

企业财务能力分析 with 财务核心能力提升

王 旭

(广西工学院 广西柳州 545006)

【摘要】 要实现企业财务能力最大化目标,就必须提升企业的财务核心能力。本文对企业财务能力研究的一些主要观点进行了评述,介绍了财务能力的概念和分类,并构建了企业财务能力分析体系,提出了企业财务核心能力的提升策略。

【关键词】 财务能力 财务核心能力 财务文化

企业的财务能力概念可分为狭义和广义两种。狭义上的财务能力是指企业的财务组织能力,即企业在从事各种财务活动过程中,财务组织结构、财务管理体制和财务运营流程等组织资源对货币资源、实物资源、财务人力资源、财务关系资源、财务信息资源、财务文化资源等有形的和无形的财务非组织资源的分配、控制与协调能力。由于企业财务能力的优劣不仅取决于财务组织能力的强弱,而且取决于财务非组织资源的充裕程度和优劣状况,因此广义上的财务能力不仅包括企业的财务组织能力(或财务组织资源),而且包括企业财务对财务组织资源的管理能力,以及反映财务组织资源对财务非组织资源作用效果的财务影响力。

一、企业财务能力的分类

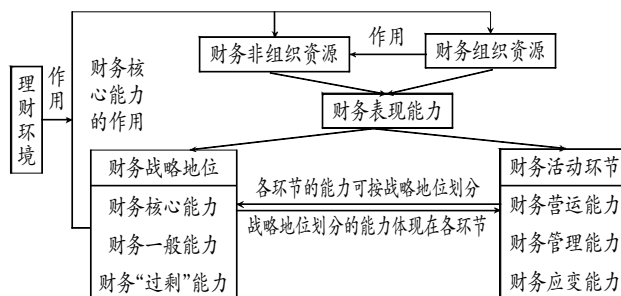
依据广义上的财务能力概念可以有不同的分类:从资源角度可将财务能力分成财务组织能力和财务非组织能力。从财务能力表现的角度有两种不同分类:一是按财务活动环节可分成财务营运能力、财务管理能力和财务应变能力;二是按各分项能力的战略地位可分成财务核心能力、财务一般能力和财务“过剩”能力。企业财务能力分类如下表所示:

分类标准	类型	主要内容
资源角度	财务组织能力	财务组织结构、财务管理体制、财务运营流程
	财务非组织能力	货币资源、实物资源、财务人力资源、财务关系资源、财务信息资源、财务文化资源
表现角度	财务活动环节	财务营运能力: 筹资能力、投资能力、分配能力 财务管理能力: 决策能力、控制能力、组织能力、协调能力 财务应变能力: 对理财环境将要变化的警觉性和迅速采取反应行动的能力、对已变化理财环境的适应能力、面临持续的恶劣理财环境的耐久力
	财务战略地位	财务核心能力: 能持续给企业带来超额利润的财务能力,不同企业有不同表现内容 财务一般能力: 不能带来超额利润但对财务核心能力起支持作用的能力,不同企业有不同的表现内容 财务“过剩”能力: 既不能带来超额利润也不能对财务核心能力起支持作用的能力,不同企业有不同表现内容

二、企业财务能力分析体系的构建

在对财务能力进行分类的基础上,依据各项能力之间的

关系,可以构建企业财务能力的分析体系,如下图所示:



1. 企业财务能力状况取决于三个方面的因素,即企业目前所拥有的或可控制的财务非组织资源的数量和质量,企业财务组织资源的先进程度以及财务组织资源对财务非组织资源的作用效果,具体反映为企业财务能力在三个不同层面上的表现状况,即反映为财务营运能力、财务管理能力、财务应变能力的强弱。

2. 按财务活动环节划分的三种财务表现能力分别形成了企业财务能力系统中的三个子系统,每一个子系统中各种能力按照其战略地位可归属为财务核心能力、财务一般能力和财务“过剩”能力。与企业财务活动的价值创造相关的财务能力可称为企业有效的财务能力,包括财务核心能力和财务一般能力。反之,与企业的财务活动价值创造无关的财务能力,为企业的无效财务能力或“过剩”财务能力。

企业的财务核心能力不是指企业的某一项财务资源,也不是指某一项财务管理技术,而是指在财务活动中能够不断为企业创造价值、提供持续竞争优势的财务能力集合,既可能表现为财务营运能力、财务管理能力或财务应变能力,也可能表现为某一表现能力中的子能力。例如:一个企业的财务核心能力可能表现为财务营运能力中的筹资能力、投资能力或分配能力,也可能表现为财务管理能力中的决策能力、控制能力、组织能力、协调能力。一个企业既可能有一种也可能有多种财务核心能力。但财务核心能力必须是企业所独具的,即使不是独具的,也必须比任何竞争对手胜出一筹。

3. 财务核心能力的持续提升不仅能够确保企业财务资

源的保值,更重要的是能够促使企业财务资源的不断增值。例如:以财务营运能力为核心能力的企业,营运能力的不断提升将会持续提高企业的筹资、投资以及利润分配的效率与效益,进而促使企业货币资源、实物资源等财务资源的不断丰富。再如:以财务管理能力为核心能力的企业,管理能力的不断提升将会使财务管理结构更加趋于合理,财务管理体制不断得到完善,财务运营流程不断趋于优化。

