

山西路桥集团 财务管理能力评价体系构建

山西省管理会计专家团队入企服务课题六组

摘要：本文通过山西路桥建设集团有限公司的战略地图，搭建其财务管理能力评价指标体系，评价的主要内容包含六种价值驱动因素和四大基础支持条件，即十项关键实践。该评价体系包含财务管理关键活动清单、财务管理成熟程度级别标准和评价结果模型三方面内容，以十项关键实践为基础，将每方面的财务管理工作进一步细分，基于每项关键活动分别定义财务管理成熟度级别，以评价财务管理工作的成熟程度，持续提升财务管理能力。

关键词：财务管理能力评价体系；十项关键实践；财务管理成熟度级别

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)12-0039-04

山西路桥建设集团有限公司（简称山西路桥）是国内为数不多的拥有全产业链资质的交通企业集团，目前主要从事交通基础设施的投资、建设、运营和房地产开发，以及与之密切相关的上下游业务，市场足迹遍布全国各地和柬埔寨、蒙古、也门等国家。基于目前所面临的发展机遇和挑战，集团已经充分意识到需要利用更为先进的财务管理手段和方法，加强集团财务管理工作统一化、标准化、规范化，提升集团财务管控力度，有效防范财务风险，推动集团财务管理转型，从而有效支撑山西路桥“十三五”规划目标的实现。为此，山西省管理会计团队入企服务第六小组根据山西路桥的战略地图（见图1），通过访谈调研，助力山西路桥建立财务管理能力成熟度评价体系，通过以评促建，

找出短板和异动，为企业价值创造和价值持续保护提供财务管理能力支撑。

一、财务管理能力及评价理论基础

企业的终极目标是创造和保护价值，包括经济价值和社会价值，在创造和保护价值过程中，企业需要具备多元化能力并有效配置各种财务和非财务资源，多元化能力包括市场开发能力、研发和创新能力、供应商议价能力、规范化运作能力、财务能力等。其中财务能力如同人体的血液一样重要，是企业核心能力的重要组成部分，包括财务活动能力、财务表现能力和财务管理能力。财务活动能力对应于企业的筹资、投资以及资金的运用与分配，财务表现能力包括偿债能力、营运能力、盈利能力以

及成长能力，财务管理能力是企业组织财务活动、处理财务关系的能力，是一个企业管理层管理水平的综合体现。目前我国理论界对财务管理能力的评价方法主要有六种：层次分析法、专家打分法、因子分析法、熵权法、模糊综合评价法以及灰色综合评价法，其中层次分析法和专家打分法主观性较强，在具体运用时，可以将主、客观方法相结合对财务管理能力进行综合评价。入企服务小组将山西路桥财务管理能力的目标定位于在创造价值的基础上搭建山西路桥财务管理能力评价指标体系，该指标体系倡导财务四个角色、六种价值驱动因素、四大基础支持条件。

二、财务管理能力评价设计路径及框架

作者简介：课题负责人：赵宏祥、王东升、牛变珍；课题组成员：樊燕萍、孙健荣、邵素梅、王东叶、张卫娟、王建荣、杨北兵、邢跃宏、刘伟红、卫晋芳；指导专家：韩向东；本篇主笔：赵宏祥、王东升、牛变珍。

山西省管理会计入企服务第六小组通过对山西路桥价值创造过程(见图2)的分析,根据集团面临的外部环境,制定公司的发展愿景和规划,通过有效的公司治理、风险和机遇的把握、战略和资源的有效分配、业绩考核的完善并不断总结评价,构建适合公司自身特点的商业模式,围绕商业模式将企业的各种资源(包括财务资源、加工制造、无形资源、人力资源、社会资源和关系、自然资源等)输入到加工过程,通过过程处理,输出各种可利用的结果(包括财务和非财务资源),形成对社会有益的各类资源,实现集团价值创造和增值。借鉴神华集团等国内外优秀企业的实践经验,以价值创造为最高目标,立足于财务管理工作应具有的战略家、管控家、推动者和运营者四种角色,涵盖财务规划与执行、业绩和决策、交易处理、关账、合并及报告、资本与风险及合规、管控和公司治理六大价值驱动因素及人才与员工、财务组织管理、政策与流程、系统和信息工具四项基础支持性条件共十项关键实践(以下称十项关键实践),其中六大价值驱动因素从驱动企业价值实现角度保障财务组织作用的充分发挥,助力企业价值的实现;四大基础支持性条件从实现上述价值驱动因素功能的支持和保障条件入手,确保每项价值驱动因素都能切实发挥作用,因此在评估企业上述六大价值驱动因素对价值创造的功能是否发挥到位时均会从这四大基础支持性条件予以考虑。

