

管理会计提高资源分配效率

“会计与经济息息相关,是在经济活动中解决资源分配效率的有效方式之一。有时候,会计能解决宏观经济问题。”财政部管理会计咨询专家、清华大学教授于增彪告诉记者,要让市场在资源分配中起到决定性作用,会计能够“举重若轻”地发挥出重大作用。

“小会计”解决“大问题”

当然,在很多人眼中,会计只不过是一门技术学科,主要就是算账、编编报表、统计下数字。然而,就是这看似不起眼的信息整合工作,延伸到企业和行政事业单位的资源管理中,就能发挥出决定性的作用。

“管理会计任务之一是研究资源分配,目的是提升资源分配的效率和效果。”于增彪认为,大到国家治理,小到企业或行政事业单位的管理,会计都能在其中实现按市场原则分配资源的功能。

比如,我国人工成本增长速度总是快于企业利润的增长速度,这一矛盾通过将人工成本与劳动生产率挂钩就能够直观地解决。就好比上世纪我国出现的邯钢经验一样,做到“人人身上有指标”,成本节约、提升管理的动力自然就落实到了每个人身上。

再比如公司到资本市场上 IPO,就是要到资本市场上争取资源分配的权利。这首先涉及到 IPO 公司的质量,而其质量的重要标志之一就没有应用和创新管理会计。IPO 成功后,公司在资本市场上成功获取了资金这一稀缺资源,转入公司的生产运营之中,其后就需要在公司内部分配资本。在这个过程中,管理会计同样起到了决定性作用。

现在,不少大型集团公司的内部资金分配用的就是管理会计。

这种资源分配受制于两个因素:一是公司的组织结构,包括决策权限、信息传递和激励机制,其中,总会计师的职能权限与协调范围是用管理会计支配资源的关键;二是经营活动的特点。

目前,很多企业中的管理会计工作权限比较混乱。比如预算管理,有的企业单独成立预算部门,并与财务部门平行;有的则将其纳入战略部门或人事部门;还有的内设在总经理办公室等。

这些管理预算的部门反而与应该精通管理会计的财务部门没有隶属关系。管理会计的执行出现明显的断层,不能在财务部门以管理会计的思维贯彻始终。这是不少企业的管理遗憾。

“应把与管理会计相关的职能工作都放在财务部门,方便管理会计体系的统一执行。”于增彪说,总会计师的能力与公司治理层次关系紧密,他们要有综合协调的能力。因此,应把总会计师提升到企业管理层“二把手”的地位,帮助总会计师以自己的专业水平



在管理层中强势起来。在于增彪眼中,唯有如此,管理会计才能发挥出真正的作用。

而且,在他看来,很多宏观政策的实施需要微观化,而这项工作都可以直接落实到会计政策的执行之中。不少宏观问题也可以通过管理会计加以解决。

“如果总会计师不能从创造企业价值的角度统筹资源,如果企业不能通过管理会计‘强身健体’,按市场分配的资源效率和效果也就大打折扣了。”于增彪坦言。

实践的关键点：建立系统的逻辑体系

事实上,当前我国很多企业都已经在不知不觉中发展了管理会计,不少企业还在预算管理、资金管控等方面取得了可喜的进步。这是企业在自身发展和治理过程中的必然要求,也是企业未来实现管理升级的必经之路。

这种实践中自然成长的管理会计思维和方法难能可贵。

“可惜的是,现在没有一个系统的逻辑体系能把这些管理会计的思维和方法整合起来,这样就难以全面地发挥出管理会计的作用。”于增彪认为,从应用的角度着眼,管理会计的知识体系可概括为“三横五纵六个模块”。

“三横”,即按照组织层次把企业分成高、中、低 3 个管理会计的应用层次。“五纵”,即成本管控、预算管控、平衡计分卡管控、管理驾驶舱管控和企业社会责任管控。“六个模块”即战略会计、老板会计、资源会计、绩效会计、社会责任会计和行为会计。

这就是一个类似于科索(COSO)风险管控框架的三维体系。按照这个思路去设计和组织企业的会计工作,就能系统地发挥管理

会计的公司治理功能。

“管理会计应用必须系统化,不能零打碎敲。现在企业最重要的是建立体系。很多企业管理中的管理会计方法很多,但就是没有衔接起来。”于增彪说,成本是企业衔接管理会计方法的核心。

