

让会计报表展现战略与价值

——澳大利亚DOD的战略报表概览

□ 汤谷良 游 尤 何林渠

一、澳大利亚DOD的战略报表

澳大利亚防御部(Department of Defence, DOD), 是澳大利亚的一个军事防御公共机构, 承担着保卫国家的公共责任。该组织的运作经费绝大部分来自财政拨款, 另外有一些下属单位的产品与服务收入、处置资产等所得。和大多数政府实体部门一样, DOD被要求按照传统的会计准则编制财务报告。为获得在战略上的竞争优势, 根据不同的情况将有形的与无形的资产进行合理部署, 以便发挥其最大的效力, DOD认为单纯靠传统有形防御资产(如战斗机、坦克、军舰)很难有持续的战斗竞争力, 而稀有、不可模仿及不可替代的体现DOD特有战略的资源, 才真正存在价值。为此DOD组织进行了完全资产能力的经济价值(Capability Economic Value of Intangible and Tangible Assets, CEVITA)的设计和和应用研究, 其目的就是解决一个组织中内在的资产成本价值与资产能力价值二者间不匹配的问题。CEVITA通过重新架构计量属性, 着重关注了无形资产以及有形与无形资产的互动能力价值在会计系统的体现, 并将战略规划在报表中计量, 从而使之全面展现DOD真正价值, 使其利益相关者可以得到更真实、更有意义的报表信息。CEVITA项目具体可以分为以下几个步骤:

1、资产归类及其计量方法选择

(1) 资产归类。本项目首先提出了新的资产框架。该框架将一个组织的资

产资源划分为产生现金型资产和增强能力型资产两类, 每一类资产又进一步分为有形资产与无形资产两个部分, 每一部分再进一步分为各种不同的类别。在这样逐步分类细化资产类型的基础上, DOD的CEVITA模式为每种资产资源都设计了财务和非财务指标, 通过这些指标, 建立了这些资产价值与资产负债表财务类项目的联系。作为军事防御部门, DOD最为重要的是它的增强能力型资产, 这类资产集中体现了组织的战略, 主要包括多种无形资产: ①人力资本与客户; ②组织品牌(招募新兵、得到政府支持等); ③研发、知识资本和专利(处于“最高机密”地位的研发项目如导弹、战舰研发, 短生命周期的研发如软件等)。

(2) 计量方法选择。作为一个军事机构, DOD本身的特殊性决定了其计量属性的特殊性。由于其大部分资产与现金流、利润、税收和市场价值等概念都不相关, 所以现金流量方法和传统会计的计量属性以及以市场为基础的计量属性都不适用于DOD。而适用于DOD的是基于指数和基于一致认可价值的计量属性, CEVITA项目正是综合采用了这两种计量属性, 特别关注对其无形资产、无形资产与有形资产的协同作用进行计量。

2、利用ELVI指数计量价值

费用杠杆价值指数(Expense Leveraged Value Indexes, ELVI), 是一项费用与该费用带来的价值之比。

它是通过计算费用支出来计算产生的价值的一种方法。DOD的大部分资产的特性是不可交易(没有相关市场存在)、无现金流入, 属于增强能力型, 在这些资产上仅仅有现金的流出(即费用支出)。为了得到这些能力资产的战略能力价值, CEVITA项目大量采用这个指数来计量资产, 特别是无形资产价值。DOD计算资产价值的公式如下:

$$\frac{ds}{dt} = rE \left(\frac{M-S}{M} \right) - \delta S$$

公式表明, 一项能力增强型资产经济价值在时间t的变化(ds/dt)由五个因素决定: ①E: 为维持这种能力的成本/费用; ②r: 价值增加常数(ELVI1)——当S=0时每一美元支出所产生的价值; ③M: 一致认可的能力最大价值; ④S: 当前的能力价值; ⑤δ价值消耗常数(ELVI2——当E=0时每一时间单位价值的损失部分)。其中, r和δ是熟悉DOD运作的管理人员及深入了解其运作的专家小组在DOD历史数据的基础上, 在与诸如管理者、政府、员工等利益相关者的信息沟通下得到的。

