

浅析兵装集团推行管理会计的具体做法

冯长军 石尧祥

中国兵器装备集团公司(下称集团公司)致力于以价值创造、产业升级和管理提升为核心推进转型升级,对财务管控提出了新要求,为此,集团公司积极推进管理会计工具运用。具体而言,集团公司实施了“1234”推进策略,即:围绕一个目标、打好两项基础、依托三个抓手、做好四项工作。

(一) 围绕一个目标

集团在推进管理会计工具之前,就确立了最终推进目标、每个年度的具体目标和总体实施方案,对管理会计推进工作内容、工作机制、工作阶段、实施基础和保障手段等方面进行了系统安排,并在每年年底制定下一年度的实施方案和计划。集团公司要求各成员企业应根据集团公司的总体目标和方案,结合单位实际,选择运用全部或部分管理会计工具,制定各项工具的总体推进思路 and 运用效果,并在每年制定细化推进方案,由集团公司审核后具体实施。

(二) 打好两项基础

1. 打好人才基础。集团公司采取了多种方法培养管理会计队伍。例如,编制下发《管理会计岗位及职责设置建议》,引导成员单位财务人员转型和合理配置管理会计人才;组织成员单位骨干人员开展CMA(美国注册管理会计师)课程培训,全面系统地接受管理会计知识培训等。

2. 打好管理基础。集团公司对原有预算管理系统进行升级。升级后的全面预算管理系统能够同时满足集团层面、法人企业层面和业务部门层面的不同预算管理需求,支撑滚动预测和加大预算控制功能,有利于发挥全面预算管理的基础平台

作用。同时,集团公司还实施了会计集中核算系统和标准成本系统,以加强财务核算、成本管理和控制。

(三) 依托三个抓手

1. 不断强化全面预算管理。充分发挥全面预算管理的基础平台作用。例如,以EVA提升为主线开展全面预算管理,引导企业围绕EVA驱动路径提升来创造价值;充分发挥经营预测、投资管理在全面预算中的基础和支撑作用;完善预算管理报告体系,为企业营运分析和决策提供有力支持等。

2. 深入开展全价值链成本管理。推行全价值链成本管理重在传统成本管理工具深化应用的基础上,将成本管理的重心逐步由制造环节转移到更能创造价值的战略、投资决策环节和研发设计、采购管理、质量管理等管控环节,并延伸到外部价值链,做好供应商和客户管理,实行跨组织边界的成本管理,实现总成本最优,提升企业长期竞争优势。此外,通过开展标准成本管理将成本管理与工艺制造过程、生产管理紧密结合,确定成本标准和成本目标,开展成本差异分析和业绩考核,降低价值链各环节成本,提升成本竞争力。

3. 用好用活内部管理报告。在内部管理报告中,集团公司重点推行了三张内部管理会计报表,即:盈利结构分析表、盈利路径管理表和EVA驱动路径表。这三张内部管理报表是基于管理会计理念和思路编制的,其目的是解决现行财务报表对管理决策的支撑不足问题,提供更有价值的决策支持信息。其中,盈利结构分析表对利润表数据进行深加工,更加直观地体现各种产品的盈亏状况及主要原因,

可用于产品产销平衡分析、成本性态分析、边际分析,支持企业定价决策、产品组合管理、可控成本费用管理和盈亏平衡管理等;盈利路径管理表从目标利润到实际利润,分析利润目标的完成进度,较为直观地反映利润的增减因素,便于经营者针对关键环节提出改进措施;EVA驱动路径表整合资产负债表和利润表项目,反映企业价值创造的路径和各种经济要素在价值创造中所起的作用,揭示管理效率和管理短板、资源现状和配置效率、投资决策与价值创造之间的路径关系。

(四) 做好四项工作

1. 广泛调研讨论、制定实施方案。为选取合适的管理会计工具和制定科学合理的实施方案,集团公司对成员企业开展了一次系统的实地调研,摸清了企业的管理会计实施基础、应用需求和推行打算,通过内部组织不同层级、不同部门管理人员,外部聘请教授专家等形式进行广泛研讨,选定了各项管理会计工具,制定了实施方案,从工作目标、工作内容、工作机制、主要阶段、实施基础和保障手段等方面对推进工作进行了安排。

2. 编写运用手册、提供培训指导。集团公司编写了全面预算管理、经营预测、EVA提升、投资决策、价值链成本管理、标准成本等六个管理工具应用指导手册,并组织了多次各层级人员的培训宣贯会,使成员单位加深了对管理会计的理解和认识,为工具推进提供了方法指导。

3. 试点单位先行、加强交流研讨。集团公司针对每项工具选取了2-4家试点单位,总结其好的做法和经验,供其他单位学习和借鉴。

4. 开展达标评级、检查推进效果。集团公司编制各项管理会计工具的达标评级手册,通过达标评级检查督促各成员单位的推进进度和效果,合理引导各成员单位的推进方向和思路。

(作者单位:中国兵器装备集团公司财务部)

责任编辑 刘良伟