

# 财务分析与决策

主讲人：石磊

## 【课程背景】

财务报表是企业管理的数据中枢，它是一门用数字表示的语言科学，读懂财务就读懂了公司历史、现在和未来，把握住公司未来发展方向和经营管理的实质。

在经营管理过程中，如何规划和实现利润计划是企业追求的目标，要实现这样的目标，我们就需要找到影响利润增长的主要因素并控制这些因素，从而实现利润规划目标。那有没有这样的工具来帮助企业做这样的利润管理呢？答案是：有！这种工具就是本量利工具。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】

### 一、你是如何看待财务思维和会计思维的？

#### （一）认识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
- 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) 财务分析的意义

- 财务报表具有严谨的科学意义
- 财务分析的误区
- 财务分析者的定位

#### (三) 审计与财务舞弊

- 财务报表舞弊的动因
- 关于几种审计报告
- 被浑水做空的中概股

## 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

### “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、本量利分析，控制利润的黑洞

### (一) 成本习性分析及决策相关成本确定

#### 1、成本性态分析的成本分类：

- 1)、固定成本
- 2)、变动成本
- 3)、混合成本
- 4)、根据成本性态建立总成本公式

### (二) 本量利分析的具体方式

#### 1、盈亏平衡分析

- 1)、线性盈亏平衡分析的建立
  - 2)、非线性盈亏平衡分析的建立
  - 3)、如何通过盈亏平衡分析确定保本价格
  - 4)、如何通过盈亏平衡分析确定保本销量
- 2、目标利润分析
- 1) 目标利润管理的重点 (测算、分析、控制)
  - 2) 如何进行目标利润的测算?
  - 3) 为了达到目标利润,是调整销售价格还是扩大销售量?
- 案例:春天空调厂的财务决策 (系列 1、2、3、4)

#### 四、战略剖析财务管理的决策

##### 1、投资决策——杜邦分析

- 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
- 经营角度解读杜邦分析

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

##### 2、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

##### 3、赊销决策——

- 赊销的 SWOT 分析
- 赊销的 3 个核心问题
- 信用管理三部曲

案例分析:四川长虹;小米;腾讯;阿里;

##### 4、成本决策——控制利润的黑洞

如何从管理角度认识成本

- (1) 基于企业战略的成本管控
- (2) 管理会计中的成本管理
- (3) 如何从长计议规划成本
  - 标准成本法
  - 变动成本法
  - 目标成本法

案例:吉利汽车;美苏和京东

##### 5、研发决策

- 关于研发成本

- 产品设计成本
- 有效价值链

## 五、课程回顾与学员反馈