

虽然管理会计非常重要,但很多企业都不重视,会计与项目投资分属不同的范畴,项目管理与管理会计没有密切结合。

以项目总会计师创新管理会计

■ 罗莎

“随着世界经济一体化进程加快,中国企业的竞争空间从国内竞争,转变为国际化竞争。”在中国会计学会管理会计与应用专业委员会主任委员、中国航空工业集团公司副总经理、总会计师顾惠忠看来,中国企业,不管是大公司还是小企业,不管是国有企业还是民营公司,不管想不想国际化,事实上都已经走在了国际化的道路上。

国际化成为管理会计发展的“加速器”

在经济全球化的市场环境下,中国企业的竞争对手从国内企业,转变为拥有雄厚资金、技术、管理和市场优势的跨国公司;竞争内容从传统的产品和服务的质量、价格等方面,升级为品牌、金融和商业模式的竞争;竞争成本也从国内成本,转变为世界平均成本。“这迫使我们的企业加快技术创新和管理创新,进一步提高企业和产品的核心竞争力。”顾惠忠坦言。

拿中航工业来说,“过去的航空产品的生产,性能和价格都根据国防需要,由军方来定,属于计划经济模式。”顾惠忠说,然而,随着经济的全球化和企业的国际化,一方面,中航工业的民品收入占到了总收入的 60%以上,这意味着必须以市场化的思维进行竞争。另一方面,对军品科研生产而言,军方也要求加快推进军品价格改革,要求以市场成本和市场价格为基准建立军品定价机制。

“这就促使企业必须大力推进管理创新,通过管理创新来提升企业的竞争力,而管理会计正是管理创新的一个重要工具。”顾惠忠认为,要参与国际竞争,就要在管理中大力推进预算管理、目标价格、目标成本、价值工程、项目管理等管理会计的先进方法,这样企业的价值创造能力才会不断提升。

近几年来,中航工业在大力推进战略成本管理、积极开展目标价格和目标成本管理方面,通过实施推广型号项目总会计师制度,在军品型号项目研制生产方面取得了良好的效果。借鉴波音公司项目 CFO 的管理模式,结合自身实际,中航工业建立了型号项目总会计师制度,并加强与型号项目总设计师、总工程师的高效协同,优化配置有限的研发费用,在更加关注设计阶段的成本投入有效性的同时,通盘考虑新品研制费、生产成本和使用维护保障费等全寿命周期成本,确保产品

无论是交付军方还是出口外销,技术上、服务上、价格上都有竞争力。

例如,中航工业研制的某民用飞机的科研费原来预计需要数十亿元,后经技术经济分析论证评估,调整技术状态,对复合材料、电传系统技术进行替代,科研费预算降低了 30%,大大降低了单机成本和目标价格。同时,中航工业装备公司在某自主研发的军品型号上应用项目总会计师制度,也取得了非常显著的成效,在确保飞机技术达到国际先进水平工作的同时,大幅降低了研制成本和研制周期。

当前,我国经济正处于重要的转型升级阶段。“一方面我国经济连续保持了几十年的高速增长,另一方面产能过剩、成本上升、资源短缺、企业竞争力下降,如何实现经济的持续健康发展,这对中国企业提出了严峻的挑战。”顾惠忠坦言,不仅要加快产业、产品和组织的结构调整,促进企业的战略转型,还要提升企业的管理能力、价值创造能力,其中很重要的就是实现财务管理的转型升级,将管理会计的先进方法应用到科研生产、经营管理的方方面面,这样财务管理在企业价值创造能力和核心竞争力的提升方面就会发挥出更大的作用。

目前中航工业已在若干个型号项目上实行了总会计师制度,下一步将在重大技改项目和商业项目上建立项目总会计师制度,从而实现项目投入到产出的全过程的技术与经济的结合,促进项目的商业成功。

对于管理会计如何才能得到创新发展,顾惠忠提出了三点建议:

加强管理会计的理念创新。“管理会计的理念要随着企业管理的不断创新而深刻变革,强化战略意识、价值意识、质量效益意识和协同意识,引领财务创新。”顾惠忠说,要树立绿色发展、和谐共赢、社会责任和支持创新的新理念,积极服务企业战略管控能力、资源配置能力、环境协调能力、价值创造能力、风险管理能力的提升。

创新管理会计的内容领域。管理会计不能只局限于成本管理,而要以服务企业价值创造为重心,积极参与到企业战略规划、经营管理、项目管理、预算管理、绩效管理的全过程之中,深度融入流程、融入经营、融入管理,实现关注财务和重视发展战略相结合、局部利益和全局利益相结合、短期绩效和长期发



展相结合、反映、监督和管理相结合、财务职能与业务协同相结合,从而不断促进企业核心竞争力和经济运行质量效益的提升。

加强对管理会计的宣传推广力度。“为了更好地在企业内部应用管理会计,企业要通过宣传和培训来增强管理会计意识,普及管理会计的基本知识,提高企业负责人对管理会计在企业决策中的重要性的认识,在企业内部形成广大员工自觉使用管理会计工具的浓厚氛围。”顾惠忠认为,要更好地发展管理会计,非常重要的就是要大力提高财务人员的素质,建设优秀的财务管理团队。

