

# 公牛集团核心价值驱动的 精益财务运营体系建设实践

朱福县 黄惠琴

**摘要：**随着业财融合和精益管理思想在制造业企业运营过程中的渗透，传统财务管理模式已无法满足企业管理需求。本文在分析传统财务管理模式问题的基础上，系统总结和阐释了公牛集团股份有限公司基于企业核心价值，从客户、员工、股东三个维度出发，制定的核心价值驱动指标体系以及与之配套的精益财务运营机制。该机制包含目标制定、落地执行、过程点检和考核闭环四个环节，取得了显著成效。

**关键词：**核心价值驱动；业财融合；精益财务；持续改善

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)23-0033-05

随着技术的发展和数字化改革的深入，财务管理体系如何为企业赋能成为企业面临的重大问题。公牛集团股份有限公司（以下简称公牛集团）将精益管理思想拓展至财务领域，构建并实施了核心价值驱动的精益财务运营体系，取得了显著成效。

## 一、传统财务管理体系弊端

企业财务管理通常以全面预算管理体系为抓手，但传统财务管理以及全面预算管理都偏重于财务，常常为预算而预算，为管控而管控，缺少战略指引、业财融合和前瞻性支持，具体体现在以下几个方面：

一是重管控、轻支持，容易与业务形成对立面。财务与业务在企业整体经营中都发挥着极其重要的作用，

与企业生存、发展息息相关，但是在实际运营过程中又难免发生碰撞与矛盾。财务侧重于投入与产出、风险与收益、利润与现金流的控制，在资金支持、风险控制和资金回流等方面容易“卡”业务的脖子；而业务则更多关注资源投入、业务拓展、创新增长，以争取高收入为目标，不少业务或者营运负责人认为财务只有“管控”，却少有“支持”。

二是重当期、轻未来，忽视基于未来的能力建设。财务的职能决定了其要为企业财务状况、经营成果、现金流量等表内数据负责，而从预算资源的角度，有些资源投入当期就有产出，有些资源投入产出过程较长，如研发投入、品牌投入等，有些甚至只有投入却根本看不到产出，仅仅是对

企业未来发展方向的探索。在传统财务管理模式下，企业在做预算资源配置时，往往会偏重于对当期投入产出的考量，缺少战略前瞻性。而企业的绩效考核更多也仅考核当期的经营绩效，这就导致业务与财务都更多关注当期KPI，而忽视了未来的能力建设。

三是重刚性、轻纠偏，缺少适应环境变化的应变力。传统财务管理模式以刚性管理为主进行全面控制，无预算不支出，所有进入运作的资源和行为必须事先接受程度不同的预算审核。通常的做法是，企业在年初制定预算后，导入信息化系统，然后刚性执行。有些企业会半年度调整一次预算，有些企业为了预算的严肃性，全年都不调整。但宏观经济环境和市场形势变幻莫测，企业财务管控如何做到刚

**作者简介：**朱福县，公牛集团股份有限公司财务总监；  
黄惠琴，宁波大学商学院会计系。

柔相济，因“势”而变，是重要的课题。

四是重底线、轻挑战，缺少高目标牵引。在传统财务管理模式下，在制定营收增长、利润增长等业务经营目标时，业务单位与公司管理层之间往往存在着一定的“博弈”。业务单位制定经营目标时，通常设置较容易达成的经营目标，以确保自身良好的绩效考核结果；而公司管理层则期望设定更高的经营目标，来实现价值创造。这种情况下不仅预算质量大幅下滑，绩效评价也失去了其作为发展工具的作用。

## 二、核心价值驱动的精益财务运营体系

公牛集团以“忠信诚和，专业专注”为核心价值观，专注于民用电工产品的研发、生产和销售，致力于为客户提供安全舒适的用电体验和成为国际民用电工行业领导者。针对传统财务管理模式可能产生的问题，公牛集团提出了核心价值驱动下的精益财务运营体系，从企业使命、愿景、价值观出发，将企业战略、经营目标、经营预算KPI三者相结合，建立了核心价值驱动（Core Value Driven, CVD）的精益财务管理运营体系（见图1）和“三位一体”指标管控体系（见图2），形成了业财融合的企业价值创造闭环，有效解决了传统财务管理模式存在的问题。在预算制定时更贴合企业总体经营战略，在预算执行时能够根据环境变化适时灵活调整，在绩效评价时按基本目标、高目标不同梯度考核，体现高目标斜率，更好地发挥组织激励作用，促使业务单位形成主动挑战高目标的自我驱动力，持续改善、精益求精，逐步构建起企业未来发展所需的能力。

