



供给侧改革背景下的 际华集团管理会计创新

【编者按】

“十三五”规划纲要以推进供给侧结构性改革为发展主线，意在推动经济发展转向更加依靠创新驱动与内需市场，实现经济发展新旧动能转换。供给侧改革大背景下，企业管理会计必须与新常态的经济环境相适应，即围绕“互联网+”、“大众创业、万众创新”和《中国制造2025》规划实施管理会计的供给端管理创新。际华集团面对市场竞争激烈、产品毛利下降的不利环境，顺时而变，对现有管理会计工具进行了大胆创新：以整合预算统驭公司战略、经营与作业；以工序单价降本增效、创新激励、激发活力；以“双模化”创新生产组织模式，实现技术与管理相结合基础上的生产成本控制；以F2C创新销售模式和盈利模式，在产能不变甚至产能压缩基础上实现利润的大幅增加；以因果关系思想创新企业的信息报告和信息传递方式，构建了从原因到作业、从作业到财务、反映企业价值及价值创造因果关系的管理会计报告体系，为管理决策提供了深度、前瞻和可追溯性的信息。这些创新性管理会计工具的运用，在企业供给端产生了强大的生产力，使管理会计不仅成为企业的服务工具，更成为企业价值创造的利器。供给侧改革背景下的管理会计更加重视效率和质量，而提高效率和质量的核心是创新。希望更多企业借鉴际华集团的做法，转变观念，创造性地运用管理会计工具，不断挖掘企业的潜在价值，提升企业核心竞争力。

管理会计工具在际华集团的实践与创新

何华生■

际华集团股份有限公司(以下简称际华集团)由新兴际华集团有限公司和新兴发展集团有限公司出资设立,是我国军需品生产保障基地,政府统一着装单位和职业着装单位的主要供应商,也是国际军需品市场的主要采购、加工基地。自20世纪90年代起,际华集团以新兴际华改革试点为动力,积极探索与运用管理会计工具,以财务管理为核心,推动管理会计创新和财务创新价值。目前,随着互联网、大数据的兴起与普及,公司在供给侧结构改革的背景下走出了一条独特的管理会计工具创新与应用之路。

一、际华集团管理会计工具及创新

着眼于公司经营面临的内外部环境和管理会计工具的实效,际华集团在经营管理实践中逐渐探索出一套行之有效的管理会计工具,并融合到企业的战略、经营与作业等各个层面,提升了公司的价值创新能力和财务核心竞争力。

(一) 整合预算

整合预算的核心是业务财务一体化,通过预算整合企业的研、供、产、

销、运、资金和信息,整合企业的分析工具、评价工具、考核工具、成本工具、薪酬工具,真正实现企业以价值增值为核心、价值增值以财务为核心,财务以整合预算为核心的管理控制模式。

际华集团早在1993年就已形成“企业管理以财务为中心,财务管理以预算为中心,预算管理以成本为中心,成本管理以市场为中心”的全面预算管理制度,经过多年的实践总结和不断深化改进,发展成为以“225”管理体系为核心的整合预算工具,包括“两制”(即模拟法人运行机制和研产供运销用快速联动机制)、“两个中心”(即利润中心和成本费用中心)和“五个体系”(即指标体系、责任体系、跟踪体系、评价体系、考核体系)。其中“两制”是核心,“两个中心”是载体,“五个体系”是保障。

“两制”即以“层层模拟法人、环环快速联动、人人面向市场、招招应对危机”为核心,以市场变化为导向,以利润目标为中心,以提质降本为主线,以信息技术为手段,以激发活力为支撑,以可持续发展为归宿,构建“对企业内部模拟法人运行机制”和“研产供运销用快速联动反应机制”。模拟法人运行

机制以降本增效为中心,通过划小核算单位,将总指标由集团、板块、企业法人穿透到法人内部,逐级分解落实到工段、班组、员工,充分体现经营成果与薪酬总额挂钩,从而实现“人人算账挖潜力”。研产供运销用快速联动机制以市场和客户需求为导向,把握资源、产品、物流、资本四个市场的时间、品种、价格、区域四个维度信息,及时将市场信息通过共享平台在企业内部共享,实现研发、生产、采购、物流、营销、用户六个环节快速联动。

根据国务院国资委以及母公司新兴际华对管理提升的要求,际华集团积极组织开展“学台塑、降成本、增效益、促发展”主题活动,并按照企业价值链及产品工序流程逐步建立了利润中心和成本(费用)中心,形成最小绩效控制单元。利润中心一方面按照生产线和经营业务单元将经营指标核算到班组或岗位,另一方面按照业务单元将指标分解到能够独立核算的品种、机组或项目;成本费用中心则将成本和费用进行归集、分配,承担控制、考核任务。

