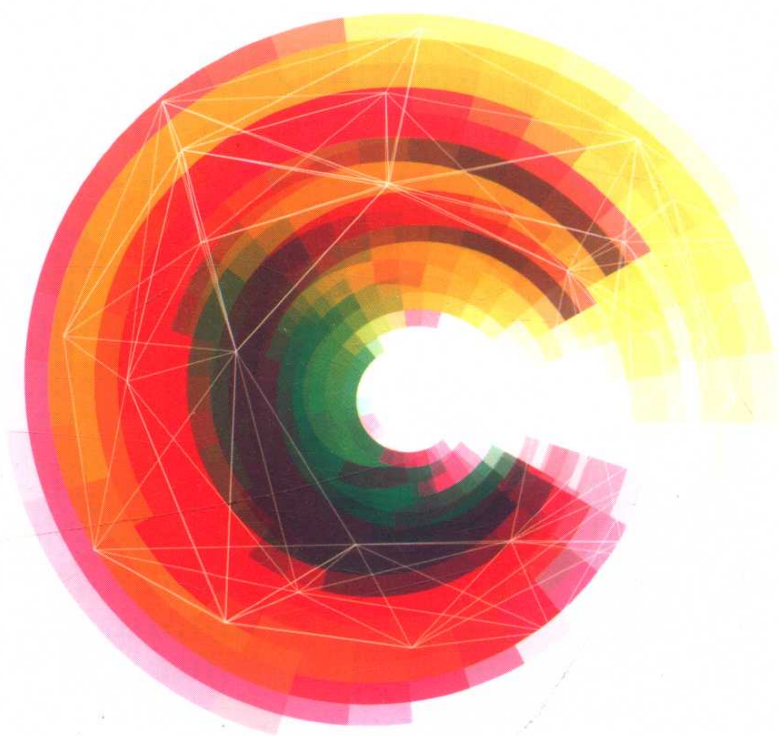


新政策下财会操作实务丛书

企业投资财会管理 操作实务大全

QIYE TOUZI CAIKUAI GUANLI
CAOZUO SHIWU DAQUAN

贺志东 梁桂臣 主编



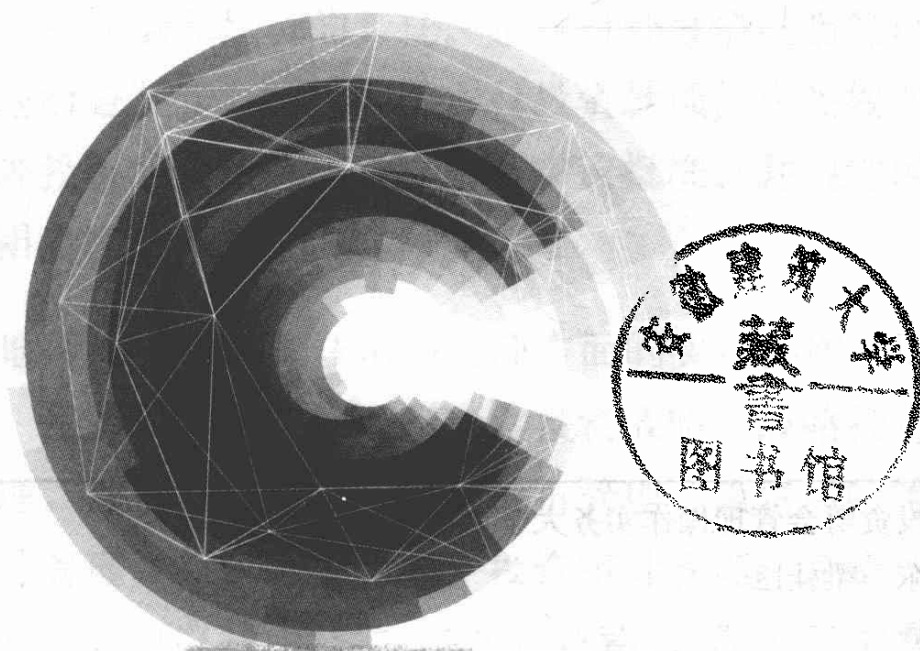
- ➡ 依据最新有效的法规、准则、制度、规范等编写，具有权威性、专业性
- ➡ 内容全面、系统、深入，语言通俗易懂
- ➡ 案例丰富、具体，讲解透彻
- ➡ 具有极强的操作性、实用性
- ➡ 资料详尽，条理清晰，查检便捷

