



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延



王华兵 / 编著

价值型财务管理 体系建设

Development of Value-based
Financial Management System

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

价值型财务管理 体系建设

Development of Value-based
Financial Management System

王华兵 / 编著



图书在版编目(CIP)数据

价值型财务管理体系建设 / 王华兵编著. —昆明:
云南大学出版社, 2015
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-2265-1

I. ①价… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理—
研究 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第042210号

策划编辑: 赵红梅 / 责任编辑: 石 可 / 责任校对: 何传玉 / 装帧设计: 庄海萌



价值型财务管理 体系建设

Development of Value-based
Financial Management System

王华兵 编著

出版发行: 云南大学出版社
印 装: 昆明富新春彩色印务有限公司
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 18.25
字 数: 250千
版 次: 2015年4月第1版
印 次: 2015年4月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5482-2265-1
定 价: 43.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内
邮 编: 650091
电 话: (0871) 65033244 65033468
网 址: <http://www.ynup.com>
E-mail: market@ynup.com

◎ 总 序

2015年是中国新一届领导人深化经济改革的关键之年，在今年的两会期间，转型成为代表和委员们热议的话题，实现转型就能恢复发展的动力。放慢脚步的中国经济、中国企业将受到转型所带来的严峻挑战。任何一个企业今天都面临着转型。

今天的企业面临四个方面的发展转型：产业结构转型、产业升级、人才能力转型、成本转型。前两个转型大家谈得比较多，后两个转型很少被企业注意到。

传统行业、生产过剩行业的企业将遭受结构转型升级的巨大冲击，生死存亡的过程从本质来说就是资源的重新配置、升级置换和产业要素重组，只有提升产业素质才能获取长远的发展。

人才能力转型指企业未来主要用两种人赚钱，高能力者更为凸显地走向创新、创造与高端服务，而普通能力者更多地细分为从事生产与执行。

成本转型就是从人力低成本向管理低成本转型。改革开放30多年来，中国凭借劳动力低成本成为世界工厂，今天人力成本高使许多企业缺乏竞争力。在互联网等新经济形势下，企业必须寻求管理低成本。

现实环境决定了企业不转型就无法生存！任何商业模式的背后，都离不开财务架构的支撑，企业转型的基础就是财务管理转型。针对以人才转型、成本转型为内核的财务管理转型，从2014年6月至2015年3月的九个月时间里，北京财税研究院集中国内财税业界16位专家，分

别于2014年8月、9月、12月和2015年3月在京召开4次针对2015年企业财务管理学习的教研备课会，研究当前企业急需的财务管理转型课程，并就服务模式做出重大转型。同时在2014年12月至2015年2月初，在全国23个地区邀请近500位代表性企业的财务管理者参与备课会。23场地区备课会汇聚着业界管理者的真知灼见，最终审定了今年的13门财务管理转型课程，并确立了七门以财务管理转型为主题的系列教材编写，以带给困顿中的中国企业及财务管理人最急需的支持与帮助。

本丛书包含《管理会计量化工具与方法应用》《价值型财务管理体系建设》《企业融资平衡性选择》《企业经营中的九大金融方式应用》《企业投资活动全程节税设计与风险管控》《全面营改增背景下企业供应链关联税负优化》《新三板机遇下企业财务实操》七册教材，编著者均是国内知名院校的教授、讲师和具有企业财务实践管理经验的高级管理者，及中介机构实践经验丰富的合伙人，丛书是集合大家长期的理论研究和实践经验的结晶。这里对诸位老师辛苦付出表示由衷的感谢。

希望本套丛书的出版，为业界同行和广大的企业管理人处理当前困顿提供指引，并引发全社会对于财务管理应用型学问的交流探讨，我们对读者朋友们的大力支持深表感谢，并请大家积极地反馈建议，以有助于共同推动我国企业财务管理的转型升级，实现企业的长远发展和中国经济的腾飞。

这套丛书的及时出版，和云南大学出版社编辑们的辛勤工作是分不开的，在此一并深表谢意。

北京财税研究院 李永延

2015年3月23日

◎ 前 言

十八届三中全会之后，媒体上出现频率最高的词语毫无疑问是经济转型、结构升级和价值创造。在当前促转型、调结构的经济改革基调下，中国经济正经历一个由内生促增长的转型过程。从以往的狂飙突进和资源过度消耗型的经济增长模式转向可持续的、资源节约型的增长模式。香港大学Gary Biddle教授认为，目前全球经济仍然非常脆弱，中国也面临诸多的挑战，包括老龄化、劳动力成本上升、环境污染，以及巨大的资本错配、消费低迷等问题。过去GDP年均增长10%、资本成本仅为6%的幸福局面已经成为往事，现在面临的是两者之差为零，甚至为负数的情况。

