

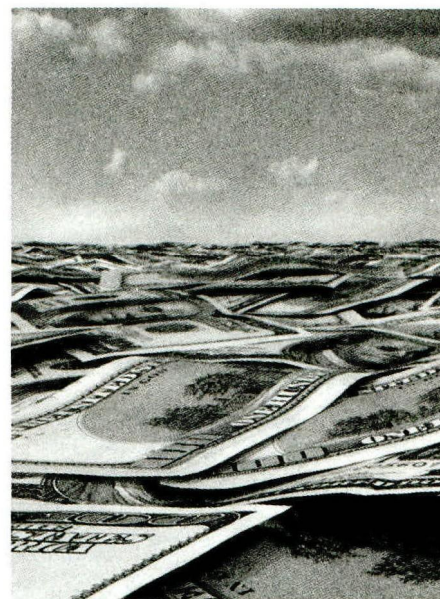
“赚钱为王”重构管理会计体系

◎文/汪一凡



作者简介:

知名会计学者, 厦门大学会计系副教授。



现代管理会计给人的印象,只是诸多管理思潮和技术方法的无序堆积。长期以来,管理会计依附于财务会计核算,没有独立地位,从来不曾整体性地投入常态化运作中,在实务中只能见到零敲碎打的应用,在理论上还“不成体系”。目前,管理会计已经确立了有序的内部核算规程,构建“赚钱为王”的指标体系后,管理会计史上相继产生的诸多思潮、各种技术方法究竟还能不能起作用,在新体系中地位如何,已经有重新加以审视的必要了。

本文试图梳理管理会计史上产生的各种思潮和技术方法,有所取舍,让它们各得其所地找准定位,重新建构起现代管理会计体系。实际上,通过阐述“在什么场合,有什么工具可用”,也在相当程度上回答了“怎样才能更赚钱”的问题。

投资项目与责任中心

公司如果只靠少数项目存活,并且一味守成、不思进取,那么一旦时过境迁,原有的项目不再赚钱之时,也是公司准备关门之日。有鉴于此,需要不断开发出各种赚钱的项目,经由长

期投资决策与实施过程,使众多项目接续地投入运营,才能够使公司不断地进行新陈代谢,不断进化,确保“长期可持续赚钱”的竞争能力。大致可以说公司的钱都是从一个一个项目中赚到的。各种商品的生产经营、各种理财产品的设计、各种保险产品的精算、各种服务性业务的构想,等等,都可视为项目。

厂房、机器设备等长效贵重资产已经到位,已经形成预定生产经营规模时,某个项目就进入投产状态,该项目由谁来管理,如何管理就提上了议事日程。项目经营者关注的只是:在既定的项目生产经营环境中,如何设法赚出更多的钱,所以这和“短期赚钱”有关。公司当然可以有伟大的理想,但是首先要确保在到达终极目标之前还能活得好好的。除了属于“输血”行为的融资手段外,更重要的当然是如何从各个项目得到足够的现金流支持,以避免“出师未捷身先死”的遗憾。所以,能在短期内赚出钱来,是更为重要的自身“造血功能”。每个项目在带来现金收入的同时,也会有相应的直接成本。除此之外,公司还会产生与各项目虽无直接关系,却是不易避免的间接费用。

在一定意义上,管理就是决策,而企业管理中的决策可以分为两种,即长期投资决策和短期经营决策。实际上,现在正在为公司赚钱的运营项目,就是过去长期投资决策所留下的既定结果,而如何尽可能管好该项目,多赚出钱来,就牵涉到短期经营决策了。

举个较为极端的实例来说明两种决策的区别。大中型城市一般都要建设会展中心,由于种种原因,这些投资项目都会偏于奢华,造价很高,在可行性方面经不起“投资回报率”之类的考核,但从宏观方面考虑又确有必要建设,所以往往由市级财政承担了投资,这属于“长期投资决策”的事。另一方面,在会展中心投入运行后,由于本身在经济考量上是“先天不足”的,对接手的经营团队而言,这个长期投资不是其自身所决定的,当然也不应该接受“投资回报率”之类的指标考核,因为肯定没人愿意陪你这样玩。所以,可行的做法是对经营团队事先作出限制性要求和必须上缴的金额,在现有条件下由经营团队去自主经营,这就属于“短期经营决策”的内容了。

