建筑业现金流与营运资本管理

课纲（2 天）

课程背景

日常生产活动离不开营运资金，作为企业财务管理的一个重要部分，现金流和营运资本是企业生存安全最重要的要素，也对利润目标的实现有着重大的影响，它的重要性在企业的管理方面越来越突出。

企业须在营运资金的管理中发现问题并制定具体有效的解决方法，以提高营运资金的管理效率和企业获利能力，降低企业的财务风险，从而实现企业的财务管理目标。

课程收益

- 掌握现金流分析和预测的方法
- 掌握现金流风险预警的工具和管控方法
- 掌握改善现金流和营运资本的实战方法
- 解析四类融资渠道及融资降本的方法

课程对象

董事长、总经理、副总经理、财务总监、董秘、项目总、全体财务人员、业务部门核心人员

课程亮点

源于实战，生动幽默，使用案例讲解内容，演示多个工具模板，多种降低资金成本的方法也是直接的经济效益。

课程大纲

第一单元 建筑业现金流的分析和预测

- 现金流量的重要性

【案例】世纪华丰申请破产

- 建筑业现金流的现状
- 建筑业现金流管理五目标
- 哪种建筑公司风险现金流风险高
- 现金流五大危机原因分析及解决对策
  - 从现金流量表的数字发现经营问题

【案例】这家公司业绩的“含金量”如何？

【分享】一图辨识公司资金链是否安全

- 如何实现投资项目现金流的预测
- 最佳现金持有量预测
  - 什么是最佳现金持有量
  - 最佳现金持有量三种决策方法
  - 利用 Excel 建立最佳现金持有量模型
- 如何实现现金流的滚动预测

【案例】华为现金流量的滚动预测

第二单元 建筑业现金流风险预警及风险管控

- 资金政策风险预测
- 现金流风险指标预警
  - 单一指标
  - 复合指标

【案例】用“Z”值判断公司破产可能性

- 现金流风险的三级预警弹性模型

【案例】某公司疫情下使用现金流风险三级预警模型化解了破产风险

- 融资风险管控
  - 融资结构风险管控
  - 融资组合风险管控

- 融资渠道风险管控

【分享】全生命周期的融资渠道图

- 投资风险管控
  - 新公司投资金额是否越大越好
  - 如何设计“投资少控制权大”的股权架构

第三单元 建筑业如何改善现金流及营运资本

- 影响营运资本的主要因素
- 从上游供应链改善运营资本
  - SRM
  - VMI
  - 供应链融资
  - 合作降本
  - 从存货管理改善运营资本

【讨论】如何从存货中节约资金

【案例】让供应商成为“共赢商”

【案例】与供应商合作降低采购成本实战方法

- 从自身改善运营资本
  - 提升人、财、物的运营效率
  - “量入为出”控制费用
  - 静态+动态五维资金精细管理
  - 从固定资产改善运营资本
  - 建筑业集团资金管控三种主要模式
    - 集团现金池
    - 结算中心
    - 财务公司

【讨论】如何从固定资产管理中节约资金

【工具分享】某公司多层级的资金计划套表

【工具分享】“酌量效益优先法”解决费用不够问题

- 从下游客户端改善运营资本
  - 工程变更
  - 进度奖金
  - 客户融资
  - 助力 IPO
  - 从应收账款改善运营资本

【课堂操作】客户信用额度的计算

【课堂互动】制定鼓励客户积极回款政策

【案例】客户成为助 IPO 的决定性“稻草”

第四单元 建筑业融资渠道解析及融资成本降低

■ 内部融资渠道
【课堂讨论及点评】结合你公司情况，讨论如何改善建筑业现金流的实战方法
■ 债权融资渠道
【案例】明股实债的小股操盘模式
【案例】BT+信托融资
【案例】内部债权转让实现外部融资
【案例】夹层式资管计划
■ 股权融资渠道
【案例】PPP 融资
【视频案例】港珠澳大桥的坎坷融资之路
■ 资本运作融资的五种渠道
【案例】某公司打出资本运作组合拳渡过资金危机
【案例】治大国，如烹小鲜的“重组+夹层资本运作”创新融资
【案例】利用产融结合融资
■ 降低融资成本创新实战方法

【课堂答疑】