比如,要创造股东价值,就要提高产品质量,而提高产品质量的目的不仅是增加销售,也要降低成本,这样就需要采用六西格玛的方法。这才是一个系统的逻辑体系。

理论的关键点：梳理管理会计的清晰脉络

实践的关键点在于构建体系,这也迫切需要管理会计系统理论的支撑。而对于当前的管理会计理论而言,梳理出清晰的管理会计体系思路至关重要。这样才能实现理论指导实践、更新人们的管理理念后实践又反哺理论的良好循环。

于增彪认为,实际上,用管理会计体系可以把企业的整个管理过程都囊括进来,因为管理会计所有的内容都直接或间接地与预算相关。而用结果导向加上过程控制与指标评价,就能够形成管理会计的清晰脉络。“中国管理会计研究已经有了丰富的经验积累,现在迫切需要编制一本管理会计的教材,清晰地梳理我国管理会计的思路。”预算可以说是“从头到脚”贯穿企业管理全过程的管理会计“主干”。比如全面预算管理,实际上就是成本预算加上收入预算和资本预算而形成的。而编制预算应直接解决 3 个问题,一是降低成本,二是扩大销售,三是提高效率。掌握了这种思维,在实践中为企业“量身定制”就更加有效。

(中会)

预算管理是一种财务资源配置手段

■ 韩福恒

从每年 10 月份起,各个企业就开始动手编制下一年度的预算。在新华人寿保险股份有限公司副总裁兼首席财务官陈国钢看来,“虽然很多企业已经开展预算管理,但由于认识上的偏差,其尚未能达到应有的效果。”陈国钢认为,预算管理是一种财务资源配置手段。如果把预算理解成目标的制定与考核,认为预算只是财务的事情,做预算就是为了控制费用,这往往会导致业务部门不择手段追求短期利益,争取更多资源,甚至杀鸡取卵,无视企业整体目标。在缺乏管控的情况下,这往往导致企业风险加剧。

从契约角度认识预算

如何找寻预算管理的正确出路?陈国钢表示,预算管理是一门艺术。在当前经济发展背景下,CFO 已经从传统的账房先生向企业财务资源管理者转变,因而需要深入思考如何愉快地做预算,真正帮助公司和业务部门等实现共赢。

如何正确看待预算?陈国钢提出,应从契约角度认识预算。契约的委托人为股东、董事会和集团公司,代理人为经营单位和子公司。契约就要有权利和义务,具体到预算管理,委托人的义务是提供相应的资源保障,权利是获得投资回报。而代理人的义务则是提供利润回报,使股东利益最大化,权利则是获得资源保障和相应的奖励。

“简单地说,预算就是制定约束及激励条件,使契约双方利益达到平衡,从而最大化满足双方诉求,实现财权与事权匹配。”陈国钢称。

预算管理是管理会计的核心内容

当前,包括部分 CFO 在内的一些企业管理者仍把预算管理当成目标考核,造成各部门之间在预算方面讨价还价。正如 GE 公司 CEO 韦尔奇所言,在许多公司里,制定预算的程序是经营中最缺乏效率的环节。它吞噬了人们的精力、时间、乐趣和组织的梦想,遮蔽了机遇,阻碍了增长。

陈国钢认为,预算管理不仅仅是一种费用控制方法,更是一种财务资源配置手段。它是管理会计的核心内容。企业的全面预算管理包括合理的资本预算(经营与战略的资产负债匹配、科学的资本结构)、经营预算(现金流预算、财务资源在经营过程中不同形态下的各类预算、预期经营成果)。

如何降低中小企业借入和自有资金成本

■ 王隼华

中小企业资金成本包括两部分:借入资金成本和自有资金成本。如果中小企业已经实现了所有权与经营权分离,成为真正的法人企业,那么在降低资金成本上,既要降低借入资金成本,也要降低向股东筹集资金的资金成本。如果中小企业所有权与经营权是合一的,就是某个股东或者几个股东的私营企业,那么,降低资金成本就是降低借入资金成本,降低自有资金成本,就是降低股东的期望报酬率,实际意义不大。

国家为了促进中小企业发展,出台了許多政策,希望通过降低中小企业资金成本来支持中小企业发展,但效果并不明显,中小企业贷款利率不但没有降低,反而有上升趋势,今年银行贷款名义利率已经从去年的 8% 上升到 10.5%,实际利率则达到了 20%。实际利率为什么这么高?原因很复杂,主要是银行不愿意降低低利率对中小企业贷款。中小企业贷款风险大,贷款成本高,信用状况差,信息不透明,是造成银行不愿意低利率对中小企业贷款的主要理由。另外,银行对中小企业贷款还设置了许多限制条件,如抵押担保、银行理财顾问费、强制购买理财产品、手续费等等,都大大增加了中小企业的实际资金成本。

