

《企业家财务战略管理》课程大纲

一、课程收益

本课程是当前财务界非常推崇的课题。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的实践者和财务战略专家。

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。

本课程通过大量案例，将帮助企业掌握企业财务战略的理论、实施方法和实施技能。

二、前言

财务战略是为谋求企业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。

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。

三、教学大纲

（一）公司财务战略要点

1. 财务战略目标---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) 资金结构合理
- (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）：现代优秀企业的财务管理体系

(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) 财务战略中的重要问题

1. ROE 的分解——辨认盈利能力的驱动因素

案例（二）：2002 年中国 5 家上市公司 ROE 指标分解

2. 价值创造的驱动因素

案例（三）：某集团公司似乎在创造价值

(1) 传统的企业业绩衡量方法并不完善

(2) 该集团公司的投资资本回报较低

(3) 该集团公司实际上在破坏价值

3. 财务管理决定企业兴衰。

- 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）
- 三个核心
 - 财务管理是企业管理的核心
 - 财务管理制度是企业制度的核心
 - 理财能力是老板企业管理能力的核心

案例（四）Dell 计算机公司的战略财务管理

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，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

案例（五）恒安集团 CFO 的权利与实施

(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

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。

案例（六）联想电脑的资本战略

2. 资本战略的筹划与实施

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。

案例（七）使用金融杠杆—每个企业家都必须明白的道理

资本战略筹划：五个阶段

案例（八）中顺洁柔的资本战略

四、课程范围：

本课程适于各类企业的董事会成员、高中级管理层、各级

财务管理人员，如集团主管财务的副总经理、总会计师、财务总监、财务部总经理、财务经理财务主管及其他管理人员等。

五、培训需要时间：两天。