



■ 廖家生

管理会计与商业模式创新有很大关系。商业模式创新是为了创造更多的价值，在商业模式创新与构建中，管理会计要提供决策支撑、流程设计、成本管控、风险控制、绩效管理等服务，所以在商业模式创新中要大力引入管理会计。

管理会计：企业应对经济“新常态”的重要工具

2014年是党的十八届三中全会后全面深化改革的元年，也是我国全面推进管理会计发展的元年。财政部发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，并公开选聘了一批管理会计咨询专家，学术界掀起了管理会计理论研究的热潮，企业界也加快了管理会计工具的引入进程。中国管理会计发展迎来了新的春天。

一、中央企业是中国管理会计实践的开拓者

中央企业一直是我国管理会计实践领域的开拓者、先行者，这既与企业自身发展需求有关，也离不开作为监管者的国务院国有资产监督管理委员会（以下简称国资委）的大力推动。

以全面预算为例。国资委于2011年向中央企业发出了《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》，要求中央企业梳理全面预算管理理念，坚持战略引领与价值导向，运用现代网络信息技术，建立融经营（业务）预算、资本预算、薪酬预算、财务预算于一体的全面预算管理系统，以增强企业的战略执行能力与价值创造能力。2012年，国资委号召中央企业开展管理提升活动，并确定了13个重点领域进行专项提升，其中投资决策管理、全面预算管理、全面风险管理等专题均属于或者涉及管理会计的范畴。近几年来，通过开展业务培训、组织交流研讨、编写案例、制定提升标准等措施，中央企业的管理水平显著提升，尤其是全面预算管理得到深入发展。各中央企业结合自身实际，不断完善预算制度与组织体系，优化预算编

制流程与方法，加强预算信息化建设，大力推进事前算赢的预算管理模式，加强执行监督与考核，取得明显成效。全面预算对企业战略实施的保障作用进一步增强，有效地促进了资源配置与运行效率的提升，对企业KPI指标的管控作用进一步提升，全面预算管理的信息化水平持续提高。

再以经济增加值(EVA)为例。2009年国资委决定对中央企业进行EVA考核。EVA是指企业可持续的投资收益超过资本成本的盈利能力，即税后净营业利润大于资本成本的净值。EVA是全面考核企业经营者有效使用资本和为股东创造价值能力的重要工具，也是企业价值管理的基础。多数中央企业EVA考核的权重达到或超过50%，很多企业在集团内部也实施EVA考核。企业通过建立价值诊断体系，即以财务报表为基础，以资本成本为基准，深入企业生产经营的不同层级和不同环节，将EVA的构成要素从财务指标向管理和操作层面逐级分解，绘制出要素全、可计量、易识别的价值树，揭示价值形成的途径。同时，运用科学的分析方法，从纷繁复杂的价值树指标中，识别出反应灵敏、影响重大的关键价值驱动因素。从关键价值驱动因素出发，选取国内外优秀企业作为标杆，找出差距、分析原因，明晰价值管理的薄弱环节，从而完善企业战略管理、投资管理、资本资产管理、财务管理、人力资源甚至业务流程的管理，完善价值提升策略。比如某石油企业将EVA分析与评价引入油气产品的产、炼、销、储，以及项目的投资、建设、运营等各个环节；某汽车企业深入挖掘价值增值的关键要素，从生产制造延伸到

售后服务与衍生业务,促进了全价值链创效;某机械制造企业要求各成员单位按月编制EVA驱动路径表,并将目标分解落实到责任部门;某钢铁企业将EVA改善程度与年度、任期考核密切、全面挂钩。可以说,EVA考核方式的引入,有效地促进了中央企业的价值管理与价值提升。

在2013年的中央企业财务工作会议上,国资委向企业提出了开展“精益财务管理”的要求。精益制造是有名的管理会计工具,它通过优化生产与业务流程,以最低成本获取最大的效益与功用。精益财务管理就是要求中央企业通过精细化的财务管理方法与制度流程设计,降低成本,提升价值,防范风险,通过资金集中管理与优化配置、加强现金流量管理、强化全面预算管理、积极开展成本管理、深度参与投资管理、完善财务信息化系统、加强数据分析与决策支撑等,使传统的核算型财务管理向价值管理转型。实践证明,各中央企业在财务转型过程中,充分利用全面预算、价值管理、成本管理、绩效工具、流程管理等管理会计工具,持续推进财务与业务融合,创造了大量行之有效的管理会计方法与实践案例,比如兵器装备的全面预算管理、新际华集团的商业计划书、宝钢金属的价值管理、鞍钢武钢的成本控制、中航集团与中国商飞的项目型号总会计师制度,等等。

