



## 第四部分：考点内容

### 4. 绩效反馈

绩效反馈是指绩效周期结束时在上级和员工之间进行绩效考核面谈，由上级将考核结果告知员工，指出员工在工作中存在的不足并和员工一起制订绩效改进的计划。



## 第四部分：考点内容

### 5. 绩效管理与企业基本竞争战略的匹配

**成本领先战略的企业**，主张通过较低成本击败对手或者成为行业领先，绩效评估强调结果导向，以控制成本为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源单一，上级作为考核的主要考官。

**差异化战略**强调生产与众不同的产品，关注创新和新颖性，评估内容涉及行为和结果两种指标。评估范围宽广，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升。

**集中化战略**的企业，绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等倾向于二者的结合



## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 人力资源规划
- 人力资源获取
- 人力资源培训与开发
- 人力资源绩效评估
- 人力资源薪酬激励

1. 薪酬激励的原则
2. 薪酬结构策略
3. 薪酬水平策略
4. 企业基本竞争战略与薪酬策略



## 第四部分：考点内容

### 1. 薪酬激励的原则

战略性原则	薪酬激励应以企业总体战略为指导，通过设计、实施合理的薪酬体系，激励、引导员工为实现企业战略目标作出贡献
公平性原则	公平是薪酬激励的核心原则
合法性原则	需要符合相关法律法规的规定，确保薪酬激励的合法性
竞争性原则	有一定的吸引力和竞争力
经济性原则	企业的薪酬激励需要与自身的经济实力和财务状况相适应



## 第四部分：考点内容

### 2. 薪酬结构策略

狭义的薪酬由三部分组成：

- (1) 基本薪酬
- (2) 可变薪酬
- (3) 间接薪酬

广义的薪酬除了包括上述三部分薪酬外，还包括：

- (1) 股权激励收入
- (2) 期权激励收入



## 第四部分：考点内容

### 3. 薪酬水平策略

领先型策略	即薪酬水平高于市场平均水平的策略。
匹配型策略	即薪酬水平与市场平均水平保持一致。
拖后型策略	即薪酬水平要明显低于市场平均水平。
混合型策略	即针对企业内部的不同职位采用不同的策略（例如，对关键职位采用领先型策略，对辅助性职位采用匹配型策略）



## 第四部分：考点内容

### 4. 企业基本竞争战略与薪酬策略

(1) 实施**成本领先战略**的企业强调对外公平，而实施**差异化战略**和**集中化战略**的企业强调对内公平；实施**成本领先战略**的工资基础是**岗位或年资**，使用**固定薪酬（基本薪酬）**；

(2) 实施**差异化战略**的企业支付薪酬的基础是**能力或绩效**，较多使用**浮动薪酬（可变薪酬）**；

(3) 实施**集中化战略**的企业工资基础强调**能力与绩效的结合**，并将**固定薪酬和浮动薪酬**一起使用。



## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 财务战略的概念
- 财务战略的确立
- 财务战略的选择



