

- 科学思想
- 先进理念
- 实用工具
- 具体方法

为企业的发展奠定牢固基础

高绩效财务 是如何打造的？

◎胡玉明 鲁海帆 编著

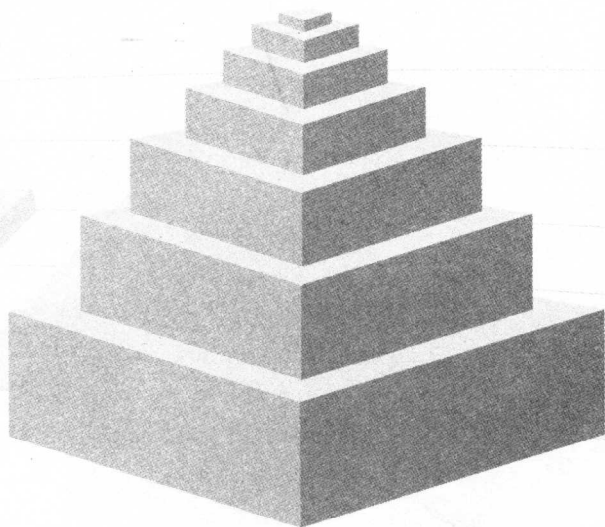


中国财政经济出版社

- 科学思想
 - 先进理念
 - 实用工具
 - 具体方法
- 为企业的发展奠定牢固基础

高绩效财务 是如何打造的？

◎胡玉明 鲁海帆 编著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效财务是如何打造的? /胡玉明, 鲁海帆编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.2

ISBN 7-5005-8898-4

I. 高… II. ①胡… ②鲁… III. 企业管理: 财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 002977 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 10印张 123 000字

2006年2月第1版 2006年2月北京第1次印刷

定价: 23.00元

ISBN 7-5005-8898-4/F·7742

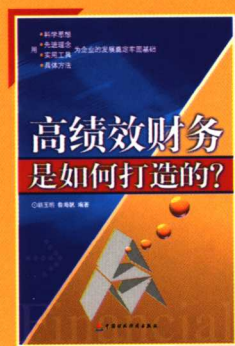
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

■ 作者简介

胡玉明，暨南大学管理学院会计学系教授，博士研究生导师。近年来，在《中国工业经济》、《会计研究》、《税务研究》、《审计研究》、《管理工程学报》、《经济科学》、《经济评论》、《外国经济与管理》和《中国经济问题》等专业学术刊物发表学术论文七十余篇；独立或合作出版了《论资本成本会计》、《公司理财》、《企业财务管理原理》、《高级成本管理会计》、《管理会计学》、《平衡计分卡是什么》、《平衡计分卡实用指南》和《政府及非营利组织平衡计分卡》等论著、教材和译著十余部。

鲁海帆，财务管理专业博士研究生。主要研究领域：公司治理、战略管理会计以及业绩评价。近年来，在《财务与会计》、《财会通讯》等杂志上发表论文七篇，参与翻译《财务理论与公司政策》等译著四本，并参加“基于核心能力的企业绩效评价制度设计与实地研究”等国家自然科学基金项目的研究工作。

高
绩
效
财
务
是
如
何
打
造
的
？



定价：23.00元

责任编辑：耿 伟 李 德
Email: gengwei@cfeph.cn
封面设计：田 晗

前言

当您看到本书的书名时，也许会感到惊讶，为什么要打造高绩效财务？其实，这并不奇怪。由于人们的思维定势，一听到财务部门，就自然联想到穿着长衫，带着眼镜，夹着算盘的“账房先生”。随着现代金融市场和企业制度的发展，如今的财务部门可不再是“账房先生”了。它已经介入高层的管理决策，成为企业经营管理系统的—个举足轻重的子系统。财务人员借助各种信息技术，通过加强内部控制，参与决策，协助战略的制定及其有效实施，为全面提高企业经济效益服务。

研究显示，全球五大经济强国的企业，每年在其财务管理上的花费超过 2000 亿美元。但是，如此高额的花费并不能使所有的企业避免财务上的问题。解决问题的关键并非在财务管理上资金投入的多少，而在于企业是否能发展自身核心竞争力，并以此保持高绩效。企业的高绩效，很大程度上要依赖于财务部门的高绩效，而财务部门的高绩效来源于出色的财务管理能力。完全可以说，财务部门的绩效在相当大程度上影响着企业整体绩效。

