

文章编号: 1007-5399 (2015) 04-0030-03

论邮政价值创造型财务管理体系建设

黄 东

(中邮人寿保险股份有限公司, 北京 100808)

摘 要: 文章阐述了价值创造型财务管理体系的基本特征, 基于企业资源规划系统, 提出了建立邮政价值创造型财务管理体系的基本设想, 并从顶层设计、价值文化及智力保障三方面探讨了系统建设的保障问题。

关键词: 战略; 价值; 财务; 资源; 规划; 文化; 人才

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

近几年, 随着中国邮政建设世界一流邮政企业的战略定位和发展路径日益清晰, 邮政企业各项经营管理面临进一步转型, 而作为现代企业管理的核心, 财务管理也面临不断调整和完善, 需要重新构筑一种更适合现代企业发展、满足邮政集团战略的全新财务管理体系。价值创造型财务管理体系是以企业价值最大化为目标, 通过参与企业的各项生产经营和管理活动创造价值并实现企业的可持续发展。当前, 中国邮政正在建设以集团管控为主的“企业资源规划”(以下简称“ERP”) 信息管理系统, 其强大的系统功能也为价值创造型财务管理体系的建立提供了强有力的技术支撑。本文结合中国邮政特点, 探讨在ERP信息系统平台基础上构建价值创造型财务管理体系的基本设想。

1 公司战略与财务战略的辩证关系

公司战略是企业发展全局性、整体性的长期战略行为。财务战略是维持企业正常运转并提高其效率的重要动力之一, 是公司战略的子战略。公司战略与财务战略既属于从属关系, 又相互作用、相互影响。

一方面, 公司战略决定财务战略, 两者高度统一。财务活动是企业管理的一个职能领域, 财务战略从属于公司战略, 是公司战略的子战略, 公司战略方向决定了财务战略的总体方向。另一方面, 财务战略又制约公司战略。财务职能作为企业发展的中坚力量, 决定了财务战略必然影响到公司战略的方方面面, 尤其是财务战略的优劣直接影响公司战略的成败, 同时, 离开了财务战略的支持, 公司战略只能是“无源之水”。

因此, 公司战略与财务战略之间是一种相互影响、相互促进的动态关系。一个成功的公司战略, 必然有科学的财务战略与之配合, 同样, 一个先进的财务战略, 也必然以宏伟的战略蓝图为基础, 两者是辩证统一的关系。

2 中国邮政财务管理体系发展历程

自政企分开、独立运营以来, 中国邮政一直执行收支差

额包干加结算调整的财务管理制度, 随着邮政体制改革的不断深入, 面对集团化、公司化运营的新要求, 自2008年起, 中国邮政集团公司着手研究改革收支差额包干办法, 开始逐步构建以利润为核心的财务管理体系。经过几年的研究和探索, 2013年正式确立了构建以利润为导向的财务管理目标。

不同发展阶段的邮政财务管理虽有不同, 但都紧贴企业实际, 顺应了企业发展要求, 并与企业战略高度契合, 充分发挥了财务管理在企业管理中的核心作用, 进一步推动了企业的快速健康发展, 也为邮政体制改革的深入推进做出了巨大贡献, 中国邮政取得的辉煌业绩极好地印证了公司战略与财务战略相互影响、相互促进的关系。

近年来, 经过不断摸索与修改完善, 建设世界一流邮政企业的战略目标初步确立, 目前中国邮政集团公司的各项经营发展和管理均围绕这一目标展开, 在这种形势下, 需要重新构筑一种更适合现代企业发展、满足邮政集团战略的全新财务管理体系, 而价值创造型财务管理体系不失为最佳选择。

3 价值创造型财务管理体系的基本特征

价值创造型财务管理是以企业价值最大化目标为出发点, 通过积极参与企业的生产经营、投融资以及风险控制等各项经营管理活动, 进一步增强财务管理价值驱动的内生动力, 全方位对接企业发展战略, 并通过有效提高资源配置效率和强化财务杠杆作用, 实现价值创造, 从而推动企业长期可持续发展。价值创造型财务管理体系作为一种先进的财务管理模式, 与传统财务管理模式相比具有以下特征。

3.1 财务管理目标由追求利润转向追求价值

传统财务理论对财务管理目标的界定主要持两种观点: 一种是实现企业利润最大化, 另一种是实现股东价值最大化。无论哪种观点, 都无法消除传统财务管理体系的固有缺陷, 在这种模式下, 把利润作为企业价值的最主要来源, 考虑机会成本和风险较少, 导致企业只重眼前利益而忽略长远

利益，容易引发利润操纵。但在价值创造型财务管理体系下，利润导向将转变为价值导向，不仅考虑投入资本的机会成本，强调长远的现金流量回报，而且更多地考虑员工、客户、供应商、关联方等利益相关者的需求，其最终目标是追求企业价值最大化。

