



## “中国企业管理会计实践” 调研报告





五分钟报告精选

FIVE  
MINUTES  
ON...

## 调研背景及目的

2014年财政部颁布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》（以下简称指导意见），旨在充分发挥管理会计价值创造作用，全面提升会计工作总体水平，深入推进会计强国战略，推动经济更有效率、更加公平、更可持续发展。具体内容是通过5到10年的努力，建立与我国社会主义市场经济体制相适应的管理会计理论体系和指引体系，推进管理会计人才队伍建设，推进面向管理会计的信息系统建设，使我国管理会计接近或达到世界先进水平。

中国当前管理会计应用现状是什么？阻碍管理会计发挥价值创造的原因有哪些？如何提高管理会计应用水平？这些问题的回答对于建设和实施科学有效的管理会计体系意义重大。鉴于此，北京国家会计学院与ACCA联合开展了关于中国企业当前管理会计实践的问卷调查研究，希望通过分析中国企业当前管理会计应用的现状、原因和解决措施，总结管理会计体系建设过程中应该关注的重点，以期为中国管理会计体系建设工作提供相关政策建议。此外，本研究同时为企业了解和提高管理会计水平提供了数据支持和改进思路。

# 关于报告



## 调研内容

本次调查内容具体包括以下五个方面共计30个问题：

- ①管理会计基本理论调查，具体包括管理会计含义与职能的理解；
- ②管理会计组织机构调查；
- ③管理会计工具和方法应用调查；
- ④管理会计实施效果、原因及影响因素调查；
- ⑤提高管理会计应用水平措施的调查。

## 调研方法

本次调研采用问卷调查方法，问卷采用以下途径发放：

- ①通过北京国家会计学院“财政部大中型企事业单位总会计师素质提升工程培训班”发放；
- ②通过ACCA向会员发放；
- ③通过北京国家会计学院向已经毕业的会计专业硕士发放。