高绩效的企业通过提升五种核心能力来打造自己高绩效的财务部门。这五种能力是：创造以价值为中心的文化的能力、战略绩效管理能力、财务运作能力、资本管理能力、企业风险管理能力。

2 高绩效财务是如何打造的？

力。这五种财务能力对于财务部门应对当今的挑战至关重要。基于以上各种能力，高绩效的财务部门有两个明显的特征：一是企业将财务作为自己商业运作的伙伴；二是企业将财务作为效率引擎。研究显示，有 38% 的高绩效企业将财务部门视为亲密的商业运作伙伴，也就是说，他们把财务作为企业各个部门运作的连接纽带；有 32% 的高绩效企业把财务作为效率引擎，以便在整个企业内部引入规范性的成本控制。这一切，都有利于企业根据外部竞争环境的变化转变自身职能。

财务部门工作职能的转变，一方面适应了环境的变化，另一方面对财务人员的专业素质也提出了更高的要求。置身于现代金融市场和企业制度环境的财务人员如何踏上通往“精通”财务技能之路，打造高绩效财务部门，这是一个不容忽视的问题，而本书正是为此而作。

本书以战略绩效管理为核心，通过“以价值为中心的文化”、“战略绩效管理”、“财务运作”、“资本管理能力”和“企业风险管理”等五个方面，通俗易懂地描述财务人员通往“精通”财务技能之路。

目 录

前 言	(1)
第 1 章 企业获得成功离不开在财务管理上建立自己的 竞争优势	(1)
1.1 确立财务管理的竞争战略	(4)
1.2 长期发展与短期利益	(7)
第 2 章 通往精通财务之路	(13)
2.1 变化的力量	(15)
2.2 财务人员角色的转变	(22)
2.3 通往“精通”财务技能之路	(30)
第 3 章 以价值为中心的文化	(33)
3.1 为谁创造价值	(35)
3.2 持续地创造价值	(42)
3.3 财务部门与价值创造	(48)
第 4 章 战略绩效管理	(55)
4.1 什么是战略绩效管理	(57)
4.2 平衡计分卡	(61)
4.3 平衡计分卡：从战略到实施	(68)

第5章 财务运作	(77)
5.1 高效的财务服务	(80)
5.2 财务运作信息化	(83)
5.3 组织结构	(89)
5.4 优化流程	(93)
 第6章 资本管理能力	(101)
6.1 融资管理	(103)
6.2 投资管理	(115)
 第7章 企业风险管理	(125)
7.1 对风险的新认识	(127)
7.2 财务风险	(132)
7.3 经营风险	(144)
 什么是正确的 (代后记)	(151)
 参考文献.....	(152)

Diyizhang

第 1 章

企业获得成功离不开在财务管理上
建立自己的竞争优势

获取核心竞争力是 21 世纪企业取得成功的基本条件之一。面对日益激烈的市场竞争，企业为了求生存与谋发展，必须构建自己的核心能力，获取竞争优势。企业核心竞争力的表现形式多种多样，这些不同形式的核心能力存在于人、组织、环境、资产或设备等不同的载体之中。为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断保护和发展自己的核心竞争力，包括对现有竞争力的关注和对新的核心竞争力的培育。其中，财务管理能力是极其重要的。加强财务管理能力，以独到的方式进行财务管理不仅是行之有效的，而且越来越成为企业创立竞争优势的主导力量。

每年，全球五大经济强国的企业在其财务管理上的花费超过 2000 亿美元。即使如此，其中许多公司在财务管理上还是存在很多问题。

增强财务管理的竞争意识，是企业管理发展的内在要求。财务部门必须具备面向竞争的技能和态度，结合企业财务观念的转变，实现管理职能的再造。这种职能再造的核心，是价值观和企业文化的彻底更新，其集中表现就是由过去单纯追求财务价值，变成崇尚并实践平衡人的价值和核心能力。

竞争的压力造就了世界顶尖的企业，理所当然的，它们的财务部门也必须是世界顶尖的。

1.1 确立财务管理的竞争战略

随着市场竞争的加剧，核心业务与非核心业务在形成核心竞争力方面的作用日渐突出。从培养核心竞争能力的目的出发，必须通过提高核心业务的比重优化财务资源配置，并据此培育和发展企业的财务管理能力。

