



企业价值提升 - 3 打造当代财务功能

来源：傅子刚咨询
2012年4月18日

我们近期的简讯讨论了风险管理和企业价值之间的关系，就企业价值提升的手段——风险管理提出了一套工作议程。本文简要介绍打造当代财务功能的方法，使其在满足传统要求以外，为风险管理提供相关和优质的信息，为提升企业的价值作出贡献。

筹备阶段的任务

我们认为，企业的首席财务官或财务部门，应该负责为管理增长、风险和企业价值提供相关信息。这是因为在其传统角色下，财务部门需要了解和分析业务，收集和整理相关的数据，以满足各种报告的要求。因此，只要配置适当的工具，经验和授权，该部门也可以负责获取与风险和价值管理相关的数据，以提供所需信息。

财务部门的传统角色，是负责保护企业的资产和监督业务的执行：记账、保存交易记录，编制财务报表，预测收入，预算成本，提供决策支持等。因此，其工作重点在于制作信息，用于测量各部门、业务、项目和交易的财务表现或经营情况。

本文倡议，财务部门的当代角色，其制作信息的职责范围，应包括用于监测企业价值变化的参数。因此，财务部门在分析业务时，应调整其工作重点，兼顾为监督风险和价值而建立的基准和衡量标准。为设计、打造一个当代的财务功能，提议先做好以下准备工作：

1. 分析业务，不仅将其视为盈利计划，也作为一个增值体系
2. 确立价值链、收入模式和财务计划
3. 确定集团各经营实体、法律架构、经营模式和交易流程
4. 界定各营运功能、风险和组织
5. 了解现有财务部门的职能、经验资历、组织和须交付的工作成果
6. 确定对提升后财务功能的期望，界定在新角色下交付的工作成果。

观察、设计和实施、反馈和调整

实际参与建设一个当代的财务功能，对企业和每一位参与的人来说，都是一个持续的教育过程。主要目的在于，财务功能可以丰富自己在设立标准，应对变故方面的经验，暇以时日，不断发展。这个过程使企业和各持分者将价值提升作为工作重点，使企业和各人向更好状态前进。更重要的是，这个过程会提高透明度和信息的质量。利益各方因此会对企业的方方面面有个更明确的认识，包括影响近期表现和长期价值的一些方面。

我们认为，为不断提高责任感所做的努力，一定会带给企业更高的公信力，从而降低投资者和放贷者的预期回报，因而会降低由加权平均资本成本测量的风险，提高企业价值。以后在适当的机会，我们会讨论企业如何在实务上，获取价值提升的好处。