以上多途径发放问卷既提高了问卷的回复率，同时也有利于减少非概率抽样误差。

问卷的正式发放及回收过程从2014年4月开始，持续到2014年9月结束。通过以上发放途径，回收552份有效问卷。



欲获取报告全文，请关注：  
ACCA中国北京代表处官方微信  
北京国家会计学院网站  
<http://www.nai.edu.cn/>

# 报告摘要

通过调查研究，我们得到以下主要结果：

## 1、管理会计基本理论调查

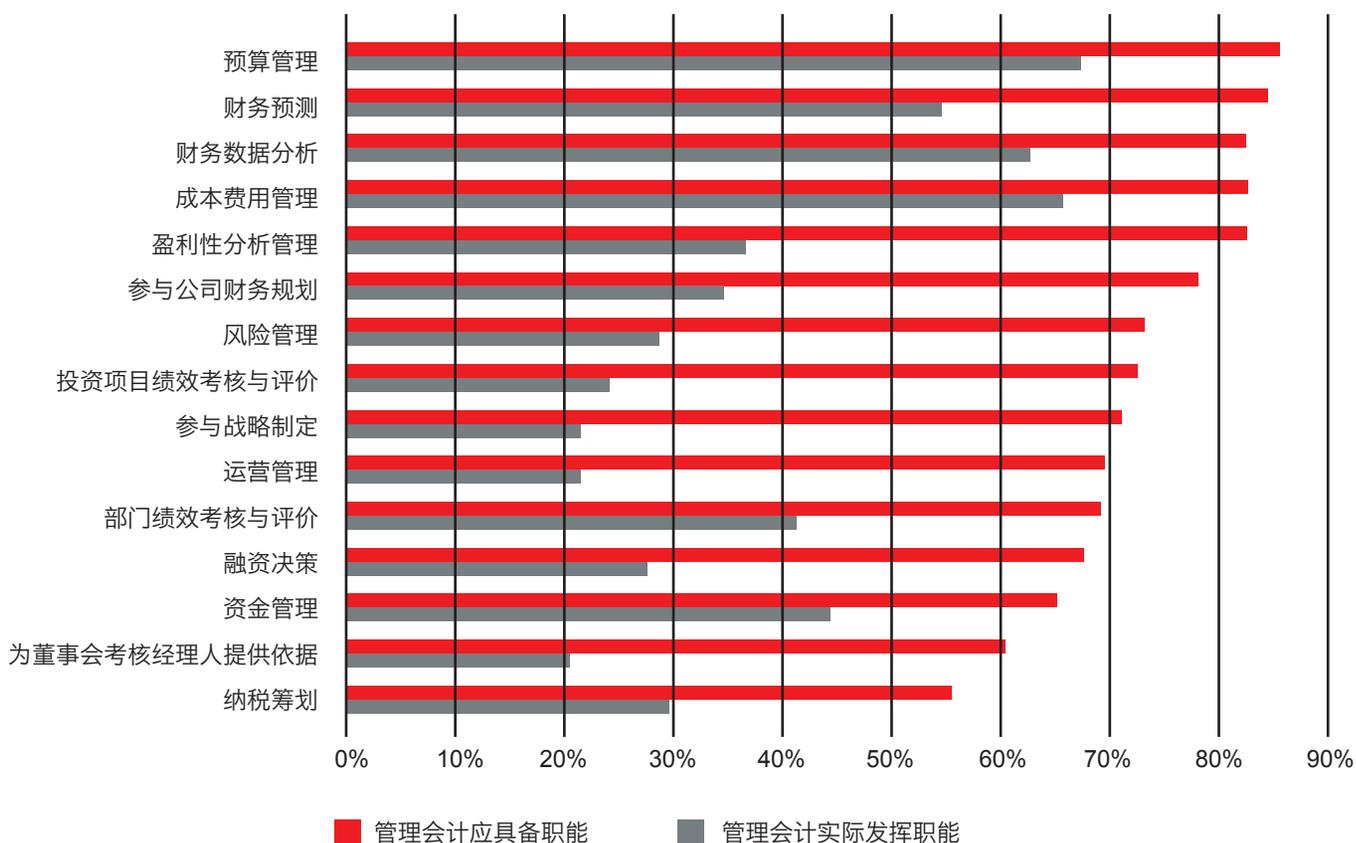
### (1) 管理会计含义

高达90.22%的企业认同《指导意见》中关于管理会计工作的具体描述，即“管理会计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”；但是，部分企业不太了解理论研究中会计工作分为财务会计和管理会计两类，这很可能是因为现有的会计工作实际上主要从事的是财务会计工作。**厘清管理会计和财务会计的关系，对于实践中管理会计工作的有效应用具有重要的理论指导作用，启发我们在构建管理会计理论体系时，需要对管理会计的含义、职能和边界进行更加深入的探讨和说明。**

### (2) 管理会计的职能

在实际工作中，应用更多的管理会计职能是预算管理、成本费用管理、财务数据分析、财务预测、资金管理等传统职能。而在当前激烈竞争环境中**发挥决策支持作用的重要管理会计工具，诸如参与战略制定、投资项目绩效考核与评价、运营管理、为董事会考核经理人提供依据等职能的应用程度却远远落后于实际需求（图1）**。随之产生两个问题：**第一，高层财务管理人员的重要职责目前能不能有效地发挥作用；第二，运营管理发挥作用的缺失多大程度影响战略的有效实施。**因为战略是否能够落地执行的关键，在于企业的运营管理过程是否能够科学应用管理会计信息，财务人员是否能够有效参与到业务运营管理过程当中。