（一）核心价值驱动的底层逻辑

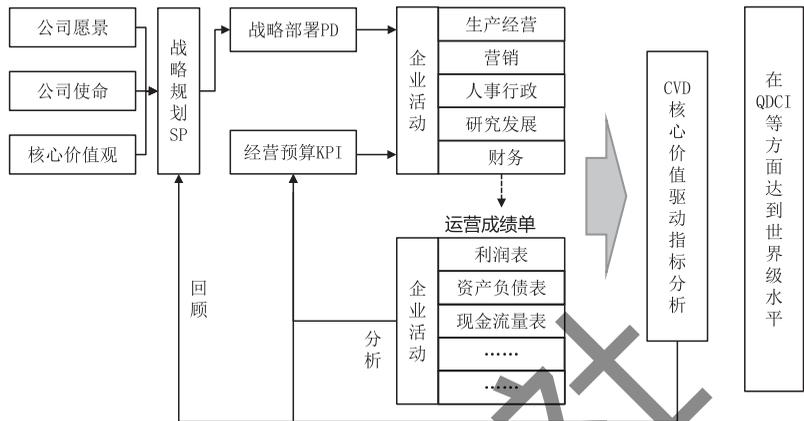


图1 公牛集团核心价值驱动的精益财务管理框架图

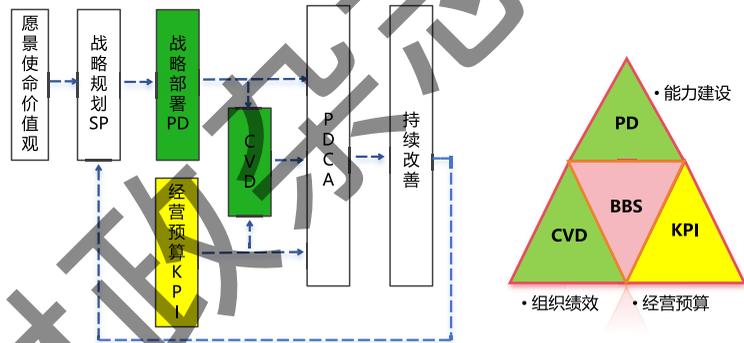


图2 公牛集团PD-CVD-KPI“三位一体”指标管控体系



图3 公牛集团运营系统BBS

及CVD指标

精益原则分为识别价值、标识出

价值链、创造价值流动、确立拉动价值系统以及追求完美5个部分。基于

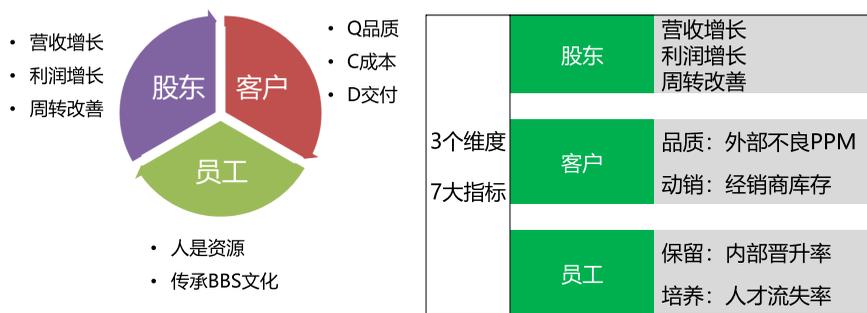


图4 公牛集团“3个维度+7大指标”的CVD指标体系

表1 业务单位营收及利润目标规则

序号	业务类型	预算目标	高目标
1	现金牛业务	1. 销售增长 ≥ 预期GDP增长率 2. 原则上不低于上年增速 3. 利润额增幅 ≥ 销售增幅	销售收入预算目标 × 超额系数%
2	发展型业务	1. 销售增长率 ≥ 行业Top3企业增长率(孰高者) × X倍 2. 原则上不低于黑马及上年增速 3. 利润额增幅 ≥ 销售增幅	
3	孵化型业务	1. 对比竞品白马企业, 3~5年超越, 原则上前3年增长率按X%进行规划, 3年实现扭亏为盈 2. 制定合理的毛利率目标, 原则上不低于X%	

