部控制体系：

内部控制相关理论：内部控制指引十八项与企业制度设计框架升级；为何需要内部控制、COSO 内控整合框架的主要内容、

内部控制定义、内部控制环境；

内部控制内容；

- 固定资产控制、研发管控、采购管控；
- 销售控制、存货控制：区域模式与管控体系；
- 资金控制、人力资源控制；
- 税务管理控制

《企业内部控制应用指引》十八项指引

内部控制内容：内控的建立和有效执行；内控人员的职责、内控建立和执行的五个阶段，如何建立控制政策：二维表、流程图、文字描述，如何有效执行内控，执行过程中的监督和独立评估

### 5、建筑企业集团财务风险管控：控制规模风险、尤其是集团财务管控是核心

集团管控模式、集团财务管控核心、集团资金管理、控制规模风险

6、单项风险管理：解决主要矛盾和矛盾主要方面，适合中国国情

7、系统风险管理：全面控制企业的风险

8、内部审计：如何实施与接受内部审计？

9、内部审计 VS 内部控制

10、案例分析：XXX 油内控分析

## 六、财务支持利润创造

1、成本控制：产品成本、资金成本、采购成本、制造成本、质量成本、效率成本与成本效益、工厂成本分析与控制、房地产成本控制、新农业成本控制

▲财务与生产对接系统：成本、订单、产能、效益关系

▲财务数据分析体系设计（1）：组织、岗位的价值，经营环节的价值链分析

▲财务数据分析体系设计（1）：生产数据、营销数据、采购数据与财务数据两张皮的解码：完整的数据链和报表分析体系构建

2、税收筹划：税收战略与节税策略

3、现金流量管理

4、现金集中管理

### 5、大数据时代的融资模式创新

5、运营资本管理：现代资本运营

6、并购重组

## 七、项目融资实务与创新模式：

- 
- 1、项目融资业务指引与国内外模式分析；
  - 2、项目融资担保、融资效益分析与评；
  - 3、项目 PPP 融资模式实务与案例；
  - 4、TBT、BOT、TBT 融资模式实务与案例分析；
  - 5、BDOT 融资模式实务与案例；
  - 6、债券、信托、保险资金融资模式实务与案例；
  - 7、10 类项目融资模式综合实务与案例分析；
  - 8、最新项目融资创新综合案例分析；

#### **八、开展财务管理提升企业价值行动**

- 1、认识差距
- 2、改变观念
- 3、马上行动：
  - ① 建立系统的大财务管控体系
  - ② 预算与成本管理体系建设
  - ③ 建筑企业向战略管控型（经营战略绩效管控）升级
  - ④ 推进价值管理小组建设
  - ⑤ 顶层设计：三项战略规划、三项盈利模式设计；
  - ⑥ 投融资及并购体系建立

#### **九、课程咨询答疑与互动**

- 1、建筑企业财务战略与价值管控体系建设
- 2、建筑企业项目投融资与管控体系设计
- 3、其他建筑企业根据公司发展需求自由研讨