3.2 财务控制与评价由结果导向转变为过程导向

净资产报酬率（ROE）、投资回报率（ROI）等传统财务评价指标注重对过去结果的反映，缺乏对未来的主动分析和评价，难以与企业战略目标有机融合。但在价值创造型财务管理下，通过将作业管理（ABM）、关键绩效指标（KPI）、平衡计分卡（BSC）、经济增加值（EVA）等致力于价值创造的管理命题加以重整，将财务管理理念、财务管理方式、财务管理流程进行整体再造，有序梳理成现实可操作的程序和方法体系，把财务职能从着眼于历史的控制职能转变为着眼于未来的增值职能。

3.3 财务角色由配角转向主角

传统财务管理下，财务通常担任配角，各种资金和成本费用预算需求都由业务部门确定，财务部门负责提供内部服务，更多地是履行事后财务核算功能。但在价值创造型财务管理下，财务职能将对内服务转向价值创造，财务管理从简单的业务核算转向对战略、管理控制和企业经营管理的全方位介入，实现从核算型配角向管理型主角的转变。

4 ERP系统价值创造的源泉

中国邮政正在建设以强化集团管控为目标的ERP信息系统，该系统的建设为价值创造型财务管理体系的建立提供了坚实的理论基础和强大的技术支持。

4.1 拥有高度集成性和流程标准化优势

ERP系统是建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。ERP系统具有的高度集成性特点，可以确保集团总部做好顶层设计，规划好所有价值活动的关联关系，并辅助财务管理打通价值链，实现信息共享；同时，ERP系统可以对公司内部业务流程和管理过程进行优化，建立起一套标准化的流程，使集团内部按照统一标准确认和计量价值活动，便于对价值链各环节进行统计分析，从而挖掘价值增值点。

4.2 提供众多先进的价值管理思想和工具

ERP系统融合现代管理思想和技术，为企业提供了诸如作业成本法、对标管理、战略成本管理、战略绩效管理、多维盈利分析等多种价值管理工具，通过实施ERP，能够在企业内部逐渐形成价值管理的理念和文化，并通过有效运用价值管理工具，进一步加强企业价值管理，不断提升企业价值。

4.3 具有业财一体化特征

ERP系统运用预算管理、管理会计和计算机信息系统，将财务管理深入到采购、市场营销等环节，使财务管理的价值服务和支持决策功能得到充分发挥，为财务管理创造价值提供了条件。

4.4 重视流程控制

ERP系统强调流程控制，通过对公司内部业务流程和管理流程的优化，实现业务流程的自动化，同时借助管理分析工具对流程进行评估，实现对业务流程和管理过程的持续改进和优化，最终达到提升企业价值的目标，这与价值创造型财务管理模式注重过程管理高度统一。

5 基于ERP的邮政价值创造型财务管理体系的基本框架和主要内容

结合邮政企业特点，笔者提出在ERP信息系统平台基础上建立价值创造型财务管理体系的基本架构，见图1。

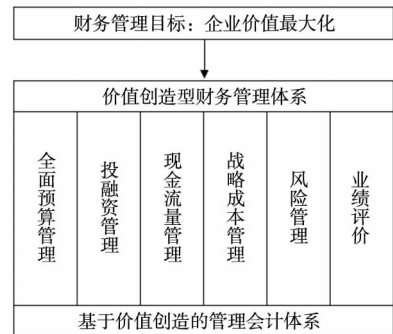


图1 价值创造型财务管理体系基本架构

5.1 基于价值创造的全面预算管理

企业创造价值首先依靠资源投入，而资源的有效利用依靠正确的战略，要依托ERP系统建立以战略为导向的全面预算管理体系，提高资源使用效率，通过战略性全面预算的落地实现企业创造价值的战略目标。

5.2 基于价值创造的投融资管理

投资活动是价值创造的源泉，融资成本间接影响价值创造能力，要借助ERP系统建立投融资集中管理平台，提高长期投资回报率，并结合企业实际情况确立最优资本结构，实现融资成本最小化。

5.3 基于价值创造的现金流量管理

现金流量是衡量企业资源是否创造价值的直接指标，也是企业可持续发展的长期竞争优势，因此，在建立价值创造型财务管理体系的过程中，必须关注现金流量管理。应通过客户管理、存货控制、成本管理、采购管理等多个模块加强对现金流入、流出以及运营资本的管理，有效运用资金成本和机会成本概念，提高资金创造价值的能力。

5.4 基于价值创造的战略成本管理

战略成本管理是以战略高度从成本的源头识别成本驱动因素，对价值链进行成本管理，以利于企业竞争优势的形成和价值创造。要利用ERP系统研究和发掘成本驱动因素，并运用成本数据和信息，为战略管理的每个关键步骤提供战略性成本信息，从而取得持续性的竞争优势，进一步创造企业价值。

5.5 基于价值创造的风险管理

企业在价值创造过程中，会面临诸多风险，包括经营风

险和财务风险等。企业进行适当的风险控制,可以降低企业成本,提高企业价值。要通过ERP系统构建风险预警和风险管理,有效控制企业各类风险,通过管理风险来创造价值。

5.6 基于价值创造的业绩评价

缺少基于价值创造的绩效考评和奖惩体系,价值创造就无法落到实处。作为基于价值创造的业绩评价体系,不仅要评价价值创造的结果,还要评价价值创造的过程。要借助ERP系统的流程控制和共享数据,发现企业价值创造的关键动因,建立起一种新的基于价值创造的业绩评价体系。

