



管理会计：概念、指引与应用体系

北京国家会计学院
贺颖奇



目录

1

回顾：如何理解管理会计

2

管理会计指引体系

3

管理会计应用体系

4

管理会计实践的几个关键问题



1. 回顾：如何理解管理会计

- 定义比较
- 定义解析
- 与财务会计的区别

1.1 管理会计定义比较



CIMA&AICPA的定义

- 管理会计是为组织创造价值和保值而收集、分析、传递和使用与决策相关的财务与非财务信息。（提供和使用相关信息）



CMAC的定义

- 管理会计是会计专业的一个分支，是提供企业管理计划、指挥、决策所需要的信息，以及企业各个管理层级如何有效利用信息进行最有效决策的过程。

中国财政部的定义

- 管理会计是会计的重要分支，主要服务于单位（包括企业和行政事业单位，下同）内部管理需要，是通过利用相关信息，有机融合财务与业务活动，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。

1.2管理会计定义解析

■ 理解管理会计的几个关键点

服务对象

内部管理（者）

服务目标

向管理要效益

服务活动

规划、决策、控制、评价

服务方式

提供信息和利用信息开展管理活动

服务载体

管理过程：皮之不存、毛将焉附

服务角色

决策支持与管理控制/参谋（长）

1.3 财务会计与管理会计的区别

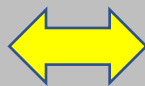


财务会计

- 主要侧重于对外部相关单位和人员提供财务信息，属于“对外报告会计”

- 侧重在“记录价值”，通过确认、计量、记录和报告等程序提供并解释历史信息。

- 有填制凭证、登记账簿、编制报表等较固定的、标准程序与方法



服务对象

工作重点

程序方法

管理会计

- 主要为强化单位内部经营管理、提高经济效益服务，属于“对内报告会计”

- 侧重在“创造价值”，其职能是解析过去、控制现在与筹划未来的有机结合

- 根据管理意图的不同，采用的程序与方法程序和方法，具有灵活多样性和较大的可选择性



2. 我国管理会计指引体系

- 建设背景
- 建设成果
- 下一步的工作

2.1 建设背景



中国经济全
球化战略



推动经济转型升级、供给侧改革



建立现代财政制度、推进国家治理体系
和治理能力现代化



向管理要效益、三去一降一补



会计改革与发展的重要方向

2.2 建设成果



指导意见

- 2014年10月
- 4+1发展模式
- 十年发展目标

基本指引

- 2016年6月
- 管理会计要素
- 应用领域

应用指引

- 2016. 6-2018. 12
- 34项应用指引
- 重在操作过程

案例库建设

- 2017-2018. 12
- 落地应用指引
- 操作示范案例

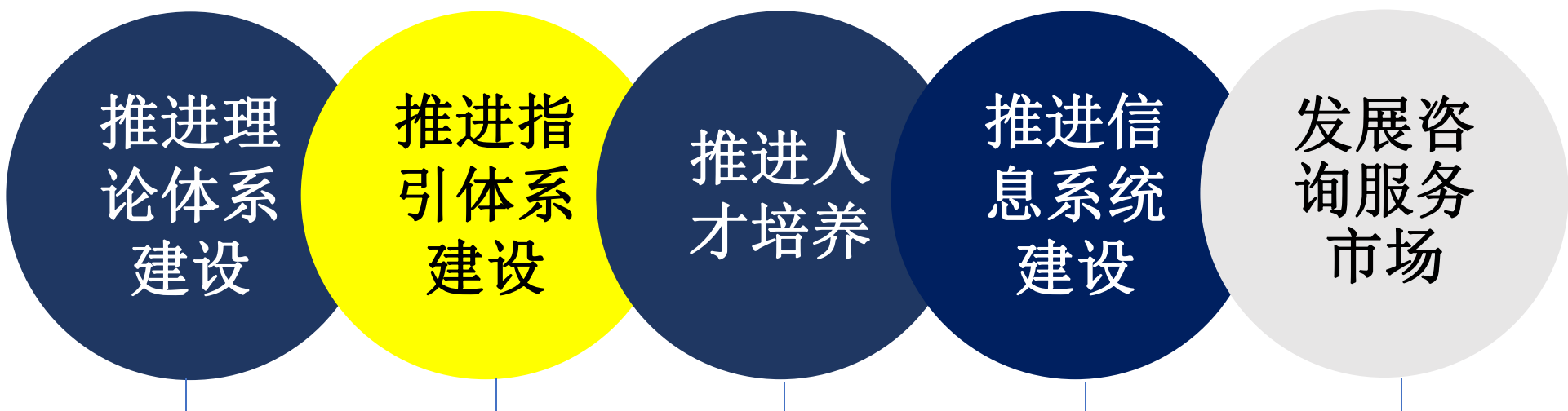
三个文件
一个建设



2.2 建设成果：《关于全面推进管理会计体系的指导意见》



4+1 发展模式——4个推进、一个发展



管理会计4+1体系既各有侧重、自成一体，又相辅相成、相互促进，共同构成有机整体，其中，理论建设是基础，指引体系是保障，人才培养是关键，信息化建设是支撑，咨询服务是外部支持。

2.2 建设成果：《管理会计基本指引》



第1章 总则

- 制定依据
- 适用范围
- 管理会计目标
- 原则
- 要素概括等

第2~5章 要素

- 要素展开
- 应用环境
 - 管理会计活动
 - 工具方法
 - 信息与报告

第6章 附则

- 解释权限
- 施行日期等



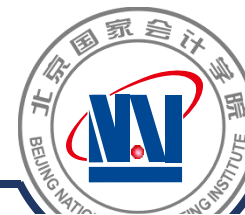
2.2 建设成果：《管理会计基本指引》



逻辑关系

- **管理会计应用环境**是单位应用管理会计的基础。
- **管理会计工具方法**是实现管理会计目标的具体手段。
- **管理会计活动**是单位管理会计工作的具体开展。
- **管理会计信息**是开展管理会计活动过程中所使用和生成的财务信息和非财务信息，是管理会计报告的基本元素。
- **管理会计报告**是管理会计活动成果的重要表现形式，旨在为报告使用者提供满足管理需要的信息，是管理会计活动开展情况和效果的具体呈现。

2.2 建设成果：《管理会计基本指引》



应用领域	管理会计工具方法
战略管理	战略地图、价值链管理等
预算管理	全面预算管理、滚动预算管理、作业预算管理、零基预算管理、弹性预算管理等
成本管理	目标成本管理、标准成本管理、变动成本管理、作业成本管理、生命周期成本管理等
营运管理	本量利分析、敏感性分析、边际分析、标杆管理等
投融资管理	贴现现金流法、项目管理、资本成本分析等
绩效管理	关键指标法、经济增加值、平衡计分卡等
风险管理	单位风险管理框架、风险矩阵模型等

2.2 建设成果：《管理会计应用指引》



第1章 总则

- 制定依据
- 基本定义
- 适用范围等

第2章 应用环境

- 外部环境
- 内部环境



第3章 应用程序

- 应用步骤
- 方法评价



第4章 附则

- 解释权限
- 施行日期等



2.2 建设成果：《管理会计应用指引》



- 八个应用
领域
- 34项
指引

应用领域	
战略管理	管理会计应用指引第100号—战略管理 管理会计应用指引第101号—战略地图
预算管理	管理会计应用指引第200号—预算管理 管理会计应用指引第201号—滚动预算 管理会计应用指引第202号—零基预算 管理会计应用指引第203号—弹性预算 管理会计应用指引第204号—作业预算
成本管理	管理会计应用指引第300号—成本管理 管理会计应用指引第301号—目标成本法 管理会计应用指引第302号—标准成本法 管理会计应用指引第303号—变动成本法 管理会计应用指引第304号—作业成本法

2.2 建设成果：《管理会计应用指引》



- 八个应用
领域
- 34项
指引

应用领域	管理会计应用指引（续）
营运管理	管理会计应用指引第400号—营运管理 管理会计应用指引第401号—本量利分析 管理会计应用指引第402号—敏感性分析 管理会计应用指引第403号—边际分析 管理会计应用指引第404号—内部转移定价 管理会计应用指引第405号—多维度盈利能力分析
投融资管理	管理会计应用指引第500号—投融资管理 管理会计应用指引第501号—贴现现金流法 管理会计应用指引第502号—项目管理 管理会计应用指引第503号—情景分析 管理会计应用指引第504号—约束资源优化

2.2 建设成果： 《管理会计应用指引》



- 八个应用领域
- 34项指引

应用领域	管理会计应用指引（续）
绩效管理	管理会计应用指引第600号—绩效管理 管理会计应用指引第601号—关键业绩指标法 管理会计应用指引第602号—经济增加值法 管理会计应用指引第603号—平衡计分卡 管理会计应用指引第604号—绩效棱柱模型
风险管理	管理会计应用指引第700号—风险管理 管理会计应用指引第701号—风险管矩阵 管理会计应用指引第702号—风险清单
管理会计报告与信息（化）	管理会计应用指引第801号—企业管理会计报告 管理会计应用指引第802号—管理会计信息系统应用 管理会计应用指引第803号—行政事业单位

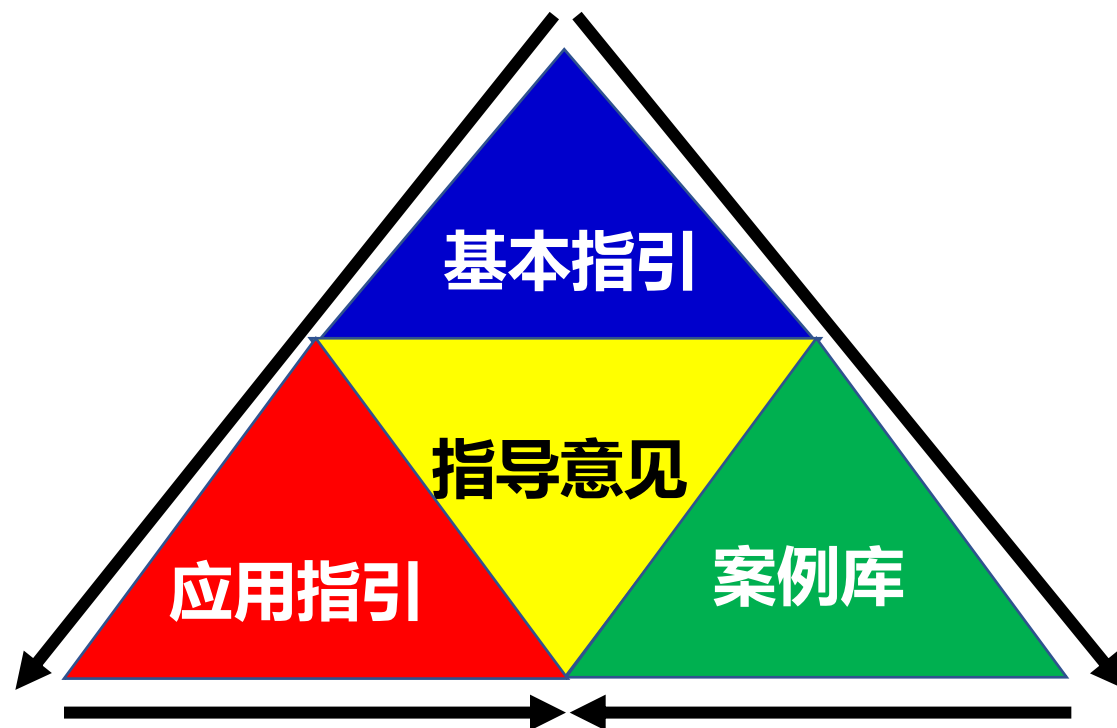
2.2 建设成果：案例库建设



2.2 建设成果：总结



中国特色管理会计指引体系



2.3 下一步的建设工作



中华人民共和国财政部

关于协助开展管理会计相关研究工作的函（2021年7月2日）

上海市财政局、北京国家会计学院、上海国家会计学院、厦门国家会计学院、中国总会计师协会、全球特许管理会计师公会（CGMA）、特许公认会计师公会（ACCA）、财政部会计人才库有关专家、有关管理会计咨询专家、各相关专家所在单位：

