



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

# 浙江民营企业 管理会计应用现状研究 调查问卷分析报告





The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

## 美国管理会计师协会

**美国管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®)** 成立于 1919 年，是全球领先的国际管理会计师组织，为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大，最受推崇的专业会计师协会之一，IMA 恪守为公共利益服务的原则，致力于通过开展研究，CMA 认证，继续教育，相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式，转变传统财务领域的思维模式，服务全球财务管理行业，从而推动企业优化绩效，成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者，以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市，将全球划分为四个区域，美洲，亚太，欧洲以及中东 / 印度，提供本地化服务。



了解更多信息，可访问 [www.imanet.org](http://www.imanet.org)。

# 关于作者



## 康萍教授

管理学（会计学）博士

CMA

浙江广播电视大学财经教研部主任

浙江省新兴特色专业会计学专业建设负责人

浙江省财政厅会计模拟实验室项目负责人

浙江蓝孚教育公司监事会主席

浙江广播电视大学内部审计人员

## 特别感谢

### 单雨飞

IMA 中国研究与知识总监

### 刘中秋

IMA 中国研究部

### 彭国栋

北京小马欢腾信息科技有限公司董事长

### 韩宝玉

浙江迪赛思诊断技术有限公司总经理

### 赵磊

华领君和企业管理咨询（杭州）有限公司总经理

### 周军赞

杭州每刻科技有限公司联合发起人

### 蒋艳萍

杭州览众数据科技有限公司财务总监

# 目录

<b>一、调研总体情况</b> .....	<b>8</b>
<b>二、调研发现</b> .....	<b>9</b>
1. 企业管理会计应用的基础环境.....	9
2. 管理会计工具应用情况.....	10
3. 管理会计应用的成效分析.....	11
4. 管理会计实施中存在的问题.....	11
<b>三、调研数据具体分析</b> .....	<b>12</b>
1. 被调研公司及问卷填写者的基本情况.....	12
图 1: 被调研企业所在行业分布.....	12
图 2: 企业产权性质分布.....	13
图 3: 企业的从业人数分布.....	13
图 4: 企业成立时间分布.....	14
图 5: 企业领导人的选择特点.....	15
图 6: 不同年限民营企业领导人选择特点.....	15
图 7: 不同规模民营企业领导人选择特点.....	16
图 8: 企业领导人的年龄分布.....	16
图 9: 企业领导人的学历结构.....	17
图 10: 受访人员在企业的岗位分布.....	17
图 11: 受访人员在企业工作年限分布.....	18
图 12: 受访人员的学历分布.....	18
图 13: 受访人员对相关管理会计工具认知总体情况.....	19
图 14: 受访人员对相关管理会计工具认知情况具体分布.....	20
2. 企业管理会计运行的基础情况.....	20
图 15: 企业管理决策模式.....	21
图 16: 企业对待管理创新的态度.....	21

图 17: 企业对待管理会计学科的态度 .....	22
图 18: 管理会计相关部门或岗位设置情况 .....	22
图 19: 企业高管团队财务背景情况 .....	23
图 20: 企业管理会计人才配备情况 .....	24
图 21: 企业具有专门管理会计持证人员情况 .....	24
图 22: 企业内部管理会计相关制度情况 .....	25
图 23: 财务部门与其他部门之间沟通情况 .....	25
图 24: 企业管理的信息化水平分布 .....	26
图 25: 企业对待信息化的态度和措施 .....	27
<b>3. 企业管理会计工具的应用情况 .....</b>	<b>27</b>
图 26: 常见管理会计工具具体应用情况 (1) —— 战略与预算 .....	28
图 27: 常见管理会计工具具体应用情况 (2) —— 成本管理 .....	28
图 28: 常见管理会计工具具体应用情况 (3) —— 经营决策与项目决策 .....	29
图 29: 常见管理会计工具具体应用情况 (4) —— 绩效评价与风险管理 .....	29
图 30: 常见管理会计工具应用总体情况 (按企业性质) .....	30
图 31: 常见管理会计工具应用总体情况 (按工具名称) .....	30
<b>4. 管理会计实施效果分析 .....</b>	<b>31</b>
图 32: 管理会计实施效果 —— 采购及成本管理 .....	31
图 33: 管理会计实施效果 —— 销售及盈利能力 .....	32
图 34: 管理会计实施效果 —— 综合竞争能力 .....	32
图 35: 管理会计实施效果综合评价 .....	33
<b>5. 管理会计实施中存在的问题 .....</b>	<b>33</b>
图 36: 管理会计实施中存在的问题 .....	34
图 37: 推广应用管理会计要解决的首要问题 .....	34

## 一、调研总体情况

“浙江民营企业管理会计应用现状研究”项目（以下简称项目）主要用于研究常见的管理会计工具和方法在浙江民营企业的应用情况，目的是为了了解浙江民营企业中管理会计应用的环境、管理会计的实施状况及应用的成效、掌握管理会计工具应用的障碍及存在的问题，以便进一步加强管理会计人才培养、更好地推广管理会计在企业的实际应用、并帮助企业转型管理模式以适应数字经济下的复杂环境。项目组通过向企业中层及以上管理人员或财务相关人士发放调查问卷、现场访谈等方式，获得管理会计应用的实际情况，包括受访人

员对企业整体管理会计应用环境要素的评价、受访人士自身对管理会计的理解、企业对常见管理会计工具的实际应用情况、管理会计工作开展对企业自身发展所做的贡献、企业管理会计运行主要存在的问题等。

项目自启动来，项目组成员对课题框架进行了多次沟通与研讨、对调查问卷进行了设计与完善、通过多种方式组织专业人士参与问卷调研，截至2020年10月21日，共收回270份有效问卷，现将调研结果进行初步整理与汇总。后续再按照研究计划进行企业访谈、案例研究、总结汇报等阶段。



## 二、调研发现

本次问卷调查与问卷分析的目的是为了了解浙江民营企业推广管理会计的基础条件、管理会计工具的应用情况，着重探究浙江民营企业在管理会计应用中面临的问题和挑战。管理会计是服务于企业价值创造的，管理会计工具的应用能够在企业管理决策的各个方面提高决策的科学性，从而帮助企业更好地发展，提升企业价值。我们希望通过本研究发现的问题，提出一些切实可行的措施，帮助企业培养能够为企业创造价值的管理会计人才，帮助企业适应数字经济环境下多变的发展机遇和发展需求，以更好地为社会和经济的发展服务。

通过研究，我们发现：

### 1. 企业管理会计应用的基础环境

新一代的浙江民营企业家具有更加开放的企业管理理念、具有较好的学历水平，也更加重视管理会计的应用，当然，具体的管理会计环境在不同规模企业中有一定的差异，而且，如果与合资企业、独资企业相比较，还是有一定差距。

#### (1) 管理会计人才队伍

高管团队的财务背景情况在不同规模的企业中还是具有较大的差异。在小微企业，高管团队具有财务背景的比重显然小于中型企业、大型企业，在微型企业中，45%的企业高管团队中没有人具有财务背景，而在1000人以上企业中，该比例仅为3%。

在企业财务相关人员持有证书情况来看，企业持有初级、中级、高级会计师等传统会计证书的比重远远大于初级、中级、高级管理会计师或CMA等国际财经类证书的比重，在民营企业中47%的企业没有专门的管理会计持证人员，而非民营企业中，该比例为22%。

从受访人员管理会计相关工具的认知情况来看，在15个常见管理会计工具中，达到或接近“非常了解”的仅有业绩评价系统、经营预算、资本预算和薪酬计划，其他的管理会计工具的认知情况仅限于“有些了解”，没有达到非常了解的程度，不能清晰掌握管理会计工具发挥的价值、适用范围和局限性。其中，经营预算是相对比较熟悉的一个管理会计工具，其次是薪酬计划、资本预算、业绩评价系统，而价值链分析、转移定价、平衡计分卡、作业成本法、本量利分析、责任会计等认知情况较差，受访者对本量利分析、转移定价这两个指标“没听过”的人数较多。可见，企业对管理会计工具认知比较粗，重视计划（预算）和评价（绩效与薪酬），而具体运营过程中使用的管理会计工具认知情况较差。

#### (2) 企业的管理及决策模式

在内部管理制度方面，有大约30-40%的企业“有完备的管理制度，日常经营各部门按照制度进行管理”，其中50-100人的企业内部管理制度情况最好，达到79%。也有一部分企业“日常经营的管理制度薄弱，主要负责人依赖潜意识和经验进行管理决策”，这种现象在50人以下的小企业尤其突出（占比40%）。也就是说，当企业规模小的时候，更多的是依赖负责人的经验进行管理，制度薄弱，而当规模稍大一点的时候，开始重视制度建设，制度相对完善，但企业规模再进一步增加时，原先的管理制度又不太适应企业规模的扩大，反而制度薄弱的比例又有所增加。

企业领导人对待内部管理创新的态度方面，不同性质企业对待管理创新的态度有一些略微的差别，合资企业更加重视管理创新（占比97%），民营企业、国有企业重视管理创新的比重约为80%。

从企业财务部门与其他部门之间沟通情况看，民营企业沟通情况良好或较好的比重为 83%，而非民营企业比重为 90%。

### (3) 企业管理会计机构设置情况以及对待管理会计学科的态度

企业管理会计相关部门或岗位设置方面，民营企业中设立独立管理会计部门的比例是 49.3%，而非民营企业独立设置管理会计部门的比例是 56%。这个比例比早前其他研究结果中的比例都要高，说明最近几年，随着一系列的管理会计推广活动，企业逐渐认识到管理会计的重要性，所以设立管理会计部门比例增加。也有些企业虽然没有独立管理会计科室，但在相关职能部门设置管理会计或决策分析岗位，或者有独立的财务管理科室提供财务分析方面的支持，这个比重在民营企业是 36%，而非民营企业是 44%。总体来看，民营企业有 5% 的比例没有管理会计相关部门也没有管理会计相关岗位。

在管理会计制度方面，民营企业中 51.6% 的企业有较为详细的管理会计活动制度，有 40% 的民营企业有较为笼统的管理会计制度，有约 10% 的企业没有管理会计制度。

对待管理会计学科的态度方面，约有 25% 的企业认为“管理会计是财务部门的事情，与其他部门无关”，约 45% 的企业认为“管理会计不单纯是财务部门单独的责任，而是企业整体的任务”。说明有相当一部分企业对管理会计没有正确的认识。

### (4) 企业管理信息化情况

企业管理的信息化是现代企业开展管理活动的基础。调研显示，企业管理信息化水平在不同规模企业差异较大，其中信息化水平“强”和“较强”的比重在 50 人以下的企业中仅占 45%，而在 1000 人以上的企业中，

该比例上升到 93%。信息化水平为“一般”或“弱”的比重在 50 人以下企业的比重为 54%，也就是说，在大部分的中小企业中，信息化水平较差，不能很好满足决策的需求。

## 2. 管理会计工具应用情况

本次调研选择了涉及企业战略与预算、成本管理、短期与长期决策、绩效评价与风险管控等方面 25 个常见的管理会计工具的应用情况。研究发现，总体上看，合资企业对各个管理会计工具的应用频率都好于其他性质的企业，其次是独资企业在大部分的管理会计工具使用方面都好于民营企业，而国有企业对各个管理会计工具应用的得分都是最低的。从所有管理会计工具使用频率综合得分来看，合资企业对管理会计工具的使用频率最高，得分为 3.9，接近经常使用。其次是独资企业，分值为 3.6，民营企业为 3.5，国有企业仅有 3.3。说明合资企业更加注重对管理会计工具的使用。根据每个管理会计工具的总体平均分来看，全面预算、关键绩效指标的使用频次最高，分值为 4（经常使用）。其次，滚动预算、项目管理、资本成本分析、全面质量管理也有较高的使用频率，接近于经常使用。而战略地图、风险矩阵敏感性分析、边际分析应用比较少。

在战略与预算方面，全面预算是使用频次最高的管理会计工具，接近于“经常使用”。在具体预算方法的选择方面，滚动预算相对而言比较受到青睐。战略地图使用频次最低，价值链分析工具、零基预算、作业预算也都没有达到“经常使用”的标准。

在成本管理方面，合资企业对目标成本、变动成本法、标杆管理、生命周期成本管理等工具的使用频次都接近于“经常使用”。民营企业除目标成本法、标准成本法较常使用（还未达到经常使用）以外，其他工具使用频次较低。相对而言，国有企业对管理会计工具的使用频次是最低的。

在短期与长期决策方面，短期经营决策工具的使用频次普遍较低，都未达到“经常使用”的程度，相对而言合资企业、独资企业对本量利分析、敏感性分析、边际分析方面的使用频次明显高于民营企业和国有企业。在长期决策方面，项目管理和资本成本分析的使用频次较高，贴现现金流分析使用频次较低。

在绩效评价与风险管理方面，关键绩效指标（KPI）的使用，是所有管理会计工具中使用频次最高的，其次是“全面质量管理”工具的使用频次也比较高。风险管理工具中，除合资企业对“风险清单”工具的使用频率较高以外，民营、国有、独资企业对风险管理工具的使用频率都比较低。

### 3. 管理会计应用的成效分析

对每种管理会计工具使用的效果分析是难以取得有效的数据的，所以，本次调研对企业在采购及成本管理、销售及盈利能力方面、综合竞争力方面，通过受访者结合所在企业实际经营情况或者相关经验数据，对相关正向描述的符合程度进行判断，并通过得分综合体现管理会计工具的应用效果。

在采购与成本管理方面，合资企业在原材料的数量、采购价格、仓储成本、生产成本控制、产品质量控制等方面的成效是最好的，其次是民营企业，相对最差的是国有企业。

在销售与盈利能力方面，合资企业在关注市场价格、响应客户需求、注重新产品开发及有效获得新客户方面的成效是最好的，特别是在“重视开发新产品或服务”方面，合资企业的得分最高。而独资企业在盈利能力、收入增长率、市场占有率方面得分相对较高。民营企业也比较重视市场、客户、新产品的研发，但与合资企业相比有一定差距。在响应客户需求积极研发新产品方面，国有企业相对表现较差。

在综合竞争能力方面，合资企业在顾客满意度、员工满意度方面成效最好，独资企业在产品竞争优势方面表现较好，民营企业和国有企业相对较差，国有企业的员工满意度得分最低。

总体来看，由于合资企业对管理会计的应用频率较高，对各种管理会计工具的应用较为普遍，所以合资企业在管理会计的成效方面也最为显著。相反，国有企业对管理会计的应用范围、频率相对较少，而最终的成效也是最差的。足以显示，管理会计在改善企业管理、提高企业运营效果方面确实具有明显的成效。

### 4. 管理会计实施中存在的问题

研究数据显示，61.62%的受访者认为，“管理会计人才缺乏”是首要问题，也就是说，管理会计面临着“人才荒”，这是制约管理会计推广与应用的主要瓶颈。其次，一半以上受访者认为，“企业管理会计工具的应用不够深入”也是需要突出解决的问题，有些企业对管理会计工具只是粗浅地应用，没有达到深度的业财融合，没有真正发挥作用或者作用不突出。另外，约45%的受访者认为“企业对管理会计的认知不够、对管理会计的重视程度不够”，管理会计是一个系统，涉及企业管理的各个方面，更多地需要自上而下的推动，尤其需要高层的重视，如果企业高层不够重视，是很难推动管理会计的深入实施的。以上三个方面的问题是比较突出的和公认的问题，除此之外，也存在管理会计体系尚未建立、管理会计应用范围小、管理会计理论与实际脱节以及信息化支撑不够等方面的问题。

针对以上问题，受访者认为，要推广管理会计需要首要解决的问题分别是：企业管理者转变管理理念，并重视管理会计应用；尽快培养用得上的管理会计人才队伍；尽快布局智能财务业务一体化信息平台。