新政策下财会操作实务丛书

企业投资财会管理 操作实务大全

QIYE TOUZI CAIKUAI GUANLI
CAOZUO SHIWU DAQUAN

贺志东 梁桂臣 主编



图书在版编目 (CIP) 数据

企业投资财会管理操作实务大全 / 贺志东, 梁桂臣

主编. —北京: 企业管理出版社, 2018.8

(新政策下财会操作实务丛书)

ISBN 978-7-5164-1755-3

I . ①企… II . ①贺… ②梁… III . ①企业融资-财务管理 IV . ① F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 158901 号

书 名: 企业投资财会管理操作实务大全
作 者: 贺志东 梁桂臣
责任编辑: 陈 静
书 号: ISBN 978-7-5164-1755-3
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 编辑部 (010) 68701661 发行部 (010) 68701816
电子信箱: 78982468@qq.com
印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 185 毫米 × 260 毫米 16 开本 34.25 印张 914 千字
版 次: 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷
定 价: 118.00 元

前言

投资是指特定经济主体为了在未来可预见的时期内获得收益或使资金增值，在一定时期向一定领域的标的物投放足够数额的资金或实物等货币等价物的经济行为。从特定企业角度看，投资就是企业为获取收益而向一定对象投放资金的经济行为。

《企业财务通则》第二十七条规定：“企业对外投资应当遵守法律、行政法规和国家有关政策的规定，符合企业发展战略的要求，进行可行性研究，按照内部审批制度履行批准程序，落实决策和执行的责任。企业对外投资应当签订书面合同，明确企业投资权益，实施财务监管。依据合同支付投资款项，应当按照企业内部审批制度执行。企业向境外投资的，还应当经投资者审议批准，并遵守国家境外投资项目核准和外汇管理等相关规定。”

本书系统、深入地传授企业投资技术与管理方面的实际操作知识和技巧。全书共十三章，内容涉及：投资者的财务管理职责，投资战略、战略投资管理，投资决策管理，投资规划管理，投资预算管理，投资评析管理，投资风险管理，涉外、国际投资管理，投资会计管理，投资内控管理，投资审计管理，投资评估管理和风险投资管理。读者细读本书，可以从中获益，“少走弯路”，深入了解财税问题，大幅提升财税技能和竞争力。

本书适合全国广大企业的投资工作人员、企业负责人和其他经营管理人员、财会人员、内部审计人员，企业管理、税务、国家审计、银行业监管部门相关人员，以及会计师事务所等专业化的企业服务机构从业人士、会计理论和教育工作者等阅读。

本书具有以下特色：

- (1) 系统、深入，注重细节，力戒原理性空洞说教；
- (2) 具有极强的操作性、实用性；
- (3) 依据最新有效的企业会计准则、企业财务通则、审计准则、内控规范、税

法等编写；

- (4) 通俗易懂，逐一介绍各知识点；
- (5) 条理清晰，查检便捷；
- (6) 案例丰富；
- (7) 具有专业性、权威性、创造性。

在本书的编写过程中，作者参考和借鉴了国内外一些相关文献资料，在此向相关作者表示感谢。本书的出版得到了企业管理出版社及智董集团旗下中华第一财税网（又名“智董网”，www.tax.org.cn）的大力支持和帮助，在此深表谢意！