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择



**财务管理：**为企业战略提供资金支持，为提高企业经营活动的价值而进行管理的活动。

**财务战略：**涉及财务性质的战略。

主要考虑资金的使用和管理的战略问题，以此与其他性质的战略相区别。主要考虑财务领域全局、长期发展方向问题，以此与传统财务管理相区别。



## 第四部分：考点内容

- 财务战略的概念
- 财务战略的确立
- 财务战略的选择



企业战略分为财务战略与非财务战略两类：

**财务战略**主要强调必须适合企业所处的发展阶段并符合利益相关者的期望。

**非财务战略**也叫经营战略，主要强调与外部环境和企业自身能力相适应。



## 第四部分：考点内容

- 财务战略的概念
- 财务战略的确立
- 财务战略的选择



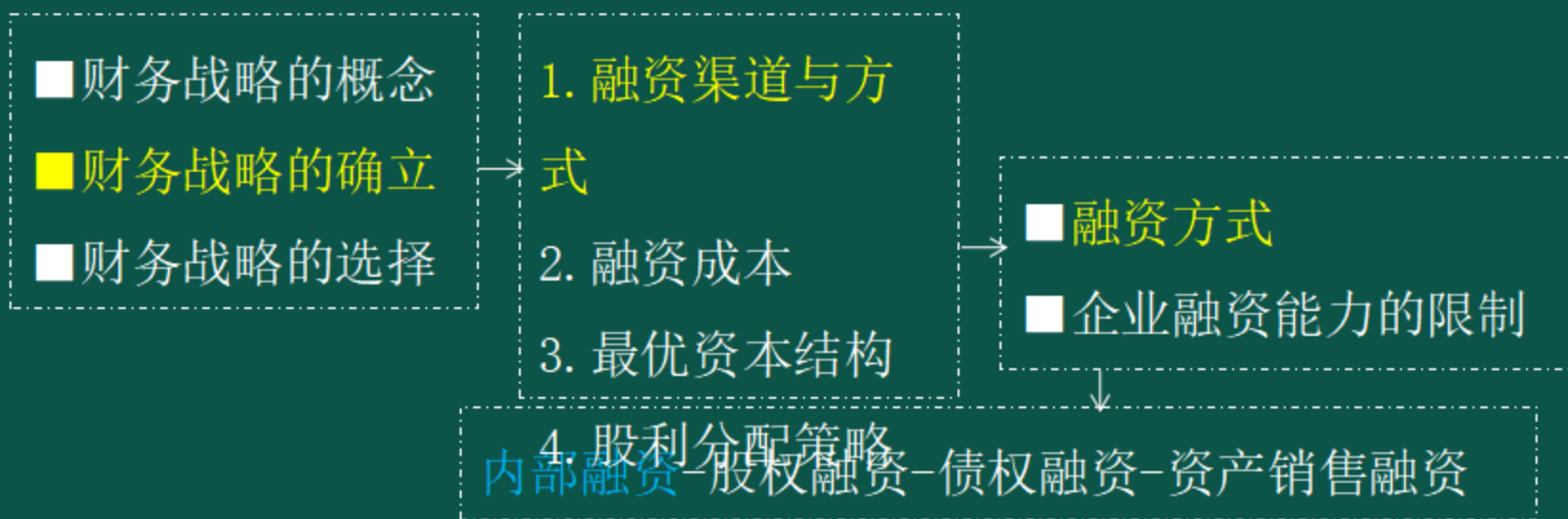
财务战略分为筹资战略和资金管理战略：

狭义的财务战略仅指筹资战略，包括资本结构决策、筹资来源决策和股利分配决策等。

资金管理涉及的实物资产的购置和使用，是由经营战略而非财务职能指导的。资金管理的战略主要考虑如何建立和维持有利于创造价值的资金管理体系。



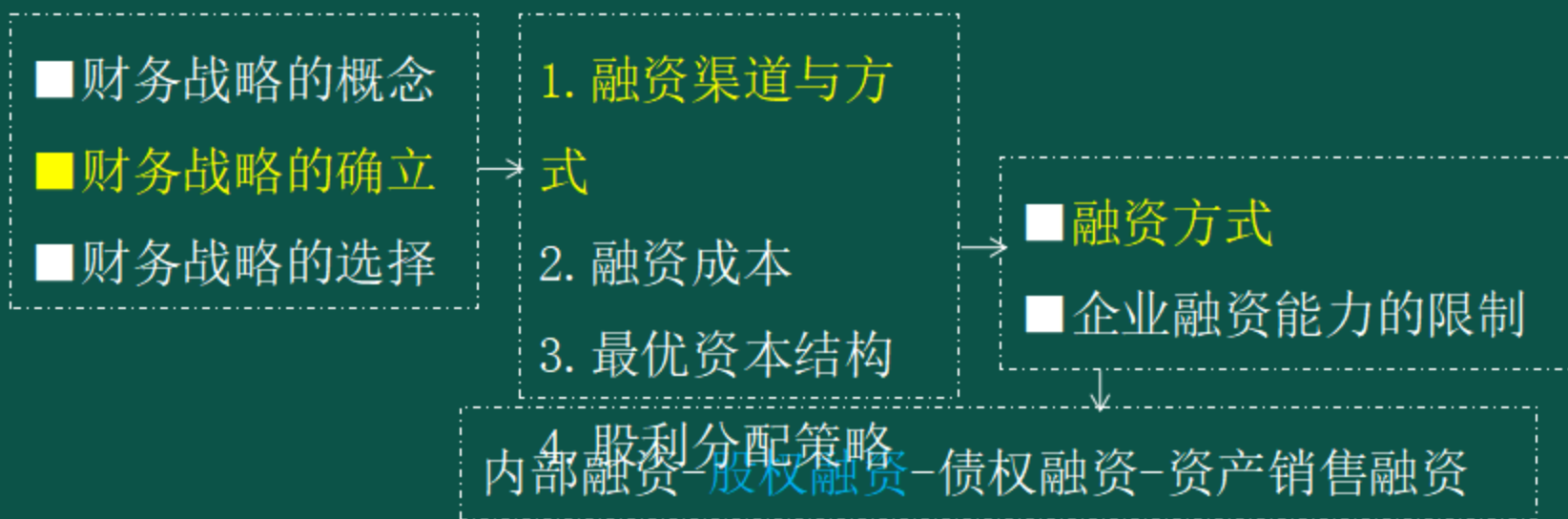
## 第四部分：考点内容



优点	缺点
管理层在做此融资决策时不需要听取任何企业外部组织或个人的意见，从而可以节省融资成本	企业的一些重大事件仅仅依靠内部融资是远远不够的；股东根据企业的留存利润会预期下一期或将来的红利，这就要求企业有足够的盈利能力