中小企业要想降低资金成本,首先要从自身做起。企业要做到产品适销对路,这样才能有稳定的现金流入,甚至可以预收货款、延期付款,减少向外部筹集资金,使资金成本自然下降。另外,中小企业要尽量提高自己的非现金资产的抵押价值,提高生产设备技术含量和通用水平,这样就可以方便向银行申请贷款,也有利于降低资金成本。中小企业要大力提高信用水平,改善财务状况,提供高水平的财务信息,这同样有利于企业筹集资金,降低资金成本。中小企业要改变依赖银行的筹资习惯,多渠道筹集资金,这样也有利于降低资金成本,比如向企业内部员工借款,搞员工持股计划。员工将

而预算管理体系则包括科学的指标体系、客观的评价体系、合理的预算制定程序。预算管理体系贯穿于企业经营的事前、事中和事后。它围绕战略规划和经营计划,进行合理的资源配置、过程监控和效果评估,实现对企业的财务资源管理和经营风险控制。

“科学的指标体系指的是预算管理与战略规划和经营计划紧密相关。”陈国钢解释说,通过建立预算指标体系,可以有效地将公司战略发展导向和经营策略转化为可控可控的各项管理指标。

而客观的评价体系指的是,根据下属企业不同行业、地域特点和发展阶段特点等,按照经营目标,结合既定预算,采用平衡计分卡的方式,量化评价指标,化不可比为可比,并进行差异化评价,建立起公正、透明的多维度评价体系,同时依据评价结果予以明确的奖惩。客观合理的评价体系应逐步淡化计划达成要求的做法,转而更加强化业绩成长性、市场份额提升以及对企业的贡献度,并相应进行薪酬配置。

“总之,合理的预算制定程序就是一个沟通的过程,同时也是一个减少信息不对称、平衡多方利益诉求和权责关系的过程。”陈国钢表示,经过上报、质询、确定等“三下两上”对话质询,集团公司和经营单位之间明确了经营目标,落实了经营计划和相应资源配置方案,并通过预算明确了契约关系,以使企业效益达到最大化。

预算管理的三大作用

预算管理对企业有哪些助推作用?陈国钢阐述了预算管理的三大作用。

预算管理是战略执行的保障。预算管理与战略规划和经营计划紧密相关,它帮助校验战略计划的可行性,通过发挥资源配置功能,合理引导资源使用,提升企业经营效率,为企业的战略目标实现提供保障。

“预算管理还是风险控制的重要组成部分。”陈国钢认为,预算管理通过建立全方位、全流程的过程监控指标体系,实现对财务资源使用过程的及时监控,确保财务资源的使用安全,它是企业内控体系的重要组成部分。

预算管理也是企业持续创新发展的激励手段。预算管理通过建立客观明晰的成果指标,利用平衡计分卡为财务资源使用结果及后续再投入提供客观的业绩评估手段和考核依据,充分引导和激发企业的创新动力,“堵邪路”、“开正道”,进而促进企业资源的良性循环。

加速折旧政策落地 企业现金流减压

■ 周满泉

近日,《关于完善固定资产加速折旧企业所得税政策的通知》由财政部和国家税务总局下发各地。这意味着,生物药品、专用设备五个制造业行业和信息化服务业共六个行业,将享受新购进固定资产加速折旧的优惠政策。

上述政策紧跟国务院常务会议部署。此前国务院常务会议提到完善现行固定资产加速折旧政策,通过减轻税负,加快企业设备更新、科技创新,扩大制造业投资等,实现产业升级和经济持续稳定增长。

据相关机构测算,六大行业加速资产折旧,2014 年将为企业节省 800 多亿元企业所得税支出。中国社科院财经战略研究院税收研究室主任张斌对记者表示,该政策重点在于结构调整,促进产业升级,相当于企业推迟交税,存在一个货币的时间差,对税收影响不大。不过他也指出,企业“推迟”交税,相当于国家将税款“贷款”给企业,缓解了当期企业现金流压力。

折旧政策惠及群体

新购进的固定资产都能加速折旧的六大行业分别为,生物药品制造业、专用设备制造业、铁路、船舶、航空航天和其他运输设备制造业,计算机、通信和其他电子设备制造业,仪器仪表制造业,信息传输、软件和信息技术服务业。