囿于学识、科研经费，且编写时间有限，书中难免有不足之处，敬请读者批评指正，以便今后再版时进行修订（E-mail:jianyi@tax.org.cn）。

有兴趣的读者可以扫描二维码加入中华第一财税网官方公众号，获取每日财税资讯汇总快递或赠阅资料、课程优惠券等。



微信服务号



微信订阅号



新浪微博号

目录

第一章	投资者的财务管理职责	1
一、	基本管理事项决策权	1
二、	重大财务事项决策权	1
三、	财务监督	2
四、	财务考核	2
五、	财务总监的委派或者推荐	2
六、	履行职责方式	4
七、	投资者的管理授权	4
第二章	投资战略、战略投资管理	5
第一节	投资战略	5
一、	投资战略的目标	5
二、	投资战略的原则	5
三、	投资战略的分类	6
四、	投资战略的制订	7
五、	投资的可行性分析	7
六、	投资的收益和风险分析	9
第二节	战略投资	9
一、	战略投资的本质	9
二、	战略投资的分类	10
三、	我国法律对战略投资的制约因素	11
四、	对战略投资的运用	14
五、	战略投资中的 PE	21

六、战略投资者	23
第三章 投资决策管理	52
第一节 财务决策综述	52
一、财务决策的特点	52
二、财务决策的内容	54
三、财务决策的分类	55
四、财务决策的基本方法	56
五、财务决策的一般程序	62
六、财务决策的一般要求	62
七、财务决策制度	63
第二节 投资决策专题	64
一、投资决策理论的发展	64
二、进行投资决策必须遵循的原则	66
三、投资决策分析	67
四、投资决策的程序	93
五、固定资产投资决策专题	94
六、长期股权投资决策专题	97
第四章 投资规划管理	99
第一节 计划综合知识	99
一、计划的特性	99
二、计划需要回答的问题	100
三、计划的重点	101
四、计划的类型	102
五、现代计划方法	103
六、计划流程	105
七、计划的时间和跨度	107
八、计划的表现形式	109
九、计划制订的基本要求	111
第二节 投资计划综述	114
一、投资方向的选择	114
二、投资运营程序的规划	115

第五章	投资预算管理	118
第一节	交易性金融资产预算	118
第二节	长期投资预算	119
第三节	投资性房地产预算	122
第四节	项目投资预算	123
第六章	投资评析管理	125
第一节	投资分析概述	125
	一、投资环境的分析	125
	二、投资风险的 analysis	128
第二节	公司分析	129
	一、公司基本分析	129
	二、公司财务分析	135
	三、公司重大事项分析	161
第三节	投资项目分析	177
	一、投资项目经济可行性分析	177
	二、投资项目的不确定性分析	180
第四节	证券投资分析	183
	一、证券投资分析的目标	183
	二、证券投资分析的方法	184
	三、证券投资分析的信息来源	186
第五节	投资评价	187
	一、投资项目评价	187
	二、资本投资评价	192
第七章	投资风险管理	195
第一节	投资风险管理综述	195
	一、投资风险的成因	195
	二、投资风险类别	195
	三、走出投资风险防范误区	196
	四、投资风险衡量与分析	199
	五、投资风险的识别	201

	六、投资风险控制	201
	七、投资风险预警	202
第二节	证券投资风险防范	205
	一、证券投资风险分析	205
	二、证券投资风险评估	207
	三、证券投资风险控制	209
第八章	涉外、国际投资管理	213
第一节	外商直接投资法律制度	213
	一、外商直接投资概述	213
	二、外商直接投资的主要形式	213
	三、外商直接投资的投资项目	214
	四、外商投资企业的组织形式和组织机构	215
	五、外商投资企业的出资方式 and 比例	216
	六、外商投资企业投资者股权变更	218
	七、外商投资者并购境内企业	219
	八、外商投资企业的合并与分立	223
	九、外商投资纠纷案件的审理及法律适用	225
第二节	国际投资	228
	一、国际投资的目的和动力	228
	二、国际企业投资的特点	229
	三、国际投资方式	230
	四、国际投资的程序	233
	五、国际投资的环境评估	233
	六、国际直接投资	235
	七、国际证券投资	242
	八、国际投资的效益分析	247
	九、国际投资风险分析	249
第九章	投资会计管理	252
第一节	投资会计管理（执行《企业会计准则》的）	252
	一、长期股权投资	252
	二、合营安排	276

