

企业管理会计报告体系的优化研究

薛园园 何帅
新疆农业大学

DOI:10.12238/ej.v5i1.824

[摘要] 随着我国经济的快速发展,现有的财务报告信息已不能更加全面的支撑企业管理决策,面对此现状,我国财政部也意识到了问题的严重性。因此,从2014年至今,先后颁布了《管理会计体系建设的指导意见》以及多项《应用指引》文件,积极推进管理会计应用建设。据此,本文根据财政部对管理会计报告体系构建的指导意见,研究企业的战略目标如何落实到实体经营中,构建出以战略层、经营层、业务层为使用主体的管理会计报告,实现“横向业财联合、纵向分级管理”的优化体系,同时分析各具体部门在实际运作中存在的问题,以问题为导向,积极优化公司管理制度,确保优化后的管理会计报告体系得以实施。同时,也为其他公司管理会计报告体系的应用提供借鉴。

[关键词] 管理会计报告体系; 战略层; 经营层; 业务层

中图分类号: F234.3 **文献标识码:** A

Research on the optimization of enterprise management accounting reporting system -- Taking L company as an example

Yuanyuan Xue Shuai He
Xinjiang Agricultural University

[Abstract] With the rapid development of China's economy, the existing financial report information can not more comprehensively support enterprise management decisions. Facing this situation, China's Ministry of finance is also aware of the seriousness of the problem. Therefore, since 2014, the Guiding Opinions on the Construction of Management Accounting System and a number of Application Guidelines have been promulgated, actively promoting the application construction of management accounting. Accordingly, according to the guidance of the Ministry of Finance on the construction of management accounting report system, this paper studies how to implement the strategic objectives of enterprises into the entity operation, and constructs the management accounting report with the strategic level, management level and business level as the users, so as to realize the optimization system of "horizontal financial integration and vertical hierarchical management". At the same time, it analyzes the problems existing in the actual operation of each specific department, actively optimizes the company management system based on the problem, and ensures the implementation of the optimized management accounting reporting system. At the same time, it also provides reference for the application of management accounting reporting system of other companies.

[Key words] management accounting reporting system; Strategic level; Management level; Business level

经济的发展,企业的需求,国家的大力支持,都促使了我国管理会计报告体系的不断向前发展。随着企业决策者对信息要求力度越来越高,而现实管理会计报告体系的研究不足,与应用实践的脱节,必将严重影响企业经营过程的规划、决策和管理控制。为此,需要对如何构建具有我国特色且能指导我国企业应

用实践的管理会计报告体系进行深入研究,同时,这也是本文的研究方向。

1 L公司管理会计报告体系现状分析

1.1 L公司的基本概况

L公司是中国石化集团下销售股份有限公司的分公司,于2000年成立主要从事对油品、非油品以及其他产品销售,

下设10个分部门进行分区域销售产品。2018年至2020年其销售额分别为3.1亿元、3.0亿元和2.5亿元,由于疫情的原因造成全国范围销售业绩下滑,并且油品价格波动比较大,对L公司整个业务的冲击比较大。其中近几年L公司非油品销售收入不断攀升,这是个发展机遇同时也是油品销售的警示信号。

通过查阅L公司近几年的财务报告与管理会计报告,可以看出报告内容在不断的完善,发布形式也在逐步电子化,为公司各个部门的使用提供着便利和快捷。L公司逐步完成了滚动预算管理体系和ERP管理体系的建立,以及变动成本管理和战略成本管理等管理会计工具的应用。随着公司经营规模的发展和管理需求的变化,L公司对管理会计报告的质量、时效性、完整性要求越来越高。因此,构建L公司管理报告体系,优化现有报告的内容质量,有力支持公司各部门管理者分析和决策能力,既是当前的必然趋势,也是公司发展的必然任务。

1.2 L公司的组织结构

通过调查,可以发现L公司的组织架构是直线职能结构,这种组织结构它快速、灵活、维持成本低且责任清晰,保证了L公司管理体系的集中统一,在各层级领导下最大化发挥各职能部专业化长处,进而提高决策者的管理效率。但这种组织结构使得L公司的各职能部门之间的横向协作力较差,易造成“孤立”局面。并且信息传递慢,不利于各类信息的汇集总结。

