

# 掌握企业生命价值的导航仪

## ——经营分析与决策落地

主讲人：石磊

### 【课程背景】

业务部门经常抱怨，财务报表就是一堆数字，如何才能迅速看懂报表？

财务部经常要求业务部门按章办事，但规章制度看上去都很死板，甚至会阻碍业务，如何才能打破这种僵局？一个个财务指标到底是什么意思？跟我有什么关系？

公司要降低成本，具体到每个部门要怎么做啊？

每年都要做预算，都是财务在玩数字游戏，他们直接做了不就好了，为何非得让我们天天编数字把戏？

本课程通过丰富的案例和形象的讲解把财务报表各个重要科目及其背后蕴含的价值和意义传达给管理者。课程紧紧围绕公司价值增长这个主题，全面系统展示公司财务战略的重点工具和使用方法，通过一个个案例分享和对比，让学员掌握通过上帝视角看待公司价值提升公司价值的能力。

### 【课程收益】

- 了解如何解读资产负债表、利润表、现金流量表
- 了解什么是资产的质量和利润来源
- 通过杜邦分析了解影响企业经营的核心因素在哪里
- 掌握财务管理具体的工具及方法
- 掌握通过宏观分析和行业分析对企业进行价值分析
- 通过业绩分析帮助对整个企业的经营系统进行有效改善
- 掌握如何利用三控政策提高现金周转能力
- 掌握 OPM 战略增强现金创造力
- 掌握如何制定和调整财务政策来实现公司价值最大化

### 【课程宗旨】

在短期内让管理者从简到繁认识战略财务工具，学之能用，快速见效。

### 【课程目标】

系统化了解战略财务体系，包括财务报表、重要科目的内涵，结合实践有深刻的认知。学员能够学会通过宏观分析、行业分析和公司分析对自己的企业有深入的认识。掌握投资政策、融资政策和营运管理工具实现企业战略升级。

**【课程特色】** 思想独到；互动活跃；点评到位；内容精彩，逻辑清晰；学而能用；案例丰富

**【课程时间】** 6-12 小时

### 【课程大纲】

财务思维与内控风险

## 一、你是如何看待财务和会计的？

- 从脑接口看财务思维
- 财务管理与会计核算的关系
- 利润中心和成本中心
- “规范”是会计思维；“发展”是财务思维

案例：马斯克的猴子实验

## 二、全面认识企业的“驾驶仪表盘”——经营者如何与财务数字打交道

统一的目标：财务与业务有共同的目标，相互合作，为企业创造价值

统一的语言：财务会计是实现二者沟通的商业语言

全价值链服务：财务对运营各环节都起着支持作用

### “底子”——资产负债表

- 资产质量高还是低？
- 高风险还是低风险？
- 重资产还是轻资产？
- 专业化还是多元化？

### “面子”——利润表

- 盈利从何而来？
- 盈利能否持续？
- 盈利归谁所有？
- 盈利质量如何？

### “日子”——现金流量表

- 收入有无现金保障？
- 利润有无现金保障？
- 投资的钱从何而来？
- 企业的根生命周期？

案例：海天酱油；贵州茅台；福耀玻璃；谷歌；微软；腾讯；万科

现场演练：请根据行业特点说出 8 家上市公司的财务报表可能有什么特点？

## 三、战略剖析财务管理的决策

### 投资决策——

- 投资保持初心一个心法
- 项目风险评价两大法门
- 财务效益评价四大金刚
- 可行性评价七剑下天山

案例：恒大入主广州足球队；

案例讨论：滴滴与快滴的烧钱；福耀玻璃的海外投资策略

### 营运资金管理决策——

- 传统营运资金管理思想的问题
- 现代营运资本管理的三重境界
- 三控政策现代资本管理

□ OPM 战略重塑企业核心价值

融资决策——

**融资决策简述**

案例分析：四川长虹；小米；腾讯；阿里；

#### 四、成本管控，控制利润的黑洞

一、如何从管理角度认识成本

- 1、会计角度成本报表的表达
- 2、从管理角度认识成本的表达
- 3、懂得成本才能控制成本
- 4、对成本的重新思考

二、谁对成本的管理和控制负责

- 1、成本管理管什么
- 2、量-本-利分析模型
- 3、谁对成本的管理和控制负责

三、有效的进行成本控制

- 1、成本控制的原理
- 2、成本控制的要点
- 3、成本控制成功的关键因素

案例：吉利汽车；美苏和京东

#### 五、全面预算管理，落地企业决策

**(一) 年度经营计划决策是预算的发动机**

- 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；

小组演练：你的企业（部门）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

#### 六、课程回顾与学员反馈