导入管理会计升级项目管理

“项目管理与投资管理意义极其相近,是管理会计的重要内容之一。如果不能做好管理会计,企业不能认识和掌控战略风险、投资风险和信用风险,投资就面临失败,企业就面临破产。”清华大学经济管理学院教授于增彪如此看待管理会计的重要性。

管理会计,是创造企业价值的信息系统。管理会计作为战略实施工具,即将战略转化为短期或年度经营目标,将年度经营目标转化为组织各层级各单位各成员的行动或行动目标。

作为决策支持系统,即在计划和控制两个阶段提供决策预案。计划决策预案突出风险分析,而控制决策预案强调整改措施。

作为经营活动的管控系统,包括成本、预算、投资、绩效评价、激励、内控等系统及其分析与设计。

虽然管理会计非常重要,但很多企业都不重视,财务部门不管投资,会计与项目投资分属不同的范畴,项目管理与管理会计没有密切结合。投资成本就很高,突破预算的项目非常多,影响了企业的长远发展。

“如何避免投资决策失误显然是研究管理会计与项目管理的核心,要创造一种机制,使资金投入通过项目管理达到预期目的。”于增彪认为,要考虑项目启动决策、项目实施过程、投资行为模式及项目后的审计等方面。

项目启动决策中需要关注的是决策程序,项目评价(包括市场、技术、战略、财务、宏观评价),财务评价、评价标准、风险与不确定性等。其中财务评价是中心,其他则是动因,反过来说,其他变化都会反映到财务上。

项目实施过程,在于于增彪看来也很重要,豆腐渣工程都是项目实施过程中出现了问题,会计几乎被排斥在项目施工之外,而跨组织管理会计在项目实施过程中非常重要,包括战略与伙伴关系理论(设计单位、施工单位、监理、业主、债权人、地方政府、征地拆迁、环境)、绩效考核、成本管理、奖励制度等方面,如果做得好,能在很大程度上提高项目完成质量。

投资行为模式方面,也要关注过度投资、恶性投资、无端弃资等问题。

审计则包括基建审计、项目后审计,其中项目后审计包括投资行为模式、跟踪验证、责任制、声誉效应、物质奖惩等。

成长型企业如何进行财务管理

成长型企业中,财务管理应该与整体管理水平配套,才能恰到好处地进行财务管理。

不要“穿大鞋”也不要“穿小鞋”

“大鞋”降低效率,浪费资源,“小鞋”束缚发展。在成长型企业中,建一个合适的财务管理体系非常重要。过高的财务管理要求、人才配备,过于繁复的流程制度,不仅不会促进企业发展,反而可能导致业务部门的反感和抵触,影响业务发展。同时,会打击财务人员的积极性。

“穿小鞋”的情况更加普遍。财务管理没有体系,或缺乏系统管理思路,导致重要财务策略和财务功能缺失。据保守估计,半数以上的成长性企业没有一个系统的财务管理思路 and 办法。很多老总经常抱怨财务管理混乱、信息不明、数据不准、分析无用。

发展速度与资金筹集

在成长中,企业家面临的一个很大诱惑是融资。对那些成长良好的公司,银行贷款、国内国际上市等很多机会主动来敲门,部分成长企业为了登上创业板,通常进行超常的快速扩张,通过银行贷款及其他借款,扩大业务规模,收购其他产品和公司,企图创造一个实力与速度都更诱人的“王国”。然而,由于管理能力跟不上这样的发展速度,很多投资的项目多数都以失败而告终。

要发展多快才合适?这个问题的答案往往是和资金筹集紧密联系在一起的。只是,“水能载舟,亦能覆舟”,对这个问题的回答可能是成长型企业需要考虑的关键战略问题之一。

市场应变与决策支持

如果说前一个挑战要求财务成为战略实施的推进者,在这里,财务就要成为战略战术制定的助手。从产品定价、业务组合、客户选择、销售政策制定、生产采购决策等一系列重要经营决定,都需要相应的财务数据和分析建议。成长性企业面临的市场是多变的,高成长必然引发新竞争的加入,或更多参与到与大企业的竞争中。在这样的环境中,由于信息不到位而导致盲目决策或错误决策是很危险的。这种分析要求财务管理者能够主动从经营的角度看问题、发现问题,并能通过专业方法和工具,为决策者提供有价值的建议。

(国融)

集团管控框架下的财务管控

一、集团管控与集团财务管控的关系

跨国公司的产生,对公司治理尤其是企业集团管控提出了新的挑战。由多个公司发展成为企业集团,连接不同公司的纽带多种多样,如资本(产权)、技术、产品、契约等。根据一定的标准,可将企业集团内部不同的公司划分为母公司、子公司、分公司等。根据西方公司治理理论,母子公司是企业资源配置的自然延伸,是企业所有权、经营权分离的在公司层面延续。集团管控就是在公司治理的视角下,依据委托代理理论,通过组织、制度方面的创新完善,增强企业集团的控制力、防范风险、提升价值的重要管理活动。

