

化,而价值的实现需要落实到具体的业务层面。为此,财务转型更要精通业务,把财务体系与整个业务流程紧密地结合起来。华为进行集成财务战略转型(IFS)的目的是与国际一流企业看齐,将财务体系深入到运营的每个环节。转型之前,华为也曾有过粗放式增长的时期,企业常常面临这样的困惑:企业获取很多订单,但并不清楚这些订单是否赚钱。华为意识到只有告别不计成本的“土狼式”冲锋,才能有效支持全球化运营与增长。

通过更新制度和流程,华为提出将财务定位为业务最佳的合作伙伴,让财务“监管”无处不在。转型后,华为将原来跨部门的销售模式调整为按业务块划分的结构,将销售部门划归到各业务部门,按业务单元把产品部门和销售部门、财务部门完全结合在一起。华为将财务工作重点由过去为企业外部利益相关者服务转为现在为内部管理者提供决策支持,即将管理会计植入公司的议事日程,使企业管控工作落实到业务层面。财务人员的工作不再是业务事后核算和监

督,而是从价值管理角度出发,实现对业务事前预测、计算业务活动绩效,及时提供信息,进而为行动计划提供参考。在此过程中,财务部门扮演的是策略咨询家的角色,财务人员为业务人员传播价值管理和财务知识,推动业务部门进行价值创造。

三、价值管理实践下财务战略转型的启示

(一) 建立价值管理闭环,有力支撑财务战略转型

价值管理有其自身的管理循环,通过定义价值、发现价值、实现价值、衡量价值、审计价值和激励价值六个方面形成价值管理闭环,拓展财务管理活动。财务人员作为价值管理者,始终承担着创造价值的重任,以价值管理闭环为依托,将财务工作重点转移到预算、决策与控制中,重点关注价值增值活动,才能引领企业资源配置,带动管理变革,有力支撑财务战略转型。

(二) 营造良好协同文化,及时解决财务转型困难

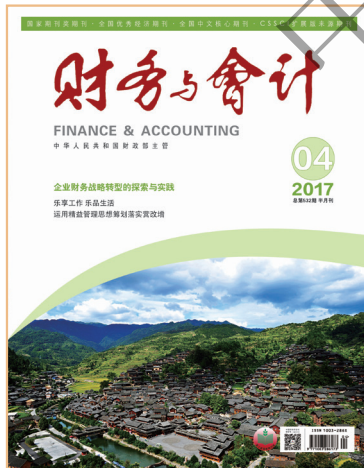
在财务战略转型的过程中会出现一系列问题,依靠现有的规章制度不能完全解决,例如不同部门将产生新的工作职责、业务部门对财务过程深度参与后提出的问题能否很好地理解与接纳并执行等,这就必须有良好的协同文化作为支持。各部门应发挥主动担当精神,先把工作承担下来,再把职责理清纳入归口管理部门;发生意见分歧时及时沟通升级解决;能主动牺牲部门小利益成就公司大利益。这些良好的协同文化基础,可以帮助公司及时解决转型过程中遇到的困难和波动,发挥转型的最佳效果。

总体来说,基于价值管理的财务战略转型是系统性、持续性的过程,同时也会随着企业发展不同阶段的战略要求进行调整,为此不同的企业在实施时要与实际情况结合,将产品经营与资本运用策略合理联动,制定分步实施方案,才能顺利实现价值增值,进而创造和获取经济利益。

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然

封面图片·封面读说



封面图片:西江苗寨
(图片来源:昵图网)

把最珍惜的和阳光放在一起

王枰

就如一株植物必须要根在大地、叶向天空一样,村落也要依山傍水,滋润在风云日色里,才是活的。

植物一旦被挪进玻璃屋子,隔绝原生的自然,会孤独如标本;古建筑一旦被拆移入高大美观的博物馆,也不过是略有花样的木石而已。

村寨要安居亲友,要有欢歌笑语,要有饮食炊爨,这才是灵动的、有细节的,更是有未来有明天的。村寨的一切景观都是有用之美,并非专为观瞻而建,犹如一门学问,从来都是为了助力人间躬行,而不是为学问而学问。

做学问的人,最佳去处乃是身体力行浸入专业领域引领发展,而非积累渊博关于雅室之中自我鉴赏,同理,要保护极具特色的村寨,大可以任其风吹日晒,人来人往,日月消磨褪色之时,再以人力随时整饬如新。

值得珍惜的不只是建筑,更有人烟,不只是亲友,更有巷陌歌谣,不只是前尘往事,更有灿烂未来。

绿水之滨,青山之下,把最珍惜的这些,和阳光放在一起吧,犹如向世界坦承自己的心灵。