## 三、调研数据具体分析

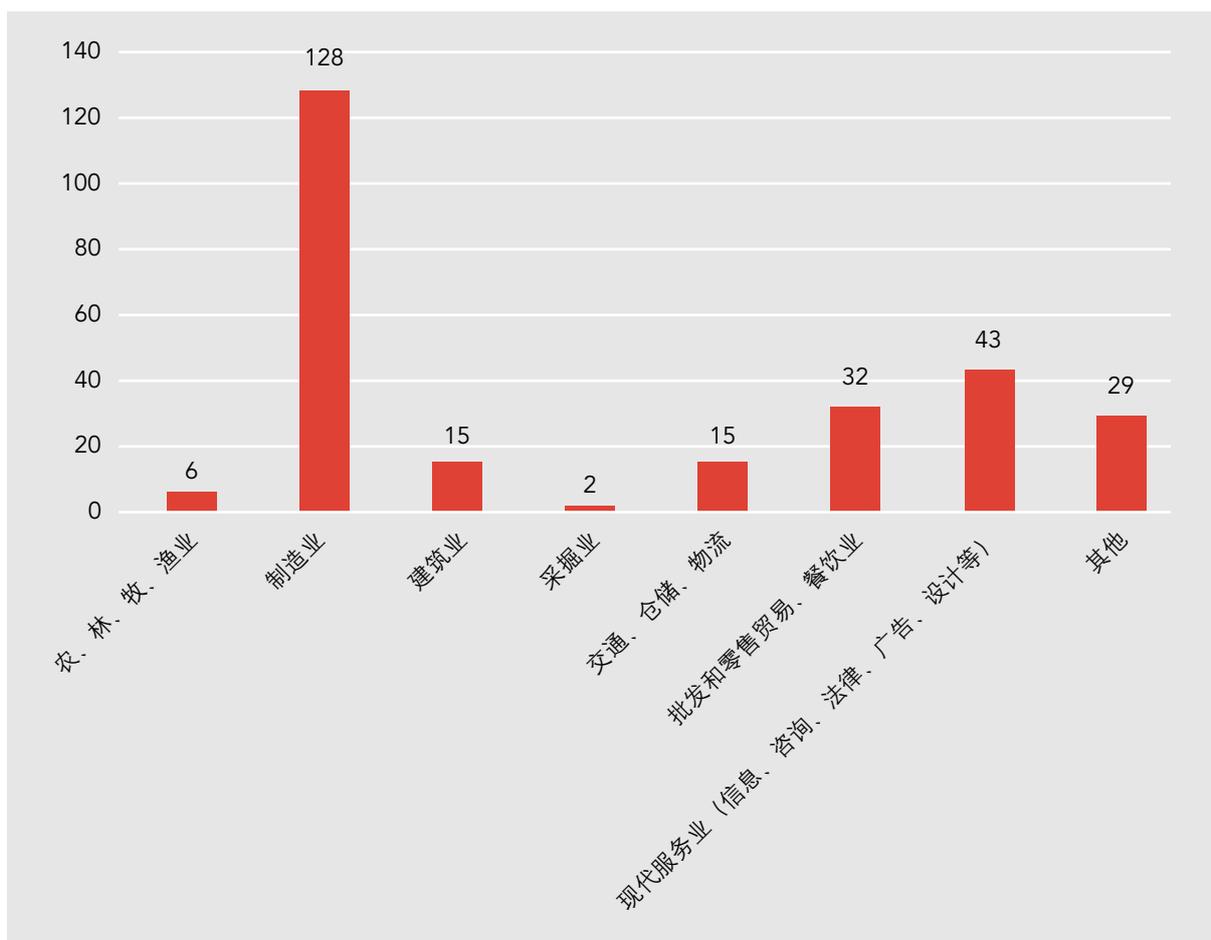
### 1. 被调研公司及问卷填写者的基本情况

#### (1) 行业背景

问卷借鉴国家发改委对行业的划分标准，并根据调研的需求，将被调研企业所在的行业分为农、林、牧、渔业；制造业；建筑业；采掘业；交通、仓储、物流；

批发和零售贸易、餐饮业；现代服务业（信息、咨询、法律、广告、设计等）；由于新兴行业的不断出现，所以选项中增加了“其他”行业。根据图1可以看出，被调研企业主要集中在制造业（128家）、现代服务业（43家）、批发零售业（32家）、交通仓储物流行业（15家）和建筑业（15家）、农林牧渔（6家）以及其他行业（29家）。

图1：被调研企业所在行业分布

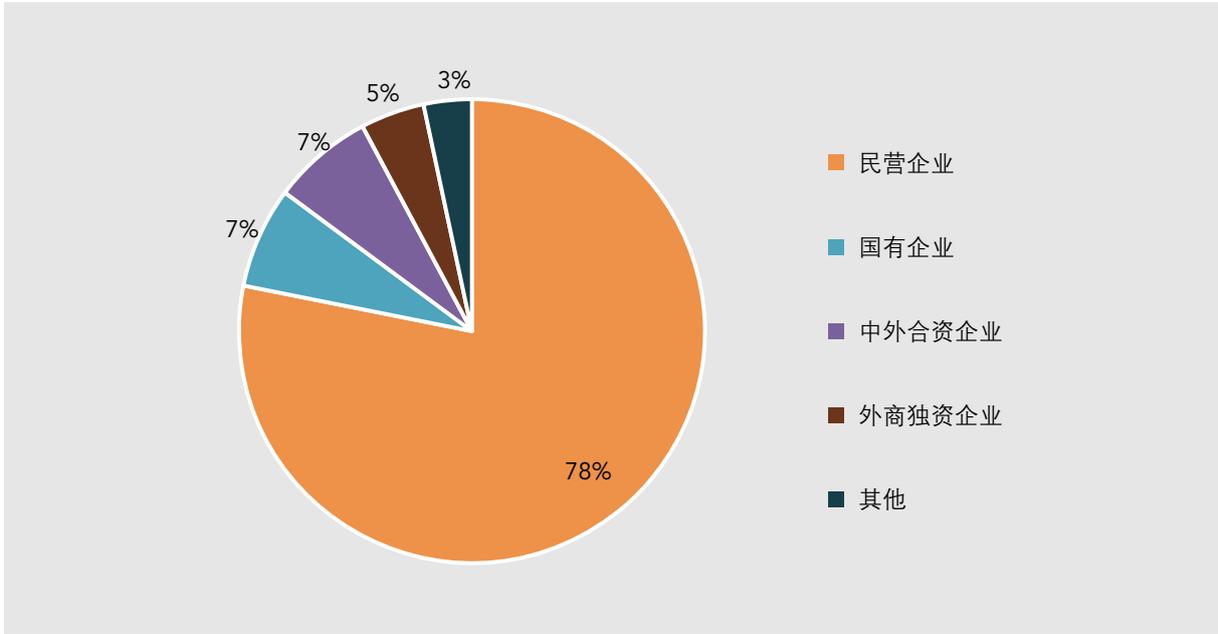


#### (2) 所有制结构

企业按所有制性质可以划分为民营企业、国有企业、中外合资企业和外商独资企业。其中民营企业占78%，

而其他所有制企业分布相对比较均衡各占7%左右（见图2）。

图 2：企业产权性质分布

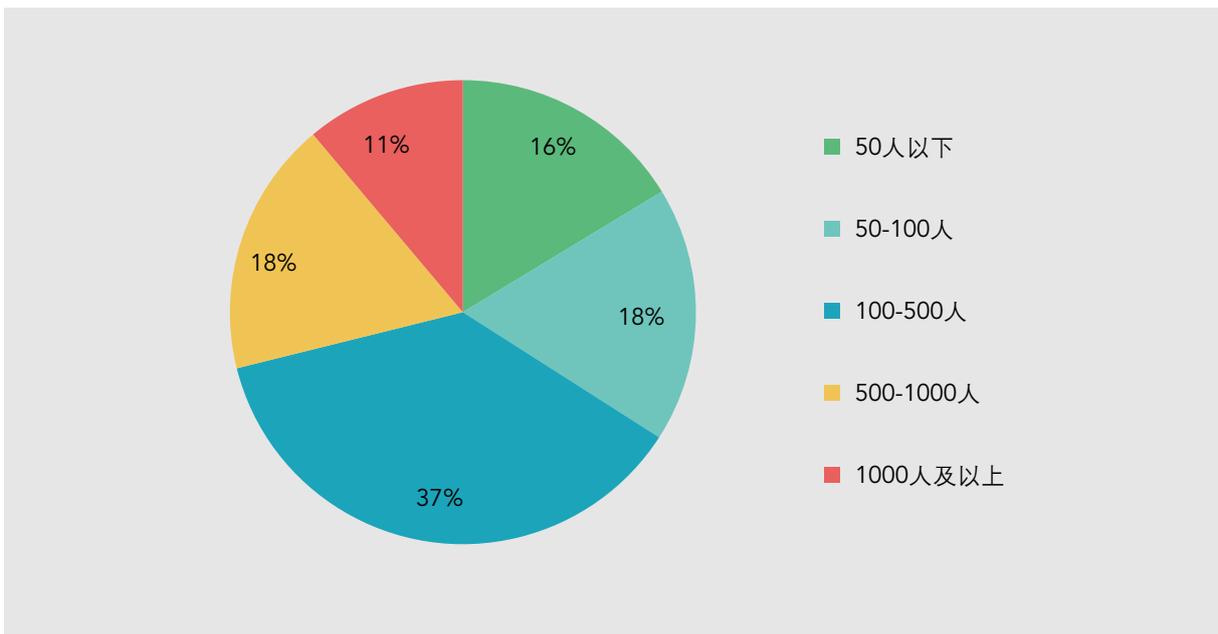


### (3) 企业的规模结构

根据《中华人民共和国中小企业促进法》相关规定，中小企业的认定区分不同的行业，分别从收入、从业人数等不同的角度进行认定。项目组认为，研究的目的是为了区分不同规模企业的管理特点，所以简单以从业人

员要素对企业的规模进行分类，分为：50人以下（微型企业）、50-100人（小型企业）、100-500人（中型企业）、500-1000人（大型企业）、1000人以上（超大型企业）。回收问卷中，从业人员为100-500的中型企业占37%，其他规模的数量分布较为均衡（见图3）。

图 3：企业的从业人数分布



#### (4) 企业成立时间分布

绝大部分公司成立5年以上, 比重占比88%(见图4)。

#### (5) 企业领导人

根据调研结果(见图5), 绝大部分的企业领导人为企业的创始人(占比62.6%), 企业创始人的直系子孙占比10%, 企业创始人的其他家族成员担任领导人的占比7.8%, 有20%的企业由其他非家族成员担任企业领导人。

进一步分析民营企业领导人的选择情况, 发现成立时间不同、处在不同的生命阶段, 对企业领导人的选择也是不同的。一般在企业初创阶段, 企业的领导人就是

企业的发起人, 但随着企业的发展壮大, 企业越来越需要有领导力的职业领导人, 从图6中可以看出, 成立时间15年以上的民营企业中有41.5%的企业领导人并不是企业的创始人, 其中13%是领导人的直系子孙, 而28.5%的企业领导人为直系亲属以外的人员。从不同规模民营企业领导人选择来看(见图7), 当企业发展到中等规模以上的时候, 非创始人的企业领导人比重明显增加, 当企业从业人员规模达到500-1000人时, 这个比例最高, 达到43.75%。这说明新一代的民营企业家具备更加开放的领导理念, 家族企业传承并不是只有通过下一代接班CEO这一种方式。

