

# SF STRATEGIC FINANCE

2021年第3期

ima®

战略财务

会计师和高层管理者  
领导力提升、战略规划  
的必读资讯

内部刊物

MANUFACTURING AND EDGE COMPUTING

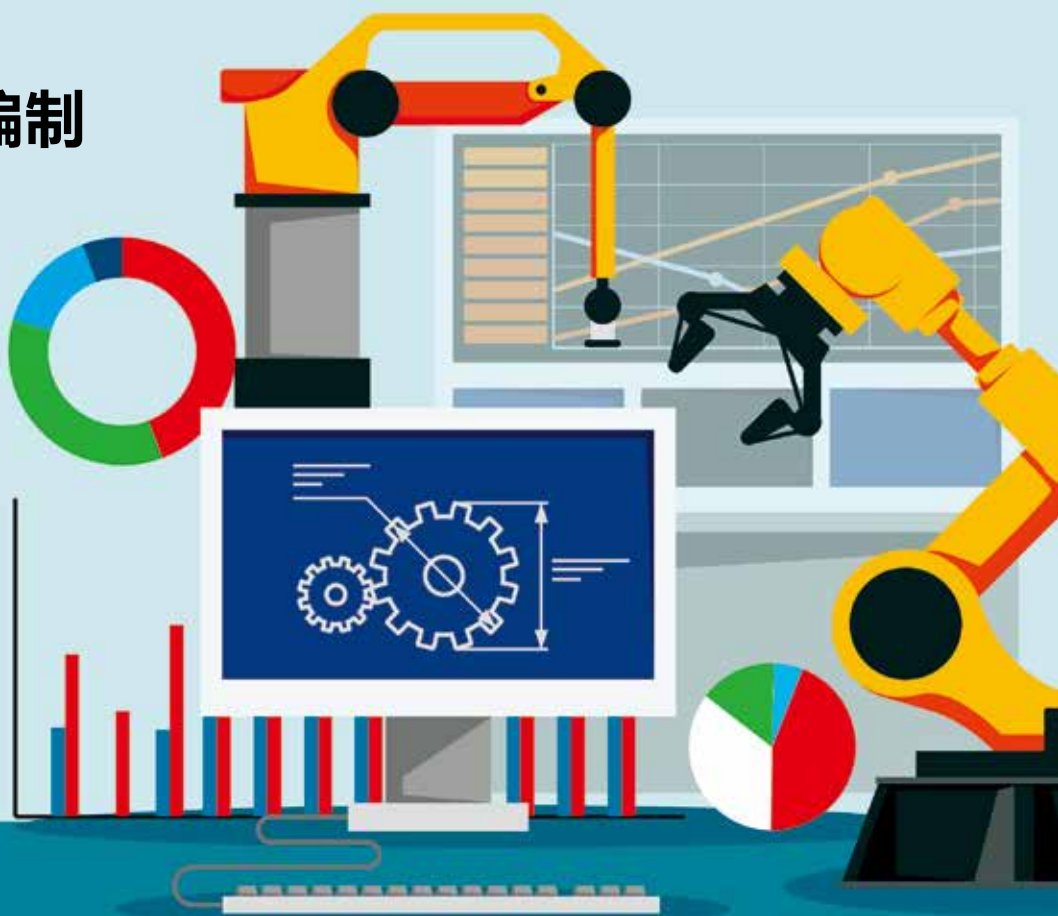
## 制造业与边缘计算

BUDGETING REVISITED

## 重新审视预算编制

DEMAND FORECASTS IN  
ORGANIZATIONAL PLANNING

## 组织规划中的 需求预测



微信小程序上线  
扫码关注即得



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<sup>®</sup>）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<sup>®</sup> 认证、持续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式，积极引领传统财务领域转型，服务全球财务管理行业，从而推动企业优化绩效，成就 IMA 成员个人职业发展。

IMA 在全球 150 个国家和地区、300 多个分会及精英俱乐部中已拥有超过 140,000 名成员。总部设在美国新泽西州，通过设立在瑞士苏黎世、阿联酋迪拜、荷兰阿姆斯特丹、印度班加罗尔和中国北京、上海、深圳、成都的办公室为 IMA 成员提供本土化服务。

IMA 旗下的美国注册管理会计师（Certified Management Accountant，简称 CMA<sup>®</sup>）认证是对会计和财务专业人士的权威鉴定，其所侧重的战略规划、技术与分析、报告与控制及决策支持等内容，与当今财会专业人员在工作中所应用的专业知识与技能保持一致，在全球范围内受到企业财务高管的广泛认可。CMA 认证坚持用最实用的知识体系培养管理会计精英，用最严格的测评标准保证认证的权威性，是全球财会领域的黄金标准。

CMA 认证提供英文和中文两种考试语言，是唯一推出中文考试的管理会计认证，帮助中国会计和财务专业人士掌握管理会计知识体系和专业技能。

---

### 学术指导专家（按姓氏笔画排序）

王立彦 王 满 吉 利

刘俊勇 陈冬华 夏立军

### 编辑人员：

冯一凡 陈 琴 郭 强

### 联系方式：

(010) 85534626/4623/4627

IMA 官网：<https://www.imachina.org.cn/>

《战略财务》（英文版）免费阅读网址：<https://sfmagazine.com/>



# 相关性竞赛打响

## THE RACE FOR RELEVANCE

Jeffrey C. Thomson, CMA, CSCA, CAE

丛颖译，郭强校

**数**字化转型早在新冠疫情暴发前就已经开始，如今这一进程更是大大加快。麦肯锡公司最近的一项研究（mck.co/2YJjg9J）显示，“新冠疫情已将企业推至技术临界点”，许多组织称其加快了客户和供应链互动以及内部运营方面的数字化进程，使之提前了3~4年。正因如此，在5月份美国管理会计师协会（IMA<sup>®</sup>）联合全球管理会计界同仁共庆管理会计宣传日之际，我们也要认识到管理会计师在未来新形势下的角色职责——助力组织把握尚待开发的良机，提高运营效率。

