

创新管理会计 促进企业持续快速健康发展

■ 顾惠忠

管理会计发端于19世纪初期的西方后工业化时代,20世纪50年代成为一门独立的学科分支。自上世纪80年代初引入中国后,管理会计为企业经营者的经营决策提供了依据,给传统财务会计赋予了新的生命力,对现代企业的持续、快速、健康发展起到了重要的促进作用。在当今全球竞争格局加剧、企业生存经营环境日趋复杂的新形势、新环境下,管理会计应与企业管理创新相融合、与技术创新相结合、关注企业的长远发展、服务企业“走出去”战略。

一、与企业管理创新融合

在后金融危机时代,企业管理创



新步伐明显加快,管理会计也要与时俱进,积极与现代管理理念和管理工具相融合,促进企业提升经营管理效率、实

现战略落地和增强价值创造能力。

1. 管理会计应积极融入企业流程再造等,提高经营管理效率。在新的环境条件下,管理会计应主动与研发、生产、营销等部门大力协作,梳理、优化流程,推行精益生产和流程再造,通过提高劳动生产率来进一步降低成本,提高效益。美国一位管理专家的实证研究表明,如果一个产品的生产过程需要15天,其实际有效作业时间约为几十个小时,经过作业梳理和流程优化后,5天就能生产出来。实践也证明,精益生产效果突出,能大幅提升企业的生产效率。波音公司借鉴汽车的精益制造方法,采用连续移动生产线后,每天能生产一架737客

免存在一定差异。中国财政部提出了“趋同是进步、趋同是方向、趋同是过程、趋同是互动”的国际趋同基本主张。求大同、存小异,实质趋同、形式灵活,是中国财政部继续推进会计准则持续趋同、内控规范持续趋同、注册会计师制度安排协调趋同的总体方略。我们应当站在新的历史方位和时代坐标上,总结经验、相互借鉴,共同推进财会领域国际趋同进程。

(四) 促进发展。发展是硬道理,是我们应对全球风险挑战、破解经济社会难题的关键。历史和时代赋予注册会计师提升管理、创造价值及服务发展、助推发展、引领发展的使命和责任。各国注册会计师应当牢固树立“强管理”与“促发展”并

重的理念,深入分析后危机时期的“危”与“机”,深刻洞察企业经营管理中的“强”与“弱”,准确把握财会领域改革创新的“急”与“缓”,运筹于帷幄之中,决胜于千里之外,建功于特殊之时,携手并肩、共同努力,促进注册会计师事业科学发展,为推动实现世界经济强劲、可持续、平衡增长作出新的贡献。

一部世界史,就是一部改革史和奋斗史。3年前,雷曼兄弟银行轰然倒闭,全球经济陷入困境。面对异常复杂的经济、金融局面,各国会计界迎难而上、改革创新,通过艰苦卓绝的共同努力,不仅有效改变了以往“身体发烧怪罪体温计”的偏见和模式,而且赢得了包括G20

在内的国际高层对会计发展的重视和尊重。3年后的今天,全球经济正处在调整恢复之中,更加需要我们乘势前行,继续发挥建设性作用。前进的征途上总有各种各样可以预料和难以预见的风险挑战,只要我们坚定信心、齐心协力、沉着应对,不断挖掘我们的服务潜力,不断拓展我们的职能作用,不断提升我们的价值创造力,注册会计师事业的明天一定会更加美好,会计界的明天一定会更加美好,全球经济社会和谐发展的明天一定会更加美好。■

(本文系财政部副部长王军于2011年9月17日在国际财联第41届世界大会上的发言稿,本刊略有删节)

机,大幅提高了生产效率。中航工业在引进精益生产管理后,生产流程时间也大幅缩减,如西飞747-800飞机的主襟翼、后襟翼、垂尾项目等的生产流程时间从124天降至57天。

2. 管理会计应融入决策支持,提升企业的价值创造能力。当前财务活动尤其是管理会计活动处于各种决策的核心,各部门越来越依靠管理会计信息进行重要决策,管理会计也凭借其信息优势和特殊组织地位,越来越多地参与到企业战略规划、经营管理、风险防控等重大活动中。管理会计与EVA等价值管理工具融合后,通过开展企业价值诊断,以业绩考核为重要抓手牵引发展方向,有利于实现资源优化配置和成长良性循环,提升企业价值创造能力,为股东持续、稳定地创造财富。中航工业及下属各单位财务部门结合国资委EVA考核要求,大力开展资本成本意识宣传,积极参与制定单位的EVA实施方案,并深入到产品、项目及并购的选择及退出决策中,优化了资源配置,促进了主业发展。2010年度中航工业实现EVA 40多亿元,较好地完成了国资委的EVA考核指标。