“十四五”时期，会计改革与发展进入以变革融合、提质增效为特征的新阶段，推进管理会计应用、实现会计职能对内拓展是“十四五”时期会计改革与发展的重要任务，需要政府部门、高等院校、科研院所、会计团体、中介机构和各企事业单位统一认识、凝聚共识、分工协作、共同推进。为做好“十四五”时期管理会计工作的规划指导，我们拟组织开展管理会计应用相关研究。具体安排如下：

2.3 下一步的建设工作



1.研究政府推动、社会联动、单位行动的管理会计应用 框架，并形成推动管理会计应用指导意见草稿。（中国总会 计师协会牵头）

2,研究制度化常态化的分层次分行业的案例库建设机 制。除财政部建立的案例库以外，各地区、各部门、各行业 能做哪些工作，如何体现不同特色并调动各方积极性，形成 研究报告并提出可行的建议。（北京国家会计学院牵头）

3.针对管理会计应用指引对实践缺乏针对性指导的问 题，研究从管理会计应用指引到案例之间的断层如何衔接； 应用指引与案例之间是否需要制定操作指南；是否分行业制 定，如何保持一致性，形成研究报告并提出可行的建议。（上 海市财政局 牵头）

2.3 下一步的建设工作



4.中外管理会计职业能力框架比较研究，各层次会计专业资格应逐步增加哪些管理会计的基本内容，并提出分级分类分阶段的实施建议；从中国企业管理会计实践中遴选形成一批优秀案例，体现中国企业应用管理会计的先进经验和贡献，作为全球行业组织培训案例，并提出备选的案例方向。（全球特许管理会计师公会牵头）

5.研究企业应用管理会计的顶层设计及制度安排，包括切入点和路径、选择具体工具方法的考虑因素、如何分析并贴合单位实际、如何务实管用、如何进行机构和人才方面的准备等内容。要体现管理会计应用的开放性、灵活性和差异化，为有条件、有积极性应用管理会计的单位熨平学习曲线、降低学习成本。（上海国家会计学院牵头、田高良同志参加）

2.3 下一步的建设工作



6.研究行政事业单位应用管理会计现状、存在问题及建议，分别就行政单位、事业单位（不含高校和公立医院）、高校、公立医院形成研究报告并分别对财政部门和应用单位 双方提出推进管理会计应用的建议。（厦门国家会计学院牵头，吴士勇、叶康涛、支晓强、肖刚、孙家林、齐剑锋、彭莉、李峻、李春等同志参加）

7.分析汇总国内管理会计发展及应用的情况，按年度形成管理会计白皮书，帮助有关各方及时了解国内管理会计发展的动向、重点、热点和问题，在今年年内形成首份白皮书。（上海国家会计学院牵头，中国总会计师协会、特许公认会计师公会、温素彬同志参加）

8.研究小微企业应用管理会计的情况，提出如何用信息化手段对管理会计提供支撑的意见建议。（刘剑峰、刘丹彤 同志牵头）

2.3 下一步的建设工作



“十四五”时期管理会计的重要工作任务

■ 形势与挑战

- 一方面，新发展阶段为管理会计提供重要机遇。“十四五”时期是我国由全面建成小康社会向基本实现社会主义现代化迈进的关键时期，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》明确要求，把新发展理念贯穿发展全过程和各领域，构建新发展格局，切实转变发展方式，推动质量变革、效率变革、动力变革，实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续、更为安全的发展。
- 在这样的形势下，大力加强管理会计应用和实践，对于推进国家治理体系和治理能力现代化，建立完善现代企业制度、增强核心竞争力和价值创造力，为财政部门深化会计改革，推动会计职能对内对外双向拓展，推进会计行业提质增效都有着十分重要的意义。

2.3 下一步的建设工作



“十四五”时期管理会计的重要工作任务

■ 形势与挑战

- 另一方面，数字化时代对会计工作产生深远影响。习近平总书记指出“数字技术正以新理念、新业态、新模式全面融入人类经济、政治、文化、社会、生态文明建设各领域和全过程，给人类生产生活带来广泛而深刻的影响。”数字化逐渐成为支撑社会经济运转的重要方式。
- 数字化时代越来越依据分析结果做决策，需要通过管理会计梳理、过滤、捕捉有价值的信息，并将其转化为生产力。
- 管理会计的生命力在于应用，本质是通过收集、处理财务和业务信息，分析过去、管控现在、预测未来，服务单位的价值创造和效能提升。“十四五”时期，要以全面深化管理会计应用为着力点，积极推动会计职能拓展。

2.3 下一步的建设工作



“十四五”时期管理会计的重要工作任务

■ 任务与措施

- 《会计改革与发展“十四五”规划纲要》指出，推动会计职能对内拓展要加强对企业管理会计应用的政策指导、经验总结和应用推广，推进管理会计在加速完善中国特色现代企业制度、促进企业有效实施经营战略、提高管理水平和经济效益等方面发挥积极作用。加强管理会计在行政事业单位的政策指导、经验总结和应用推广，为行政事业单位提升内部治理水平作出有益探索。
- (1) 研究出台进一步深化管理会计应用的指导意见。
- (2) 研究制定管理会计应用指南。
- (3) 加大管理会计人才培养力度。
- (4) 建立常态化案例库建设机制。
- (5) 全面提升管理会计信息化水平。

■ 落实要求：政府推动、社会联动、单位主动

补充资料：国家资源投入与未来工作重点

- 2015-2016年、2016-2017年、2017-2018年财政部管理会计专项课题规划项目

A large, solid red arrow pointing downwards, centered on the page. Inside the arrow, the Chinese characters "资源投入" (Resource Investment) are written in white.

资源投入

2015年/预算金额700万	2016年/预算金额700万
• 中国特色管理会计理论体系研究	• 中外管理会计发展史研究
• 管理会计与国家治理关系研究	• 行政事业单位管理会计应用水平评价研究
• 管理会计概念框架研究	• 集团企业管理会计体系研究
• 中国管理会计指引体系研究	• 金融企业管理会计应用研究
• 成本管理研究	• 中国企业管理会计应用水平评价体系研究
• 企业全面预算管理应用研究	• 案例库的开发与构建研究
• 企业业绩评价与激励管理研究	• 行政事业单位管理会计人才能力框架研究
• 大数据、互联网与管理会计系统创新	• 中国医疗单位管理会计应用水平评价研究
• 以管理会计为核心的管理控制系统研究	• 中国教育单位管理会计应用水平评价研究
• 环境管理会计研究	• 企业管理会计人才能力框架研究
• 企业估值与风险计量研究	• 行政事业单位管理会计人才能力框架研究
• 管理会计报告研究	
• 面向管理会计的信息标准、生成、应用研究	
• 中国管理会计服务市场结构与管理研究	

• 2017年/预算金额700万	
• 管理会计的内涵及边界研究	
• 不同商业模式、组织模式、管理控制模式下的管理会计研究	
• 跨组织管理会计研究	
• 价值链管理会计研究	
• 公益性企业管理会计研究	
• 阿米巴经营模式应用研究	
• 基于商业智能（BI）的管理会计信息系统研究	
• 中国管理会计职业发展与教育体系研究	
• 研发支出管理与绩效评价研究	
• 中国科研单位管理会计应用水平评价研究	
• 中国管理会计人才评价体系研究	
• 面向管理会计应用的数据标准化技术规范研究	
• 面向管理会计应用的业财融合数据标准架构研究	
• 面向管理会计的底层数据标记技术规范研究	
• 面向管理会计应用的大数据分析方法研究	

附：补充资料



表 9-1 IMA 发布的管理会计工具方法公告

管理会计的功能领域	管理会计工具方法	公告时间
战略成本管理	1. 衡量生产能力成本	1996 年
	2. 基于约束理论（TOC）构建管理系统的基本原理	1999 年
	3. 实施作业成本法和作业成本管理的工具和技术	1998 年
	4. 实施目标成本法的工具和技术	1998 年
	5. 实施目标成本法	1999 年
	6. 设计综合成本管理系统，从而推动组织利润与绩效	2000 年
	7. 执行生产能力成本管理系统	2000 年
	8. 实施作业成本法（2006 年）	2006 年
	9. 精益企业会计：会计范式的重大变革	2014 年
	10. 精益会计在生产领域之外的应用	（待发）

国家资源投入与未来工作重点

- 2015-2016年、2016-2017年、2017-2018年财政部管理会计专项课题规划项目

资源
投入

附：补充资料



国家资源投入与未来工作重点

企业绩效管理	1. 管理质量改进	1993 年
	2. 实施企业环境战略	1995 年
	3. 有效的标杆管理	1995 年
	4. 商业决策中环境会计的工具和技术	1996 年
	5. 评估竞争优势的价值链分析	1996 年
	6. 衡量和管理股东价值的创造	1997 年
	7. 实施综合绩效管理系统的工具和技术	1998 年
	8. 实施集成供应链管理（ISCM）的工具和技术	1999 年
	9. 实施自动的作业流管理	2000 年
	10. 实施流程管理以改进产品和服务	2000 年
	11. 精益企业基本法则	2006 年
	12. 管理全球供应链成本	2008 年
	13. 责任的变革 — 会计师对于可持续报告的责任	2008 年
	14. 商业评估	2009 年
	15. 客户盈利能力管理	2010 年
	16. 跨越生产作业层面应用精益会计原则	（待发）

附：补充资料



国家资源投入与未来工作重点

管理会计实务	1. 定义和计量直接材料成本	1986 年
	2. 工分成本的会计分类	1997 年
	3. 重设财务功能	1997 年
	4. 重设财务功能所需的工具和技术	1999 年
	5. 实施共享服务中心	2000 年
财务治理与风险管理	1. 企业风险管理：框架、要素和整合	2006 年
	2. 企业风险管理有效实施的工具和技术	2007 年
	3. 企业风险管理：框架、要素和整合	2011 年
管理会计报告	1. 环境会计的工具和技术：服务企业决策	1996 年
	2. 责任的发展演变：会计师的可持续发展报告	2014 年



国家资源投入与未来工作重点

表 9-2 CIMA 发布的管理会计工具方法

管理会计功能领域	管理会计工具方法
治理与风险管理	1. CIMA 战略计分卡
	2. 企业风险管理
	3. CGMA 道德管理情况检查表
	4. 风险地图
战略规划与执行	5. 战略筹划工具（如 SWOT）
	6. 平衡计分卡
	7. 战略地图
	8. 波特竞争力五力模型
绩效管理与计量	9. 关键绩效指标
	10. 对标管理
	11. 绩效棱柱模型
计划和预测	12. 滚动预算和预测
	13. 以作业为基础的预算
	14. 场景分析
	15. 现金流模型
提供产品和服务	16. 作业成本管理
	17. 精益管理
	18. 质量管理（如全面质量管理）
价值确认	19. 价值链分析
	20. 客户关系管理



国家资源投入与未来工作重点

表 9-3 代表性的教课书中的管理会计工具方法

管理会计功能领域	管理会计工具方法
成本计算	1. 完全成本法
	2. 变动成本法
	3. 作业成本法
	4. 资源消耗会计
	5. 分步法
	6. 分批法
	7. 定额法
成本管理	8. 标准成本管理
	9. 作业成本管理
	10. 目标成本管理
	11. 生命周期成本管理
	12. 成本估计方法
	13. 成本报告与分析



国家资源投入与未来工作重点

公司治理	14. 高管激励机制设计
	15. 环境管理会计与报告
	16. 社会责任会计与报告
战略规划	17. 价值链分析
	18. 竞争对手分析
	19. 战略成本管理
	20. 资本预算
	21. 战略预算管理
	22. 战略地图
	23. 平衡计分卡
经营决策	24. 成本性态与本量利分析
	25. 定价决策
	26. 相关成本决策（特殊订单、资质与外购、业务部门存续与否、产品生产分离实与否、稀缺资源与排程、设备更新与否等）
	27. 高新技术环境下的设备投资项目评估方法

