

财务长回归基本面

作者：Tim Koller, Jonathan Peacock

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 1

随着投资人开始关注企业基本面与会计制度的可信程度，财务长监督策略规划与绩效的传统角色益形重要

最近几年来，随着购并、财务交易，以及花和管理投资人和分析师关系等工作上的时间与注意力愈来愈多，财务长的工作变得日益复杂。同时，财务长的传统角色，像是引导企业做策略规划及管理绩效等能创造附加价值的工作，也就渐受忽略。然而现在企业的基本面和诚实可信的会计系统，已成为投资人评断公司体质的新标准，因此财务长若能像以往一样，辅助执行长了解业务绩效，并评估重要的策略决策，则企业将能大大受惠。

购并、财务交易和管理投资人关系等工作的重要性自然不在话下。在理想情况下，合并可以创造庞大的价值，创新的融资手法也有异曲同工之妙。与投资人和分析师保持良好的沟通，可以避免公司股价出现不必要的波动，并使外界对企业所采行的策略产生信心。但是对大部分公司而言，股东价值往往来自企业本身的成长，例如提供新产品或服务、创立新事业，或达到成本和资本效率等等。

今天经营企业的特色之一就是，不断会有人向你耳提面命，应如何走快捷方式，才可不费九牛二虎之力创造价值。不过是几年前，高阶主管耳熟能详的是价值型管理(value-based management, VBM)、附加经济价值(economic value added, EVA)，即经济利润、平衡计分卡、投资现金流报酬(cash flow return on investment, CFROI)，以及一些昙花一现的绩效评量方法。最近关注的焦点则是较不具体的品牌、知识等。这些构想大部分都很好，多数是一般常识，但是没有一个是完美无缺的。而且当然也没有任何一个具有神奇力量，可以让企业轻轻松松地改善营运绩效。

事实上，在设计与执行绩效管理作法方面，企业需要针对自己的需求费心地调整，方有可能成功。如果未能针对个别需求，最先进的财务评量方法也可能失败；相对地，若能针对产业与企业的需求，较简化的做法亦能创造庞大价值。

谨记此点，财务长可依循下述四个原则，让自己和公司随时掌握最新状况。

一. 了解公司创造价值的方式

奇怪的是，有很多主管并不十分清楚其业务单位创造价值的方式(例如不知道利润和现金流对价值的影响)。我们的研究发现，半数美国的零售商无法赚回资本成本。但是这些企业经理人，

却往往热衷于追求成长，这些成长就在资本报酬率未见改善之下，成了不敷资本成本的投资。

策略规划工作如果没有强而有力的领导，主管很容易误将注意力放在错误的价值创造评量上。有一家公司的高阶主管同意采群体投票方式决定绩效评量标准；管理层强调产品的创新，但是分析该企业真正能创造价值的方式后却发现，产品创新不如顾客服务和流程管理来得重要。一味地强调产品创新，结果管理层反而忽视了可以真正创造价值的机会。启示：了解企业创造价值的方式在概念上并不困难，但的确需要一套有系统的做法。

二. 整合财务和营运评量

大部分的规划和绩效管理系统都完全倚赖短期的财务评量指针。即使是复杂的财务评量，像是扣除资本成本的报酬—经济利润，显示的也是过去的情形，而非未来的走向。大部分的系统也未能确认出影响财务绩效的要素。直线经理必须能轻易地掌握这些影响价值创造的要素，并且加以定期检讨及更新。经济利润等较短期评量标准，应该与市场占有率等较长期的指针合并使用，以避免做出的决策可能是短期增加价值，但长期下来，却损害价值。

一家消费包装品的领导企业，就犯了全然专注于财务评量的错误。这家公司最成功的业务单位，每年营业利润都大幅成长，持续达成或超越业绩目标。由于该单位一直非常赚钱，高层主管对其绩效也就未加过问。后来主管才发现，该单位是利用提高售价达成利润成长目标的。提高售价本身不是一件坏事，但是连续几年下来，抬高价格就让竞争对手取得扩张市场的机会。市场占有率最终就跌到营业利润无法继续成长的地步。这个危机造成金融市场对该家公司丧失信心，迫使其不得不进行组织重整。

为了建立最佳的绩效评量系统，财务长必须将财务和非财务评量标准加以密切整合。一旦系统建立之后，管理层就可掌握影响财务表现的因素，以及影响业务发展走向的主要指针。

三. 财务评量系统保持透明与一致

事实上，绩效评量系统是可以活用的。有一家公司成立了一个人数众多的团队，专责精确计算财务评量指针，结果可以想见，业务单位的同仁不信任、不了解，甚至根本不使用这些财务指针，大部分的原因是他们未参与评量系统的发展或调整过程。另一家公司的情形是，由于计算方式过于复杂，以致业务单位经理无从了解决策会对业绩表现有何影响。

另一个普遍存在的问题，则是因为同时使用多个指针，甚至造成彼此排挤的效果。通常发生的情况是，最后只有一个评量指针会浮出台面，其它的则完全不受重视。有一家公司慎重其事地决定将经济利润列为绩效评量的新指针，但充其量不过是作为以往惯用的损益表、资产负债表之外的辅助标准，在策略规划和汇报会议中没有正式地位，亦未能纳入薪酬系统中。结果，事前煞有介事引进的指针，最后只落得打入冷宫的下场。

企业财务表现的评量不能以一门精确的科学观之，但任一评量系统皆须以驱动成长以及投资报酬率的关键因素为依归。一开始，可自简易、方向正确的评量方式着手，采用一般财务报表上的数字即可，因为比起理论上正确却复杂无比的系统要来的有用得多。此外，企业在进

行预算编列、绩效评量、资金预算和研拟薪酬系统时，系统和工作语言应该一致，以避免经理人产生不同的解读。

四. 注重沟通

规划和绩效管理的真正目的，在于协助企业拟定较佳的策略以及营运方面的决策。做出最佳决策有赖于对事业的深入了解，而这取决于管理团队或业务单位经理与企业总部主管之间能否有效沟通。

精确无误的财务数字不能也不应取代专业判断，但绩效评量系统能协助资深经理人深入辖下各事业单位，对事业整体有更进一步的了解，进而讨论出理想与现实兼具的业务目标。准确的评量标准有助于经理人了解业务单位能或不能达成绩效目标背后的原因，并决定应采取的后续行动。

财务长是策略规划与绩效管理的守护者和领导者；其担任控管的传统角色不能偏废。回归基本面，财务长将能使企业能力、人员、流程和系统，达成上述四大原则，同时更能有效地为今日急欲了解企业基本体质的投资人解决心中疑虑。这个过程也许比不上购并案或其它较为抢眼的工作来得刺激有趣，但价值创造的有效管理即奠基于此。