



层、同级管理层、所辖各单位之间就财务管理信息进行沟通协调。外部沟通协调主要是与政府主管部门、金融机构、采购供应商、销售商(或消费者)以及中介机构(如律师、会计师、资产评估师事务所)等进行协调,其中最重要的是金融关系,它是财务管理能力在金融市场的外在表现。金融关系是企业在资金的筹集、调度过程中与有关金融机构形成的合作关系。金融关系不仅是企业的一项重要资产,而且企业在金融市场上融通资金时也必须依靠金融关系。金融关系是企业在与金融机构的不断交往中通过信息的双向传递所形成的,它是企业的重要组成部分。良好的金融关系在某种意义上可以为企业摆脱暂时的资金周转困难发挥作用,也可以在企业资金充裕时为企业寻找最佳的投资渠道。

**3.财务控制能力。**财务控制能力是财务管理能力在企业内部管理中发挥作用的集中体现。由于财务管理在企业管理中所具有的基础性和全面性,使得财务控制不仅是财务管理的重要内容,而且可以协助企业的经营战略顺利实施。战略管理由战略制定、战略选择、战略实施等过程构成,而战略实施过程最为关键。实践证明,绝大多数战略的失败都发生在其实施阶段。战略实施的实质就是控制,而企业内部能够从全局角度来进行控制的只能是财务控制。很多企业破产的原因都在于其内部缺乏有效的财务控制,财务控制能力对企业未来发展的重要性是不言而喻的。

财务控制涉及企业治理结构的各个层次和生产经营的全过程,覆盖企业所有的部门与岗位,这就要求财务管理者必须全面了解企业的生产经营活动,并从战略角度出发,形成符合企业实际的财务控制方法。

**4.持续改进能力。**持续改进能力是指企业财务管理部门为改进和提高财务管理绩效,根据企业发展战略及财务管理目标来强化财务管理体系运行过程的能力。随着企业外部环境的变化、财务管理理论和实务的发展、法律法规政策的调整、企业内部组织结构的变化、重大生产经营决策的实施以及财务管理人员的流动等,企业财务管理运行体系也必须随之改变。投资者不断增加的企业价值预期也要求企业理财绩效能够不断提高,这些都需要财务管理能力对持续改进能力做出要求。

**5.信息处理能力。**在知识经济时代,财务部门作为企业信息中心的地位将日益凸显,信息处理能力将直接影响财务管理作用的效果。在信息时代,信息处理是一个将数据转化为决策的过程,财务部门则从信息储存者变成信息提供者和利用者。财务管理者需要学会如何将数据转化为信息,再由信息转化为知识,最后由决策者将知识转化为决策,并通过财务部门来实施决策。

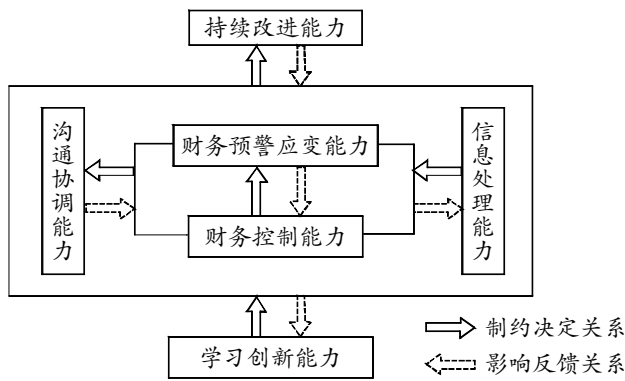
信息处理能力要求财务管理者改变信息处理的传统思维方式,从企业战略管理的高度出发,拓宽信息处理的范围。财务管理者既要重视有形资产的管理信息,又要重视无形资产的管理信息;既要重视非人力资产的管理信息,又要重视人力资产的管理信息。在处理财务信息的基础上,大量处理如质量、市场需求量、市场占有率等极为重要的非财务信息。同时,信息处理不仅需要借助相关财务软件来完成,而且需要充分利用网络进行信息的收集与整合。

**6.财务预警及应变能力。**现实中普遍存在着各种导致企业财务失败甚至破产的可能性,认识到这种可能性,并考虑消除财务危机的各种措施,对财务人员来说是十分重要的。成功的财务管理者既要懂得自己作为一个债权人在面对客户拖欠款项和企业破产时能够享有的权利和应采取的补救办法,又要掌握预测财务失败的方法。陷入财务困境的企业财务管理者则不仅需要掌握以财务重整来挽救企业的方法,还需要懂得运用有利于解除财务危机的程序。

企业经营环境的不确定性要求财务管理者应具有财务预警能力。企业财务管理者应根据实际情况设计出符合企业要求和特点的总财务失败预警系统,从总体上检查企业财务状况是否存在不稳定的现象,随时监测财务失败发生的可能性,发现问题必须及时告知企业经营者,并采取相应的对策,提前做好财务危机的规避工作或延缓危机发生的准备工作。

### 三、财务管理六大能力之间的关系

财务管理六大能力并不是孤立存在的,而是相互制约、相互促进的。其核心目标是发挥企业内外部各种资源的作用、应对各种各样的危机,以促进企业价值最大化目标的实现。为了提升企业财务管理能力,有必要对六大能力进行深入分析,了解其在形成财务管理整体能力中的作用。为了方便分析,笔者又将六大能力划分为基础、过程和发展三大部分,其关系见下图。



财务管理能力框架图

在六大能力中,学习创新能力是财务管理整体能力提升的基础,为财务管理能力的提升和企业财务管理水平的提高注入了新的动力。如果没有学习创新能力,其他能力就无从谈起。学习创新能力的提升有赖于企业文化、管理制度、管理模式以及企业内外部生产经营、金融、经济、法律等环境的变化,适应这些变化的学习创新能力有助于企业在市场竞争中生存、发展并获取利益。

在财务管理活动中,财务控制能力受到学习创新能力的制约,同时,财务控制能力能否发挥作用还受企业财务管理部门与其他部门的沟通协调能力以及财务管理本身对各种信息处理能力的影响。持续改进能力是企业财务管理体系持续有效运行、实现企业财务管理良性发展的基础。持续改进工作的好坏,直接影响企业管理水平、效率和效益的提高。持续改进能力对任何企业都非常重要。因此,持续改进能力是其他能力得以不断发展、提高的保证。☐