国家资源投入与未来工作重点

管理控制	28. 责任会计
	29. 静态预算与弹性预算
	30. 增量预算与零基预算
	31. 滚动预算与预测分析
	32. 转移定价方法
	33. 差异分析（成本差异、收入差异）
绩效管理	34. 企业整体业绩评价：平衡计分卡
	35. 责任中心绩效评价
	36. EVA 会计
	37. 人力资源会计
	38. 激励与薪酬设计

国家资源投入与未来工作重点

运营管理	39. 企业价值链会计
	40. 作业成本与流程优化
	41. JIT 模式
	42. 持续改进
	43. 全面质量管理与质量成本
	44. 库存管理
	45. 产品生命周期与目标成本管理
	46. 客户与渠道管理
	47. TOC 与排程优化
跨国经营管理	48. 跨国投资决策会计
	49. 跨国营运资金会计
	50. 外汇风险的计量与控制
	51. 跨国公司的业绩评价
	52. 跨国转移定价
管理会计信息系统	53. 现代管理会计与管理信息系统
	54. 现代管理会计与 MRP/ERP 系统
	55. 现代管理会计与 CRM 系统



3. 管理会计应用体系

- 管理会计应用体系的十大要素
- 管理会计应用体系的核心问题
- 管理会计应用体系的能力评价
- 管理会计应用体系的关键问题

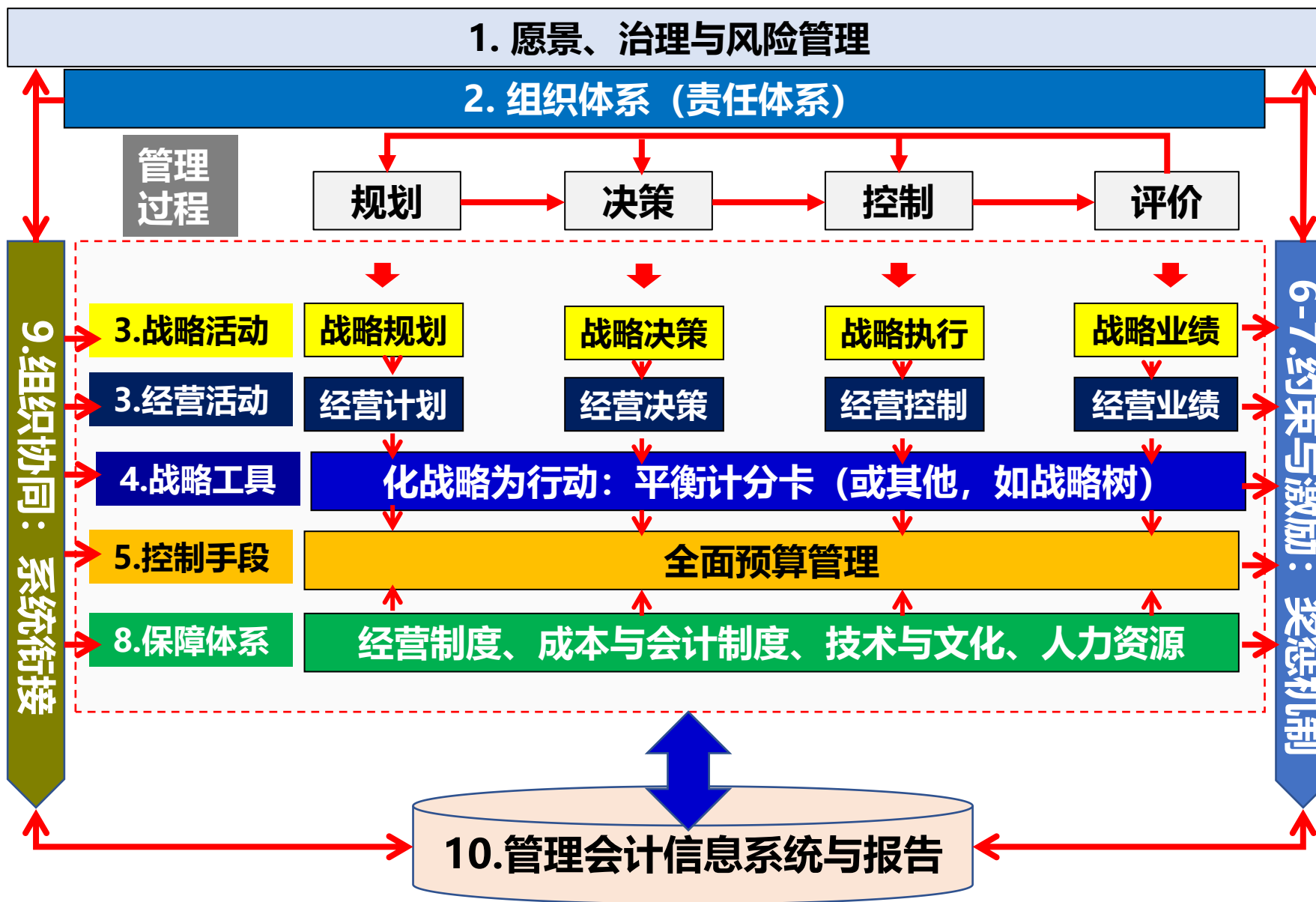


3.1 管理会计应用体系的十大要素

企业管理会计体系构成要素

- 1 前提：愿景与治理
- 2 环境：组织体系（责任体系）
- 3 基础：规划与计划
- 4 工具：平衡计分卡
- 5 手段：全面预算管理体系
- 6 约束：业绩评价与考核
- 7 激励：奖惩体系
- 8 保障：支撑体系
- 9 协同：系统衔接
- 10 平台：信息系统与报告

3.1 管理会计应用体系的十大要素



3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

1 关系框架的前置概念

2 关系框架的整体结构

3 关系框架的重点释义



3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

1 关系框架的前置概念

1. 单位（组织）的定义：

- 任何单位都可以定义为资源的集合，即单位是从外部（要素市场）取得各种资源（如人、财、物、信息、技术等），内部处理（如配置、耗用、转换等）资源，和向外部（产品市场）输出资源（如产品或服务）。这里的资源既包括有形资源、无形资产，也包括组织能力。

3.2 管理会计应用体系的核心问题



3.2.1 管理会计与管理活动的关系

1 关系框架的前置概念

2. 三条关键流：

- ① **广义物流：**是指单位管理过程中按照数量、质量标准、结构与时间方向约束等所进行的资源配置的物理过程。从战略的角度看，广义物流通常表现为战略资源规划，而从短期经营的角度看，则表达为企业年度资源配置计划，即经营计划。



3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

1 关系框架的前置概念

2. 三条关键流：

- ② **资金流：**是指与广义物流相伴生的资金流动，从财务的角度看，就是价值流。资金流量或价值流的多少是由广义物流配置数量与其相应的资源价格的乘积决定。从战略角度看，资金流或价值流通常表达为中长期资金规划，从短期看，则表达为年度资金计划和预算。

3.2 管理会计应用体系的核心问题



3.2.1 管理会计与管理活动的关系

1 关系框架的前置概念

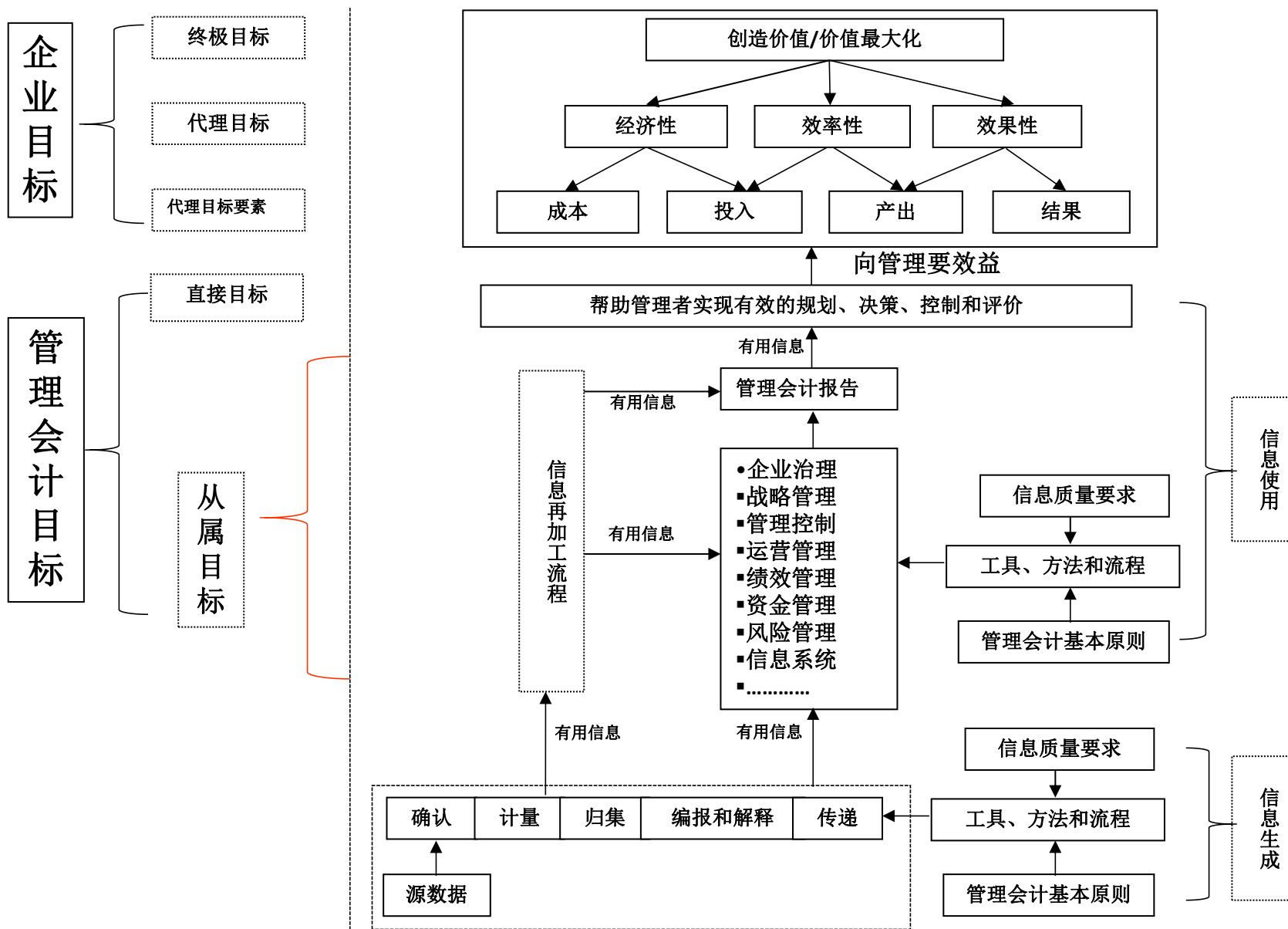
2. 三条关键流：

- ③ 信息流：是指与广义物流和资金流相伴生的业务和财务/会计信息。信息流通常以各种媒介为载体，为管理者提供所需要的信息，表达为规划、决策、控制、评价提供服务的过程。信息流的载体正式表达为管理会计报告。