鉴于此，建议在定位当前的管理会计职能时尤其需要关注三个方面内容：首先，一定要**强调管理会计信息在经理人绩效评价中的重要作用**，使经理人责权利对等；其次，**强调依据管理会计信息在战略制定和投资项目绩效考核与评价中的重要决策支持作用**，科学制定战略和选择投资项目；最后，**强调管理会计信息和财务人员在运营管理中的支持和控制作用，提高业财融合程度，提高经营效率和效益。**在未来管理会计指引体系制定和案例总结的过程中，建议更加关注和分析这三个方面的理论和经典案例，以期对当前管理会计工作的重点和难点起到指导和示范作用。



(图1) 管理会计应具备职能和实际发挥职能的比较

## 2、管理会计组织机构设置

### (1) 管理会计部门

多数企业没有设立管理会计部门，设置管理会计部门的企业管理会计发挥作用显著好于没有设置的企业。这说明由于单独设置了管理会计部门，加强了管理会计的管理职能，提高了管理会计发挥作用的程度。此外，调查结果还发现，管理会计部门人员相对较少，不利于有效实施和推进管理会计各项职能。

### (2) 财务部发展战略

多数企业没有制定财务部发展战略，已经制定财务部战略的企业管理会计发挥作用显著好于不清楚和没有制定财务部战略的企业。企业亟待制定财务部战略从而更好地发挥管理会计作用。