三、投资性房地产	285
四、合并财务报表	295
五、套期会计	337
六、金融工具列报	345
七、金融资产转移	368
八、公允价值计量和披露	378
九、在其他主体中权益的披露	413
第二节 投资会计管理（执行《小企业会计准则》的）	427
一、小企业短期投资	427
二、小企业长期债券投资	434
三、小企业长期股权投资	440
第十章 投资内控管理	447
第一节 综合知识	447
一、投资控制的目标	448
二、投资控制的特点	449
三、投资控制的原则	451
四、投资管理的主要风险点	453
第二节 内控措施	454
一、投资活动控制内容及基本控制制度	454
二、投资管理的关键控制点	466
三、投资控制的方法	466
第十一章 投资审计管理	480
第一节 投资项目内审综述	480
一、企业投资的审计目标	480
二、投资项目的审计特点	481
第二节 投资项目内审操作	481
一、投资项目审计要点	481
二、投资项目审计中的注意事项	489
第十二章 投资评估管理	491
第一节 投资评估综述	491

一、长期投资评估的特点	491
二、长期投资评估的程序	492
第二节 投资评估细述	492
一、股权投资的评估	492
二、有价证券投资的评估	493
三、金融衍生工具的投资价值分析	499
四、长期待摊费用的评估	505
第十三章 风险投资管理	515
第一节 综合知识	515
一、风险投资的特征	515
二、风险投资的原动力	517
三、风险投资的基本要素	517
四、风险投资的环境分析	519
五、风险投资的决策	520
第二节 具体运作	524
一、风险投资的运作方式	524
二、风险投资的运行过程	528
第三节 风险控制	533
一、创业投资风险成因	533
二、创业投资风险管理	535

第一章 投资者的财务管理职责

投资者凭借对企业资本的所有权，对企业进行财务管理，主要手段是利用对若干重大事项的控制权，约束经营者财务行为，以确保企业资本的安全和增值，最终实现投资者自身的利益。

《企业财务通则》第十二条规定：“投资者的财务管理职责主要包括：

- (一) 审议批准企业内部财务管理制度、企业财务战略、财务规划和财务预算。
- (二) 决定企业的筹资、投资、担保、捐赠、重组、经营者报酬、利润分配等重大财务事项。
- (三) 决定企业聘请或者解聘会计师事务所、资产评估机构等中介机构事项。
- (四) 对经营者实施财务监督和财务考核。
- (五) 按照规定向全资或者控股企业委派或者推荐财务总监。

投资者应当通过股东（大）会、董事会或者其他形式的内部机构履行财务管理职责，可以通过企业章程、内部制度、合同约定等方式将部分财务管理职责授予经营者。”

一、基本管理事项决策权

投资者的基本管理事项，主要包括审议批准企业内部财务管理制度、企业财务战略、财务规划和财务预算。企业内部财务管理制度规定企业内部不同管理层次、不同部门的财务管理权限及责任，明确互相配合、互相制衡的管理关系，其实质是将法人治理结构要求以企业内部契约的形式固定下来，为企业日后的财务行为提供支持和约束。企业财务战略、财务规划和财务预算，是保证企业总体战略和财务目标在长期和短期内都能得到贯彻实现的基本手段。这四个事项都是投资者掌握财务控制权的基本体现，因此，其最终决定权必须由投资者行使。