3.2 管理会计应用体系的核心问题

2

关系框架的整体结构



3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3

关系框架的重点释义：逻辑展开

管理会计功能要素、管理会计信息以及工具/方法体系						
管理活动范畴（规划、决策、控制、评价）			管理会计范畴			
管理功能	核心绩效	核心活动	对应管理会计要素		管理会计信息	管理会计工具/方法
			一级要素	二级要素		
企业治理	通过股东大会、董事会和总经理之间的权力制衡，实现利益相关者的利益平衡	<ul style="list-style-type: none"> 建立外部与内部受托责任并监管履行过程，评价履行结果； 选择、聘用、评价、激励经理人； 审批重大投资、融资决策和发展战略； 管理对外报告 管理投资者关系 管理股东价值 	公司治理价值 管理会计	<ul style="list-style-type: none"> 代理人会计 投资决策会计 融资决策会计 股东价值管理会计 社会责任会计 	<ul style="list-style-type: none"> 代理人偏好、职业需求、职业薪酬水平或标杆、职业操守与职业道德等 企业市场价值信息 企业整体绩效信息（报告绩效信息） 企业财务报告/整合报告 社会责任信息 环境责任信息 投融资机会、风险与资本成本、效益等信息 股东价值变动信息等 	<ul style="list-style-type: none"> 基于经济学契约理论、博弈理论和激励机制理论的经理人选择、激励合同设计方法 基于管理学激励理论的业绩合同、激励合同设计方法 基于市场增加值（MAV）的绩效评价 基于经济增加值（EVA）的绩效评价 基于会计盈利能力的绩效评价 投资项目的经济评价（NPV、IRR、ROI等） 基于CAPM模型的资本成本计量 资本结构确定 财务杠杆风险管理 企业整合报告系统

3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3

关系框架的重点释义：逻辑展开

战略管理	<p>审视环境，寻求机会，制定规划，明确方略，争夺和调用资源</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 建立情报系统 ▪ 环境评估 ▪ 评估竞争对手 ▪ 评估行业、企业及内部价值链 ▪ 评估内部条件与资源 ▪ 评估产业周期 ▪ 确定 SWOT 战略 ▪ 选择竞争战略 	战略管理会计	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 市场定位与价值链会计 ▪ 商业模式与盈利性管理 ▪ 战略成本管理 ▪ 竞争对手会计 ▪ 供应链管理会计 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 竞争环境信息 ▪ 竞争对手信息 ▪ 企业表内与表外资源信息 ▪ 竞争战略类型及其风险、优势信息 ▪ 不同产业周期阶段的特征及其对应的财务特征信息等 ▪ 供应链各环节的边际贡献等 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PEST 分析方法 ▪ 五力模型分析方法 ▪ 资源基础战略分析方法 ▪ 核心能力战略分析方法 ▪ 全价值链分析方法 ▪ 全价值链边际贡献的计量方法 ▪ 目标市场定位方法 ▪ 不同竞争战略条件与要素分析方法 ▪ 资本预算（净现值法、内含报酬率法、投资回收期法、投资报酬率法等） ▪ 战略地图 ▪ 平衡计分卡 ▪ 跨国投资预算
------	------------------------------------	--	--------	---	---	--

3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3

关系框架的重点释义：逻辑展开

管理控制	<p>分解战略，明确经营目标，确定经营指标，进行经营决策、下达运营作业与控制标准，配置资源</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 将股东价值目标分解为战略财务指标 ▪ 将战略规划分解为具体业务规划 ▪ 根据业务规划确定经营计划与目标 ▪ 将经营目标转换为具体经营业绩指标 ▪ 建立业绩标准与控制标准 ▪ 进行利润规划、生产决策、定价决策、日常相关成本决策 	管理控制会计	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分权管理与责任会计 ▪ 全面预算管理 ▪ 管理控制系统 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 管理控制环境 ▪ 责任中心类型 ▪ 责任中心绩效标准与评价 ▪ 全面预算管理的闭环过程 ▪ 管理控制系统的设计与运行机制等 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 战略目标的分解：战略地图驱动的 KPI 法 ▪ 责任中心的设计 ▪ 成本中心绩效评价：投入产出比 ▪ 利润中心绩效评价：贡献是损益表法 ▪ 投资中心绩效评价：ROI、EVA 法 ▪ 内部转移定价方法 ▪ 全面预算管理过程的各个阶段的技术方法 ▪ 滚动预算与预测 ▪ 盈亏平衡分析法 ▪ 贡献毛利分析法 ▪ 增量成本与收如分析法 ▪ 战略、全面预算管理与绩效评价体系的整合：平衡计分卡
------	---	---	--------	---	---	--

3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3

关系框架的重点释义：逻辑展开

运营管理	按照管理控制的目标和标准，高效地执行具体作业，实现管理控制指标，使所配置的资源得以最有效的利用	<ul style="list-style-type: none"> 接受标准指令 设计业务流程 执行作业标准 记录作业结果 反馈作业差异 实施持续改进 	运营管理会计	<ul style="list-style-type: none"> 精益制造与准时制管理 流程优化与精细化管理 精益会计 资源约束与有效产出会计 	<ul style="list-style-type: none"> 以企业价值链和企业内部业务价值链为基础的各个环节的计量、记录、分析与报告 业务流程再造与价值流信息 稀缺或瓶颈资源的计量与报告 运营层面的业务 KPI 和财务 KPI 等 	<ul style="list-style-type: none"> 精益企业制造成本分析 价值流管理分析 精细化财务管理分析 现场成本法 目标成本法 生命周期成本法 作业管理与作业成本法 质量成本法 存货控制法 生产能力成本管理 TOC（瓶颈管理法） 标杆法
------	---	--	--------	---	--	--

3.2 管理会计应用体系的核心问题



3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3 关系框架的重点释义：逻辑展开

绩效管理	设定方向、驱动过程、评价结果	<ul style="list-style-type: none">▪ 企业整体业绩目标、各个责任中心的绩效目标和个人绩效目标▪ 设计激励机制，绩效管理控制过程的目标一致性▪ 制定绩效评价机制▪ 制定并实施绩效奖惩机制▪ 运用考评结果推进绩效持续改善▪ 人力资源/资本管理	绩效管理会计	<ul style="list-style-type: none">▪ 绩效目标管理▪ 薪酬福利定价管理▪ 激励与约束机制设计与管理▪ 人力资源（资本）管理会计	<ul style="list-style-type: none">▪ 行业绩效标准▪ 标杆单位绩效标准信息▪ 可比企业绩效标准▪ 绩效合同管理历史信息▪ 企业绩效历史信息▪ 人力资源外部市场与内部资源需求信息等	<ul style="list-style-type: none">▪ 企业整体绩效评价工具，如EVA为核心的评价体系、平衡计分卡战略评价体系等▪ 分部（责任中心）业绩评价方法▪ 内部转移定价方法▪ 内部报告/差异报告分析▪ 人力资源成本计量▪ 薪酬方式与激励方法▪ 关键指标法▪ 多棱柱法
------	----------------	---	--------	---	---	--

3.2 管理会计应用体系的核心问题



3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3

关系框架的重点释义：逻辑展开

财务资源 管理	优化财务资源配置，提高财务资源效率	<ul style="list-style-type: none">▪ 建立资金管理体系▪ 优化投融资结构管理▪ 合理实施税务规划▪ 合理运用衍生金融工具	资源管理会计	<ul style="list-style-type: none">▪ 资金管理会计▪ 融资成本管理▪ 跨国转移定价▪ 衍生金融工具管理会计▪ 纳税筹划会计	<ul style="list-style-type: none">▪ 与资源的物理流程伴生的资金流动与价值信息▪ 与决策与控制过程对应的资金流动和价值信息▪ 与人力资源取得、聘用过程对应的资金流动与价值信息▪ 套期保值结构设计与价值变动信息▪ 跨国经营中的会计与税务信息等	<ul style="list-style-type: none">▪ 大司库系统▪ 资金期限结构管理方法▪ 现金流管理模型▪ 人力资源定价▪ 供应链关键资源定价方法▪ 国际间转移定价与纳税筹划▪ 外汇风险管理▪ 衍生金融工具与套期保值技术等
------------	-------------------	--	--------	--	---	--



3.2 管理会计应用体系的核心问题

3.2.1 管理会计与管理活动的关系

3

关系框架的重点释义：逻辑展开

管理信息 系统	信息共享、提高效率	<ul style="list-style-type: none">▪ 建立并实施信息系统战略▪ 整合单位内各种业务与管理系统▪ 实施财务共享服务管理▪ 构建高效管理信息运行平台	面向管理会计 的信息系统	<ul style="list-style-type: none">▪ 业务资源管理系统▪ 财务服务共享系统▪ 管理决策支持系统▪ BI 分析与支持系统	<ul style="list-style-type: none">▪ 基于经营活动的业务信息▪ 基于会计活动的财务信息▪ 业财融合的决策支持与 BI 分析报告等	<ul style="list-style-type: none">▪ 成本管理系统▪ 基于 ERP 的管理会计系统▪ 财务服务共享水平协议▪ 管理决策支持系统▪ 预算与绩效管理集成系统▪ 可视化控制平台，例如管理驾驶舱等▪ 以数字化（大数据）为基础的管控系统平台
------------	-----------	--	-----------------	---	---	--