三、财务管理能力评价的主要内容

财务管理六大价值驱动因素和四大基础支持性条件的具体含义如下:(1)财务规划与执行:通过财务信息影响山西路桥战略制定,帮助战略在全公司层面推广并执行财务战略。(2)

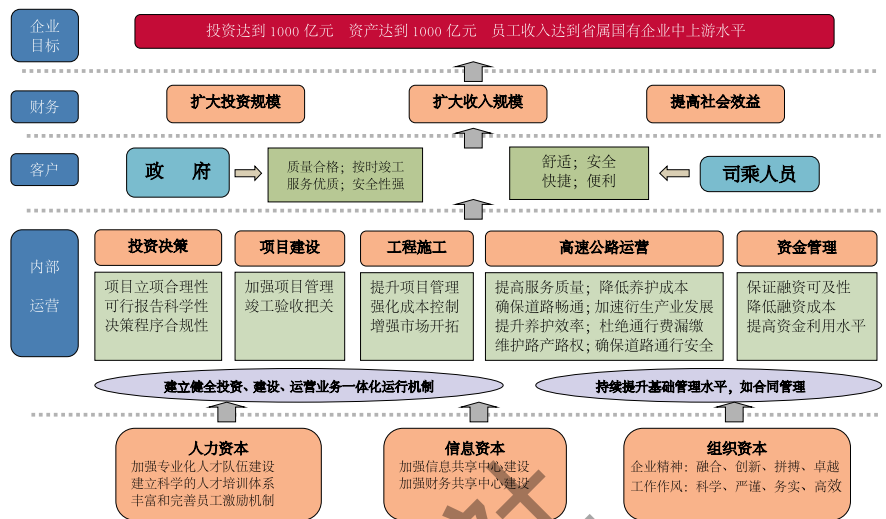


图1 山西路桥战略地图

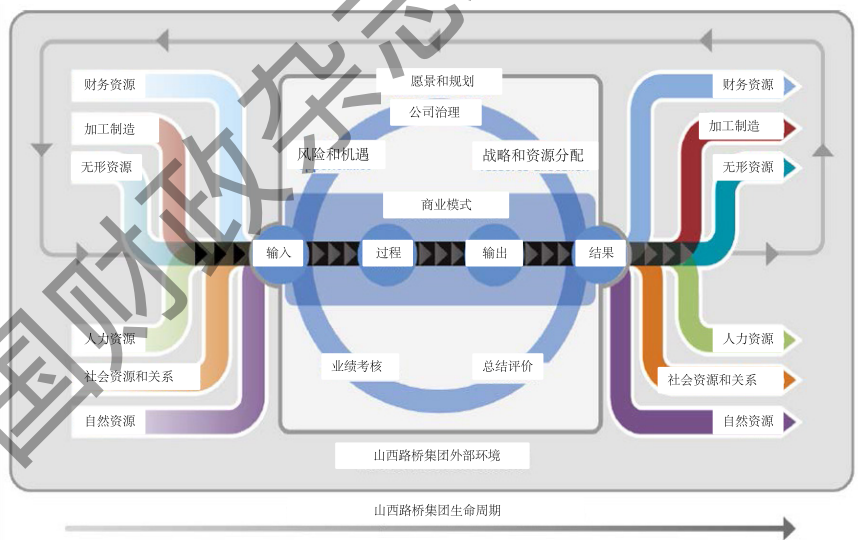


图2 山西路桥价值创造过程

业绩和决策:通过定义山西路桥的业绩目标并监控全公司范围的业绩表现,反映公司业绩表现,为决策提供信息支持。(3)交易处理:通过有效处理财务事项,参与业务活动决策、审批过程并提出财务建议,为业务部门的运作提供支持。(4)关账、合并和报告:获取、总结、分析和报告财务结果及与管理层和股东相关的信息披露。(5)资本与风险:识别和管理企业风险,确保资本的正当使用和优化资本结构。(6)

