**固本控流——现金流高效管理**

**课程背景：**

如果把企业比作一个人，那么资产负债表就构成了企业的骨架，利润表形成了肌肉，而现金流就如同血液之于人体，在循环运转中维系着企业的生命。一个企业可以没有利润，但现金流却不能断，越是在危机时刻，越是考验企业管理者对现金流的驾驭能力。新冠疫情这只黑天鹅并未飞远，疫情之下一些原本看似运转良好的企业因实际能力欠佳，终未避免资金链断裂的窘境以倒闭惨淡收场，让人不禁唏嘘，甚至连一向现金流良好的餐饮业知名企业如西贝，都因出现了资金问题而宣称只能支撑3个月。后疫情时期，企业应该如何管理现金流，成为了企业管理者必修的课程内容。

本节课力求让听课者能全方位了解现金流的管理方法，从“开源”和“节流”两方面详细列出具体问题并逐一拆解给出应对措施。抓紧资金进出两端，结合五百强实战案例阐述“全程管理、全节点把控”的理念，帮听课者搭建起整体的现金流架构，梳理建立立体框架思维，从而达到灵学活用的效果。

**课程收益：**

● 掌握现金流管理中全流程控制的关键点，抓准关键点优化现金流管理控制；

● 梳理现金流管理各环节遇到的问题及相应处理方法，搭建“开源”与“节流”现金流治理框架；

● 以干货形式让听课者掌握科学的现金管理方法，引用丰富的案例，灵学活用到工作中；

● 掌握从传统的核算会计的理念，升级到管理会计层面的思维逻辑。

**课程特色：**

☆ **讲师讲解：**通过逻辑缜密、深入浅出的讲解及丰富案例的演绎让学员充分理解知识点，掌握现金流管理技能；

☆ **形式多样：**培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、短片播放、图片展示、实战案例分析等方式使学员能轻松直观地掌握知识，易于理解且记忆牢固；

☆ **模拟演练：**学员能灵学活用所学知识，将课堂知识内化形成一套自我的“财务管理思维体系”，使其课后能用于其岗位贡献，为企业创造价值。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**财务高级经理、财务经理、财务主管

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+视频互动+情景模拟+实操演练

**课程大纲**

**第一讲：现金流——企业的血液命脉**

**一、企业面临的现金流管理“痛点”**

1. “利”还在，但“钱”没了

2. 客户欠款不还成“老赖”，企业被拖垮

3. 供应商催款急，客户欠款久

4. 企业贷款难

5. 企业开支大，降本增效没成果

**二、黑天鹅来时，对现金流的影响比你预想的更严重**

1. 后疫情时期的现金流困局

2. 本次疫情的特殊性——范围广，影响人口多，经济损失大

**3. 本次疫情对企业现金流的影响**

1）两百多万家小微企业倒闭，现金流引发的生存思考

2）健康的企业现金流储备究竟是怎样的？

**三、疫情发展情况及各阶段现金流特点**

1. 抗疫期——急刹车凸显现金流问题

2. 波动期——现金流问题加剧

3. 后疫情时期——经营风险再发酵

**第二讲：现金流管理抓手——黄金五法则**

**一、平衡点法则**

1. “利润”与“流动性”的天平

2. 平衡金三角——利润—流动性—可持续性

**案例：**房地产集团爱收购大型商超，如李嘉诚同时拥有房产公司和711零售店；

**二、现金在夹缝中求生存，滚动中求发展——掌握现金周期计算**

1. 现金周期

**模型：**经营周期模型

2. CCC模型——Cash Conversion Cycle

**模型：**CCC模型展示（动态）

3. 应收账款、现金、存货、应收四大模块关系及计算

**案例：**某上市公司经营周期图示分析

**模拟演练**：给出某上市公司营运周转期数据及图例子，学员分组测算现金周期

**三、“量入为出”**

1. 把握进出款节奏

2. 严把资金敞口

3. 企业在经营中应避免“赌性”

