



企业价值管理攻略

QIYE JIAZHI

GUANLI GONGLUE 范松林 编著



中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

企业价值管理攻略

范松林 编著

中国铁道出版社

2014年·北京

图书在版编目(CIP)数据

企业价值管理攻略/范松林编著. —北京:中国
铁道出版社,2014. 6

ISBN 978-7-113-18647-0

I. ①企… II. ①范… III. ①企业管理—财务
管理—案例 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 110204 号

书 名:企业价值管理攻略
作 者:范松林

责任编辑:时 博 编辑部电话:010-51873141 电子信箱:crph@163.com
封面设计:郑春鹏
责任校对:龚长江
责任印制:陆 宁 高春晓

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)
网 址:<http://www.tdpres.com>
印 刷:中国铁道出版社印刷厂
版 次:2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷
开 本:880mm×1230mm 1/32 印张:8.375 字数:160千
书 号:ISBN 978-7-113-18647-0
定 价:38.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。

电话:(010)51873174(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)51873659,路电(021)73659,传真(010)63549480

编委会名单

顾 主 编	问 任 委	贾砚林	王金璇	曹 清
		范松林		
		陈 胤	康 慷	琚诒春
		王忠辉	王海丰	王 斌
		王志举	聂家齐	殷 栋
		刘 刚	杨铁林	白 燕
		张思阳	汤晓沁	秦 婕
		熊丹宇	张翠玲	孟庆文
		牛彩云	赵 莹	王 骏
		程远芳	戴晓青	陈秉祥
		蔡振宇	刘 贞	徐毓秀
		石 蕾	俞琪雯	王 瑜

序 一

2003 年国务院国资委成立时,我们的一项重要任务是建立一套符合中国特色和中央企业实际的业绩考核体系,以此实现“正确导向、落实责任”目标,即以科学发展和可持续发展为导向,以业绩考核为抓手,通过明确的目标管理和有效的过程控制,实现国有资本保值增值,全面提升中央企业的竞争力。在反复研究、慎重比选的基础上,我们认为经济增加值(Economic Value Added,简称 EVA)即本书所称的经济利润是业绩考核的发展方向。因为 EVA 不仅理念先进,体现了资本的本质属性,即企业只有为股东和相关利益方带来资本成本之上的增值收益才能创造价值,同时,它也是一套涉及战略、投资、运营、考核、分配等方面的严密的价值管理体系,系统地推广和应用将引发中国的“管理革命”。可喜的是,经过三年理论研究和理念宣贯、三年试点和四年的考核实践,经济增加值已在中央企业成功推开。

价值管理是一个舶来品。如何既把握其科学内核又与中国国情和企业实际相结合?以什么方式更好地落地?怎么操作?采取什么方法、手段更能够有效地推动价值管理?

有不少难题摆在企业的面前。为此,我们在总结中央企业实践经验的基础上,于2014年1月10日下发了《以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》的文件,推动中央企业深入贯彻党的十八届三中全会精神,以管资本为主加强国有资产监管,指导中央企业进一步深化经济增加值考核,优化资源配置,提升以经济增加值为核心的价值管理水平,促进中央企业转型升级,增强核心竞争能力,加强实现做强做优、科学发展。

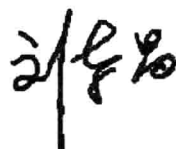
宝钢集团旗下的宝钢金属有限公司推进价值管理已有七年,并且把推进经验写成了《企业价值管理攻略》。一口气阅读下来,感觉该书既是中央企业价值管理的成功实践,也是对《以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》的最佳注解,更是解决价值管理如何落地、如何操作的实物指南,值得深入学习和全面推广。

《企业价值管理攻略》提炼了宝钢金属价值管理的优秀实践和典型案例,针对价值管理内涵、如何推进价值管理、如何提高资产效率、采取什么手段来推动价值管理等四个方面层层展开。该书提出,要推进价值管理,就应把财务转型为管理会计、业务合作伙伴、价值整合者;从而把财务的角色转换为价值管理的组织者、推进者、整合者;通过采取包括转型、宣贯、案例、驱动、效率等方法,形成以数据说

