引智入企 管理会计如何把脉

近日，山西省正式开启“入企会诊”帮扶计划，81 名专家组成山西管理会计专家团助力国企改革，标志着山西管理会计发展进入实质阶段。

在不久前山西省举办的管理会计专家辅导讲座上，有几个例子很生动：

——现在很多企业是按订单生产的，但是，该不该接单？有没有钱赚？今年赚了，明年呢？很多企业算不明白。

——假设一个电厂的年发电能力是 1 亿千瓦时，而目前只有 3000 万千瓦时的实际发电量，那剩下的 70%发电能力就是过剩的。那么，在“去产能”过程中，国企怎样审时度势走出困境？如何坚决避开过剩领域，让各路投资都能收回“真金白银”？很多企业不会算。

……

而管理会计可以帮助企业厘清这些问题。管理会计的全面预算体系，不仅在于做好企业财务，更能从战略意义上帮企业规避风险、做好长远规划。

山西着力发展管理会计，正在让更多的企业获益。6 月 18 日，省财政厅特聘 9 名省外知名专家，为 72 人的山西管理会计专家团引入“外智”，正式开启“入企会诊”帮扶计划。省财政厅此次牵头，意在通过搭建管理会计体系，推动全省国企财务管理转型和整体管理水平的不断提高。

专家入企传经送宝

什么是管理会计？即通过利用相关信息，有机融合财务和业务活动，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，是会计工作的重要组成部分。

省财政厅会计管理处处长邢绪生的理解更“接地气”。他认为，从实践角度来看，管理会计就是把管理中的战略思维与会计的工具、方法等实际操作连接在一起，不仅能有效提升商业洞察力与前瞻性，还为企业增置了“预警系统”和“刹车系统”，实现可持续发展。

引进“外智”全面推进管理会计应用，省财政厅领导与很多业界人士不谋而合。

省国资委副主任马进把发展管理会计比作一场及时雨，“来得正是时候”！他说，当前我国正在推行“三去一降一补”政策，完成去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板 5 大任务。随着山西省国企国资改革工作深入推进，国资监管体系发生了一系列变化，省国资委加大“放管服”工作力度，管理会计的应用，可以助企业事半功倍。

山西焦煤集团公司总会栗兴仁认为，当前大环境下，经济要转型，核心在于每个企业都要转型，而企业转型整个战略中最主要的风险是财务风险。管理会计的推进，则可以帮企业解决在实践中遇到的问题，学术界的研究成果也能及时在实践中推广应用。

企业需求的提高、资本的青睐、政府的大力推动，为山西管理会计的快速发展创造了良好的外部环境。

81 人的管理会计专家团队，将通过入企“会诊把脉”的方式，聚焦企业重大问题，真正开出“药方”，服务山西经济转型升级。包括太钢、山西焦煤、同煤集团、晋煤集团、太重集团在内的 12 家企业将全程免费受助。

邢绪生感慨，专家们带着满满的诚意和“点子”，充分发挥在理论研究、政策协调、实践经验、市场运作等方面的特长和优势，在入企服务的各个阶段、各个环节，毫无保留地建言献策、答疑解惑、贡献才智，“这就是管理会计的魅力，让我们看到了山西国资国企转型发展的前景”。

“账房先生”转型“企业军师”

管理会计是当前我国会计改革发展的重点方向，是财政财务工作的“重头戏”。事实上，从 2015 年开始，山西就加快推进管理会计应用，经过两年多探索，涌现出一些较好试点企业和成功案例。

太钢集团利用管理会计中的预算管理，建立了“五位一体”管理会计框架，为其实现最具竞争力的钢铁企业战略目标提供了有力支撑。焦煤集团管理会计工作常抓不懈，扎实有效推进，针对专家入企服务已确定诸多选题。

“但与财政部的要求、与先进省市的发展相比，还有差距。”对于山西的短板，省财政厅厅长武涛直言不讳。他说，当前省山西正处于创新驱动、转型升级的发力阶段，处于全面走向“大治”的关键时期，国企国资改革已经成为事关山西发展全局的大事。山西必须尽快找到差距、补齐短板，推进管理会计服务全省经济转型实现重大突破。

省黄河万家寨水务集团有限公司是此次“专家入企”活动 12 家受助企业之一。自 2015 年改制以来，集团公司新成立大型国有企业，提高财务管理水平迫在眉睫。作为公司的财务部长，丁宏伟曾经困惑于企业的财务转型：传统“账房先生”如何转型“企业军师”？财务信息化初期如何做好顶层设计？如何促进企业内部管控，实现投入成本最小化、产出及剩余资本最大化？

