

加强企业财务管理的战略思维及方法应用

■ 刘力智

战略管理在企业实际工作中,大致可分为战略规划、战略决策和战略实施三个过程。战略思维不仅是对决策者的要求,同样也是对规划者和实施者的要求。没有一个好的战略规划和正确决策,工作即使再缜密、再严细,其结果也会是要么达不到预期目标、要么偏离目标而失败;而有了好的战略规划和正确决策,如果实施中不能始终如一地贯彻已确定的战略思想,同样也会导致上述结果。因此,企业管理的各层级应有意识地不断提高自己的战略思维能力,着眼大局,规划整体,做好细节,以应对日益复杂的局面与环境。企业财务管理是企业价值管理的核心,管理的方方面面都会在财务管理的全过程中通过其价值的变化得到充分体现。相对于财务管理中加强过程控制、促进相互协调,加强财务管理的战略思维及方法应用更为重要。笔者拟结合目前形势下的企业管理实际谈点粗浅认识。

1.关于财务管理模式

通常情况下,企业的财务管理模式受管理架构与体制机制的制约,其核心是权力关系与利益关系的制度安排。一直以来,企业的财务管理架构存在三种运行模式:一是自主型,即管理者按照法律法规和相关政策制度,在本层级独立自主地开展生产经营活动,并组织相应的财务管理活动。二是统一型,即管理者在本层级开展的生

产经营活动与财务管理活动,绝大部分是要在获得上一层级的审查或审批后方可开展,其生产经营活动与财务管理行为在遵循法律法规和相关政策制度的前提下,必须切实执行上一层级的统一规定和决策指令。三是统分结合型,即一部分行为必须执行统一规定和决策指令(或获得审查或审批),一部分行为可根据实际情况自主决定。管理模式本身没有优劣之分,在实际管理中,究竟哪一种管理模式更好,要依据管理的对象、生产经营组织形式与管理效率及效果而定,但总的原则是,哪一层级能管得了又管得好,就交给哪一层级去管,其上一级的管理思维应是抓大放小,牵住牛鼻子放开牛腿,这是管理原则性与灵活性的协调和统一。

2.关于固定资产投资的财务管理

企业的固定资产投资是企业发展战略的直接体现,其具体实施不仅要考虑产业布局的合理、生产经营规模的适当、产业结构优化及产业链的合理衔接、物料平衡及运输的经济性、资源的合理利用以及先进科技的运用,而且还要考虑投资的时机是否适当、投资安排是否经济、投资来源是否有保障、有怎样的产出效果等。人们通过以往的经验教训认识到,不理智的投资,有可



能投产之日就是企业亏损之时。固定资产投资的结果是给企业带来实物资产的增加和劳动手段的改善,但同时也给企业增加了未来的成本。财务应与相关部门一道,重点围绕投资的经济性、投资来源与投资控制、筹资成本与还本付息、未来市场需求、未来产出的收入成本与效益等进行思考分析、参与研究论证、超前筹划。

3.关于股权债权投资的财务管理

股权投资、债权投资、并购或合资,是企业扩张、掌控资源、控制市场经常采用的方法和战略,企业在通过这些方法获取更大效益的同时也面临着风险,运作中的任何疏忽或失误,都有可能使企业今后的运营与发展发生根本性逆转,对此务必要有清醒的认识。在考虑必要性、可行性、具体方式、投资并购成本和政府监管政策导向等情况的同时,应注重对企业资本结构、出资、债务资本的研究和设计安排,比如:当涉及以现金形式支付时,

在考虑实际支付能力的同时,要慎重考虑筹资的方式与结构;当涉及以实物资产、技术等无形资产出资时,要进行合理的设计与估价;慎重研究随并购或合资而增加的成本和债务,注意控制风险(包括但不限于环境、新涉领域、信息完整性、目标企业价值评估、融资、支付、整合等风险)。另外,管理的有效性、控制力、管理成本、不同文化与管理方式的融合等,也是不可疏忽大意的。