显然，机器人流程自动化、流程挖掘、区块链和人工智能等技术在过去十年里已经影响了业务和财务供应链，现在我们看到这些技术在呈指数级发展。如果我们想要保持相关性，就需要整个行业对此作出回应。

在这场相关性竞赛中，我们所处的是一个以波动性、不确定性、复杂性和模糊性（简称VUCA）为主要特征的商业环境。财会行业必须在这个动荡的环境下蓬勃发展，且行动要更迅速、更明智。我们需要吸收和理解新兴技术，充分运用其能力，为企业利益相关者创造更多价值，同时，还要采取新的实践方法，提升个人能力素质。

敏捷性是未来所需的新方法与新能力之一。所谓敏捷性，是指组织为满足不断变化的业务需求，而将员工快速安排到新的职能或业务部门的能力。实现敏捷性并不容易。麦肯锡

认为，阻碍敏捷性实现的五大常见组织障碍为：各自为政、决策缓慢、战略不清晰、政策僵硬和等级鲜明（mck.co/3mc4QK9）。如果组织陷于上述任何一种问题，将很难在VUCA环境中实现敏捷性。

要在数字化时代保持相关性并充分运用新技术，提高数据科学、分析、可视化和战略等领域知识技能是极为必要的。个人和组织必须要有预见性，预测未来可能所需。洞察和预测要与传统视角（监管与回顾）一起，成为未来管理会计师需掌握的四个管理视角，进而能够更好地创造价值。管理会计师可以通过领先指标、情景规划、风险管理等来做到这一点。

以上这些能力都体现在《IMA管理会计能力素质框架》中。我们制定这一框架，是为了帮助个人和组织了解财会专业人士所需的知识、技能及能力，从而保持相关性并有效履职。

在此框架基础上，协会还提供研究报告、出版物、持续教育课程以及CMA<sup>®</sup>（美国注册管理会计师）认证等专业内容，致力于帮助包括我们行业和我们成员达成目标。我坚信作为一个团队，我们会一路领先，赢得这场相关性竞赛。那么，你准备好了吗？**SF**

### Jeffrey C. Thomson.

CMA、CSCA、CAE，IMA总裁兼CEO。他还是IMA卑尔根-洛克兰-梅多兰兹分会成员。

联系方式：

[jthomson@imanet.org](mailto:jthomson@imanet.org)，可以在推特@[IMA\\_JeffThomson](#)上关注他。