合规、管控和公司治理:监控财务制度,确保财务规章的合规性,通过财务报表实现内部管控及公司治理的合理化。(7)人才与员工:通过公司范围内对人员的培训、配置和业绩管理,定义和监控职业发展道路,为员工提供必要的培训以满足职责要求。(8)财务组织管理:确认并执行公司范围的组织结构,相关角色和职责的管理。(9)政策与流程:建立财务管理范畴内的制度流程体系,并帮助在全集团



图3 评价关键清单

范围内执行这些制度。(10) 信息系统和工具：支持公司范围的财务应用系统及其升级更新，财务系统数据的合理化管理。每个方面又各自包含若干关键职能(见图3)。

四、财务管理能力评价方法和标准

山西路桥财务管理能力评价体系包含三方面内容：财务管理关键活动清单、财务管理成熟程度级别标准和评价结果模型。山西路桥财务管理能力体系以上述十项关键实践为基础，将每个方面的财务管理工作细分为一级关键流程、二级关键任务和关键活动，形成关键活动清单数百项。在此基础上，基于每项关键活动分别定义财务管理成熟度1~5级的级别标准，分别为初始级、发展级、规范级、优化级和领先级，形成基于活动的具体各级

别评价标准。山西路桥涉及投资、建设、营运、房地产、能源、等多个行业，考虑集团对上述行业的个性管理要求和重点，在集团统一适用标准的基础上，补充行业差异化活动共计近百项。财务管理工作发展的成熟程度共定义5个级别，来对财务管理工作的成熟程度进行评价。

1. 初始级：财务工作处于粗放管理的状态，只存在初级的记录和报告职能，财务管理处于日常应付和“救火”状态，没有建立相应的政策流程来支持财务工作，只有简单的技术工具及雏形的财务组织，基本不能满足业务需要和管理要求。

2. 发展级：逐步夯实记录和报告等基础财务管理职能，并逐步开始关注政策流程和财务内控体系的建设来规避风险，财务管理水平与不断提高的业务和管理要求仍存在尖锐的矛盾，

体现为缺失的或未标准化的政策流程、庞杂各异且对业务缺乏有效支持的技术手段工具、不健全的财务组织及缺少必要知识和技能的财务人员难以对业务有效支撑。

3. 规范级：初步搭建了财务管理体系框架，财务管理各项职能基本健全，通过相对明确的流程和政策，财务管理工作职责相对清晰，人员基本能够各司其职、满足业务的需要，但大部分交易仍然以手动为主，缺乏系统工具的有效应用或整合，还没有考虑通过共享服务中心或外包等形式来优化财务管理运营模式，提高财务管理效率。

4. 优化级：财务管理体系框架完整，各项财务管理职能健全，并且高端财务管理职能得到有效夯实，能够为企业贡献价值，形成清晰标准的政策与流程，使用自动化整合的信息系统和工具，培养具有高端业务素质和能力的财务人员队伍，财务组织与业务部门结成了“伙伴”关系，并能够为公司经营管理提供较大程度的决策支持，共享服务中心及外包等运营模式已经在组织中予以应用，并能与企业的各管理层级、运营单元等持续整合。

5. 领先级：财务管理框架体系完整、财务管理职能健全，并能够随环境变化灵活调整优化，形成高度标准化和自动化的流程，核心的流程在企业范围内是自动的、标准化和一体化的，同时与财务核心管理任务紧密结合，有效促进企业价值的“增值”，财务组织灵活的职责界定和激励机制与业务需求高度一致，整合的、专门化、自动化的信息工具实现对企业的战略和运营进行全球化的实施预测、计划和监控，共享中心、外包及专家中心早已为企业所熟练应用，并能够根据自身需要不断优化整合，持续为企业价值创造贡献。

基于上述关键活动清单及成熟度

级别标准,对每项财务管理关键活动所处成熟度级别逐项打分并录入评价结果模型,评价结果模型可自动化汇总分数并得到图形化展示结果,来反映基于十项关键实践每方面的汇总得分、被测评单位总体得分等情况,进而形成被测评单位在各领域的财务管理成熟度级别及总体成熟度级别。评价结果模型的表格分为分数录入类表格和结果展示类表格两类。分数录入类表格:包括模型中财务规划与执行、业绩和决策、交易处理、关账、合并及报告、资本与风险、合规、管控和公司治理、政策与流程、财务组织管理、系统和信息工具、人才与员工共10张工作表。该类表格的主要作用是录入基于十项关键实践各项关键活动的打分结果,结果展示类表格:包括模型中六大驱动因素得分汇总表、四大支持条件得分汇总表、汇总表(集团整体)、汇总表(分公司横向比较)、分公司总体得分情况共5张工作表。该类表格的主要作用是展示基于不同维度的评价结果。