因此，作为市场主体的企业也必须实现转型升级，从传统的依靠外部力量的刺激，转向必须以创新驱动、管理提升来创造价值。在传统的经济增长模式下，企业重视的是利润，然而，账面利润的产生是以资源的大量消耗作为代价的，企业究竟有没有为股东创造价值，仍是一个未知数。

企业的转型中最重要的就是财务管理工作的转型。财务转型是指一个企业的财务部门从财务战略、角色定位、组织结构和操作流程的全方位转变。对于处在外部变化动荡环境进程中财务部门应该进行财务转型，改变过去“单体企业”的经验和做法，借鉴成功的跨国企业的先进做法，使财务部门角色向先进、合理方向所做的改善。财务转型不仅包括财务组织中CFO或财务负责人角色的转换，更包括先进技术的应用，

以及在信息系统支持等技术支持下的财务组织在职能定位、组织结构、人力资源等方面的优化。

本书结合最新的价值型财务管理的理论和实务经验，主要从以下几个方面阐述了如何构建价值型财务管理的问题。第一部分包括第1章，主要从理论上阐述企业为何要聚焦价值型财务管理产生的相关背景和理论。主要内容包括价值型财务管理的产生背景、价值型财务管理的特点、价值型财务管理的基本原则和实践中可能存在的问题等；第二部分主要包括第2章，内容包括价值型财务管理的两大关键财务决策，即资本结构决策和资产结构决策，并结合最新的实践案例对此进行了较为详细的阐述；第三部分包括第3和第4章，内容包括企业价值衡量财务指标的设计与选择，主要涉及传统财务指标的选择以及传统财务指标的缺陷等、价值衡量指标的选择、业务单元价值衡量指标设计与选择；第四部分包括第5、6、7章，主要包括实务中价值型财务管理体系构建的具体步骤和方法，内容涉及以平衡计分卡为基础的战略业绩评价体系的构建步骤和方法，以及以财务共享服务为中心的价值型财务管理体系的构建步骤和方法。

◎ 目 录

第一章 企业为什么要关注价值创造 / 001

- 第一节 企业为什么要关注价值创造 / 001
- 第二节 什么是价值型财务管理体系 / 012
- 第三节 企业价值创造的财务原则与实践中的困惑 / 026

第二章 价值型财务管理体系构建下的关键财务决策 / 041

- 第一节 价值型财务管理体系构建下的资本结构决策 / 041
- 第二节 资本结构设计与应用案例 / 049
- 第三节 价值型财务管理体系构建下的资产结构决策 / 064
- 第四节 资产结构设计 with 价值创造应用案例 / 070

第三章 企业价值衡量的财务指标设计与选择 / 095

- 第一节 传统财务指标设计与选择 / 097
- 第二节 企业价值衡量指标设计案例 / 102
- 第三节 剩余收益与经济增加值指标 / 112

第四章 业务单元价值衡量指标设计与选择 / 124

- 第一节 业务单元价值衡量指标设计和选择的影响因素 / 125

第二节 业务单元价值衡量指标设计与选择 / 132

第三节 非财务指标与企业战略业绩评价体系 / 143

第五章 价值型财务管理体制的制定程序与方法 / 158

第一节 战略规划与价值型财务管理体制建立 / 158

第二节 战略规划制定的流程 / 162

第三节 战略地图与战略业绩评价体系设计 / 172

第六章 价值型财务管理体制构建的实施步骤 / 186

第一节 价值型财务管理体制构建的前期动员 / 186

第二节 价值型财务管理的组织架构设计 / 191

第三节 价值型财务管理体制的管控模式设计 / 195

第四节 分部财务管理职能与机制设计 / 201

第五节 集团内部资本市场机制设计 / 207

第七章 财务共享服务中心设计与建设 / 225

第一节 财务共享服务中心的含义和设计要点 / 225

第二节 DH公司财务共享服务中心的设计与建设案例 / 236

第三节 海尔集团财务共享服务中心的设计与建设案例 / 261

参考文献 / 281

◎ 第一章

企业为什么要关注价值创造

“几千年来，很多生意人都明白这一点，资本获利要高于资本成本，可惜大部分公司都没有把握好这一点。”

