

关于全面深化管理会计应用的思考

项习文 赵凌轩 王守继 项佩元

《关于全面深化管理会计应用的指导意见》(财会[2024]22号)(以下简称《指导意见》)明确指出:“管理会计作为会计的重要分支,主要服务于单位内部管理需要,是促进单位提升管理水平、增强价值创造能力、实现高质量发展的重要基础和手段。”企业管理者要通过全面深化管理会计应用,在复杂多变的市场竞争环境中精准地剖析问题、揭示本质、把握机遇,做出更具前瞻性、科学性和效益性的决策,为实现高质量发展提供强大的智力支持和坚实的系统性保障。

一、全面提炼建设成果,迭代深化应用创造价值

《指导意见》指出,管理会计应在推动单位实现战略规划、促进单位降本提质增效、提高单位风险防控能力等方面发挥综合效用。自《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》(财会[2014]27号)发布以来,中国石化集团公司(以下简称中国石化)认真学习贯彻落实文件精神,扎实开展财务管理理念与技术变革,取得了财务战略规划、经营决策、控制与评价等一系列先进的管理会计建设成果。

一是在战略规划层面,集团财务部门牵头组织推进管理会计在中国石

化经营管理决策中的应用,探索实施了中国石化战略型集约化财务管控体系,创新实践出《中国石化集团公司战略财务管控边界》和财务管理“八个一”集约化管理体系,将胜利油田、西北油田、江汉油田、河南油田作为试点单位,在企业各层级各专业经营管理中创新应用,形成了组织分工明确和管控责任清晰的体制机制,塑造了中国石化高质量发展新动能、新优势。二是在预算管理层面,坚持预算引领,统筹“三大计划”(生产、投入、财务预算)融合协同,有效引领企业战略目标、配置资源、激励员工等企业经营管理,探索实施了滚动预算法、全面预算法、作业预算法、零基预算法等工具。三是在成本管理层面,坚持业财融合,以企业长期利润最大化为原则,帮助管理者进行生产决策。学习镇海石化、茂名石化的精细管理法,探索应用目标成本法、标准成本法、弹性成本法等管理会计工具方法。四是在营运管理层面,迭代提升“比学赶帮超”工作,先后探索应用盈亏平衡点法、边际贡献分析、三线四区、先进标杆管理法、经济技术一体化等先进对标对表体系。五是在绩效管理层面,坚持以人为本,按绩效考核兑现各级管理者和员工薪酬,试点推广效益定员模式,持续提高个人、部门和

组织的绩效考评水平。财务指标作为具有代表性的价值评估指标,在评价维度中的权重不断提高,《高质量发展指标评价体系》的实施有效激励了价值管理。六是在风险管理层面,每年通过内外两个系统对集团公司的投资、财务、生产等经营风险进行综合评估,列出十大风险清单和预案预警防范措施,形成风险管理矩阵,全面降低企业在价值创造过程中面临的不确定性。

然而,随着石化行业受外部环境变化带来的影响不断加深,中国石化发展面临严峻挑战,如何实现“双碳”目标下企业可持续且高质量发展是各个层级管理者都必须思考的现实问题。以中国石化上游油气生产企业为例,相对集中的主要问题有五个方面:管理会计应用工具场景体系还不全,工具库、案例库更新完善不及时;管理会计数字化、智能化应用水平跟不上高质量发展需要,数字量化支撑决策不全面;管理会计理论研究不深入和各层次管理人才队伍建设结构性短缺,专家库作用发挥缺乏制度支持;财务与业务管理融合深度与技术互促能力不够,协同融合有待目标引领;管理会计应用的综合效用不高,全要素助推新质生产力提升还需持续发力。要解决以上问题,至少重点深化四个方

面工作：一是要突破会计工作的固有边界，站在企业整体业务发展的战略高度，全方位审视会计问题，从而使会计工作与企业的整体发展战略紧密相连、同频共振。二是应当将关注的焦点从完成目标利润任务转移到更能深刻反映企业真实经营效益的质量利润之上，为企业决策提供更可靠的依据。三是要将事前控制置于至关重要的位置，因为事前的精准把控相较于事后的复盘分析，对于企业避免损失、提升效益具有更为显著的价值。四是始终秉持求真务实的态度去解决问题，在众多的方法路径中精准筛选出最为简约高效的解决方案，以最小的成本投入获取最大的效益产出。