举例说明, 一名空军战斗机飞行员被给予的飞行时间越多, 他的战斗能力会变得越强。设他的一致认可能力的最大潜在价值为\$10 000 000 (M=10 000 000)。当前假定他已经过六年的训练, 基于训练、飞行时间和用于他的其他设施的花费, 他的能力价值评估是\$4 000 000 (S=4 000 000)。空军部队基于他以前的经历, 估算价值增加

常数(r)是4(ELVI1),如果他调遣去做文案工作或不再飞行则价值消耗常数(δ)是0.05(ELVI2),另外在第7年花费了\$100 000(E=100 000)提供另外的飞行时间以维持他的战斗能力。他增强的能力价值计算如下:

$$\left(\frac{ds}{dt}\right) = 4 \times 100\,000 \left(\frac{10\,000\,000 - 4\,000\,000}{10\,000\,000}\right) - 0.05 \times 4\,000\,000 = 40\,000$$

基于此ELVI,尽管花费了\$100 000在飞行训练上,他的能力价值只被提升了\$40 000,即净ELVI为0.4(40 000/100 000)。

通过对不同能力资产的计量,DOD就有了一系列净ELVI值,有的大于1,有的在0到1之间,有的小于1。那些负的净ELVI降低了能力资产的价值,这种情形在概念意义上类似于传统美国公认会计原则(GAAP)下的资产折旧与摊销,而正的净ELVI类似于传统GAAP下的资产价值重估。各项能力资产的ELVI将列示于战略收支表中。通过这些净ELVI值的列示,报表使用者进行战略决策时可以更简便快捷。

3、复式记账。

DOD不仅将其无形资产的价值计算出来,还通过传统会计的复式记账将这些价值记录到账户中,从而最终可以通过报表来反映这些价值。例如:DOD购买军用专用设备(如一架飞行器),则购买当日:

借:军用专用设备资产
贷:现金——购买成本

同时,将军用专用设备转移到军事战略单元(SMU):

借:取得运作资产支出
贷:军用专用设备资产——购买成本

该笔会计分录会影响转移期间该部门“资产效率费用”的计算,因为以前年度购买的有形资产的折旧将与这项新的有形资产100%冲销时同步进行。但从长期来看“资产的取得和支出”仍将与以前所有资产在一定年度计算折旧一样计量。下一步,将军用专用设备作为部门的能力记入账户:

借:能力增强型有形资产(战略资产负债表投资项)

贷:组织资本能力更新(战略资产负债表财务项)——CEVITA价值

这样,这项资产又作为能力价值记入账簿。接下来,计量专门军用机飞行员训练和类似与能力有关的花费(略)。

4、战略报表

(1) 战略资产负债表

在DOD的战略报表体系下,战略资产负债表分为两大类战略会计要素——投资类项目和融资类项目(这类似于传统会计报表中的会计要素——资产、负债、所有者权益)。投资类项目价值与融资类项目价值相等,这与传统的资产等于负债加所有者权益的平衡原则是一致的。投资类下将资产按照是否产生日常现金流入分为产生现金类(经营性)资产和能力增强型资产,这样划分的目的在于不同类的投资类资产计量的方法有所不同,产生现金类资产可以采用市价法或现金流折现法,而能力增强型资产多用基于一致认可的计量方法与ELVI指数法。各大类又均根据前面资产辨认阶段的结果细分为许多小类。融资类项目分为权益资本和债务资本,表现了组织的资本结构,各项目也进一步划分为许多子目,在此需特别注意权益资本下的能力资本类,在组织运作过程中,由于费用支出而带来资产的能力价值的增值均将计入此类。

(2)战略收支表。战略收支表主要包括能力生成收入(capability providing income)与能力生成支出(capability providing expenditure)两大类。这些收入支出按照战略单位下的战略军事单元和基础部门分列与汇总。能力生成收入比较简单,仅是来自政府的收入、产品销售或服务、少量的资产处置及其他。能力生成支出分为直接物料成本(直接计入各单位)、资源成本(按作业成本法分配)。表中组织的作业分为日常运作、日常运作支持、物资支持和训练。这些支出项目在战略收支表中最终展现了其能力杠杆指数(净ELVI指数栏)和能力价值(能力资产价值栏)。战略收支表的终点是组织的CEVITA净增加值,也就是组

