

6 财务精英 Financial Elite

李守武：管理会计支撑发展

财政部楼继伟部长在中国总会计师协会第五次全国会员代表大会上的讲话,重点强调了管理会计的现状。中国兵器装备集团公司副总经理、党组成员、总会计师李守武认为管理会计是从传统会计中分离出来,着重为企业改善经营管理、提高经济效益服务的一个会计分支,是现代企业发展的内生性产物。但受国内经济和企业发展水平、信息技术以及人才储备等多种因素的制约,我国的管理会计发展相对滞后,管理会计在企业战略规划、经营决策、过程控制和业绩评价中作用发挥不足。

近年来,中国经济和中国企业转型升级的任务更加迫切,管理会计在其中可以发挥的作用得到进一步凸显,管理会计在国内也得到越来越多的重视,特别是在一些大型企业,还成立了专门的机构来推动管理会计的运用。

推进管理会计体系建设的意义

向内部管理者提供丰富的决策支持信息,而且也逐渐被外部所接受。单纯的财务会计,主要运用会计语言描述企业是什么的表象,而管理会计收集、加工和反映的信息不论是深度还是广度都要大得多,包括各种财务信息和特定的非财务信息、可量化的和非量化的、历史的和未来的、内部的和外部的、技术的和经济的等等,这可以为企业提供相对综合、全面的决策支持信息,而且信息服务领域也逐渐向合作伙伴、投资人等外部人员延伸。

使财务与业务融合更加紧密,增强企业价值创造能力。管理会计利用相应的工具和信息,实现对企业经营的事前规划、过程控制、绩效评价及结果反馈,使财务管理摆脱单纯的记账、算账,更多地围绕业务活动,促使企业经营活动各个环节摆脱孤立,实现融合,有效创造价值、管理风险。

推进资源配置优化调整,助推企业转型升级。管理会计通过多样化的手段和工具,强化企业发展环境分析,紧紧围绕市场,优化企业资源配置,引导资源向优势领域集中,由价值链低端向高端转移,打造企业综



合竞争优势,实现转型升级。

对于管理会计体系建设的目标,我们认为未来我国应该着力发展基于我国现有经济制度和组织文化背景的“本土化”管理会计体系,具体包括:一是在国际通行的管理会计理论和实践基础上通过改造和创新尽快发展我国企业“看得懂、用得上”的管理会计规范;二是构建管理会计从业人员能力素质框架,加强管理会计人才队伍建设;三是积累推广一定数量的包括不同行业、不同规模的各类企业运用管理会计的典型案列。

兵装集团在管理会计体系建设过程中采取的措施取得的成果

兵装集团是 1999 年 7 月由行政性总公司改组而成的军民结合型企业集团。为改变成立之初的先天不足,集团公司砥砺奋进、创新发展,先后实施了“622”和“211”战略,而与之相伴的,就是我们逐步构建形成“SR-RV”集团化财务管控模式。在此期间,预算管理、成本管理和绩效评价等管理会计工具得到较好应用,有力支撑了兵装集团持续快速发展。但我们清醒地认识到,做大不等于做强,规模扩张不等于竞争力增长,实现可

持续发展要求集团公司必须进一步提高发展质量和效益,提高自主创新能力和核心竞争力。为助推集团公司转型升级,做强做优,进一步提高财务创造价值功能,2011 年集团公司明确提出到 2015 年基本建成价值创造型财务管理体系,其中,在全集团系统导入十项管理会计工具是核心任务。

选取工具。按照规范化、标准化和信息化要求,系统导入全面预算、经营预测、EVA 体系、内部管理报告、投资决策、标准成本、价值链成本管理、客户盈利能力管理、平衡记分卡和作业基础管理等十项工具。其中:前七项工具作为各单位必须推行的内容,后三项工具在管理条件较好的企业先行导入推行。

制定方案。通过多种形式,全面调查各单位管理现状,了解管理会计工具的应用基础和应用需求,在此基础上制定《管理会计推广运用实施方案》,从工作目标、工作内容、工作机制、阶段目标、运用效果、时间进度等方面对管理会计体系建设进行部署。

建立机构。从集团公司到成员单位都成立了企业负责人任组长的管理会计工作领导小组,同时设立了专项工作推进办公室,配备相应的专业人员,从组织、人员上保障管理会计体系建设的顺利推进。

编制手册。编写《管理会计工具运用指导手册》,设计相应的管理会计报表,为企业运用管理会计工具提供工具指南以及大量的表单、流程图、分析模板等“半成品”,使成员单位能在短时间内将管理会计工具融入业务中,真正使用起来。

