

企业价值管理

——基于管理会计层面的分析

郭葆春¹ 高秋玲²

(1 福建, 厦门, 厦门大学会计发展中心/厦门大学会计系, 361005; 2 广东, 广州, 暨南大学会计系, 510632)

【摘要】 面临当前的竞争环境, 企业的价值管理应侧重于企业的核心竞争能力的管理, 本文试从管理会计的角度, 重点分析企业如何从观念更新、组织协作和业务整合方面等与管理会计相关的领域对企业进行价值管理, 从而使企业核心能力的提升。

【关键词】 价值管理 核心能力 管理会计

企业价值源于企业能力的体现, 企业可以通过团队的创新建立企业的竞争优势, 从而创造企业的价值。而企业持续竞争优势很大程度上取决于企业的核心能力(core competences), 当前, 较为流行的核心能力的定义是由潘汉尔德(Prohalad)和哈默(Hamll)提出: “组织中的积累性学识, 特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。企业的核心能力依赖于企业内部管理的有效运作。由此, 会计作为企业内部经营管理的关键环节, 在一定程度上参与核心能力的识别, 通过对资源的整合, 促使核心能力的形成, 使核心能力得以应用, 以及不断巩固核心能力都起着积极的作用。在对企业价值进行管理, 规划资源分配, 协调各组织工作中, 企业的核心人物——总会计师的作用不可忽视, 他通过事前预测、事中控制和事后分析, 从而塑造企业的价值管理文化。下面, 笔者将站在总会计师的视角上探讨管理会计应当如何支持、协助企业竞争能力的实现。

一、组织协作

企业的核心竞争能力是企业独特的竞争优势, 它通过产品和服务为顾客提供价值, 它难以模仿, 具有衍生性和辐射力。由此, 这种核心能力的实现很大程度上需要企业各组织的共同协作而得以实现。为此, 会计长参与公司决策, 了解公司的核心能力所在, 组织企业计划, 协调各组织之间的关系, 成为提升企业核心能力最为关键的一环, 总会计师在计划制定过程中的地位如下图所示:

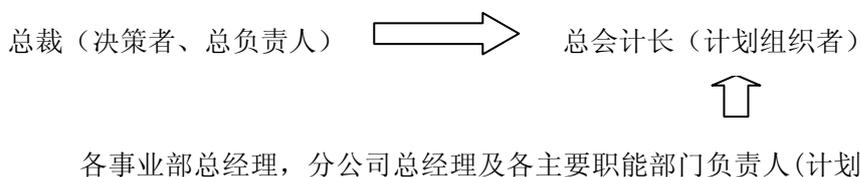


图1 总会计师在计划制定过程中的组织地位

(一) 明确企业的目标

企业的目标引导企业的发展方向, 会计长的职责是关注企业的经营行为是如何与股东价值的创造相关的, 并将视野扩展在长期创造价值的事务之上, 正确判断股东期望值及企业实际盈利能力, 为计划的制定提供战略支持, 让公司拥有忠诚的用户和员工。

(二) 组织计划, 编制预算

会计长在组织计划制定过程中，需站在公司战略的角度，收集各方面的意见，协调各组织间的关系，确保计划过程的充分沟通。

核心竞争能力是以顾客满意为首要因素，因此，计划可由分析市场需求状况开始。其可据市场部负责人分析的有关企业的目标客户群、客户的需求及其增长预测、企业的竞争优势、竞争者的战略以及产品销售渠道等资料，找出企业核心能力所在，明确公司战略决策的价值取向，进而规划企业成功因素，将企业的有限资源投资到能够提升核心能力的项目之中。为了恰当地评估企业核心能力，总会计师还需结合考虑外部环境（经济、法律、文化环境）的变动对计划的影响，并作出应急计划，对投资风险进行评估，并考虑配合计划实施的融资渠道等，最终形成资金运作的规划，并制定出下一年度的预算，最终将计划提交董事会批准。