织所有资产(有形与无形)在组织运作中(有机结合、互动过程)能力价值的增加。

二、会计报表如何反映战略与价值

谈及“战略”与“会计”,似乎两者的“代沟”始终难以填平。会计工作及会计报表总是与“历史信息”、“后视镜”、“只关注定量、内部、当期、确定性、有形资产等因素方面而忽视定性、外部、长期、不确定性、无形资产等因素”、“监控有余而服务不足”等名词和评述联系在一起。的确,传统财务报表有其局限性,其基于历史成本、可确切计量的原则导致报表数据无法对战略进行衡量。因此,必须加快会计报表改进的节奏,提高其内在质量。前述案例中,DOD的CEVITA项目是探索性地对传统会计报表的一次扬弃,它成功地通过战略资产负债表与战略收支表将组织的战略计量在会计报表中。案例中,战略资产负债表与战略收支表的数值不仅仅反映传统财务报表的合理内核和科学结构,最具新意的是体现了一个组织的战略,用报表将其战略以及体现战略的无形的资源反映出来,力图使报表反映价值。CEVITA项目的设计理念和工作技巧不仅适用于非营利组织,在商业环境下具有更大的应用价值。具体分析如下:

1、会计信息必须反映战略方针与经营规划,战略也只有通过会计才能细化操作和有效执行

企业间的竞争很大程度上是企业战略的竞争,是战略选择、战略细化、战略执行、战略结果预测和战略结果反馈的竞争。但作为公司经营管理的中心和基础,目前会计工作对战略的敏感度、会计信息与战略管理的相关性太低。改变这种状况的切入点显然不能从战略入手,只能从改进会计工作和信息质量入手。会计工作和信息披露必须“追随”战略,战略路径必须牵引会计信息,会计信息必须描述战略,就像卡普兰平衡计分卡的战略地图一样,找到战略工具,描述战略动因关系,再根据动因设

计关键驱动指标,描述战略实施全过程。

同时,战略研制和实施也需要会计。首先,无论何种战略,其终极目标必须是控制公司风险和提升公司价值,而会计信息是公司风险和公司价值的集中反映和主要媒介,从这个角度分析,两者之间完全可以也应该实现“无缝连接”。其次,卡普兰教授说过:“不能计量,便不能管理”。在战略问题上,战略决策不是“赌博”,战略表达也不能仅仅是一个豪言壮语般的口号,迫切需要会计“数量化”、“理性分析”、“奉行成本效益”的职业特质,利用数量化的指标,对一个组织选择的基本战略思想和一系列的战略细化决策,预计战略实施的未来财务状况、盈利水平和现金流量。由此,用人们广泛接受的数字来展现运筹帷幄的战略,把最难以直观化的战略用最简单的工具表现出来。在战略的执行过程中,可以对比分析战略执行结果和战略预测结果的差异,找出原因为战略控制和修改提供技术支持。DOD的CEVITA项目就是试图将战略用数字性的语言表现出来,将战略体现在报表上,体现在数字中。由此可见,会计信息和预计战略会计报表在所有的战略结果预测中有着不可替代的地位。它们不仅可以量化基本战略思想和战略细化决策对财务状况的影响,而且比仅仅预计财务指标(如平衡计分卡中的战略地图)更具系统性,更能让企业管理者对战略实施的财务结果有一个全面的认识。

在商业环境下,企业需要提供从战略的高度体现企业价值的报表,为利益相关者尤其是经营者的各种决策、执行、控制与反馈行为作指引。经营者利用这种基于战略的价值报告,更清楚企业的当前及潜在优势与不足,从而不断补充各种资源(有形资源如资本,无形资源如客户关系、员工忠诚等),同时也使高层管理人员从总体上认清组织的优势与劣势,在此基础上制定长远的规划与实施步骤,游刃有余地驾驭其各种资源,最终使企业的竞争优势持续优化