您可以在多个方面提高企业财务管理的实力，例如，财务形象、资金筹措能力、资金占用结构合理性、负债水平、会计系统有效性、成本费用控制水平、周转率、资金运用效率等方面。这主要表现为五种核心能力：创造以价值为中心文化的能力、战略绩效管理能力、财务运作能力、资本管理能力、企业风险管理能力。高绩效企业获得成功离不开在财务管理上建立自己的竞争优势。因此，这五种财务能力对于帮助您的财务部门应对日益激烈的商业挑战至关重要。

要注意的是，尽管企业的财务部门可以通过提升上述五种核心能力来提高自身的竞争能力，但是，这并不意味着他们必须在每个方面都获得高绩效。正如企业在竞争环境中必须建立自己的核心竞争能力一样，您也应该使财务部门选择自己所适合的领域发展。

无论您的企业选择以哪一种财务能力作为自己的竞争优势，您都应该注重以下几点：

第一，将财务资源集中于核心业务。核心竞争力，从根本上讲，是企业独特的知识和技能的集合，它对企业的作用，在于用动态的整合资源的优势，提供和企业环境变化相适应的能力。企

业的竞争优势分为三个层次：中心是核心能力，中层是核心产品，外层是最终产品和服务。因此，可以把企业竞争力看做是三种层次竞争优势的总和。

竞争优势是企业核心竞争力的前提。竞争优势是企业特定业务经营中提供超过竞争对手的价值，这些顾客购买的较高价值源于以低于竞争对手的价格向顾客提供同等利益，或者提供远远超出较高价格的独特利益。核心竞争力理论扩展了财务管理的范围，认为企业超额利润来源于其核心能力和核心资源，而与企业所在行业的竞争结构并不具有紧密相关性。财务部门不应该将资源投入那些与其核心优势缺乏较强战略关联的领域，只有将企业的资本集中于优势上，才会引导企业获取或保持持久的财务优势。

第二，创造价值是竞争的关键。核心竞争力要求财务管理以创造价值为己任。创造价值是企业生存与发展的前提。随着人类社会进入新经济时代，企业财务管理必须重视各方面的利益。核心竞争力理论提倡的“价值创造”，是一种战略性与长远性结合、长期利益与短期利益兼顾的理财目标。竞争财务管理中的“顾客价值”是一种广义的内涵，它要求从内部与外部两个方面全面满足股东、消费者及员工价值增值的需求。为顾客创造价值就是要为他们提供更多实际用处、更好的使用功能的产品或服务，这需要通过核心竞争力的培育来形成与别的企业不同的价值创造系统。

财务部门可以通过 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析寻找机遇和识破威胁。要知道，发现机遇、新经济增长点，发现新的利润库的超前眼光比具体生产组织要重要得多。培养财务管理竞争优势关键的一点就是要在企业管理中树立竞争战略意识，正确设计企业价值流。

价值流是企业对核心能力的开发投资流程，包括战略要素的

确定与再建，战略要素的塑造和整合，以及关键价值流的维护与改造。为了寻求增值的业务领域，财务管理要从企业核心能力与战略价值流的观点出发进行具体分析。通过对产品利润率及其销售收入增长比例的趋势分析，判断企业目前的业务（产品或产品组合）对企业发展的重要程度及获利前景，结合营销部门的产品线分析，帮助企业最高经营者确定企业业务的转移方向；同时，通过企业各职能部门成本与收入的配比，寻找供应、生产、营销和研发等部门中效益较低的职能部门，并对其展开深入的成本结构分析，从而确定竞争性的财务发展战略。

第三，确立财务管理的竞争战略。企业实践表明，适时地制定和实施基于企业、竞争对手的生产经营战略，是企业在竞争中立于不败之地的基本条件；而企业生产经营竞争战略的实施是需要耗费大量资金的，并且这种资金使用具有巨大波动性和突发性。为确保竞争战略的资金需求，企业必须在筹资和投资、利润战略中树立竞争意识。财务部门需要在企业长短期利益权衡的基础上，以长期利益为重来安排利润的规模和水平，保证财务战略的实施，以实现长期的竞争战略目标。

