

中央高校基本科研业务费专项资金资助项目  
Fundamental Research Funds for the Central Universities

刘红霞  
著

# 企业战略、价值发现 与财务组织体系创新研究

Research on Enterprise Strategy,  
Value Discovery and Innovation of  
Financial Organization System



中国财经出版传媒集团



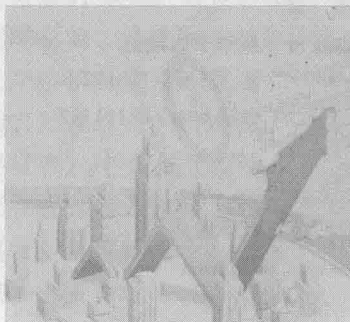
经济科学出版社  
Economic Science Press

中央高校基本科研业务费专项资金资助项目  
Fundamental Research Funds for the Central Universities

刘红霞 著

企业战略、价值发现  
与财务组织体系创新研究

Research on Enterprise Strategy,  
Value Discovery and Innovation of  
Financial Organization System



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社  
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略、价值发现与财务组织体系创新研究 / 刘红霞 著. —北京: 经济科学出版社, 2017. 11

ISBN 978-7-5141-8793-9

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业管理-财务管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 307099 号

责任编辑: 王 娟 顾瑞兰

责任校对: 靳玉环

责任印制: 邱 天

企业战略、价值发现与财务组织体系创新研究

刘红霞 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcbs.tmall.com>

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 18.25 印张 306 000 字数

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-8793-9 定价: 56.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@esp.com.cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

# 前 言

我国“十二五”规划要求以“创新驱动、转型发展”目标为主线，并贯穿于经济发展的各环节之中。在此过程中，企业的转型升级是实现经济发展方式转变的基础。企业转型包括企业战略思维转型、组织体系转型、管理模式转型等。企业转型，财务先行。随着企业发展规模的扩大，业务复杂程度越来越高，供应链条越来越长，客户差异性越来越大，如果没有一个在全球范围内提供决策支持的财务管理系统，企业经营风险将很难控制。建立健全高效的财务组织体系是企业发展的重要支撑，是利益相关者对企业管理的要求，是企业规避风险、提高核心竞争力、实现可持续发展的切实保证。在国内外复杂多变的竞争环境下，财务组织体系面临着严峻的挑战与变革。众所周知，每一次财务组织体系的创新路径拓展，都离不开企业外部经济环境、技术环境等方面的变化以及财务管理理念的变化。因此，如何在企业战略规划导向下，充分挖掘财务价值发现职能、推进财务组织体系创新是本书研究的关注点。

从应用价值角度看：信息化以及全球化不仅停留在理论表面，而且变得更加实际和迫切。IBM全球企业咨询服务部在《2008年全球首席财务官研究报告》中提出了整合财务组织的概念，并指出拥有整合财务组织的企业在收入增长速度、执行财务活动效率、应对风险等方面都体现出了优越性。财政部关于加强企业财务管理的指导意见从企业财务规划与发展战略、资本管理、产融结合与项目投资、资金运营、全面预算与绩效评价、财务信息化与风险管控、财务高管与财务管理团队、财务监督八个方面提出了明确要求，表明实现财务组织体系创新已是大势所趋、当务之急。所以，在我国经济转型背景下，财务组织体系创新研究对推动企业转型升级，提升我国企业在全球的核心竞争力，具有重要的现实意义。

从学术价值角度看：本书研究主要以财务组织体系创新为研究对象，



凝练三个科学问题：第一，在全球化、信息化和我国经济转型的大趋势下，企业战略转型将会引致财务组织体系发生怎样的变化？第二，价值发现路径、价值发现职能发挥及其与财务组织体系的关系何在？第三，面对企业战略转型、财务职能拓展，以财务职能运行为依托的财务组织体系，将面临怎样的改变？本书在企业战略的高度上，提出价值发现财务职能，构建与企业战略发展相匹配的、具有完备财务职能的新型财务组织体系，使财务组织理论更加系统化、科学化。

