

# 企业战略财务管理

主讲人：石磊

## 【课程背景】

多年来，在中国高速发展的东风下国内企业迎来一个又一个风口，实现了快速成长。然而疫情蔓延，贸易保护主义抬头，金税四期上线，过去助推的中国经济飞速发展的要素也悄然发生着变化。中国的企业，无法再以过去粗放型的方式发展。

如果管理者不会看数据，不懂财税、不懂资本，仅仅凭借拍脑袋指挥经营，导致的结果不仅仅是公司发展缓慢的问题，同时也在各项决策与管控中失去对经营的控制，会像盲人摸象，造成混乱，甚至给企业带来不可挽回的灾难。

财务业务工具是矛，而管理者的财务战略管理就如同是铠甲和飞驰的骏马，只有完备的装备和充分的准备才能让企业实现价值最大化，本课程不但在工具层面给予企业帮助，而且能够提升到战略财务角度，让企业在市场中游刃有余，企业价值十倍放大。

## 【课程收益】

掌握财务管理思维，运用到企业业务决策中

战略解读财务报表，强化财务思维能力；

建立清晰的成本及运营控制意识，强化税务风险和现金流管控能力；

运用预算管理抓手：作为主要运营控制与战略执行工具实现北斗导航功能；

掌握投融资并购中的风险控制和工具使用

## 【课程特色】

全程案例教学，通过讲师提问、案例讨论分享、深度点评，让学员在专注思考中潜移默化转换思维，掌握财务管理技能。本课程创造性的把基础财务、业务财务、战略财务、工作计划、全面预算管理融合在一起，快速帮助学员深入了解专业财务、运营财务、真正建立战略财务思维，帮助企业突破管理瓶颈。

## 【课程时间】 12 小时

## 【课程大纲】

### 第一章、 税务风险防控决策——如何破解民营企业 10 大原罪

(壹) 了解税收成本对企业的重要性

- 认识税收成本
- 税务筹划的分类
- (二) 税务风险解读
- 两帐合一
- 成本虚构
- 个人避税

案例：餐馆、美容院逃税手法分享；税务风险对某 IPO 公司融资上市的影响

### （三）避税的手段及案例

- 什么是避税？
- 避税的常用手段有哪些？
- 转移定价
- 避税港——税务洼地的使用
- 避税需要注意的问题及解决办法

案例：星巴克荷兰避税；常见洼地避税的风险分析讨论

### （四）税务稽查的相关知识及应对

- 我国税务稽查体系介绍
- 税务机关如何选择税务稽查对象
- 如何应对税务稽查

## 第二章、财务助推经营决策——站在经营高端审视业财结合

### 财务思维与会计思维的区别？

- 从脑接口看财务思维
- 财务管理与会计核算的关系
- “规范”是会计思维；“发展”是财务思维

案例：马斯克的猴子实验

### （一）财务如何做大利润？

做大利润的手段

- 调结构；
- 提效率；
- 控成本

### （二）、财务项目投资分析经营决策

- 战略价值评价；
- 投资风险评价；
- 财务分析评价；
- 可行性分析篇

### （三）如何通过股权激励助推经营

- 民营企业股权激励的误区
- 股权激励如何降低人工成本
- 股权激励落地操作详解

案例：恒大投资足球俱乐部；碧桂园成就共享计划

## 第三章、财务运营管理决策——轻松学会财务分析，透视企业运营之道

- 1、公司财务分析的核心思路——围绕运营展开
- 2、营运资本分析法——企业发生资金周转危机的原因与对策
  - 重点讲解，突出资金效率的重要性
  - 使用营运资本工具对财务报表进行分析
  - 如何控制风险，提高资金运作效率
- 3、财务比率分析法

#### 4、杜邦分析模型

- 如何从经营角度认识量本利；
  - 认识经营会计报表；
  - 经营报表的会计表达；
  - 懂得经营报表才能控制成本；
  - 对的财务决策的重新思考
- 案例：春天空调厂的财务决策（系列 1、2、3、4）

### 第四章、内控成本管控决策？

#### （一）内控风险的识别与防范

- 点、线、面、体全方位财务诊断
  - 内部控制策略
  - 业务流程图的编制
  - 如何发现风控点
  - 内部控制及风险防范具体的工具及方法
  - 财务内部控制在数字化方面的应用
- 案例：发生在钢厂的集团舞弊；发现小金库；长城汽车反贪行动

#### （二）、对成本的管理和控制

- 1、有效的进行成本控制
  - 成本管理管什么
  - 谁对成本的管理和控制负责
  - 成本控制的原理
  - 成本控制的要点
  - 成本控制成功的关键因素
- 2、成本控制手段
  - 如何砍掉办公成本；
  - 如何砍掉人力成本；
  - 如何砍掉生产成本；

### 第五章 北斗导航系统——全面预算管理决策

#### （一）年度经营计划是预算的发动机

- 如何理解年度经营计划的重要意义
- 好的组织是年度经营计划落地基石
- BLM 经营大纲编制要点
- 制定年度经营计划既需要理性也需要感性
- 让业务部门自己提出有挑战性的目标

案例：吉利预算指导下的经营；

小组演练：你的企业（部们）差距？原因？

#### （二）预算做不好，利润从何而来？

- 盈利需要设计哪就从预算编制开始

- 导入全面预算的常见问题与应对
- 预算编制是系统工程流程很重要
- 预算的三种编制方法——弹性预算；滚动预算；零基预算
- 预算编制中的责、权、利博弈论

练习：简析本企业适合的预算编制方法

(三) 只做预算而没有执行，是纸上谈兵

- 预算方案如何审核
- 业绩分析与改善 PDCA 循环
- 如何使用 TCD 经营改善提案表
- 如何开好高效经营分析会

小组练习：TCD 改善方案

互动练习：预算差异分析报告

小组练习：销售部门绩效方案

## 第六章、企业家战略财务之核武器——投融资决策

(一) 企业投资并购（CVC）成为一种崭新的投资并购形式？

- 企业如何选择适合自己发展方向投资并购标的
- 企业如何获得丰富的优质的并购投资项目资源
- 天使、VC、PE，CVC 你必须知道的资本天下

(二) 投资并购在签约前需要注意的关键点

- 什么是估值？估值的几种方式
- 投资人如何看待对赌条款？
- 合约阶段的设计——TS 的责、权、利

案例：乐视的估值游戏；ST 勤上收购龙文教育失败分析；

小黄车怎么就黄了？

领售权让俏江南一夜易主

(三) 股权投资的尽调风险及其规避

1、如何做好法律尽职调查

- 股权代持风险与规避；
- TS 的作用与重要意义；

2、财务尽职调查一纸禅

3、业务尽职调查

- 业务尽调的八条铁律；
- 如何获取有价值的业务尽调资料

案例：百度技术男的融资故事；

## 课程回顾与学员反馈