4. 企业的理财活动离不开所面临的理财环境,理财环境既包括宏观的理财环境,也包括微观的理财环境。宏观的理财环境指政治、经济、法律和社会文化环境;微观的理财环境指企业的组织形式和企业的生产、销售和采购方式等。企业要提升财务能力尤其是要提升财务核心能力必须以其所处的理财环境为前提。在某种程度上,企业的财务核心能力应体现为对理财环境的反应和适应能力。

企业财务组织资源对财务非组织资源的作用范围和作用形式服务于财务核心能力的培育和提升,而财务核心能力的不断提升反过来又会持续提高财务资源的数量和质量,使财务资源得到保值和增值。但企业财务能力系统不是孤立的,企业所面临的内外部理财环境都会对它产生重要的影响。

三、企业财务核心能力的提升策略

通过对企业财务能力分析体系的描述可见,培育和不断提升企业的财务核心能力是实现企业财务能力最大化进而实现企业价值最大化财务管理目标的关键。

1. 注重培养和发展企业无形的财务资源。财务资源的同质性越强,越便于流动,但其专用性越低,对企业财务核心能力的形成与发展的作用也越小;反之,财务资源的专用性越高,其流动性越低,对核心能力的形成具有更强的作用。与货币资源、实物资源等有形资源相比,企业的财务管理体制、财务运营流程以及财务关系等无形资源的流动性极低,很难被竞争对手模仿和复制,在当今竞争日趋激烈的市场环境下,能够给企业带来长期的财务竞争优势。因此,该类无形资源是形成财务核心能力的资源基础,要重点培养和发展。例如:与企业的货币资源和实物资源相比,企业与各相关利益主体之间建立的财务关系差异性与专用性都很高,对企业独特财务核心能力的形成具有很强的影响力。

2. 注重培养和发展企业的财务人力资源。企业的财务人力资源是一种特定的有形资源,它反映了企业的财务知识结构、人员技能和财务决策能力。财务人员的素养和办事能力对企业的财务能力具有重要的影响,当企业面临理财环境的快速变化时,财务人员能否根据环境变化的要求迅速调整财务管理技能和方法显得更为重要。现代企业除了要提高财务人员的专业素养,更重要的是通过建立科学的工作机制,促进财务人员之间的有效沟通,提高整个财务管理团队的工作效率。团队工作效率的提高无疑会提升企业的财务组织能力,财务组织能力的提升又会提高企业现有财务资源的整合效益,而这正是企业财务核心能力的本质所在,即对不同的财务资源、财务技能和财务知识的整合能力。

3. 建立和完善企业财务学习型组织。从某种意义上讲,

企业财务核心能力的提升就是创造新知识的财务学习能力的提升。企业财务学习能力的高低取决于学习的内容、深度、时间等因素。要提高财务学习能力,企业就必须建立和不断完善财务学习型组织。彼得·圣吉认为:学习型组织是一个不断创新、进步的组 织,在其中,大家得以不断突破自己的能力上限,创造真心向往的结果,培养全新、前瞻而开阔的思考方式,全力实现共同的抱负,以及一起不断探讨如何共同学习。这样的组织才能提高学习质量,建立和不断完善财务学习型组织就能使企业拥有比竞争对手更好的财务学习能力,从而使企业能够保持持久的财务竞争优势。

4. 设计和塑造鼓励创新的企业财务文化。强势的、健康的创新型财务文化能够在企业内部形成鼓励创新、容忍失败的文化氛围,能够建立科学有效的、奖励创新的激励机制。这种创新型财务文化有利于财务人员积极性和创造性的充分发挥,也有利于提高财务学习型组织的学习效率和效果。同时,改革现有的企业财务文化,重新设计和塑造强势、健康、鼓励创新的财务文化的过程也是企业不断适应外部理财环境、提升财务核心能力的过程。

5. 优化企业核心能力系统的功能,提升财务核心能力。除了财务核心能力,企业的核心能力还可能体现在经营活动的其他环节,如生产环节的核心能力、营销环节的核心能力、技术环节的核心能力等。在企业核心能力系统中,不同环节的核心能力是相互作用、相互促进的。比如:生产环节核心能力的提升会提高企业的生产效率和效益,降低资源的消耗;营销环节核心能力的提升能够促进产品销售、降低营销费用;技术环节核心能力的提升在降低产品的设计、生产、服务等成本的同时还能提高产品的质量。而上述三个环节核心能力的发展最终会提升企业财务资源的数量和质量,进而提升企业的财务核心能力;同样,财务核心能力的提升反过来从资源保障上会促进企业生产环节核心能力、营销环节核心能力以及技术环节核心能力的不断发展。在核心能力系统中,不同环节的核心能力相互作用、相互促进的过程就是企业核心能力系统的功能不断优化的过程,也是企业各个环节核心能力不断发展和提升的过程。因此,要提升财务核心能力不能仅仅局限于从企业财务活动本身出发,而要从企业整个核心能力系统的角度出发,采取科学的提升财务核心能力的策略,以使企业财务核心能力得到持续不断的提升。

主要参考文献

1. 黎精明.企业财务能力管理研究述评.武汉科技大学学报(社会科学版),2009;5
2. 王旭.基于价值链的企业财务能力评价与提升.当代经济管理科学,2009;10
3. 秦远建.企业战略管理.武汉:武汉理工大学出版社,2007
4. 王玉.企业战略管理教程.上海:上海财经大学出版社,2009
5. 王化成,刘亭立.高级财务管理.北京:首都经济贸易大学出版社,2006