二、重大财务事项决策权

这些重大事项包括筹资、投资、担保、捐赠、重组、经营者报酬、利润分配等。

判断一个财务事项是否“重大”，除了看涉及金额相对于企业资产的比例高低之外，更重要的是看它是否容易导致投资者权益受损。企业法人财产权决定了企业拥有自主经营权，投资者不能直接干预企业的经营。自主经营权的行使主体是经营者，理论上，当经营者与

投资者制订的财务战略和目标保持一致,勤勉尽责时,投资者与经营者的利益是一致的。但是由于逆向选择、道德风险、内部人控制等诸多问题,经营者的决策往往不利于企业长远发展,损害投资者利益。尽管如此,无论是从企业法人治理结构,还是从成本效益原则看,投资者不可能因为两者之间可能的利益冲突,而取代经营者做出每一项决策。因此,投资者只能对一些重大财务事项,掌握最终决策权。

三、财务监督

财务监督,就是根据法律、法规和国家财经纪律以及企业内部财务管理制度,对企业生产经营活动和财务收支的合理性、合法性、有效性进行调节和检查,以确保企业遵纪守法地实现发展战略和财务目标。

财务监督是企业财务管理的一项保障性手段。投资者一方面可通过监事会、内部审计部门等机构,对经营者实施内部财务监督,另一方面可通过社会中介机构的审计和评估对经营者实施外部财务监督。在实施财务监督时,由投资者聘请或者解聘会计师事务所、资产评估事务所等中介机构,对保护投资者利益有重要意义。因为投资者主要依赖财务会计报告来了解经营者的工作成果,独立第三方即社会中介机构实施的报表审计和资产评估等活动,是保证和增强财务会计报告真实性的主要途径,如果由经营者聘用中介机构,就有可能影响中介机构的独立性,从而削弱相关财务信息的可信度。新《公司法》第一百七十条规定,“公司聘用、解聘承办公司审计业务的会计师事务所,依照公司章程的规定,由股东会、股东大会或者董事会决定”,也体现了保护投资者利益的立法精神。

四、财务考核

投资者通过一定的考核制度和办法,对经营者财务业绩做出客观、正确的评价,为经营者的任免、职务调整和薪酬激励等提供依据。

五、财务总监的委派或者推荐

财务总监制度是在企业所有权与经营权相分离、组织规模和生产经营规模扩大化和复杂化、财务管理体制级次增多的情况下,投资者为了保障自身利益,按照一定程序向其全资或者控股的企业派出特定人员或机构,代表投资者进行财务监督而形成的制度,是企业法人治理结构的有机组成部分。

(一) 我国财务总监制度的演变与发展

20世纪90年代,深圳、武汉等地的政府在改进我国原有的总会计师制度基础上,引进了西方国家的财务总监制度,开始在国有企业推行。目前,财务总监制度在上海、山西、浙江、江苏、广东、湖北等地已推广实行,各地实行的财务总监制度虽有不同,但基本内容都包括:各级政府财政部门或者国有资产经营公司按投资关系,在管辖的国有及国有控股企业、国有资产授权经营公司设置财务总监,并按照一定条件聘任或委派财务总监;财务总监根据授权,对所在企业进行专业、专职的财务监督,并作为企业董事会成员,参与企业财务预算的制订,参与财务预算的执行,并对重大财务事项建立总经理与财务总监联签制度,等等。

虽然我国的财务总监制度是作为会计委派制的一种形式,从国有企业开始推行的,但这种在西方现代企业中广为采用、行之有效的财务监督手段,同样适用于其他类型的企业。在企业财务管理实践中,我国相当一部分企业(其中也有许多非国有企业),建立财务总监制度的直接动机并非国家或上级部门的指令,而是来自企业规模日益扩大、财务监管却相对滞后所带来的压力和考虑。许多企业家从企业管理的亲身经历中,从与同行管理经验的交流中,从对西方现代企业制度的学习中,主动或被动地考虑更新和完善财务监管措施,逐渐开始接纳和实践财务总监制度。

