



如何制定长期的财务战略



主讲人：魏老师

山西省会计人员
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn





引言

故事：

从前，美国西部乡下的一个农庄里住着一位老农.....

启示：

将潜在的资源有机地结合起来的创意和实现过程，
就是最普遍、最简单的一种战略。



目录

Contents

1

战略相关知识

2

制定财务战略



山西会计网
www.sxacc.cn

山西会计网
www.sxacc.cn

山西会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



1

战略相关知识

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn



主要内容

战略

企业战略

财务
战略

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN





一句经典

管理价值始于战略止于财务结果。

——Knight, 1998

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

晋会计网
WWW.SXACC.CN



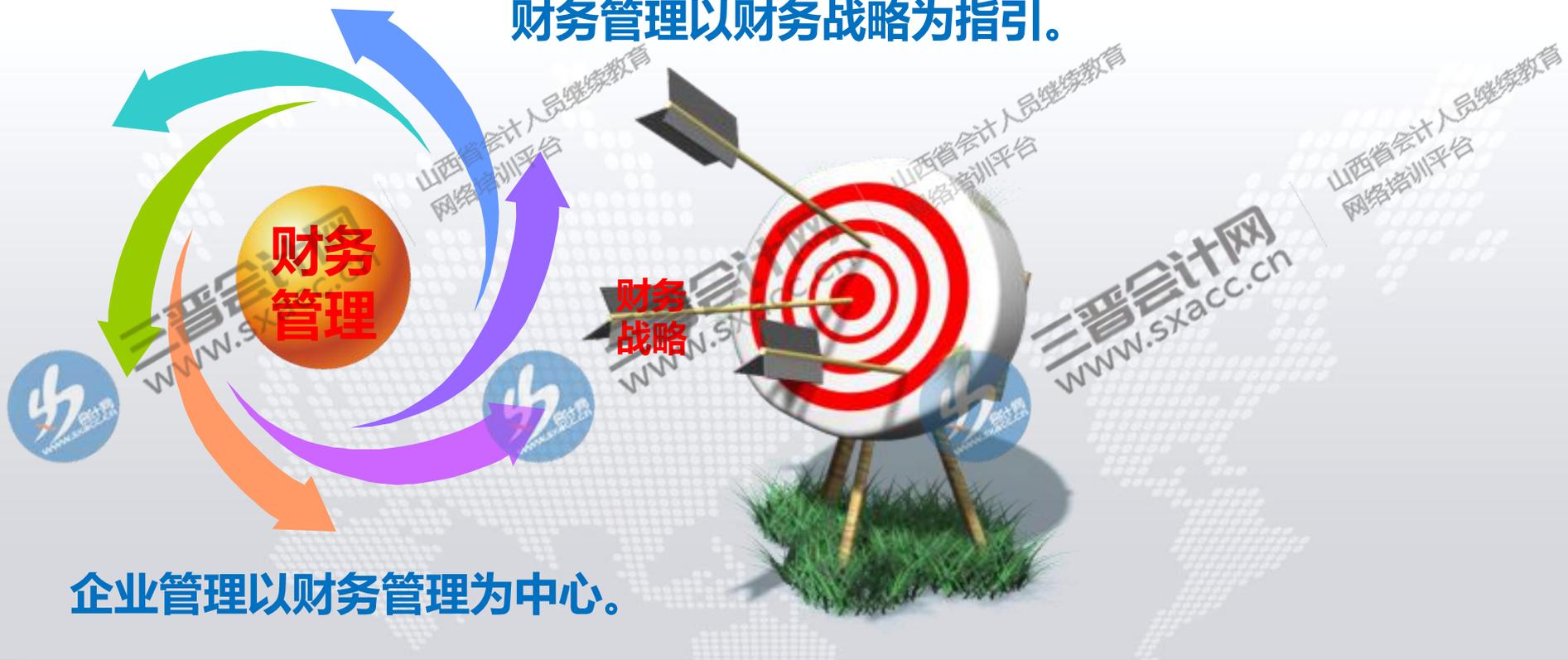
两句“名言”