1.3 L公司管理会计报告应用状况

L公司就根据财政部下发的指导意见,提出以问题为导向,以企业实际经营为基础,增加对管理会计报告的编制内容、由集中核算转向于财务共享,经过几年的不断完善,公司在管理会计报告的编制呈现出了高质量、多样化和决策有用性。L公司目前的管理会计工作主要包括企业现状报告、绩效考核报告。

1.3.1 企业现状报告

此报告是每个季度为决策层提供的,主要有以下几部分,一是财务状况报告展示的是公司有多少资产负债,通过财务数据的分析企业当前的盈利能力如何、运作和偿债如何,并利于和上期或者同行比较,使决策者把握公司整体概况,加强管理水平。二是资产状况报告分析总结着L公司现有资产状况。报告公司本期的资产总额及结构情况,便于决策层把控资产,事先预测对经营风险的承担

能力。三是用工情况过离职率分析那个部门离职比较高,分析人力资源的管理状况如何,以及是计算多久对员工进行职业规划与培训。四是财税情况便于决策者了解公司的涉税项目以及对政府地方的贡献度。

1.3.2 绩效考核报告

为了充分发挥绩效考核的目标导向和激励作用,全面考评员工工作目标的完成情况和岗位职责履行情况,真实反映和准确评价员工的工作实绩,为员工的聘任、奖惩、培训、晋级、加薪、解聘等提供依据,L公司结合实际,对本公司机关、县公司(经营部)机关、客户经理、仓储物流部、加油(气)站全体在岗员工进行考核。

根据各线条、各层级人员的工作性质和岗位要求,确定考核内容,按照百分制进行考核打分。成立绩效考核领导小组,考核内容包含工作业绩(经营业绩、管理业绩、党建工作等)、思想作风(工作态度、团结协作、纪律作风、学习能力、廉洁自律)等内容。评价指标的建立是报告的关键,评价指标的设置应该是可操作性强,目的性强,L公司的考核按照时间间隔分为月度考核和季度(年度)考核,先整体分部门进行相应的业绩考核,采用定性定量指标相结合如:月度(季/年)考核得分=月度(季/年)经营指标完成率*50%+公司领导评价*30%+部门互评*10%+基层评价*10%+中的工作督办评价+加减分,各部门根据各自的经营范围特点进行各项考核。

1.4 L公司管理会计报告应用中存在的问题

通过查阅相关信息资料,本文主要从以下几个方面进行现状评价:报告的内容、质量、数据基础、传递速度、支持条件五个方面出发,对L公司管理报告现状进行评估。

1.4.1 报告内容

L公司目前有许多在集团指导下形成的报表、报告以及指导方针,但是没有形成完善的管理报告体系,报告内容零散并且分析内容较多为对内外部环境的分析。因此,分析维度有待优化,对数据

剖析不够,应进行进一步梳理,抓住公司核心业务的相关指标进行重点分析。

1.4.2 报告质量

L公司现有的报告分析方法与展现形式较为单一,并且销售数据的溯源性差,有待进一步整理,报告的财务术语较重,大部分是财务指标计算的罗列,分析结果难以为各部门管理者决策使用。量处于发展级。

1.4.3 数据基础

报告数据多来源于财务数据的统计,缺乏非财务数据的支撑,并且财务部门的数据统计需要一定的时间,有时甚至是手工编制数据,并且各部门之间的合作性不强。现有的组织结构在一定程度上也说明了部门间出现运行问题的必然性,缺乏激励合作机制。无法满足报告分析工作的及时、有效性,进而影响了管理者决策的及时性和科学性。

1.4.4 传递速度

L公司组织结构的独立性一定程度上限制了报告报送速度的快捷性,由于各部门之间工作内容的不同,部门之间的合作沟通不多,编制的信息报告也不同,因此导致了各部门之间缺乏有效的沟通及信息共享,报告通常也只是向上级传递,缺乏向下的反馈。

1.4.5 支持条件

目前L公司是财务管理系统主要的ERP系统、FMIS(财务管理信息系统)SAP核算系统,已逐步积累了一定的财务和经营信息。但是,这些信息缺乏一个整合和最后的汇总分析。

2 L公司管理会计报告体系的优化分析

基于上述管理会计报告存在的不足,更加说明了对如何构建具有中国特色且能指导我国企业应用实践的管理会计报告体系的紧迫性。如何为使用者提供全面完善的管理信息,如何设计和创新报告形式,以便应用于企业经营业务,一直是难点。经过调查与查阅资料,探索构建出基于战略层、管理层和业务层三个层级的管理会计报告体系。