根据企业领导人的年龄分布来看, 主要集中在

图4：企业成立时间分布

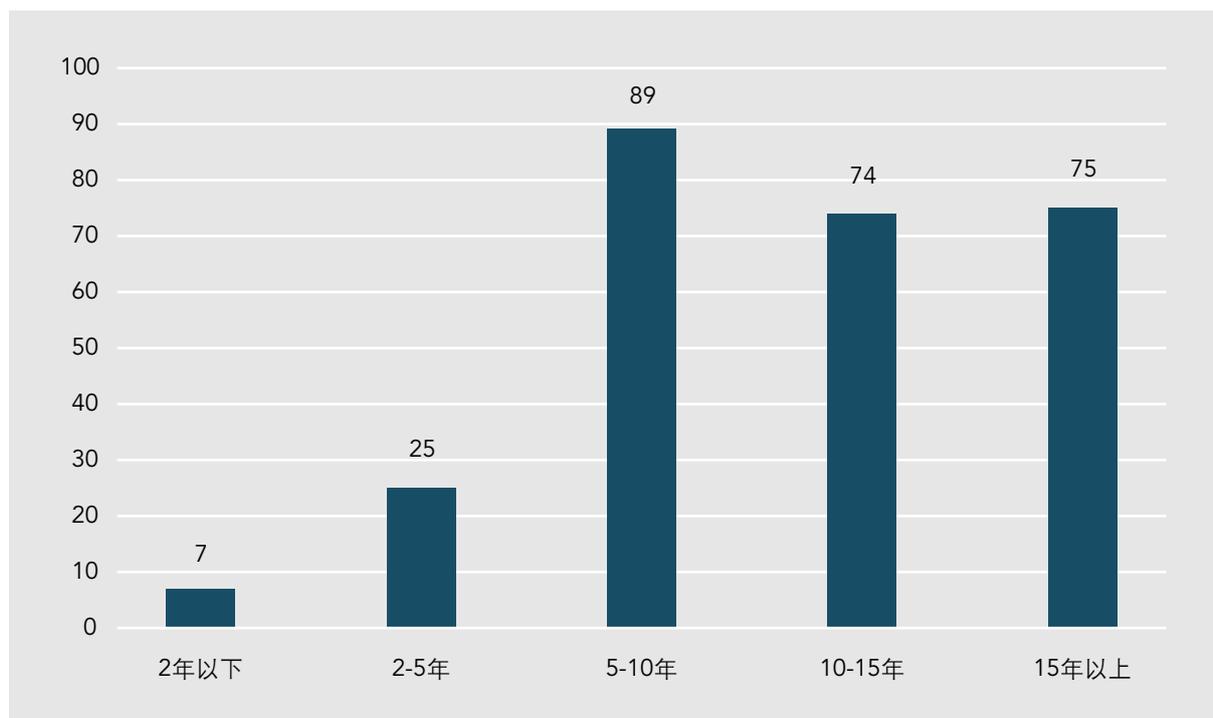


图 5：企业领导人的选择特点

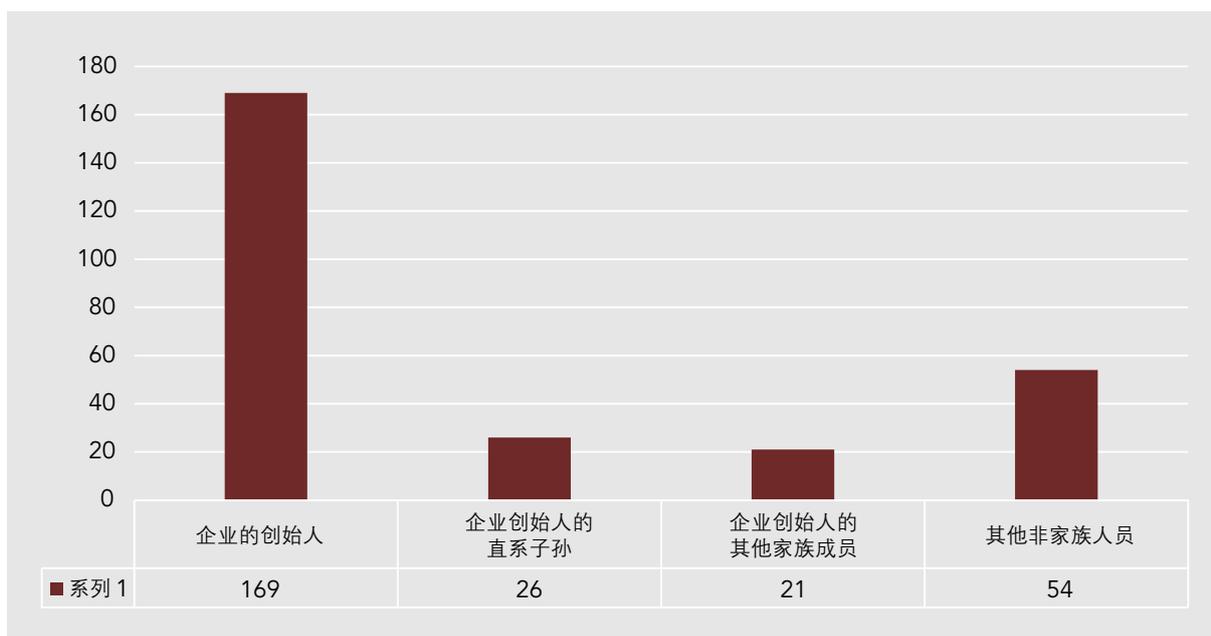


图 6：不同年限民营企业领导人选择特点

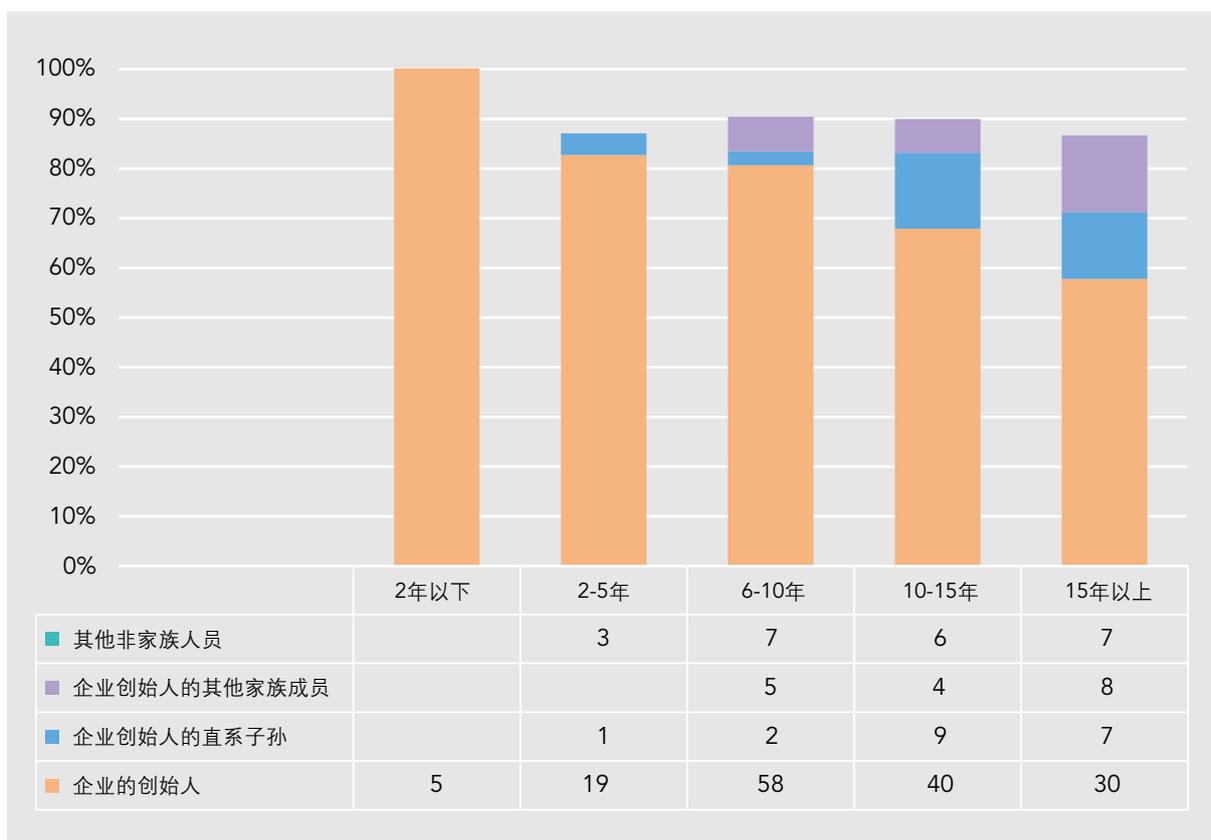
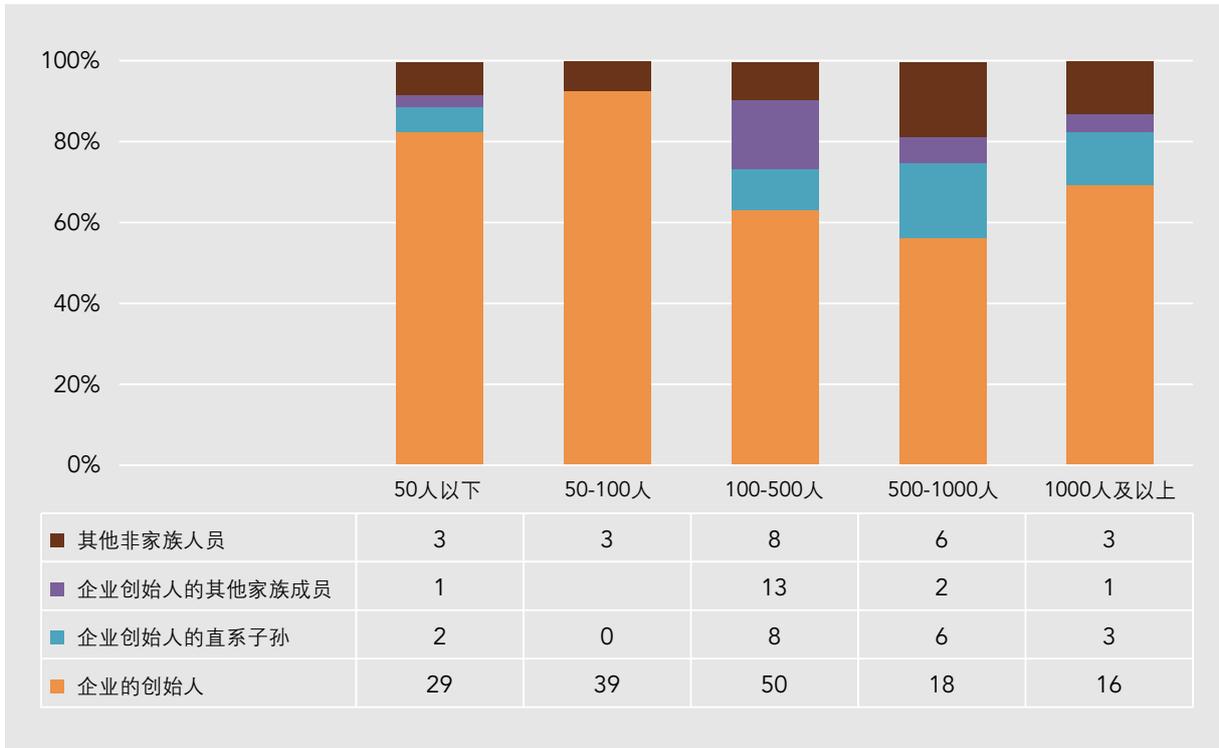


图7：不同规模民营企业领导人选择特点



41-50岁之间的中青年为主，占比56%，30岁以下特别年轻的企业领导人和60岁以上的领导人占比较少（见图8）

根据企业领导人的学历结构来看，大学本科以上的企业领导人占比86.3%，而初中及以下学历只是极少数（见图9）。

图8：企业领导人的年龄分布

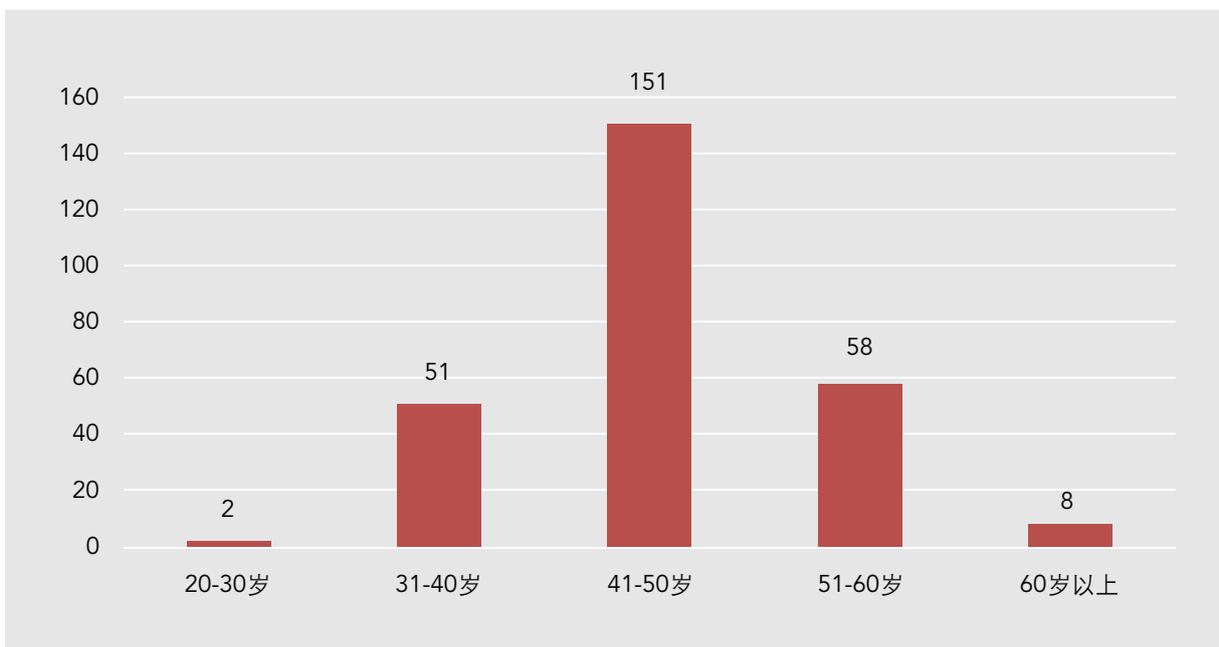
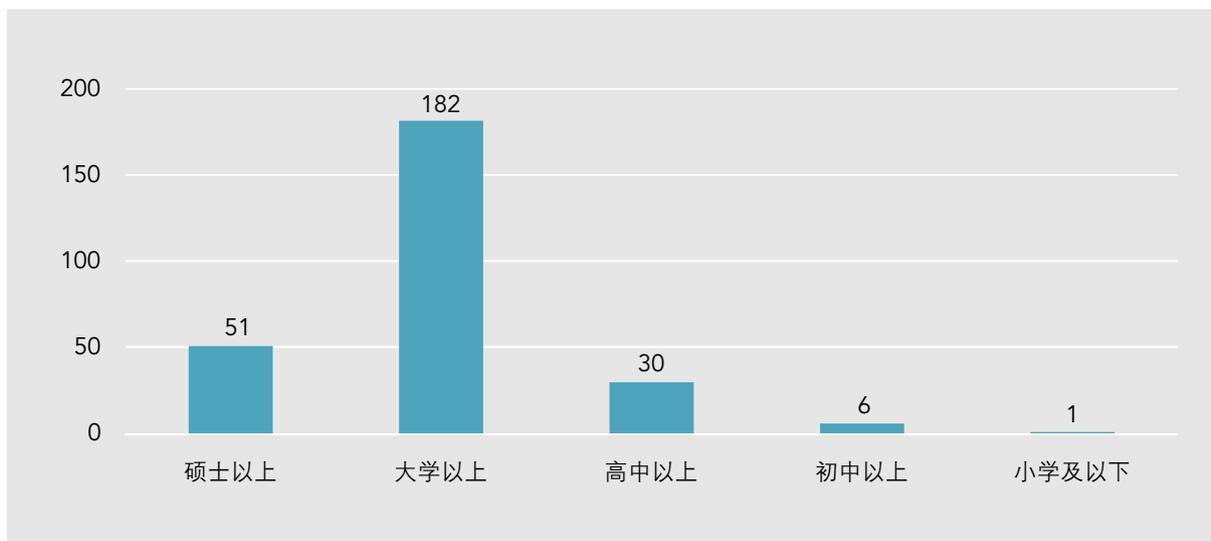


图 9：企业领导人的学历结构

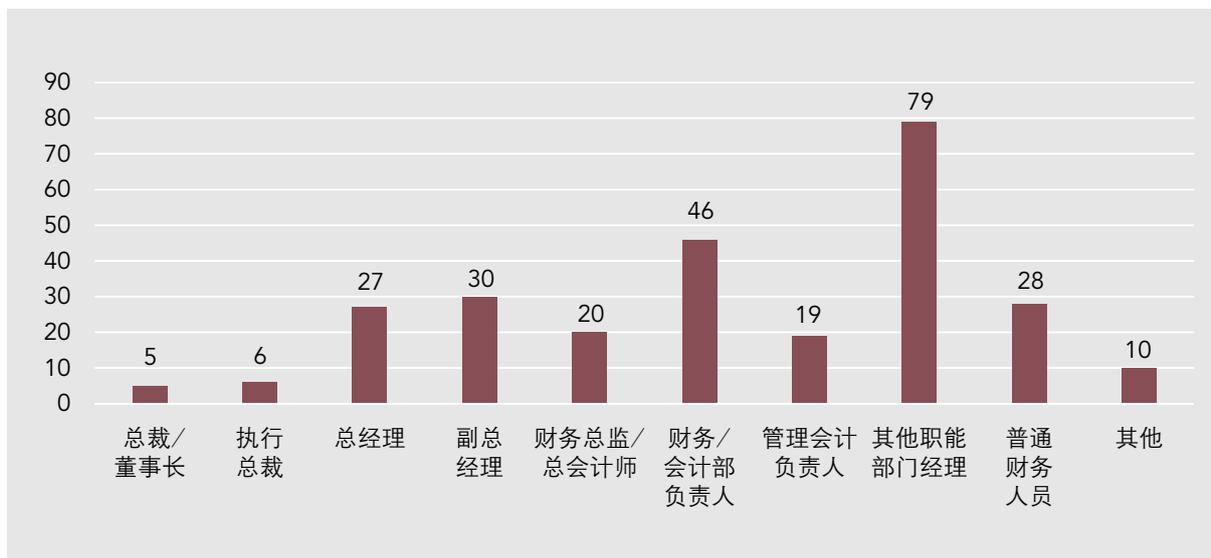


## (6) 受访人员的情况

由于不同受访人员对管理会计专业认知会不一样，有必要了解受访人员的具体情况。对受访人员的调查主要有四个方面，一是职务、二是工作年限、三是学历、四是受访人员自身对常见管理会计工具的认知情况。由于管理会计的实施并不局限于会计部门，而一般其他部门的人员对管理会计的理解又可能比较片面，所以本次问卷发放时，要求由财务相关人员或管理中层以上的人

员填写。根据问卷反馈结果（图 10）来看，财务总监/总会计师（20 人）、财务部门负责人（46 人）、管理会计部门负责人（19 人）、普通财务人员（28 人）合计占比 41.9%，另外，董事长（5 人）、执行总裁（6 人）、总经理（27 人）、副总经理（30 人）、其他职能部门经理（79 人），共占比 54.4%，即受访人员中 96% 的人员为财务相关人员或中层以上人员，对企业的整体运行有一定的了解，这也保证了调研结果的可信度。

图 10：受访人员在企业的岗位分布



另外根据受访人员在被调研企业的工作年限分布来看，绝大部分的受访者在被调研企业的工作年限为3年以上，其中工作3-5年的受访者为63人，占比23.3%；工作5-8年的受访者为92人，占比34.07%；工作8年以上的为73人，占比27%（见图11）。

受访人员学历方面，绝大部分的受访学历在本科以上，占比98%，其中大专学历占7%，本科学历占75%，研究生及以上学历占16%，说明受访者都有较好的高等教育背景（见图12）。

图 11：受访人员在企业工作年限分布

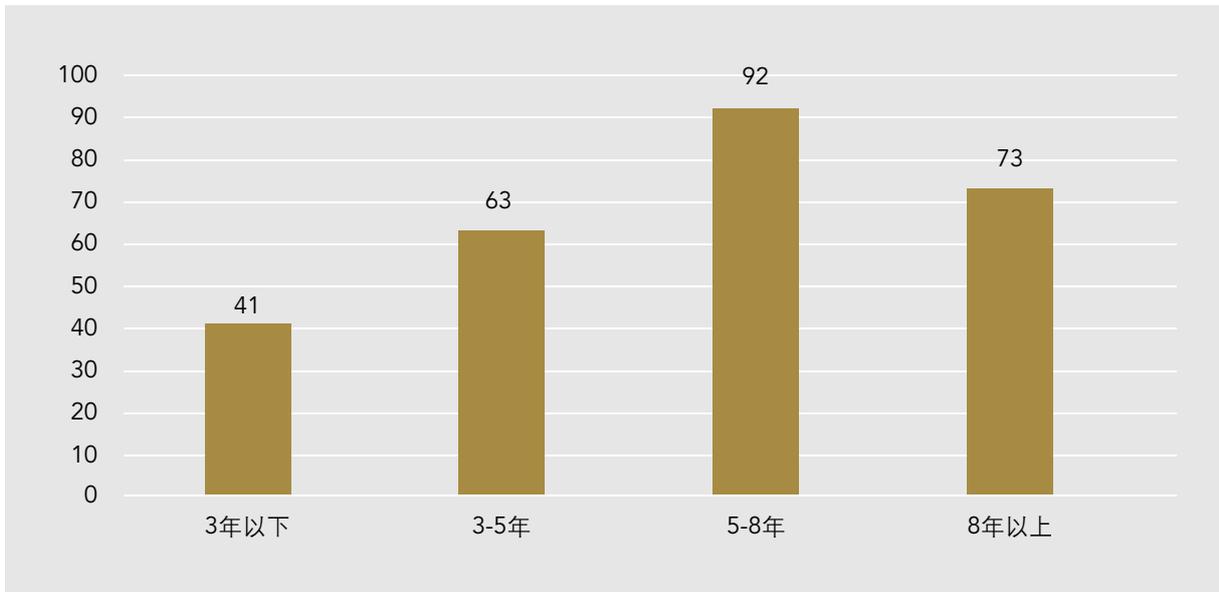
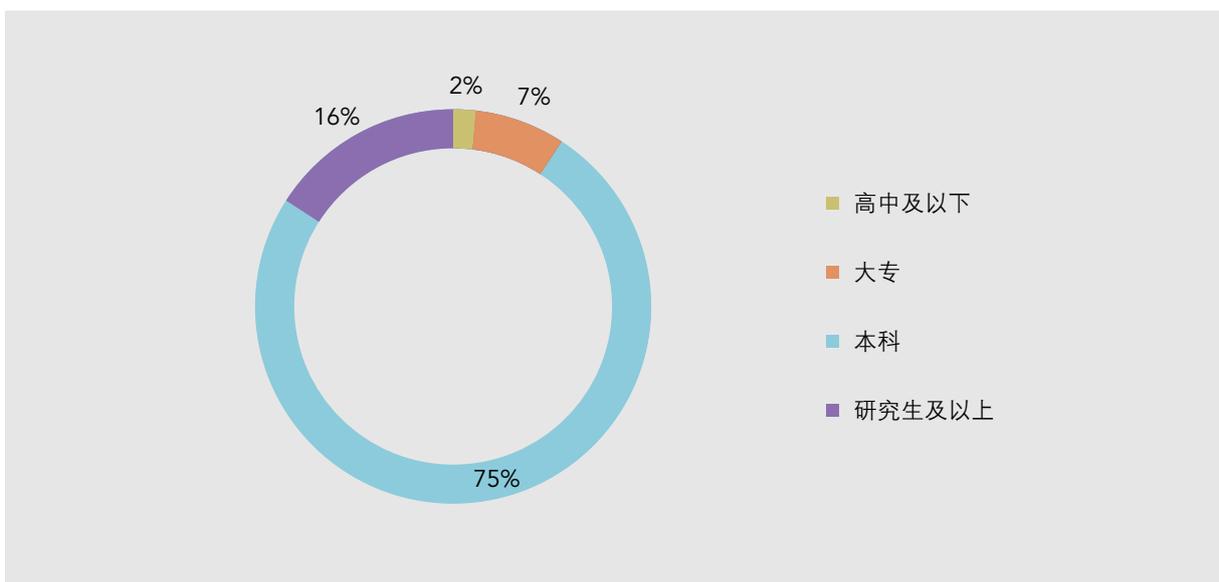