(二) 财务总监的主要职责

建立财务总监制度的根本目标是保障投资者的利益。从财务总监制度的本质来看,财

务总监履行部分投资者财务管理职责，具体包括：

- 督促、指导、协助企业建立健全内部财务监督制度；
- 督促企业按照国家规定和投资者战略要求从事财务活动；
- 及时发现和制止企业违反国家规定和可能造成投资者损失的行为；
- 审核企业重要财务报表；
- 参与拟定涉及企业财务方面的重大计划、预算和方案；
- 参与企业重大投资项目的可行性研究；
- 参与企业重大财务决策活动；
- 监督、检查企业重要的财务运作和资金收支情况；
- 对经营者的选拔、任用和考核提出意见，等等。

将代表投资者权益的财务总监的职责与经营者的财务管理职责进行对照，可以看出，财务总监履行职责时，必将对经营者形成一定的制衡。实际上，这也正是财务总监制度为什么能够在一定程度上有效解决“道德风险”“逆向选择”及“内部人控制”等问题原因。

（三）财务总监的委派和管理

就国有企业而言，目前财务总监委派制主要有政府委派模式和董事会委派模式，前者主要适用于股权较为集中的大型国有及国有控股企业，后者则常见于股权较为分散的国有控股企业，主要区别在于委派或者推荐财务总监的机构不同。即使如此，政府委派的财务总监也必须履行董事会任命程序。一般的做法是：投资者（通常为政府财政部门）对拟委派的财务总监进行严格的任职资格考核；财务总监对委派其履行职责的投资者负责，其薪酬由投资者支付，定期向投资者报告企业的资产营运和财务情况，对特殊、重大的财务事项要及时报告；财务总监应当避免任何可能损害其独立性的活动，不得超出投资者授权的范围履行职责，过多干预企业的经营活动。

我国的财务总监制度是从国有企业中萌芽和发展的，它对于保障国家所有者权益发挥了重要作用。由于是在企业法人治理结构下设计的，非国有企业也可以借鉴其经验。

（四）财务总监与总会计师的区别

有不少人认为，如果一个企业已经设置了总会计师职位，那么就没有必要再委派财务总监了。这种认识的根源在于没有了解财务总监与总会计师的区别。这两者之间的不同可以用表 1-1 简单表示。

表 1-1 财务总监与总会计师的区别

比较项目	财务总监	总会计师
来源	西方国家公司制模式	苏联计划经济模式
适用范围	治理结构健全的公司制企业	国有独资或国资占控股或主导地位的大中型企业
公司治理地位	对董事会负责，一般属于董事会成员	对经营者 / 总经理负责
产生方式	股东会 / 董事会委派或董事会聘任	政府主管部门任命或聘任
工作报告关系	委派股东或董事会	厂长或总经理
职责	兼具所有者监督职责和企业价值管理职责	履行经营者的企业内部财务监督管理职责
工作层面	协调企业内部及企业外部各利益相关者关系	协调企业内部各利益相关者关系及直接影响会计工作的外部利益相关者关系
组织结构定位	是企业财务资源的第一把关人，与总经理一起对企业的财务安全运行负责	协助厂长或总经理管理企业财务工作、调配企业财务资源
工作侧重点	侧重于价值管理、财务监督和财务审计	侧重于财务管理和会计核算

由表 1-1 可见，财务总监与总会计师在所代表的利益主体、具体职责、工作侧重点等各方面都有着本质区别，并不存在谁替代谁的问题。

六、履行职责方式

按照企业法人治理结构要求,投资者履行财务职责,应当按照法律法规、企业章程等,通过一定的企业内部机构进行,如通过股东(大)会、董事会进行表决,或通过厂长(经理)办公会、职工代表大会、联合管理委员会做出决议。