2.1 基于各层级管理会计报告体系的构建

基于上述对管理会计报告体系构建的可行性分析,搭建横向业财融合,纵向分级管理的基于不同业务活动层面的管理会计报告体系。各层级管理会计报告的具体内容如下:

2.1.1 战略层管理会计报告

企业战略层管理会计报告主要是对公司经营管理从全局、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源配置作出决策和管理的过程。从内外部环境进行分析,外部环境分析是公司制定战略基础和前提,可以从PEST(宏观环境分析)、SWOT分析、产业环境分析等方面进行。主要包括战略管理报告、价值创造报告、预算管理报告、风险管理报告等。

2.1.2 经营层管理会计报告

公司经营层管理会计报告主要是从产品供应销售系统进行绩效评价。主要包括盈利分析报告、预算分析报告、资金管理、税务管理、内部流程管理会计报告等。

2.1.3 业务层管理会计报告

业务层管理会计报告的对象是各个销售分/子公司、各供应工厂以及采购部门的业务流程。展示的信息是最为直接的日常活动,每天每月都有新信息进入,因此编制准确完整的业务层管理会计报告可以及时反映公司的日常经营活动中存在的问题,从源头上进行有效控制。主要以采购、销售为主报告。

2.2 组织框架构建

管理会计报告基本架构搭建之后,还需规范的组织机构去保障报告体系的顺利进行。基于财务与管理会计职责分离的原则,需要使管理会计独立出来。为此,借鉴于阿米巴组织形式,实现全员参与经营。这种管理会计主体的组织结构的特点是:①按照业务活动来划分小的组织形式,不过细小的组织也可以独立完成该业务,充分体现了灵活性。②有明确指标考核,清晰的反映企业问题点在什么地方,由谁承担责任,进而更好地使目标落实执行。③对市场信息可以及时准确地传递,利于企业有关部门对于市场变化,做出快速高效的应对措施,保障战略计划如期达成。

3 管理会计报告体系优化的关键点

鉴于L公司管理会计报告现状,从以下三个方面分别对报告的内容、质量、数据基础、传递速度、支持条件五个方面来对L公司的管理会计报告进行优化建议。

3.1 加强各层级人员对管理会计的认识

报告的内容、质量。只有让全体员工对管理会计报告的重要性有深刻的认知,尤其是各层管理人员对管理会计的重视,才可以使管理会计报告的编制和实施发挥最大的作用。各层级管理者的重视是构建优化管理报告体系的关键。高层的承诺和支持将极大的促进L公司管理管理会计报告,而非将其作为财务会计报告的附属,或仅仅把管理会计报告体系的构建,并为各部门发展带来进一步效益。当前有一部分企业公司虽然也在响应国家财政部要求,积极推进管理会计方面的发展。但是在决策层的管理者不够重视,造成的结果就是下面员工也不会积极主动去实施报告体系,更别谈应用实践了。

另外,有些部门的决策层管理者重视会计报告内容、质量,如销售部门、营运部、仓储部但苦于部门部分员工在这方面的专业素质不够强甚至没有,全是凭借年限积累,导致也看不明白管理会计报告。为此,公司在构建及优化管理会计报告时应该分层级,分别从战略层、经营层、业务层出发,进行“因地制宜”尽量在报告的内容、形式以及结论方面符合各层级的现实需求。

3.2 重视培养管理会计专业人才

报告是数据基础。于此同时,管理会计报告体系的优化措施除了上述要“因地制宜”编制报告,还要不断提高公司管理会计人员和部门员工的知识理论。一是需要管理会计人员增加相关理论知识的培养。强有力的知识基础才能更好的处理复杂的经济业务,根据实际情况进行报告内容的编制,结合实际经济业务为不同管理层编制符合部门发展和需求的报告。不断去完善管理会计报告质量,

并且在数据收集方面也比较顺利,知道报告内容编制的基础数据来源如何采集。

二是对公司业务流程的熟悉,具备对财务和非财务信息的分析能力。编制管理会计报告内容的不仅有本部门员工去分析、总结本部门信息需求,还要更大一部分内容是由公司财务部和管理会计部他们去汇总编制最终的报告。因此财务部也需要去熟悉自己负责报告内容对应的部门业务流程,亲自到该部门进行调研、考察,甚至是到该部门去实地工作一段时间。

