



关于南京市企业管理会计 实施现状的问卷调查及建议

■ 聂卫东

将企业应用管理会计的经验加以总结和提升,形成我国的管理会计理论和方法体系,是适应企业经营机制转变的需要。笔者所在的课题组于2015年以调查问卷或座谈的方式对南京市142家企业的管理会计应用现状进行了调研,在对调研情况进行详细分析的基础上,提出企业应用管理会计的措施与建议。

一、企业管理会计实施情况分析

通过对南京市多个领域企业的调查发现:企业管理会计活动主要由财务部门负责,管理会计相关知识及后续提高途径主要通过单位部门的内部培训;在管理会计信息化程度方面,绝大多数企业已具备管理会计信息化条件,部分企业已开始信息化管理;被调查企业大多具有成文的、指导和规范企业管理会计活动的管理会计制度(如章程、岗位职责、预算手册、成本会计手册、成本核算制度、绩效考评与奖惩制度等)、准则或指南(如管理会计工作指南、管理会计工作细则等)等,但大部分企业管理会计工作相关规定的制定较为笼统,且存在执行不到位的现象。

1. 成本核算与控制分析

在成本核算方法的使用方面,传统的完全成本法在企业中的应用出现了

两极分化现象。完全成本法主要应用于制造业企业核算产品成本,在其他类型企业应用很少。调查数据显示,变动成本法(产品成本包含直接材料、直接人工、变动性制造费用)、作业成本法、标准成本法和目标成本法在企业中的应用极少,只有极少数企业有5年以上使用经验。

2. 预算与控制分析

在是否应用全面预算管理方面,只有不到20%的企业实行全面预算且预算涉及公司方方面面,而绝大多数企业没有实行。在预算使用效果方面,预算使用年限在3~5年的企业占绝大多数;财务部门是预算负责部门,采用财务部门为主、其他部门协助的预算编制模式;预算编制方法主要是基于多个业务量编制,且在上年预算基础上调整得到。

3. 绩效考评方法与分布分析

被调查企业的绩效考评方法主要为目标管理法(占41%)和关键绩效指标法(占39%),而等级评估法(占6%)、平衡计分卡(占5%)、标杆比较法(占2%)、360度考核法(占6%)在企业中使用较少。这表明西方先进的管理会计工具要真正实现“本土化”应用仍需时日。

4. 管理会计报告对企业的帮助分析
在管理会计报告的应用方面,被调

查企业几乎全部都要求提供内部报告,内部报告包括成本核算与内部利润核算、预算编制、内部控制、财务分析、短期经营决策、长期投资决策、业绩评价和奖励与惩罚。其中,财务分析这一重要的管理会计职能被认为对企业的帮助最大,长期投资决策则因为受到各种企业内外部因素影响不确定性较大而被认为对企业的帮助最小。

5. 企业战略重点与管理会计决策的重要程度分析

被调查企业普遍认为创新产品、追求质量、以客户为中心、降低成本、提高市场占有率、以人才为中心这六个方面是企业的战略重点。其中,决策重要程度排在前三名的分别是以客户为中心、降低成本、以人才为中心。这恰恰对应了平衡计分卡的客户维度、内部流程和员工维度,说明企业对平衡计分卡这一先进管理工具的应用有着巨大的潜在需求。但平衡计分卡的学习与创新维度则被企业认为重要程度最低。这其实并不意味着企业不重视创新,而更有可能是高昂的研发资金投入和巨大的研发失败风险使企业对于创新产品决策保持相当谨慎的态度。

6. 企业信息化与管理会计工作实施基础分析

管理会计工作实施的有效性与所在企业的信息化建设相关性很强,被调查企业都已经不同程度地进行了信息化工作。其中,信息化初始投资规模在5万~15万元的企业最多,占25%;500万元以上的企业也达到了15%,而5万元以下的企业仅占8%。这说明信息化工作所需投入的资金量较大,初始化门槛较高。同时,在企业信息系统的维护成本方面,年维护成本在5万元以上的企业数量占50%,而1万元以下的企业仅占11%。这说明信息化工作需要较高的后期投入资金。但由于有了信息化系统的辅助,企业数据收集与内部报告编制的工作效率相较人工处理有了极大的提高,因此调查数据显示企业将更多的时间用于数据分析方面。