——Gary Biddle

第一节 企业为什么要关注价值创造

一、不转型，就消失

在当今外部环境剧烈变化的时代，任何企业的优势都是暂时的，优势终将被趋势所取代。如果企业想一味地依靠技术、成本、资源等维持竞争优势并试图一劳永逸的经营模式终将被时代所淘汰。富士与柯达的故事可能会给予我们些许关于企业转型的启示。

【案例】柯达与富士的转型之路

2012年年初，百年老店柯达公司向纽约的一家破产法院提出“破产申请保护”。半年之后的8月3日，柯达公布了2012年第二季度的财务报告，其全球营业收入为10.8亿美元，比去年同期下滑了27%；净亏损却扩大到2.99亿美元，比去年同期增加了67%，可以说毫无起色。几乎同一时间，它的老对手日本富士公司也发布了相近季度的财务报告，该季度实现营业收入为64.79亿美元，利润是2.61亿美元。为什么同样面临行业衰退，难兄难弟的结果会完全不同？

日本富士公司过去15年的历史，向我们展示的是一个衰退行业中的公司如何向外突围的故事。大约在2000年前后，富士作为行业中的世界

第二，正享受着感光材料领域业绩高涨的美妙滋味，富士相机及其感光材料业务占其总销售额的60%。然而，富士在此时感受到了大限将至，市场上数码相机越来越便宜，越来越多地替代着胶片相机，转型在即。

转型不仅需要勇气和决心，更需要确定方向。而确定方向又需要对自己的核心能力准确把握和理解，做到这一点并不容易。一个公司经营久了，常常会迷失。而当市场复杂、产品多样、客户杂乱的时候，企业领导人就更容易分不清什么是自己的核心能力了。富士的解法是新建了一个超过1 000人的研究所。在那里，聚集起大量来自于医学、光学、化学等不同领域的研究者。富士不再把自己定义为一家胶片公司，甚至也不是一家影像公司，而是一家专注于光化学领域的企业。比如，研究员们虽然还是在讨论胶片，但话题已经不再是与照相机相关的胶片，而是能够用在建筑行业阻隔热能的透明胶片，或者说是可以导电的透明胶片。这个研究所的工作打破了以往所谓“专业”的分工界限，使得分散的技术专利产生联系，使得原来不曾考虑过的商业领域进入了公司转型选择的视野。

基于对于技术趋势的深入理解，富士开始了它的第二步行动，即进行一系列并购。富士曾经一口气并购了40家公司，以更加有效地获得技术和市场。比如，对数字成像很重要的CCD技术非常昂贵，富士公司是在收购医疗器械业务中获得的。再比如，富士以“市场换技术”的策略成功收购了施乐公司75%的股权，组建了目前在日本复印机市场仍然蒸蒸日上的富士施乐合资公司。富士还收购了一些著名的制药公司和化学公司。富士的技术人员认为富士在控制自由基造成照片和底片老化的技术，可以运用到药物和医疗领域。2000年，当古森重荣上任社长的时候，富士公司基本是一家胶片生产企业，而今天占据富士销售额八成以上的业务，是在医疗器械、化妆品、液晶成像等领域的产品。

富士故事的第三个闪光点，是本钱。长期以来，美国一直奉行股东

至上主义，红利支付率一直保持在很高的水平，而各类投资者（特别是机构投资者）也根据公司短期回报的高低决定是否持有一家公司的股份，这也被研究者们批评为“短期主义”。大前研一认为：正是因为柯达没有足够现金储备，只能选择降低生产成本这条路，而对于行业的根本变局，降低成本是毫无意义的。相比之下，日本企业的股息分配率长期处于较低的水平，这使得富士公司在行业崩溃之时，依然可以保留将近2兆日元的现金。因为有了这2兆日元的现金，富士公司在业务突围时选择的现金并购手段才能够实现。

柯达没能及时转型的一个重要原因就是判断出现了问题。当各种数码电子摄像产品越来越便宜并且对传统以胶卷为基础的摄像设备产生冲击的时候，柯达不是去跟随技术的潮流去更新自己的产品，去追随新的技术发展趋势，而是不断地在原有的技术和产品上进行改进，试图通过降低产品的成本来吸引和扭转不利的局面，并且柯达在这方面投入了巨额的资金。正是因为对传统技术优势的过分依赖和对趋势的误判，导致了百年柯达最终走向了破产的命运。