对大型集团企业来说,集团管控及其重要。集团管控出现漏洞,给企业集团造成的打击常常是毁灭性的。集团管控模式没有优劣之分,只要能提高企业集团的效益与效率,提升企业价值,适合企业的发展,就是好的管控模式。管控模式主要分为三种:战略管控、财务管控和运营管控。

战略管控是统分结合型的:一方面企业集团在整体发展战略、人力资源、资金等方面实行统一管理;另一方面,企业集团给予下属企业较多的运营自主权。总部功能主要有战略规划制定,财务,集团控制,资源配置等。

财务管控关注企业的经营结果、投资回报率、红利或资金回收,总部功能主要有融资,法律或收购事项,集团财务及参股管理等。运营管控模式下,总部功能体现在战略制定、集中采购,生产协调,市场营销,科研,管理者队伍,财务等各个方面。

可以看出,无论采用那一种管控模式,集团管控的重点都体现在财务、控制、集中、资金等几个方面。在集团管控框架中,财务方面的管控发挥着不可替代的重要作

用,构成了控制力的核心。

二、我国企业集团财务管控的现状

第一,产权关系不清晰,影响了集团管控体系的构建。部分企业集团,是在政企分离、国有企业改革、行业部门整合等过程中形成的,行政手段参与较多,主要表现为母、子公司的产权关系难以完全取代现有的行政隶属关系,母公司参与下属子公司的管理不是根据出资人的身份,而更多的是依赖于对传统行政权力的隐性延续,让出资者的决策权与监督权等都难以得到落实,影响了集团管控体系的构建。

其次,行政色彩浓厚,权力分配存在难题。一种情况是高度集权,战略制定、重大财权、日常经营决策权与财务管理权等全部集中在母公司;另一种情况是极端分权,企业集团母公司与子公司从形式上看具备了产权关系,但在事实上,子公司又有独立的财权,许多重要决策事项是在子公司决策之后,才到母公司进行备案,母公司只是集团信息汇总与统计的中心而已。

最后,企业集团财务管控的体系尚不完善。一方面,未能构建起和企业集团管理相互适应的新型财务管理体制。主要还是沿袭原有的管理模式与秩序,具有浓厚的行政管理色彩,组织结构、管控体系、业务流程、制度体系有待进一步调整完善。另一方面,监督约束机制不完善,企业集团内部又缺乏完整的财务约束与激励机制。

三、我国企业集团财务管控适用的主要模式

现在企业集团内部独立法人企业较多,管理链条较长,跨行业、跨地区甚至跨国经营较为普遍,内部财务资源十分复杂,实施财务管

控难度较大。根据财务组织结构的差异,可将财务管控分为集权型、分权型、融合型等模式。

集权型财务管控模式。这种模式下,实施对下属分公司和子公司集权式管理。对下属分公司、子公司的全部经营管理决策实现集中与统一,子公司缺乏财务决策权。其优点在于企业集团的内部决策都由集团总部制定,能充分实现规模效益,应通过采用资金集中管理,能有效降低综合资金成本,合理控制财务风险;通过人力资源、全面预算、全面风险管理等手段,充分利用企业总部的人力、智力与信息资源,实现机制健全、内部控制完善、决策依据充分、资源配置优化等效果。其缺点在于不利于调动下属子公司的积极性与主动性。

分权型财务管控模式。企业集团总部的保留对下属子公司重大财务事项审批权,下属子公司享有日常财务决策权,但需将决策结果报集团总部备案。分权型财务管控模式能充分发挥下属公司积极性,有助于提高决策的质量和速度,分散经营风险。但分权型财务管控模式的缺点也很明显,该模式下总部难以统一指挥与协调,在下属公司利益与企业集团的整体不一致时,会导致下属公司会因追求自身利益而损害公司总体利益的情况出现,给企业集团的业务整体发展造成不便。

融合型财务管控模式。这种模式是集权型和分权型相互结合的一种财务管控模式,即集权下的分权。总部统一制定管理制度体系,下属公司可结合自身特点进行补充,充分发挥其自身生产经营的积极性。但融合型财务管控模式的集权和分权的度比较难以把握,一旦过于强调下属企业的自主经营权,就会造成分权过度;反之,一旦过于注重集团总部的管理和指挥功能,轻视子公司的自主经营权,就会导致集权过度。

(吴明)



茅台葡萄酒【密码锁珍藏】

2013 年贵阳酒博会地址——

【贵阳国际会议展览中心世界名酒馆茅台展区】

洽谈时间：9月9日-9月12日

联系电话：副经理 13984830799



贵州茅台酒厂(集团)昌黎葡萄酒业有限公司

KWEI CHOW MOUTAI DISTILLERY GROUP CHANGLI WINERY CO., LTD.