本书主要从以下几方面进行讨论：

### （一）核心概念界定与分析

财务组织是依托企业战略、以财务管理目标为主线而运行的企业内部组织，是涵盖企业所有财务与会计活动的内部系统，它包括财务组织流程、财务组织结构以及管理职责与人员安排等。本书重点关注以下内容：（1）对财务组织体系相关概念的界定。从厘清几方面关系入手对核心概念进行讨论，包括财务组织流程与业务流程、财务组织结构与财务人员安排的角色定位等。（2）对价值发现的界定。本书通过财务管理职能演变路径的研究，揭示价值发现的主要手段。

### （二）企业战略、价值发现和财务组织体系内在关系研究

通过梳理企业战略、价值发现和财务组织体系之间的关系，归纳三者之间的内在联系。本书从两个方面进行阐述：（1）企业战略与财务组织体系的内在联系。将企业战略分为总体战略、业务层面战略和职能层面战略，针对不同类型、不同层次的战略导向及企业所处生命周期的不同阶段，对各种类型的财务组织结构、财务组织流程与业务流程融合、财务人员配置进行全面分析。（2）价值发现职能与财务组织体系的内在联系。以财务管理目标为主线，基于流程再造理论、价值链理论，论证价值发现对财务组织流程再造及企业价值链整合的影响，并深入探讨价值发现的路径与价值发现职能提升的内在规律。

### （三）企业战略思维变革下财务组织结构创新理论探索

随着网络信息技术的发展及企业之间竞争的激烈程度加剧等环境的变化，企业战略思维发生了重大变化，这也要求企业组织变革与环境相匹配。在企业战略转型背景下，财务管理组织重塑与组织结构重构是必然的选择。本书基于对企业战略思维的发展、网络组织的形成、财务组织重塑要素的研究，深入探讨创新的财务组织结构模式。主要从四方面进行深入讨论：（1）企业战略思维变革对传统型财务组织的影响；（2）企业



战略思维变革对传统财务组织结构的冲击；(3) 企业战略思维变革下传统财务组织结构的变革，包括直线型财务组织的变革、事业部型财务组织的变革、矩阵型财务组织结构的变革等；(4) 企业财务组织结构的创新。

#### (四) 价值发现与财务业务流程再造创新的理论探索

价值发现是当下企业战略转型中对财务职能的新拓展。作为一种新的财务职能，价值发现更强调事前探索，强调对创造价值的引导和控制。财务业务流程进行重组的目标，就是要改变传统的以职能为导向、分段顺序的信息处理流程，代之以流程为导向、经济业务事项为驱动的信息处理流程，凸现财务的价值发现职能，实现深层次、全方位的财务业务一体化。本书将从企业内部价值链和外部价值链两个角度出发，设计价值发现下的财务组织流程与业务流程、外部供应链的流程再造，实现财务组织流程与采购流程、库存管理流程、生产流程、销售流程、研发、人力资源的融合，财务组织流程与供应商、客户流程的融合。

#### (五) 价值发现与财务人员激励机制创新的理论探索

在全球化与信息化的技术浪潮下，企业战略逐渐向虚拟经营战略、边缘竞争战略过渡，特别是在拥有互联网技术平台的支持下，企业财务组织体系创新更应以价值发现职能得以充分发挥为目标。本书基于价值发现职能需要，结合财务人员的角色转变的能力要求，设计新型的财务人员激励机制。

#### (六) 企业财务组织体系变革的实务探索

在实务中，企业随着市场环境的巨大变化将会及时调整其经营战略，财务组织体系随之发生重大变革。本书选择腾讯、IBM 和中海油作为分析案例，深入探析可知，三个企业的总体战略和业务战略有各自的特色，分析其战略导向下的财务组织体系设计思路，有助于深入了解企业战略转型与财务组织体系变革的关系，从而提升企业组织的应变能力，充分发挥财务组织的价值发现与创造功能。

#### (七) 财务组织体系创新评价研究

为了深入了解企业财务组织体系创新现状，我们采用调查问卷法进行分析与研究。问卷采用李克特量表的形式，根据财务组织体系变革的构成，问卷分为三个部分：第一部分为财务组织结构社群化的调查；第二部分是对跨界流程融合的调查，分别为财务流程与采购、库存管理、生产、销售、研发以及人力资源管理等流程融合的调查；第三部分是对