这些“火烧眉毛”的问题，因管理会计专家的入企指导迎刃而解。丁宏伟说，过去，传统财务会计是记以前的账，而管理会计师是站在企业价值链的起始端解决未来的问题，进行着决策前的支持、计划和控制工作。管理者看得越远，企业才能发展得更好。

下一步，黄河水务集团将打造自身管理会计特色鲜明的集成式成本管控、闭环式营运资金管理、全面经营业绩评价模式、创新内部管理报告体系 4 大模块，它们相辅相成，共同支持集团的创新发展。

在接下来的国企改革进程中，山西将会有更多企业享受到实实在在的红利。专家上门“会诊”，让企业可以“照单抓药”，借助管理会计的工具和方法，把企业内外部的财务信息、业务信息等进行整合和充分利用，深入推动企业开源节流降成本工作，不断提升其创新能力和核心竞争力。 **（张婷）**

银光集团以构建精益财务为核心 提升财务管理风控能力

今年以来，中国兵器工业甘肃银光化学工业集团有限公司以构建精益财务为核心，进一步完善全价值链管理报表体系，深化业财融合，强化预算管控，企业财务风险防范能力进一步加强。

银光集团不断深化业财融合，一是继续同比看改善，对标看能力，实施对标管理。以全价值链管理报表为基本平台，兼顾核心指标、重点指标和源头指标，追根溯源，提升企业发现问题解决问题的能力，确保管理战略落地。二是继续完善全价值链管理报表体系内容，实现由财务数据向业务数据的拓展，不断将决策管理亟需的业务内容纳入单元反映，实现全价值链的全方位拓展，为生产经营决策提供服务。三是进一步扩展全价值链管理报表应用范围，充分利用管理手段与报表成果，深度挖掘、分析、利用管理报表蕴含的信息，发挥指导各项生产经营的作用。四是继续加强全价值链报表与产品单元成本管控深度融合，形成较为完善的，以管理为主的内部信息对标管理报表体系，促进财务管理由核算型向管理型决策型经营型转变。五是深化财务参与企业管理的力度，减少财务报表与专业部门报表差异，提高信息准确性和数据的一致性，促进业务财务融合和财务工作转型，提升了财务管理的风控能力。 **（郭玲）**

师宗县烟草专卖局（分公司） 加强全面预算管理严格成本管控

今年，云南省曲靖市师宗县烟草专卖局（分公司）按照市公司《关于做好 2017 年度预算编制工作的通知》精神，依托信息化预算管理软件平台，坚持“自下而上，上定下行”的编制原则，加强全面预算管理，严格成本管控。

该分公司提高预算执行率，杜绝一切非必要开支，从严压缩可控费用，严格支出定额和标准，严控预算外支出。按照“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的预算编报程序，在市公司确定下一年度预算目标之后，及时组织编报下一年度预算，在规定时间内上报审批；根据实际情况，逐步研究制定各项预算指标的标准和定额，为编制预算提供合理依据，增强科学性和准确性，提高预算执行率；全面监控现金流入流出的情况，实行“以预算指标控制资金拨付，以资金拨付控制预算执行”的资金与预算双控机制，严格执行各项预算支出，减少成本费用，提高资金使用效益；实行预算执行情况定期分析报告制度，及时发现并解决预算执行过程中出现的问题，保证年度预算的顺利执行；采取定期检查、重点检查、全面检查方式，加强预算编制、审批、执行、控制、调整、考核等各环节的管理和检查，并将考核结果纳入“双文明实绩”考核。加强预算执行情况的分析，健全预算执行的预警机制，严格执行全面预算考核制度，发挥预算执行主体的自我控制和归口管理部门控制功能。强化领导责任意识，提高普通员工理解预算、参与预算的热情和积极性；加强对预算工作人员的培训，提高业务能力及工作的主动性。 **（张洪）**

深圳罗湖区局（公司） “三个注重”提升财务管理水平

深圳市罗湖区烟草专卖局（公司）近日提出“三个注重”措施并狠抓落实，全面提升财务管理工作水平。

注重加大资金监管力度。积极配合使用深圳市烟草专卖局（公司）资金监管系统，加强对银行账户和大额资金的监控，严格落实收支两条线，规范资金收支程序，进一步加强专项资金管理，严格规范资金使用，保障资金使用安全。

注重强化预算管理控制。增强全员增收节支意识，转变观念，落实责任，把预算执行的进度要求落实到每个项目、每个环节，提高预算执行的约束力，树立“没有预算不得开支、有预算不得超支”的理念，严格预算事前筹划和事中控制，确保预算执行均衡推进。

注重做好国有资产管理。定期对各类资产进行实地盘点、分类统计，对固定资产和低值易耗品进行账卡、账实核对，对资产现状进行调查梳理，加强实物资产盘点控制，保证账账、账证、账实相符，确保国有资产保值增值。 **（黄瑞媛）**

