



管理会计 顺天应人

郝宇晓

2016年1月26日，习近平总书记主持召开中央财经领导小组第十二次会议，研究供给侧结构性改革方案等工作，其中重点提出“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”的五项要求。从企业自身价值创造与管理改善视角看，上述要求与其说是政府进一步明确了近期的宏观指导意见，不如说是大多数企业在未来一段时间内健康成长的必然选择。我把这种基于企业自身的选择称之为“顺天应人”。

所谓“天”，指的是天下大势。就目前来看，宏观经济的新常态仍将维持较长时间、中央政府对于推动经济改善将持续发力、万众创新对于经济结构产生重大实质性影响仍需时日。这几个基本判断在企业界几乎没有争议。能够在GDP增速低于7%之下的环境下生存乃至发展，这是当下所有企业特别是制造业必须面对的大势。企业个体和管理者个人的选择，也必须考虑这一环境趋势的决定性影响，才不至于走错方向。

而所谓“人”，既可以指每一个在市场中运行的单独企业，亦可以指企业的CEO等高层管理人员。企业的发展路径选择，管理者的具体决策，每一个独立个体的理性决策，决定了市场中每个企业的兴衰成败。

在当前的宏观环境下，企业或者说企业的管理者必须做出自己的选择。他们可以选择做战略进退调整、可以选择做市场营销努力、可以选择做内部运营机制的优化、可以选择做成本的有效管控，亦可以在现金流管理上大做文章，更可以做更多的创新投入，甚至可以考虑做商业模式变化调整。但是，毫无疑问，以上任何一项管理举措都将牵一发而动全身，对企业的管理导向、运营机制以及最终绩效产生巨大影响。

那么，什么样的机制才能统合以上管理活动、确保企业一系列决策内在逻辑的合理性？什么样的机制才能有效关联业务决策与财务成果的转换关系？什么样的机制才能预测企业的资源分配与最终绩效之间的相互影响？

答案简单而明确：管理会计。

经典的管理会计学学科包含的内容——预算、成本、绩效、管理报告，恰恰是支撑管理者做出高质量决策的核心工具和手段。在当前的宏观环境和企业运行的具体决策下，管理会计的价值和意义显得尤为重要，其每一个具体模块在企业管理中的作用也必将大放异彩。

全面预算，可以模拟企业运营的整体情况，可以帮助企业模拟不同战略或竞争策略下的资源投入及

其回报，可以使资源投入在销售、生产、采购、研发之间的匹配更加有效，可以帮助企业模拟运营机制改善带来的成本变化，还可以帮助企业跳出组织的约束，预测不同产品、不同客户之间的贡献。

从企业运营的角度看，“去产能、去库存、去杠杆”，样样离不开管理会计，特别是预算的支持。如：去产能，意味着超出市场需求的产能需要改变用途，或清理出售，这绝对是企业战略层面的重大决策。这一决策的后果是什么？对企业有哪些影响？可能的损失会有多大？对利润和现金流有何影响？这些影响如何量化到公司的利润和现金流方面？所有这些都需全面预算管理工具的配合。去库存，需要考虑短期的库存清理（以及由此产生的损失和释放的现金）和长期的产品优化（市场化的产品决策和创新更是一项复杂的管理决策）。去杠杆，更是与企业的现金流、与企业的生存息息相关。大多数企业并不愿意承担过高的债务，短期利息对利润的侵蚀和长期运营的安全因高负债率而增加是每个CEO和CFO都心知肚明的事情。但是，如果产品销售艰难、库存居高不下，要维持企业的运营，不举债几乎无路可走。去杠杆与其说是企业的主动决策，不如说是现实

市场环境下企业内部管理的无奈举措。杠杆如何去？负债如何降？从根本上还是取决于企业经营成果特别是现金流情况。如果没有全面预算管理工具来支持企业长短期的经营模拟和预测，帮助企业在复杂的经营决策中慎重选择、在多个冲突的目标中斟酌取舍，单单靠良好愿望，估计必然是“心有余而钱不足，炊欲断而债必举”，去杠杆也将沦为空谈。

成本管理，也是管理会计的一项核心内容。制造业的绩效与成本管理关系重大，服务业的成本管理错综复杂，都是管理学界和实务界恒久面临的难题。几年前，我曾经对中国装备制造上市公司数据做过梳理，发现材料成本约占据总成本的70%，主材又占据材料成本的70%，两个70%决定了企业的成

本管理不仅仅是一个内部管理话题，而应成为直接影响企业的产品定价与竞争策略、决定产能配置与运营优化的目标、引导设计成本与采购降成本的基本管理举措。

从这个角度看，要做到“降成本”，无论是目标成本的管理导向意义，还是定额管理的基础作用，无论是传统成本管理的基于物料清单(BOM)料工费的展开，还是基于作业成本法在服务业的创新，管理会计的成本管理思想、管理实践和管理工具，必将也必须成为中国企业未来管理优化的必然选择。

至于绩效和管理报告，我认为更近乎企业管理的本能需要：市场经济环境下，有哪个企业不需要把绩效作为目标？有哪个企业愿意以“盲人骑瞎马，夜半临深池”的鲁莽勇敢忽略对运营过程和成果的监控？管

理会计的这两点作用的价值，几乎是不言而喻的。

管理会计是一门古老而充满活力的实践性学问。说她古老，是因为伴随企业出现的过程中，对于成功与利润的追求中，必然蕴含有效决策的基本思想和原理；说她充满活力，是因为在当前，在中国企业的运营、决策中，时时处处会用到管理会计的思想和方法，越是大型企业，越需要管理会计的工具甚至系统的支持。

蝴蝶效应使我们意识到微小的原始扰动对未来的巨大影响，而当下，一场席卷整个中华大地的管理会计飓风即将来临，作为CEO和CFO的你，准备好了吗？

(作者单位：北京元年科技股份有限公司)

责任编辑 刘黎静

图片新闻

注册会计师行业信息化咨询项目启动



不久前，中注协召开行业信息化咨询项目动员部署(视频)会，对行业信息化咨询项目进行部署。中注协和地方注协全体工作人员、行业信息化委员会委员、专家顾问组成员、大型事务所审计软件实施委员会委员、中小型事务所审计软件提升委员会委员、会计师事务所代表分别在主会场和分会场参加会议。

陈毓圭表示，做好未来五年行业信息化工作，实现用现代信息技术全面装备注册会计师行业目标，要从顶层设计开始。顶层设计既是对未来五年行业信息化建设目标、实现途径、核心

项目和保障措施的设计，也是对行业信息化技术基础框架的设计。顶层设计的基本要求是：行业管理服务信息系统要达到编码统一，会计师事务所专业服务要做到智能化、远程化、即时化、物联化，协同办公系统要做到知识共享和决策支持。

(本刊记者)