“五个体系”的内容包括:①指标体系的建设坚持目标量化,各企业从



生产经营角度设计指标项目,通过编制市场预算、生产预算、科技预算、人力预算、资金预算、财务预算,构建集团公司、二级公司、三级及以下企业、车间和班组各个层面指标体系,具体包括9大类指标,即经营指标、财务指标、资金指标、投资指标、市场指标、科技创新指标、人力资源指标、社会责任指标和发展成果与职工共享指标。②责任体系的建设将各项指标层层分解、责任层层落实,通过发动基层班组、基层职工,使全体职工了解、认同、主动承担预算责任,形成自我管理、自我约束和全员参与、全过程参与的预算落实局面。③建立各级企业层面、分厂、车间、班组纵向跟踪体系,以及生产系统、营销系统、研发系统、采购系统和职能部门等系统的横向跟踪体系,同时根据自身管理需求,细化各个系统各个节点跟踪的主要方式、具体内容。④评价体系是要建立、健全集团对计划的动态执行情况的分析评价,制订详细的月、季、年度评价方案。对标评价方案分别与同行业最优指标和本企业历史最好水平对标,对标后划分评价等级,达到和超过先进指标重新选择更高水平的标杆

企业,对出差距则梳理原因找出短板,制订针对性的改进、防范措施。⑤考核体系采用定期考评、层层考评、全面考评等主要手段进行考核。执行“业绩上薪酬上职级上,业绩下薪酬下职级下”的原则,实现指标分解、责任落实与考核的衔接和统一,促进计划目标的落地。

(二) 工序单价

际华集团根据服装加工企业的特色,基于“会计”+“管理”+“人”的思想,实现了成本管理中由定额成本到工序成本,再到工序单价的转变。公司把定额成本细化定量到产品的每一道工序上,而每一道工序根据服装的加工步骤和动作分解测算其工序时间,同时根据工序复杂程度和技术难度确定工序系数,综合以上因素后计算出产品的工序成本。其具体流程包括:①把生产流程拆分为最小的生产作业单元,区分每一个工序的性质(重点工序、一般工序和副工序),采用技术、管理等手段确定每一个工序的定额工时(以秒为单元)。②根据当地工资水平及工资总预算确定秒工资,根据工序性质确定工序系数,计算每一工序的工序单价。③在公开工序单价

的基础上,根据工人熟练程度、技术水平和加工速度,为每个工人分配相应的工序。④确定每种产品的人日定额产量,计算工人的日工资和月工资,并在班组内公开。这样可以把工序成本转化为工人可以直观理解的工序单价,信息透明、量化收入,由过去的班组长按制度“派工”,转为现在的工人自主“要工”;由过去的工序“压”活,转为现在的工人“抢”活;由过去的重“产量”,转为现在的重“效率”。工序单价的实施,破解了大规模群体劳动下员工激励、成本控制、劳动生产率提升问题,也解决了传统国有企业职工干多干少一个样、收入分配平均化问题,极大地提升了工人的积极性。

(三) 双模化

“双模化”包括生产组织模块化和工艺模板化,是基于建立研发设计技术信息平台,探索“订单策划精益化、生产加工专业化、工艺路线最优化、生产组织模块化”的生产组织模式。

具体来说,模块是指公司将复杂生产系统分解为更好的可管理模块的处理方式,即把复杂生产系统层层拆解,从而将其划分成不同的子模块。划分后各个子模块可以承担独立的功能,使得在复杂的生产系统中模块成为可组合、分解和更换的单元。在具体实施模块组织生产时,公司以模块为核心,建立了不同品种、工序、流水形式的模块化生产组织模式。公司首先根据订单情况进行生产计划的安排,生产部门再根据生产任务来组织模块。可根据产品品种工序分解情况来组建模块,也可根据车间来组建,还可根据小组来组建模块。模块可大可小,以最大化减少协调难度、提高生产效率为目的。此外,公司通过模块化的建设,把企业价值链的各项业务流程尽可能地整合集成,使公司在生产组织部分实现了“作业流程化、流