像柯达这样没能及时转型、保守失败的企业不在少数，比如，手机行业前些年的领袖企业诺基亚。它由于固守传统的理念而不思改变，最终在智能时机时代被淘汰出局，落得被微软收购的命运。据统计，1957年的标普500在四十年后仅存74家。对企业而言，其工作和任务就是价值创造，也就是资本获利要高于资本成本，可惜大部分公司都没有把握好这一点。根据有关研究，只有20%的公司创造了80%的价值。大部分公司尽管一开始比较成功，能吸引资本，但很快就开始毁灭价值。比如大部分公司的预算工作需要花费大量时间，造成的内部博弈、突击花钱，以及外部环境造成的预算失灵，而这些时间本来可以用于价值创造。Gary Biddle教授认为，现在公司毁灭价值的速度更快，而创新比以前更加困难，而且速度更慢。

在企业的国际化进程中，交易的复杂程度、不确定性和风险随之增大。传统的财务部门角色已难以适应经营环境的变化和公司管理的需求。财务转型向着提高财务效率（Efficiency）和改善财务效果（Effectiveness）的方向演进。许多企业实施的第一次财务转型主要集中于提高财务效率，包括内部结构重造和程序标准化、采用ERP和物流技术、建立共享服务中心式新结构或采用第三方业务处理外包服务（BPO）等。IBM全球企业咨询服务部、沃顿商学院及《经济学》信息部合作在2003年所做的全球首席财务官的调查报告显示，传统的角色使财务部门虽然消耗了较多的资源（平均来看，传统财务组织消耗的成本约占销售收入的2%~3%，而新型财务组织仅占1%），但是创造了相对较低的价值。这是因为传统的财务部门将主要精力消耗在制作凭证、登记账簿、收付款项等交易处理（Transaction Processing）方面，而在财务分析与管理控制为主的专业服务（Specialist Finance Services）方面以及决策支持（Decision Support）方面的投入往往不足。在2005年进行的跟踪调查中，发现大多数企业的财务部门进行了财务转型，其中制造业的财务转型比例更是达到100%。

这个调查小组在2007年上半年再次对全球79个国家的1230名集团层面的首席财务官（CFO）再次进行调查，并于2007年10月发布了研究报告《通过整合财务组织平衡风险和绩效——2008年全球首席财务官研究》。在报告中提出国际化企业成长需经历的三个阶段：国际性的公司、多国经营公司和全球整合企业。报告中提出一个全球化经营的公司，建立的整合的财务组织（IF0）的公司，其绩效比没有建立整合的财务组织的公司的绩效要高。一个整合的财务组织的建立，要求公司建立了全公司在全球范围内统一的标准、统一会计科目表、统一的数据定义和统一的操作流程。

国际“四大”会计师事务所之一的普华永道曾在其研究报告《财务

管理与集团内部控制》中提出，企业的财务转型应重点从六个方面展开：业务渗透、战略支持、资金管理、价值管理、成本管理、流程与系统。报告中所提的这六个方面转变重点领域较少涉及财务组织最基础和最传统的交易处理职能，主要侧重于非交易处理层面，即侧重于改变和提升财务部门角色定位。全球最大的咨询公司IBM将财务职能划分为三个层次，即会计核算、财务报告与控制、决策支持，认为财务转型应由下到上依次展开。对于会计核算层次的财务职能转型，通常伴随着流程优化和信息化，这表现在流程重构行为和信息系统的建设，达到如何获取“正确的财务数字”的目的；而财务控制层次的转型关注财务管控系统，如预算、风险管理等方面的转型，这个层次要实现的目标是“正确地应用财务数字”；对于决策支持层次的职能转型，则通过为管理层和业务人员提供正确的决策支持信息，为提升公司的价值提供“专家型财务”的见解。

国际商业机器公司（IBM）企业发展史充满传奇色彩，值得我们深思。从IBM自身发展过程中，我们可以清楚看到财务部门从在一个本土公司发展成为国际化企业，再到一个跨国企业，最后发展成一个全球整合企业的转变中角色定位的转换和组织架构演变过程。在过去的几十年间，IBM完成了从一个国际企业（International Company）到跨国企业（Multinational Company）的发展历程，而今天为了应对全球技术和市场的变化，IBM再次主动求变，开始向一个全球整合企业（Global Integrated Enterprise）过渡。