3. 管理会计应实现与企业管理创新的动态融合。现代企业的管理创新活动不断推陈出新,管理会计不能就成本论成本,要充分利用精益生产、流程再造、知识管理、平衡计分卡等先进的管理工具来降低成本,提高效率和效益。同时,要在经费上支持其他业务部门推进管理创新活动。可以说,管理会计与企业管理创新的融合是一个永无止境、持续改进、不断深化的过程。

二、与企业技术创新结合

1. 管理会计应大力支持企业开展技术创新。科学技术是第一生产力。一百多年来,GE全球研发中心作为GE发展的基石,始终保持研发20~30年后的产品,生产出第一个商用灯泡,第一台X光

机,第一个电视网,第一个人造钻石,第一个喷气发动机……使GE始终引领着世界技术的变革潮流,走在时代的前沿;西门子每年将营业收入的5%投入研发,始终保持着行业领袖的地位。

技术创新需要大量投入,同时又有风险,一定程度上会影响企业当期的利润。但技术创新能提高市场占有率,创造价值,否则企业便会失去活力和竞争力,被市场淘汰。因此,管理会计必须大力支持技术创新投入。比如,日本佳能公司抓住时机,研发出Cmos技术,将照相机和胶卷结合,生产出数码相机,基本打垮了胶卷的主要生产商柯达、富士等;摩托罗拉曾经以绝对优势占据了手机市场的最大份额,但由于摩托罗拉不能及时关注顾客的需求变化,造成了产品创新迟缓;诺基亚则密切跟踪市场,根据消费者需求及时进行适度的创新,从而超越了摩托罗拉,而到后来,诺基亚的技术研发始终徘徊在传统手机的范畴;苹果手机则通过技术创新使iPhone成为多功能聚集的个人娱乐服务终端,颠覆了传统的手机概念,占领了先机。

2. 管理会计应积极推进科研成果的产业化。必要的、长期的科研成果产业化投入及其成本控制,是技术创新成功的关键,也是企业持续发展的源泉。当前,企业应积极利用管理会计做好新产品的目标成本和目标价格管理,中航工业已经在新的研制项目上开始采取项目总会计师制度以促进科研成果的产业化。

三、关注企业未来

深谋才能远虑,远虑才无近忧。管理会计既要关注当前成本的降低,也要关注企业未来的发展和长远利益。

1. 管理会计应加大对企业未来项目的投入。企业的价值不是由历史的经营成果决定的,而是反映企业未来的发展。企业未来的发展取决于企业未来的项目和产品组合。对未来项目的投入和

储备是一个企业获得投资者认可的关键因素。近年来欧美航空航天巨头们不断加大对新项目、新产品的投入,有的项目甚至投入几十亿美元、上百亿美元。中航工业为提升中国航空发动机的水平,在国家立项之前,计划投入巨额资金用于研发发动机,集团总部每年要贴息几亿元。发动机基础研发需要十几年甚至几十年的周期,投入大、风险高、回报期长,一旦实现突破将促进航空工业的发展,带来较大收益。所以,财务部门不能只顾眼前利益,必须从长远出发给予资金支持。

2. 管理会计应加大对高素质人才队伍建设的投入。随着经济全球化发展,人才已成为企业在竞争中取胜的决定因素。GE公司每年用于高级管理人员的培训费用高达10亿美元,已为世界500强企业输送了上百名CEO,被誉为“CEO世界工厂”。中航工业财务系统自2008年开始大力实施“十百千万”财会人才培养战略,即力争10年内,10人以上进入全国会计领军(后备)人才班,100名经过国外培训获得EMBA,1 000名拥有会计专业硕士及以上学历,10 000名财务人员每年有计划进行系统的财务知识更新培训。目前中航工业已有37名学员赴国外名校攻读EMBA,这在短期内是一笔大的支出,但对满足中航工业未来20~30年的发展所需的高级财务人才而言,是非常值得的。

3. 管理会计应加大对企业品牌形象的投入。企业的品牌提高有助于增强企业凝聚力,改善企业形象和外部环境,促进企业又好又快发展。国外很多企业非常重视产品质量、企业品牌形象的投入,尽管投入巨大,但带来了可观的回报。例如,美国耐克公司很关注质量和品牌建设,一双外包生产的鞋子贴上NIKE的商标就能多卖十几倍甚至更多的价钱;苹果公司对自己的全线产品坚持同样的工艺和质量标准,即使低端产品也使用与高端产品同样的精湛工艺,