图 12：受访人员的学历分布



为了了解受访人员自身对管理会计相关工具的认知情况，我们设置了受访人员对管理会计工具的了解程度题目，选择了15个常见的管理会计工具，包括价值链分析、平衡计分卡、绩效评价系统、本量利分析、作业成本法、目标成本法、生命周期成本、持续改善成本、标准成本法、经营预算、资本预算、转移定价、责任会计、质量成本、薪酬计划。了解程度包括5个等级，分值分别为1-5分，其中包括“没听过”（1分）、“大概了解（听过相关的概念，具体原理尚不清楚）”（2分）、“有些了解（知道相关概念、原理，但对具体使用方法、

发挥的价值等还在探索阶段）”（3分）、“非常了解（包括工具的使用方法、发挥的价值、适用范围和局限性）”（4分）、“本企业正在使用”（5分）。

图13展示了受访人员对管理会计工具认知的总体情况。相对来讲，达到或接近“非常了解”的管理会计工具有绩效评价系统、经营预算、资本预算和薪酬计划，其他的管理会计工具的认知情况平均得分为3.2-3.8之间，说明对这些管理会计工具是“有些了解”，但是还没有达到“非常了解”的程度，不能清晰掌握管理会计工具发挥的价值、适用范围和局限性。

图 13：受访人员对相关管理会计工具认知总体情况

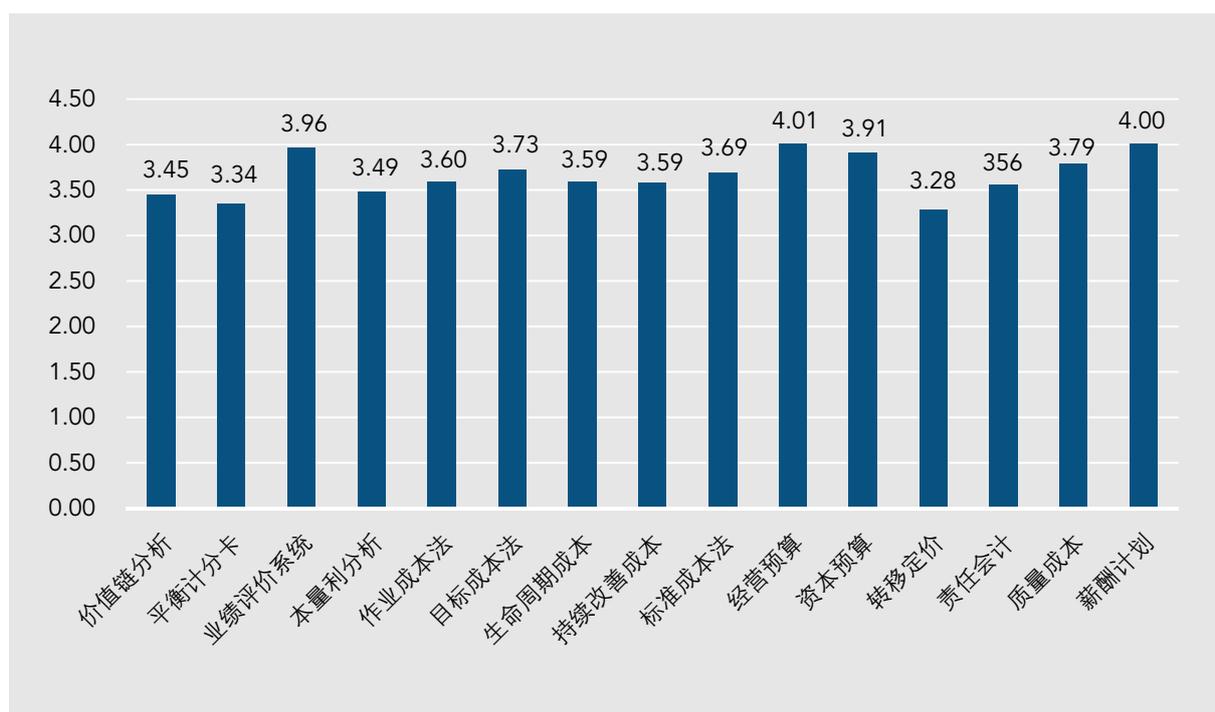
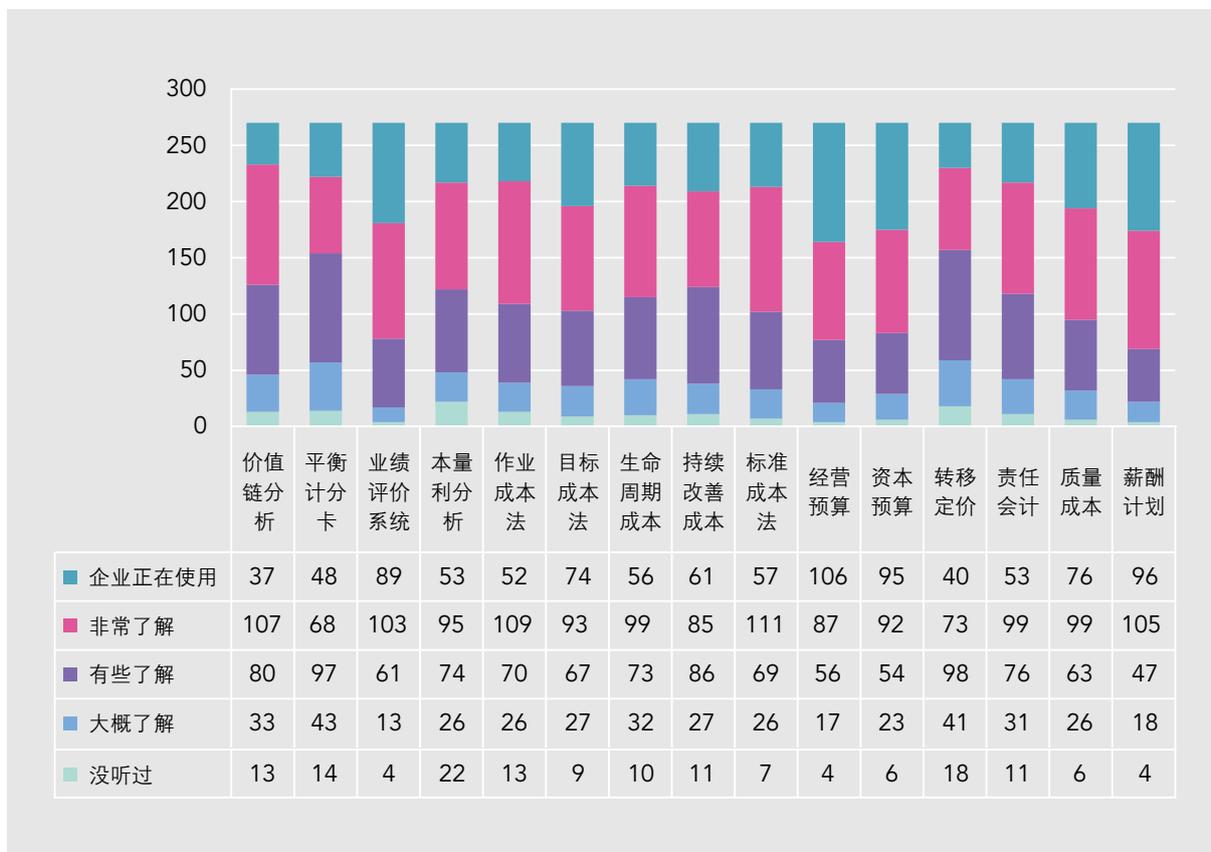


图14展示了受访人员对管理会计工具认知情况的具体分布，可以看到，经营预算是企业相对来讲比较普遍使用的管理会计工具，其次是薪酬计划、资本预算、绩效评价系统，而价值链分析、转移定价、平衡计分卡、作业成本法、本量利分析、责任会计等应用比较少。其

中本量利分析、转移定价等没听过的人数比较多。根据这些数据，大致可以判断出，企业对管理会计的应用比较粗，重视计划（预算）和评价（绩效与薪酬），而企业具体运营过程中使用管理会计工具的情况并不普遍。

图 14：受访人员对相关管理会计工具认知情况具体分布



## 2. 企业管理会计运行的基础情况

管理会计的运行需要一定的基础条件，比如企业的管理模式、管理理念，企业的信息化情况，以及企业管理会计相关的人才筹备。本次调研中增加了关于企业管理决策模式、对管理创新的态度、高管团队财务背景、企业管理会计部门设置情况、管理会计相关人才情况、管理会计制度及信息化情况等，从各个维度了解企业管理会计运行的基础环境。

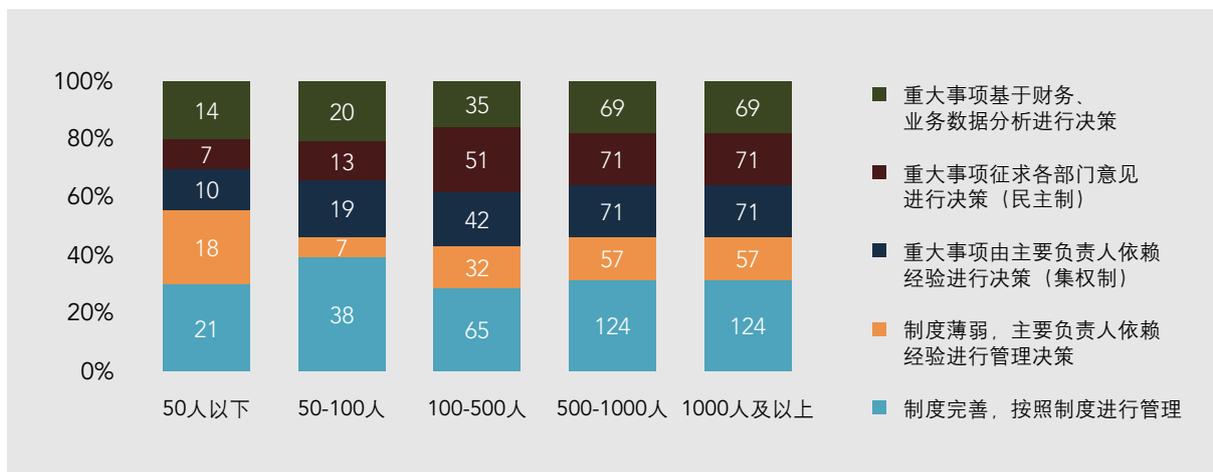
### (1) 企业管理决策的模式

有大约 30-40% 的企业“有完备的管理制度，日常经营各部门按照制度进行管理”，其中 50-100 人的企业制度情况最好，达到 79%。也有一部分企业“日常经营的管理制度薄弱，主要负责人依赖潜意识 and 经验进行管

理决策”，这种现象在 50 人以下的小企业尤其突出（占比 40%），而 50-100 人的企业这个比例最少（14%），而随着规模增加，这个比例又有所增加。也就是说，当企业规模小的时候，更多的是依赖负责人的经验进行管理，制度薄弱，而当规模稍大一点的时候，开始重视制度建设，制度相对完善，但企业规模再进一步增加是，原先的管理制度又有不太适应企业规模的扩大，反而制度薄弱的比例又有所增加。

对于重大事项的决策，除了 100 人以下企业征求各部门意见的情况稍少以外，集权制（主要负责人依赖潜意识 and 经验进行管理决策）、民主制（尽可能跟不同部门的人员沟通讨论，根据讨论的结果决策）、基于业财数据分析的科学决策基本差不多（见图 15）。

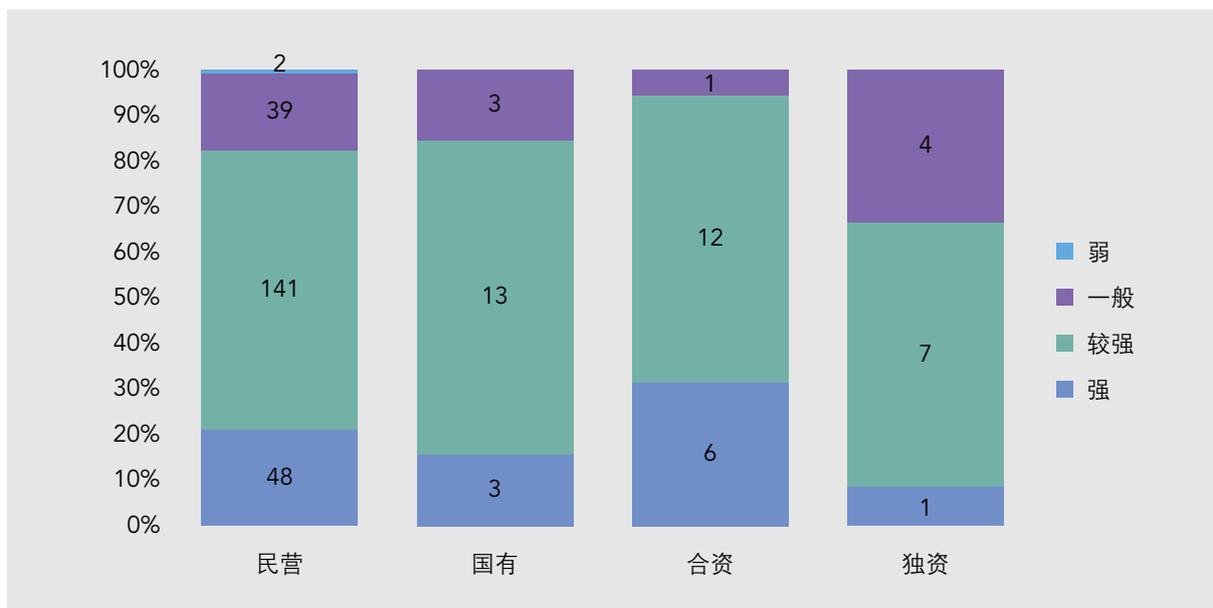
图 15：企业管理决策模式



## (2) 企业领导人对待内部管理创新的态度或偏好

如果把企业对待管理创新的态度分为强、较强、一般、弱四个等级，调研结果显示，不同性质企业对待管理创新的态度有一些略微的差别，合资企业更加重视管理创新，民营企业、国有企业也比较重视管理创新，较强以上的比重占到 80%（见图 16）。

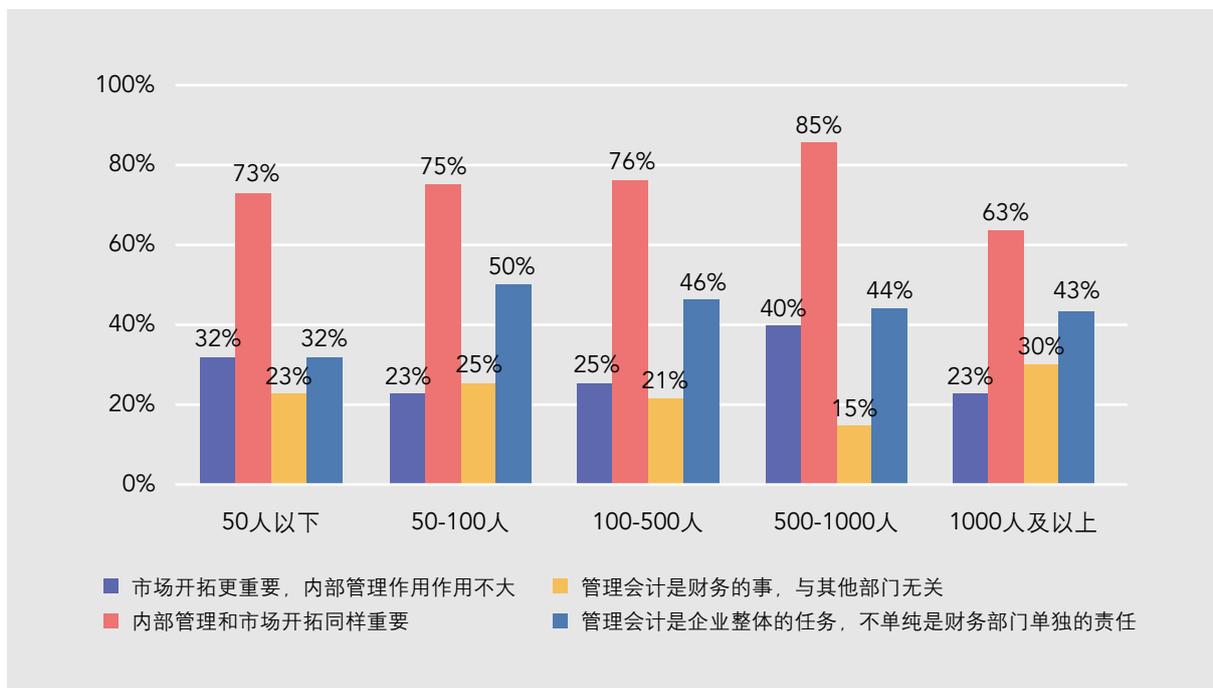
图 16：企业对待管理创新的态度



## (3) 企业对管理会计学科的态度

从图 17 可以看出，绝大部分（约 78%）企业均认为企业的内部管理和市场开拓同样要，也有一部分企业认为市场开拓更重要，内部管理作用不大。约有 25% 的企业认为管理会计是财务部门的事情，与其他部门无关，约 45% 的企业认为，管理会计不单纯是财务部门单独的责任，而是企业整体的任务。