编制预算主要是根据计划的内容，制定出销售预算、生产预算、直接材料预算、人工费用预算、制造费用预算、管理费用预算、营业费用预算、资金预算等，并且编制预算报表。全面预算可以在汇总企业所成立的独立经济主体或在部门内分设的利润和成本中心的目标预算而最终形成。预算制订后，总会计师仍需负责监督预算的执行，进行偏差分析，以之作为业绩考核的依据。因而，为了激励员工在顾客满意、成本、质量、时间和创新等方面发挥企业的竞争优势，预算中还应增加反映考核公司无形资产指标所需花费的费用。如，企业预算中可包括：为测算市场份额、顾客满意程度而聘请市场调查公司的费用，为测算员工满意程度的内部调查费用等；同时，预算中亦可包括为提升核心能力而需配备的资金，如为了提高企业的创新能力而增加的研发费，为促进企业学习和成长而增加对员工培训的投入等。

（三）分解目标

目标需因地制宜地进行分解，并与业绩评价和考核相勾稽，明确责任应落实到哪一层最为合理，更具有激励效果。如对于管理费用的控制，应落实到职能经理、部门经理还是个人；对生产成本的责任，是落实到产品线、产品还是个人，这些都是目标分解应把握的问题。总体的原则是：有效提高责任人的创造力与灵活性，分解管理指标，确保管理资源的合理利用，保持稳定和可行，配合赏罚制度。

二、业务整合

总会计师在日常事务中，可运用多种管理手段，对业务进行整合，以不断提升企业的核心竞争能力。从管理会计角度分析，具体的整合方式包括：

（一）分析价值取向，寻找价值驱动因素，进行价值链分析

企业的核心能力依赖于企业的正确战略定位，选择不同的价值取向，对企业的视角、经营、文化以及对产品、营销和 workflows 等造成不同程度的影响。不同的价值取向引导不同投资取向，体现在：

1. 成本领先。成本领先是企业以低成本向客户提供标准化、简捷的、可靠的产品和服务。这种战略定位主要是以最低成本创造最大价值，需要优化企业从采购到分销整个增值链中的每一个环节，并注重市场份额的不断增加。该种价值取向决定了投资方向是：生产应尽可能降低成本；注重投资于技术改造以降低成本；重视提高资产利用率；重视标准化的产品。

2. 技术领先。技术领先是指企业分析客户的需求，选择具有代表性的需求，开发出差异化的产品和服务，且技术含量明显高于其它同类产品。此时企业投资发生改变：技术投资较多，注重企业的研究开发项目，注重创新能力的开发，并且重视市场营销方面的投资，生产线具有灵活性，适合生产多种产品。

3. 顾客至上。顾客之上是指企业向有选择的客户提供专门针对他们需求的解决方案。此时企业应更多地投资于人力资源方面，开发引导客户走向成功的产品和服务项目，企业着眼于来自客户终身的利润而不仅仅是计算某一项交易的得失。

企业专注于三种价值取向之一的同时，仍需关注另外两个价值取向，区分各取向的优先级次，优先发展某一价值取向，并兼顾其它两个取向，才能引导企业进行价值链分析，从而发现价值增减的驱动因素，并投资于增加股东财富的项目。

（二）加强成本管理

会计长可针对企业的竞争优势确立相应的成本管理模式。目前，许多成本管理的范畴相应被理论界提出，包括成本意识 (Cost Attitude)、成本效益理念 (Cost Effectiveness)、成本节省 (Cost Reduction)、成本避免 (Cost Avoidance)、广义成本控制 (Generalized Cost Control)、成本筑入 (Building-in of Cost)、成本计算 (Costing)和成本元 (Cost Driver)等，会计长可以根据企业的实际情况，引入先进的成本管理理念，采用综合会计、技术和组织三大要素的新型成本广义控制方法，甚至可以引入作业成本管理 (Activity - Based Cost Management, ABCM)与“成本企画” (Target Costing/ Cost Design, TC/ CD)等模式，利用企业资源规划 (ERP)系统协助企业进行成本管理。

（三）编报内部管理报告

会计长负责编报对外报告及内部管理报告。内部管理报告服务于管理层，主要包括内部管理层决策所需的报表和企业管理业绩指标完成情况报告。企业可以运用管理会计报告系统，协助编制上述报告。内部管理报告可以监控企业最终价值目标实现情况，配合业绩评价，考核目标分解到责任人的履行情况。由于管理报告是企业的特有产品，因而不同公司拥有不同形式的报告，下面，我们将侧重探讨内部管理报告如何在提升核心能力起积极的作用。