融入互联网精神的财务人员激励措施的调查。

本书创新之处表现为：

1. 价值发现核心概念的提出。以财务管理目标为导向，对财务管理职能演变从“执行财务—管理财务—决策财务—合伙人财务”四个阶段进行梳理，从而提出价值发现财务职能。根据当前我国企业所处外部环境分析，基于企业战略转型下的财务管理转型特点，从内部流程及其外部价值链视角探讨价值发现职能的嵌入路径。

2. 基于企业战略思维变化及价值发现职能对财务组织体系创新的理论探索。通过对企业战略、价值发现和财务组织体系之间关系的研究，凝练和归纳三者内在关系的重要规律，并在此基础上探讨企业战略思维变化、价值发现职能发挥与财务组织体系创新方案的匹配，来解决实际应用中的基本理论问题。

本书研究是依托企业课题研究进行的，中央财经大学中国管理会计研究与发展中心、会计学院博士生导师刘红霞教授任课题主持人，其他参加人员分别为：王秀婷（山东工商大学）、李任斯（天津商业大学）、刘晓川（交通银行湖南分行）以及中央财经大学博士研究生李卓松、孙雅男。本书写作历经三年，从构思酝酿、文献检索、设计及发放调查问卷，到数据整理分析、理论探索，研究结论形成，都倾注着研究团队每个人的辛勤汗水和心血。

该书的出版也凝聚了许多关怀与支持。感谢中央财经大学给予的出版基金资助，感谢中国电信北京研究院提供的研究协助，感谢参与问卷调查的学生和企业为本书研究提供的数据支持，感谢李卓松、孙雅男、郭峰、王雪皎、张琳为本书做出的修改校对工作，感谢经济科学出版社王娟编辑的鼎力相助。

目前对企业战略、价值发现及财务组织体系创新的研究尚处于起步阶段，许多理论问题有待于深入论证与探索，许多观点还需要接受实践检验。本书研究存在的不足之处，恳请同行批评指正。

刘红霞

2017年9月

# 目 录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第1章 总论                   | 1   |
| 1.1 研究背景                 | 1   |
| 1.2 研究现状及意义              | 22  |
| 1.3 财务组织体系的内容            | 23  |
| 1.4 价值发现的内涵与手段           | 36  |
| 1.5 本章小结                 | 60  |
| 第2章 企业战略、价值发现与财务组织体系的关系  | 62  |
| 2.1 战略导向下的财务组织结构         | 63  |
| 2.2 战略导向下的财务组织流程与业务流程融合  | 70  |
| 2.3 战略导向下的财务组织人员安排       | 78  |
| 2.4 价值发现路径与财务组织流程的关系     | 82  |
| 2.5 价值发现职能与财务人员角色定位      | 89  |
| 2.6 本章小结                 | 106 |
| 第3章 企业战略思维变革下财务组织结构的创新   | 109 |
| 3.1 企业战略思维变革的影响          | 109 |
| 3.2 企业战略思维变革下的新型企业组织     | 111 |
| 3.3 企业战略变革下财务组织的新特点      | 115 |
| 3.4 企业战略思维变革下传统财务组织结构的改变 | 118 |
| 3.5 财务组织结构创新             | 125 |
| 3.6 本章小结                 | 127 |



|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 第4章 价值发现与财务业务流程再造的融合 .....                  | 129 |
| 4.1 财务组织流程与采购流程的整合 .....                    | 131 |
| 4.2 财务组织流程与库存管理流程的整合 .....                  | 136 |
| 4.3 财务组织流程与生产流程的整合 .....                    | 142 |
| 4.4 财务组织流程与销售流程的整合 .....                    | 148 |
| 4.5 财务组织流程与企业其他部门流程的整合 .....                | 153 |
| 4.6 本章小结 .....                              | 162 |
| 第5章 价值发现与财务人员激励机制的完善 .....                  | 164 |
| 5.1 价值发现职能发挥与财务人员激励的关系 .....                | 164 |
| 5.2 价值发现的财务人员激励机制设计 .....                   | 171 |
| 5.3 本章小结 .....                              | 188 |
| 第6章 企业财务组织体系变革的实务探索 .....                   | 190 |
| 6.1 总体逻辑框架设计与案例选择 .....                     | 190 |
| 6.2 平台战略导向下的财务组织体系分析<br>——以腾讯为例 .....       | 191 |
| 6.3 产品差异化战略导向下的财务组织体系分析<br>——以 IBM 为例 ..... | 206 |
| 6.4 相关多元化战略导向下的财务组织体系设计分析<br>——以中海油为例 ..... | 231 |
| 第7章 财务组织体系创新评价研究 .....                      | 256 |
| 7.1 问卷设计及发放 .....                           | 256 |
| 7.2 问卷调查结果分析 .....                          | 258 |
| 7.3 本章小结 .....                              | 266 |
| 参考文献 .....                                  | 267 |