在上述每张分数录入类表格中,对于各评价单位每项关键活动的评价分为“期望”“自评”“集团”和“专家”四列,其中“期望”是指被测评单位预期得分,用来预计在经过改进后的预期结果;“自评”是指被测评单位自我评价得分;“集团”是指被测评单位的上级单位对该单位的评价得分;“专家”是指外部专家对该单位的评价得分,以上三种评价视角可根据需要进行选择。在上述《汇总表(集团整体)》《汇总表(分公司横向比较)》《分公司总体得分情况》中,评价结果均包括“得分”和“期望”两类,其中“期望”来自于上述分数录入类表格中的“期望”的分值结果;“得分”来自于上述分数录入类表格中的“自评”“集团”和“专家”得分结果并按照加权平均后得到的综合分值结果。

分值设置:在上述每张分数录入类中,对每项关键活动的分值设置均为1~5分,分别代表1~5个成熟度级别;《六大价值驱动因素得分汇总表》和《四大支持条件得分汇总表》中每项的分数是将分数录入表中涉及各类对应关键活动得分加总并除以对应的该类关键活动数量得到的得分,这样可以得到按照每个价值驱动因素、每项基础支持性条件的得分,分值区间均为1~5分。

权重设置:评价结果模型预留几类输入允许测评人设置权重:一是测评人可对“自评”“集团”和“专家”得分结果设置不同的权重,得到被评价单位的得分,引入多方参与评价工作,并得到综合性的权威评价;二是在评价集团整体状况时,可针对各单位的具体情况设定他们在集团整体测评中所占的权重,推动集团财务管理提升步伐的整齐划一和整体提升;三是评价被测评单位十项关键实践汇总得分反应其整体状况时,对十项关键实践设置不同权重,来反映每次的测评重点,引导被评价单位按照测评人的管理意图开展财务管理工作。

山西路桥将其运用在多种评价情景模式下,包括上级单位对所属下级单位评价、自我评价等。上级单位可根据每年、每阶段财务工作重点,利用该体系对下级单位财务管理工作开展评价工作,评估和了解下级单位财务管理能力成熟度阶段和提升情况,明确下一步财务管理工作方向,敦促下级单位财务管理工作的提升;自我评价主要通过对照该体系设定的成熟度阶段标准,各单位可以展开自评工作,促进本单位财务管理水平自我提升和完善。

五、以评促建,财务管理能力持续提升

山西路桥财务管理能力评价体系

是站在企业大财务视角上,透过十项关键实践反映企业业务、财务运营的整体成熟程度,而不完全是对财务部门基于会计视角的评价。评价体系的评价结果与企业的发展成熟阶段、业务复杂程度、所处运营周期紧密相关,反映企业综合管理水平状况。一方面,该体系将财务管理工作细化到活动层面,将财务管理能力成熟度予以阶段化并引入量化评价指标,指导测评人进行更科学、合理和有效的评价判断;另一方面,测评工作本身需要财务管理专业知识,要求测评人具有一定的财务管理基础和经验,对该体系有所理解和把握,必要时还需要引入外部专家来参与测评,帮助测评人按时按质完成测评工作。

鉴于财务管理能力在企业战略实现中的重要地位,将评价结果纳入公司整体绩效考评体系可以降低对财务管理工作绩效考评时人为因素的主观影响,在不改变现有业绩考核原则的基础上强化了财务管理能力的重要性。通过定期和不定期的内外部对标,与内部标杆和同行业先进进行比较和剖析,引导企业向优秀企业财务管理水平看齐,通过以评促建,持续改进山西路桥的财务管理能力。

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

- [1] 牟文,程宏伟.论财务管理能力[J].经济体制改革,2002,(3):56-58.
- [2] 谢全胜.谈企业核心竞争力的另类源泉——财务能力[J].金融与经济,2005,(5):78-79.
- [3] 朱华建.企业财务管理能力问题研究[J].中国商贸,2013,(14):36-37.