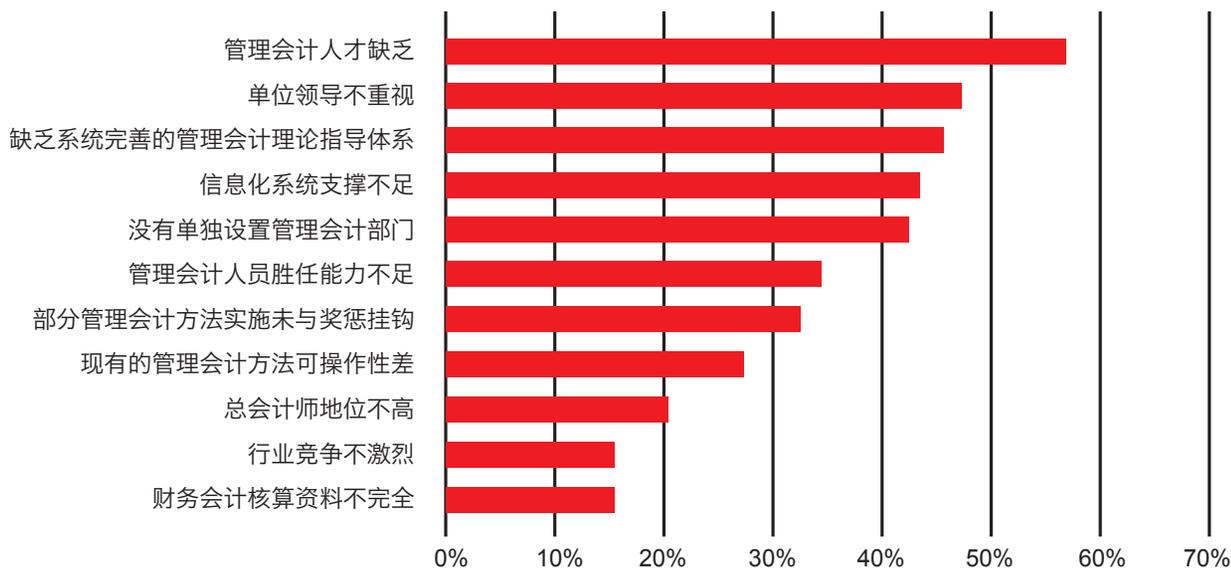
### 3、管理会计实施效果评价及分析

#### (1) 管理会计实施效果

企业管理会计在实践中发挥了作用，但是实施效果一般，有待进一步提高。这说明了**当前进一步完善和实施管理会计体系的必要性和重要性**。

#### (2) 管理会计发展问题原因

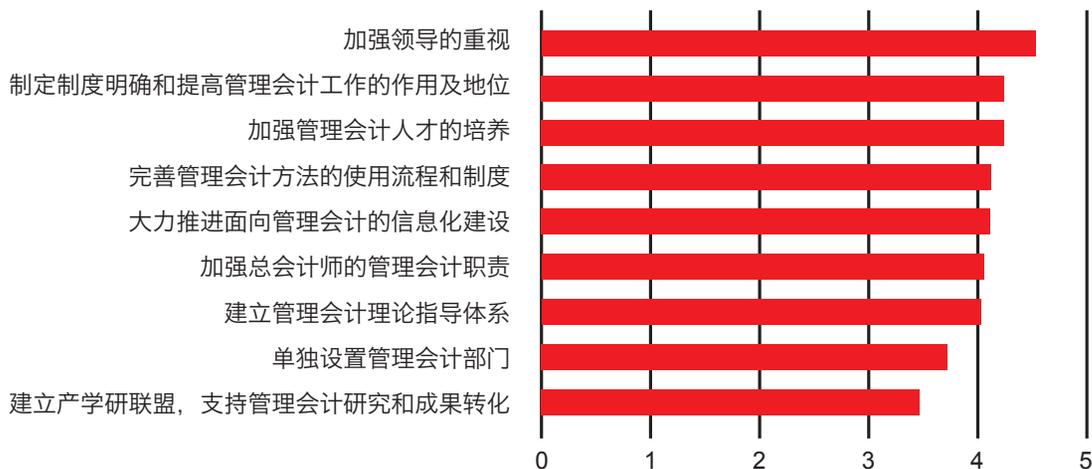
企业管理会计无法充分发挥作用的主要原因包括：管理会计人才缺乏，领导不重视，管理会计理论和方法体系缺乏系统性和可操作性，信息系统无法及时有效支持信息采集和整合（图2）。



(图2) 企业管理会计工作没有充分发挥作用的原因

#### (3) 提高管理会计应用水平的措施

提高管理会计应用水平，充分发挥管理会计价值创造作用的主要措施是，首先需要加强领导的重视，制定明确的公司制度以提高管理会计工作的作用及地位，其次是加强管理会计人才的培养，再次需要完善管理会计方法的使用流程和制度，建立系统的管理会计理论指导体系，最后需要加强面向管理会计的信息化建设（图3）。