话、系统思考、协同创造、共同分享、全员参与、透明经营、培养人才、创造价值的理念；通过采用提高效率、KPI、BI、阿米巴等四个手段，挖掘价值驱动因素，揭示差异，查找原因，提出改进措施；最后达到提升 EVA、创造价值的目的。

该书理论联系实际、逻辑性强、案例丰富、可操作性强，是一本难得的价值管理佳作。各企业可以借鉴其思路、方法和手段，有效地运用到各自的价值管理实践之中。因此，特把该书推荐给有志于实践价值管理的企业和从事价值管理研究的学者们借鉴参考。

国资委综合局局长



序 二

宝钢金属成立七年,也是推进价值管理的七年。总体上来说,宝钢金属的价值管理经历了五个阶段。

第一阶段:2007年在上海宝印金属彩涂有限公司、上海宝翼制罐有限公司、上海冠达尔钢结构有限公司三家子公司试点推进;第二阶段:2008年至2009年在三家试点经验基础上全面推广价值管理;第三阶段:2010年至2011年从提高业务洞察力入手,提高资产效率,提高EVA;第四阶段:2012年至2013年推进KPI管理,深挖价值关键驱动因素,以边际贡献最大化指导产销决策;第五阶段:从2014年开始,推进稻盛和夫先生倡导的阿米巴模式,达到全员参与、透明经营、培养人才、创造价值的目的。

就我而言,宝钢金属在推动价值管理的过程中,印象最深的有三点感受。

推动价值管理的过程,是抓住经营本质的过程。从大的方面来说,企业存在的意义在于为全体员工创造福祉和为社会做贡献,这就要求我们持续健康地经营下去,并获得成长发展,因此,我们就要获得客户、股东以及其他各利益

相关方的信任和支持。获得信任和支持的基础是持续创造价值。从日常经营来说,我们需要关注诸如产量、销量、质量、物流、消耗、成本、毛利、费用、资金占用、应收账款、新品开发、人员、客户满意、设备运行维护、工厂管理、项目建设等多个方面多项指标,而这多个方面多项指标又相互交叉影响、变动不居、此消彼长。如果齐头并进地关注这些指标,往往容易使人一头雾水、顾此失彼,甚至带来南辕北辙的效果。我们的经营管理,必须紧紧围绕企业的经营价值展开,而不是在这些指标间瞎冲乱撞。价值管理的宗旨之一,就是要帮助我们抓住经营的本质,从本质入手,层层展开。

推动价值管理,也是凝聚全员智慧的过程。创造价值是全体员工大家共同的事情,所以价值管理也绝不仅是主要经营者和财务人员的事情。大家在不同职能、不同层面,日常关注点各不一样,价值管理就在于通过对价值综合指标的层层逻辑展开,一帮助大家建立创造价值的共同语言,二推动大家深入挖掘自己岗位的工作本质要求,围绕企业价值,通过在各自岗位上的有效努力,并通过和其他相关同仁主动的、没有间隙的、持续的协同,推动企业进步。正是通过全体员工的共同智慧,在日渐严峻的市场形势下,宝钢金属连续七年实现经营业绩的卓越成长。

推动价值管理,也是不断主动思考的过程。企业经营

是辛劳的,但更重要的是,企业经营必须主动思考。我们对企业经营本质的认识,是一个不断深化的过程;同时,经营的内外部形势也在不断变化。离开了持续的主动思考,随时有可能偏离经营的本质。所以我们每一个层面、每一位员工要持续地主动思考。实际上,宝钢金属的进步过程,正是大家不断主动思考的过程。

本书提炼的价值管理优秀实践和典型案例,不仅清晰再现了七年来宝钢金属各业务单元实践价值管理的历程,更是针对价值管理内涵、如何推进价值管理、如何提高资产效率、采取什么手段来推动价值管理等四个方面的层层具体展开。因此可以说本书有很强的实践性。

