

现代企业财务管理研究新领域： 战略财务管理

■ 杨清香 李品娜

自二十世纪60年代初钱德勒(Chandler)提出企业战略问题以来,随着科学技术和社会经济的迅速发展以及企业经营环境的日益复杂和不确定,战略管理已成为企业管理的关键部分,在企业发展中起着统驭作用。财务管理作为企业管理的重要组成部分,与战略管理有着密切的联系:一方面财务管理是战略管理的重要支撑,离开了财务管理,战略管理便成为空中楼阁;另一方面财务管理只有从企业战略的全局出发,规划、控制和评价企业活动,才能充分发挥其作用。正如卡普兰等人所说:“过去十年来,思想与活动都曾是水火不容的两大支系——公司财务与公司战略,经剧烈冲突后融为一体。公司财务不再是财务专家的专属,公司战略也不再是总经理们的特区。战略与财务之间的联系日趋紧密与明显。”战略财务管理就是企业战略管理与财务管理相结合的产物。它的产生和发展必将使企业财务管理发生革命性的巨变,同时也会进一步提高企业战略管理的水平和效果。然而,与企业战略管理的理论研究相比,目前对战略财务管理的理论研究尚未受到重视,远落后于战略财务管理的实践。本文就战略财务管理的一些基础性问题略加探讨。

战略财务管理的要素

第一,战略财务管理的对象是企业财务战略。它是指为实现企业战略目标而对企业财务活动进行的全局性、长期性和创造性的谋划。主要内容包括:(1)筹资战略,即解决企业战略决策所涉及的筹资的目标、原则、规模、结构、渠道和方式等重大筹资问题;(2)投资战略,即解决企业战略决策所涉及的投资的目标、原则、方向、规模、方式和时机等重大投资问题;(3)利润分配战略,即解决企业战略决策所涉及的税后利润分配的方针政策问题;(4)成本战略,即解决企业战略决策所涉及的成本控制目标、策略和侧重点等重大问题。第二,战略财务管理的主体是战略财务管理者。按照企业内部治理结构,战略财务管理的主体包括两个层次:一是财

务战略的制定者,包括股东会(或股东大会)和董事会;二是财务战略的实施者,主要包括经理人员和财务部门。其中制定者起着统驭作用。第三,战略财务管理的目标,是谋求企业财务资源的均衡、有效流动和实现企业战略目标,最终达到企业价值最大化。这一目标的几个方面是相互联系的:均衡是有效流动的基础,没有均衡就不可能达到有效流动;而有效流动则是均衡的主导,没有有效流动就不可能达到长期动态均衡;只有实现了财务资源的均衡和有效流动,才能保证企业战略目标的实现,但要实现财务资源的均衡和有效流动又必须依赖于制定和实施正确的战略目标。只有同时谋求这三个方面,才能最终实现企业价值最大化。第四,战略财务管理的方法可分为两大类:一是财务战略制定方法,如企业战略管理中的SWOT分析法、波士顿矩阵分析法、通用电气经营矩阵分析法、行业结构分析法、价值链分析法等;二是财务战略实施方法,如财务预算控制、报酬激励制度、加强企业文化建设等。第五,战略财务管理的环境,包括政治法律环境、经济环境、金融环境、产业环境、竞争环境等企业外部环境,以及企业的资源、能力、市场地位、成长性等企业内部条件。这些相互影响、相互作用的环境因素共同构成了战略财务管理的基础。第六,战略财务管理的程序是上述要素的有机结合。一般包括如下步骤:首先,要正确分析企业内部条件和外部环境对企业财务活动的影响,并明确企业战略目标的要求;其次,在此基础上制定相应的财务战略;最后,组织实施财务战略,并对实施过程进行有效控制。

战略财务管理的特点

战略财务管理是指企业财务管理主体为了实现企业战略目标,运用战略管理的理论和方法,在分析企业内部条件和外部环境的基础上制定和实施财务战略的管理过程。它具有以下几个特点:一是全局性。战略财务管理从企业战略的高度出发,对企业财务活动的全局进行总体谋划,为实现企业