## 图目录

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 图 1-1 企业各层面战略关系 .....             | 4  |
| 图 1-2 信息系统战略的联结作用 .....           | 5  |
| 图 1-3 战略导向与财务组织体系的关系 .....        | 24 |
| 图 1-4 直线型财务组织结构 .....             | 25 |
| 图 1-5 控股型金字塔财务组织结构 .....          | 25 |
| 图 1-6 事业部型金字塔财务组织结构 .....         | 26 |
| 图 1-7 矩阵式财务组织结构 .....             | 27 |
| 图 1-8 扁平化财务组织结构 .....             | 28 |
| 图 1-9 会计流程 .....                  | 29 |
| 图 1-10 手工方式下的会计流程 .....           | 30 |
| 图 1-11 电算化方式下的会计流程 .....          | 31 |
| 图 1-12 财务管理流程 .....               | 32 |
| 图 1-13 筹资管理流程 .....               | 32 |
| 图 1-14 营运资金管理流程 .....             | 33 |
| 图 1-15 投资管理流程 .....               | 34 |
| 图 1-16 利润分配管理流程 .....             | 34 |
| 图 1-17 财务风险预警程序 .....             | 51 |
| 图 1-18 企业内部价值链 .....              | 55 |
| 图 1-19 企业间价值链 .....               | 55 |
| 图 1-20 目标成本形成的四个环节 .....          | 56 |
| 图 2-1 企业战略、价值发现与财务组织体系的内在联系 ..... | 62 |
| 图 2-2 财务组织体系设计思路 .....            | 64 |
| 图 2-3 企业内部价值链与价值发现 .....          | 83 |
| 图 2-4 会计流程与企业内部价值链的融合 .....       | 86 |
| 图 2-5 企业价值链空间 .....               | 87 |



|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| 图 3-1  | 外部网络            | 112 |
| 图 3-2  | 内部网络            | 112 |
| 图 3-3  | 动态网络            | 113 |
| 图 3-4  | 虚拟企业的组织结构       | 114 |
| 图 3-5  | 传统直线型财务组织结构     | 118 |
| 图 3-6  | 新思维下直线型财务组织结构   | 119 |
| 图 3-7  | 传统事业部制财务组织结构    | 121 |
| 图 3-8  | 新思维下事业部制财务组织结构  | 122 |
| 图 3-9  | 传统矩阵式财务组织结构     | 123 |
| 图 3-10 | 新思维下矩阵式财务组织     | 124 |
| 图 3-11 | 虚拟网络化财务组织结构     | 126 |
| 图 4-1  | 企业价值系统          | 130 |
| 图 4-2  | 企业内部价值链         | 130 |
| 图 4-3  | 传统采购流程          | 132 |
| 图 4-4  | 优化后采购流程         | 135 |
| 图 4-5  | 传统库存管理入库流程      | 137 |
| 图 4-6  | 传统库存管理出库流程      | 139 |
| 图 4-7  | 库存流程要素构成        | 141 |
| 图 4-8  | 优化后库存管理入库流程     | 143 |
| 图 4-9  | 优化后库存管理出库流程     | 144 |
| 图 4-10 | 传统生产流程          | 145 |
| 图 4-11 | 优化后生产流程         | 149 |
| 图 4-12 | 传统销售流程          | 151 |
| 图 4-13 | 优化后销售流程         | 152 |
| 图 4-14 | 传统研发流程          | 154 |
| 图 4-15 | 优化后研发流程         | 157 |
| 图 4-16 | 传统人力资源流程        | 158 |
| 图 4-17 | 优化后人力资源流程       | 161 |
| 图 5-1  | 价值发现职能导向下财务人员激励 | 165 |
| 图 5-2  | 财务人员需求层次        | 172 |
| 图 6-1  | 腾讯集团调整前组织架构     | 197 |
| 图 6-2  | 腾讯集团调整后组织架构     | 199 |
| 图 6-3  | 腾讯财务组织架构        | 201 |