公牛集团的使命、愿景和核心价值观，对标世界级优秀企业，公牛集团围绕“价值”制定了独具特色的公牛运营系统(Bull Business System, BBS)。BBS是公牛集团的经营哲学，是全体员工分析问题解决问题的方法论。公牛集团的BBS形同方向盘(见图3)，主要内容可概括为“544”：5为5个核心价值观(为公司/股东创造价值、倾听客户的声音、最佳团队致胜、持续改善、创新决定未来)，4为4P循环(人员People、计划Plan、流程Process、绩效Performance)，另一个4为4个领先目标(Q品质、D交付、C成本、I创新)。

公牛集团核心价值驱动(CVD)是以企业核心价值观为牵引，通过资产负债表、损益表、现金流量表，从客户、员工、股东三个维度(以客户

为中心、以员工为根本、以结果为导向)出发，梳理出企业的七大核心价值观CVD指标(见图4)。通过聚焦关键的少数指标体现公司经营全貌，在此基础上再层层分解、深入下钻，最终实现集团上下同心，驱动内部经营改善，帮助企业实现价值最大化。

在股东维度，公牛集团期望通过公司增长和效率提升来增加股东财富，选取了营收增长、利润增长和周转改善三个指标。在客户维度，公牛集团注重产品的品质、成本和交付，要求产品质量损失控制在百万分率之内。同时，由于公牛集团客户群体通常为经销商，只有经销商将产品不断对外销售，公司才能实现更大幅度的销售额增长，因此选择了品质(Parts Per million, PPM)和动销两个指标来监控客户维度的业绩表现。在员工维

度，集团从内部晋升率和人才流失率两个指标来考核公司各部门在保留和培养员工方面的表现。这套指标体系在运行过程中将根据实际经营情况持续改善优化，使其更具综合性、长期性和应变性，也能更好地从成长、盈利和运营等三大能力来衡量经营的健康度。

结合BBS精益基因，公牛集团财务确定了财务管理中心的核心价值为通过业财深度融合，促进业务创新增长、降本增效、风险控制，并进行监督、纠偏和赋能。财务管理工作按此四个维度全面展开，其中CVD就是集团财务最核心的管理抓手，通过业财融合、业财联动，努力实现从传统财务管控向精益财务运营的转型升级。

## (二) 核心价值驱动的精益运营机制

基于对公司核心价值观的分析和CVD指标体系的建立，公牛集团逐渐形成由“目标制定、落地执行、过程点检、考核闭环”四个环节组成的精益运营体系。

1. 目标制定。目标制定作为第一个环节与企业的预算制定紧密相连。公牛集团根据各业务板块的不同发展阶段，将旗下业务区分为现金牛业务、发展型业务、孵化型业务，综合考虑GDP、行业、竞品、市场动销及各业务战略规划等要素，分别明确了各自的收入和利润增长的预算目标及高目标，以及其他CVD目标(见表1、表2)。

公牛集团按核心价值驱动CVD指标以及部分二三级重要指标，建立目标制定规则。在销售和利润两个维度对处在不同发展阶段的业务进行差异化的目标制定：对于现金牛业务，集团要求其在销售额和利润率两方面同步实现增长；对于发展型业务，集

团要求其销售额和利润率以行业内前三企业的增速实现快速增长；对于孵化型业务，集团允许其在一定时期内发生亏损，但必须在规定期限内达到盈亏平衡点，完成“限时孵化”。在费用方面集团要求实现降费增效和持续优化，在投资方面则要求进行严格控制并将投资按期回收。

2. 落地执行。公牛集团对业务板块实行扁平化管理，下设众多研产一体的事业部（部分为研产销一体），与负责销售的渠道部门形成矩阵型组织。公牛集团CVD指标不是某一个单独部门所能承载的，其流程涉及众多部门，有些甚至跨事业部、跨渠道。为提高CVD落地成效，各事业部会根据本身经营特点及重要、薄弱事项，制定事业部的战略优先事项。对于重要事项成立虚拟流程型组织（见图5），任命流程总经理，设置各节点的流程Owner和流程管家，并制定具体行动计划。通过跨部门联动、流程化管理，提高CVD落地成效。