(1) 根据《公司法》第三十八条规定,股东(大)会行使的职权包括审议批准企业财务战略、财务规划和财务预算,决定筹资、投资、担保、捐赠、重组、利润分配等重大财务事项,决定聘请或者解聘中介机构,委托或者委派财务总监等。根据《公司法》第四十七条规定,董事会行使的职权包括审议批准企业内部财务管理制度,决定筹资、投资、担保、捐赠、经营者报酬等重大财务事项,决定聘请或者解聘中介机构,对经营者实施财务监督和考核,委托或者委派财务总监等。

(2) 根据《全民所有制工业企业法》以及《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,企业实行厂长(经理)负责制,厂长(经理)通过办公会履行大部分投资者财务管理职责。国家作为投资者,一般只在企业设立、合并、分立、任命厂长(经理)等极少数情况下,履行审批职责,直接涉足企业财务管理。职工代表大会享有厂长(经理)的选举和罢免权,审查同意或者否决企业的工资调整方案、奖金分配方案、劳动保护措施、奖惩办法以及其他重要规章制度的权利,评议、监督企业领导干部并提出奖惩和任免建议的权利等。

(3) 按照《中外合资经营企业法》及其实施条例,合营企业虽然均采取有限责任公司的形式,但其董事会是合营企业的最高权力机构,决定合营企业的一切重大问题。因此,合营企业中投资者的财务管理职责和部分经营者的财务管理职责都由董事会履行。董事会有权聘任总经理、副总经理(厂长),负责企业的日常经营管理工作,但要求正副总经理(或正副厂长)由合营各方分别担任。因此,合营企业的投资者对财务活动的参与度非常高。按照《中外合作经营企业法》及其实施细则,有法人资格的合作企业均采取有限责任公司的形式,应设立董事会或者联合管理委员会作为企业的权力机构,决定企业的重大问题,并可以任命或者聘请总经理负责合作企业的日常经营管理工作。按照《外资企业法》及其实施细则,有法人资格的外资企业可以采取有限责任公司的形式或者经批准的其他形式,但对其公司治理结构没有特殊要求。

七、投资者的管理授权

在一定条件下,投资者可以通过一定方式将某些财务管理职责授权给经营者。《企业财务通则》的规定,包含以下三层意思。

(1) 《企业财务通则》以保护投资者利益为出发点,规定对投资者权益有重大影响的财务决策权归投资者行使,但在现实情况中,由于企业规模大、业务复杂、所有权结构分散、投资者管理能力和精力不允许等多种因素,投资者往往无法履行《企业财务通则》赋予的全部财务管理职责。在这种情况下,投资者可以授权经营者行使部分财务管理职责,从而形成一种委托代理关系。

(2) 经济学上的委托代理关系不限于法律所说的契约关系,还应从经济利益的角度,将风险的承担与决策权的使用等问题包含在内。投资者对经营者的授权,除了采取合同约定的方式以外,还可以通过企业章程、企业内部财务制度等有效方式进行。但是,这种职责履行权的转移不会导致风险的转移,即原来由投资者承担的风险责任在授权后仍应由投资者承担,如经营者在授权范围内做出了错误的对外投资决策,导致的损失不应由经营者承担,而应进入企业的利润表,即最终由投资者来承担,这也是委托代理关系的一个重要特征。

(3) 投资者对经营者的授权应该是有限的,不可能也不应该将所有的财务管理职责都委托经营者行使,否则就失去了对企业的实际控制权。例如财务监督和财务考核,以及重大财务决策中的经营者报酬、利润分配等事项,应当由投资者做出决定。