|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 图 6-4 腾讯财务组织各层级职能 .....              | 202 |
| 图 6-5 双通道员工职业发展体系 .....              | 204 |
| 图 6-6 IBM 多维矩阵组织架构 .....             | 212 |
| 图 6-7 IBM 财务组织结构 .....               | 214 |
| 图 6-8 IBM 财务组织各层级职能 .....            | 219 |
| 图 6-9 业务团队构成 .....                   | 221 |
| 图 6-10 IBM 财务与业务的结合 .....            | 227 |
| 图 6-11 中海油集团组织结构 (事业部制) .....        | 235 |
| 图 6-12 中国海洋石油有限公司 (二级分公司) 组织结构 ..... | 236 |
| 图 6-13 中海油集团财务组织结构 .....             | 237 |
| 图 6-14 中海油各层级财务职能 .....              | 238 |
| 图 6-15 中海油 ERP 系统功能结构 .....          | 245 |



## 表目录

|       |                               |     |
|-------|-------------------------------|-----|
| 表 2-1 | 不同生命周期和总体战略下财务集权与分权选择模式 ..... | 65  |
| 表 2-2 | 不同业务战略下企业财务组织结构选择模式 .....     | 67  |
| 表 2-3 | 不同财务战略下企业财务组织选择模式 .....       | 70  |
| 表 2-4 | 财务组织流程与业务流程的关系 .....          | 71  |
| 表 2-5 | 不同战略背景下企业财务流与业务流融合的模式选择 ..... | 76  |
| 表 2-6 | 不同战略下的财务人员的配置方式 .....         | 81  |
| 表 2-7 | 财务管理职能演变 .....                | 92  |
| 表 2-8 | 各层级财务职能的关系 .....              | 96  |
| 表 2-9 | 财务人员角色转变 .....                | 99  |
| 表 6-1 | 财务组织体系设计案例选择 .....            | 190 |
| 表 7-1 | 财务组织结构问卷调查结果 .....            | 259 |
| 表 7-2 | 财务组织跨界流程融合问卷调查结果 .....        | 260 |
| 表 7-3 | 互联网精神下财务人员激励措施问卷调查结果 .....    | 262 |
| 表 7-4 | 互联网环境下财务组织体系变革效果问卷调查 .....    | 264 |

## 1.1 研究背景

我国“十二五”规划提出，要以“创新驱动、转型发展”目标为主线，贯穿于经济发展各环节之中。中国经济发展已从快速发展阶段转向转型发展阶段（赵凌云，2013）<sup>[1]</sup>。党的十八大也拉开了“转型中国”的大幕，“稳增长、调结构、促转型”已成为未来中国经济发展的主旋律。伴随中国经济发展的脉动，中国企业在其现代化发展进程也面临着转型问题，包括企业战略思维转型、组织体系转型、管理模式转型等。可见，企业外部经济环境的变革要求企业战略做出重大的改变。

企业转型，财务先行。随着企业发展规模的扩大，业务复杂程度越来越高，企业供应链条越来越长，客户差异性越来越大，如果没有一个在全球范围内提供决策支持的财务管理，企业经营风险将很难控制。健全高效的财务组织体系是企业发展的重要支撑，是利益相关者对企业管理的要求，是企业规避风险、提高核心竞争力、实现可持续发展的切实保证（张楠，2016）<sup>[2]</sup>。在国内外复杂多变的竞争环境下，财务组织体系面临着严峻的挑战与变革。

### 1.1.1 中国经济转型与企业战略变化

我国“十二五”规划提出，要以“创新驱动、转型发展”的目标为主线，贯穿于经济发展的各环节之中。在这一转型过程中，中国企业是推动中国经济转型的主体，企业的转型升级是实现经济发展方式转变的基础，同时，经济发展方式的转变又给企业带来新的机遇。然而，在中