二、全面深化数字化转型应用，赋能高质量发展

《指导意见》指出：“推动现代信息技术在管理会计中的应用。积极应用大数据、人工智能、云计算、物联网等新技术，推动管理会计从信息化向数字化、智能化转型，提升管理会计支持决策的能力。”任何管理思想和新方法、新工具，只有落实到具体生产、管理情景、工作任务事项、措施细节和操作动作中，才能得到良好实践、验证和推广。数智化转型也不例外，以中国石化上游油气生产企业和新能源企业为例，一是要建立健全财务信息系统，实现财务数据与油气作业现场业务数据的自动化采集、处理和分析，提高财务工作的效率和准确性。及时分析解码中国石化保障能源安全新战略和集团公司战略型集约化财务管控体系在油气和新能源板块的落地见效，扎实推动油气和新能源板块高质量发展，实现增储上产降本创效。二是要建立统一数据库，掌握大数据收集、利用、加

工、转换等技术。快速将会计报表及其有关资料进行大数据专题分析和人工智能等新技术综合分析，提出管理建议，提高对企业生产经营管理和经济决策的主动性、科学性，增强经济行为的效益性，提升大数据管理应用能力。三是创新完善管理会计工具箱建设。系统梳理板块历年来管理会计工具的建设历程，并针对当前的管理会计体系建设现状，通过将价值和数字两条线分别融入管理会计的体系框架中，实现价值数据化与数据价值化，充分体现各类管理会计工具之间的逻辑联系，凸显价值线和数据线在管理会计体系中的上下贯通作用。四是要挖掘数据资产的内在价值，提供具有战略性和前瞻性的财务建议。数据挖掘的过程主要是基于人工智能、模式识别、统计技术、数据库处理、模型运行、可视化技巧等。进一步发挥财务支撑和核心作用，统筹好“三大计划”的运营，深入挖掘数据资产内在逻辑和核心价值，合理布局业务和平衡资源配置，积极推动投资决策、生产运行、市场营销、预算管控等方面的持续优化，通过经济技术一体化提升价值管理，助力经营管理决策，推动“一利稳定增长、五率持续优化”。五是开展大数据背景下财会信息和业务信息的融合研究，实现数智赋能的战略目标。通过财务共享服务，实现财务资源的集约化管理和优化配置，降低财务管理成本，提高财务服务水平。例如，上游企业勘探开发要深入研究“深地工程”、页岩油气、海域等战略新领域，加强大数据分析和研判，加强项目分类评价和项目风险概率维度分析，抓实风险管理，降低勘探损益和防范油气资产减值。六是加强财务数据安全与商业秘密保护。在财务数字化转型过程中，要注重财务数据的安全和

商业秘密保护，建立完善的数据安全管理制度和技术防范措施。

三、全面深化人才队伍建设，提升破解发展难题水平和能力

一是研究制定管理会计专业团队建设方案。编制管理会计人才建设规划，给年轻财务人员搭台子、压担子，制定培养管理会计人才队伍专项激励方案，设置专题奖励政策和技能竞赛机制。在经营管理过程中，要建立健全财务人才选拔、评价、激励和晋升机制，培养具备管理会计思维、风险管控和统筹协调能力的复合型人才，树立“强能力、提实绩”的鲜明导向，打造学习型、复合型管理团队，培养出年轻的中层管理人员和高级技能人才。二是深化组织机构改革和财务队伍持续“瘦身”，向集约化管理转型。发挥管理会计作用，要深入理解掌握全业务流程和重要业务关键点，分门别类建立适应数智时代决策需求的工具模型，全力激发管理动能和员工潜能。通过流程标准化、平台智能化、人员专业化建设好财务管理团队，为企业决策提供有效支持。三是加强财务与业务的沟通与协作。管理会计的核心价值是通过前瞻性的思维和行动，助力企业优化资源配置、降低成本、提升效益，实现可持续发展。财务人员要及时更新管理会计知识体系结构，持续提高能力素质。四是加大管理会计政策、理论与实践经验学习研讨力度。要弘扬会计文化、提升会计学术理论研究质量、推进全面深化管理会计的实践创新，进一步全面深化中国管理会计自主知识体系建设，为促进经济社会高质量发展贡献智慧和力量。□

（作者单位：中国石化集团公司）

责任编辑 王词