## 第四部分：考点内容



优点	缺点
经常面对的是企业现在的股东，按照现有股东的投票权比例进行新股发行，新股发行的成功取决于现有股东对企业前景具有较好预期。没有固定的股利支付压力，适宜于大量资金需求	引起控制权的变更；融资成本比较高



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

■ 融资方式

■ 企业融资能力的限制

内部融资-股权融资-债权融资-资产销售融资

贷款-租赁

优点

缺点

与股权融资相比，融资成本较低、融资的速度也较快，并且方式也较为隐蔽

限制较多；额度有限；需要按期还本付息，对企业的压力大



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

■ 融资方式

■ 企业融资能力的限制

内部融资-股权融资-债权融资-资产销售融资

贷款-租赁

优点

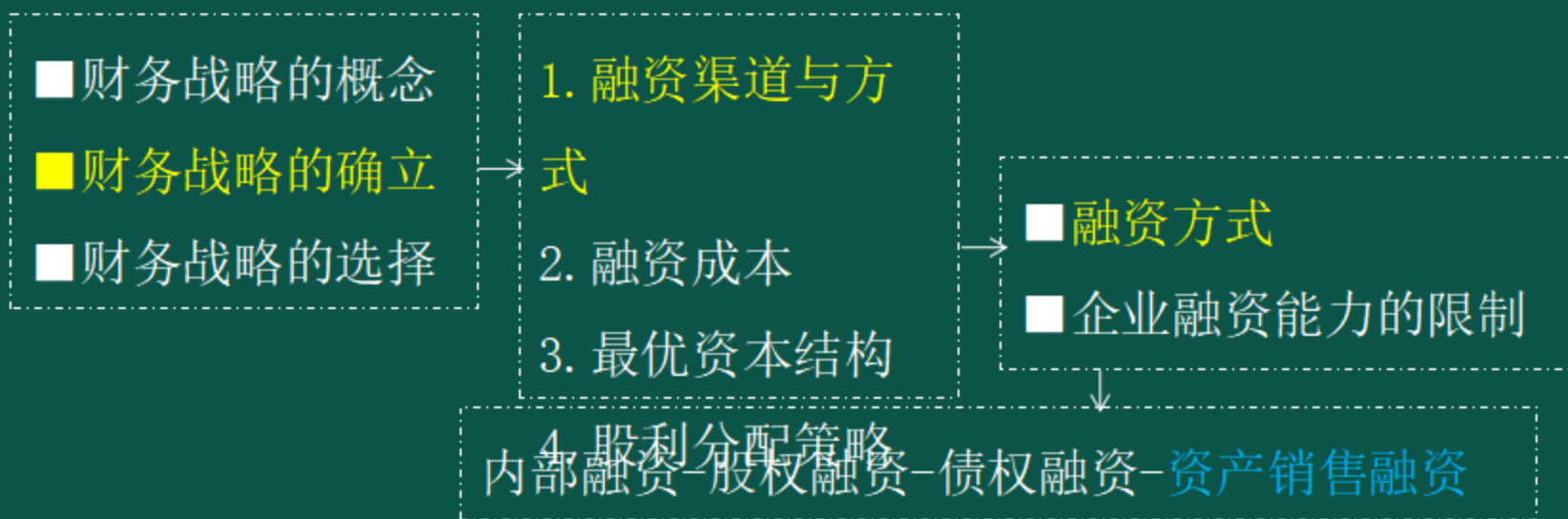
缺点

不需要为购买运输工具进行融资，因为融资的成本是比较高的；租赁很有可能使企业享有更多的税收优惠（租金有抵税的作用）；租赁可以增加企业的资本回报率，因为它减少了总资本

企业使用租赁资产的权利是有限的，因为资产的所有权不属于企业



## 第四部分：考点内容



优点	缺点
简单易行，并且不用稀释股东权益	无回旋余地；如果销售的时机选择得不准，销售的价值就会低于资产本身的价值



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

■ 融资方式

■ 企业融资能力的限制

4. 股利分配策略  
债务融资面临的困境-股利支付面临的困境

利息支付一定优先于股利支付；无论企业的盈利状况如何，企业都必须支付利息。因此，如果企业负担不起利息就将进入技术破产。

因此，即便是在企业加速发展时期，企业也会有限地举债。总的来说，企业会权衡债权融资的利弊作出最优的融资决策。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