国经济发展和转型的内外部环境条件下,失衡现象表现严重,如低成本已经无法获取竞争优势,创新能力不强;资源环境给予多重压力,节能减排形势严峻;生产要素投入产出失调,投资消费不平衡等,都迫使企业面临着巨大的挑战。可见,机遇与挑战并存,中国企业跟随宏观经济发展的步伐,处于大有作为的重要战略转型期。

企业的战略变化是对我国宏观经济转型的微观诠释。当前,中国经济发展已从快速发展阶段向转型发展阶段过渡。在这个阶段要经历五个转型:一是经济高速增长转向中速增长;二是红线约束型发展转向红利支撑型发展;三是经济发展传统版转向升级版;四是重点发展转向全面协同发展;五是大国经济转向强国经济(赵凌云,2013)。伴随中国经济发展转型的脉动,中国企业也面临着如企业战略思维转型、组织体系转型、管理模式转型等诸多转型问题,尤其是企业家的战略思考和选择,对中国企业把握发展机遇、应对转型挑战具有十分重要的意义。在“十二五”规划进程中,基于2009年和2010年对5016位企业家对企业战略问题的问卷调查,展示了中国企业家对企业战略问题进行了深刻认识、重新思考和谨慎选择,同时,也表明了经济转型过程对中国企业战略的影响(李兰,2011)<sup>[3]</sup>。

从理论上讲,企业战略是由企业总体层面战略、业务层面战略和职能层面战略组成。企业总体层面战略是企业基于外部环境变化趋势对未来发展所做的总体规划,是企业管理层为实现企业经营目标而管理和控制企业一切行为的最高行动纲领。一般而言,企业总体战略包括三类,成长型战略、稳定型战略、收缩型战略。其中,成长型战略是借助于多元化发展、市场开发等具体战略实现开拓新市场、提升企业核心竞争力的发展战略,包括一体化战略、多元化战略、市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略等形式。稳定型战略是指企业在不改变原有战略目标、成长速度与经营范围基础上,以稳定、安全、风险规避的态度管理企业所采取的战略,包括防御型战略、维持型战略等形式。与成长型战略相反,收缩型战略是缩减目前经营领域和发展速度与水平的消极战略,也是一种在现有的以退为进战略环境下实现最优资源配置的战略,包括转变战略、清算战略、放弃战略等形式。根据《中国企业家的战略选择》调查发现,内资企业多元化、外资企业专业化是当代企业总体发展战略呈现出的特点,市场吸引力、业务相关性和克服外部环境的不完善促进企业进行新业务领域,内部发展和合作并购成为其主要手段;而且,业



务型发展和相关多元化发展战略被大多业绩较好企业所选择。

业务层面战略是指企业在准确定位发展方向前提下,以不同于竞争对手的方式开展业务经营活动,通过资产剥离、整合、转让、并购等方式,实现企业竞争优势的战略。迈克尔·波特认为,业务层面战略包括差异化战略、目标聚集战略和成本领先战略(曹玉珊,2010)<sup>[4]</sup>。其中,差异化战略是突出产品或服务特定性能的战略,如实现品牌形象差异化、客户服务差异化、产品质量差异化等;目标聚集战略也称集中化战略或专一化战略,它是目标瞄准于某一特定的客户群、产品线的细分区段、特定地区市场的战略;成本领先战略是企业通过一切可能的方式和手段降低成本,成为市场竞争参与者中的佼佼者,以低成本获取竞争优势的战略。调查表明,低成本、宽产品线、低价格的成本领先战略普遍存在于我国企业中,不少企业只强调中低端产品的差异化,而高端产品差异化或创新型的差异化战略尚未形成。但是,如今我国人口老龄化趋势加重、生产要素成本逐渐上升,这些变化导致低成本战略越来越不适应环境的发展。因此,加快实现战略转型是中国企业的当务之急,转向基于产品与技术创新的差异化战略,提高企业自身的战略决策能力、自主研发能力、融资能力,从而获得新的竞争优势。