**案例：**史玉柱建巨人大厦占用大量资金，造成资金链断裂

**四、“广积粮，缓称王”——保持健康良好的现金储备，合理扩张**

**视频引入**：谭鱼头为融资扩张太快导致资金链断裂

**案例：**丰田资金充裕，专用于造车，从容应对金融危机

**五、短中长三期结合，资金计划完整**

**1. 资金计划需要眼光放“长远”**

1）做好战略层面的战规划——根据企业战略规划及所处发展阶段规划资金

2）长期投资项目的选择——收益性与流动性的平衡，杠杆与财务风险的考量

3）长短错配的后果严重——资金成本高，流动性差，债务到期无法偿还

**案例：**某大型地产企业因长短期资金错配，造成资金链断裂

**2. 备战到中期**

1）战术层面的目标预备：3-6个月的资金计划

2）资金滚动管理，打好时间差

**3. 严把眼下短期流动资金**

1）执行层面：严格遵守，例外汇报

2）风险敞口的管理：不能拆东墙补西墙

**第三讲：现金流管理基石——建立预测机制**

**一、特殊时期下的零基预算**

**1. 零基预算与增量预算的比较**

1）零基预算与增量预算的区别——立足现状，破旧立新

2）零基预算的优势——符合战略需要，支出透明，事前预警

**2. 零基预算的执行**

1）划分基层预算单位

2）对基层预算单位的业务活动提出计划，编制单位预算方案

3）成本——效益分析

4）审核及资源分配

5）汇总编制预算及落地执行

**二、建立预测机制**

1. 整理手头资源：资金储备、库存储备、信用储备等

2. 整理供应链上下游：抓主要风险并围绕其确认事态，拼凑对未来的资金预测

3. 建立定期预测的机制：定期、及时更新资金预测

4. 建立汇报机制：资金按天汇报，随时预警

5. 最终目标：建立对现金状况的全局掌控

**案例：** 资金预测表的数据获取与制作分析

**三、从收付实现制理解“开源”与“节流”**

**视频：**动画“企业现金流”生动阐述现金流概念

**模型展示：**现金流的“蓄水池”模型——开源与节流

**第四讲：现金流高效管理的框架模型——“开源”**

**一、应收账款的管理**

1. 建立客户信用体系，制定授信制度

**案例：**韦尔股份应收款管控总结

2. 组成临时管理小组，定期召开应收账款会议

3. 制定应收款的分析框架并进行“三看”——看周转，看风险，看变现

**案例：**格力与青岛海尔的应收账款周转分析

**4. 分析欠款原因，6种方案协助收回货款**

方案1：前端销售追款

方案2：财务协助，分析原因制定方案协助追款

方案3：企业负责人出面，主动上门协商催收

方案4：第三方机构，催收外包

方案5：发送律师函

方案6：启动法律途径，起诉追讨，诉讼保全，冻结账户

**实战演练：**模拟应收账款逾期在不同阶段的情景，学员分组讨论给出对应解决方案

5. 应收管控三部曲——事前规划、事中控制、事后管理

**二、银行贷款**

1. WHAT——确定实际利率

2. WHEN——匹配贷款下发时间与企业营运节点

3. HOW——维护银行信贷关系

**三、预收款与预付款的管理**

**1. 预收账款——把客户的钱留住，想办法变成公司的产品或服务**

1）增加产品/服务价值，获取更多储值

2）引导客户分批次消费，增加消费频次

3）储值卡、代金券的使用

**2. 预付账款——把企业的钱留住，想办法减少提前支出**

1）还未支付的预付款项，协商更改付款协议

2）已支付的预付款项，协商退回或部分退回

**四、集团资金管理**

**讨论：**集中与分散管理的利弊

**1. 集团资金管理的模式**

1）集中管理，收支两条线，全封闭运作

2）账户归集，上划下拨，统一调配

3）资金结算中心模式

**案例：**国家电网资金结算中心模式示例

2. 集团总部的三种角色职能——资本投资，战略运作，运营管理

3. 集中统一管理的两种实现方式——垂直管控与相互协作

4. 集团资融业务管理——统一融资计划，集中授信，融资组合

5. 集团投资业务的管理性质——安全性，流动性，收益性

6. 灵活的外汇风险规避方式

**模型：**集团资金管理提升模型

**五、其他“开源”现金流高效管理方法**

1. 保理与商业票据贴现——忍痛割肉变现，换得落袋为安

2. 股东贷款或股权融资——较易筹资，资金成本低

3. 押金、保证金的协商处理——转换形式，抵减租金，转租免责

4. 政策补贴性资金流入—税收优惠，金融支持，社会保障，地方政府扶植

5. 法人贷款——风险较大，违约失信后果严重

6. 员工借款——面向员工集资，员工承担较大风险

**第五讲：现金流高效管理的框架模型——“节流”**

**一、应付账款的管理**

1. 建立供应商信用体系，指定付款政策

2. 供应商账期时间协调，考虑背对背条款，加强供货协同

3. 把握账龄及供货商财务状况，管理战略供货商资源

4. 确立合作意向，争取产业链上下游抱团取暖

**二、存货的管理**

1. 供应商的授权

**2. 存货的全链条分类管理**

从下单—在途—入库—原材料存放—加工—返工—产成品存放—商品发货全链条管理

**模型：**最优存货模型——什么时候订？订多少量？如何防止断货？

3.存货周转天数

**案例**：丰田存货精细化管理

**实战演练：**给出特定的存货业务链场景，学员分组讨论分析，综合运用存货的分类管理、最优模型、周转天数等给出降减措施，各组间相互点评分析，讲师点评总结

**三、人员成本优化**

**1. 减小人员成本的具体措施**

1）裁员

2）减薪

3）取消绩效工资、无薪休假

4）人力外包，用工平台

**案例**：稻盛和夫执掌日航时裁员案例

**2. 绩效管理中的“组织管理”和“员工管理”**

1）从组织管理层面来优化成本的效益最大

2）员工绩效管理与成本优化

**四、营销费用的管理**

1. 营销成本目标管理——营销费用开之前的事前验证

2. 分析思路：当前情势——分析顺序——资源支持——方案建议

3. 建立营销费用考核标准体系——广告费有50%是浪费的，如何知道是哪50%在浪费？

**五、建立现金流预警机制**

1. 建立最低资金水位线

2. 联合各部门共同维护预警线

**实战案例**：建立核心管理层的资金汇报渠道

**六、加强内控，杜绝舞弊现象**

1. 舞弊三角形——压力，借口，机会

2. 逆境时往往是舞弊高发期

**案例**：碧桂园出纳侵占4800万，一半用于打赏主播一案

**七、其他“开源”现金流高效管理方法**

1. 租金减免谈判及暂缓交租——集中优势力量，提出专业方案，带着诚意谈判

2. 调整企业架构——关闭加速亏损门店关店/分支机构

**案例：**星巴克关店调整，扭亏为盈

3. 日常营运费用的管理—— 差旅费，招待费等费用的降减措施

4. 约束性成本、酌量性成本的降减——培训费，会议费等费用的降减

5. 建立临时的费用审批制度— 临时管理小组严格把控费用支出