国资委在2014年1月下发了《以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》,目的是指导中央企业进一步提升以经济增加值为核心的价值管理水平。宝钢集团随即根据国资委要求全面展开围绕EVA的经营考核,加强企业价值管理。那么企业怎么来推进价值管理以进一步提升EVA,是摆在各位面前的问题。而本书正是在推进价值管理的优秀实践中形成的“攻略”,对解答上述问题具有现实指导意义。

希望这本“攻略”对有志于推进价值管理的同仁有所启发,帮助各位集思广益、博采众长,带给大家阅读之

“美”，同时也希望本书能够帮助各位同仁把价值管理的思路、观念、方法和手段有效地运用到各自企业的价值管理的实践之中，带给大家运用之“乐”。

宝钢金属董事长 

前 言

宝钢金属有限公司(以下简称宝钢金属)是宝钢集团全资子公司之一,注册资本 40.55 亿元人民币,是 2007 年年底宝钢集团为大力发展钢材延伸加工产业,整合产业公司、钢制品事业部、汽贸和线材制品等业务而组建成立。新组建的宝钢金属致力于建立具有强大竞争力的钢材加工及工业气体产业平台,立志成为与宝钢集团各项业务高度协同的优质业务孵化器,现有宝钢包装、宝钢气体、金属制品和宝钢汽贸四大核心业务板块。

宝钢金属自 2007 年成立以来,励精图治,各项业务迅速成长。2013 年实现合并营业收入 112.1 亿元,利润总额 3 亿元。成绩背后是全体宝钢金属员工付出的艰辛努力。宝钢金属以“境界决定格局、仁爱立司、爱与信任”为价值理念,遵循宝钢企业文化主线,身体力行实践“勇于负责、变革创新、诚信协同、创造价值”的企业精神,帮助宝钢金属确立了“以团队为基础,战略、文化、流程聚合发展”的核心组织优势,建立了经营创新、管理变革、技术创新与业务拓展有机结合的良性发展体系。而价值管理正是管理变革

中浓墨重彩的一笔——宝钢金属成立伊始就推进价值管理,其目的就是要提升 EVA,创造价值。这也正是宝钢金属十六字企业精神最后的实质要求所在。

宝钢金属推进价值管理是一个循序渐进,由浅入深的过程,大致可以分为五个阶段:2007~2008年,三家试点,宣贯理念,数据说话,系统思考;2008~2009年,全面推进,形成案例,传播实践,协同创造;2010~2011年,价值整合,合作伙伴,提高效率,提高洞察力;2012~2013年,推动 KPI,价值驱动,把握关键,抓住本质;2013~2014年,阿米巴为重点,全员参与,点燃激情,培养人才。

本书正是以宝钢金属推进价值管理的五个阶段为脉络,将宝钢金属价值管理的“攻略”一一呈现。之所以是“呈现”,在于本书是原原本本,毫无修饰地将宝钢金属推进价值管理的七年实践一一再现和还原,不仅是对已经发生的“历史”的记录,更是对当时的过程进行“复盘”。

本书所“呈现”给读者的,首先是一种原始、真实而鲜活的素材。这些素材完全来源于企业的实际经营,虽然不一定是轰轰烈烈的典型,但也可以作为管中窥豹中其中的一“管”。读者可以对这些素材进行自己的一番研究,这种研究可以是参详,也可以是审视,不管怎样,都可以借这一窥或一瞥,探寻自己的“道”。

其次,围绕这些素材,本书“呈现”了宝钢金属提炼的对价值管理的见解。其中,既有宝钢金属对价值管理本身的见解,又有对如何推进价值管理这套管理体系的见解,还有对具体的实践中,如何运用价值管理工具的见解。这些见解,即便是一家之言,也是宝钢金属历经七年,遍尝价值管理“酸甜苦辣”之后的体会和认识,我们希望其中的点滴经验能让读者有所启发,那也是“功德无量”的事情。