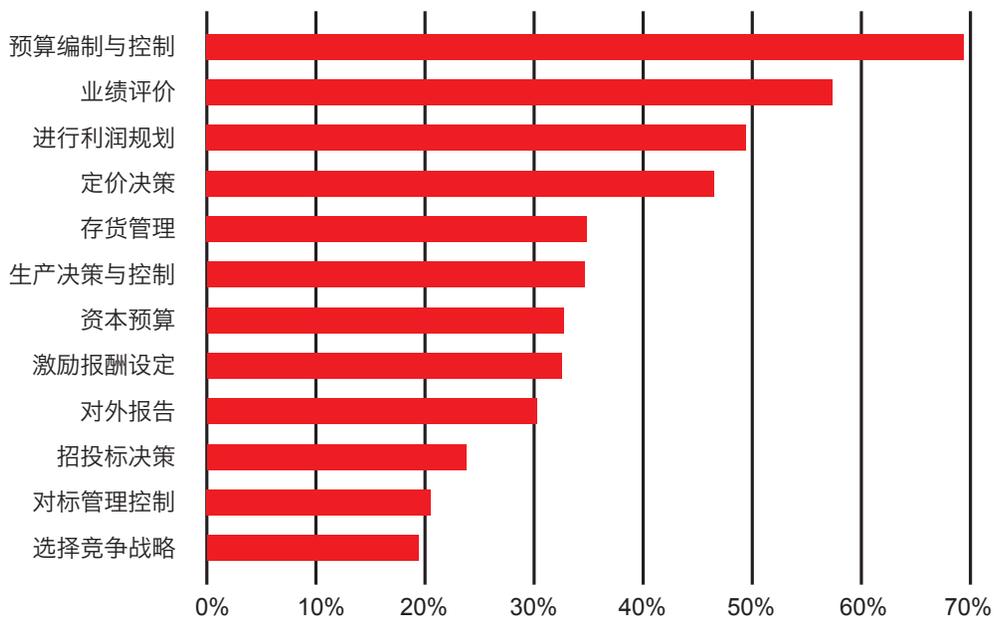
(图3) 提高企业管理会计应用水平措施的重要程度

## 4、管理会计工具和方法

### (1) 成本管理

企业采用最多的两个成本管理方法是目标成本管理和标准成本管理，**战略成本管理、流程优化和作业增值管理、以及生产能力成本管理的应用程度相对较少，但这些方法都是管理会计参与战略制定和实施的重要工具。企业应该进一步加强这些方法的学习和科学使用。**

成本信息的使用从一定程度上反映了管理会计应用水平的高低。大多数企业将成本信息仍用于编制和控制预算，对业绩进行评价、利润规划和定价决策，但是**较少用到战略决策、对称管理控制和招投标决策上。企业应该加强成本信息在这些方面的使用（图4）。**



(图4) 企业成本信息用于领域

### (2) 企业预算管理

大多数企业都认同预算对业绩评价提供标准的作用，但是没有认识到**预算是将战略和计划落实到实际操作层面的重要工具，同时也忽略了预算管理促进企业内部各部门之间沟通和协调的作用。但这些却是预算管理发挥价值创造的最重要机理。**预算是与日常经营管理相渗透的行为规范与标准体系，只有经过预算的综合平衡后才可以使各部门目标与企业总体目标一致，最大限度地实现企业的总目标。

**增量预算和固定预算是企业采用最多的预算编制方法，滚动预算、零基预算和弹性预算的应用程度相对较少。**滚动预算、零基预算和弹性预算能够弥补固定预算和增量预算方法的缺陷，能使预算与实际情况更相适应，更有利于充分发挥预算的指导和控制作用。建议企业根据实际情况，对不同内容采用适当的预算编制方法，提高预算管理水平。

企业编制预算方式采取最多的是“先自下而上，再自上而下双向并进行多轮谈判”，最少的“自下而上”。选择“上下双向交流并进行多轮谈判模式”的企业，管理会计发挥作用显著好于采用“单向交流模式”的方式。**这说明由于多轮谈判模式既能调动下属单位积极性，又能较好地推广管理层的战略意图，所以优于单轮谈判。**

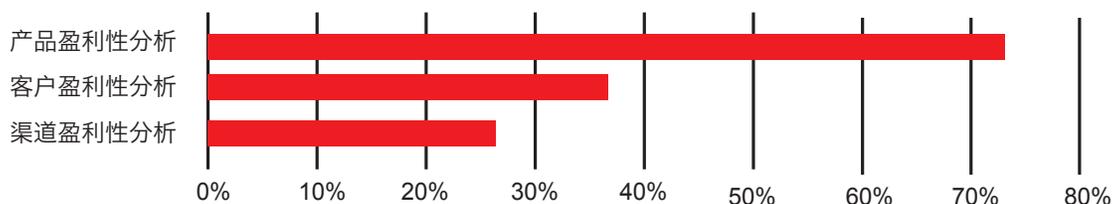
**企业在预算管理中的编制、执行、考核、反馈环节均存在问题（图5）。**要想充分发挥预算执行战略的作用，必须科学分析预算差异，而预算差异分析是否有效，则要看业务计划是否详细和准确，业务计划是否根据战略分解，战略是否明确，预算考核是否能够真正激励员工，**只有这个闭环管理真正循环起来，预算管理才能真正发挥作用。**