# Contents / 03



## 特别策划 | FEATURE ARTICLES

# 42

### 制造业与边缘计算

边缘计算通过帮助优化操作和处理来自工厂车间机器人、传感器、可穿戴设备、物联网设备等的信息，推动制造业数字化转型。

# 50

### 重新审视预算编制

新冠疫情凸显了传统预算编制中的种种问题。为了更具敏捷性，一些公司正在寻找更好的方法，包括情景规划、目标设定等。

# 58

### 组织规划中的需求预测

需求预测本身就是一项颇具挑战性的工作。一项研究结果显示，分解需求预测可以成为提升预测准确性的有效工具。

# 64

### 逆转棘轮效应

管理者和员工之间的相互信任，既可以减少员工在绩效评价方面的博弈，也可以打造一种只在适当的情况下提高绩效目标的良好环境。



#### [总裁来信 | TOP LINE](#)

**1** 相关性竞赛打响  
Jeffrey C. Thomson

#### [前沿视角 | PERSPECTIVES](#)

**4** 学术成员的影响力  
Paul E. Juras

#### [国际快讯 | SF BULLETIN](#)

**5 NEWS** Gwen van Berne  
当选 IMA 候任主席

**6 NEWS** IAASB 新指南  
扩展外部报告鉴证

**6 NEWS** 成为向善的力量

#### [国内快讯 | SF BULLETIN](#)

**7 GOVERNANCE** 优秀领导者  
应具备的六种特质

**7 NEWS** 科技巨头纷纷重点投  
资基础技术

#### [高端访谈 | INTERVIEW](#)

**8** 何为战略成本管理

**11** 破解研发成本管理难题

**14** 公立医院全面预算管理实践

#### [学术观察 | ACADEMIC OBSERVATION](#)

**17** “沪港通”与公司成本黏性  
梁上坤, 于敏, 黎舜

**19** 会计创新的发展历程

Sebastian D. Becker, Martin Messner  
and Utz Schäffer

#### [领导能力 | LEADERSHIP](#)

**21** 在游戏中打造领导力  
Keith Lewis

#### [职业道德 | ETHICS](#)

**23** 防范费用欺诈  
Daniel Butcher

#### [战略管理 | STRATEGIC MANAGEMENT](#)

**25** 避免企业短期主义  
Mark L. Frigo and Gregory V. Milano

#### [实务案例 | CASES](#)

**28** 新技术推动构建数字化财务体系  
陈虎

**33** 能源电力行业供应链金融实践  
谢骏骐, 杨安琪, 陈洋

**36** 如何实现订单级成本核算  
王月, 包苏日古嘎

**39** 打造合格的寿险业财务 BP  
徐靖

#### [特别策划 | FEATURE ARTICLES](#)

**42** 制造业与边缘计算  
Reina G. Wiatt

**50** 重新审视预算编制

Marco Otti and Hessel Brouwer

**58** 组织规划中的需求预测

Alexander Brügggen, Ewelina Forker, Isabella  
Grabner and Karen Sedatole

**64** 逆转棘轮效应

Margaret Shackel, Jasmijn C. Bol and Jeremy Lill

**72** 培养有创造力的会计师

Charles E. Davis, Anthony Herrera and Ross McClain

#### [技术实践 | TECH PRACTICES](#)

**80** 数据即战略性资产

Tatyana Corban

**82** 企业内部网络安全

Kristine Brands

#### [我与 IMA | IMA LIFE](#)

**84** 困难引领我们前行  
祝箐

**85** 自我提升之旅  
刘颖

**86** 珍贵的成长机会

吴万博, 苏柏杨, 范唯, 曾振声, 王睿祯

**87** 致 Felix

郑家乐

# 学术成员的影响力

## THE IMPACT OF ACADEMICS

Paul E. Juras, PH.D., CMA, CSCA, CPA  
余静 译, 郭强 校



**在**高校再次迎来毕业季之时，我想重点谈谈IMA的学术成员，他们是协会非常重要的“一分子”。

IMA®的使命是提供一个研究、教育和知识共享的平台，学术成员对此感受颇深。相信大家不会否认，学术成员为我们每个人、为IMA以及全球管理会计界都做出了巨大贡献。

高校的学术成员（教育工作者）发挥着关键的影响力，要帮助学生——IMA的未来——在未来取得成功。他们要让学生做好应对未来不确定性的准备，并具备坚强韧性；他们为学生提供指导、引导和支持；他们在IMA和下一代领导者（学生）之间架起一座宝贵的桥梁；他们帮助组建学生

分会，向学生展示IMA相关活动（如每年举办的校园管理会计案例大赛、学生领导力会议等）以及CMA®（美国注册管理会计师）奖学金与相关奖项的价值。

除了以上校园工作，学术成员对财会行业从业人员也发挥着重要影响。实践要以未来为导向，他们通过研究和写作，为实践发展提供指引。在IMA研究领域，学术成员撰写了白皮书、

《管理会计公告》和“高管洞察”报告，也为《IMA教学案例》期刊（IECJ®）和《管理会计季刊》撰稿，发表在《战略财务》杂志上的文章还曾获得诸多奖项。

我深感骄傲的是，IMA也为我们学术成员提供了各种让他们受益的机会，包括：免费参加CMA考试，IMA研究基金会为成员感兴趣的课题研究提供资助，相关出版机会，课堂上使用的

案例、播客及其他资源，为奖励在教学和研究领域做出卓越成绩以及对IMA做出贡献而设立的认可计划，等等。

每个人可能至少有一个关于老师的故事，这位老师曾对我们的人生或职业产生过积极影响。我就有这样一位老师，他叫

Thomas Taylor。在他的影响下，我加入了当地IMA分会。担IMA董事会主席后，他是我最早联系的人之一，我想让他知道他对我的深刻影响。也许你也有这样一位老师。作为一名教育工作者，每每听到学生们谈到我对他们未来产生的种种影响时，我总是十分高兴。

如你对此话题感兴趣，请发邮件至paul.juras@imanet.org。SF

**“每个人可能至少有一个关于老师的故事，这位老师曾对我们的人生或职业产生过积极影响。”**

**Paul Juras** 博士、CMA、CPA，IMA全球董事会主席，巴布森学院管理会计和运营绩效教授。可以在领英[bit.ly/2YHHD01](https://www.linkedin.com/in/pauljuras)或者推特[@pauljuras](https://twitter.com/pauljuras)上关注他。

IMA/

## Gwen van Berne当选IMA候任主席

GWEN VAN BERNE NAMED IMA CHAIR-ELECT

Nancy Fass

王雪冰译, 郭强校

**G**wen van Berne, 欧洲地区互联网注册网络协调中心 (RIPE NCC, 负责英国、欧洲、中东和部分中亚地区互联网资源分配) CFO, 当选 IMA® (美国管理会计师协会) 全球董事会2021-2022财年候任主席。这意味着van Berne将在2022-2023财年出任IMA主席。她将成为IMA史上第六位担任该职务的女性, 也将是首位担任这一职务的非美国人士。

“我认为作为IMA全球董事会主席, 最重要的是倾听我们行业广大专业人士的声音, 推动整个行业的发展。” Van Berne说道, “我是一个积极的人, 也是连接者, 我们共同承担着推动行业发展的使命, 只要我们愿意投入时间致力于这一使命, 便可以取得了不起的成就。如今, 协会已经成功开启第二个百年之旅, 我们有巨大的动力来推动协会更好地发展。”

van Berne自2019年成为IMA全球董事会成员, 同时也是IMA阿姆斯特丹-荷兰分会成员以及IMA战略规划常务委员会成员。她于2010年成为CMA® (美国注册管理会计师) 持证者。

“我希望协会继续保持全球发展的强劲势头, 让世界各地的学生群体了解CMA认证的价值。” van Berne说道, “CMA是一项全球认可的技能认证, 不论在哪一地区和何种组织, CMA认证都会给持证者的履历和经验添彩。此外, 我也愿继续