树立典型。注重“标杆”企业的综合示范效应,按照每项管理会计工具选取 2-4 家典型示范单位,集团公司给予重点指导和支持,通过这些单位的成功实践,积累和输出一些好的经验和做法,促进成员单位学习交流,充分发挥标杆示范效应,促进管理会计工具应用整体推进。

分类推广。根据成员单位的不同业务特征和管理特色,建立子集团管控型、批量生产型、项目管理型、资源再配置型等多版本的管理会计推进方案,增强管理会计运用的针对性和有效性。

十年来,集团公司不断探索管理会计实践,特别是 2011 年系统导入十项管理会计工具以来,工具整合运用效果不断显现,全面预算的管理平台作用进一步加强,注重设计源头、工艺质量提升、班组持续改进的兵装特色的成本管理模式基本形成。管理会计深入运用支撑了集团公司持续快速健康发展。过去十年集团公司利润、收入复合增长率分别达到 47%和 22%,2013 年经济增加值率超过 5%。连续七年获得中央企业负责人经营业绩考核 A 级。管理会计应用提高了总会计师和财务部门的履职能力和工作地位,集团公司总会计师队伍基本都分管所在单位经济运营工作,财务部门负责所在单位全面预算、经济运行分析监控、经营业绩评价等统筹性工作。

回顾管理会计体系建设过程,主要有四个方面的工作体会:一是管理会计工具的选取注重“实用”,着力解决管理会计在中国“理论多、用得少”的问题;二是管理会计结果的输出讲求“有效”,最大程度引起企业各级决策者的共鸣;三是管理会计运行的基础强调“扎实”,对管理会计的使用形成有力支撑;四是管理会计的运用过程鼓励“创新”,引导成员单位在集团公司统一部署下做出个性化应用。

(总会)

前海再引“四大”进驻 注册企业超 14000 家

前海管理局副局长汤志江最新透露,目前,前海注册企业总数已超过 14000 家,世界 500 强企业超过 50 家。而备受关注的港企数量超过 550 家,增长相对缓慢。

据了解,为进一步吸引港企入驻,日前,前海管理局启动招商合伙人制度,共引入包括香港四大会计师事务所在内的 8 家企业作为合作伙伴,意在进一步打开前海港企招

商局面。

八家前海招商合伙人分别是,普华永道会计师事务所、德勤会计师事务所、毕马威会计师事务所、安永会计师事务所、深圳前

海化蝶咨询有限公司、深圳前海立方企业管理咨询有限公司、深圳腾博国际商务有限公司、广东华商(前海)律师事务所。(时娜)

徐州注协为五家 3A 级以上会计所授牌

徐州市注册会计师协会近日举行了 2014 年度会计师事务所综合评价 3A 级以上事务所授牌仪式。徐州市 5 家事务所分别获 5A 级、4A 级和 3A 级会计师事务所授牌:江苏天华大彭会计师事务所获 AAAA 级;徐州众合会计师事务所、徐州方正会计师事务所获 AAAA 级;江苏富邦会计师事务所、江苏淮海会计师事务所获 AAA 级。

为推动会计师事务所加快做强做大大步

伐,自 2012 年起,江苏省注册会计师行业开展会计师事务所综合评价工作。通过建立综合评价指标体系,对会计师事务所进行全面客观评价,主动定期向社会发布评价结果,科学引导企业及其他组织合理选聘事务所,并以此推动会计师事务所相互学习,取长补短,不断完善内部治理,拓展业务领域,持续提升服务国家建设能力和诚信建设水平。

综合评价主要包括事务所以的收入情况、人力资源、内部治理、党群工作、执业质量与职业道德等五大类 41 项指标。评价结果分 A、B 两类,其中 A 类分为 AAAAA、AAAA、AAA、AA、A 五个级别,B 类不分等级。B 类事务所主要是事务所获其负责人因业务活动受到暂停执业以上行政处罚或刑事处罚、事务所未保持设立条件,以及填列综合评价信息严重失实或故意填列不实信息

等。

综合评价工作自开展以来,以其指标体系较为完善、评价过程公开透明、评价结果客观公正,受到行业普遍认可,已日益成为机关、企事业单位选购会计服务的择优平台。这对加强对事务所分级分类管理,引导事务所诚信执业,更好服务徐州经济建设,具有示范意义。

(中徐)