具体折旧办法为,上述 6 个行业的小型微利企业 2014 年 1 月 1 日后新购进的研发和生产经营共用的仪器、设备,单位价值不超过 100 万元的,允许一次性计入当期成本费用在计算应纳税所得额时扣除,不再分年度计算折旧;单位价值超过 100 万元的,可缩短折旧年限或采取加速折旧的方法。

上海财经大学公共经济与管理学院教授胡怡建表示,这 6 个行业中,有 5 个是制造业,1 个是服务业,都是国家鼓励的战略新兴产业。政策仅适用这 6 个行业本身,使用相关

设备的其他行业并不适用。

除了针对上述 6 大行业政策外,所有行业新购进的专门用于研发的仪器和设备,也可享受上述加速折旧政策;所有行业持有的单位价值不超过 5000 元的固定资产,允许一次性计入当期成本费用在计算应纳税所得额时扣除,不再分年度计算折旧。

固定资产加速折旧,在现有企业所得税政策中便有体现:如企业拥有并用于生产经营的主要或关键的固定资产,由于技术进步,产品更新换代较快的;或者常年处于强震动、高腐蚀状态的,确需加速折旧的,可缩短折旧年限或者采取加速折旧的方法。

有业内人士介绍,企业所得税中关于折旧的政策,是一般性的规定,原因在于一些固定资产确实消耗得太快,有必要加速,是普遍调整;而这次新政策,是对产业有所倾斜的加速折旧,是对以前政策的微调,目的是为了促进产业升级。发达国家在其经济转型阶段,也都曾经采用过加速固定资产折旧的方法,主要用于经济转型和产业升级。如 1951 年的日本,对先进机械设备实行第一年折旧 50%,用于研究的机械设备 3 年间折旧 90%等政策。

减轻企业现金流压力

一大型跨国企业税务经理表示,这对企业来说是件好事,企业可抵扣的成本费用增加,要上缴的企业所得税便少了。

致同国际会计师事务所高级经理张俩也表示,对大部分稳定经营的企业而言,上述政策是个利好。但对于亏损的企业而言,意义就不太大。另外,在税务上能加速折旧,但在会计核算上还是会按进度折旧,税务和会计上的差异需要企业做特别说明。

至于折旧进度,两部委下发的文件表示,最低折旧年限不得低于企业所得税法实施条例第六十条规定折旧年限的 60%;采取加速折旧方法的,可采取双倍余额递减法或者年数总和法。

张俩表示,企业所得税法中对固定资产折旧有最低年限的标准,如有些固定资产最

低年限是 10 年,有些是 20 年,这些都是有限制的。上述政策指出,不得低于折旧年限的 60%,就是说原来最低折旧 10 年的,现在变成不得低于 6 年。

张斌指出,企业加速折旧,加速折旧的前几年,企业上缴企业所得税减少;但后期没有该项抵扣,企业所得税就会增加。这里存在一个货币时间差,相当于企业“推迟”交税,国家将税款“贷款”给企业,缓解了当期企业现金流压力。

所得税减少规模小

下一步政策具体如何实施落地,有待进一步明确。

有业内人士表示,具体到六大行业,其中哪些公司可以适用;如何界定用于研发的固定资产,这都需要基层税务官员来进一步确定。

根据国家统计局公布的 2014 年 8 月份固定资产投资完成额数据,医药制造业、专用设备、仪器仪表制造业等上述六大固定资产可加速折旧的行业,其累计投资额为 2 万亿,同比增长 16%。

兴业证券据此模拟推算出,若改为双倍余额法,上述六行业 2014 年将计提折旧 6760 亿,在 25% 的税率下,所得税将减少 845 亿,企业节省相应的现金支出。

胡怡建表示,上述六大行业等税收优惠政策主要针对具体有限行业,或者是指定用途:用于研发的经费,(对地方而言)有减收效应,但规模也不会太大。一西部省份基层国税官员对记者表示,总体来看全省的税收收入形势还不错,不过有一些基层政府收入并不太好。固定资产加速折旧,会对地方收入造成些微影响。不过考虑到比重,影响也不大。

财政部数据显示,今年 8、9 月份,当月税收收入同比均只增长了 2% 左右,增速偏低。财政部公开消息显示,受经济下行压力仍然存在、扩大营改增增加减税、去年收入基数逐步提高等影响,地方部分省份财政收入增幅有可能回落,收支矛盾突出。