陕钢龙钢集团进一步 规范财务管理服务监督职能

为了进一步发挥财务管理职能，推进企业治亏创效、转型发展，确保全年目标任务完成为重点工作的实现，陕钢龙钢集团进一步规范财务管理服务监督职能。

债权债务清理。对债权债务全部梳理完毕并完成工程铺垫账务资料的整理，在梳理过程中对存在的问题进行了分类汇总并及时整改提出管理建议措施。组织安排对账单确认工作，按时催要往来对账函。加大清欠力度，对审核过程中发现的问题，责令责任单位落实。

会计自查工作。侧重制度流程，强化贸易结算、费用工资、投资收益、资金管理、实物盘点、档案管理。全方位积极开展此项工作，践行全面追赶超越，夯实会计基础工作，将“与职工心连心 与企业共奋进”活动深入落实到各项具体工作中。

全面预算工作。按照全面预算管理推进会的整体部署，下发《关于深化全面预算管理工作的安排意见》，根据各自职责，扎实安排，分解到位，并提出具体要求，以达到科学合理配置各类资源，强化资金管理，提高资金使用效率。

结算资金工作。强化结算，从源头上进行风险把控，要求坚持原则，部门之间要沟通反馈，通过结算环节制约业务单位，理清业务责任。为了规范贸易赊欠交易行为，积极执行《贸易赊欠风险防范管理规定》，保证公司资金安全，防范经营风险。 **（晋兰芳）**

山东省艺术培训行业机构的金融红利将全面开启

6 月 22 日，山东省艺术培训行业协会与中国建设银行战略合作洽谈会在中国建设银行济南高新区支行会议室举行，双方就山东省艺术培训行业机构财务收入系统、教育金融理财服务、信誉贷款、定制联名专属信用卡和行业诚信体系共享等金融服务项目进行了深入洽谈，中国建设银行将根据山东省艺术培训行业特点制定独享的金融服务解决方案。

试点金融方案首先将在济南展开，首期试点学校为：山东风塘艺术培训中心、济南有声艺术学校、济南七色光艺术学校、济南橙果艺术学校等四家单位。待试点学校成功运行后，协会将向全行业铺开此项业务。届时，山东省艺术培训行业的金融红利也将全面开启，真正做到学校、老师、孩子和家长全部受益。

（李冉）

物联网技术提高精益成本管理水平

■ 韩福恒

湖北江山重工有限责任公司（下称“江山重工”）隶属于中国兵器工业集团公司，是我国重要的军工和民用机电产品研制及生产基地。作为典型的离散型装备制造行业，江山重工产品由于品种多、批量小，成本管理难度大，核算颗粒度粗，只能开展粗粒度的成本费用归集，难以进行成本动因分析以达到精益成本管理的目的。

对此，江山重工总会计师王小强在接受中国会计报记者采访时表示，近年来，江山重工以“落实精益成本理念，促进精益财务信息化建设”的大方向为出发点，开展了成本信息化项目建设。借助物联网技术自动完成业务数据的统计，将成本管理从原来的被动算账转变为事前预测、事中控制、事后分析，实现了对成本的全过程监督，为进一步控制成本、细化成本核算单元提供了平台。开展降本增效、推动精益成本管理提供保证。

该成本信息化系统涵盖了公司的军品生产流程、科研产品生产流程、自制工装生产流程、民品外协生产流程、材料外购件配套件计划、采购流程、库存管理流程、配送流程和质量管理流程，不仅支持生产成本核算和项目成本归集，也支持同一业务数据同时生成财务核算用和内部管理用的两套成本报表模式。

记者看到，该系统模块主要包括基础数据管理、计划管理、生产管理、采购管理、工序流转卡和成本核算模块。在成本核算模块中，系统可以从业务模块自动获取数据，自动核算各种粒度的单元成本。在与业务、财务高度融合的基础上，建立一站式自动化服务平台，提供成本自动化核算，包括业务数据的获取、费用数据的获取、费用分摊、项目成本计算、件号成本计算。

项目建设推动精益成本管理

王小强告诉记者，随着军品升级换代速度的加快，对军工企业而言，生产环节呈现出批量更小、品种更多的生产特性，传统的生产模式和成本管理方式已不能适应和满足企业精益化的管理需求。

王小强认为，财务系统作为企业价值的管理系统，应以精益管理思想为出发点，在企业的筹资、投资、资金营运、成本管理等过程中，要把精益管理思想与企业财务管理思想相结合，充分挖掘和利用企业资源，以最小成本获取最大价值。而要真正细化核算单元，实现精细成本管理，则需要相应的信息化平台提供支撑。

