

衡量无形资产可以采用层层分解模型,即第一级提供人力资本、信息资本和组织资本的总括信息;第二级描述每个无形资产如何与目标、内部流程相结合的信息;第三级描述个别特定无形资产的特征。

四、战略地图从静态到动态描述价值创造

战略地图本身只是战略的静态体现,它确定了价值创造的成果和驱动因素。战略地图从静态发展到动态,把它作为一个动态管理工具来使用,设定目标值为战略增加时间和速度维度。整合战略地图指标、目标值和行动方案为价值创造提供了一个完整的描述。

为了表达战略的动态性,战略地图必须增加三个要素:量化,在战略地图中建立目标值和确定因果关系;确定时间线,确定战略主题如何创造短期价值、中期价值和长期价值,以维持平衡的、持续地价值创造;选择行动方案,选择能够帮助公司在一定时间内实现目标业绩的战略投资和行动。

为了从动态的角度绘制战略地图,应基于战略地图的因果关系开发如下六个步骤流程,以形成“规划战役”。这六个步骤和流程是:

第一步,确定股东价值差距。即:确定高层的财务(或使命)目标和指标;确定目标值和价值差距;把价值差距分配到增长和生产率目标。

确定价值差距是一门艺术,它必须是符合实际,并具有

挑战性的目标值。管理者必须在来自“显著提高每股收益”这一挑战性目标值与可能实现权益之间进行权衡。一个符合实际的挑战目标值可激励员工去努力实现。分配价值差距则是一个操作性很强的工作,其中可行性试验是必须的。

第二步,调整客户价值主张。即:阐明目标细分客户;阐明客户价值主张;选择指标;使客户目标和财务增长目标协调。

第三步,确定价值提升时间表。即:确定实现成果的时间表,划定战略实施的总时间;把价值差距分配给不同主题,只有财务目标值分解为内部流程和战略主题的目标值,并与具体的时间框架联系,以增强总目标值的可行性。

第四步,确定战略主题。即:确定有最大影响的少数关键流程(战略主题);设定指标和目标值,使关键内部流程与实现财务与客户目标(结果)的目标值保持一致。

第五步,提升战略资产准备度(协调无形资产)。即:确定支持战略流程所要求的人力、信息和组织资本等无形资产;评估并提升战略资产的准备度;确定指标和目标值。

第六步,确定战略行动方案并安排预算。即:确定支持流程和开发无形资产的具体行动方案;阐明并保障预算需求。

战略地图必须确定实现目标值所需的战略行动方案,提供成功完成每个行动方案的资源——员工、资金和能力。行动方案创造了结果,它们成为战略执行的基础。

(作者单位:西南财经大学会计研究所)

责任编辑 刘黎静

●建议

当好建筑企业财务主管应注意的几个问题

徐长龙

第一,应了解受聘建筑企业的行业特点及会计制度,然后,从中找出管理上的关键点,并形成书面记录,为制定计划做准备。

第二,在了解新企业的基本概况、生产经营活动特点、机构设置和财务人员结构的基础上,可以考虑着手构建企业内部控制制度。

第三,根据对受聘企业的了解以及财务人员的定位,制定财务人员岗位职责和岗位责任制,以备对财务人员进行岗位考核。

第四,制定企业的内部财务管理制度,在制定时必须考虑到企业生产经营的特点,设置相应的单据、表格,并将这些单据传递程序制成流程图,在醒目位置予以公布。

第五,如果受聘的企业是改制企业,则要做好财务交接手续,并严格按照财务交接程序办理。同时,要与人事部门对接,做好企业人员的分流、反聘工作。对员工的债权债务应及时清理办结,并做好员工的社会保险接转手续。

第六,组织相关人员进行培训。培训应注意安排培训对象、培训内容和培训时间,从而确保培训质量。

第七,做好新制度的跟踪检查工作,及时将制度执行中反馈的信息进行集中整理,在适当的时候,对有关制度进行修订和完善。

(作者单位:江苏建业集团财务审计部)

责任编辑 刘黎静