并发挥作用。

从DOD的CEVITA项目中不难看出,该项目设计及实践的思想根源在于战略对于DOD的重要性与关键性,它采用的是动态能力观,强调的是动态可持续发展的、独特的资源及其驾驭能力。这些资源及其竞争能力,不仅在于企业优良的有形资源,更体现在其无形资源(如组织结构、员工及客户关系、品牌、领导能力等)上。而最终的竞争优势,则通过企业内部与外部所有可控制的资源的协同运营来反映,这就是企业驾驭资源的能力。企业要不断提升其价值,亦要战略性地思考组织的竞争优势,不仅是有形资源的产出,还要关注无形资源的作用,尤其是两种资源间的互动协同效应,以一种整体的、动态的眼光审视企业。这种资源及其价值不是静态的、单一的以及历史的,而是一种能动的、与其他资源协同作用的能力价值。由此可以得出结论是:DOD把“资源”视同组织战略与会计报表的纽带。

2、战略会计报表独特的设计和功能

传统财务报告无法客观、合理、真实地体现DOD的真正价值。而战略资产负债表与战略收支表的数字的内涵即是企业的价值,它反映了DOD落实战略、创造价值的活动过程,使价值呈报成为现实。

首先,在DOD的CEVITA项目中,战略资产负债表是一大亮点。与传统财务会计不同,它从战略角度将资产细分为产生现金类资产和能力增强型资产。战略资产负债表是依据资产对于一个特定的组织、一个特定的战略的重要性或者贡献程度来对其进行分类的,这使得报表体现战略,反映企业价值。为了达到这个目标,战略资产负债表特别注重从计量的角度对战略资产的细化,针对性地定量衡量对战略极具意义的无形资源的价值,并将这种价值与有形资源结合起来,强调二者之间能动的协同作用,能动的价值。同时,战略资产负债表的生成过程并没有“标新立异”,而是沿袭传统的财务会计核算,用经典的复式

记账,强调各个要素之间的平衡,简单明了,逻辑连贯。

其次,战略收支表与传统财务会计中预算会计收支表的结构大体相当,从收入到支出,最后到累计剩余/赤字。这是与组织本身的特性相关的,DOD实际上相当于我国的行政事业单位或者非营利组织。DOD的战略收支表的特殊之处在于该表不是简单地核算组织的收入与支出,反映组织资金运用状况,而是表中每一项都与组织的价值相挂钩,反映组织价值的增减情况。战略收支表最终的落脚点在CEVITA上,根据ELVI指数,计算出各项费用的能力价值,最终得出组织该年度总的CEVITA值的增加或减少,即组织价值的增加或减少。

同时,战略收支表中支出项目按作业流程分类,各作业流程又按战略单元归总,共同费用按作业成本划分,计算各项支出带来的组织能力价值。并且,战略收支表列示了各项支出的ELVI指数,清晰说明该费用对于组织价值的贡献程度($ELVI > 0$,表示费用支出带来了组织价值增值; $ELVI < 0$,表示费用支出毁损了组织能力价值)。所以,融战略管理、基于作业管理(ABM)、组织管理于一体是战略收支表的成功之处。

CEVITA项目的战略报告在商业环境下尤为可行,更具实用价值。因为作为非营利组织的DOD,在使用CEVITA计量报告时存在许多局限,特别是计量方式的局限,而将CEVITA计量报告延伸到商业领域,一些更有选择性且现实可靠的计量方法亦可以充分利用(如现金流折现法、市价法、盈利预测法等)。特别是对于表面为费用支出,实际是可实现更大的价值增值的项目,更需要客观的ELVI去描述。在DOD组织里这些ELVI的确定虽然也综合了多方面的考虑(历史数据,专家、组织内管理人员及一般工作人员的意见等),但涉及范围终究很有限,客观度不够。而对于商业领域中的组织,这些对组织极具战略意义的ELVI可以通过更广泛的渠道取得,不仅涉及组织内部,还可以参考同行水平和更多专家的意见,使得报表更加相

关可靠。基于以上分析,营利性组织中的战略报表更具有操作性,也更具有报告价值。对于企业来说,每一活动都蕴含着公司价值的提升或毁损,营利组织的战略能力的价值更具有经济含义,货币化的价值度量将比DOD组织的战略报告更有经济内涵的客观性与可信性。