职能层面战略是基于企业总体战略和业务战略而对企业内部生产经营及其他支持业务进行的规划和安排,包括生产战略、营销战略、研发战略、财务战略、人力资源战略等。财务战略隶属职能层面战略。财务战略是在分析企业内外部环境因素基础上,借助于财务管理手段对企业资金进行规划,从而确保资金有效利用,取得财务竞争优势的战略,它包括筹资战略、投资战略、营运资金战略、股利战略等形式。其中,筹资战略是对重大筹资活动的规划与安排,包括发行股票与债券、与银行等债权人建立合作关系等;投资战略是企业对长期进入某行业、企业,或投资某重大项目的战略性筹划;营运资金战略是对企业营运资本的筹划,包括营运资金管理策略、供应商管理策略、顾客关系策略等;股利战略是对企业重大分配方向的战略性规划与安排,包括股利分配政策、留存收益管理政策等。

企业战略与财务战略的关系如图1-1所示。

由图1-1可知,财务战略是企业总体战略和业务战略实施的支持战略之一,是在企业总体战略统领下以环境分析和价值分析为基础,以促进企业资金长期有效均衡流转与配置为核心的一个重要子战略。学术研

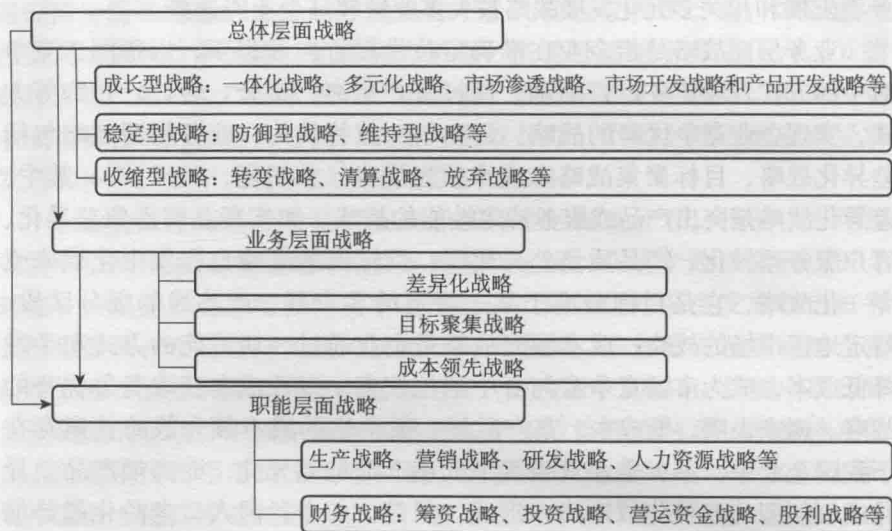


图 1-1 企业各层面战略关系

究对财务战略赋予了重要作用，如阎达五和陆正飞（2000）<sup>[5]</sup>认为，财务战略和财务管理存在相对独立的内容，财务活动并非总是企业的局部活动，而是对企业的整体发展起着全局、长远的战略意义。王满和于悦（2008）<sup>[6]</sup>认为，财务战略作为职能战略，不同于其他功能性战略，它是协调企业纵向战略、横向战略以及纵横战略之间的桥梁和纽带，是企业战略中最具综合性的子战略。曹玉珊（2010）通过分析企业财务战略是“企业战略中的财务”还是“财务中的企业战略”，认为财务与战略具有共生相辅性，财务管理的目标与企业管理目标相同，都要实现“价值最大化”，此外，财务战略与业务单位战略相连并存，财务战略对业务单位战略提供指导支持，业务使财务战略实现了价值创造。换言之，财务战略关注资金的投放、筹集与运用，业务战略关注企业竞争优势的建立与维持。没有财务战略的支持，企业就无法从事具体业务的进行，也就无法谈及竞争优势的建立，更无从谈起企业总体战略目标的实现。

如今，随着信息技术的迅速发展，信息技术在企业的应用也逐渐深入，对企业的影响也是日趋显著，信息系统战略作为企业整体战略的一部分扮演着重要角色，起到支撑业务战略及其他战略的重要作用，也在其他战略相互之间起到纽带联结作用。信息系统战略从帮助企业实施已有的经营战略和竞争战略，或形成新的经营战略和竞争战略的角度出发，