在确定了核心业务以后，企业为提高业务价值链中的增值业务份额，往往会采用一系列竞争战略。譬如对于成本领先战略，其对策是：生产部门，通过扩大生产设备、场地和人员以达到规模经济的要求，以获取低成本优势；供应部门，通过提高供方的控制力，来达到更低的进货成本；科技开发部门，通过采取适用的创新技术，达到低生产成本和低质量成本的目的；营销部门，通过强化购方的控制力，减少广告促销费用。再如，当采用差异化战略时，企业为获取竞争优势，就需要通过优化生产设备与人员，来提高产品的内在品质；通过提高对供应方的控制力，来保证原料的高质量；通过采用适用的创新技术，来促进产品功能的更进一步完善；借助于对购方的控制力，实现更加直接灵活的促

销；通过整合服务机构与人员，实现企业更完善的配套服务。

第四，建立新的绩效的评价模式。企业的经营绩效是企业一定时期内利用其有限资源，从事经营活动所取得的成果。因此，财务指标是评价企业经营绩效的主要指标。然而，仅以财务指标来评价企业的经营绩效是不全面的，难以体现企业核心竞争力发展的需要。一般而言，作为核心竞争力的评价指标在评价核心竞争力时应至少满足三方面的要求：（1）它是否是竞争差异化的有效来源，是否使企业具有独特的竞争性质而难以为竞争对手模仿。（2）是否存在顾客感知的价值，核心竞争力应能使顾客感受到产品的有形与无形的价值。（3）它是否表现为一种不断扩展的价值能力，即有助于实现范围经济。企业必须将这种扩展的核心能力体现出来。

因此，尽管企业的财务部门可以通过提升前述五种核心能力来提高自身的竞争能力，但是，他们并不需要在每个方面都出类拔萃。

1.2 长期发展与短期利益

尽管培养企业在财务管理方面的核心能力对增加企业的竞争能力大有益处，但仍然有许多企业不愿意进行变革。对于企业来说，存在就是为了追求自身利益，这固然是没错的。不过，如果仅仅把目光盯在眼前的利益上，难免会“鼠目寸光”，从而使企业失去长远发展的机会。不少企业由于不愿意经历变革所带来的痛苦，或者是因为变革会影响短期内的利润，因而不愿意进行改革。这必将以牺牲企业长远发展作为代价。

在市场竞争如此激烈的环境中，企业短视的现象并不罕见。有的企业急功近利，希望通过某一次机遇一举成功。它们并没有意识到，企业的发展首先要有一个扎实稳定的基础，然后创造一个逐渐发展趋势，并保持这种可持续发展的能力。由于缺乏远见，很多企业只求辉煌一时，而并不考虑如何把自己的产品做成知名品牌。这种“只求曾经拥有，不求天长地久”的行为，使得它们“昙花一现”，只能成为“流星企业”，而不能成为“明星企业”。有的企业把“做事”和“造势”混为一谈，以为声势越浩大，事业就会越成功。这些企业觉得自己只要有名，似乎无所不能。造声势越来越被企业经营理念认定，正因为如此，在激烈的市场竞争面前，这类企业最终很有可能会陷入财务和信用危机。还有的企业明明自身实力不足，但是为了扩张，轻易采取多元化发展战略，结果由于行业跨度太大，企业本身又没有形成多元化管理能力，尤其多元化启动时机或操作失误，会促使企业危机出现。它们实际上都是“用青春赌明天”，必输无疑！

在这种大背景下，现代企业要想在竞争越来越激烈的全球市场中有效发展，就不能仅仅以短期利润为目标，继续像过去一样经营。从企业的观点看，无论是短期还是长期经营，基本的问题都是找到最好的方式来确保持续的利润。持续性是生存的基本要求，对各个企业来说，接受这一责任并不意味着经济上的损失。实际上，以长期的可持续发展作为目标是企业发展的引擎而不是障碍。可持续发展有以下几个方面的特征：

目标的战略性。企业可持续发展的问题首先是以企业自身发展目标为基础的，它是在对企业未来发展的环境分析和预测基础上，对企业提出的最高战略目标，企业的一切目标都服从于或服务于这个目标。

发展的连续性。企业可持续发展的重点强调的是发展而不是