3、从战略优势和能力价值角度定义资产、费用

对于企业来说,资源是战略的体现,也就是说并非所有的资源都可以转化为竞争优势和超额利润。一项资产成为一种资源,就意味着这项资产对于企业要有价值、稀有、不可模仿及不能替代。从战略的视角,公司的资源可以分为三类:实物资源、人力资源和组织资本;从性质上分析,资源有有形和无形之分。现在一个组织可以有效利用的资源种类越来越多。许多公司都在关注员工知识、客户资源、组织资源等,并将其转化为公司资产。企业的战略竞争能力和持续盈利能力在很大程度上决定于企业掌握的知识技能,并知晓将其转化为独特优势的能力,会计上必须能够计

量、确认这些资源,并通过会计信息引导、评估、开发、利用这些资源和能力,以提升战略竞争优势和赚取稳定、长期、超额利润。按照这一分析,对比传统会计报表,很可能一项资产已经没有价值了,却仍在财务报告中列示,而能够产生价值的资产却未纳入报表。

从CEVITA分析过程中,还可以感受到一个被传统会计报表忽视的问题:一种复杂的生产设备只有在有效地与企业其他相关活动(如研发、市场营销和技术工人)紧密结合,才能成为战略资源,企业的各种资源才会产生战略优势和超额利润。为此,传统报表中对于资产或资源价值确认“只见树木不见森林”的分析路径必须改进。

与传统的财务会计理论不同,从组织能力角度来看,一项费用带来的现金流出,很可能是为维持(比如对设备进行日常维护)或增强(如对设施进行技术改造)组织的竞争力。适当的费用对于组织的运营与价值创造是必要的、不可缺少的。CEVITA项目中ELVI的真正含义就在于此。如果费用的支出能带来

价值的增值,则这项费用支出是有意义的,无论这项费用支出有多大,都须支出;如果费用的支出不能带来价值的增值,则无论这项费用多小,均应避免。

4、DOD的CEVITA项目的局限性

首先,权衡成本效益,毋庸置疑,要在当前实施CEVITA这一计量报告过程,需要的成本高且难度大(如数据搜集与分析、ELVI指数的确定、编报过程等)。其次,CEVITA项目的战略报表的可理解性需要进一步改善。例如:ELVI指数的采用需要主观判断,因而其主观性不可避免,且参与人员的内部性易导致偏误较大,而营利组织在市场环境下,由于利益相关者较多,通过指数反映的价值可能更难以被接受。最后,CEVITA项目的战略报表只包含了战略资产负债表与战略收支表,而现金流量表没有纳入战略报表体系中,也是一大遗憾。

(作者单位:北京工商大学会计学院)

责任编辑 孙蕊

·启事·

“考证时代”征文启事

这是一个考证时代。

据悉,目前我国5 000万专业技术人员中,有30%是通过资格认证考试获得相应资格的,而且有越来越多的人正争先恐后地加入浩浩荡荡的“考证大军”。

热衷于考证的人认为,证书是敲门砖,是能力的证明,更是职业安全的保障,但也有人认为,盲目地考证对个人成长并无益处;考证过程中,有人获得了成功的宝贵经验,也有人得到了失败的惨痛教训;而对有些人来说,与考证的结果相比,更有价值的是在这个过程中碰到的或辛酸、或有趣的故事……

为了让大家对考证有一个更明晰的认识,本刊从2005年10月1日起将举办“考证时代”征文活动。征文内容主要包括以下几方面:

- 1、国内外各种资格考试介绍,最新的考试信息;
- 2、考证成功的经验或失败的教训;
- 3、考证过程中发生的故事;

4、对考证热等问题的看法。

活动组织:《财务与会计》编辑部,中国会计视野网站(<http://club.esnai.com>)。

投稿方式:邮寄至《财务与会计》编辑部,信封注明“考证时代征文”,或发送邮件至cj-0723@163.com。同时欢迎登陆中国会计视野网站参与讨论。

奖励措施:1、优秀文章在《财务与会计》和中国会计视野网站刊登;

2、优先推荐参与《财务与会计》年度优秀文章评选;

3、年终将评选50名优秀作者,可获得价值200元的东北财经大学出版社的赠书,以及《财务与会计》编辑部最新出版的《诚信的诉说》一书。

活动截止日期:2006年9月30日。

期待您的参与!

《财务与会计》编辑部