与世界各地的高等院校、全国性会计组织、跨国公司和本地企业开展合作, 建立伙伴关系。IMA在欧洲和其他地区的办公室在这方面有着非常成功的经验, 我认为持续这种合作是非常重要的。”

总部位于阿姆斯特丹的欧洲地区互联网注册网络协调中心, 是全球五家区域性互联网注册管理机构之一, 提供互联网资源分配、注册及协调服务, 以支持全球互联网正常运作。van Berne目前负责监管该机构的所有财务工作。

“升任高层管理人员后, 更棘手的问题便会接踵而至, 你更需要带领员工应对各种复杂变化。” 她说道, “成为CMA持证者和IMA成员, 让我有机会结识其他组织的同仁, 以全新的视角看待问题, 而这

又可让我为所工作的行业和组织找到更为平衡的解决方案。IMA不断教给我们, 将最新洞见投入实践、采用最高职业道德标准以及坚信自己的选择至关重要。我们同为协会成员, 秉持相同的价值观, 这些价值观正是我们行业的基石。”

van Berne曾在位于阿姆斯特丹的荷兰银行担任过多项职务, 包括资本和风险报告主管 (荷兰银行)、全球业务发展经理 (荷兰银行清算银行) 和私人银行经理 (荷兰银行MeesPierson银行, 瓦塞纳)。她也是荷兰银行国际信用卡公司监事会成员。

van Berne拥有荷兰Stedelijk Gymnasium Breda学院授予的体育学士学位及乌得勒支大学授予的法律硕士学位。SF

## NEWS/

# IAASB新指南 扩展外部报告鉴证

## NEW IAASB GUIDANCE ADVANCES EER ASSURANCE

Shweta Tewari  
杨莉译, 郭强校

**国**际审计与鉴证准则理事会 (IAASB) 于 2021年4月6日颁布了《关于将国际鉴证业务准则第3000号 (修订版) 应用于扩展外部报告鉴证业务的非权威指南》[*Non-Authoritative Guidance on Applying ISAE 3000 (Revised) to Extended External Reporting (EER) Assurance Engagements*]。该指南以当前鉴证业务准则《国际鉴证业务准则第3000号 (修订版) ——历史财务信息审计或审阅以外的鉴证业务》为基础, 标志着IAASB在支持非财务报告鉴证业务方面迈出了重要一步。

扩展外部报告涵盖了可持续报告, 环境和治理报告, 综合报告以及企业社会责任报告等不同形式的多种报告。这些报告对于需要获取更广泛的信息以支持资本配置及其他决策的投资者和其他决策者来说日益重要。因此, 对于此类全新的扩展报告的鉴证业务需求也水涨船高。

新指南就与利益相关方有关的十大主要挑战做出了回应, 这些挑战通常是在应用《国际鉴证业务准则第3000号 (修订版)》以及在扩展外部报告鉴证业务中更为一致性地运用这一准则时遇到的。新指南还涉及其他诸多事项, 包括运用适当的专业胜任能力、应用职业怀疑态度与专业判断以及鉴证业务的先决条件等, 同时列举相关案例来说明有限保证和合理保证之间的区别。SF

## [书讯 | BOOK REVIEW]

# 成为向善的力量

## BEING A FORCE FOR GOOD

Michael W. Smith, CPA  
魏雪译, 郭强校

具有高影响力的非盈利组织对优秀管理会计师的需求比以往任何时候都要迫切。

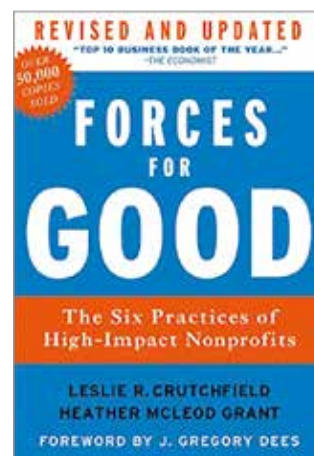
**L**eslie R. Crutchfield和Heather McLeod Grant合著的《向善的力量: 六大法则造就高影响力的非盈利组织》, 对于非盈利组织的领导团队、董事会和财务专业人士来说, 是一本值得一读的书。

这本书研究了12个具有高影响力的非盈利组织及其为实现影响最大化所采用方法的共同特征。这六种方法分别是: 倡导和服务 (仅通过服务交付无法实现变革)、让市场发挥作用 (找到双方受益的方法, 而不是诉诸纯粹的利他主义)、激励传播者 (通过有意义的经验将他人与组织使命联系起来)、培育非盈利组织网络 (与其他非盈利组织合作)、掌握适应技巧 (倾听、学习和调整组织的适应方法), 以及分担领导责任 (在整个组织和社区中)。

根据作者的观点, 具有高影响力的组织力图理解他们所致力社会问题的因果关系, 并解决更宏观的问题。Crutchfield和McLeod Grant称, 非盈利组织特别擅长创建、扩大和评价社会项目, 以满足社区需求, 然而这些项目的影响却很难量化。

社会问题具有复杂性, 需要采取广泛、全面的办法来有效解决。作者阐明了具有高影响力的非盈利组织如何评估经济与市场因素, 与所有利益相关者 (包括政府机构和社区负责人) 合作, 从而实现集体利益。例如, 美国环保协会与麦当劳合作, 改用可生物降解的包装, 这提高了公司的利润, 也对环境产生了非常积极的影响。