程标准化、标准信息化、信息集成化”。

模板是指公司以研发设计技术数据库为基础,在生产过程中通过对生产产品的工艺流程分析以及生产工人的操作动作研究,从而设计出使产品制造成固定形状的工模卡具、样板,也可以看做是一种使产品制造更加简单高效的固定格式。公司通过对工模卡具、样板的使用,显著降低生产的操作难度、减少生产用工,实现了工序的优化组合。公司还成立了专门的“模板制作中心”,形成了以模板的研发配置为关键的生产加工工艺模板化,实现了“一物一板”,完成了精益化和标准化生产的目标。通过使用研发部门根据工序设计出来的模板,再结合自动化设备,工人的生产制造过程变得简单高效;此外,一些新产品上线后,某些新的制作工序通过使用卡具模板,工人经过简单的培训后就能很快掌握,并在较短时间内变成熟练工。在“双模化”实施过程中,公司基于《中国制造2025》思想,以信息化、大数据和智能制造为基础,以研发设计快速反应为前提,建立研发设计模块快速反应系统;以生产组织模式的模块化为核心,建立不同品种、不同流水形式的模块化生产组织模式;以模板的研发配置为关键,建立生产加工工艺的模板化,达到精益化和标准化生产的目标。

(四) F2C 工具的创新性应用

在对外面临市场竞争激烈、产品毛利降低,对内面临生产成本上升、单品附加值较低的现实环境下,际华集团 3502 公司积极运用《中国制造 2025》和“互联网+”的理念进行技术革新和生产优化,并且大规模进行信息化、网络化、智能化的建设。针对内部生产成本不断上升的情况,3502 公司进行生产加工工艺创新,改变内部生产组织模式,实行生产组织模块化与工艺流程模板化,使生产车间井然

有序地组织生产,各个生产流程之间有效地衔接起来。为提高企业的运营效率和经营业绩,公司根据消费者、竞争情况和市场变化的需要,对公司流程进行再造,实现了资金流、信息流和实物流整合化,进一步明确各部门、各环节乃至各岗位的权、责、利关系,有效防止了相互扯皮、相互推责现象出现,使公司各项流程之间更好地优化组合,提高了公司整体的运营管理效率。针对外部市场变化迅速、开拓市场困难的情况,公司上线了自己的“网络订制平台”,不仅使公司的销售渠道扁平化,从而进一步压缩了产品的流通过程,提升了产品的竞争力,还通过专门的服务小组使公司的产品满足了客户的个性化需求,实现了产品服务一体化。

二、际华集团管理会计工具应用的启示

际华集团所实施的创新性管理会计工具契合了国务院国资委提出的“业财一体、整合预算和预算管控”思想和财政部提出的“有机融合财务与业务活动,在单位规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用的管理活动”的要求,具体表现在以下四个方面:

(一) 推动公司从传统公司制企业向现代公司制企业转换

大规模群体劳动下可能带来“搭便车”的道德风险和内部人控制的逆向选择问题,导致激励、约束效应下降,管理会计工具的运用使内部各个管理层次形成了相对独立的责任和利益,对各个部门、岗位之间的责、权、利产生了强大的激励效应和约束效应,克服了传统公司制企业中大规模生产的负面效应。现代公司制企业的一个重要特征自我约束、自我激励,管理会计体系的导入与成熟化使企业的治理层、管理层、经营层和作业层

都形成了自我约束、自我激励的利益体,减少乃至消除了传统国有企业内部人控制或逆向选择的问题。

(二) 实现了公司从业务导向到价值导向的转变

在创新性管理会计体系下,管理会计成为企业管理的核心和企业价值创造的工具,企业整个价值转移和形成过程在企业内部得以显现,整个企业的内部组织(包括子公司、事业部、分厂、班组、岗位)以及企业内部流程、企业完成的各种作业,都按照实现价值的要求进行了流程再造或设计。管理会计体系使企业内部的部门、岗位和作业都具有了价值特征,而且清晰地界定了责任中心的价值边界,实现了各子公司、部门、岗位和作业价值增值的最大化。

(三) 实现了市场机制由外部向内部的传导与应用

公司的管理会计体系明确界定了责任主体的责、权、利边界,在企业内部实施模拟市场,让市场在公司管理会计体系中发挥决定性作用。公司的行政体系由管理者向支持与服务者转变,公司内部利益主体(模拟市场主体)的责任、权力和利益通过讨价还价形成,让资源、资金、人力跟随市场的指挥棒走,这个市场力量既有来自外部的传导,也有内部模拟市场的形成。

(四) 实现了从集权管理体制向分权管理体制的转换

随着企业规模的扩大、结构的复杂化、市场环境的多变化,企业不得不进行分权管理,企业组织开始扁平化,并将权利层层下放。企业分而不乱,实现了分权权力的大小与利益主体行权能力相当,也与其所承担的责任相当,并实现了三者的有机结合。

(作者单位:际华集团股份有限公司)

责任编辑 李斐然