1. 内部管理层决策使用报告

该类报告主要是为满足企业内部管理需要而编制的一系列报表，协助企业管理层作出相应的计划、分析和决策。报表的内容据企业的不同情况而定。按科目设定的报表为：产品生产成本表、主要产品单位生产成本表、产品销售利润表、制造费用明细表、管理费用明细表、销售费用明细表、营业外收支明细表、投资收益明细表等。按部门编制的报表有：利润中心（包括产品生产部门和技术服务部门）损益报告、利润中心资产项目状况月报告（包括应收帐款、存货以及其它资产项目）、成本中心（包括管理部门、销售部门、人力资源部等）费用报告。产品单位生产成本表可以作为管理层定价的基本依据；利润中心损益报告（包括收入，生产成本，毛利，直接费用，管理费用分摊，净利润等项目）可以列报预算数、实际数、差异率、上年同期实际数、与上年差异率以及每一元收入所负担的成本费用等，以考察利润中心负责人完成□划收入情况，能否完成利润目标；利润中心资产项目状况月报告则反映利润中心责任人对资产的管理是否得当；部门费用报告可以考核各部门经理是否将费用控制在预算范围内，费用分配是否恰当，并可以同时测算出员工的工作效率及人工成本等指标，甚至可以归集企业个人发生的费用，考虑其是否造成部门费用的膨胀而需要进行人事调整。

2. 管理业绩指标完成情况报告

该类报表主要是追踪企业考核业绩指标的完成情况，作为激励的依据。因此，该类报表应结合业绩评价指标体系而编制相应的报表。评价指标分为财务指标和非财务指标，财务指标主要包括企业的获利能力（销售增长率、销售净利率、销售毛利率、成本费用率、资产净利率、净资产收益率、资产报酬率等），经营能力（存货周转率、应收帐款周转率、资产周转率、总资产净现率等），资本保增值能力（资本保增值率、资本积累率等），非财务指标包括客户可获利能力、客户保持、客户获得、员工保持、员工技术、员工培训、员工满意程度等。其中，非财务指标的追踪报告可通过汇总企业内部共享资源而得到，如客户（员工）保持可根据客户（员工）名单的变动测算，员工培训可调查获得员工基本培训表，考察员工在令客户满意，质量控制教程，解决问题的技巧，团队精神，决策基础，管理艺术等方面的培训情况测算，员工满意程度可通过内部调查

得到。总会计师可根据这些指标建立业绩评价体系，将考核结果呈报给管理层，作为评定员工业绩的成绩单。内部管理报告的形式灵活，其有效地配合管理层的管理和考核，对于管理企业的价值起着积极的作用。

(四) 协助业绩衡量及员工激励机制的建立

为促使每位员工像股东一样思考和行动，员工的业绩应与公司重要目标紧密相连。总会计师协助业绩衡量体系和报酬计划建立的参与的主要工作包括：根据企业目标的分解设定职位（调整重复岗位，补充空缺职务），制定详细的职位目标并量化衡量标准，客观评价每个职位对企业的价值（评估其职责范围、工作强度等）并以工资级别表示，根据客观的市场调查确定具有竞争力的工资结构，根据企业的具体需求决定每个职位的奖金与基本工资的比例，若企业施行股票期权计划，则可依据每个职位对企业的价值决定股票期权份额，最终将体系传达给各级经理，并与全体员工充分沟通。当然，这些工作需要其它公司成员的参与，尤其是量化衡量标准这一环节，需要综合各方面的意见而最终形成。在设定评价指标体系时，应激励员工不断提升企业的核心能力，将企业的计划与评价体系勾稽起来，通过企业的内部管理报告进一步反映指标的完成情况，体现企业对有形资产和无形资产的管理，从总体上做到指标的合理性和可控性。