3. 过程点检。公牛集团每月召开月度经营分析会议，集团高层及业务负责人参与，对各业务板块从CVD、KPI、PD三个维度进行立体式点检。各事业部总经理向集团汇报计划执行及目标达成情况，对于重大差异需做问题解决流程分析（Problem Solve Process, PSP）分析，制定改善措施。集团经营管理委员会根据各业务板块经营绩效，将结果分为“脱轨—落后—惯性—进步—超越”五种状态（见表3）。

对于脱轨、落后这两种异常状态，将进入预算纠偏程序。公牛集团对不同业务类型，管控重点也不同，其中：现金牛业务主要是保障利润，贡献集团；发展型业务主要是拓展市场，提升销售；孵化型业务又分为两

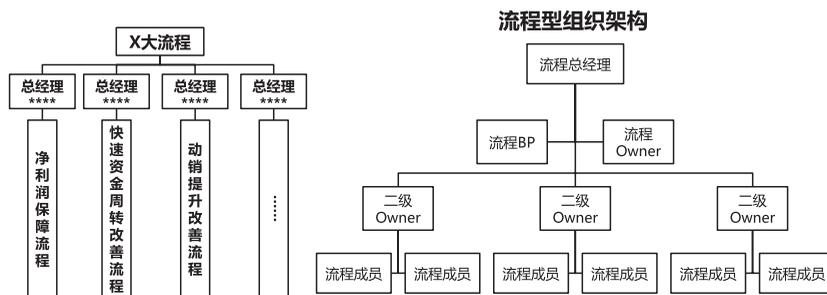


图5 公牛集团流程型组织架构

表2 其他CVD及二三级重要指标目标规则

序号	指标	规则	归口管理
1	快速流动资金周转次数	同比上年增加 $\geq 1$ 次；对存货采滞、应收逾期、闲置资产等按风险资产规则冲减业务单位利润	财务部
2	动销比	结合业务类型、品类，设定合理动销比，原则上不高于上两年孰低值；强化终端动销，允许偏差 $\pm 5\%$ ，超出部分扣减业务单位收入	销售部
3	制造降本	全集团各事业部制造降本 $\geq X\%$ ，同比上年提升	制造工厂
4	采购降本	1. 大宗材料按年度预算价编制预算 2. 非大宗采购较预算线(930基准线)下降 $\geq X\%$	采购部
5	研发降本	全集团各事业部研发降本 $\geq X\%$ ，同比上年提升	研发部
6	.....		.....

表3 公牛集团点检状态划分

序号	状态	说明
1	脱轨	失去控制(触发预算纠偏规则)
2	落后	明显落后于计划，未见改善趋势(触发预算纠偏规则)
3	惯性	没有改善行动，结果能够跟上计划
4	进步	改善带来好的结果
5	超越	突破性能力建立，实现卓越成效

类，对于业务模式已成熟的孵化型业务I，主要是抢占市场，提升销售，对于业务模式尚在探索的孵化型业务II，主要是有序投入，控制亏损。根据这些不同业务类型，公牛集团设定了不同的销售、利润的“纠偏点”和“预警点”。如果触及“纠偏点”，第一个月需要启动PSP问题解决流程，对不良的经营状况进行逐层深入，分析出“根因”，制定临时及长期措施，下月再验

证此措施的实施效果。如果连续三个月仍未回归正常轨道，则需重新评估战略有效性，必须时可能会调整战略（如对业务进行合并、分立、撤销、终止等）。如果触及“预警点”，则需要进行专项经营分析和滚动预测，如果连续三个月触及预警点，则视同纠偏点执行。通过过程点检，促使各业务板块形成赛马机制，争先恐后，力争上游，创造出更好的业绩。

4.考核闭环。公牛集团主要从CVD(其中销售指标有基本目标、高目标两个等级)、KPI、PD三个维度进行评估考核,其中CVD是最核心的组织绩效,直接影响各业务单位的年终系数;KPI作为CVD的补充;PD不考核,但作为能力建设予以定性评估。