CFO 利用综合报告给公司创造价值

善用综合报告,可以帮助企业创造价值并更好地讲述企业故事。关于 CEO 及 CFO 们如何使用综合报告,本文提供了详细建议。

综合报告是一种向报告使用人讲述企业商业模式——即阐释企业如何持续创造短期、中期、长期价值的叙述性报告。它综合了财务、社会、环境以及治理信息,解释它们之间的相互关系,对企业短期、中期、长期目标的影响,并揭示企业对于外部的真实影响。

作为综合报告的首倡者之一,CIMA 近日联合国际综合报告委员会(IIRC)以及英国智库公司 Tomorrow’s Company 共同撰写了一份报告,详述了综合报告如何帮助提升企业价值并讲述企业故事。

CIMA 首席执行官 Charles Tilley 认为,综合报告将非财务信息的披露推向了一个更高的层次,是企业关于价值的全面沟通。采用了综合报告,评价公司行为对于经济、社会及环境的影响会更有意义。我们也看到了一些优秀的企业成功实施了长期可持续发展的战略,综合报告将有助于他们将各自的成功故事进行有效沟通,并为他们带来价值。

如何帮助企业创造价值

价值不再仅仅局限于公司创造。通过连接许多价值驱动(在当今社会,其中有很多是无形的价值驱动),价值创造跨越了组织和地域。实现这一效果,需要有良好的信息来帮助传达正确决策、清晰的战略以及商业模式。

企业战略的改变可能是由于内部活动,但更多的是因为受到外部环境变化的影响。例如,企业是否清楚水资源短缺和极端

天气事件会对绩效产生影响,以及采取什么措施来降低风险? 哪些是企业关键的业务关系? 这些关系又是如何随着时间变化的? 有没有考虑企业客户群的变化,以及客户预期的变化? 这些变化可能会有风险,但如果它们被识别、评估和有效管理,就会是一种机遇,能够创造竞争优势。这就是综合报告对于企业战略改变的意义所在。

为应对这些机遇和挑战,要求企业:了解外部环境的变化;在决策和战略发展方面,有效地利用这一情报(外部环境变化);专注于更长的时间范围;确保这种想法融入到他们商业模式和报告的执行中。

公司治理是为了确保完全实现整个价值过程。董事会和高级管理层需要证明他们所做的一切都是基于诚信、公开以及责任。在一些地区,受托责任也被添加其中。这些期望值都正在增加,特别是当出现企业失误时。良好的公司治理和合规也是不可避免地拴在一起。在法律上,董事必须履行他们的责任;在世界各地的公司治理准则中所强调的谨慎、技能、勤奋,以及他们的信托责任。同时,在宏观经济社会和环境因素的背景下,对一个企业的整体治理及其绩效的评估是机构投资者和他们所服务的最终受益者,以及雇员、政府乃至整个社会的重要能力。

这就需要企业证明他们可以用某种方式来报告正确的信息,表明管理层能够真正地洞察业务,董事会正行使有效的管治。而过于依赖历史财务业绩的报告可能会造成公司治理和其长期成功的重要信息被省略或是被选择性地、间断地、不一致地报告出来。综合报

告帮助企业更好地了解其价值创造过程并将信息予以关联,更好地理解企业的价值创造活动,以及相互之间的关系,从而实现企业内外部价值的提升。更好的报告不只是披露更多的信息,还应放在投资者和其他利益相关者所需要的有相互联系的信息上。用清晰、简洁和可比的方式来评估机构的长期前景,这将使这些组织、他们的投资者和其他人做出更好的短期、中期和长期的决策。

如何帮助企业讲述自己的故事

不同的投资者关注报告中的不同部分。比如,那些只从事高频交易的人就可能很少需要或是很少在意报告。但也有许多关心公司报告的投资者。越来越多的投资者把非财务因素作为风险基准,但许多投资者仍努力整合所有有利于长期价值创造的相关因素以做投资决策。

那些声称自己唯一感兴趣的是财务业绩,而不关心非财务指标的投资者忽略了大多数 CEO 和董事会已经知晓的一件事:即财务业绩与非财务指标并非是相互孤立的,而是相互联系的。例如,劳动标准、员工满意度、客户反馈、社区关系和政府监管记录,而所有的这些都被归类为非财务指标,但它们却都是事业成功及其营业的基础。综合报告提供了必要的框架,使所有相关业务信息、战略和商业模式写入其中,从而提供一个更全面的认识。

