

# 价值链管理对企业财务管理的启示

景超

(西安西电电力整流器有限责任公司 西安 710077)

价值链管理思想可以用来指导企业财务管理,从而提高企业财务管理的效率,提升财务管理在企业管理中的地位。具体而言,价值链管理可以从如下几个方面给予企业财务管理以启示。

## 一、财务管理范围的拓展

价值链管理的重要思想之一就是企业以价值为中心,同上下游企业建立联盟,并与供应商和采购商利益共享,其中顾客价值增值是管理导向。这种管理思想要求企业财务管理突破单个企业价值最大化的狭隘观念,以为顾客创造价值为目标,基于整个价值链企业群的整体价值最大化考虑问题。这种以价值链整体价值创造为核心的管理理念,拓展了传统意义上的财务管理范围,也使得企业价值最大化的目标具有了更为切实的可行性。

基于价值链管理思想的企业财务管理是一种全方位的综合性价值管理,要求财务管理的目标转向为顾客创造价值,从而使企业在竞争市场中立于不败之地。不断创造价值是任何一个企业生存与发展的前提,而传统的基于企业组织边界的财务管理,可能削弱了企业生存和发展的基础,一些看似合理的预期难以实现。而在拓展了财务管理的范围之后,财务管理活动中的预测、决策和财务分析将充分考虑企业与整个价值链的长远目标,从而真正实现企业的可持续发展。

## 二、财务分析工具的升级

价值链管理为企业财务分析发挥其应有的作用提供了更新的思路,能够进一步保证企业财务战略定位的准确性和资源配置的合理性。

1. 价值链管理将企业创造价值的活动划分为基本活动和支持活动,这一划分使我们可以从创造价值或有助于创造价值的不同角度来识别和评价企业的价值创造活动。这就使得财务分析具有较强的针对性。

2. 企业竞争优势的获取和保持,主要来源于某些特定的战略价值链环节上的优势,把握了这些关键环节,也就控制了整个价值链,而这些战略价值链环节的识别和把握应该成为企业财务分析关注的关键问题。

3. 价值链管理丰富了企业财务分析体系。价值链管理要求企业财务分析与组织的战略目标相结合的价值型指标为主,更加关注业务对象是否能创造价值,以及创造价值的程度。在价值型指标的设计中强调机会成本观念,如将市场增加值(MVA)、经济增加值(EVA)等一些指标纳入企业财务分析

体系。价值链管理有助于企业认识价值活动的性质,实现企业财务资源在各个战略环节的合理配置。

## 三、财务战略管理的创新

传统财务战略管理基于企业自身经营状况,从投资、融资和分配等各个方面对企业的长期发展做出规划。但传统财务战略管理已不能满足价值链管理的要求。基于价值链的企业财务战略管理以努力为顾客创造价值为目标,其战略制定的出发点是高度关注顾客的实际需求。因此必须关注整个价值链企业群中的所有节点企业的价值创造活动,并力求通过构建一个整体的功能网络链,实现对信息流、物流、资金流的控制,对顾客价值创造活动进行协调,实现对价值链企业群的价值管理。

传统的融资战略从本企业的资源现状和需求状况出发,仅关注本企业资本成本的降低和资本结构的优化,并不将上下游企业的资源配置情况纳入考虑范围。基于价值链管理的融资战略重视整个价值链上企业的资源配置状况,通盘考虑价值链整体的融资现状和需求,并力求通过价值链内外融资战略的整体协调配合,实现基于整个价值链价值最优的资源优化配置,保证整个价值链在资金的需求和供给之间实现相对平衡。只有整个价值链上的资金流顺畅,价值链上的企业才能在价值链整体价值最大化的基础上实现企业发展目标。

传统的投资战略强调净现值和投资收益率等指标,这些财务指标主要由财务会计信息系统提供,其中现金流量指标是评价投资项目实施情况的关键因素。而在价值链管理下,培养企业的核心竞争力在重要性上远远超越了利润或者现金流量指标的实现,这就意味着以价值创造为导向是基于价值链管理的投资战略原则。对于处于非核心竞争力范围的其他项目,可以采用业务外包等形式加以实施(即使在短期具有较高投资收益率的项目,也不必将其纳入投资战略的考虑范围之内)。

在企业收益分配战略方面,价值链管理也要求改变传统的分配观念。传统的收益分配战略主要是在充分考虑企业的投资、融资需要的基础上,确定本企业内部是否发放股利、发放多少股利以及何时发放股利等。价值链管理的收益分配战略则不仅要考虑本企业内部重大的收益分配活动,也要通过合理的经营战略,如价值链内的产品定价策略,来平衡各价值链企业的利益,实现价值链整体利益的最大化,提升价值链整体的竞争力,从而实现本企业的长期发展目标。○