图 17：企业对待管理会计学科的态度

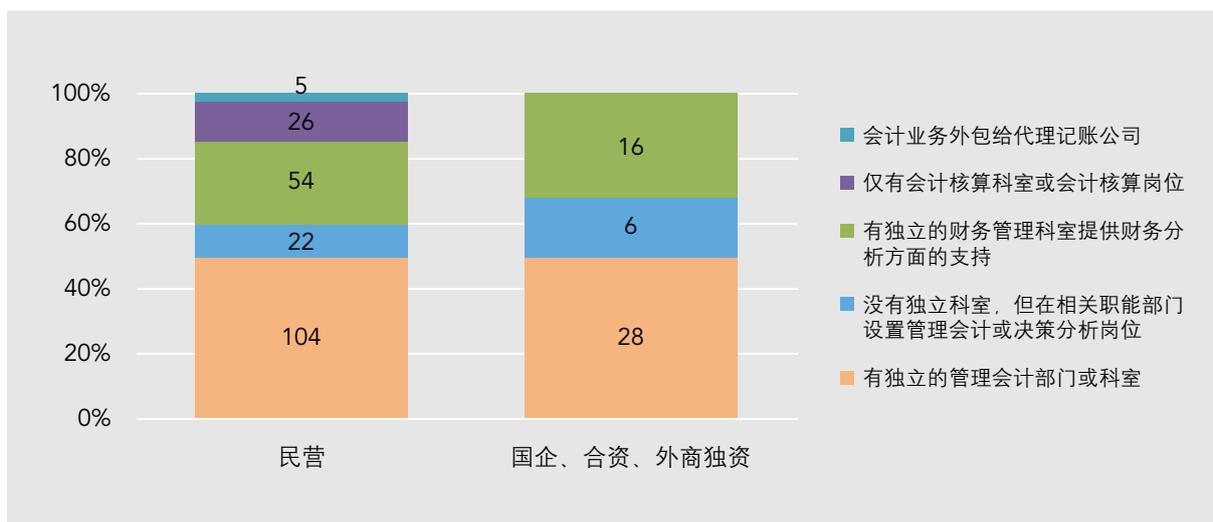


#### (4) 企业管理会计相关部门或岗位设置情况

图 18 展示了企业管理会计部门或者岗位的设置情况。这里我们区分民营企业和非民营企业进行比较，可以看到，民营企业中设立独立管理会计部门的比例是 49.3%，而非民营企业独立设置管理会计部门的比例是 56%。有些企业虽然没有独立管理会计科室，但在相关

职能部门设置管理会计或决策分析岗位，或者有独立的财务管理科室提供财务分析方面的支持，这个比重在民营企业是 36%，而非民营企业是 44%。总体来看，民营企业有 5% 的比例没有与开展管理会计活动相关的岗位或人员，而非民营企业基本能不同程度地服务于管理会计工作的开展。

图 18：管理会计相关部门或岗位设置情况

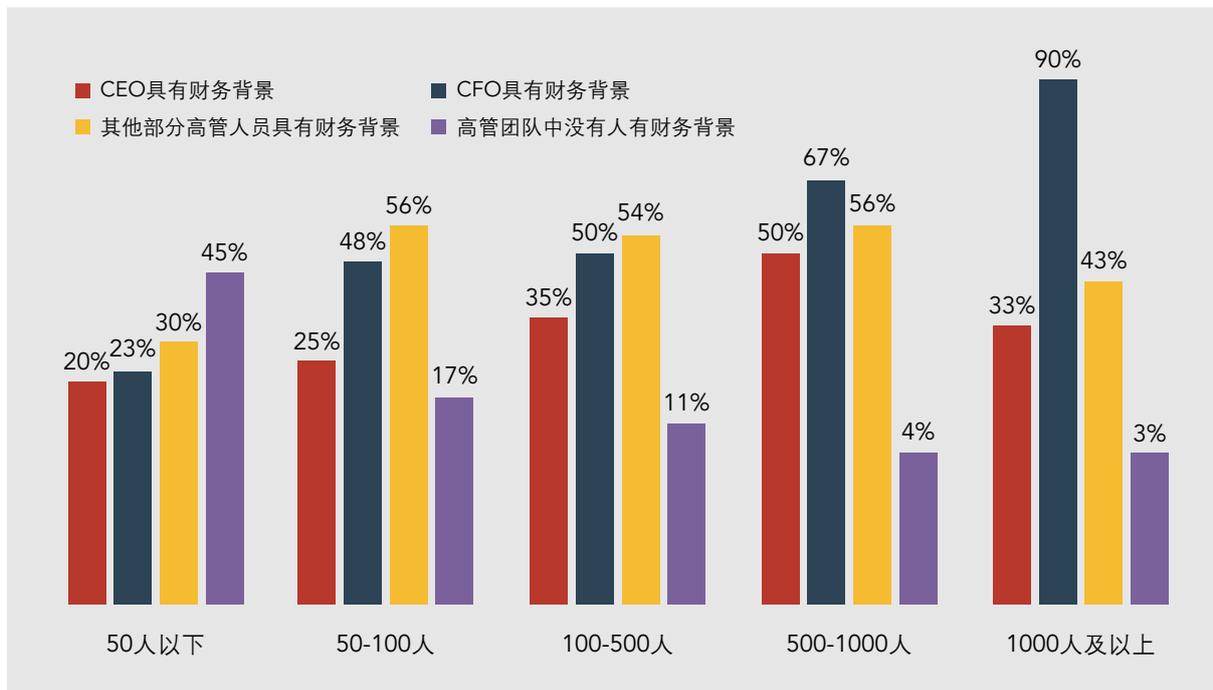


## (5) 企业高管团队财务背景

企业高管团队是否具有财务背景对管理会计工作开展具有重要作用。图 19 显示了企业高管团队的财务背景情况，不同规模的企业中还是具有较大的差异。其中，在 500-1000 人的较大企业中“CEO 具有财务背景”的占比最高，有 50%，而在 50 人以下企业中占比只有

20%；而在超大型企业中，90% CFO 具有财务背景，50 人以下企业中，比重只有 23%；其他高管团队具有财务背景的 50 人以上的企业中也有较大的比重约 55%；高管团队中没有人具有财务背景的比重在 50 人以下的企业中达到 45%，企业规模越大，这个比重也越低，在 1000 人以上企业中，比例最低，为 3%。

图 19：企业高管团队财务背景情况



## (6) 企业财务相关人员持有的证书情况

与财务相关的证书包括初级会计师、中级会计师、高级会计师、注册会计师、注册税务师、内部审计师、初级管理会计师、中级管理会计师、高级管理会计师、CMA 美国注册管理会计师、其他国际财经类证书。但初级会计师、中级会计师、高级会计师、注册会计师等是传统会计行业的同性证书，而内部审计师、初级管理会计师、中级管理会计师、高级管理会计师、CMA 美国注册管理会计师、其他国际财经类证书则是近些年才开始引入或设立的，为培养专门的管理会计人才而开设的相关的证书认证。

总体上来看，企业会计相关人才中，中级会计师的持有比例最高，其次是高级会计师、注册会计师、初级会计师，而管理会计相关证书的持证人员相对较少，最多的是中级管理会计师，比重不到 25%（见图 20）。

再区分民营企业和非民营企业分别统计管理会计持证情况，这里把企业中有初级、中级或高级的各类管理会计师证书中的任何一种，定义为有专门管理会计持证人员，否则，定义为没有专门的管理会计持证人员。统计结果如图 21 所示，在民营企业中 53% 的企业有专门的管理会计持证人员，而非民营企业中，该比例达到 78%。

图 20：企业管理会计人才配备情况

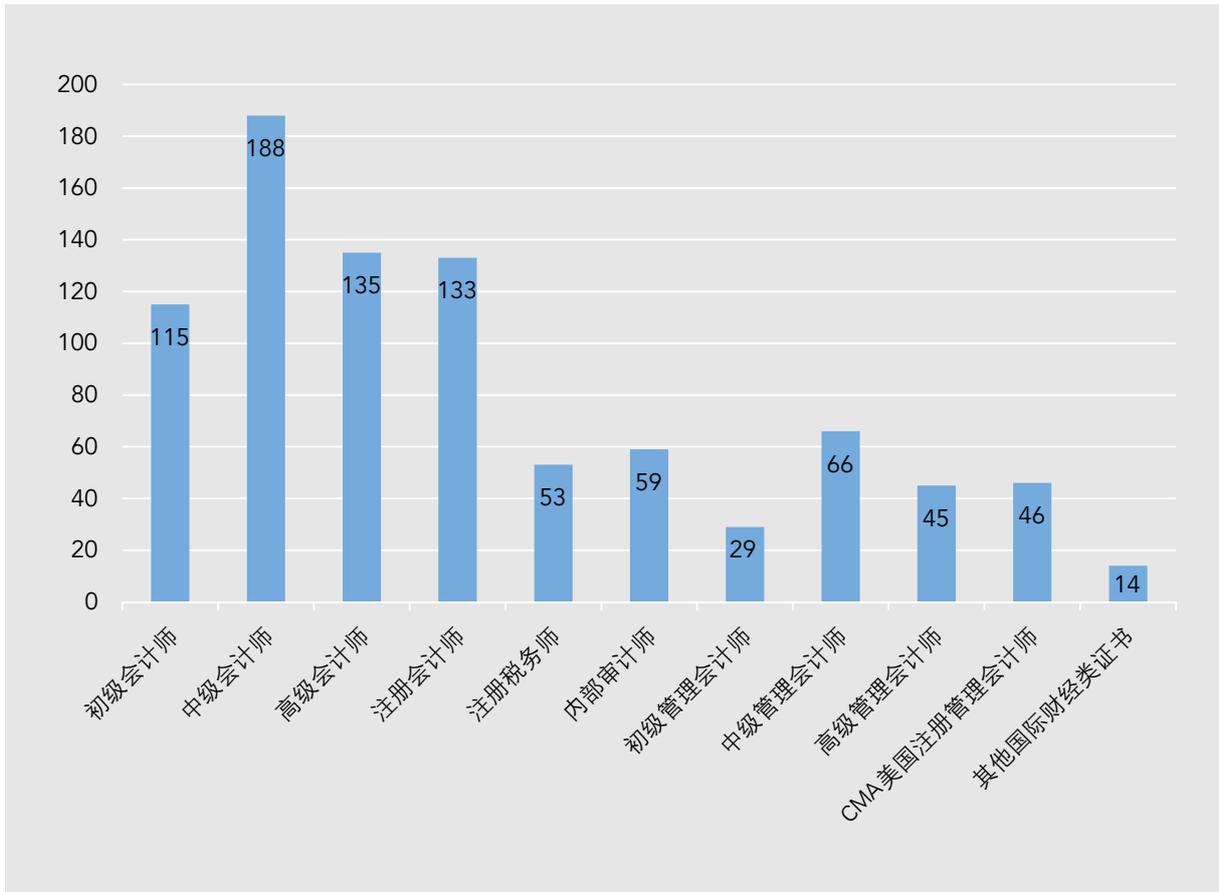
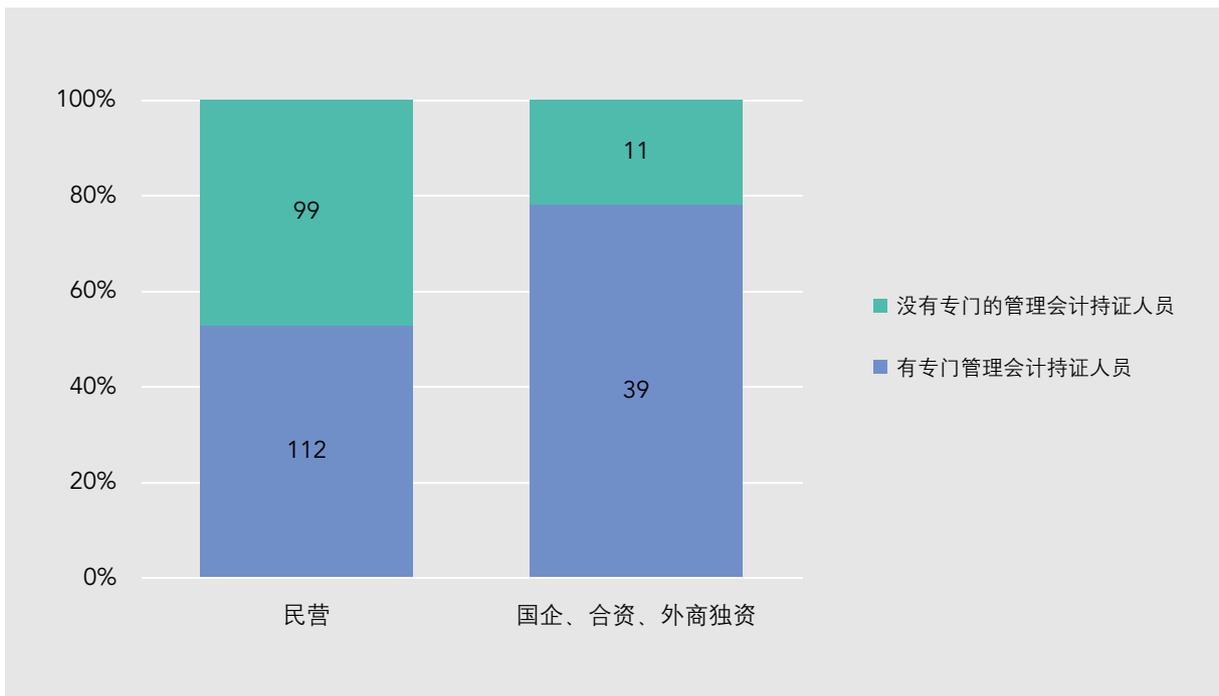


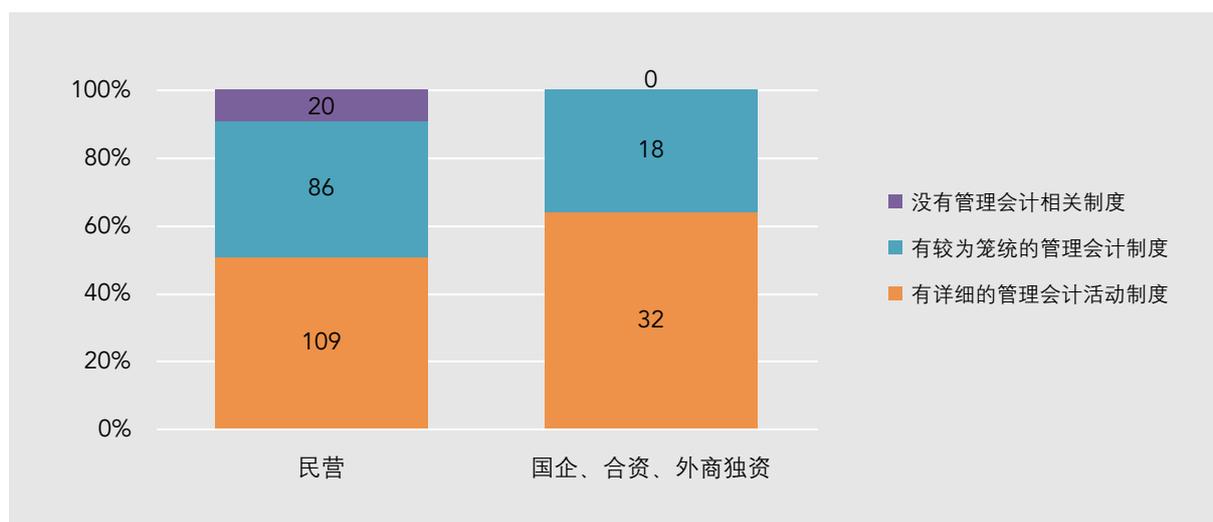
图 21：企业具有专门管理会计持证人员情况



## (7) 企业具体管理会计活动制度或规范

制度是管理会计活动开展保障，企业的内部制度中是否有如预算手册、成本会计手册、成本核算制度、绩效考核与奖惩制度等相关的管理会计制度，是考察企业管理会计基础环境的重要因素。调研结果显示，民营企业中51.6%的企业有较为详细的管理会计活动制度，而非民营企业中该比例为64%，有40%的民营企业有较为笼统的管理会计制度，有约10%的企业没有管理会计制度。