(图5) 企业在预算管理中遇到的问题

### (3) 盈利性分析

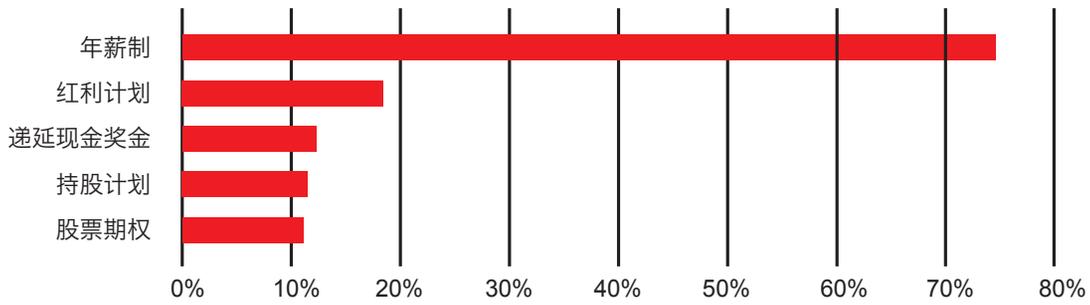
竞争力强的企业盈利性分析已经逐渐从传统的**产品盈利性分析**转向**客户和渠道分析**。但调查结果发现，我国**企业目前还缺乏相应的转变**，盈利性分析主要集中于**产品盈利性分析**，**客户和渠道盈利性分析不够**（图6）。长期以来，很多企业通过发挥规模效应前提下的成本优势在市场中竞争，定价也采取**成本导向型定价**，可能导致大部分企业更关心**产品盈利性分析**。但是，随着成本的不断上升，企业需要思考的是整个商业模式的转型。**企业应该利用更多的信息进行客户和渠道的盈利性分析，从而更多地关注客户和渠道变化所带来的挑战和机遇。**



(图6) 企业盈利性分析

### (4) 高管薪酬激励管理

关于企业高管激励薪酬的方式，调查结果发现，“**年薪制**”居首位，“**红利计划**”、“**递延现金奖金**”、“**持股计划**”、“**股票期权**”等选项比例较低（图7）。基于高管人员对企业整体经营业绩的重大影响，必然要求从机制设计上将其与一般员工区分开来，即**通过推行目标责任制及与之相关的薪酬制度，明确高管人员的目标责任，切实体现高管人员责任、风险与收益对等的基本原则，建立起高管人员个人收入与企业经营成果直接挂钩、动态管理的收入分配机制。**