综合上述，总会计师树立以价值为基础的管理（Value based management, VBM）理念，为企业设定以战略为导向的管理会计支持系统，可以有效地提升企业的核心能力。21世纪将呈现一个国际化、金融化和知识化的现代市场经济。在这一环境下，企业应重视核心价值管理，积极培植核心竞争能力，而管理会计亦可通过动态的、参与经营过程，注重全局性的战略定位，形成开放的、三流（物流、信息流、资金流）合一的集成管理方向，借助计算、智能分析，站在国际视野上，对企业的核心竞争能力实行“软”管理，为企业有形和无形价值创造提供实现的途径。

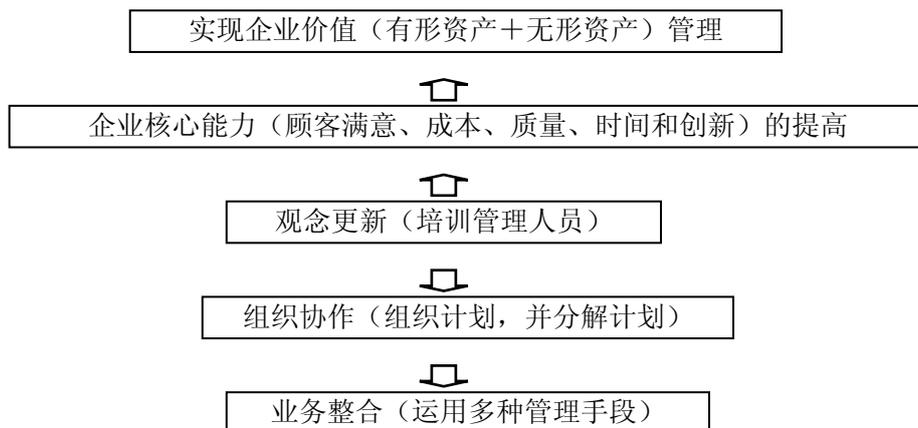


图2 总会计师对价值管理的支持流程图

参考文献:

- [1] (美) 罗伯特·S·卡普兰, 安东尼·A·阿特金森: 《高级管理会计》, 吕长江译, 大连: 东北财经大学出版社, 1999年;
- [2] (丹麦) 尼古莱·J·福斯, 克里斯第安·克努森: 《企业万能——面向企业能力理论》, 李东红译, 大连: 东北财经大学出版社, 1998年;
- [3] (英) 唐纳德·索尔: 《如何提升公司核心竞争能力》, 包刚升编译, 北京: 企业管理出版社, 2000年;
- [4] (美) 波特《竞争优势》, 陈小悦译, 北京: 华夏出版社, 1998年;
- [5] 马立伦: 《企业财务主管》, 北京: 经济管理出版社, 1999年;
- [6] 胡玉明: 《二十世纪管理会计的发展及其未来展望》, 《外国经济与管理》, 1999年5月;

- [7] 席酉民:《新世纪:中国管理科学界的挑战、机遇与对策》,《管理科学学报》,2000年3月;
- [8] 张金昌:《新时期企业管理发展变化的10个趋势》,《企业经营与管理》,2000年第11期;
- [9] 李羽、俞安平、马红梅:《提高企业核心竞争能力的战略途径——知识管理》,《科学管理研究》,2000年10月;
- [10] 徐政旦、陈胜群:《现代成本管理的基本范畴研究》,《会计研究》,1998年3月;

Value based management
——the view of accounting management

GUO Baochun¹ GAO Qiuling²

(1.Accounting Department, Xiamen University, Xiamen, Fujian 361005;2.Accounting Department, Jinan University, Guangzhou, Guangdong, 510632)

Abstract: Based on the view of management accounting, we discuss the renew of idea, and how to converge the operation. We conclude that the value based management is the management of core competences.

Key words: Value based management core competences accounting management

作者简介: 郭葆春, 厦门大学会计系博士研究生

地址: 厦门大学 1350 信箱 (361005)

电话: 0592-2099154; 13859997305

E-mail地址: gretagbc@sohu.com

高秋玲, 暨南大学管理学院会计学硕士生

地址: 暨南大学真如 26-604 (510632)

电话: 020-33161459, 13570344642

E-mail: line8269@163.com