

# 总裁的财务决策

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。

## 【课程学员】

财务总监、审计总监、财务经理、企业负责人、合伙人、高管

【课程时间】2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一模块、税务风险与内部控制决策

#### 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
- “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、什么是税务风险？税务风险对于企业的重要性是什么？

#### (一) 了解税收成本对企业的重要性

1. 认识税收成本
2. 税务筹划的分类

#### (二) 税务风险解读

- 1、账外经营
- 2、成本虚构
- 3、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

- 1、什么是避税？
- 2、避税的常用手段有哪些？
- 3、转移定价
- 4、避税港——税务洼地的使用
- 5、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

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

### 三、什么是内部控制？

- 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

### 四、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；

## 第二模块 财务分析与经营决策

## 一、全面认识企业的“驾驶仪表盘”

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

读懂企业的“仪表盘”，走出财务数字迷宫

### “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？

### “面子”——利润表

- 盈利从何而来？
- 盈利能否持续？
- 盈利归谁所有？

### “日子”——现金流量表

- 收入有无现金保障？
- 利润有无现金保障？

## 二、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

## 三、量本利分析，控制利润的黑洞

- 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）

## 第三模块、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；

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

## 第四模块 企业家战略财务之核武器——投融资决策

### 一、企业投资并购

- 如何设计股权架构
- 企业估值的确定方法
- 尽职调查中需要注意的风险点
- 通常情况下，并购前期需要注意的风险及相应的对策
  - 董事会陷阱
  - 股东借款陷阱
  - 税金陷阱
- 商誉的确定
- 如何减少商誉流行的分步式购买方式
  - 案例美年大健康
- 资产并购还是股权并购
  - 房地产公司的并购案例

### 二、并购达成后需要注意的风险及相应策略

- 对赌协议的风险和套路
  - 债务及担保陷阱
  - 强卖权陷阱
  - 并购报表期初数的确定方法以及净资产的评估
- 
- 企业整合中应注意的风险和相应策略

案例：百度技术男的融资故事

## 课程回顾与学员反馈