财务管理以财务战略为指引。

财务管理

财务战略

企业管理以财务管理为中心。





三个问题



① 什么是战略？

② 什么是企业战略？

③ 什么是财务战略？

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

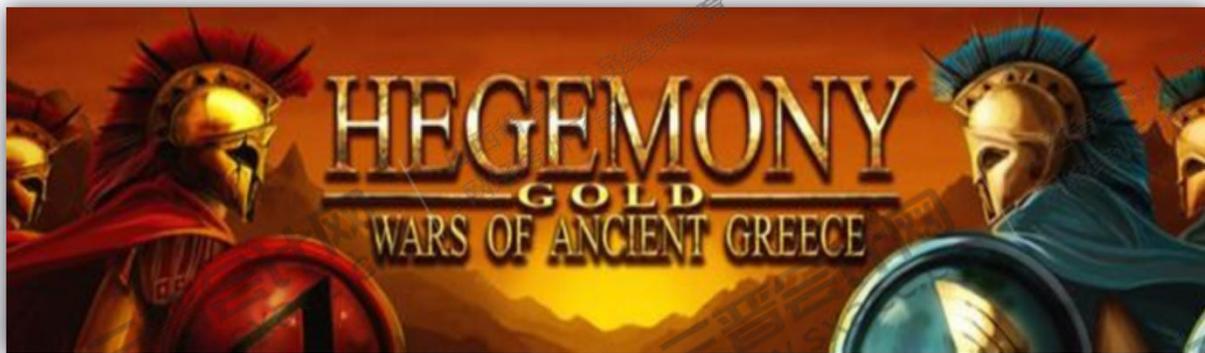
山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



① 什么是战略？



“战略”一词具有悠久的历史，它来源于希腊的军事用语，是指战争全局的筹划和指导原则。后用于其他领域，泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。

继续教育

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn



② 什么是企业战略？

企业战略是企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的中长期发展目标与战略规划。

关键词：全局、未来、内外环境分析、决定、竞争优势



公司致力于咨询服务业务而放弃 PC 业务



跨国并购汤姆逊彩电



试图收购汇源果汁



企业战略

美国AHS公司总裁兼CEO曾表示，企业战略问题其实就是决策层应该让下属和每位员工知晓的三个问题：

- 我们朝什么方向发展？
- 我们如何达到那里？
- 我的角色是什么？



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn



③ 什么是财务战略？

财务战略（financial strategy），为了谋求企业的长远发展，根据企业战略要求和资金运动规律，在分析企业内外环境因素变化趋势及其对财务活动影响的基础上，对企业未来财务活动的发展方向、目标以及实现目标的基本途径和策略所作的全局性、长远性、系统性和决定性的谋划

- **关注焦点**：企业资金的流动
- **主要目标**：确保企业资金均衡有效流动而最终实现企业总体战略





财务战略



有效的财务管理不能使经营灾难转变为企业的成功，失败的财务管理却足以使成功的企业战略一无所获，甚至使好端端的企业毁于一旦。



2

制定财务战略

山西会计人员继续教育
网络培训平台

山西会计人员继续教育
网络培训平台

山西会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn



认识本质：战略“共性”



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



认识本质：财务“个性”



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn





识别类别：职能类型

筹资
战略

投资
战略

营运
战略

股利
战略

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



识别类别：综合类型

扩张型

稳健型

防御型

收缩型



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn



三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



注意因素：影响因素



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



分清阶段：不同阶段的财务战略



衰退阶段

- 融资来源为借款
- 股利分配给股东

成熟阶段

- 利用财务杠杆效应进行负债筹资
- 提高股利支付实现股东财富最大

成长阶段

- 权益融资为主，辅助负债融资
- 销售快速增长，经营风险降低

起步阶段

- 融资来源为低风险的权益资本
- 初始阶段是经营风险最高阶段



山西省会计人员继续教育
网络培训平台
www.sxacc.cn



起步阶段：企业初创期的财务战略

- ◆ **经营风险非常高**：研制的产品能否成功？研制成功的产品能否被顾客接受？被顾客接受的产品能否达到经济的生产规模？可以规模生产的产品能否取得相应的市场份额等？都存在很大的不确定性
- ◆ **新品成功或失败**：成功则进入成长期，失败则无法收回前期投入的研发、市场开拓和设备投资成本

**RISK
ASSESSMENT**





成长阶段：企业扩张期的财务战略

- ◆ 扩张期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性减少。但是，经营风险仍然维持在较高水平，原因是竞争激烈了，市场的不确定性增加