由此可见,公司生产经营的内容,表现为



一系列的长期投资决策和短期经营决策。长期投资项目在重大方向上决定了公司的未来,其决策主体虽是高级管理层,但管理层是有任期交替的,也就难免出现投资行为的前后不一致,为了确保管理思路的衔接和平稳过渡,也为了限制潜在的贪腐行为,就需要代表股东的董事会也深度参与,加强对长期投资项目的审核。事实上,这是“所有权与管理权相分离”模式下的重要战略关注点。此外,项目投产后需要有人来管理,这些人员或机构均可称为“现金收支责任中心”,一个项目由多个责任中心分别管理,或一个责任中心同时参与多个项目的管理,都是可能发生的。各中心管理水平不同,也会在一定程度上影响项目的赚钱业绩。所以,短期经营决策的主体,应该是权责利分明的各类“现金收支责任中心”。

作为信息系统,管理会计的重要使命,不外是关注并服务于这两类决策主体,提供决策所需的各类信息而已。管理理念和管理技术的作用范围,也就大致可分为有助于项目投资决策的和有助于短期经营决策的两类。

有助于项目投资决策的

可以说,从公司创建时的初始项目开始,接续不断的项目投资决策,决定了公司的“规模”或“厚度”,逐步地勾勒出公司运作的总轮廓,也大致确定了公司的核心价值和社 会影响力。各种商品的生产经营、各种理财产品的设计、各种保险产品的精算、各种服务性业务的构想等项目,最好是为满足潜在的社会需求而设计的,有所超前,才能有较高的报价,具备长远的竞争力。

除了启动新项目的投资决策,还要考虑项目投资后可能要作的调整修正问题。即在运营过程中,还要监控其运行结果,以便保留和及时扩大赚钱的项目,及时淘汰不赚钱的项目,所以,在投入运行后,需要定期对 这些项目重新启动评估,根据实际经营状况,分别作出“关停并转扩”等决策,这种重新启动的评估,也是长期投资决策的内容。

由此,首先可以看到公司创新和研发实力的重要性,能否基于这种能力,设计出足够多的备选项目,直接决定了长期投资决策的水准,是公司将来能不能活得好的基础。在备选方案设计过程中,可以借鉴运用的

有目标成本法、产品寿命周期、头脑风暴、价值工程、工业工程等思想方法。这些方法中所蕴含的哲理都相当深厚,限于篇幅而无法逐一细述。但显而易见的是,它们都有助于长期投资决策备选方案的设计。

从财务指标上看,每一个项目投资后,既增加了现金收入和直接成本,也相应地增加了间接费用。对作为备选方案的投资项目,在财务上要有前后一致的筛选标准,目标是使项目的预期现金收入尽可能高,预期直接成本尽可能低,相应的间接费用尽可能少,资金使用效率尽可能高。可以运用的评估方法有净现金流量法、贴现的净现金流量法、投资回收期法等。

有助于短期经营决策的

长期投资决策实施后,某一个项目就确定地进入运营状态了。在过程中,必然要面对来自市场需求、供应来源、销售渠道和内部组织等方面的诸多变化,为了尽可能优化经营,得到最佳结果,针对这些变化,瞄准赚钱目标的而作出的各类决策,就是短期经营决策。

不同于长期投资决策时只有预测数据可用,在短期经营决策中,某一个项目自身是否赚钱,都表现为实际的“现金收入—直接成本”之差,是对长期投资决策效果的检验。如果这个差额经过努力仍是负数,项目就是个“现金黑洞”,就该启动长期投资决策程序,考虑撤消。如果这个差额是正数,并且市场容量大,也可以考虑作出“扩大生产规模”或“提升设备效率”的长期投资决策。所以,短期经营决策不涉及长效贵重资产投资,也不考虑折旧、摊销等费用,在它看来那都是“沉落成本”。

在一般情况下,“提升现金收入”、“降低直接成本”、“减少间接费用”和“提高资金使用效率”是短期经营决策最明显的努力方向。具体的决策种类有很多,可用的方法也很多,但无论实际采用什么管理理念或管理方法,只要属于如下状况之一,其结果均

是有利的,很容易判断。

- 1.收入增加,同时成本降低;
- 2.收入增加,同时成本不变;
- 3.收入较大幅度地增加,同时成本较小幅度地增加;
- 4.收入不变,同时成本降低;
- 5.收入较小幅度地减少,同时成本较大幅度地降低;
- 6.间接费用减少;
- 7.资金使用效率提高。

前面已强调,钱都是从一个一个项目中赚到的,这里还要强调,每一个项目都是由一个或多个责任中心来管理的,现金收入是要有人去促成的,现金支出也是应某人要求而支付的,所以短期经营决策的主体是各类“现金收支责任中心”。“赚钱”总目标可以分解为“现金收入”和“现金支出”两大类,落实到公司内部各单位上,要求只是“尽可能多收现金,早收现金;尽可能少付现金,晚付现金”;最后又可以不作任何调整地以代数形式“合成”在一起,回归为“赚钱”的总目标,这就是“现金收支责任中心”考核所依据的基本哲理。所以,只需要为各类“现金收支责任中心”制定恰当的考核目标,就可以交由各类“现金收支责任中心”灵活机动地自主决策了,决策时可以运用什么具体的方法或技术,也是以“短期赚出钱来”作为依据的。

