

《财务战略管理》课程大纲

一、课程收益

本课程是当前各商学院为企业家开设的财务战略管理课程也是最受企业家学员欢迎课程的。

财务战略就是为企业老板谋求资金均衡有效的流动和实现公司战略，为增强企业财务竞争优势，在分析企业内、外环境因素对资金流动影响的基础上对企业资金进行全局性、长期性和创造性的谋划，并确保其执行过程。

本课程将给学员详细展开讲解公司财务战略要点、筹资战略、投资战略以及公司理财行为战略，使学员成为财务战略规划的实践者和财务战略管理专家。

本课程致力于使企业家、高层管理人员从战略高度认识企业财务战略，并将企业的财务战略与具体的经营环节结合起来，从而将企业的财务战略在本企业落到实处。

二、课程背景

生产经营研究的是如何赚钱，财务管理研究的是怎样管好钱、用好钱：使钱生钱，生更多的钱！

1. 为什么多数企业都有如下的财务问题：

- (1) 账算不清。**
- (2) 资金周转慢。**
- (3) 经济效益低。**

(4) 运营成本高。

(5) 经营风险大。

因为很多老板对公司财务都是甩手不管的，只关注业务收支。原因有三：

(1) 因为财务内容很专业，外行根本弄不明白。

(2) 对公司财务战略重视度不够。

(3) 盲目信任财务人员，认为财务人员能够处理好一切问题，但很多财务人员并不具备财务管理、风险控制的能力。

2.企业家应当建立五大财务战略思维：

(1) 投资回报思维。

(2) 现金为王思维。

(3) 预算管理思维。

(4) 降本增效思维。

(5) 风险可控思维。

三、课程特色

本课程通过大量实战案例，运用通俗易懂的语言，帮助企业学员掌握企业财务战略的要点、实施方法和技巧。

本课程落地性强，全程通俗易懂、互动交流，课堂气氛活跃。

三、教学大纲

(一) 财务战略要点

1.财务目标战略

在保证实现总体经营战略目标的前提下，实现财务战略目标。

- (1) 实现所需资金总量和动态需求平衡。
- (2) 实现资金成本较低。
- (3) 资本结构合理。
- (4) 资金使用效果好。

说明：

- (1) 集团业务战略不明晰，使得财务战略概念模糊。
- (2) 财务战略随企业集团发展周期的不同，其侧重点也不尽相同。

2. 投资战略——资金物化为资产

投资战略是一项通过对资金筹措与运用的安排，以协调或平衡企业战略体系中的各项战略活动的职能战略。

(1) 流动资产投资策略（目标：节约流动资金使用和占用）

关键看流动资产能否在生产经营活动中发挥作用。

存货：多——资金占用——效益差；

少——经营连续性差

(2) 固定资产投资策略

市场导向投资策略：要变，不能老变，投资时机。

最低标准收益率策略：社会折现率、行业基准收益率应当高于资金成本

四个案例。

3. 筹资战略

- 根据企业经营实际需要，针对现有筹资渠道，统筹考虑筹资数额、期限、利率、风险等方面，来选择资金成本最低的方案，即最优方案。
- 筹资结构分析：企业自由资金与贷款构成的比例对企业自由资金收益率和企业风险大小的影响。
 - 筹资方法选择：(前提条件：有效、完善资金市场)
 - 比较筹资代价（筹资资金成本、投资人附加条件、时间代价）
 - 比较筹资机会（时机选择、风险比较）
 - 比较比较筹资代价与收益

三个案例。

案例（一）：卫龙（中国辣条第一股）的财务战略体系

(二) 公司理财行为战略

1. 追求具有长期效应的企业价值最大化目标

2. 资本成本是决定一切财务决策优劣的基本因素

3. 风险与收益是基本的理财观念；提高风险的防范能力

4. 树立新的公司价值观，把握价值动因

企业价值是由投资决策决定的，其他决策如融资决策等都是次生的、处于从属地位的财务决策

5. 从可持续发展角度讲，内部融资的意义要远远大于外部融资

6. 有明确的股利政策，并尽量保持股利的稳定性

7. 不重视财务预算的企业是没有未来的企业，管理人员的观念与预期应全面地反映在财务预算中

8. 最高理财目标

9. 注重战略管理

10. 强调现金流量在公司战略管理中的重要地位—现金流量至高无上

11. 通过资本运作达成资源的优化配置

12. 财务目标多元化

销售收入：企业的利益

销售成本：供应商、员工的利益

管理费用：管理人员的利益

销售费用：客户（消费者）的利益

财务费用：债权人的利益

税金：政府的利益

净利润：所有者（股东）的利益

信息披露：一切利益相关者的关系

13. 强调预算控制

14. 财务相对独立观

15. 跳出传统会计的局限性

16. 建立适应战略管理需要的财务支持系统

五个案例。

(三) 财务战略中的几个重要问题

1. 三个中心

(1) 企业管理以财务管理为中心。

(2) 财务管理以资金管理为中心。

(3) 资金管理以现金流量为中心。

2. ROE 的分解—辨认盈利能力的驱动因素分析

实战案例（二）：2020 年中国 5 家上市公司 ROE 指标分解分

析

3. EVA 分析—企业价值创造的驱动因素分析

实战案例（三）：中鸿实业公司似乎在创造价值，实际上在损

害股东财富

(1) 传统的企业业绩衡量方法并不完善

(2) 该公司的投资资本回报较低

(3) 该公司实际上在破坏价值

3. 财务战略决定企业兴衰。

(1) 三个概念

● 财务生存（以收抵支）

● 财务经营（以钱生钱）

● 财务利润（创造价值）

(2) 财务“金三角”

● 收入

● 利润

● 现金流

实战案例（四）Dell 公司的战略财务管理—零库存、资金周转快

实战案例（五）淘宝、京东盈利的秘诀—现金周期短、资金周转快。

**4.传统的企业业绩衡量方法并不完善，另一个衡量业绩的指标：
经济价值创造能力—EVA**

5.产权清晰与财务关系

6.权责明确与财务责任

CFO 的定位：财务管理会计分析职能

CFO 大财务的管理理念，应扮演六项角色

**（1）会计核算职能；（2）财务战略管理职能；（3）税务管理职能；（4）内审管理职能；（5）内部控制与风险管理职能；
（6）绩效管理职能**

（四）企业发展的四个阶段及老板的四种类型

1.内部管理型战略

2.外部交易型战略

（五）集团公司财务战略模型

1.企业集团财务管理结构

2.资金管理的具体办法

3.将业绩指标与战略紧密地联系起来

（六）企业资本战略与上市规划

1.资本战略的作用

观点：“没有资本，找资本；有了资本，缺战略”——中国目前多数企业面临的窘境。

实战案例（六）联想电脑的资本战略与行业地位的取得

实战案例（七）蒙牛的资本战略与快速发展

2. 资本战略的规划与实施

资本战略实施手段：股权架构、金融杠杆融资、公司董事会的控制。

实战案例（八）如何正确使用金融杠杆？——每个企业家都必须明白的道理

资本战略规划的五个阶段。

3. IPO 上市规划与应解决的八大问题。

案例（九）恒安集团的资本战略与实施

四、课程范围：

本课程适于各类企业的董事长、董事、总经理等高管人员以及财务管理人员等。

五、培训需要时间：两天。