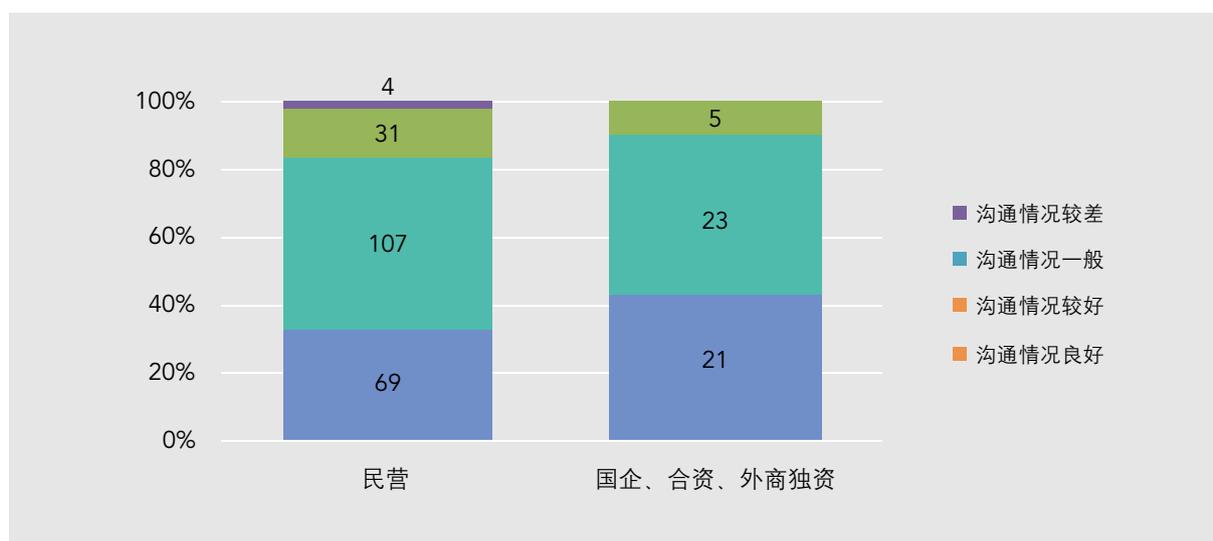
图 22：企业内部管理会计相关制度情况



## (8) 企业财务部门与其他部门之间沟通情况

管理会计最典型的特点是业财融合，财务与业务的沟通非常重要。图 23 显示了企业财务部门与其他部门之间沟通情况。可以看出，民营企业沟通情况良好或较好的比重为 83%，而非民营企业比重为 90%。

图 23：财务部门与其他部门之间沟通情况



### (9) 企业管理信息化水平

企业管理的信息化是现代企业开展管理活动的基础。该问题有四个选项，分别为“强，有先进的财务共享平台，能实现本单位信息系统与外部信息系统的互联，基于大数据分析为企业各方面管理决策提供智能决策支持”、“较强，具有较为完善的管理信息系统（如ERP、SAP等，包括财务、物流、人力资源等核心模块），能满足企业日常运营管理的需求”、“一般，仅包括独立的财务核算系统或其他独立运行的管理功能模块，不能很好满足决策需求”和“弱，仅有会计电算化软件和其他通用软件，无法为企业管理提供有用信息”。

图 24 显示了企业管理信息化水平在不同规模企业的分布情况，可以清晰地看出，随着企业规模增加，信息化水平越来越强。其中信息化水平“强”和“较强”

的比重在 50 人以下的企业中仅占 45%，而在 1000 人以上的企业中，该比例上升到 93%。信息化水平为“一般”或“弱”的比重在 50 人以下企业的比重为 54%，也就是说，在大部分的中小企业中，信息化水平较差，不能很好满足决策的需求。

图 25 显示不同性质企业对待管理信息化的态度和措施，可见，相对而言，民营企业和合资企业更加重视管理信息化工作，专门的机构负责信息化工作的比重较大，更倾向于对管理信息系统的开发与完善，尽可能促进会计信息系统、业务信息系统的一体化，在实现本单位信息与外部信息系统互联方面也有更高的比重，而国有企业相对而言，对信息化的重视程度不如合资企业、民营企业，但限于民营企业中部分小微企业的信息化水平较差，有些个别企业甚至尚未开展会计信息化。

图 24：企业管理的信息化水平分布

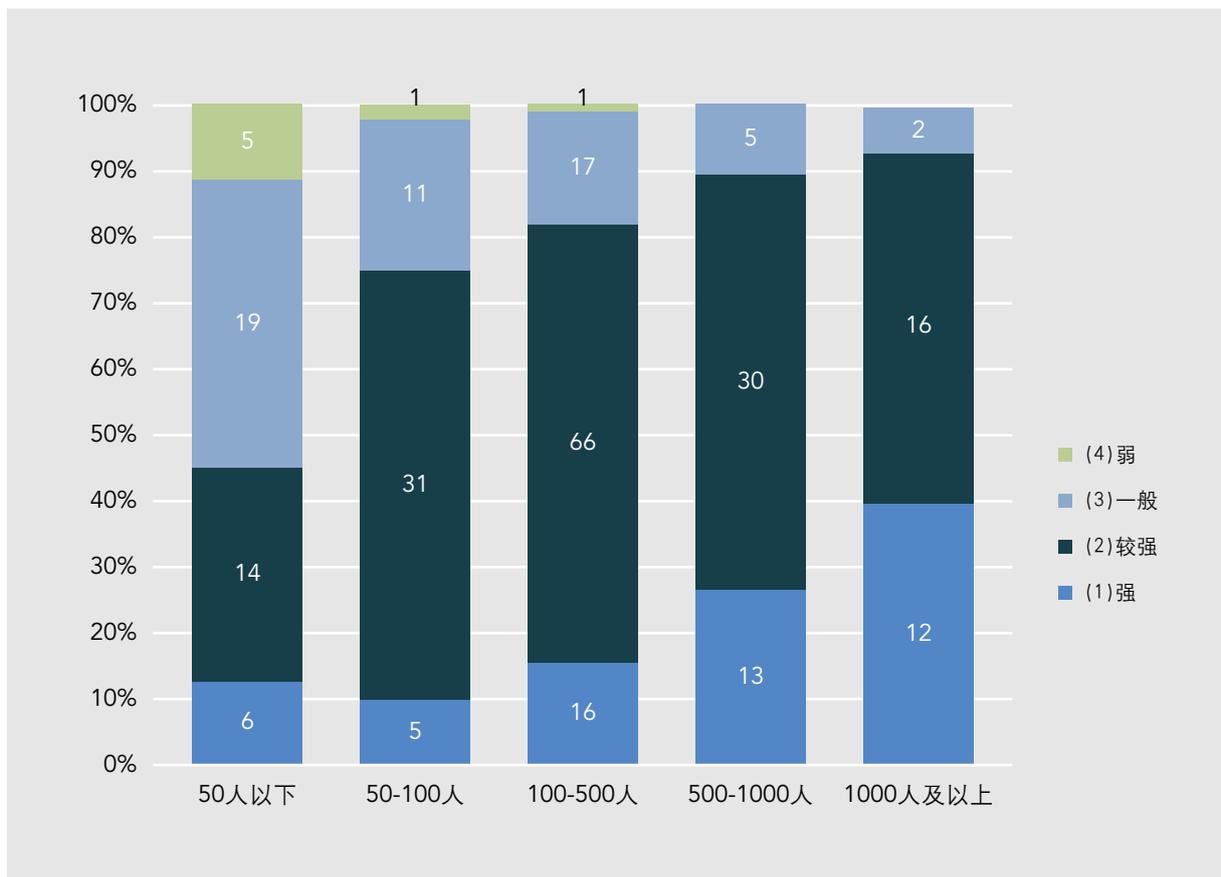
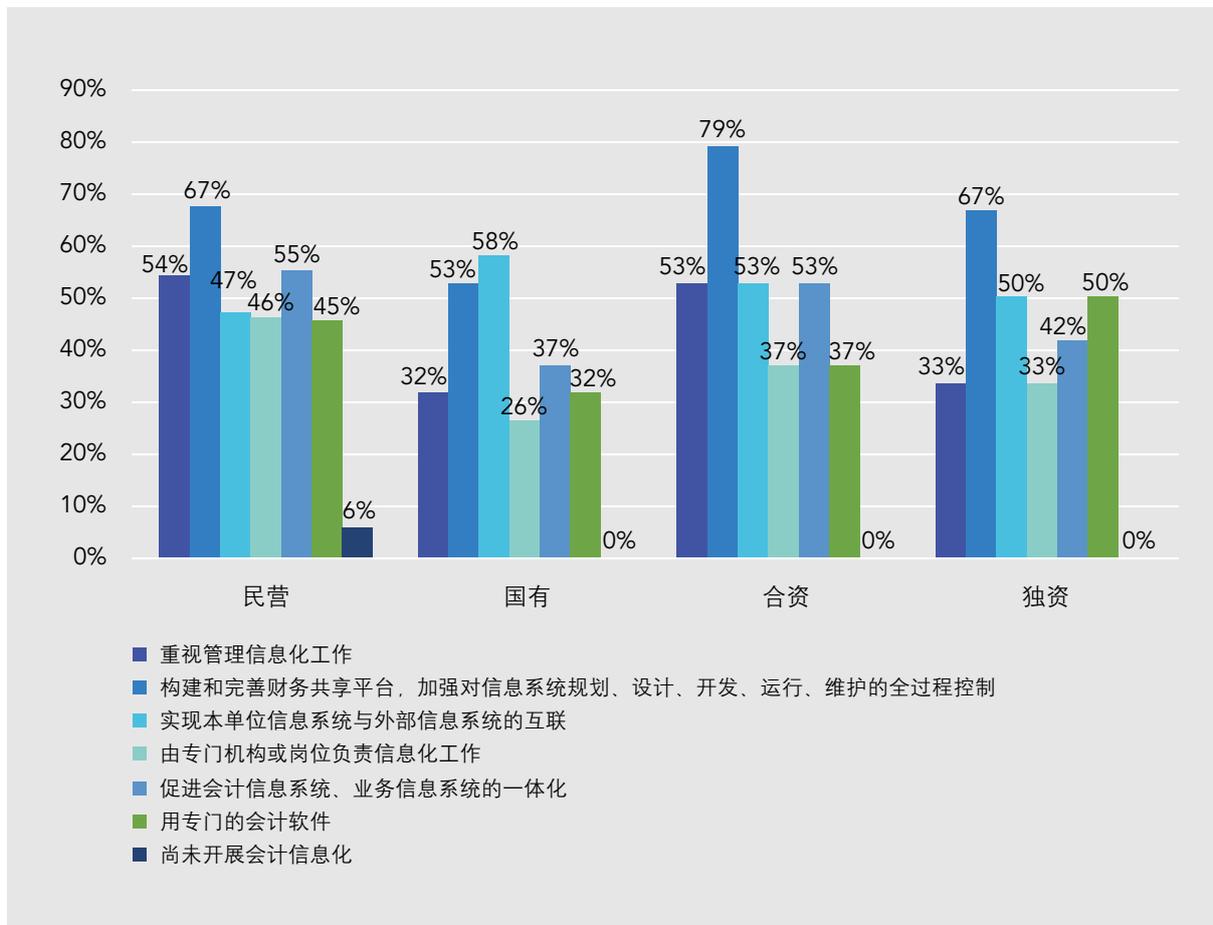


图 25：企业对待信息化的态度和措施

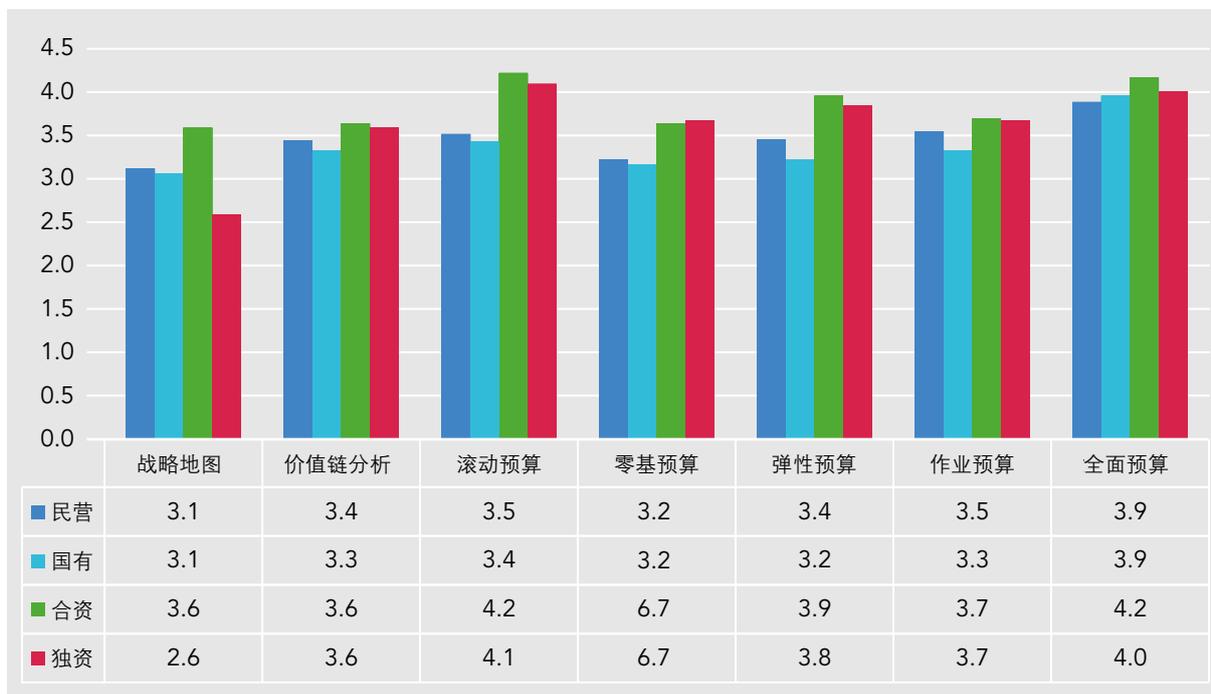


### 3. 企业管理会计工具的应用情况

由于管理会计工具比较多，本次调研选择了涉及企业战略与预算（包括战略地图、价值链分析、滚动预算、零基预算、弹性预算、作业预算、全面预算）、成本管理（目标成本法、标准成本法、变动成本法、作业成本法、标杆管理、生命周期成本管理）、短期与长期决策（本量利分析、敏感性分析、边际分析、贴现现金流法、项目管理、资本成本分析）、绩效评价与风险管控（多维度盈利能力分析、关键绩效指标 KPI、平衡计分卡、风险矩阵、风险清单、全面质量管理）等方面常见的 25 个工具的应用情况。每个工具按使用的频繁程度进行得分，其中，从不使用（1 分）、较少使用（2 分）、一般（3 分）、经常使用（4 分）、频繁使用（5 分）。