非盈利组织之间的合作对于提升组织的影响力非常重要。非盈利组织应保持合作心态, 通过自由分享思想、财富、内容、才能和专业知 识, 来与其他组织一起取得更大的成功。所有非盈利组织的目标都是提升其积极的影响力, 本书是帮助它们实现这一目标的很好的工具。SF





## GOVERNANCE/

## 优秀领导者应具备的六种特质

### SIX TRAITS THAT ALL GOOD LEADERS HAVE

近期，普华永道三位高管Paul Leinwand、Mahadeva Matt Mani、Blair Sheppard为《哈佛商业评论》撰文指出，其在对微软、克利夫兰诊所和飞利浦等十几家转型中的公司进行深入调查后指出，数字时代的领导者应具备以下六种特质。

**1. 具备远见且善于执行。**想在复杂、快节奏的商业环境中获得成功，领导者需要明确新世界将会是什么样子，具备高度战略性的远见，了解未来如何创造价值。同时，领导者需要具备执行能力，将战略转化成具体执行步骤并确保其贯彻执行，需要快速作出决策。

**2. 为人谦逊且不失大胆。**领导者需要在充满不确定的时代大胆决策。同时，也需要谦逊地承认其有所不知，吸纳具有不同技能、背景和能力的潜力人才，乐于向任期较短却更具洞察力的领导者学习，了解新的技术和工作方式。

**3. 精通科技且以人为本。**现在组织内部的各项事项都离不开科技，领导者需要了解科技可以为公司带来什么，能够如何改变公司。同时，还需要具备同理心，了解科技如何影响人们的生活，帮助同事适应并运用科技带来的变化。

**4. 不忘传统且勇于创新。**领导者在引导公司前行时，需要明确并坚定公司的定位，明确公司存在的目的和价值，让大家参与到公司生态系统中。同时，还需要创新并比以往更快地尝试新鲜事物，需要有面对失败的勇气，也要允许他人失败。

**5. 正直诚实且随机应变。**在公司、机构和个人必须合作才能创造价值的生态环境中，领导者需要做出妥协，灵活调整方法。生态系统各方只有在相互信任的情况下才能有效协作，因此领导者需要将信任和正直作为行动的基石。同时，正直诚实也是公司应对监管审查的关键。

**6. 纵观全球且立足本土。**科技让全球的联系更加便捷，因此领导者需要考虑全球化，参与全球化，接触新思维，与来自世界各地的人合作。同时，还需要格外注意个人客户的情况和偏好并做出应对，了解当地社区和生态系统，具备本土化意识。SF



## NEWS/

## 科技巨头纷纷重点投资基础技术

### TECH GIANTS SEE BASIC TECHNOLOGY A PRIORITY FOR INVESTMENT

据报道，腾讯、阿里以及美团等大型互联网科技公司正投入巨资，准备在云计算、自动驾驶和人工智能等行业扩张。这些资金流入基础技术和基础设施领域，有望改变当前互联网格局。

其中，美团步子迈得最大。公司创始人王兴为在线上配送领域实现新的目标，提高了在物流网络和供应链方面的支出。今年4月份，美团筹集到100亿美元资金，主要用于开发自动送货车和机器人技术等先进解决方案。阿里5月初表示，将把“所有增加的利润”投入技术和社区商务等领域。腾讯承诺将更多利润投资于云计算和短视频等领域，并专门斥资数十亿美元切实提高企业的社会价值。

从去年开始，大型互联网科技公司就已经在社区电子商务等领域增加投资。拼多多去年11月拟融资至多61亿美元，用于拓展其在线杂货和农产品业务；5月下旬，其高管重申了在物流基础设施和技术等领域大举投资的计划。社区电子商务规模预计今年将达到190亿美元，从滴滴到腾讯支持的MissFresh等小型初创企业在内的许多公司纷纷涌入这一领域，希望能占据领先地位。SF



# 何为战略成本管理？

## A CLOSER LOOK AT STRATEGIC COST MANAGEMENT

**战**略成本管理是个热词，业界对其的研究论述很多，但也由此给理解这一概念带来了许多困惑，使得很多人以为这个词过于高大上而不适合企业需求。在东北财经大学会计学院教授、管理会计研究中心主任王满看来，战略成本管理首先是一种理念上的转变，要求我们用全局性的视角去看待企业成本管理，也只有这样，才能为企业领导者提供有价值的预测决策信息。

**SF：您怎么看当前中国管理会计行业的发展？**

**王满：**中国管理会计现在可以说进入了一个管理会计体系建设持续完善、理论体系和应用体系不断创新的阶段。为什么会有这样的想法和结论呢？这基于2018年我承担的财政部的一个课题的研究。这一

课题要梳理中国管理会计在改革开放四十年间的发展历程，对此，我和我的团队分析了国内3,800种期刊、约4万多个样本数据，并将每10年作为一个研究阶段。其中，又因为2014年财政部出台了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，我们单独对2014-2018年间的的数据进行了分析。从数据分析中我们发现，中国管理会计一直处于上升的发展态势（只在2013年略回落）。期间有一段时间上升的态势非常明显，反应在现状图上就是这段时间的曲线很陡，这就是二十世纪九十年代到第二个阶段结束。我们现在熟悉的管理会计理论和方法如平衡计分卡、作业成本法、经济增加值等，都出现在这一阶段，而这也带动了管理会计的快速发展。