3.2 管理会计应用体系的核心问题



3.2.2 管理会计的决策支持活动

1

管理会计的信息分类

2

管理会计的职能分类

3

管理会计的决策支持

4

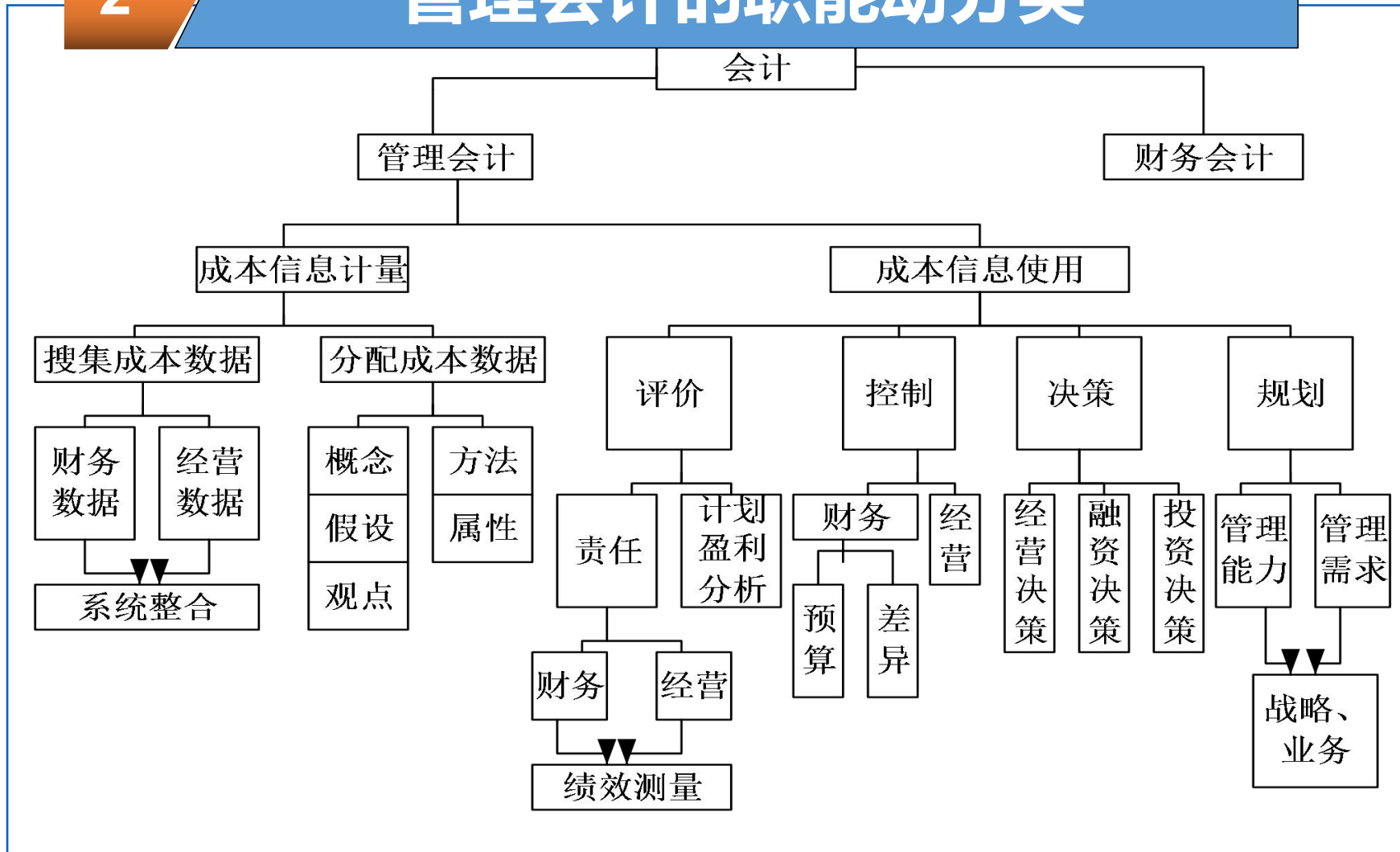
管理决策与会计报表

3.2 管理会计应用体系的核心问题



2

管理会计的职能动分类



3.2 管理会计应用体系的核心问题

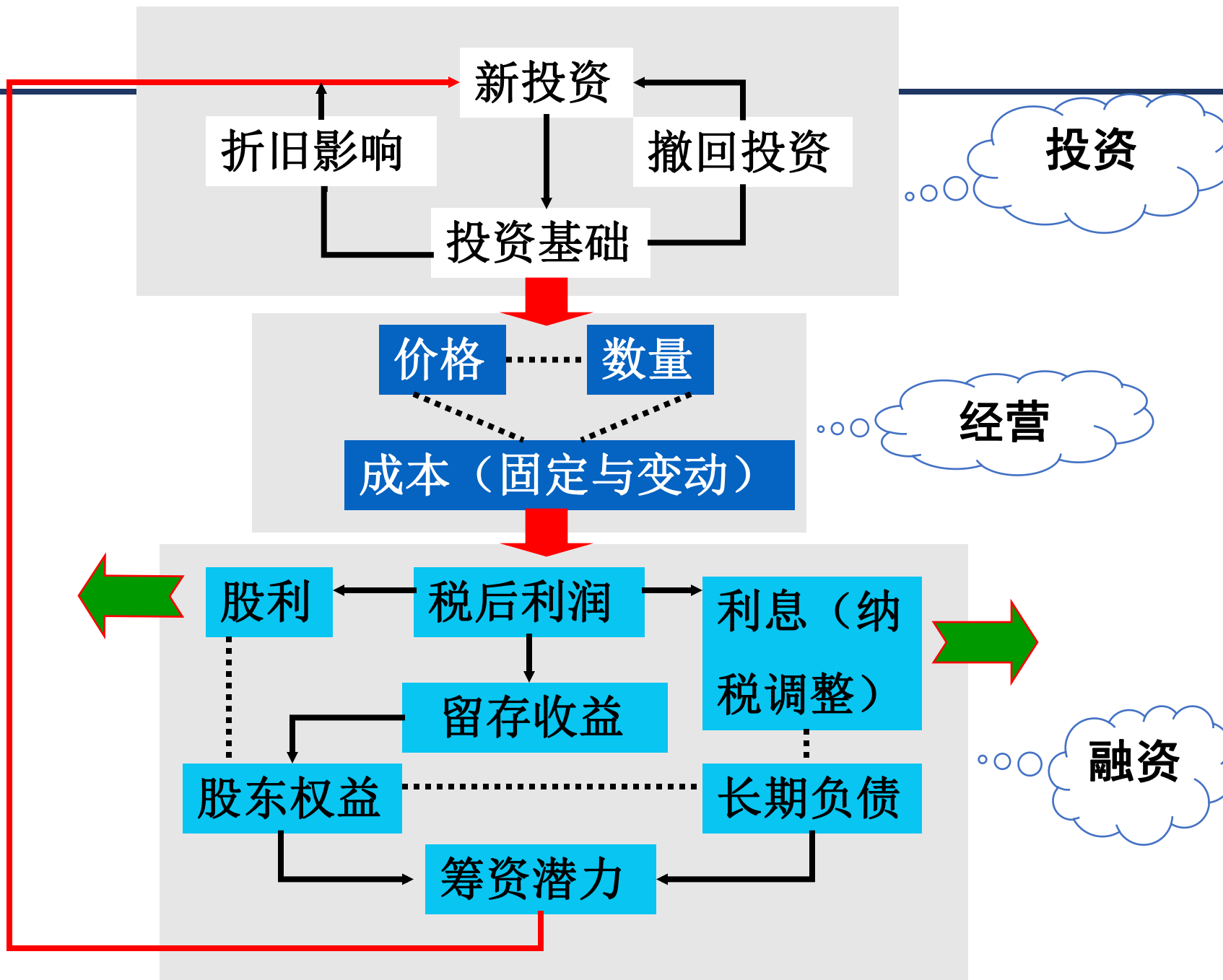


3.2.2 管理会计的决策支持活动

3

管理会计的决策支持

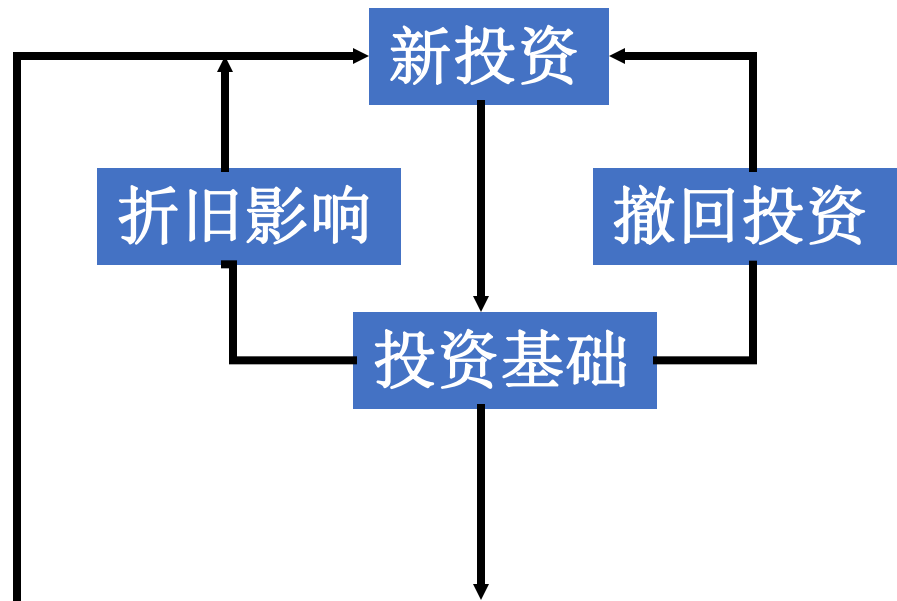
- **企业决策的内容**
 - 投资决策
 - 融资决策
 - 经营决策



3.2 管理会计应用体系的核心问题



企业系统：投资决策



主要业务战略

- 证券投资
- 实务项目投资
- 撤回投资

3.2 管理会计应用体系的核心问题



企业系统：投资决策（续）

主要计量指标

经济计量

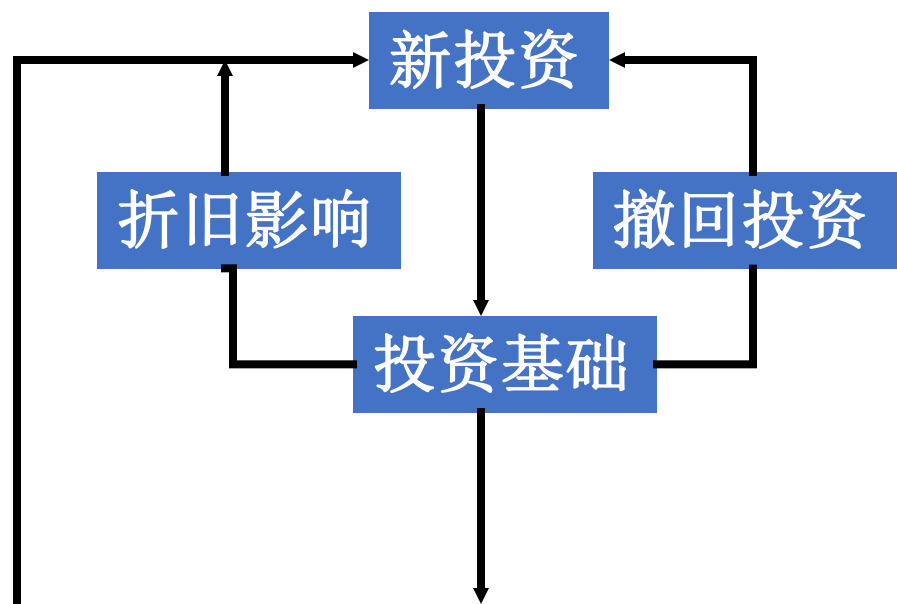
- 净现值
- 内部收益率
- 折现回收

会计计量

- 投资利润率
- 净资产收益率
- 运用资产收益率

价值基础计量

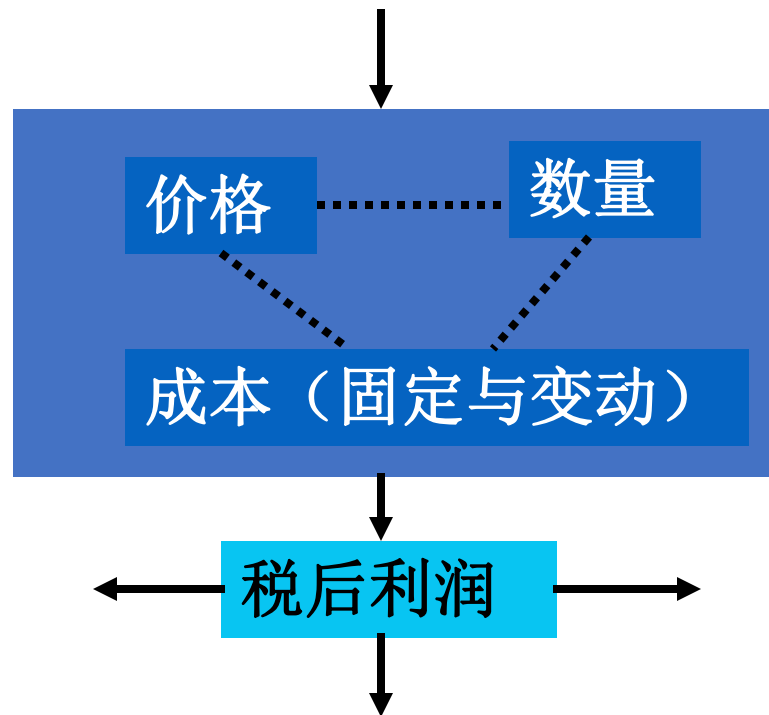
- 经济利润
- 现金流量回报
- 现金价值增殖



3.2 管理会计应用体系的核心问题



企业系统：经营决策



主要业务战略

- 优质产品与服务
- 竞争地位
- 核心能力
- 资源配置
- 市场选择
- 定价策略
- 成本效益