三是良好的沟通能力,管理会计要想对业务活动深入了解,就必须与各个部门成员打交道,那么良好的沟通能力会达到事半功倍的效果。编制报告的内容也更加符合各层级管理者的信息需求,进而更加有效、及时地进行规划、决策、控制等管理活动,从而发挥优化管理会计报告体系的作用。

3.3 加强管理会计信息系统建设

报告的传递速度和支持条件。引入或构建科学先进的管理会计报告信息系统可以使各级管理者全面了解企业情况,从而可以更有效地发挥管理会计报告的作用,更好的为企业未来的发展做出科学及时的决策。通过引入先进的信息系统可以使公司的业财信息更好的收集、传递和反馈。除了可以大大减少员工工作量外,使其从繁琐的采集整理数据、信息的工作中脱离,更关键在于可以将管理会计报告所需的各类信息如财务、非财务、政府政策纳入管理会计信息平台的管控中去,使管理会计报告包含的信息更加全面完善。

我们可以从公司各层级管理者对有关决策信息的需求出发,根据具体汇总情况、实地考察,列示各层级信息需要的类别、方向,利用管理会计信息系统的建设,编制报告内容。同时,会计信息系统应设置专门的数据库系统,满足信息需求者在输入和输出端口灵活操作,将各层级不同方面的报告均录如其中,使其编制的报告全面服务与各层级管理者的决策需要。

4 结论

综上所述,对管理会计报告体系的不断完善,有助于对我国整体管理会计报告的发展与应用,对于提升企业的财务管理水平也有着非常重要的意义。对企业来讲,要加强各层级人员对管理会计的重视;对管理者来讲,要重视专业人才的培养和储备;对各部门来讲,要加强管理会计信息系统的建设和优化。进而找出管理会计报告体系中存在的问题,并进行深入的分析 and 找出有效的解决办

法,进而实现企业价值最大化。

[参考文献]

- [1]刘梅娟,祝锡平.管理会计报告体系的构建及应用[J].财会月刊,2019,(13):77-82.
- [2]刘静.基于价值创造的企业管理会计报告体系构建及应用[J].纳税,2019,13(22):74-75.
- [3]张先治,柳志南.基于管理控制的管理会计报告体系构建[J].会计之友,2016,(19):7-12.

[4]李懿劼.战略驱动的集团企业管理会计体系构建与实施——基于管理控制系统理论视角[J].会计之友,2020,(07):39-44.

作者简介:

薛园园(1996--),女,汉族,河南省浞池县人,硕士研究生,新疆农业大学,研究方向:公司治理与控制。

通讯作者:

何帅(1990--),女,汉族,山西闻喜县人,在读博士,讲师,研究方向:管理会计。

中国知网数据库简介:

CNKI介绍

国家知识基础设施(National Knowledge Infrastructure, NKI)的概念由世界银行《1998年度世界发展报告》提出。1999年3月,以全面打通知识生产、传播、扩散与利用各环节信息通道,打造支持全国各行业知识创新、学习和应用的交流合作平台为总目标,王明亮提出建设中国知识基础设施工程(China National Knowledge Infrastructure, CNKI),并被列为清华大学重点项目。

CNKI 1.0

CNKI 1.0是在建成《中国知识资源总库》基础工程后,从文献信息服务转向知识服务的一个重要转型。CNKI1.0目标是面向特定行业领域知识需求进行系统化和定制化知识组织,构建基于内容内在关联的“知网节”,并进行基于知识发现的知识元及其关联关系挖掘,代表了中国知网服务知识创新与知识学习、支持科学决策的产业战略发展方向。

CNKI 2.0

在CNKI1.0基本建成以后,中国知网充分总结近五年行业知识服务的经验教训,以全面应用大数据与人工智能技术打造知识创新服务业为新起点,CNKI工程跨入了2.0时代。CNKI 2.0目标是将CNKI 1.0基于公共知识整合提供的知识服务,深化到与各行业机构知识创新的过程与结果相结合,通过更为精准、系统、完备的显性管理,以及嵌入工作与学习具体过程的隐性知识管理,提供面向问题的知识服务和激发群体智慧的协同研究平台。其重要标志是建成“世界知识大数据(WKBD)”、建成各单位充分利用“世界知识大数据”进行内外脑协同创新、协同学习的知识基础设施(NKI)、启动“百行知识创新服务工程”、全方位服务中国世界一流科技期刊建设及共建“双一流数字图书馆”。