战略目标提供财务支持。它是企业未来财务活动的行动纲领和蓝图,对企业的各项具体财务工作、计划等起着普遍的权威的指导作用。战略财务管理关注带有全局性的财务管理活动,涉及的范围非常广泛。它既重视有形资产的管理,又重视无形资产的管理;既重视非人力资产的管理,也重视人力资产的管理;既着眼于现有的活动,也着眼于各种可能的活动。此外,战略财务管理在注重提供财务信息的同时,还提供大量诸如质量、市场需求量、市场占有率等极为重要的非财务信息。二是综合性。一方面,财务战略的制定和实施要综合考虑影响企业财务活动的各种因素,包括企业的内部因素和外部因素、主观因素和客观因素。只有这样,才能在财务战略的实施过程中防范财务风险,减少财务活动中的风险损失,实现最大的财务效益。另一方面,财务战略虽然具有自己的特色,表现出一定的独立性,但它是企业整体战略中的一个子系统。因此,战略财务管理不但要服从于企业整体战略的需要,与企业整体战略保持一致,还要与其他职能战略相配合,并随着经营阶段、方向及各职能管理主次的变化,使战略财务管理意识渗透到其他职能的各个层次。战略财务管理的综合性,意味着战略财务管理必须以经营战略管理为主导,以财务职能战略管理为核心,以其他部门的协调为依托有序地进行。三是开放性。现代企业经营的实质,就是在复杂多变的内外环境中,解决企业外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡问题。战略财务管理不仅注重分析企业的内部条件,还关注外部环境,特别是国际国内的政治经济形势、国际金融市场的走向、国际贸易政策、国内市场需求等方面的信息。战略财务管理把企业与外部环境融为一体,观察分析外部环境变化可能带来的机会与威胁,增强了企业对外部环境的应变能力 and 适应能力,有利于及时调整财务战略部署,防止意外风险的发生,以确保财务战略的顺利实施,提高企业市场竞争能力。四是长远性。战略财务管理着眼于企业的长远发展目标,从战略角度来考虑企业的理财活动,充分发挥财务管理的资源配置和预警功能,以增强企业在复杂环境中的应变能力,不断提高企业的持续竞争能力。五是重大性。战略财务决策的重大性表现在决定企业未来的财务发展方向、竞争优势、协同效应和经济效益等方面。战略财务决策必须明确企业未来较长时期内各种重大财务活动的目标以及实现目标的基本途径和策略,具有长期的方向性指引作用,企业的一切财务活动都必须紧紧围绕其实施和开展。正确的战略财务决策会给企业带来长久的经济利益;反之,错误的战略财务决策会给企业造成重大的经济损失,甚至使企业破产倒闭。

战略财务管理与传统财务管理的比较

首先,目标不同。传统财务管理以实现成本、费用最小化与企业利润最大化为目标,并将这一目标贯穿到财务预测、决策、计划和预算管理之中。战略财务管理则更具有战略眼光,它关注企业的长远发展,重视企业竞争地位,以谋求企业财务资源的均衡、有效流动和实现企业战略,从而达到企业价值最大化为目标。

其次,管理重点不同。传统财务管理以企业内部情况为重点,主要是对资金流动过程进行管理,提供的信息局限于财务主体内部,如净现值、现金流量、标准成本及差异分析等。战略财务管理则以外部情况为管理重点,以企业获得竞争优势为目的,密切关注整个市场和竞争对手的动向,提供金融及资本市场动态变化情况、市场占有率、销售网络和服务网络、顾客满意度、市场购买力、宏观经济政策等非财务信息,分析和预测市场变化的趋势,通过与竞争对手的比较分析来发现问题,找出差距,及时调整和改变自己的竞争战略。

再次,分析方法不同。传统财务管理所采用的分析方法更接近于经济学的研究方法,而非管理学的方法。它以资本市场的运转和各种金融资产的估价为主要研究对象,以微观经济学的最优化理论、效用理论和风险理论等为基础,依据一系列的假设建立数学模型,作为企业筹资、投资和股利分配等财务管理活动的理论与方法指南。而战略财务管理从企业管理的角度出发,注重运用管理学的相关方法分析问题,如采用企业战略管理中的SWOT分析法、行业结构分析法等制定财务战略;采用财务预算控制、报酬激励制度、加强企业文化建设等实施财务战略。

最后,实施措施不同。其一,业绩评价指标不同。传统财务管理的业绩评价指标一般采用投资报酬率指标,只重结果,不重过程,忽略了相对竞争地位在业绩评价中的作用。而战略财务管理主要从提高竞争地位的角度来评价业绩,将业绩评价指标与战略管理相结合,根据不同的战略确定不同的业绩评价标准,注重谋求财务指标和非财务指标之间的均衡,既肯定内部业绩的改进,又借助外部标准衡量企业的竞争能力;既比较企业战略的执行结果与最初目标,又评价取得这一结果的过程。其二,预算编制的起点不同。传统财务管理的预算编制着眼于初期的内部规划和运作,以目标成本、费用、利润作为编制预算的起点,所编制的销售、生产、采购、费用等预算与战略目标关系较弱。战略财务管理则围绕战略目标编制预算,其预算所涉及的范围不局限于反映顾客、竞争对手和其他战略性因素,也不局限于供、产、销等基本活动,而是把人力资源管理、技术管理、物流服务供应链、价值链活动都纳入预算管理体系之中。

(作者单位:华中科技大学管理学院)
责任编辑 刘莹