4.对资金管理的战略考虑与实施

资金管理重点应从提高资金使用效率、防止资金沉淀、控制资金风险、降低使用成本、合理安排并适时调整债务结构、提高偿债能力等几方面着手,注意区别和利用还本付息债务、交易性负债和非交易性负债的性质及特点;注意现有资金资本的有效运用、长短期债务的合理搭配及其运用,确保资金的正常运转;注意合理压减存货资金,控制经营性资金占用(应收账款、应收票据、预付账款等)和非经营性资金占用(其他应收款等);运用价格杠杆合理控制赊销,注重提高资金周转速度;合理运用预收账款、预提费用及按规定提取的折旧等资金,保持、调控或促进企业净现金流入与利润增长的协调性;加强对国家投资政策导向、货币调控政策、金融工具、市场利率汇率等变化的研究和运用。

5.对成本管理的战略考虑与实施

在过去的成本管理中,人们认为只有压减成本才会带来收益的提升,传统的成本管理理念正是基于这一认识,认为可控成本必须严加控制。而进一步的成本管理理念则认为所有成本都是可控的,它扩大了对成本的控制范围。这种管理理念本身并非有错,但如果在具体运用中把它绝对化那就错了。对成本控制的僵化认识,往往忽略了有些必要的成本支出可以促进收益的进一步提升和收益规模的进一步扩大。成本管

理与收益管理历来紧密相关,要获取收益必然要有成本支出,成本管理理念和对成本的控制方法不能僵化,要与时俱进,要以科学发展的思想为指导,将成本管理理念与控制方法提到战略的高度来重新认识。当某种成本的必要支出能够带来高于其支出的更大收益,那又何乐而不为呢!如果仍要坚持“总额”控制,无疑也控制了收益的增加,以指标为原则的控制,对提升收益水平和规模显然是不利的。因此,企业对成本的管理理念、考核措施制定与政策导向应根据管理实际进行调整或完善。

6.关于营销与价格

在改革开放的今天,市场竞争日趋激烈。在大量不同所有制形式的企业参与竞争的情况下,国有企业应如何保持产品的竞争优势和价格优势?这是个战略问题。市场瞬息万变,战机稍纵即逝,如果最贴近市场、最熟悉市场的经营者对所销产品无权定价,所在企业的管理层级多、管理链条长,要“按规定”、“走程序”,这无疑是给竞争对手以机会。在对产品价格的研究中,生产成本固然是考虑产品价格构成的基本要素,但同时也应充分考虑供需现状及

趋势、价格走势、不同客户群的需求、相互间的合作互供、产品质量与品牌影响、竞争对手策略、国有资产监管者的要求以及公司根据发展战略所制订的营销策略等因素,以促进量价协调、价赔协调,保证既能获得好的效益,又能控制经营风险,稳步提升自己的市场占有率。

7.关于税务筹划

税收是一个国家经济宏观调控的杠杆之一,同时它还具有极强的政策导向作用,对税收不关注、被动执行、缺乏研究,就不是合格的管理者。企业首先应做到遵守法律、照章纳税,在计税纳税管理上,不能有任何侥幸心理。在税务筹划及运用税收政策上,重点应考虑以下几个问题:一是如何运用税务政策为企业减负;二是如何运用税务政策调整优化企业的产业布局、产品结构和经营模式;三是如何运用税务政策调整管理方法、完善工作程序;四是如何运用税务政策控制经营风险;五是如何运用税务政策实现合理节税。■

(作者系中石化润滑油公司总会计师)

责任编辑 刘莹

谐趣

上当的窃贼

一个窃贼去偷一家商店的保险柜。来到保险柜前时却发现保险柜门上贴着一张字条:“请不要用炸药,保险柜没上锁,只要转动柜门把手就行了。”窃贼心花怒放,心想这太容易了。他按照字条上的指示转动了门把手。突然,一个非常重的沙袋从头顶直砸到他身上。商店里的灯全亮了,警铃声大作。当警察将窃贼放在担架上抬出去时,他嘴里还不断地呻吟着:“我对人性的信任被彻底动摇了。”

当我们喜欢指责别人不遵守契约精神、不职业时,需要先审视自己的行为是否违背了契约精神,是否职业。但我们往往会将是非之分扭曲为人我之别,于是自己反而成为了灯下黑的特区,直到自己成为自我特区的牺牲品。凡事反求诸己,有时才能把本质看得更清楚。