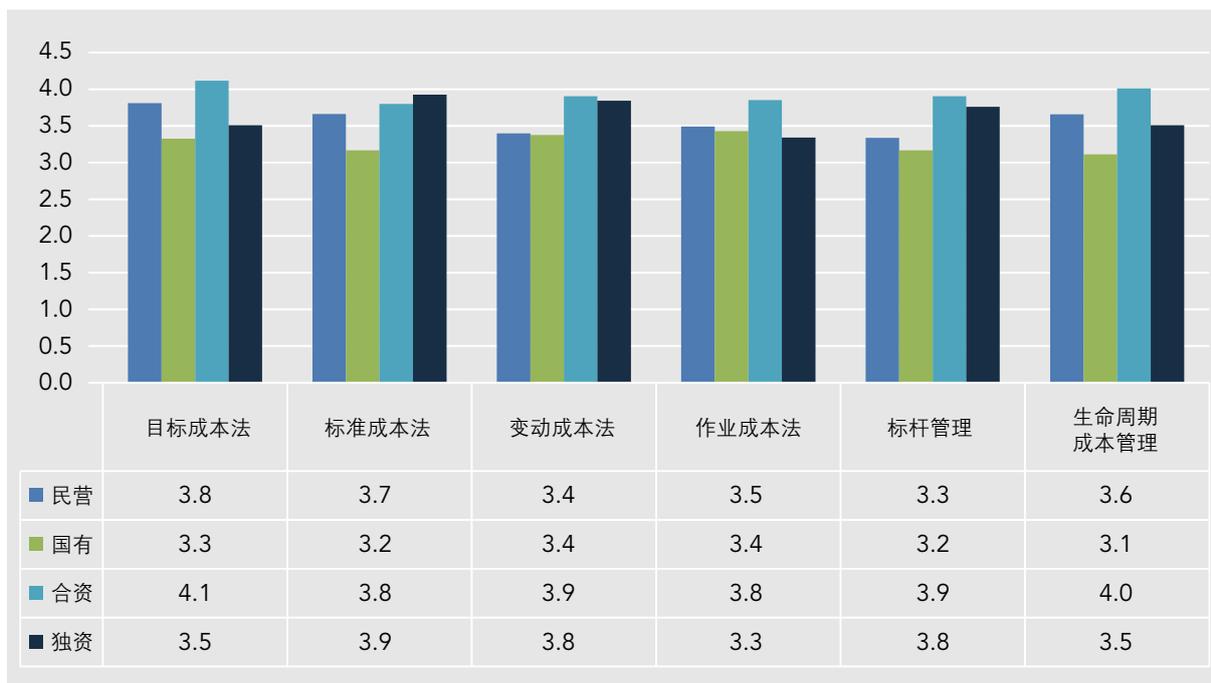
在战略与预算方面（见图 26），全面预算是使用频次最高的管理会计工具，对民营企业、国有企业、合资企业来讲，全面预算的平均得分都是最高的，其中合资企业对全面预算工具的使用得分最高为 4.2 分，民营企业 and 国有企业全面预算工具的分值是 3.9，也接近于“经常使用”。在具体预算方法的选择方面，滚动预算相对而言比较受到青睐，但从具体分值来看，合资企业和独资企业的平均分达到经常使用以上，民营企业国有企业显然达不到“经常使用”的水平。战略地图使用频次最低，价值链分析工具、零基预算、作业预算也都没有达到“经常使用”的情况。说明总体上来看，中外合资企业、独资企业对管理工具的使用要好于民营企业和国有企业。

图 26：常见管理会计工具具体应用情况（1）—— 战略与预算



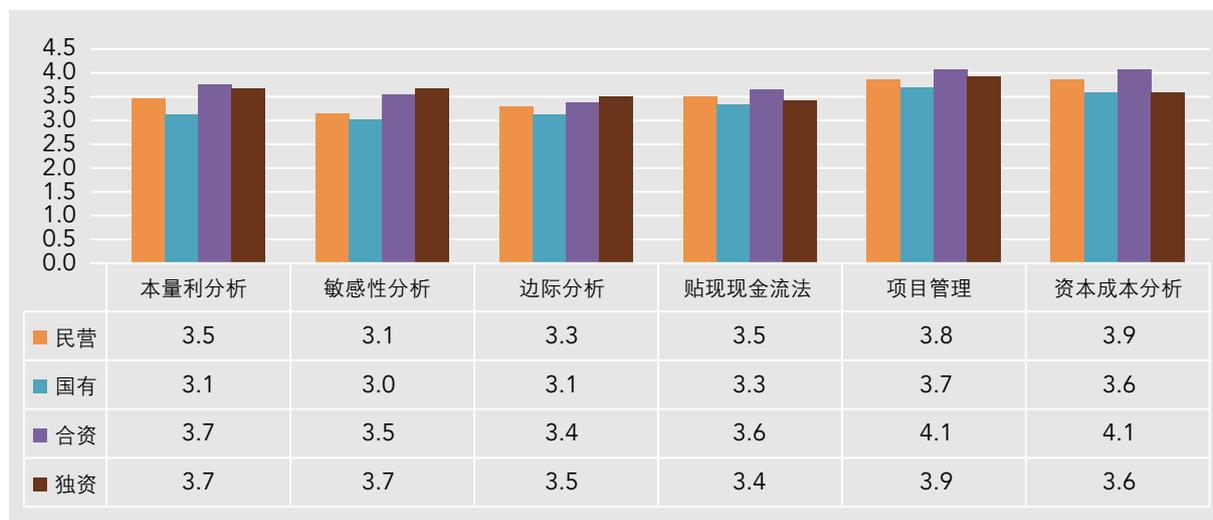
在成本管理方面（见图 27），合资企业对目标成本法、变动成本法、标杆管理、生命周期成本管理等工具的使用频次都接近于经常使用。民营企业除目标成本法、标准成本法较常使用（还未达到经常使用）以外，其他工具使用频次较低。相对而言，国有企业对管理会计工具的使用频次是最低的。

图 27：常见管理会计工具具体应用情况（2）—— 成本管理



在短期与长期决策方面（见图 28），短期经营决策工具的使用频次普遍较低，都未达到经常使用的程度，相对而言合资企业、独资企业对本量利分析、敏感性分析、边际分析方面的使用频次明显高于民营企业 and 国有企业。在长期决策方面，项目管理和资本成本分析的使用频次较高，特别是合资企业对这 2 个工具的使用频率达到经常使用的水平，而贴现现金流分析使用频次较低。

图 28：常见管理会计工具具体应用情况（3）——经营决策与项目决策



在绩效评价与风险管理方面（见图 29），关键绩效指标（KPI）的使用是所有管理会计工具中使用频次最高的，合资企业达到 4.5 分，独资企业 4.1 分，民营企业也有 4.0 分。其次是“全面质量管理”工具的使用频次也比较高，在民营企业、合资企业、独资企业均达到或接近 4 分（经常使用）。另外，合资企业对“风险清单”工具的使用也显著高于其他性质企业。总体来讲，国有企业对各个管理会计工具的使用频次最低。

图 29：常见管理会计工具具体应用情况（4）——绩效评价与风险管理

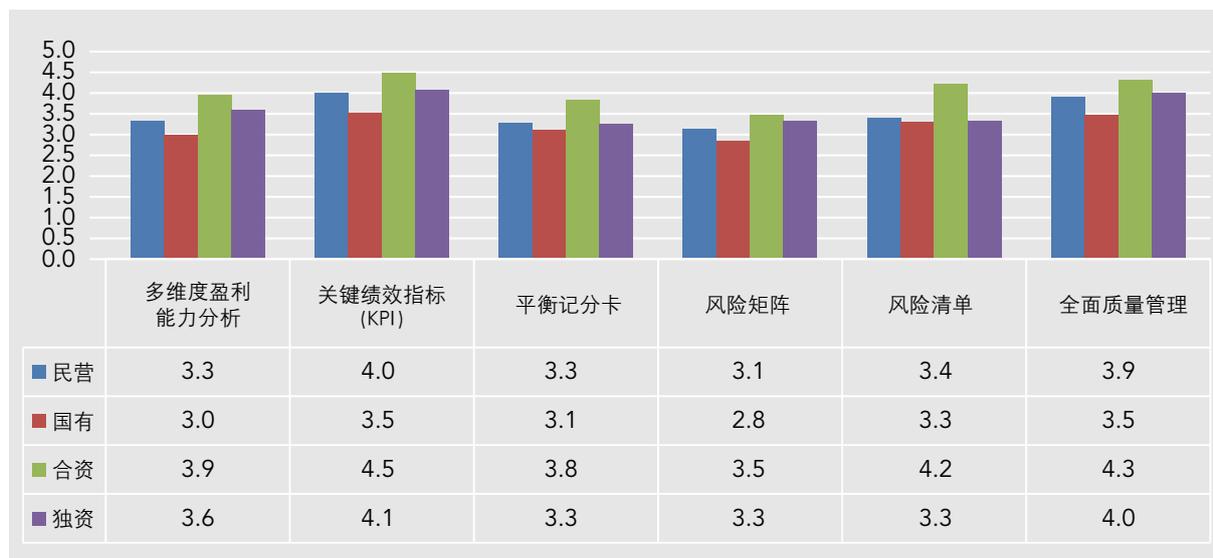


图 30 展示了常见管理会计工具应用的总体情况，如果区分企业性质来看管理会计工具的使用，合资企业对管理会计工具的使用频率最高，得分为 3.9，接近经常使用。其次是独资企业，分值为 3.6，民营企业为 3.5，国有企业仅有 3.3。说明合资企业更加注重对所有管理会计工具的使用。根据每个管理会计工具的总体平均分

来看，全面预算、关键绩效指标的使用频次最高，分值为 4（经常使用）。其次，滚动预算、项目管理、资本成本分析、全面质量管理也有较高的使用频率，接近于经常使用。而战略地图、风险矩阵敏感性分析、边际分析应用比较少。

图 30：常见管理会计工具应用总体情况（按企业性质）

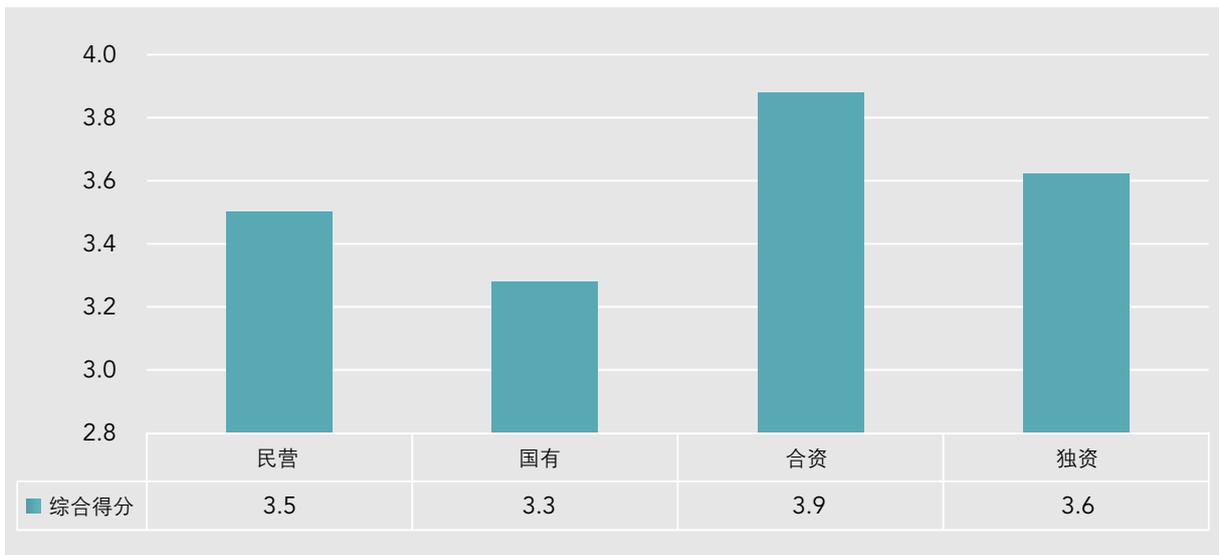
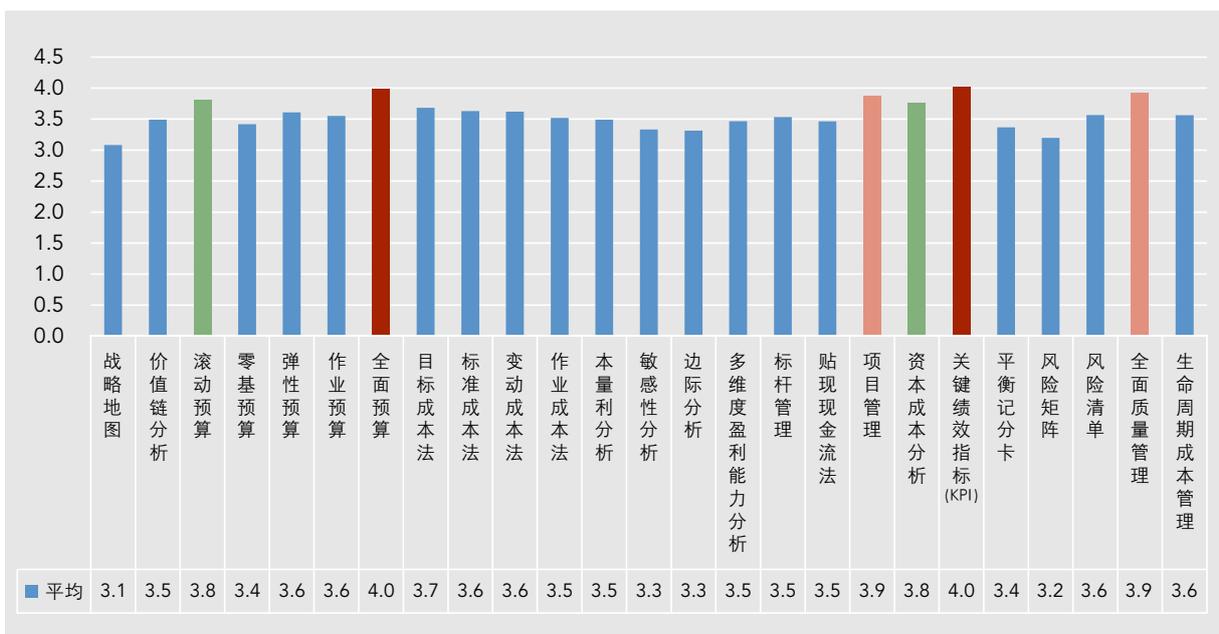


图 31：常见管理会计工具应用总体情况（按工具名称）

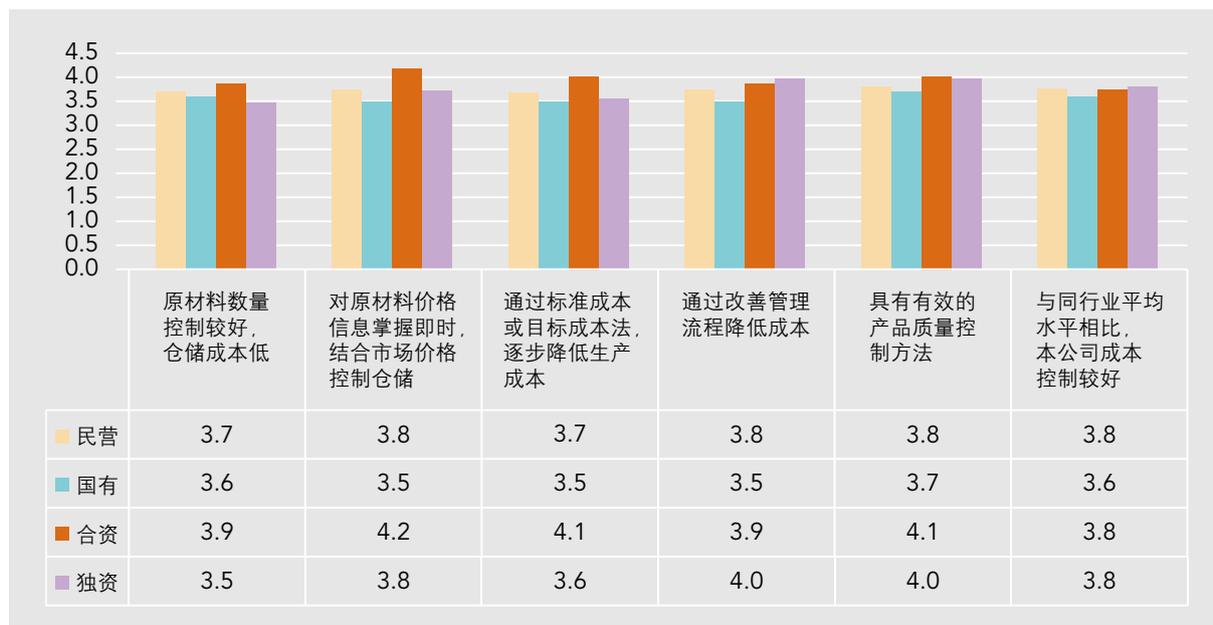


## 4. 管理会计实施效果分析

对每种管理会计工具使用的效果分析是难以取得有效的数据的，所以，本次调研对企业在采购及成本管理方面、销售及盈利能力方面、综合竞争力方面，通过受访者结合所在企业实际经营情况或者相关经验数据，对相关正向描述的符合程度进行判断，并通过得分综合体现管理会计工具的应用效果。其中分值分为5个等级：1=完全不符合，2=不符合，3=一般，4=符合，5=完全符合。

在采购与成本管理方面，涉及6个描述信息：1是原材料数量控制较好，仓储成本低，2是对原材料市场价格信息掌握即时，结合市场价格控制仓储；3是通过标准成本或目标成本法，逐步降低生产成本；4是通过改善管理流程降低成本；5是具有有效的产品质量控制方法；6是与同行业平均水平相比，本公司成本控制较好。从图32可以看出，合资企业在原材料的数量、采购价格、仓储成本、生产成本控制、产品质量控制等方面的成效是最好的，其次是民营企业，相对最差的是国有企业（见图32）。