7. 信息化管理后管理会计人员各项素质的重要程度分析

被调查企业普遍认为会计技能、软件操作能力、跨职能工作能力、分析能力、广泛的商业知识、人际交往能力和领导力是管理会计人员应具备的重要素质。其中,分析能力最为重要,其次是软件操作能力和跨职能工作能力。此外,能够发现并整合利用企业资源、创造新的企业价值是对管理会计人员的更高要求。

二、管理会计在企业应用中的措施与建议

1. 高层重视,科学规划,完善制度

调研中发现,管理会计工作难以推广应用的一个重要原因是单位领导人不够重视。由于对会计专业知识缺乏足够的了解,没有搞清楚管理会计与财务会计的区别,单位领导人依然把关注重心放在财务会计的日常工作上,最终导致管理会计工作难以顺利推行。管理会计是战略、业务、人力、财务一体化的驱动器。首先,管理会计的推广和实施必须引起企业高层的重

视,建立健全单位“一把手”负总责的管理会计工作领导小组,明确企业管理会计工作的牵头部门或职能部门;其次,管理会计规划要融入企业发展规划中,在拟定管理会计规划时要融合企业的发展愿景,要重视对企业未来发展整体性、长期性、基本性问题的思考和设计。最后,应协调财务、审计、内控、办公室等职能部门根据本单位业务情况,建立健全相关内部管理会计制度,有重点、分步骤实施。条件允许的情况下,企业可以引入第三方咨询机构或管理会计专家去指导和推动企业的管理会计工作。

2. 搭建信息化平台,推进大数据进程

管理会计方法的实施必须由大数据来支撑,否则很难达到应有的效果。调研中发现,几乎所有的企业已经应用会计信息系统,部分企业也应用了ERP系统、OA系统等,但各个系统间的衔接还不够,因此,企业需要对现有的各系统进行对接以保证数据的实时性、完整性、可靠性。在选择软件公司产品时,应结合公司实际情况和未来发展预期,与软件开发商进行充分沟通,为软件二次开发及未来系统的对接奠定基础。

3. 加大培训,统一认识

管理会计很多工具、方法的应用需要一定的市场环境和假设前提,很多定量模型及假设在现实经济生活中并不成立,不可能完全照搬这些理论和模型。比如投资组合的很多理论是建立在资本市场的强有效理论基础上,目前我国资本市场的强有效性不足,投资者的理性不足,不能满足假设的前提要求会大大降低应用效果。而如果要根据实际环境因素改变前提假设,则需要考虑更多的变量指标或建立更为复杂的计量模型,但企业绝大部分财务人员不具备这方面的专业知识。此外,很多企业财务人员的

知识结构存在财务与业务“两张皮”,不懂业务,无法实现业务财务一体化的管理需要。所以,企业应加大对财务人员的培训,通过管理会计专题培训,对管理会计理论、方法、工具等进行系统学习;同时,加强对企业相关人员的培训,主要包括管理会计工作中涉及的部门,如采购部门、销售部门、人力资源等部门,以统一认识,保障管理会计工作的全面开展。

4. 循序渐进,有的放矢

管理会计的全面实施应是一个不断推进、不断完善的过程,要按战略变革的管理方式进行组织和管理,必要时还需要试验试点,取得经验后再推广实施。一方面要选择符合企业的管理会计方法来实施,并非越先进越好;另一方面最好新、旧制度先“双规”并行,切忌造成制度真空或断裂。

5. 政府借助资源,建立管理会计资源库

借助企业和高校资源,成立云会计研究中心,用4~5年的时间逐步构建出管理会计资源库,包括政策法规库、典型案例库、工具方法库等,其中政策法规库是有关管理会计的法规政策,为企业及时有效的政策信息,行业标准库提供行业成本、效益、财务指标等参考数据,为企业评价管理绩效提供参考标准。同时,定期组织管理会计理论与应用研讨会,加强管理会计理论和实务研究,及时提炼及推广研究成果,保持资源库的持续更新。

(本文受江苏会计品牌专业资助项目“江苏高校品牌专业建设工程资助项目”<PPZY2015A073>、江苏省社科应用研究精品工程课题“供给侧改革下江苏小微企业发展环境构建研究”<16SYB-048>、江苏省高等教育学会重点调研课题<16ZD009>、江宁区科技局重点项目<2016E10>的资助)

(作者单位:金陵科技学院商学院)

责任编辑 陈利花