在生产经营中,管理会计先后提出一系列的方法体系,分别从不同的视角来观察与解决问题,择其要者如:

一.注重于提升质量的全面质量管理

产品或服务满足顾客要求的程度,就叫质量。质量不仅包含一些技术指标,还包含顾客对产品或服务的感受、体验在内,而不同的顾客有不同的期望。因此,广义的质量是产品质量和工作质量的总称。企业运用系统工程的概念和方法,把专业技术和管理手段有机地组合起来,使分散在各部门、各阶段的质量管理活动通过合理化、标准

化、程序化构成一个保证产品质量的系统,就是质量保证体系。质量保证是跨部门的活动,如顾客投诉是由销售部门受理的,受理后要由检验部门确信并查清原因,进而交由制造部门修复,最后,为防止相同的质量问题再次出现,还要由设计部门改进工艺设计,才算完成。

二.注重于存货压缩的适时生产制

由于各生产环节紧密联系、环环相扣。许多零件是等到下一个工序需要的前几个小时才上线生产,一旦某个环节出现问题,将造成生产过程的间断,并形成一系列的连锁反应,给企业带来巨大的损失和浪费。因此,在整个生产过程中,任何工序都要求及时准确,看板管理是一种根据实际生产状态自动调节流量和存量的有效机制。不过,在移动互联网时代,这种想法如果能通过自动化信息系统实现,会更加完美。

三.注重于业务顺畅度的企业流程再造

由于专业化分工盛行,企业组织划分为各种职能部门,在职能内部的流程都有人管,但当流程跨越几个职能部门时,往往没有人专门为整个流程负责。企业流程再造试图打通职能之间的障碍,使流程更顺畅,是直接关系到“周转速度”的大事。

四.注重于现金流调度的生产经营全面预算

从财务管理的角度,人、财、物三要素资源都需要现金支持,都需要整合在“预算/决算联动”的生产经营全面预算中,以实现资源的理想化配置与管理,这是服务于企业战略目标的强势控制系统。不过,目前号称“全面预算”的公司,大多是“有其名而无其实”,或“有其名而半其实”,在这方面,还有待管理会计理论和实践的推进。

此外,还有关注于无形资产问题的“平衡计分卡”。卡普兰和诺顿通过描绘战略地图,试图为企业提供用以描述无形资产的构架,将无形资产转化为有形成果,引起对无形资产价值的关注。针对这一想法,目前可质疑的问题大约有:

(1)试图完全脱离实物资产,凭空描述无形资产及其作用。事实上,要像看到产品从生产线生产出来一样,能认识到无形资产的直观贡献是不可能的,无形资产价值创造的实现,总是要依附于有形资产。这样的凭空描述方式,使无形资产和从不打尖住店也能存活的武侠英雄们一样,难免令人感觉诡异,无法信服。

(2)创始者总结出四大维度,并试图勾勒出其间存在的因果关系。实际上,不必说是否只能有这四个维度,如果再多出一个又该如何绘图;也不必说其间因果关系的隐隐约约,似有若无。即使此类因果确实存在,因为存在响应速度的时滞,不可能“立竿见影”,其意义就要大打折扣。而且,从“赚钱为王”的视角看,实际上还是财务指标为主,其他的三个维度完全无法与之并列,充其量只能说是财务指标有影响的前置因素。所以,在笔者看来,平衡计分卡的尝试并不成功。

由于时过境迁,或由于理念的发展,在管理会计史上的某些方法也可能全部或部分地失去效用。其中值得指出的如下:

一.标准成本

管理会计中运用最早的是标准成本,但到了现代,市场价格变化剧烈,以及市场需求也向多品种小批量方向转变,可以事先制定标准成本并施加成本控制的产品范围日益缩小,大约只在产品结构没有变化的行业(如化工产品)还有适用性了。

二.作业成本

在制造成本法下,因为把大体上属于间接费用的制造费用也作为成本构成项目,出于试图提高制造费用的可追踪性,才产生作业成本(ABC)概念,由此又衍生出作业成本管理(ABM),似乎很有探讨空间。现在采用了最简明的直接成本,原有的制造费用中,有一部分可认定为直接成本,其余的则归属于间接费用。“皮之不存,毛将焉附”,取消了制造费用后,ABC与ABM的说法当然也要随之消失,没有必要再专门论及了。⑤