- 经营杠杆
- 外包 / 联盟

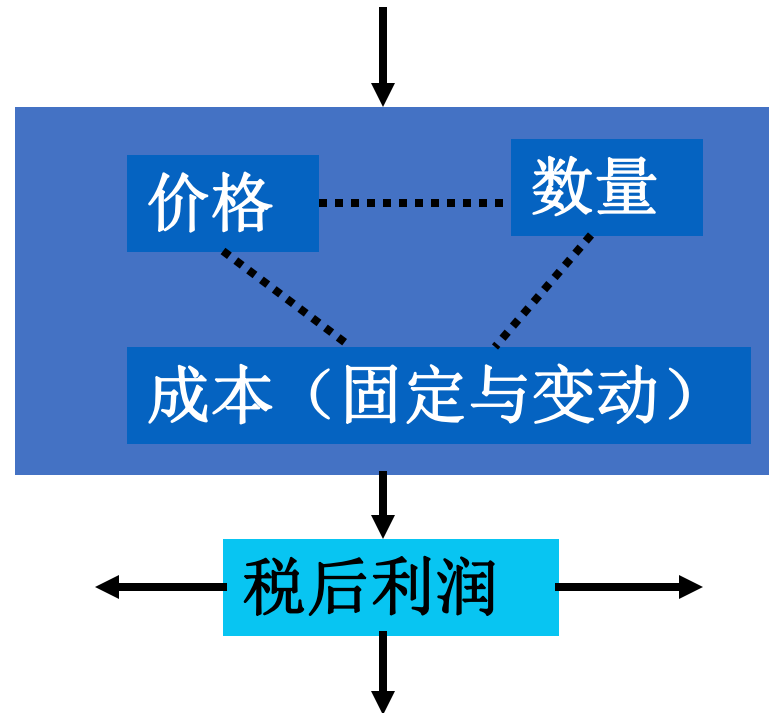
3.2 管理会计应用体系的核心问题



企业系统：经营决策（续）

主要计量指标

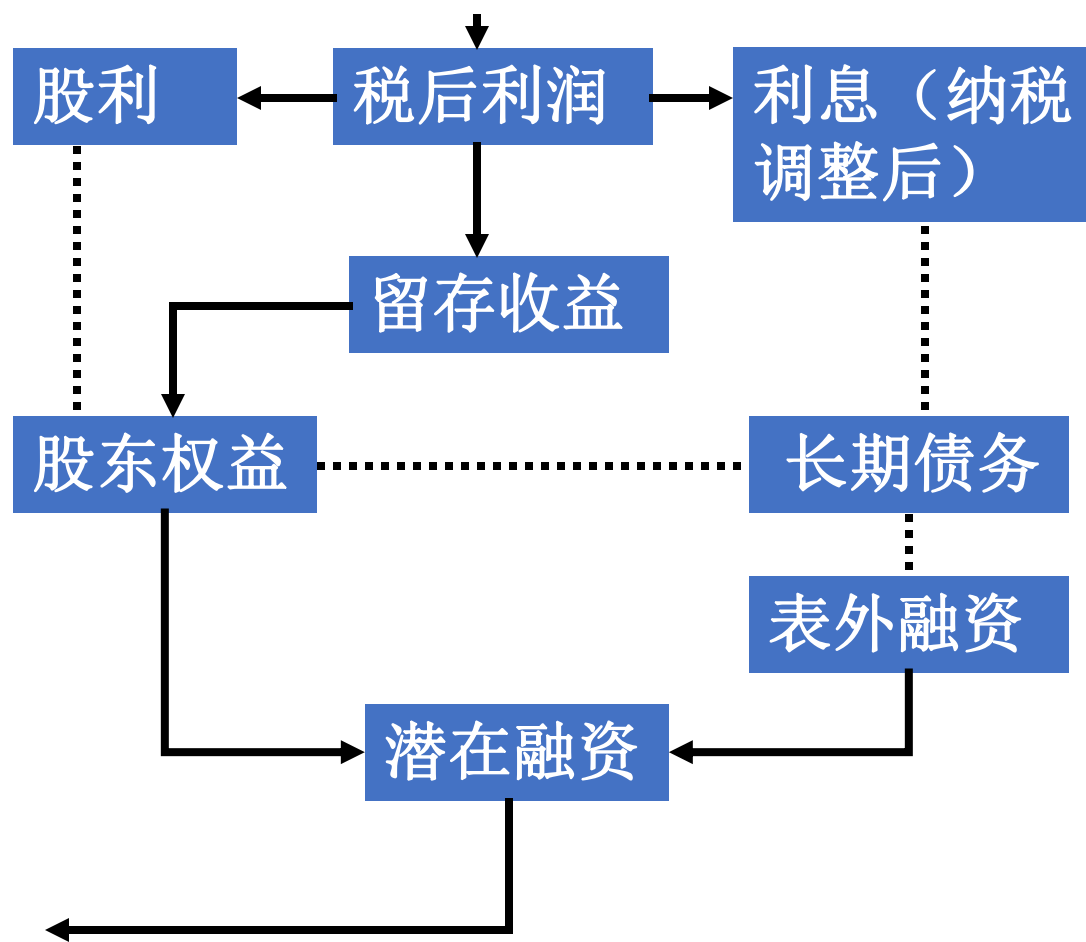
- 贡献分析(盈利性分析)
- 作业分析
- 有效性分析
- 对标分析



3.2 管理会计应用体系的核心问题



企业系统：筹资决策



主要业务战略

利润分配

- 向股东支付股利
- 向债权人支付利息
- 留存再投资

资本结构目标

- 权益资本种类
- 表外融资
- 财务杠杆
- 风险收益权衡

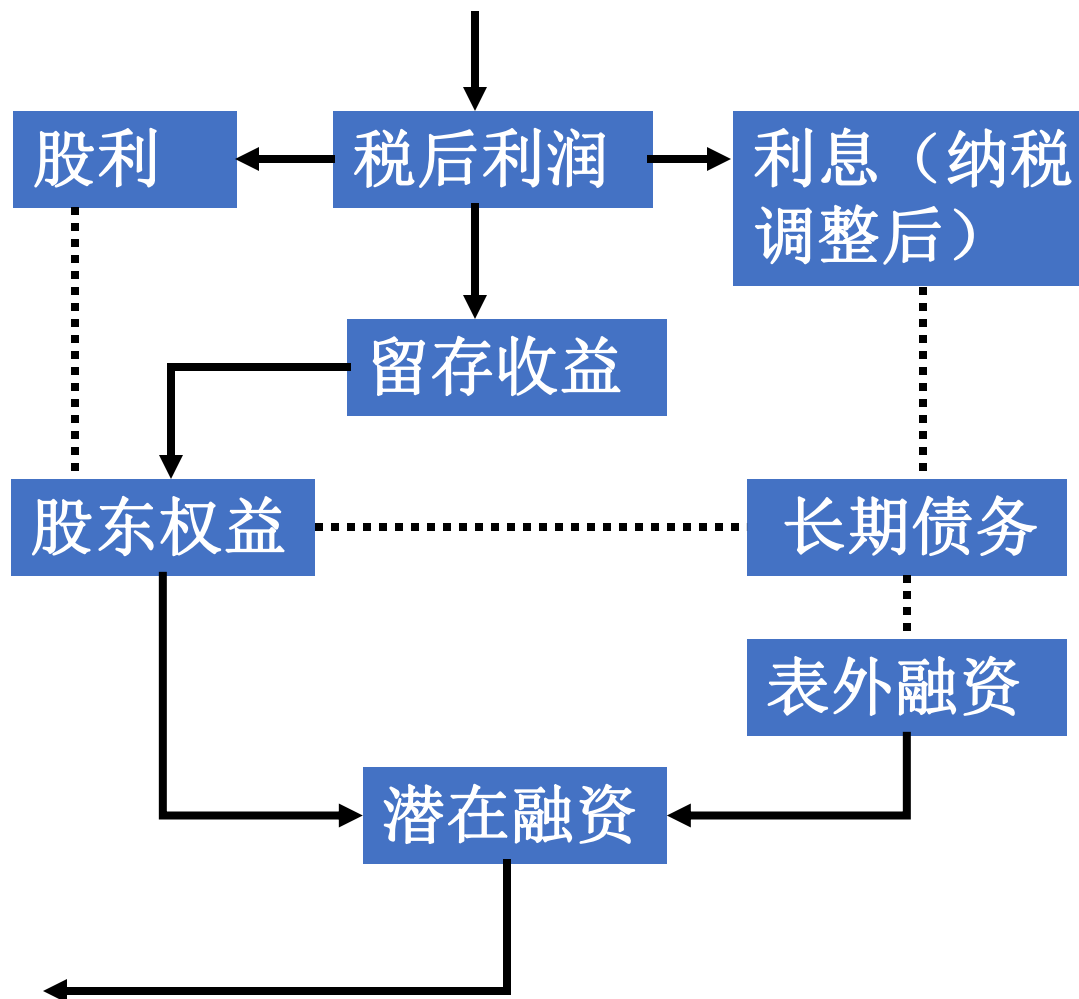
3.2 管理会计应用体系的核心问题

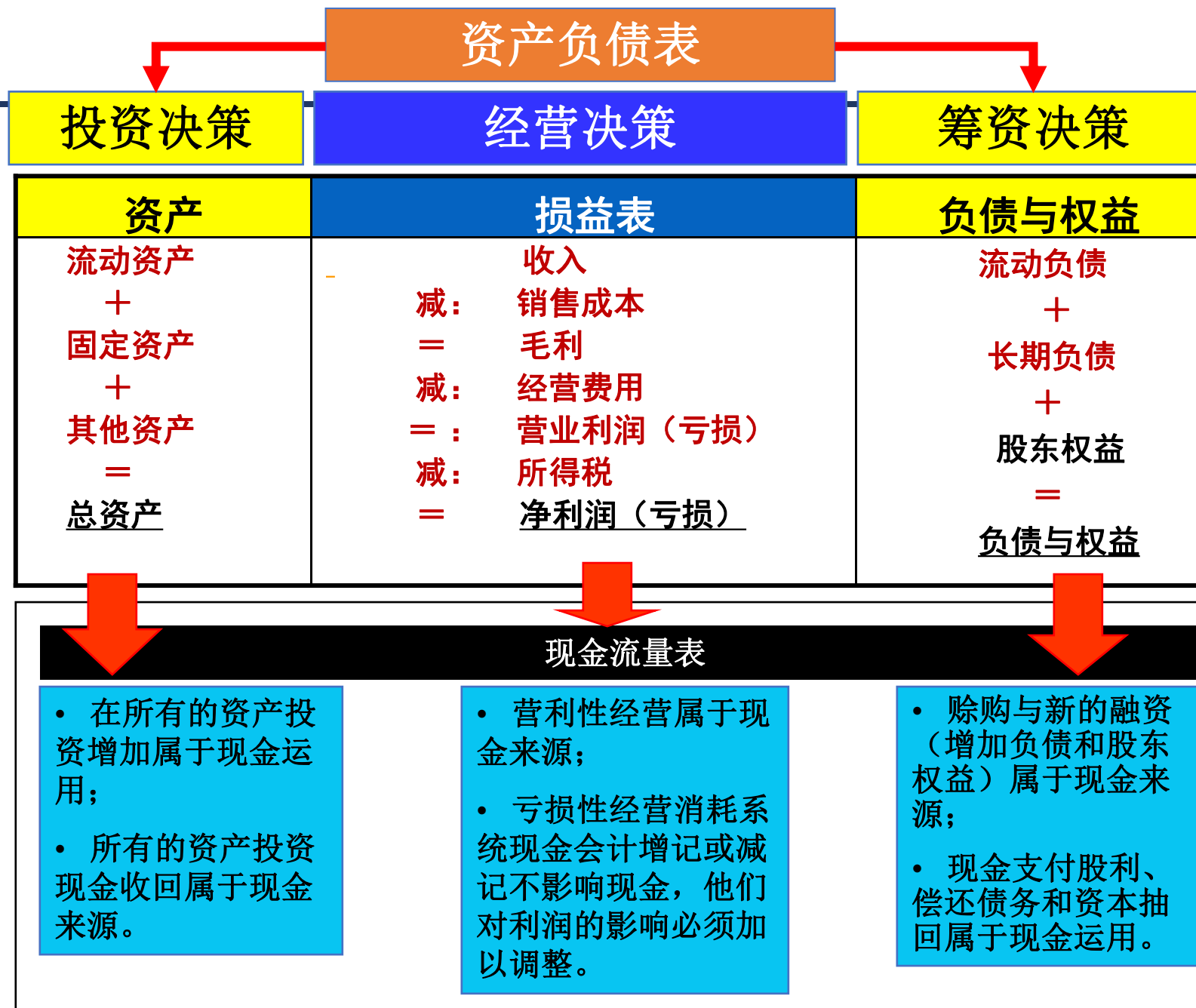


企业系统：筹资决策（续）

主要计量指标

- 每股盈余
- 每股现金流量
- 利息保障程度
- 股利支付率
- 股东权益回报率
- 全额资本回报率
- 资产负债率
- 资本成本





3.3 管理会计的能力评价

第一，要从经营管理上台阶、提高经营决策水平、提高核心竞争力的层面来看待管理会计；

第二，是统筹规划，包括母子公司管理会计建设的统筹，以及管理会计系统与财务操作系统、其他业务系统、人力资源管理系统、费用管理系统、风险管理系统的统筹；

第三，是技术支持，管理会计系统的建设涉及到海量的数据，既包括内部的数据，也包括外部的数据，既包括当前的数据，也包括历史的数据、未来预测的数据，既有财务数据，也有业务数据，因而需要重视科技的支持；