二、管理会计是企业应对“新常态”的重要工具

当前,实体经济成本费用持续提高,利润率不断下降,人口红利逐步消失,人工成本高企;大宗商品价格波动上行,能源原材料价格总体上升;融资渠道单一,资金成本上升。在传统行业续期不足、产能过剩、价格下降的情况下,企业毛利空间不断压缩,实体经济尤其是传统行业的低毛利也已成为一种“新常态”。

企业要持续发展、保持盈利增长,除了调整结构与技术进步以外,最根本的还是成本竞争,即加强管理,降低成本费用。而成本费用控制正是管理会计最基础的研究领域,其标准成本管理与差异分析方法、作业成本管理与责任中心会计等,是企业最为传统的成本控制工具方法。所以,从这个意义上讲,管理会计是企业应对“新常态”的重要工具。

与此同时,管理会计也是促进企业财务管理转型的重要工具。面对新形势新挑战,企业财务管理必须从传统的核算型、管控型向价值型、决策型转变。价值型财务管理指财务要做价值的维护者、管理者、创造者;决策型财务管理指财务要做决策的支撑者、参与者、评估者。而管理会计正是促进价值创造与提供决策支持的一门学问,是实现财务管理转型的桥梁和工具。战略导向的全面预算管理与平衡计分卡、价值导向的价值链分析与供应链物流、风险导向的全面风险管理与财务预警方法等,都对企业财务管理转型具有促进作用。另外,互联网、云计算、大数据等新技术的发展也要求企业财务人员加快转型。比如企业财务共享服务中心或会计服务外包模式的普及,既能大大提高劳动生产率,也将大大解放和减少企业财务会计人员。现有的出纳、会计、报表等岗位上解放出来的人员或者冗员需要转到管理会计岗做数据分析、做业务伙伴、做决策支持。

三、商业模式创新需要管理会计

目前,我国国有企业正面临艰难转型,首先是产业结构升级,其次是经营机制转换,再次是商业模式创新。对于前两者已有较多论述,这里谈谈国有企业的商业模式创新问题。

什么是商业模式创新?就是发现和组织独特的资源交易,为企业带来正现

金流。总结我国传统的国有企业商业模式:工业企业是投资建厂、招聘工人、采购原材料、组织生产、销售产品、回收货款,然后再投入、再生产,没有整合供应链,没有打通价值链,价格下降、成本高企、毛利下滑;商贸企业是先采购后销售,或者先销售再采购,或者代理采购销售,其中融资性贸易、大宗商品融资有一些创新,而一些企业在这个过程中还把“经”念歪了,导致出现重大经营损失。在互联网时代,这种传统的商业模式是没有竞争力的,必须进行改造和创新,我认为最基本的创新就是“产业、金融和互联网”三个要素的组合。作为一家传统白色家电企业,海尔成为全球白色家电第一品牌,靠的就是创新。它新的需求从市场来、从用户来,产品设计从互联网来,设计在全球招标,生产在全球进行,既降低了人工成本,又保持了创新活力。这就是传统行业在互联网环境下的商业模式。

管理会计与商业模式创新有很大关系。商业模式创新是为了创造更多的价值,在商业模式创新与构建中,管理会计要提供决策支撑、流程设计、成本管控、风险控制、绩效管理等服务,所以在商业模式创新中要大力引入管理会计。

当前,企业引进和推广管理会计亟需解决三个问题:一是加大管理会计人才培养力度,加强财务会计人员的教育培训;二是企业要加强管理会计工具的应用,从企业战略高度推进管理会计实践;三是加强管理会计案例的总结、提炼与交流,加强管理会计成功案例的宣传推广,以推动企业不断提升经营管理水平。

“潮平两岸阔,风正一帆悬。”相信管理会计在中国未来的改革之路上将会发挥更大的作用! □

(作者单位:国务院国资委财务监督与考核评价局)

责任编辑 刘良伟