中国管理会计长期以来一直处于“实务热、理论冷”的状态，实务界做得热火朝天，但理论界发论文不容易，因为做管理会计研究没有资本市场数据，都是内部数据。当时我们做课题数据分析的时候，并没有按照学术期刊的级别分类，而是囊括了CSSCI和非CSSCI期刊，特别是非CSSCI期刊中有大量实务工作者的文章。从这些论文中可以看到，中国管理会计在各个发展阶段都是与国际潮流接轨的，国外的管理会计工具提出来之后，我们国家就进入运用研究阶段。

2018年底，随着财政部最后五项应用指引的出台，我国管

理会计指引体系建设基本完成。这意味着我国管理会计进入一个持续发展的阶段，对于未来的发展趋势，我认为有两点或者四个字，一个是融合，另一个是创新。

从融合上说，现在我们经常说“业财融合”，包括在2020年初新冠疫情暴发以来，线上线下融合也成为了一种常态。实际上，我们说融合时是有其时代背景的。可能在10年或者20年前我们不会想到融合这个概念，那时候财务人员和业务人员还是各说各话。融合是要求他们使用一体化的语言。随着企业信息化系统的建立和完善，现在的会计数据从业务流程最开始就收集的，是按照流程得来的——只要业务数据进来，财务报告数据也就出来了——在这种融合下，财务人员之前使用的“借、贷”之类的术语已经不那么重要了，更重要的是如何基于这样一种融合出来的数据，为企业管理提供支持。

创新则要求我们将理论与中国企业管理会计应用实践结合起来。我们经常说“研究方法国际化、研究内容本土化”，国外管理会计大师如罗伯特·卡普兰所进行的研究，绝大多数都基于美国企业实践，这么多年来中国企业在管理会计运用方面做得非常不错，如何把这些运用案例提炼出来，形成一套具有示范效应、推动中国管理会计发展的体系，是非常重要的。但现在的一个现实问题是，企业做得很好，提炼环节弱一些，理论高度往往不够。这需要理论界、学术界参与对实践经验的总结和提炼，也就是进行理论和实践的融合。这样各个方面的融合，实际上也是在推动管理会计创新。

**SF：成本管理是企业最重要的工作之一，在企业向高质量发展转型过**



**程中愈显重要，您认为我国企业成本管理现状如何，能否满足高质量发展的要求？**

**王满：**我们国家处在由追求速度向追求质量的转变过程中，企业当然也处在这样一种转型过程中。实际上，成本对于任何一家企业来说都是基础，非常重要，在企业发展转型过程当中，成本的作用也是毋庸置疑的。可是，很多财务人士认为成本是一个“地板上”的小词，而高质量发展是一个战略上的大词，两个词相隔这么远，怎么才能够联系起来？要真正满足企业实现战略目标的要求，成本要怎么管理？对此，我认为运用“战略成本管理”的理念和方法是当务之急。“战略”貌似是天花板上的大词儿，当把“战略”放非常接地气“成本管理”之前，这就变成了一种理念上、观念上的转变。这种转变首先就要求我们树立一种战略观。战略本身是全局性、系统性、层次性的，我们做成本管理的时候，也应该从这样的理念出发，不能头痛医头、脚疼医脚；在方法上，应该有一个系统化的、全面的

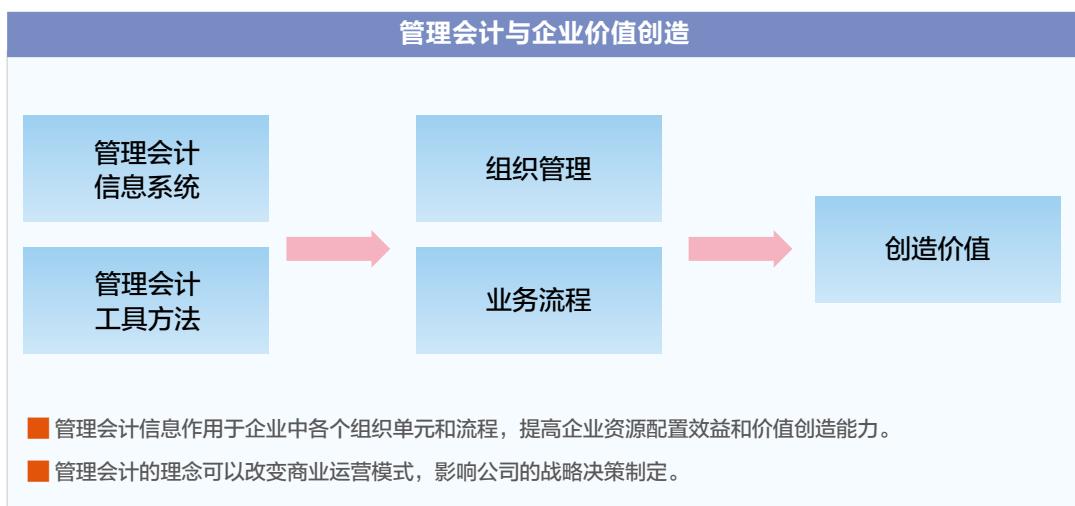
**“战略”貌似是天花板上的大词儿，当把“战略”放非常接地气的“成本管理”之前，这就变成了一种理念上、观念上的转变。**