第四，是人才队伍建设，管理会计建设需要培养自己的人才队伍，需要复合型人才。

管理会计指引体系是一套服务于单位的管理会计实践、服务单位管理会计应用的体系，具有四个方面的特点：

- 注重指导性。
- 是注重应用性。
- 注重开放性。
- 注重操作性。



可以从五个方面去衡量企业管理会计的能力：

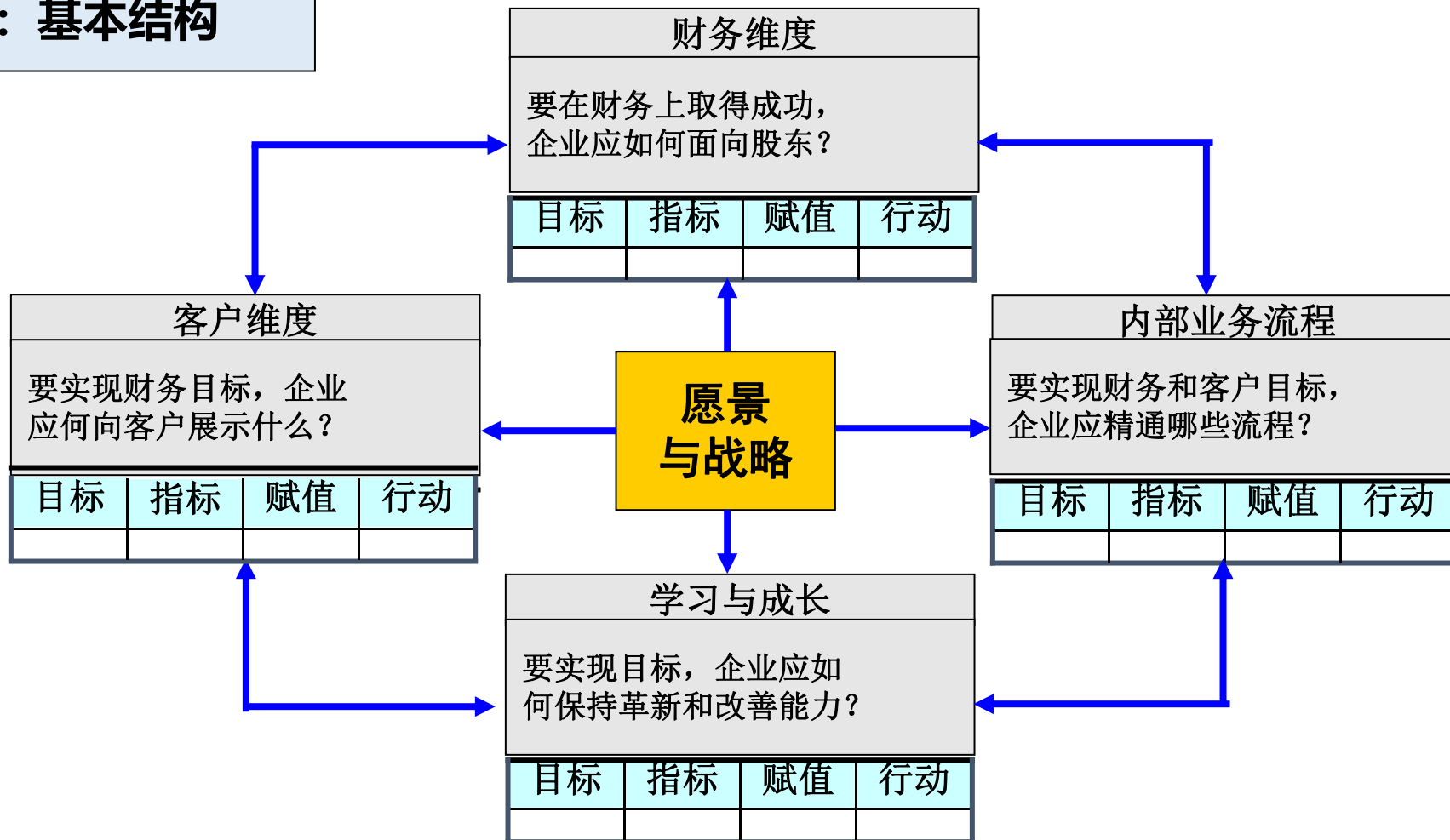
- 一是获取数据的能力；
- 二是计算和分配的能力；
- 三是规划/计划与决策能力；
- 四是业务与管理控制能力；
- 五是报告与分析的能力。



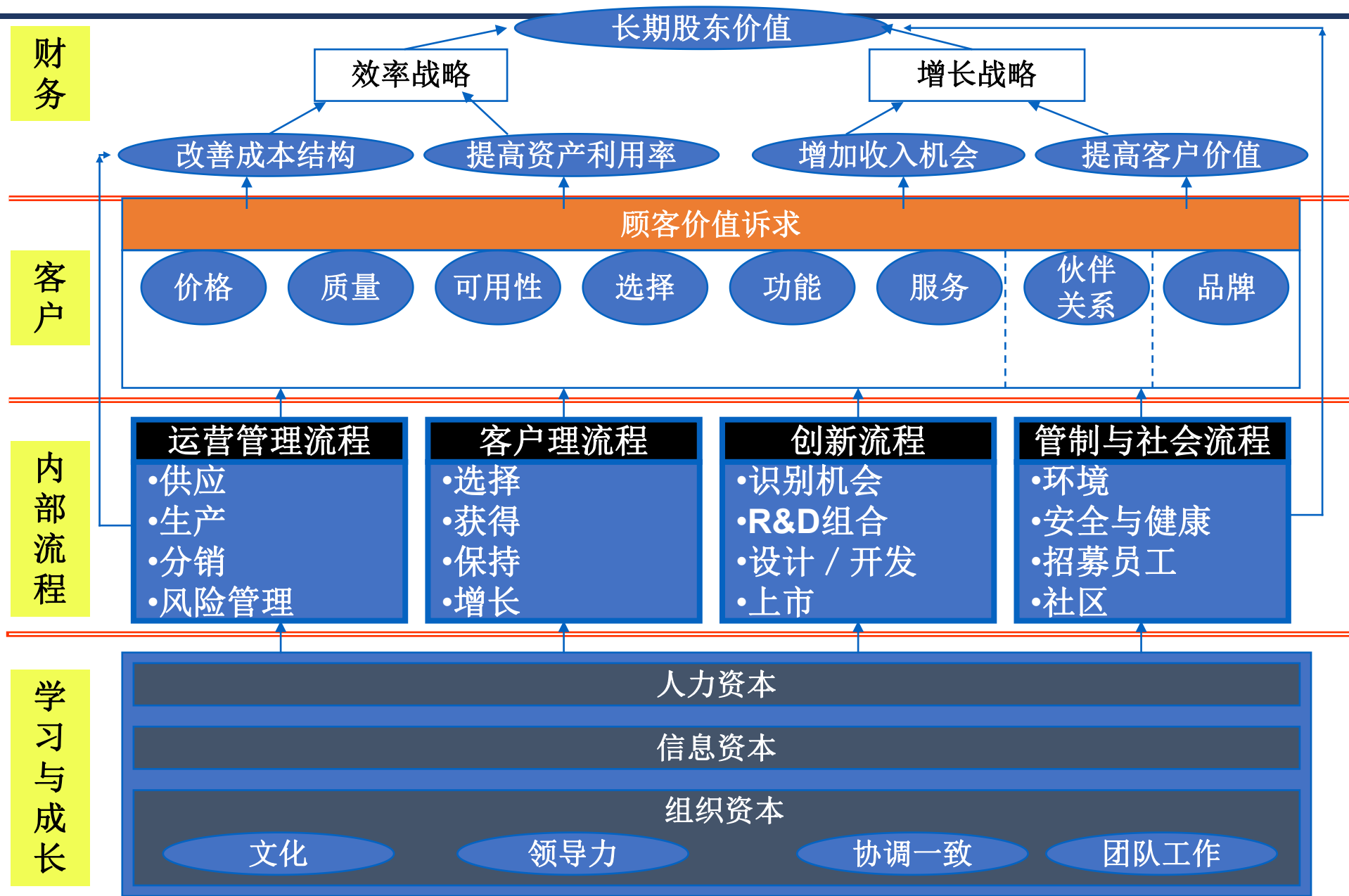
4. 管理会计实践的几个关键问题

4.1 如何解决化战略为行动的问题

平衡计分卡：基本结构

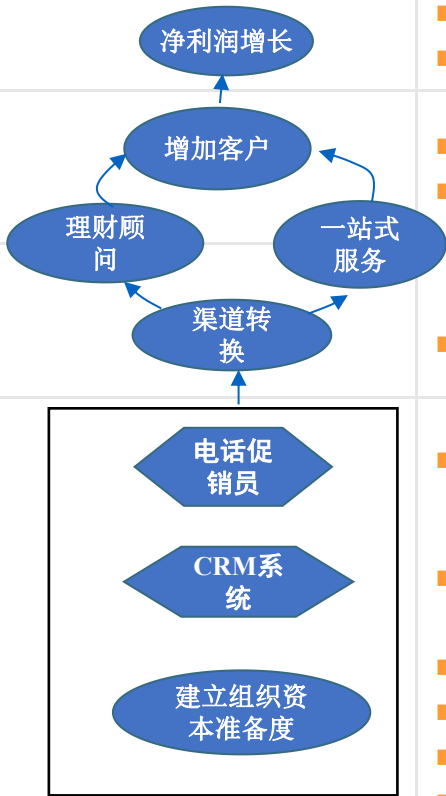


4.1 如何解决化战略为行动的问题



平衡计分卡：战略地图

4.1 如何解决化战略为行动的问题

战略地图	平衡计分卡		行动计划	
	评价指标	目标值	行动方案	预算
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 净利润 ■ 营收组合 	+\$100M 70%(B)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建立客户盈利分析数据库 	\$xxx
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 客户满意度调查 ■ 客户钱包份额 	90% 50%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 进行市场细分 ■ 完善客户调查 	\$xxx \$xxx
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 渠道组合变化 	40%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 电话营销 ■ 目录购买 ■ 邮件支持 	\$xxx \$xxx \$xxx
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 战略工作准备度 ■ 信息系统可利用性 ■ 客户导向文化（客户调查） ■ 领导力调查 ■ 战略认知度 ■ 共享最佳实践 	100% 100% 100% 70% 90% 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 电话营销技巧培训项目 ■ CRM系统上线 ■ 内部培训 ■ 领导力发展计划 ■ 员工团队 ■ 员工每周会议 	\$xxx \$xxx \$xxx \$xxx \$xxx \$xxx
总预算				\$MMM