对员工而言,综合报告为企业有效地与员工磨合提供了框架,同时,它也反映了一个从静态报告方式转变为双向报告的过程,并在这个过程中寻求不断提高。众所周知,

四川：狠抓“四个结合” 强建人才队伍

今年,根据中国注册会计师行业党委和中国注册会计师协会的工作部署,结合四川省注册会计师行业发展 5 年规划,四川省行业党委、省注协制订了《四川省注册会计师行业“人才队伍建设年”活动实施方案》,在深入推进行业“人才队伍建设年”活动中,狠抓四个“结合”,取得了初步成效。

第一,点面结合,以面保能力、以点促提高,着力实现行业人才队伍建设科学有序发展。

坚持点面结合,面上保能力,通过完善全省年度继续教育培训机制,不断提高注册会计师的专业胜任能力;以点促提高,以实施行业领军(后备)人才选拔培养、开展事务所岗位能手竞赛等为抓手,着力挖掘和培养行业高端人才和专门人才。

一是积极探索,完善行业继续教育培训机制。

科学制定行业年度培训计划,采取自办面授、委托国家会计学院办班、开设同步远程、异步远程及授权会计师事务所内部培训等多种方式对事务所各类人才分层次、分类别开展培训。同时,紧密结合执业现状,不断完善继续教育课程设计,兼顾多元性、实践性和拓展性。

二是积极开展事务所各类专门人才培养锻造大练兵。

连续 3 年,通过坚持开展全省行业审计、质量控制、新业务拓展、品牌建设、人力资源管理等行业岗位能手竞赛、评比等活动,提升了事务所的综合竞争力,加强了对事务所通讯联络员队伍的管理考核,影响带动对行业一般从业人员的培训。

三是着力开展全省行业领军(后备)人才的选拔培养工作。

建立选拔培养工作领导小组,印发《四川省注册会计师行业领军人才选拔培养实施意见(2014 修订版)》,使选拔培养工作常态化、制度化。在充分依托省级财政政策给予资金支持的同时,将领军(后备)人才培养纳入会计师事务所综合评级指标体系,推动事务所加大投入力度。借助国家会计学院等优质培训资源,对选拔出的两批行业领军(后备)人才,以 5 年为一个周期开展多渠道、多方式的培养和跟踪管理,引导学员持续进行在职学习,鼓励领军(后备)人才担当行业培训师资,在参与行业继续教育培训授课中不断提升业务水平。

四是加快“走出去”步伐,有计划有步骤地组织实施行业高端人才省外或境外培训项目。

加强与国家会计学院、其他省市注协及会计师事务所、境外会计组织的联系和合作。与四川省注协有长期合作关系的澳洲会计公会、ACCA 已在成都举办了 3 期不同主题的讲座。四川省注协与国家会计学院的合作培训项目也将陆续展开。

第二,现有人才培养与未来人才储备相结合,着力挖掘锻造行业后备人才供给潜能。

在认真组织实施注册会计师全国统一考试,积极吸纳考试合格的考生充实行业队伍的同时,加强学校、协会、事务所三方合作,搭建协会、事务所、高校紧密合作的产、学、研一体化平台;与西南财经大学联合举办 2014 年度西南财经大学“注协杯”财务报表分析大赛和“注协杯”财务案例大赛;与四川财经职业学院共同建立“四川财经?注协审计学院”并联合举办会计审计技能大赛;组织一批具备一定条件的会计师事务所建立学生实习基地;参加省团委组织的四川大学暑期社会实践活动“逐梦计划”等。

第三,行业业务开展与课题研究相结合,着力培养行业理论研究型人才。

紧紧围绕四川注册会计师行业中心和重点工作,大力开展理论研究和学术探讨。针对全面深化改革和政府职能转变给行业带来的机遇与挑战,针对会计师事务所服务收费、引导社会科学合理选聘事务所等行业发展中重要的理论和实践问题,积极开展研究,提供理论支撑和依据。通过开展行业年度课题项目研究和优秀科研成果的评比表彰,大力培养与实践紧密结合的行业理论研究型人才,着力以行业科研促行业科学发展。

第四,专业人才培养与党、团、统战等人才建设相结合,着力实现行业各类人才的协调发展。

通过完善全省行业各级党组织的年度考核制度、开展先进行业党组织和优秀个人评选活动以及“五四”评选活动、建立行业统战工作基础数据库、选送代表人士参加中央党校中央国家机关分校骨干培训班、参与地方统战部门开展的专题培训、推荐行业代表人士进入省知识分子联谊会 and 欧美同学会等工作,把业务人才的培养与党、团、统战等人才建设有机结合,形成人才推动合力,促进行业各类人才协调发展。

(易德鹤)