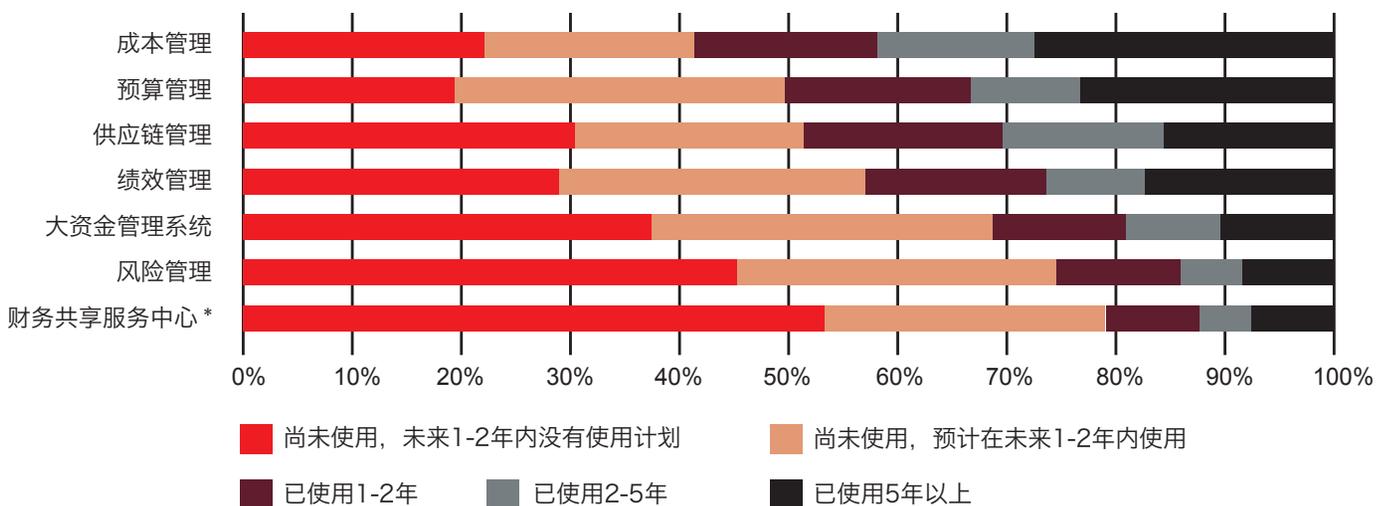
(图7) 企业高管激励薪酬方式

### (5) 企业整体经营绩效评价

调查结果发现，大部分企业已经采用财务指标与非财务指标相结合的评价方法，而且还有三分之一的企业明确表示使用了平衡计分卡方法，但是仍然有20%的企业只使用了财务指标评价方法。这说明企业仍然需要进一步学习和应用科学的绩效评价理念和方法。此外，调查结果还发现，采用财务指标和非财务指标综合评价方法的企业，管理会计发挥作用显著好于仅采用财务指标进行评价的企业。

## 5、管理会计信息系统

调查结果发现，使用程度最高和时间最久的是成本管理信息系统和预算管理信息系统，使用程度最低的是风险管理信息系统和财务共享服务中心。有超过四分之三的受访者所在企业计划在未来1-2年内应用各类信息系统，其中，大约30%的企业选择了财务共享服务中心和风险管理信息系统，25%的企业选择了预算管理信息系统、绩效管理信息系统、供应链信息系统和大资金管理信息系统，18%的企业选择了成本管理信息系统（图8）。说明企业已经认识到这些信息系统的优势，并开始加强信息化管理工作。



(图8) 企业管理会计信息系统使用情况

此外，调查结果还发现，**管理会计信息系统使用时间越长，管理会计发挥作用越好**。对于六个管理信息系统来说，使用5年以上的企业管理会计发挥作用都显著好于尚未使用（包括最近1-2年内使用和不使用两类）的企业。在未来管理会计指引体系的制定和案例研究中，建议根据行业特点和规模特点分析企业管理会计信息化的战略框架、实现路径和典型案例，以丰富管理会计信息化理论，指导企业管理会计信息化实践。

## 6、影响企业管理会计实施的因素

### (1) 影响企业管理会计实施的外部因素

调查结果发现，只有“经济增长水平的不稳定性”对企业应用管理会计来说，有着比较大的负面消极影响，其他因素则是趋于积极的正面影响。无论是积极还是消极的影响，企业在建立和实施管理会计过程中，必须要重视这些因素。这将迫使企业不断重新思考和构建自己的战略和经济模型，创建新的商业模式，完善科学的绩效评价机制，这就更加需要管理会计人员利用管理会计信息提供决策支持。

### (2) 影响企业管理会计实施的技术因素

调查结果发现，影响我国企业管理会计实施的十大技术排名从大到小依次是数据安全、大数据使用和分析、移动技术、云计算和云平台、支付系统的变化、数字服务、以及教育技术的新趋势和发展、虚拟现实、人工智能以及社交媒体。我们认为，在当今新技术革命的情况下，高层财务管理人员对于新技术的认识和应对能力一定程度上决定了企业的生存和发展。**企业要时刻关注技术改革，培养管理会计人员的大数据挖掘和分析能力，探究管理会计在新技术水平环境下的职能提升路径，让有效的数据管理、储存和使用能够提供科学决策成为企业核心的竞争优势。**



(图9) 技术变革对管理会计实施的影响  
(5分为严重影响，0分为没有影响)