平衡计分卡：示例

4.2 如何解决管理型预算到财务型预算问题

将**管理**
预算转
化为惯
例预算
形式

组织结构

预算内容与范围

业务
归口
预算

部门
管理
预算

其他
财务
预算

业务预算

收入预算

项目相关
业务预算

部门
管理
费用
预算

经营支出

部门
办公
固定
资产
预算

资本支出

预计
损益
表

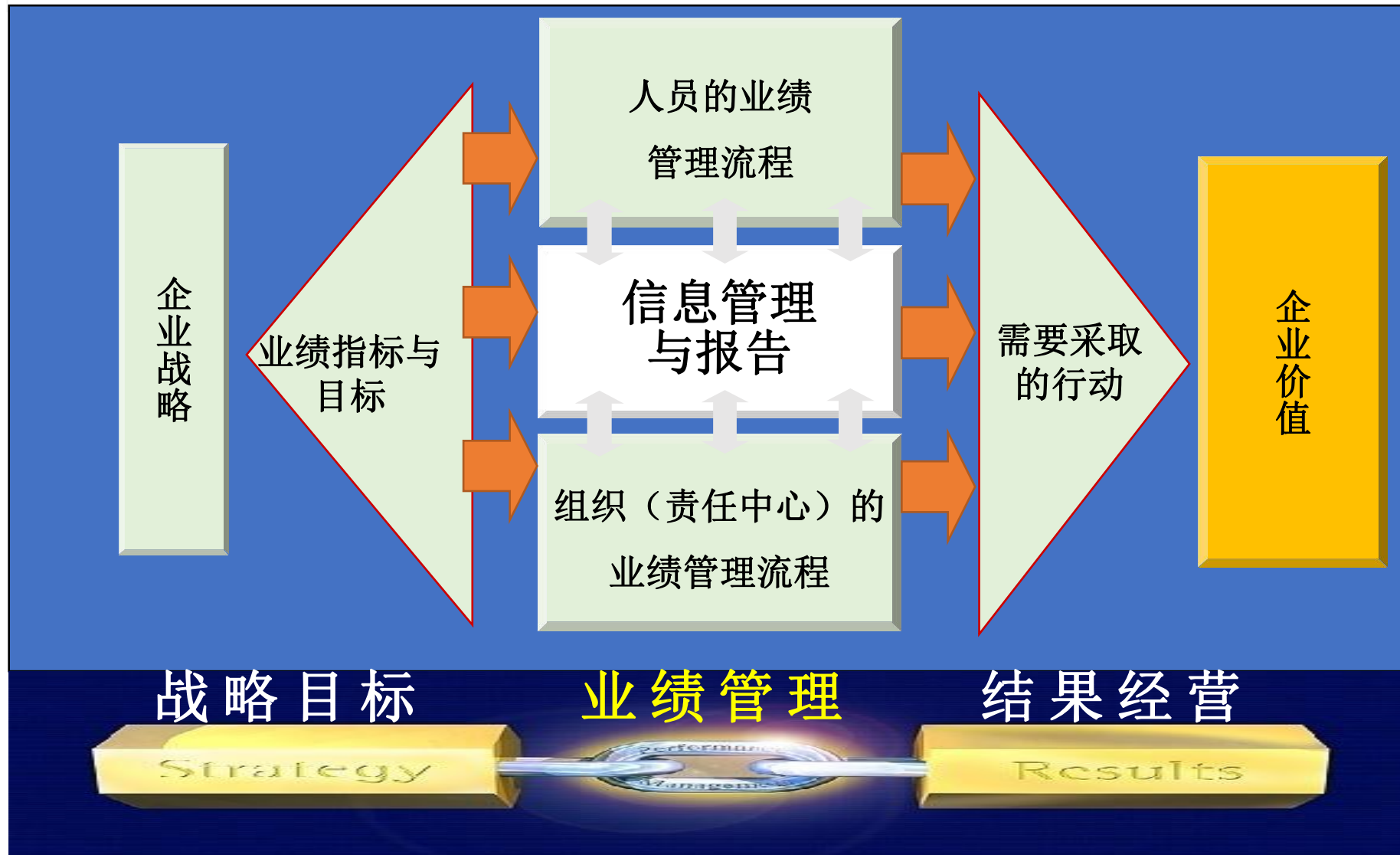
预计
资产
负债
表

预计
现金
流量
表

业绩系统

4.3 如何理解战略绩效管理问题

业绩考评与奖惩需要整合，一定要有张力





4.4 如何理解常用的业绩评价方法问题

- **关键业绩指标法 (KPI)**
- **经济增加值法 (EVA)**
- **业绩棱柱模型法 (PP-Performance Prism)**

4.5 如何理解管理会计信息化建设问题



财务商务智能和大数据分析应用



管理会计分析体系

战略规划与决策

管理会计报告

经营计划与全面
预算管理

司库管理

成本与运营管理

控审一体化管理

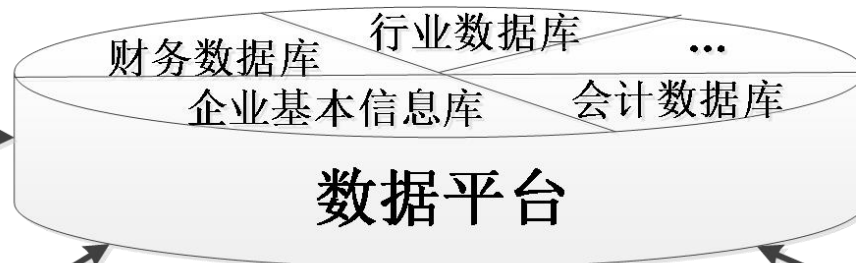
绩效管理

投融资管理



财务共享服务系
统

企业经营管理系
统



情报管理系统

会计信息系
统

4.6 如何理解财务转型问题



- 转型方向
- 转型内容
- 转型关键

4.6 如何理解财务转型问题



供给侧转型的机会：中国发展管理会计的基本要求

- 竞争布局
- 竞争格局
- 竞争技术
- 竞争手段
- 外部压力
- 内部压力
- 全球风险
- 区域风险

前瞻性
管理

决策者
需要

- 决策情报与信息
- 决策工具与方法
- 决策场景与风控

谁提供
支持

机会

管理会计

4.6 如何理解财务转型问题



1 转型方向：生存还是毁灭，这是一个问题

- 不确定性
- 前瞻性
- 多领域
- 多维度
- 多诉求
- 多工具
- 多技术
- 多技能
- 多面手
- 跨职能
- 跨部门
- 跨条线
-

需求侧呼唤供给侧转型

- 转型根本方向：从财务会计向管理会计转型

财务
职能
转型

财务
角色
转型

4.6 如何理解财务转型问题



2

转型内容：职能转型与角色转型

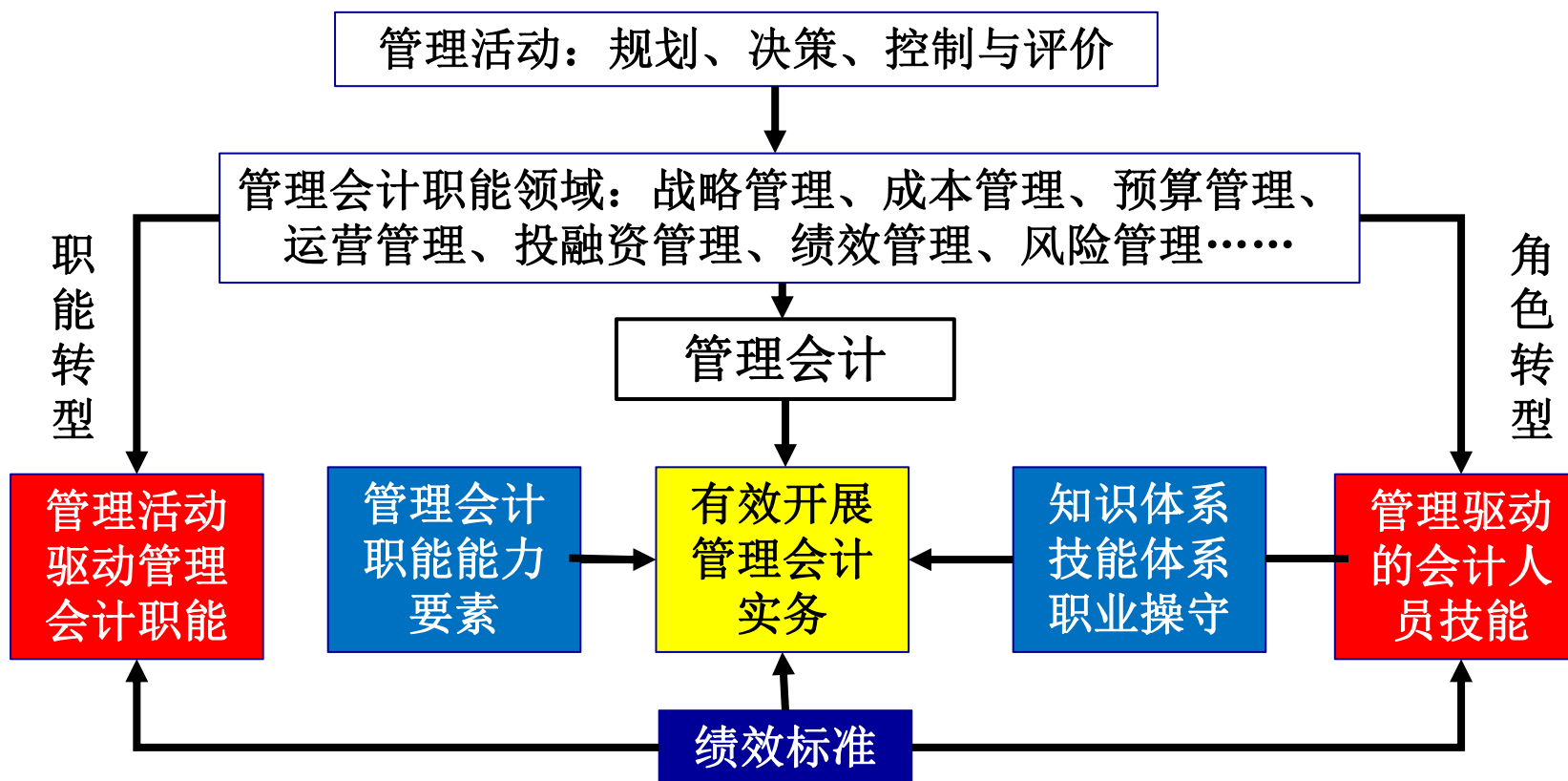
- 管理者对会计的需求的决定了财务会计向管理会计转型的基本内容：
 - (1) 职能转型——会计（部门）职能从传统的“数据的提供者”转变成为“经营的分析者”和“未来的预报者”
 - (2) 角色转型——会计人员的角色从“理财管家”转变成为“管理策略家”和“战略规划家”
 - (3) 让企业非财务管理者逐步从“业务型”管理专家转变为通晓预算、成本、风险内控、理财、投资、管理等综合知识、掌握运用会计信息支持管理决策技能的“综合型”管理专家。

4.6 如何理解财务转型问题



3

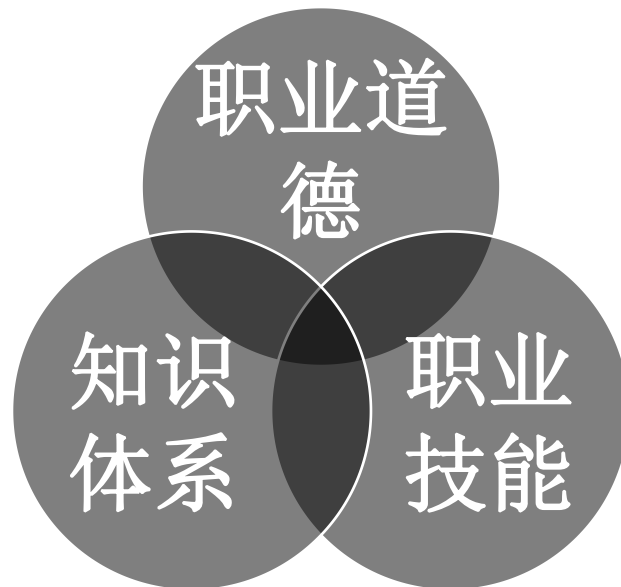
转型关键：管理会计人才胜任能力培养



4.6 如何理解财务转型问题



3 转型关键：管理会计人才胜任能力培养



4.6 如何理解财务转型问题



- **当我们的路线方针确定之后，干部就是胜利的决定因素！**



课程结束，欢迎指正

谢谢大家！

联系人：贺颖奇

北京国家会计学院教授

可持续发展与会计中心主任

管理会计研究所所长

联系电话：13911289421

联系邮箱：heyq@mail.nai.edu.cn

微信号：hyq6252

昵称：鹰击长空