在过去，全球各地IBM的分部就像一个小型的IBM总部，具有总部全部的功能。不论是HR还是财务，不论是研发还是咨询，每个分公司都是“五脏俱全”。这种分权模式存在较大的弊端，例如各分公司财务管理各自为政，缺乏一体性、全面性、安全性和有效性。每个分公司都有一套完整的管理体系和系统使得公司成本激增。以IBM擅长的信息系统

中心。每个月美国或者是日本IBM员工手里的工资单都是从马来西亚的结算中心分发出来；菲律宾成为IBM的人力资源中心；印度、俄罗斯和中国也分别成为研究的重点基地。

进行财务转型以后，IBM的财务组织遵循了“集中的更集中，分散的更分散”的原则。即IBM将核心财务的职能都集中到总部，例如财务预算、公司并购与对外投资决策、审计和资金管理的职能集中在美国总部。将与业务密切相关的职能，如税务、成本核算、运营管理转型与风险管控等支持职能分散到全球各个经营地。将能够规范化和标准化的会计核算与资金管理职能集中起来，成立财务共享服务中心和资金管理中心，以提高财务核算的效率、控制相关风险和降低相关成本。从IBM自身发展过程中，可以清楚看到财务部门在一个企业从一个本土公司发展成为国际化企业，再到一个跨国企业，最后发展成一个全球整合企业的转变过程中的定位和组织架构的转变。

通过恰当的转型，IBM的财务部门与业务部门都能够利用全球的资源，充分发挥各分部的优势，成功地将部分固定成本转化为可变成本，不但在降低成本的同时大幅提高了管理效率和运营灵活性，使IBM全球成了一台整体运行的机器，而且使每个部件都具备了更独特更具体的功能，协助整个机器更好地运作。通过转型，财务部门从繁杂的具体的核算业务中解脱出来，加强风险管理和业务决策支持功能，保证企业更好更快发展。

因此，企业的转型势在必行，这其中重要的就是财务的转型。财务转型是指一个企业的财务部门从财务战略、角色定位、组织结构和操作流程的全方位转变。财务转型不仅包括财务组织中CFO或财务负责人角色的转换，更包括先进技术的应用，以及在信息系统支持等技术支持下的财务组织在职能定位、组织结构、人力资源等方面的优化。目前关于财务转型的研究主要见于“四大”会计师事务所或咨询公司的研究报

告。比如，安永、普华永道、德勤、IBM等均对此专题发表过专项研究报告。这些研究表明大多数财务组织的现状与期望之间存在较大的差距，在标准化、常规流程、工具 / 应用程序的缺乏以及信息的支离破碎，最终导致企业决策的效率下降，影响了企业的业绩。基本结论是企业应通过标准化、简化及优化工作降低结构复杂性，同时还须整合企业范围内的信息，以实现基于事实的决策。财务的职能不仅限于会计信息的提供，更在于公司的战略决策及业务支持。因此，他们不再是“数豆者”，提供核算和财务报告，更应该为业务决策提供信息和分析支持，成为企业价值的管理者，确保企业价值的实现。

二、价值型财务管理产生的背景

(一) 经济增长模式转变的需要

当前，我国政府确定了促转型、调结构的经济改革基调，中国经济正经历一个由内生促增长的转型过程。从以往的狂飙突进和资源过度消耗型的增长模式转向可持续的、资源节约型的增长模式。香港大学 Gary Biddle教授认为，目前全球经济仍然非常脆弱，中国也面临诸多的挑战，包括老龄化、劳动力成本上升、环境污染，以及巨大的资本错配、消费低迷等问题。过去GDP年均增长10%、资本成本仅为6%的幸福局面已经成为往事，现在面临的是两者之差为零，甚至为负数的情况。

因此，作为市场主体的企业也必须实现转型升级，从传统的依靠外部力量的刺激，转向必须以创新驱动、管理提升来创造价值。在传统的经济增长模式下，企业重视的是利润，然而，账面利润的产生是以资源的大量消耗作为代价的，企业究竟有没有为股东创造价值，仍是一个未知数。2011年3月2日，天则经济研究所出了一份研究报告，报告中称，考虑到土地、融资和资源等成本较低，2001—2008年，国有企业实际上没有实现利润。若从账面财务数据中还原企业的真实成本，并对