

管理会计的七大创新趋势

[本刊讯]管理会计在我国已成燎原之势。今年1月29日,财政部发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见(征求意见稿)》,旨在助力我国经济转型升级。4月12日,上海国家会计学院和美国管理会计师协会(IMA)联合举办论坛,上海国家会计学院院长李扣庆在开幕致辞中表示,要素价格低廉的时代已经一去不复返,新技术和商业模式挑战层出不穷,这迫切要求开创一个新的管理时代,而管理会计就是题中应有之义。论坛邀请著名管理会计大师、著有“作业成本法”第一书的加里·柯金斯(Gary Cokins)畅谈管理会计新趋势。

柯金斯认为,管理会计的第一个大趋势是从产品至渠道和客户盈利分析的拓展。造成这一趋势的原因包括,获得新客户比保留现有客户要贵得多、产品的标准化和同质化导致更大的竞争优势来自于客户服务、客户关系管理本身日臻成熟、互联网方便了卖方从每一位客户身上获得最高的投资回报,等等。因此,管理会计要运用作业成本法等成熟的手段,帮助市场营销部门锁定更加有利可图的客户。公司需要在客户忠诚度和股东价值最大化之间找到平衡点,这正是管理会计的用武之地。

第二大趋势是与企业绩效管理(EPM)的融合,主要是非财务数据方面的融合。企业绩效管理是指整合多种方法,包括战略地图、平衡计分卡、绩效考核指标、精益管理、客户关系管理等来实现战略。上述各种方法就像机器中的齿轮一样,有序组合,相互衔接,企业需要通过管理会计保证战略从基层到高层的全面执行。

第三大趋势是向预测会计的转变。柯金斯分别从滚动财务预测、客户终身价值(CLV)两个方面做了分析。“很多企业的预算只是会计师的数字游戏,和战略没有任何关系。”作为应对,企业除了运用作业成本法计算经常性需求驱动外,还要进行风险管理、做好预算准备。其实,管理会计已经开始转变为包含影响未来的决策支持与分析的管理经济学。

第四个趋势是运用商业分析。他认为,分析需求可能是唯一可持续的长期竞争优势。商业分析不但有能力回答问题,关键还要能提出问题。以第一个趋势为例,将高盈利客户从非盈利客户中区分出来的问题并不好回答,但根据分析递归分区和决策树方法,计算机可以给出解答。



第五个趋势是多种成本法并存。这一趋势提出了一个颠覆传统的问题,即如何让两个甚至更多的管理会计方法并存共荣。不同类型的经理和雇员团队会出于不同目的使用不同的成本法。进步的会计职能使得使用两种甚至更多的会计方法成为可能。

第六个趋势是把内部IT服务视作一项商业行为。当某样物品免费时,人们便不再计较他们需要使用多少。所以,某些信息密集型产业(如金融机构)的IT开支达到其收入的10%便不足为奇。IT部门不再被单纯视为技术供应者,而是必须被看作为组织增加价值/提供战略能力的一部分,因此提供服务的成本必须获得理解并成为决策制定过程的一部分。

第七个趋势是管理会计师需要提升技巧和能力。管理会计的好处显而易见,但为什么推行却这么困难?柯金斯认为这主要是因为存在IT技术壁垒、实施过程的“复杂”与“昂贵”、企业文化的障碍、缺乏领导力、对于真相的恐惧等问题。因此,管理会计师需要学习社会学家、心理学家的方式,学习激励理论和方法,成为组织的变革管理专家。

“管理会计有120多种用途,所以,它其实能够帮助任何一个地方的任何一个部门。”柯金斯如是说。一个健康运行的机构中,各个部门都是相互关联的,管理会计能够帮助我们去了解其互动情况,甚而,管理会计的各种工具就像这个运作机器中的齿轮,其快速有效运行可以保证机构更好、更快、更高效地运转。■