江山重工的成本信息化项目建设自 2013 年 2 月启动，通过对业务流程进行梳理和优化，使原串行工作流程转变为并行工作流程，达到各种业务数据集成、信息共享。通过扫卡技术，详细、准确和及时地反馈作业对象流转、重要零部件在关键工位的作业信息和富余件数量。借助物联网技术、拓展二维码和射频识别技术的使用，将前端业务单据实时传递到财务部门，使成本费用归集快速便捷。同时还实现了试制、批产和外协分产品、零部件全覆盖的实物数量管理以及账、卡、物三相符，实现按各管理层级、按产品、按零部件的成本核算，为划小核算单元、

成本信息化系统实现了一体化集成

王小强表示，江山重工的成本信息化项目建设从细化成本核算对象、适度介入生产管理入手，提升了成本管理水平。目前，该公司的成本信息化系统与原有的物资收发结存系统、财务核算系统等实现了一体化集成。主要业务实现闭环管理，信息化水平达到 ERP 系统基本应用要求。

在成本核算方面，该系统的成本信息化项目覆盖了全部作业对象。在常规产品核算上细化到分厂件号，及时反映完工品、在制品数量，并直接作为分厂绩效考核依据，便于开展定额材料与实际投料分析，也为划小核算单元、开展件号成本分析和编制报价材料提供了手段。

项目的运行也使科研、试制产品核算细化到项目，将所有科研产品纳入信息化系统管理。运用产品识别码记录材料消耗、运用二维条码技术记录加工路径，系统实时记录反映科研产品的实际流转轨迹，使得材料消耗和加工时间得到有效统计，为准确计算科研试制产品成本奠定了基础。

“通过系统建设，公司的成本会计由四人减少为两人，月末成本结转由一周变为半天，提高了核算效率。”王小强认为，系统提供的完整项目成本核算功能，还为不同批次的项目成本对比分析提供了多口径成本统计。

在资金占用管理方面，通过系统建设，对物资采购业务设计了严谨的内控流程，严格按照“采购数量小于计划数量、验收挂账数量小于采购数量”的原则进行逻辑控制，确保不会发生因超计划数量采购导致的库存积压。

生产车间在制品管理一直是很多企业头疼的难题。王小强表示，系统运行之前，在制品的数量、金额难以在会计核算中反映。通过系统建设，利用二维码技术对在制品进行管理，就能统计出各个生产车间当前在制品数量、金额，让生产车间在制品实现电子账管理。同时，生产制造部门通过系统下达生产计划时，在系统中进行批次物料需求运算后，系统可在毛需求的基础上减去富余件数量，有效提高富余件的使用效率。

“在存货管理方面，系统上线后，相关人员通过分析边角料统计数据，合理套料，提高了金属材料利用率。”王小强表示，通过建立物流集中配送中心实行集中配送，提高了在制品配送效率，降低了配送成本。

在生产管理方面，通过将所有作业对象加工过程纳入信息系统管理，在每道工序生产完工、仓库收发过程中，检验员和库管员对随同零件卡上的二维条码进行扫卡，实时上传当前生产进度信息，即可实时查询作业对象的所在地和状态，从而达到生产过程透明化、生产进度可视化。

增值税税控产品 及维护服务价格下月降低

■ 陈丽君

为减轻企业负担，优化企业生产经营环境，国家发改委下发《关于降低增值税税控系统产品及维护服务价格等有关问题的通知》，明确自 2017 年 8 月 1 日起，降低增值税税控系统产品（金税盘、税控盘和报税盘，以下简称“税控系统产品”）及维护服务价格等。

降低税控系统产品价格。将增值税防伪税控系统专用设备中的 USB 金税盘零售价格由每个 490 元降为 200 元，报税盘零售价格由每个 230 元降为 100 元；货物运输业增值税专用发票、机动车销售统一发票和公路、内河货物运输业发票税控系统专用设备中的 TCG-01 税控盘零售价格由每个 490 元降为 200 元，TCG-02 报税盘零售价格由每个 230 元降为 100 元。

降低维护服务价格。从事增值税税控系统技术维护服务的有关单位（以下简称“有关技术服务单位”），向使用税控系统产品的纳税人提供技术维护服务收取的费用，由每户每年每套 330 元降为 280 元；对使用两套及以上税控系统产品的，从第二套起减半收取技术维护服务费用。

税控系统产品购买和技术维护服务费用抵减应纳税额。增值税纳税人购买税控系统产品支付的费用，以及缴纳的技术维护费用，在增值税应纳税额中及时全额抵减。

加强技术维护服务及价格行为监管。有关技术服务单位提供服务时，要与用户签署服务协议，严格履行合同中约定的职责和服务内容，提供及时、优质服务；不提供服务或降低服务质量的，不得收取费用。有关技术服务单位和税控系统产品供货单位，向用户强行推销或搭售扫描仪、计算机、打印机等通用设备的，以乱收费查处。