——王满

方法。

财政部发布的应用指引以及IMA发布的公告报告等，都提到了成本管理方面的多种管理会计工具，那么，企业应该用哪些工具、怎么来运用？实际上，不同的企业在不同的发展阶段，用的工具肯定是不一样的。也就是说，企业在选择管理会计工具包时是没有标准答案的，商业模式、战略目标、面临的环境、所处的行业都有可能影响到工具包的使用。在企业向高质量发展转型过程中，如果财务人员了解每一种工具，知道在某一个特定环节、特定领域中哪种（哪几种）工具非常重要，就能进行有效的组合。这就像我们做投资组合一样，管理会计工具方法也是一种组合。

对于上述问题，我还曾在实务界的学生中做过问卷调查：给出30多个管理会计工具，针对企业的研发、生产、采购、销售等环节，让学生分别判断在这些环节中哪些工具更重要。比如本量利分析，在哪一个环节最重要？实务界的学生们非常了解这一工具，也很自



信，很多人都认为其用来计算保本点，生产和销售环节最重要。一些高校老师也持相同观点。确实如此吗？

其实从战略成本管理的角度来，本量利分析在研发环节最重要，而且这也得到了企业较高管理层人士的赞同。有人可能觉得研发阶段既没有产品也没有销售，无法运用本量利分析。这里实际上忘记了管理会计的根本。何为管理会计的根本？管理会计的核心是预测和决策，就是还在没有投入时要做的、给管理者决策提供支持的事前预测。而在研发阶段，80%的成本已经锁定，本量利分析等工具在这一阶段运用也就显得非常重要了。

这也说明一个问题，我们思考企业如何在高质量发展过程中如何运用管理会计工具时，一定要知道管理会计起源的初心，以及每一项管理会计工具方法的“初心”是什么，不忘初心，牢记使命，才能把管理会计的一系列工具用好。

**SF：目前企业在成本管理中存在哪些比较突出的问题，应该如何解决？**

**王满：**在我看来，现在企业成本管理方面最大的问题是点式管理。所谓点式管理，形象地说，就是指我在工作中知道了这个问题要怎么解决，但在我的职能范围内又无法解决，需要延伸到上一个环节，不是我的责任。由此可见，点式管理不是战略性思维。

管理会计为企业决策提供服务，但企业领导者在做“天花板”上的战略性决策时，你却只能提供

“地板上”的数据，那必然满足不了决策需求。这中间需要有个梯子，你要通过这个梯子把所有数据信息连起来，送到领导者手里。在我看来，这个梯子就是“链”。

我们听说过各种各样的“链”，价值链、产业链、供应链、流程链、作业链、区块链，等等，这里提出的“链”代表的是一种理念。比如，企业研发、采购会影响生产，生产会影响销售，研发、采购、生产、销售就是一个“链”，实际上这也是一种全局观和系统观，一种战略视角。成本管理要有这种“链”的思维，要从战略角度去看全局。如果采用点式管理，采购就买便宜的，结果导致生产出次品；生产多用技术工人，又导致人力成本上升；变动成本超支了，你要告诉企业领导者停产减成本？这其实都反映出我们在理念上、方法上存在问题，满足不了决策需要。

另外，这里还存在一个问题：财务人员对自己的定位选择。很多财务人员把自己定位为财务核算人员，但实际上我们应该向管理靠拢，具备管理思维。我们要给企业领导者提供决策能用到的信息，而不只是那些财务成本核算信息。只有这样，我们的工作才能真正体现出价值。

总结来说，我们按流程来进行成本管理时，要做现在、想长远，做当前、想未来，这就是战略观。有人说管理是艺术，我认为成本是魔鬼，艺术与魔鬼要结合是很难的事，哪家企业能把魔鬼管好，成本管理也就做好了，管理的艺术水平就高了。**SF**



# 破解研发成本管理难题

SOLUTIONS FOR EFFECTIVE  
MANAGEMENT OF R&D COSTS

**我**们常听到这样一句话，“不研发等死，研发找死”，这是企业在如今科技高速发展、企业或主动或被动进行转型的大环境下，所面临的一种较为普遍遭遇的状态。那么，如何才能破解这种状态，通过研发成本的有效管理，让研发助力于企业高质量发展？本刊专访了兰州财经大学会计学教授周一虹。

**SF：您认为中国管理会计发展当前处于哪一阶段，未来是怎样的发展趋势？**

**周一虹：**自2014年财政部发布《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》以来，我国管理会计呈现出蓬勃向上、广泛应用的良好发

展势头，学术界和实务界对管理会计理论及运用有了更深刻的认识。就管理会计自身发展而言，我认为处于一个难得的历史机遇期。原因在于，信息技术的快速发展，让我们进入“大智移云物”的时代，大数据、人工智能、移动互联网、云计算和物联网，在全球范围内给人们的生产生活方式、贸易交流方式等都带来了巨大的变化，也给我们管理会计的研究者和实践者提供了广阔的舞台。在我看来，这一机遇好比泰勒之于科学管理和福特之于生产线，管理会计行业应该也会产生一些具有标志性的、代表性的理论、方法与工具。

对于中国管理会计的理论研究者和实务工作者而言，我们现在需要认真、深刻地总结和研究，开发出具有中国特色的管理会计工具和方法，乃至形成一些新的管理会计思想。我认为这是我国管理会计发展的方向。

**SF：随着科技快速发展、我国向高质量发展转型，企业越来越重视创新，在研发上的投入越来越高，研发成本管理目前处于怎样的状态？**

**周一虹：**高质量发展对中国经济了提出了更高的发展要求，而我国目前经济发展所面临的主要问题之一就是高质量供给不足。高质量供给在很大程度上取决于科技创新，在此前全球近一百年发展历程中，科技创新实际上是引领产业革命与产业发展、保持经济持续增长的原始动力，因此，我国政府提出“依靠

