

基于战略导向的企业财务转型

何 瑛(博士) 彭晓峰

(北京邮电大学经济管理学院 北京 100876)

【摘要】本文对基于战略导向的企业财务转型进行了解析,提出财务转型的目标是实施战略型财务,应以企业战略和经营战略为导向制定具有前瞻性的财务战略,促进企业的可持续发展。

【关键词】企业转型 财务转型 战略导向

从2000年中央提出“走出去”战略以来,我国企业国际化的步伐不断加快。我国企业在享受国际化大餐的同时,也在经受国际化的考验,如何通过国际化在更广阔的空间进行产业结构调整和优化资源配置,提升我国在国际分工中的地位,主动从全球获取资金、技术、市场战略资源,以自己的比较优势主动参与国际合作与竞争,都是我国企业需要认真思考的问题。本文对基于战略导向的企业财务转型进行了解析,提出财务转型的目标是实施战略型财务,以企业战略和经营战略为导向制定具有前瞻性的财务战略,以促进企业的可持续发展。

一、转型与企业转型

转型的本义为“转变”或者“转换”,是对事物进行一种比较彻底的革命性变革,即通过改变某种事物的形态或者性质使其更好地满足新的需要(李焯等,2004)。“转型”一词最早出现在工程领域,直到20世纪80年代才被引入经济管理领域,在宏观、中观和微观三个层面都得到了广泛的应用。宏观层面有前苏联、东德及我国的经济转型或者转轨,中观层面有区域经济转型、资源型城市转型,微观层面有企业组织转型、企业战略转型、企业业务转型、企业文化转型等。到目前为止,对“转型”比较认同的解释是:“转型”对于企业组织来讲,就是通过组织运行逻辑的根本性变化以实现组织行为的根本性变革。

对于“企业转型”目前尚没有形成统一的定义。有从组织行为学角度解释的,也有从战略管理角度加以定义的,但目前比较认同的是从组织行为学角度进行的描述。这些描述主要是基于转型内容和转型程度的差异,但也具有一些共性:第一,企业转型是一种根本性的、质的、剧烈的变革;第二,企业转型是一种范式转换,是一种对自我认知方式的彻底转变,包括在管理理念、思维方式、价值观等方面的彻底变革,并伴随着企业战略、结构、行为方式、运行机制等方面的全方位变革;第三,企业转型是企业的一次再生,是一种寻求最佳效果的努力,但这种努力并不总会成功;第四,企业转型是面向未来的,具有较大的不确定性,因而风险较大。

二、财务转型——战略型财务

成功的转型需要多种因素的支持和有效配合,其中财务转型至关重要。财务管理作为企业转型的重要支撑手段,是组

织转型和业务转型下实现资源优化配置的有效工具。更严格地遵守相关法规和进一步改善业绩的双重要求对财务部门提出了新的挑战,并要求其财务管理从传统的核算型、管理型向战略型转变,成为更注重公司价值创造的管理合作型部门。所谓财务转型,就是指从传统的核算型、管理型向战略型转变。战略型财务是一种面向战略,以战略为核心的财务管理过程,从以核算为重点向资源整合、决策支持和价值管理转变。它以改善基本财务作业流程为基础,通过经营业务分析、全面风险管理、绩效管理来支持公司战略的制定,并在实施过程中进行财务评估与控制,促使公司实现重要的战略目标。对于以盈利为目标的企业来说,几乎所有的经营活动都涉及成本效益的比较问题,而财务部门正好具有收集整理成本与收益信息的优势以及核算和预测上的技术能力。因此,其管理职能也应当渗透到公司经营管理的方方面面,而不应仅仅局限在本部门内部。要在财务分析的基础上重点进行战略的成本效益分析,加强战略实施考核与控制,降低财务风险,从而为管理者提供决策支持。

战略型财务的功能主要体现在以下三个方面:

(1)提供高附加值的经营业务分析。在21世纪,只有通过强化分析与管理才能保持企业的竞争力。按照波特的竞争理论,企业可以从成本领先、差异化、目标集聚三个方面打造核心竞争力。同时,企业也需要采取“用分析去竞争”的战略。通过精细化的财务分析提供高附加值的经营业务分析,并以此为基础进行管理决策,是获取、保持和强化核心竞争力的基础。随着企业管理的不断发展,财务管理在改善企业价值链关系方面已经处于重要地位,提供决策支持信息也将成为财务管理的重要职能。例如,财务人员以营销人员熟悉的产品生命周期曲线和波士顿矩阵为基础提供产品获利能力和客户贡献度矩阵,为产品和业务决策提供支持。具体见图1。

(2)整合财务与经营的全面风险管理。风险是指预期结果的不确定性,不仅包括负面效应的不确定性(危险),也包括正面效应的不确定性(机会)。中国内部审计师协会在《内部审计具体准则第16号——风险管理审计》中将风险管理定义为:风险管理是对影响组织目标实现的各种不确定性事件进行