5.7 基于价值创造的管理会计体系

管理会计主要为实现价值增值最大化的财务决策以及优化作业流程提供所需的相关信息,是全面预算管理、投融资管理、现金流量管理、战略成本管理、风险管理、业绩评价体系的综合体。因此,要借助ERP系统进一步强化管理会计运用,充分运用管理工具对价值链进行有效分析,以此提升企业管理水平,增强企业的核心竞争力和价值创造能力。

企业完整的价值创造型管理体系不仅局限于上述内容,但上述架构基本涵盖了企业价值创造的重点方面,而且该架构只是对建立价值创造型财务管理体系的一种初步思考和探索,实际运用过程中应视企业价值取向和管理需要进行系统规划。

6 构建价值创造型财务管理体系需着重解决的问题

6.1 做好顶层设计,并在集团内取得一致理解和支持

打造价值创造型财务管理体系首先应做好顶层设计,要结合企业实际需求对相关体系架构和建设目标进行系统考虑和安排,从上而下进行推广。同时,价值管理涉及企业的各个部门,仅靠财务部门远远不够,因此应上升到整个企业的高度,广泛动员,全员参与,能否顺利推进此项工作取决于各级领导和员工的理解和支持,尤其取决于企业高层的理解程度和支持力度。

6.2 打造价值文化,培育价值氛围

引入一种新的管理方式必然带来管理难度的增加,因此,只有打造以价值创造为核心的企业文化,不断培育企业价值管理氛围,将价值管理理念融入企业文化、员工价值观念体系,才能使员工逐步接受价值管理理念,真正参与到企业价值创造中去,最终实现企业价值最大化的管理目标。

6.3 提供智力保障,做好人才队伍培养

在打造价值创造型财务管理体系的过程中,需要首先打造一支既熟悉经营管理,又了解信息技术,同时掌握风险管理等专业知识的人才队伍,为全面建立价值创造型财务管理体系提供强有力的人才保障。

需要注意的是,一旦初步建立起价值创造型财务管理体系,应加强集团公司和板块间的协同管理,要从集团整体价值最大化出发,制定科学合理的价值管理目标和业绩评价指标,将各板块统一到集团整体战略中,努力实现集团价值最大化。

联合包裹精英驾驶员队伍不断壮大

近日,联合包裹“荣誉光环”精英队伍又增加1445名驾驶员,至此荣获精英驾驶员称号的人数已达到7878人,这些驾驶员的零事故驾龄达到了25年。

现精英驾驶员人数是公司有史以来最多的,其中包括66名新成员,分别来自加拿大、德国和波多黎各。总体来说,入围精英驾驶员的7878人总行驶里程超过530万英里,职业生涯中的安全驾驶时间超过22.1万年。

美国交通部部长安东尼·福克斯表示,确保高速公路与道路的安全畅通是交通部的最高使命,因此高度赞扬那些行驶里程达到25年零事故的驾驶员为全国创建安全的驾驶环境。

在所有“荣誉光环”成员中,有471名驾驶员零事故驾龄超过35年,62名驾驶员零事故驾龄超过40年。2014年,联合包裹最佳安全驾驶员是美国密歇根州利沃尼亚市的一名包裹投递车驾驶员,他的驾龄达到52年,共投递500万件包裹,而且从未发生过事故。

奥兰多市的一名拖车驾驶员是联合包裹公司首位零事故驾龄达到40年的女性驾驶员。在全球10.2万名现役驾驶员中,仅有62名驾驶员达到这一标准,她是其中之一。她表示:“我从来没想到自己已经工作了40年,而且没有发生过事故,但事实表明,只要努力,就会做到。”

2015年新入围的精英驾驶员有41名女性驾驶员,另有19名女性驾驶员的零事故驾龄超过了30年,整个“荣誉光环”队伍的女性驾驶员共有166人。

联合包裹公司在全球拥有10.2万名驾驶员,在道路运输中保持着最安全的驾驶标准,每年行驶里程超过30亿英里,安全投递包裹超过40亿件。

(王旭 译)

参 考 文 献

- 1 汤谷良,林长泉. 打造VBM框架下的价值型财务管理模式. 会计研究, 2003, 12
- 2 龚凯颂. 基于价值创造的企业财务管理研究. 北京: 中国财政经济出版社, 2009
- 3 张克慧, 牟博俊. ERP系统在集团管控中的价值创造——基于会计核算视角. 财务与会计, 2012, 9
- 4 李魏晏子. 价值型财务管理体系: 聚焦投融资和风险管理. 上海国资, 2013, 1
- 5 杨蓉, 张旭. 如何构建价值创造型财务管理体系. 公司财务, 2013, 1

收稿日期: 2014-12-25

作者简介: 黄东(1976~), 男, 江苏张家港人, 硕士, 会计师, 主要从事财务管理研究。