■ 融资方式

■ 企业融资能力的限制

债务融资面临的困境-股利支付面临的困境

股利支付水平与留存利润之间应该都是比较稳定的关系。然而，实际上企业经常会选择平稳增长的股利支付政策，这样会增强股东对企业的信心，从而起到稳定股价的作用。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

(1) 资本资产定价模型 (CAPM) 估计权益资本成本

(2) 无风险利率估计权益资本成本

(3) 长期债务资本成本

(4) 加权平均资本成本



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

资本结构是权益资本与债务资本的比例。最优资本结构：加权平均资本成本最低，企业价值最大。

决定资本结构的其他考虑因素还包括：

- (1) 企业的举债能力、管理层对企业的控制能力
- (2) 企业的资产结构、增长率、盈利能力以及有关的税收成本。
- (3) 企业未来战略的经营风险；企业对风险的态度；



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

资本结构是权益资本与债务资本的比例。最优资本结构：加权平均资本成本最低，企业价值最大。

决定资本结构的其他考虑因素还包括：

(4) 企业所处行业的风险；

(5) 竞争对手的资本成本与资本结构（竞争对手可能有更低的融资成本以及对风险不同的态度）；

(6) 影响利率的潜在因素，比如整个国家的经济状况。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

■ 决定股利分配的因

素

■ 实务中的股利政策

4. 股利分配策略

(1) 留存供未来使用的利润的需要

(2) 分配利润的法定要求

(3) 债务契约中的股利约束

(4) 企业的财务杠杆

(5) 企业的流动性水平

(6) 即将偿还债务的需要

(7) 股利对股东和整体金融市场的信号作用



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 融资渠道与方

式

2. 融资成本

3. 最优资本结构

4. 股利分配策略

■ 决定股利分配的因

素

■ 实务中的股利政策

(1) 固定股利政策

(2) 固定股利支付率政策

(3) 零股利政策

(4) 剩余股利政策



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略

(2) 财务风险与经营风险的搭配

导入期-成长期-成熟期-衰退期

导入期经营风险最高，相应财务风险应该非常低，因此权益融资最合适。

对于股权资本筹资，风险投资者在其中起很大作用。风险投资是基于企业未来盈利能力会出现高增长的预期。

从股利分配战略看，留存收益是企业唯一资金来源，因此适宜采取不分配或少分配利润的股利分配战略；若非派发股利，则宜考虑股票股利方式。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略

(2) 财务风险与经营风险的搭配

导入期-成长期-成熟期-衰退期

企业风险比产品导入期时有所降低，但仍然很高。因此要控制资金来源的财务风险，需要继续使用权益融资。

在成长期，风险投资家希望实现资本收益以使他们的能启动新的商业投资。

此时，最具吸引力的资金来源通常是公开发行的股票，用以替代原风投资金并支撑企业高速增长。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略

(2) 财务风险与经营风险的搭配

导入期-成长期-成熟期-衰退期

从筹资战略看，由于经营风险相对降低，企业可以承担中等财务风险，即：可以使用负债而不单单使用权益筹资。该阶段企业可采取相对激进的筹资战略，即：可采用相对较高的负债率，以有效利用财务杠杆。

**主要风险：**能否维持这种稳定成熟阶段以及能否保持自身在成长期已经获得的市场份额。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择



(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略

(2) 财务风险与经营风险的搭配

导入期-成长期-成熟期-衰退期

从股利分配战略看，该时期企业销售额和总利润水平保持较高水平，现金流量充足，筹资能力强，具备较强股利支付能力，但此时企业增长速度已趋于平稳或停滞。企业可以采取稳健的高股利分红政策，提高股利支付率，并且以现金股利方式产生，以满足股东获得较高投资回报的期望。



## 第四部分：考点内容

■ 财务战略的概念

■ 财务战略的确立

■ 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略

(2) 财务风险与经营风险的搭配

导入期-成长期-成熟期-衰退期

在该阶段企业面临的风险比先前的成熟阶段更低，主要风险是在该产业中企业还能够生存多久。

产品市场萎缩，利润空间缩小，企业开始转产或开发新产品、新市场，此时，经营和投资活动都产生巨额现金流入，融资活动的净现金流出达到历史高位。



## 第四部分：考点内容

- 财务战略的概念
- 财务战略的确立
- 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择
2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

- ↓
- (1) 产品生命周期不同阶段的财务战略
  - (2) 财务风险与经营风险的搭配

导入期-成长期-成熟期-衰退期

从筹资战略看，在该阶段企业仍可继续保持较高的负债率，不必调整其激进型资本结构。

从股利分配战略看，仍可采取现金高股利支付的股利分配战略。

这既是对现有股东投资的补偿，也是对其在产品导入期和成长期“高风险—低报酬”的一种补偿。