最后,本书“呈现”的是价值管理的多种推进手段,直接把宝钢金属如何推进、如何实践的“攻略”毫无保留地分享。在正文中间穿插了代表性的案例,在附录一中罗列了30个案例。这也是本书最核心的内容。之所以是“攻略”,就在于本书提供了一揽子的计划、策略和具体做法。有心的读者,甚至可以“拿来主义”,直接运用于自己的企业或职业中,进行“攻城略地”。宝钢金属七年实践开出的“经验之花”,本就应该让更多有志于价值管理的朋友或鉴赏品读,或借鉴运用,或批评指正……真正能让价值管理在各企业结出智慧之果、效益之果,正是我们希望看到的结果。

写《企业价值管理攻略》,也正是契合了国资委2014年1月10日下发的《以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》的文件的要求。收到该文件后,各企业都在思考如何推进价值管理;而《企业价值管理攻略》正

好为各企业推进价值管理提供了一种思路、方法和手段。

写作本书的渊源可以追溯到宝钢股份 2001 年至 2003 年推进价值管理。那时,我们学习 EVA,推进价值管理。正是这次推进价值管理,使我们在实战中接触到了 EVA,并深深地喜欢上了价值管理。而且我们的成果“面向企业价值最大化的成本管理”课题获得了“第十届全国级企业管理现代化创新成果一等奖”。本书能够最终成稿,得益于宝钢集团、宝钢金属给了我们这个实践的大舞台,使得我们能够在宝钢金属试点推进价值管理,并在各位领导的指导下取得价值管理实践经验,在此向宝钢集团各位领导表示感谢,向宝钢金属贾砚林董事长、王金璇书记、曹清总经理表示感谢。

实际上,在宝钢金属推进价值管理的七年里,大家对价值管理给宝钢金属带来的变化有目共睹。非常欣喜地看到我们的财务管理有了转型,转成了管理会计、合作伙伴、价值整合者,财务人员成为价值管理的组织者、推进者、整合者;在全体员工中间,也形成了数据说话、系统思考、协同创造、共同分享、全员参与、透明经营、培养人才、创造价值的理念;推进价值管理的一整套有关转型、宣贯、案例、驱动、效率等内容的方法体系得到了沉淀和固化;提高效率、KPI、BI、阿米巴等手段或机制运用越来越纯熟。可以说,在

宝钢金属推进价值管理,达到了提升 EVA、创造价值的目的。这七年的经历对我们非常宝贵,在实践价值管理的同时,自身也获得不少感悟和进步。

在写作过程中,我们得到了各位同仁的支持和帮助,在此要感谢宝钢集团财务系统陈纓副总经理、吴琨宗部长、张轶总监、孟祥云首席会计师、吴新江总监、胡爱民总监、周宝英总监、周新平总监的大力支持。在此一并感谢宝钢金属各部门、各子公司各位同仁的大力支持。

同时,由于我们水平有限,文中难免出现错漏,望各位同仁斧正。

编 者
2014 年 3 月

目 录

第一章 什么是价值管理	1
第一节 价值管理内涵	1
一、企业价值是所有收益的总和	1
二、企业价值最大化是企业运营的目标	3
三、价值管理是基于价值的管理模式	3
第二节 价值管理的特征和原则	4
第三节 价值管理框架	5
第四节 成功推行价值管理的关键环节	7
一、确立明确的价值理念	7
二、把握并有效经营价值驱动要素	7
三、在经营管理的全过程实施价值管理	7
四、价值管理重在沟通过程	8
第五节 价值管理是宝钢金属企业文化的 核心内容	8
第六节 推进价值管理的目的及意义	10
一、提高企业的经济价值	10
二、培育企业的核心价值观	11
第二章 如何组织推进价值管理	13
第一节 宝钢金属价值管理推进安排	13