## 7、管理会计人才应具备的知识领域

调查结果发现，企业认为最重要的知识领域是传统的管理会计方法和财务管理，传统管理会计方法主要包括成本管理、预算管理、财务预测、财务数据分析、绩效管理等；其次是企业管理、战略管理、资源管理、风险管理，以及信息技术和数据分析能力；再次是财务会计与税务管理；排在最后的是经济学、组织行为学和法学。**建议企业根据重要性程度不同安排各模块学习时间的长短和学习内容的深度。**

## 8、管理会计人才培养模式

调查结果发现，企业认同的管理会计人才培养模式多种多样。目前来看，企业首推将管理会计人才能力框架纳入会计人员继续教育、大中型企事业单位总会计师素质提升工程和会计领军人才(后备)培养体系；其次赞成改革我国现有会计专业技术资格考试内容，适当增加管理会计专业知识的比重；再次是高校与企业合作建立管理会计人才实践培训基地，优化管理会计人才培养模式，以及将专业的会计师资格考试体系的资格证书与职业规划、岗位聘用、职务晋升挂钩，最后是加强管理会计国际交流与合作。

### 附：研究团队成员组成名单

联合研究BNAI项目负责人：

秦荣生 北京国家会计学院党委书记、教授、博导

联合研究BNAI项目成员：

贺颖奇 BNAI研究代表，北京国家会计学院副教授、管理会计研究所所长

张黎群 北京国家会计学院副教授

于岩岩 北京国家会计学院副教授

杨志强 北京国家会计学院副教授、教研中心主任

杨辉 北京国家会计学院副教授

陈彦达 北京国家会计学院教研中心

联合研究ACCA项目负责人：

梁淑屏 ACCA中国事务总监

联合研究ACCA项目成员：

钱毓益 ACCA研究代表，ACCA中国区政策主管

于翔天 ACCA中国北方区首席代表

吴智君 ACCA北京代表处高级公共事务经理

# 北京国家会计学院简介

北京国家会计学院是国务院于1998年7月20日批准成立的国务院事业单位，由财政部直属管理。学院是会计、审计、经济管理为培训内容的，面向国家宏观管理部门、国有大中型企业、金融机构和社会中介机构的财会后续教育培训基地，同时举办学位教育和远程教育。2011年，人力资源和社会保障部批准并授予学院为“国家级专业技术人员继续教育基地”。同年，经国务院学位委员会批准，学院成为硕士专业学位授予单位，独立开展会计、审计、税务硕士专业学位教育。

2001年国务院总理朱镕基同志视察学院并题写“诚信为本，操守为重，坚持准则，不做假账”的校训，要求学院为国家培养更多精通业务、具有国际视野及良好职业道德的高级经济管理人才。经过十多年的努力，学院现已经形成中短期培训、学位教育、远程教育“三位一体”的教育培训体系，教育及培训内容涵盖财务会计、管理会计、审计、财政税收、金融证券等众多领域。学院师资力量雄厚，院内教授、副教授、高级讲师30人，同时学院外聘教授和担纲授课专家达到500余人。学院的发展目标是成为“国际知名、国内一流”的会计学院。

学院实行董事会领导下的院长负责制，董事会由财政部、中央组织部、国家发展与改革委员会、国务院国有资产监督管理委员会、商务部、教育部、人力资源和社会保障部、中国人民银行、审计署、国家税务总局、中国证监会、中国银监会、国务院台湾事务办公室、北京市人民政府、上海市人民政府、福建省人民政府、厦门市人民政府、北京市财政局、上海市财政局、厦门市财政局、清华大学、上海财经大学、厦门大学等组成。董事会主席由财政部部长担任。

# ACCA简介

ACCA（特许公认会计师公会）是全球最具规模的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在中国拥有超过23,000名会员及48,000名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、香港以及澳门共设有8个代表处。

我们为全球180个国家的170,000名会员及436,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球91个办事处和中心，以及全球超过8,500家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益，提倡适度的会计监管方式，同时，通过开展国际化研究，不断提升会计行业的声誉与影响力。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。