第二章

投资战略、战略投资管理

第一节 投资战略

企业投资战略就是为使企业在长时期内的生存和发展，在充分估计影响企业长期发展的内外环境中各种因素的基础上，对企业长期投资所做出的总体筹划和部署。

一、投资战略的目标

企业投资战略的主要目的在于：有效地利用人力、物力、财力，合理地、科学地组织配置企业生产力，使企业在急剧变化的环境中保持旺盛的生机与活力。

从投资战略与公司整体发展战略的相互关系来看，一个公司所要实现的战略目标，在很大程度上依赖于其投资战略的实现。因为投资战略的实现直接关系到公司的整个发展布局、走向、速度和增长潜力，而且也会直接影响公司今后的经营行为、资产运作、管理政策等重大方面。一般而言，公司投资战略的制订，必须满足以下三个目标。

- (1) 投资战略要有利于确保公司的持续发展。
- (2) 投资战略要有利于公司在经营项目和投资领域上形成多元化的格局。
- (3) 投资战略要有利于公司在经营的空间上实现广泛化，最好能把国内外资源结合起来。

二、投资战略的原则

一项切实可行的投资战略的确立通常需要遵守以下原则。

1. 确定投资战略的原则

一项投资决策的实施,需要考虑本项投资的期望值是什么,即投资结果所具有的意义。不同的投资战略宗旨将直接影响公司制订战略的价值取向和行为规范,进而影响公司未来的基本走向和框架。

2. 正确认识投资战略实施的环境条件

投资环境条件可以划分为内部条件和外部条件两个部分。内部条件主要包括公司的资金、人才等资源的获得和储备,公司的管理、研究开发能力和建立起来的利益和监督机制等;外部条件则主要是指国家的宏观经济政策、市场的容量、消费者的结构和倾向、融资条件和成本、竞争对手和信息传输方式等。公司在做出战略选择前必须对其所拥有的内部条件和外部条件进行认真研究。因为,不同的条件最终将对一项投资战略的选择、推行和结果产生直接的影响。

3. 制订多个投资战略方案,经过比较做出恰当的选择

对一个公司来说,在确定一项投资战略之前,需要将前述的各项条件,结合投资的目的进行认真、深入而又科学的分析和研究。通常需要将不同的投资方案进行定量和定性的研究,在可比的基础上建立起投资模型,通过权益性、持续性和效益性比较,最后选定一个投资战略方案加以实施。

小知识

确定最优方案的一般标准

在存在着很多互相排斥的投资方案时,公司最高决策层必须在众多的备选方案中选出一个最优方案;即使面临的是单一投资方案,也要做出“采用”或“不采用”的选择。显然,公司在选择“最优”方案时应有一个客观标准,否则公司的选优工作就难以进行。对一个公司来说,为进行投资决策所制订的经济标准可能是多种多样的,一般来说有以下几种:①收益最大;②成本最小;③收益与成本之比最大;④承担可能遭受损失的风险最小;⑤资金周转速度最快;⑥公司发展速度最快;⑦公司的市场占有率最大;⑧公司的信誉最好。

总之,构成公司投资战略的原则和标准就是那些最有利于公司发展、经济效益最大而成本最小的要素,这也正是公司战略投资的内涵所在。

三、投资战略的分类

投资战略按其性质的不同可划分为扩张型投资战略、紧缩型投资战略、稳定型投资战略和混合型投资战略。

1. 扩张型投资战略

扩张型投资战略指企业扩大生产规模,增加新的产品生产和经营项目,其核心是发展和壮大。具体包括市场开发战略、产品开发战略和多样化成长战略(即经营新的产品或服务项目)。

2. 紧缩型投资战略

紧缩型投资战略是从进取竞争中退下来,从现有经营领域抽出投资,缩小经营范围,休养生息。这种战略可分为两种:完全紧缩型投资战略和部分紧缩型投资战略。

(1) 完全紧缩型投资战略,即企业受到全面威胁时,将全部资产清算以收回资金、偿还债务。

(2) 部分紧缩型投资战略是将企业部分非关键产品或技术出卖,紧缩经营规模。

企业在经营决策严重失误,经营优势丧失,或者在取得竞争胜利后,放慢竞争节奏时,宜采用紧缩型投资战略。