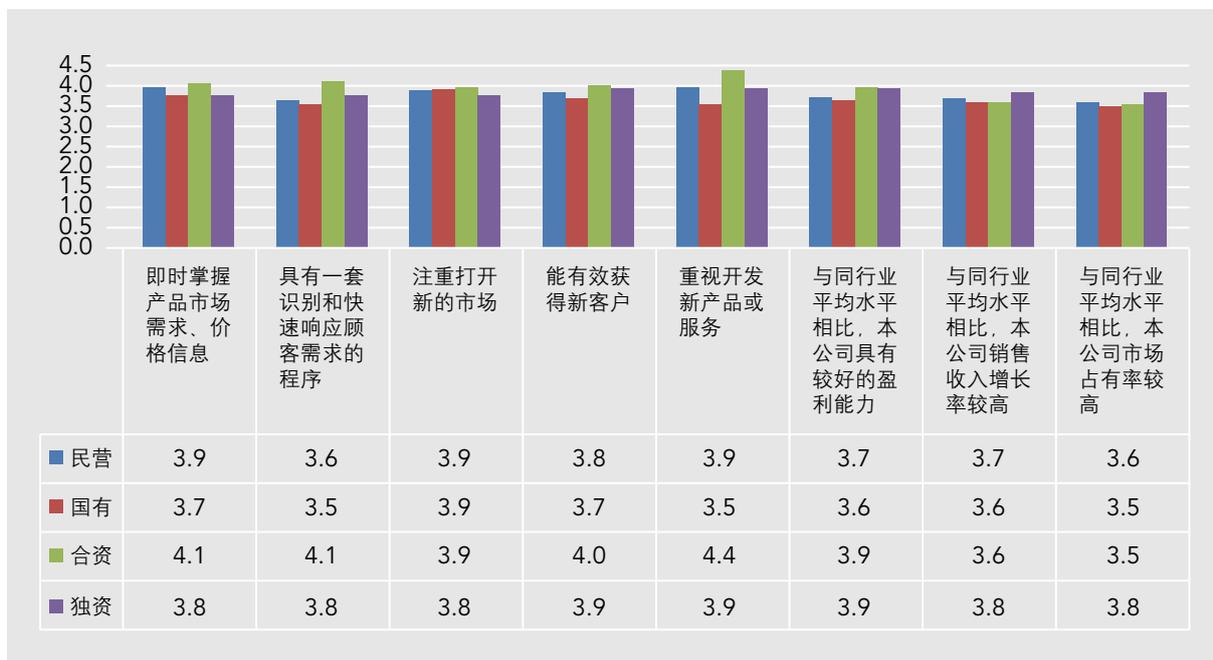
图 32：管理会计实施效果——采购及成本管理



在销售与盈利能力方面，涉及8个描述信息：1是即时掌握产品市场需求、价格信息，2是具有一套识别和快速响应顾客需求的程序，3是注重打开新的市场，4是能有效获得新客户，5是重视开发新产品或服务，6是与同行业平均水平相比，本公司具有较好的盈利能力，7是与同行业平均水平相比，本公司销售收入增长率较高，8是与同行业平均水平相比，本公司市场占有率较高。从图33可以看出，合资企业在关注市场价格、响应客

户需求、注重新产品开发及有效获得新客户方面的成效是最好的，特别是在“重视开发新产品或服务”方面，合资企业的得分是4.4分，认同度较高。而独资企业在盈利能力、收入增长率、市场占有率方面得分相对较高。民营企业也比较重视市场、客户、新产品的研发，但与合资企业相比有一定差距。在响应顾客需求积极研发新产品方面，国有企业相对表现较差。

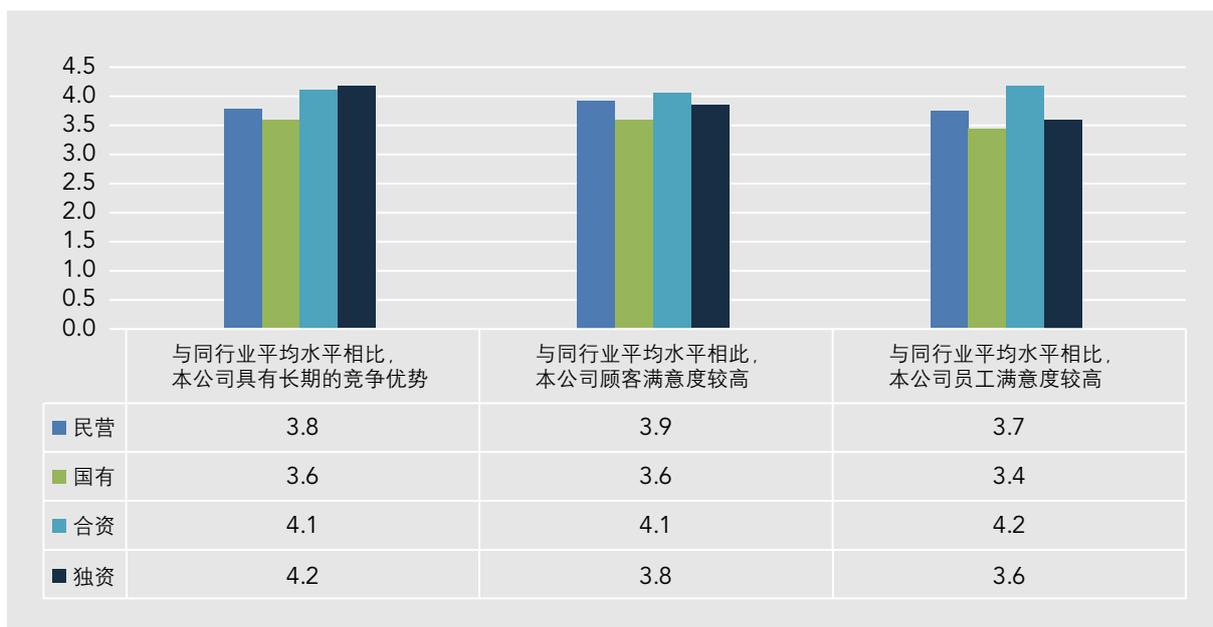
图 33：管理会计实施效果——销售及盈利能力



在综合竞争能力方面，涉及 3 个描述信息：1 是与同行业平均水平相比，本公司具有长期的竞争优势，2 是与同行业平均水平相比，本公司顾客满意度较高，3 是与同行业平均水平相比，本公司员工满意度较高。从

图 34 可以看出，合资企业在顾客满意度、员工满意度方面成效最好，独资企业在产品竞争优势方面表现较好，民营企业和国有企业相对较差，国有企业的员工满意度得分最低。

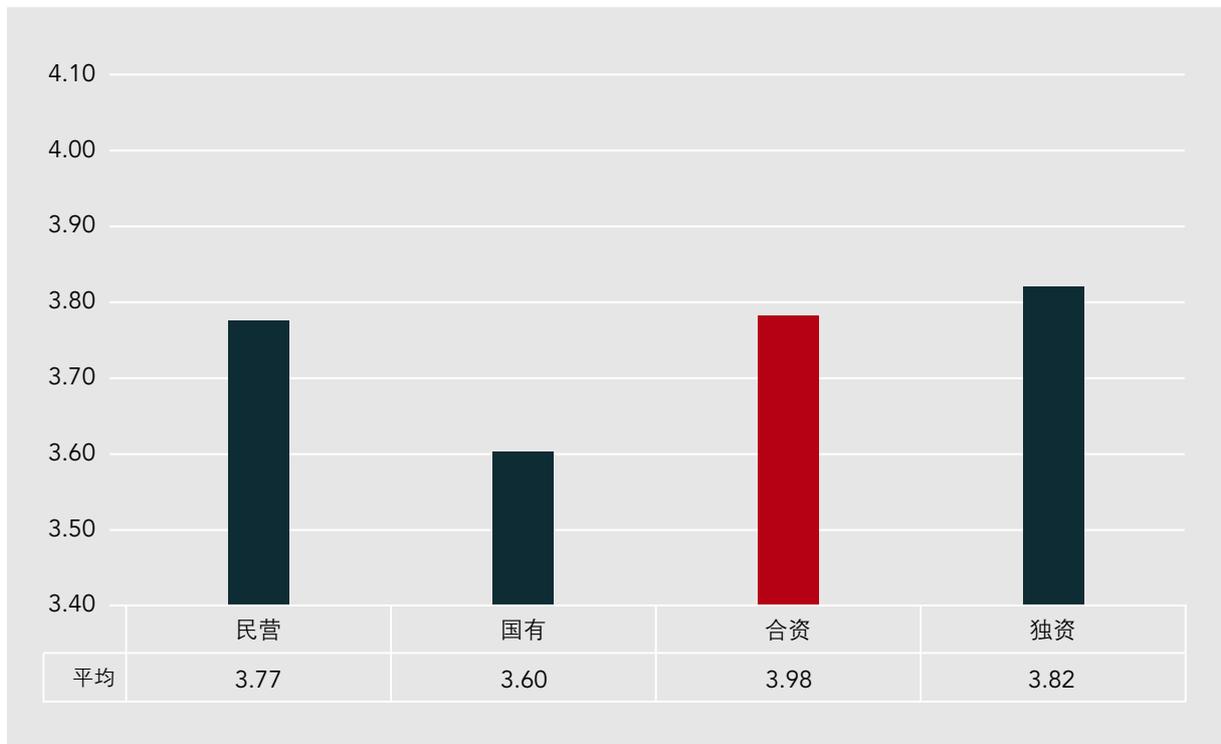
图 34：管理会计实施效果——综合竞争能力



从综合得分来看，也同样显示合资企业得分最高，其次是独资企业、民营企业、国有企业。结合前面调研结果显示合资企业对管理会计的应用频率较高，对各种管理会计工具的应用较为普遍，所以合资企业在管理会

计的成效方面也最为显著（见图 35）。相反，国有企业对管理会计的应用范围、频率相对较少，而最终的成效也是最差的。足以显示，管理会计在改善企业管理、提高企业运营效果方面确实具有明显的成效。

图 35：管理会计实施效果综合评价



## 5. 管理会计实施中存在的问题

受访者对“管理会计在推广运行中存在的主要问题”的统计数据如图 36 所示，可以看出，61.62% 的受访者认为，“管理会计人才缺乏”是首要问题，也就是说，管理会计面临着“人才荒”，这是制约管理会计推广与应用的主要瓶颈。其次，一半以上受访者认为，“企业管理会计工具的应用不够深入”也是需要突出解决的问题，有些企业对管理会计工具只是粗浅的应用，没有达到深度的业财融合，没有真正发挥作用或者作用不突出。另外，约 45% 的受访者认为“企业对管理会计的认知不够、对管理会计的重视程度不够”，管理会计是一个系统，

涉及企业管理的各个方面，更多地需要自上而下的推动，尤其需要高层的重视，如果企业高层不够重视，是很难推动管理会计的深入实施的。以上三个方面的问题是比较突出的和公认的问题，除此之外，也存在管理会计体系尚未建立、管理会计应用范围小、管理会计理论与实际脱节以及信息化支撑不够等方面的问题。

针对存在的问题，受访者认为，要推广管理会计需要首要解决的问题分别是：企业管理者转变管理理念，并重视管理会计应用；尽快培养用得上的管理会计人才队伍；尽快布局智能财务业务一体化信息平台（见图 37）。

图 36：管理会计实施中存在的问题

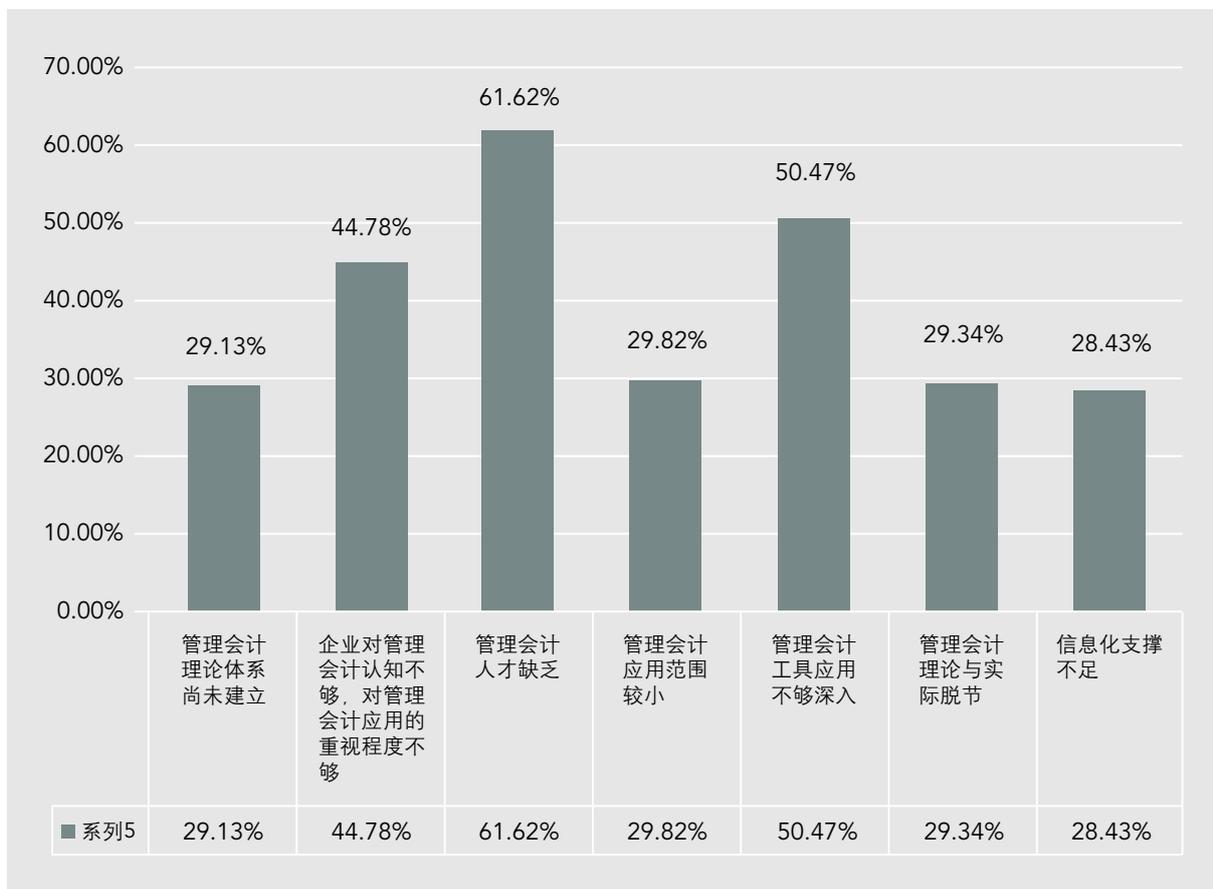
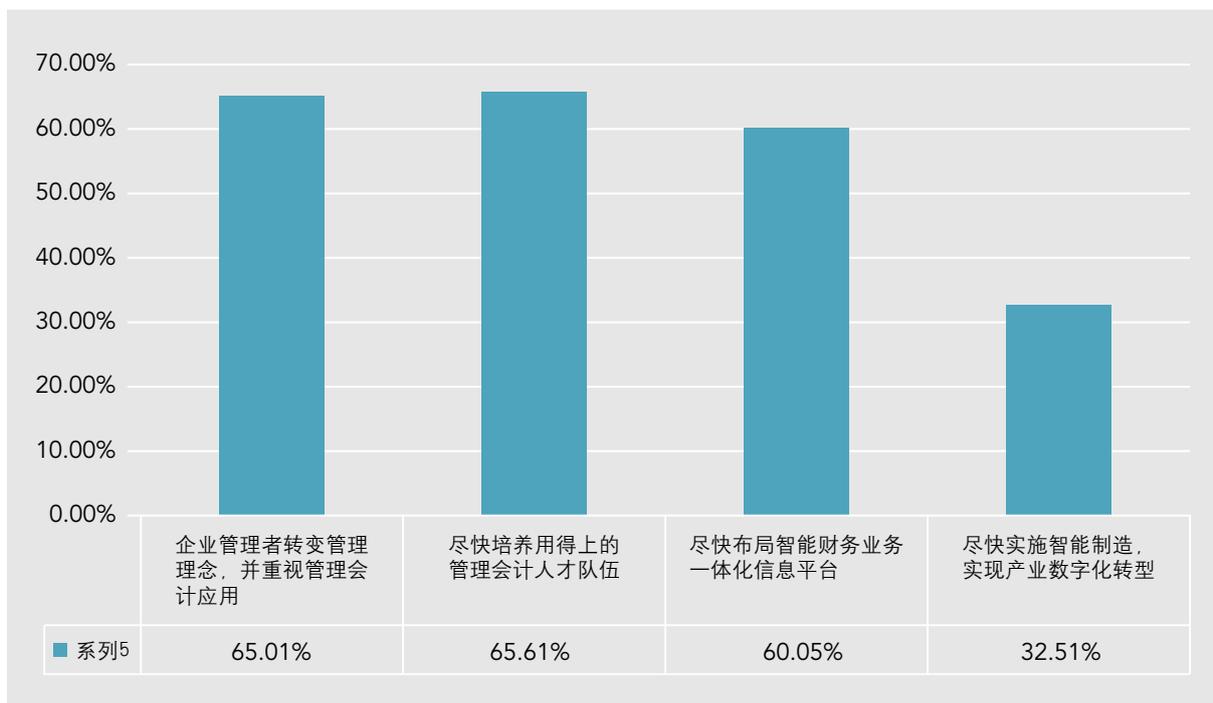


图 37：推广应用管理会计要解决的首要问题



## 联络 IMA 中国

电话：8610-85534600 4000 462 262

邮箱：imachina@imanet.org

网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号