- 经营风险有所降低
- 不宜增加负债比例



- 风险投资家可能退出
- 需寻找新的投资主体

- 企业开始有盈利
- 采用低股利政策





成熟阶段：企业稳定期的财务战略

- ◆ 经营风险进一步降低，达到中等水平，经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低
- ◆ 企业和股东都希望长期停留在能产生大量现金流入的成熟期，但是价格战会随时爆发，衰退期迟早会到来



资本结构

资本来源

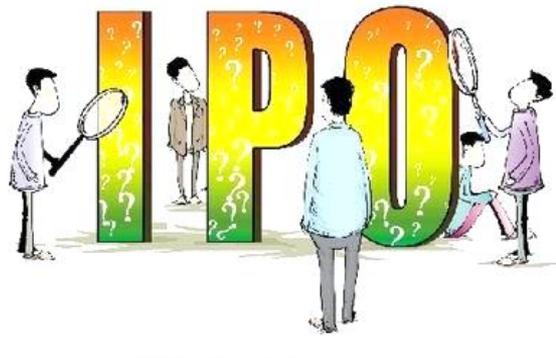
股利政策

- 扩大负债筹资比例，获得债务节税好处
- 借债并回购股份，快速调整资本结构
- 权益投资人主要是大众投资者，尤其是对股利更感兴趣的投资者
- 提高股利支付率或者用多余现金回购股票
- 公司未来不再成长，进入稳定状态



企业上市时机的选择

企业上市时机 如何选择？



企业可以在扩张期上市，也可以在稳定期上市。

扩张期：公司上市的目的是募集资金，用以支持高速增长。

稳定期：公司上市的目的是让股东快速收回投资，而不必年复一年地等候分红。



衰退阶段：衰退期财务战略

- ◆ 衰退期产能严重过剩，只有大批量生产并自有销售渠道的企业具有竞争力
- ◆ 经营风险进一步降低，主要的悬念是产品何时完全退出市场



资本结构

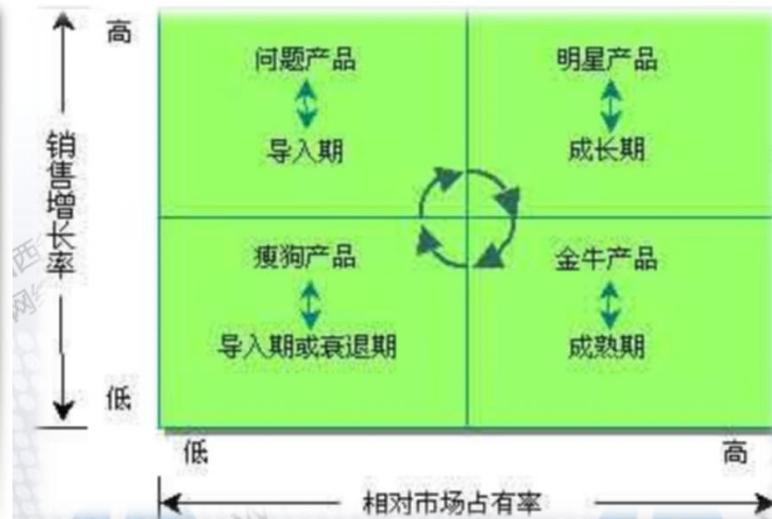
资本来源

股利政策

- 设法进一步提高负债融资比例，以获得节税的好处，增加企业价值
- 设法借入与公司资产最终变现价值相等的钱，相当于让股东提前收到最后的资本份额
- 多余现金全部用来分配股利，股利支付率甚至超过100%。超过盈利的股利，实际上是资本的返还



企业衰退期的另一种选择



以较低的价格收购其他同样处于衰退期的企业，迅速获得市场的控制权，使产品变为市场份额最大的“金牛”产品，以获得比重重组前更高的报酬率，避免或者延缓清算。

教育

晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



战略实施：基本原则



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN





战略实施：主要方法

抓内控
防风险

加强基
层建设

强化资
金管理

深化基
础工作

抓预算
控成本

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



结语

财务
战略

教育

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

晋会计网
www.sxacc.cn

企业战略是
很大的一盘棋，
品牌战略、营销
战略和财务战略
等是棋盘上的每
一颗棋子。只有
下好财务战略这
颗关键的棋子，
企业才能有赢局
的希望，否则
一着不慎，全盘
皆输……



感谢您的观看

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