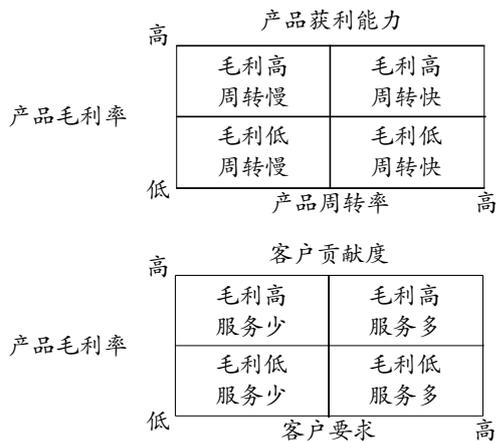


图1 产品获利能力和客户贡献度矩阵

识别与评估,并采取应对措施将其控制在可接受范围内的过程。公司风险管理应由单一风险管理向整合财务与经营的全面风险管理转变。财务部门的职能是接受信息、平衡信息和提供综合信息,因而可以承担整合公司内促进风险管理流程的职责。财务部门作为资金管理必须确保:①有充足的资金拨付给主要风险领域,也就是公司经营的风险领域;②高风险、高收益,风险管理的最终检测标准就是承担风险带来的企业价值,至少带来的现金流要超过资本成本;③以最经济的方式管理风险,风险管理的方式不是简单地回避,关键是比较风险的收益和成本。财务人员需要更多地参与公司的风险管理,并且不断优化风险管理模式,下表列示了新旧两种风险管理模式的异同:

新旧风险管理模式对比一览表

风险管理	旧模式	新模式
风险评估	风险评估是特指的	风险评估是持续的
机会	寻找机会是冲动的	按风险和回报来评估机会
主要负责人	仅由财务人员负责	每个人都负责
部门之间关系	每个部门独立运作	重视风险评估和各个部门之间的合作
风险控制重点	重点控制财务风险和财务结果	重点控制各种风险
应对措施	应取消错误或者改正错误	应避免错误
主要风险因素	人	业务流程

(3)建立过程和结果平衡的绩效管理系统。绩效管理是指制定绩效指标和目标,通过收集被考核人实际完成信息的信息进行定期绩效考核和绩效反馈,并将考核结果应用于薪酬体系的过程。其目的是为了达成组织目标,并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。可以说,一个缺乏公平性的绩效管理系统如同企业体内的癌细胞,会导致企业价值管理系统的紊乱和有序,甚至使其走向衰亡;相反,一个公平、透明的绩效管理系统能有效凝聚企业资源,成为促使企业健康发展的“加速器”。富有成效和生命力的绩效管理系统应该渗透于企业运营的各方面、各环节,生生不息,周而复始。绩效管理系统

是一个以公司发展战略为出发点,系统、科学、能自动调节并呈螺旋式上升的管理系统,包括设定绩效目标、确认绩效障碍、克服绩效障碍、监控与评估、奖励与指导五个主要环节,具体见图2。绩效管理不是目的,只是企业为达到一个更高的业绩水平而使用的手段。

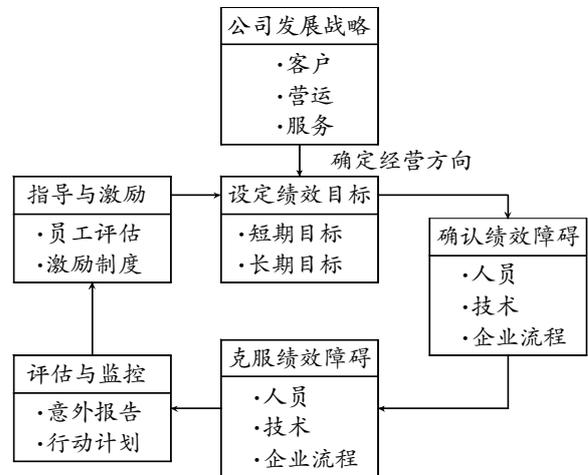


图2 绩效管理循环系统

在公司的管理控制链中,绩效管理通过计划和预算管理来实现与公司战略管理的联结,在公司价值管理系统中处于高端地位。绩效管理也是一种保障体系,它能够使得公司的决策得到真正的贯彻执行,并且能够确保流程与决策保持高度配合。财务管理与人力资源管理的紧密配合,对于建立企业绩效管理系统发挥着十分重要的作用。完善绩效管理系统必须做到以下几点:形成系统性和持续性的作业驱动循环;使人员、技术和企业流程进行有机结合;追求过程和结果的动态平衡;建立一种绩效导向的企业文化,以支持绩效管理闭环系统的成功运行。

总之,财务转型的目标就是实施战略型财务,以公司战略和经营战略为导向制定具有前瞻性的财务战略,促进公司的可持续发展。战略型财务的“战略”二字主要体现在进行有附加值的经营业务分析、中长期资源配置规划、预算管理系统和绩效管理系统优化、商业机会和风险管理、战略与业务计划的参与及推动等方面。财务管理作为企业管理的核心,只有积极推进管理模式转型,才能更有效地保障经营目标的实现,促进企业经济效益和质量的提升,从而实现企业价值增值的终极目标。

【注】本文系教育部人文社会科学基金项目(项目编号:06J-C630002)阶段性成果。

主要参考文献

1. 卢斯·班德著,干胜道译.公司财务战略.北京:人民邮电出版社,2005
2. 王化成,杨景岩.试论战略管理会计.会计研究,1997;10
3. 胡玉明,鲁海帆.打造高绩效财务.新理财,2006;7
4. 李焯,李传昭.透析西方企业转型模式的变迁及其启示.管理现代化,2004;3