从而培育了稳定的、具有高忠诚度的顾客群。

4. 管理会计应具备长远眼光。企业应积极开拓管理会计的视野,以全局观念和科学发展观来服务企业持续健康发展。伦敦剑桥大学的校区虽然历经数百年的岁月沧桑,但这些建筑至今依然辉煌。这要得益于当时赞助人、设计师、建筑师、会计师的长远眼光。又如,1937年9月中国老一辈桥梁专家茅以升建成的钱塘江大桥,设计寿命为50年,虽已超期使用24年,但至今都没有大修过,任凭风吹浪打,岿然不动。相比之下,与钱塘江大桥比肩望江的杭州第三钱塘江大桥2011年7月15日却出现桥面断裂塌落,距离其建成通车不过14年,被嘲笑为“桥脆脆”。因此,我们在一些项目建设中不能只顾眼前,不讲质量,要讲长远。

四、辩证地关注企业投入产出

1. 加大设计阶段投入,降低全寿命周期成本。有研究显示,一般产品设计完成时,基本已经确定了成本费用的85%~95%。因此,加大设计阶段的投入虽然加大了设计阶段的成本,但从全寿命周期来看则降低了产品的生产和使用维护成本,提高了产品的经济性和竞争力。丰田汽车在新产品开发设计阶段组建了包括设计、生产技术、采购、业务、会计等多个部门的跨职能团队,实行目标成本管理,直到性能、品质和成本三个目标全部达成,才算完成了设计研发。这种策略大大降低了丰田汽车的购置和使用成本,使用户真正能够买得起、用得起,从而成为了世界第一大汽车制造商。中航工业目前正积极开展目标价格和目标成本管理,大力推进型号总会计师制度,加强对科研技术人员特别是总设计师和总工程师的成本管理培训,通盘考虑新品的研制费、生产成本和使用维护保障费,取得了良好的效果。

2. 优化成本结构,提高企业的投入



产出能力。优化成本配置,该升的升,该压的压,通过提高投入产出能力降低成本比重,提升企业效益。例如,1999年开工建设的中航工业北京艾维克大厦,建筑面积5.2万平方米,预算4.3亿元,经过分析和优化方案后,在保证大楼质量、档次的同时,竣工决算降到了2.85亿元。相比之下,2002年开工建设的中航工业南京金城大厦,建筑面积6万平方米,原预算1.8亿~2亿元,经过技术经济分析论证后,预算提高到了3亿元,成为南京市中山路的标志性建筑。两者情况不同,采取的对策也不同,但都取得了很好的效果。

3. 建立战略成本意识,培育企业的核心竞争力。战略在企业经营的全过程中具有不可动摇的指引作用,是企业经营的核心。在后金融危机时代,成本管理要重视建立和保持企业的长期竞争优势,成本控制必须纳入企业战略的统筹考量,同时应与客户需求相结合,高端的客户匹配高成本,低端的客户匹配低成本。中航工业旗下的深南电路建立了以战略成本管理为核心的卓越运营模式,涵盖了流程成本、采购成本、质量成本降低以及管理费用控制等方面,确立了由总经理牵头,分工明确的公司成本管理组织架构,并在各项工作中开展了成立3C团队、流程优化、跨部门合作、网上竞价、降低隐性质量成本、降低融资费

用等富有创新性的实践,取得了较好的效果。

五、积极服务企业“走出去”战略

当前我国部分央企虽然规模大,属于世界500强,但业务量占国际市场的份额很小,还不能算是真正的全球化或国际化企业。提升国际化经营能力和水平,加快“走出去”步伐,是中国民族企业发展的大势所趋。管理会计要提前谋划,积极参与企业的国际化战略进程,做好服务、促进工作。一方面,管理会计要积极为企业“走出去”出谋划策,做好目标选择、尽职调查、调研论证、中介机构选取、并购后的财务整合、资源需求分析等工作,充分利用国内外资源解决国际并购中的财务问题;另一方面,管理会计要从资金上支持促进企业的国际并购、国际贸易、市场调研、机构人员派驻及人才需求等。虽然开始时可能只有投入没有收入,甚至面临失败,但必须有“大胆试、允许错”的魄力和气度,敢于尝试。同时也必须科学筹划、科学投入,不能无节制地胡乱花钱,管理会计在这方面必须做好监督评价和预警管控工作。

(作者系中国航空工业集团公司副总经理兼总会计师)

责任编辑 陈利花