



■ 李 铁



■ 何召滨

## 对管理会计实施导向的认识

管理会计重在创造价值,渗透于单位管理的全过程,既有助于解析过去,又有助于控制现在,还有助于筹划未来。如可利用折现的方法评价投融资策略的可行性;可利用经济增加值、剩余利润等指标更全面地评价企业的经营成果;可利用标准成本、目标成本等方法对成本费用进行定量控制;可利用管理会计信息系统为经营决策提供多样的信息支持;可利用全面预算实现财务与前端业务的集成,使预算的准确性、合理性和刚性控制得到保证。管理会计程序与方法多样,工作范围宽泛,不同企业在应用过程中,可以不拘泥于固定的形式,根据本单位经营管理的特点灵活运用管理会计的手段。

对企业来讲,发展管理会计根本是要实现会计职能从业务事务型向管理支持型转变,为实现企业战略提供服务。笔者认为,必须在实务工作中坚持以下几个导向,才能有效发挥管理会计的作用。

### 1. 战略导向:服务于企业战略实现

一是追求企业整体规模效益。根据战略明确各子企业主业及功能定位,明确各单位的经营权限和决策权限,缩短管理链条,压缩管理成本;通过投资评价,促进资源的合理配置,提高经济效益和经营效率,避免产生冗余成本和时间浪费;加强对低效无效投资的清理整合力度,减少和防止投资损失。

二是实现财务战略与企业整体战略

的匹配。实施战略财务管理,使财务职能由业务事务型向战略支持型转变;合理安排财务资源,引导和约束资金、资本流向,提高资金配置效率;按照经济规律和现代企业制度要求,在决策、控制、分析、评价中尽量采用市场分配的方法,减少过多的人为干预。

三是有效分解战略目标。在清晰、科学的战略规划前提下,合理匹配长期规划和短期预算,有效分解年度经营计划和预算,保证预算的科学、合理、准确、可行。

四是贯彻以“价值创造”为核心的理念。市场化企业最终是以盈利为目的,价值是企业存在唯一的标尺,经营的好坏是通过价值体现出来的,要让价值创造成为企业全体员工的使命。

### 2. 资本导向:建立资本为王的理念

一是尊重资本出资者的权利。通过加强内部监控、市场化调节、强化外部监督等措施,按现代企业制度管理运作资本,尊重资本的归属权、出资者重大事项决策权及收益分配权三项权利。按照出资者的合理要求行事,避免出现由于投资人与经营者之间的无谓博弈而导致企业错失发展时机等问题。

二是追求资本的回报。资本是能够带来剩余价值的价值,资本投入就是要取得投资回报。战略指向就是资本的流向,资本延伸要以产业链为基础,以产业链来提升价值链;资本有效使用不要单纯以扩

大规模作为终极目标,新增资本要把是否能够创造价值作为投资决策的主要依据,即资本数量与质量要并重;提高资本配置效率,利用已有资本的放大效应吸引一切有利于发展的资金,以最少的成本取得最大的回报。

三是保证资本的安全性。资本的扩张和流向要受到一定的约束,要形成资本循环机制,必要时实施资本安全撤退;通过有效的财务风险监控模型,提高风险意识,建立风险预警机制,预设风险应对措施等,以保证资本的安全性。如在对投资项目进行评价时发挥财务估值的优势,从税率、汇率、利率等角度出发提出管理方式、收购方式、支付方式等方面的建议,关注项目未来盈利状况、经营效益,同时对被投资单位资产状况进行评估,从而保证投资的安全性。

3. 绩效导向:没有业绩考核就没有管理

一是通过考核资产经营业绩建立约束和激励机制。突出业绩考核的导向作用、价值创造的理念、激励和规范

经营行为的机制,根据企业整体目标制定科学的考核指标,引导企业提高资金使用效率,确保资本的保值和增值;引导企业改进和优化管理效率,克服短视行为,关注企业的可持续发展。

二是发挥考核的传导作用。考核目标要体现对战略目标的分解,引导战略和预算目标的实现,要体现对相关企业、关键人员的压力和动力;要建立全员业绩考核体系,增强企业管控力和执行力,加强战略实现的过程监控,将压力传递到企业各个层面。

三是考核要聚焦核心业务目标。要赋予经营者一定的自主权,做到激励与约束并重,考核要有刚性但不能刚猛,应根据客观情况及时调整考核办法,使考核真正发挥作用。

4. 信息化导向:工欲善其事必先利其器

一是结合信息化平台建设和全面预算管理工作,实现财务与生产、采购、库存、销售、研发等业务系统的集成和信息共享。构建财务预算、会计核算、资金结算三算合一的管理体系,发挥预

算对核算、资金、业务的控制作用。

二是建设集团统一决策分析平台,建立多维度的财务信息获取系统。在业务电子化的基础上,通过数据信息化来支持决策的智能化,建立有广度、有深度、多角度和多维度的管理会计信息资源库,为战略决策提供及时、准确、方便的支持信息。

抓住以上重点内容,管理会计就能跳出财务会的窠臼,实现创造价值、促进业财结合的作用。究其本质,管理会计就是一种管理手段,要想驾轻就熟地应用这种管理工具,需要企业对管理会计职能的重视,需要财务人员对自身和职业的重视,需要管理会计理论体系的有力支持。企业只要尊重经济规律,遵守市场规矩,遵照公司规则,就能使管理会计真正成为创造价值的引擎。

(本文作者分别系全国会计领军<后备>人才企业类十期学员 全国会计领军<后备>人才注册会计师类一期学员)

(作者单位:国家电力投资集团公司)

责任编辑 王雅涵

## 图片新闻

### 国际财务报告准则基金会中国利益相关者活动在北京举行



不久前,财政部会计司、中国会计准则委员会和国际财务报告准则基金会联合举办的中国利益相关者活动在北京举行。财政部部长助理戴柏华、国际财务报告准则基金会主席米歇尔·普拉达及受托人、国际会计准则理事会主席汉斯·胡格沃斯特及理事和高层管理人员,以及来自中国企业界、会计师事务所、会计行业组织、学术界、监管机构和香港特别行政区会计准则制定机构的120余名代表出席了本次活动。本次活动的主题是“国际财务报告准则与中国:机遇和挑战”。戴柏华和米歇尔·普拉达分别发表了主题演讲。戴柏华强调中国承诺并践行会计准则持续趋同路线,他指出,在经济全球化发展的要求下,应当进一步改进国际财务报告准则制定的质量和效率,提升权威性,以加快会计准则国际趋同进程;应当在基金会治理结构改革中给予

新兴经济体更多的席位,更多地听取、吸纳新兴经济体的意见和建议,提升国际财务报告准则的全球适用性。

(本刊记者)