公牛集团绩效管理遵循“绩效计划—绩效实施—绩效考评—绩效反馈与改进—绩效结果应用”的闭环。绩效结果将以组织绩效系数和个人绩效系数的形式,应用于员工年终奖确定、股权激励额度和晋升机会获取。公牛集团员工年终奖的计算公式为:员工年终奖=年奖基数×组织绩效系数×员工绩效系数。组织绩效系数根据CVD达成情况计算确定,体现不同的绩效系数值;员工绩效系数则根据员工个人工作完成情况评定(分S、A、B、C、D五级,对应系数0~1.5)。如果业务单位完成了更高的绩效目标,就有可能获得更高的绩效系数,而绩效系数的增加在乘法计算方式下将在年终奖计算结果中呈现更大倍数的增长。员工为了获取更高的报酬,更好实现团队以及自身的价值,非常乐意接受高目标的挑战。CVD绩效考核闭环以及高目标牵引,成为公牛集团持续发展的动力来源。

### 三、核心价值驱动的精益财务运营体系的实践成效

#### (一)企业经营量效双增

公牛集团2019~2023年营业收入稳健增长,五年平均增长率为11.85%,净利润也保持良好增长的势头,五年平均增长率为18.77%。与此同时,公牛集团税后前五年平均利润率为23.12%,连年高达22%以上。一般而言,作为传统行业,10%以上的净利

润率就已较为优秀。公牛集团良好的成长能力、盈利能力、运营动力,在一定程度上证明了精益财务运营体系的合理性和有效性。

#### (二)企业应变能力显著增强

自实施精益财务运营体系以来,公牛集团的预算执行率有了明显提升。近五年来公牛集团平均销售预算达成率为97.01%,尽管受宏观经济环境和疫情影响,除2021年超额达成外,其他年度都略有缺口,但整体预算达成率较高,预算与实际差异低于5%,预算准确率达95%以上。公司通过精益管理,降本增效,节约预算资源,充分发挥全面预算的资源配置功能。得益于良好的预算管控,集团历年销售费用、管理费用、研发费用等三大费用综合费用率低于15%,而行业平均三大费用综合率在20%~35%之间,远低于行业内其他公司的综合费用率。在预期销售有缺口的前提下,近五年费用预算执行为91.52%,总体节约8.48%。因此,尽管销售预算仍存缺口,但近五年净利润预算每年都超额完成,近五年平均净利润预算达成率达到108.74%。在国内外经济形势变幻莫测的前提下,公牛集团以预算规则的确定性,应对市场形势的不确定性,通过刚柔相济的预算管控,精益求精的降本增效,化“危”为“机”,实现了穿越周期的稳健增长。

#### (三)企业发展能力得以储备

公牛集团的精益运营体系以及绩效考核体系除考核结果指标外,还特别注重短期不一定有结果的能力建设。为了鼓励各业务单位积极创新、大胆试错,公牛集团对能力建设部分没有进行考核,只作为定性评估,以此来观察、识别各业务单位未来的潜力。此机制促使业务单位在努力追求

达成当期业绩目标的同时,也更加注重未来的能力储备。公牛集团将“重要、薄弱、不受关注”的事项作为战略优先事项,通过战略优先事项的制定、推进、点检、落地,为未来储备研发、技术、产品、营销等方面的能力,源源不断地为公司输入持续发展的动力。

责任编辑 穆雍韬

### 主要参考文献

- [1]曹兴虎.B企业基于业、财、信协同的精益化管理体系建设[J].财务与会计,2021,(9):43-45.
- [2]刘方龙,姚欢欢,吴能全.构建核心价值观考核机制——基于企业文化“落地”的案例研究[J].中国人力资源开发,2019,36(4):139-149.
- [3]詹小慧,杨东涛,栾贞增.企业生态系统中企业间的协同演化——基于价值观管理的视角[J].科技管理研究,2016,36(15):262-266.
- [4]李政.全面推进精益管理:提质降本增效策略及实践探讨[J].中国集体经济,2024,(15):13-16.
- [5]刘妍,耿云江.价值链视角下的数据资产价值创造[J].财务与会计,2022,(4):52-55.
- [6]戚聿东,肖旭.数字经济时代的企业管理变革[J].管理世界,2020,36(6):135-152+250.
- [7]肖红军,李平.平台型企业社会责任的生态化治理[J].管理世界,2019,35(4):120-144+196.