创新推动实体经济高质量发展”，并在税收、融资等方面出台了多项支持政策，给企业提供多方面的支持。

创新意味着企业需要进行研发。企业的研发不仅包括“硬科技”方面，也包括所谓的“软科技”。硬科技是指如芯片技术、电池技术等产业中一些硬的核心技术，软科技则包括商业模式、商业规则、系统化改造、组织结构变革等。这些研发活动都要求企业投入资金资源，从管理会计角度来看，这就构成了研发费用和研发成本。现在，包括高科技企业在内的越来越多的企业都在加大研发投入，有些投入规模还相当巨大，如根据公开信息，华为在2018年的研发投入占到其当年销售收入总额的15%，接近1,000亿人民币，在全球企业中排名第三。

我们常常听到这样的话：“不研发等死，研发找死”。前一句话很好理解，不进行研发的企业会被淘汰，后一句则是指如果研发成本不能有效管理，或者其与研发目标不能达成一致，企业将会出现很大的风险。企业如果采取创新战略，尤其是研发一些关键性、具有全局突破性的技术，很可能会是一个长期的过程，其研发成本将会非常高。而在很多情况下，研发可能又是企业决定性的出路。在这种状况下，研发成本管理就变得非常关键。但根据我多年在科研领域工作的经验，目前无论是财务会计还是管理会计，对于研发投入的绩效评价尚没有非常具体、有针对性的方法。

因此对我们管理会计业界来说，研发成本的控制是新的历史条件下亟待研究的一个重要课题。

**SF：鉴于研发成本对很多企业来说都是一项大的支出，您认为企业如何**



#### 有效进行管理？

**周一虹：**研发成本的管理，首先要和企业的战略目标相结合。比如，一家企业的战略目标是创新驱动，而且是原始创新，即要创造出在本行业、本领域具有原创性的知识产权，那么，其必须要有大量的研发支出来支撑。而在实施过程中，企业需要区分战略实现的不同阶段，并在这些阶段对不同的研发活动采取不同的策略，对研发支出进行分析与管理。

例如，是否需要对某一原始创新持续投入，取决于企业决策层对本行业发展趋势与企业战略的深刻把握，以及对研发活动与企业战略目标吻合度的判断。如果研发符合企业战略，但其他资源配置上不能给予保障，则要慎重考虑研发是否开展，或者是否需要某个适当的阶段停止研发；而若有足够资源保障，则应该持续下去。同时，企业要能够容忍失败，因为原始创新的成功概率我们都无法准确预计，在研发过程中需要决策层进行多次判断和调整。

**对我们管理会计业界来说，研发成本的控制是新的历史条件下亟待研究的一个重要课题。**

——周一虹

研发成本管理目前大多和项目管理结合在一起，这是因为我们的研发活动，不论是政府部门还是企业都是通过项目管理模式来进行的，而对于项目管理中的研发成本管理问题，在我国还是一个新课题。

在我看来，这应该由财务会计和管理会计相结合来进行管理。首先，要在财务会计领域即在会计确认计量环节中，对项目研发成本进行明确的反映和记录。但现在的会计制度、会计方法对此都没有明确的规定，虽然相关管理制度要求对科研项目研发支出进行专款核算、专款专用等，但在技术上很少有企业这样做。所以在确认计量方面，应该采用财务会计方法，把研发成本和其他业务活动产生的成本在会计记录上明确分开。

这样做有三个好处：第一，能够完成所得税抵扣或者满足所得税优惠管理的要求；第二，可以满足企业因研发活动而进行的融资管理要求；第三，可以明确科研活动的成果并对其进行控制和预判，比如，科研活动进行一段时

间后，这些活动能否产生科研成果？这些成果是资本化还是费用化？对企业整体财务状况产生怎样的影响？这些信息对于企业管理者在研发方面的决策上会起到很大的帮助作用。因此，建议所有进行研发活动的企事业单位都加强这方面的工作。

其次，管理会计的运用更显必要。我们都知道，迈克尔·波特在其《竞争战略》中提出三大竞争战略，其中一个是低成本竞争战略，或者称为成本领先战略。对于研发活动来说，其是否值得继续投入，是否会产生企业所期望的颠覆性、革命性技术成果，进而带来企业跨越式发展，也取决于成本领先战略。所以从管理上而言，我们要运用这一战略对研发成本进行分析和控制、对成本与收益进行比较，进而帮助企业管理层决策。

**SF：您认为企业在研发成本管理中哪些问题应予以重点关注？**

**周一虹：**对于研发成本和研发费用的分析和控制，关键在于分析。我们运用管理会计工具进行分

析时，应该从以下三个方面来把握：

首先是分析研发活动与企业战略目标的相关性，即研发是否必须进行、这种必要性可达到哪种程度。若非研发不可，这就意味着研发决定着企业的生死存亡。我们在进行分析时，一定要给管理者提供明确、有价值的决策依据。

其次在研发成本管理包括人员费用管理方面，如果是国家财政资金支持项目，要进行符合相关法律政策及管理规定的强制性要求的分析。这对于企业来说是一个比较重要的环节，因为对于原创性研发项目，政府会给予大量财政资金等支持，但同时也会对这笔资金进行严格的绩效评价，所以企业对这部分经费的分析要把握住政策性原则。

最后是要将研发成本的管理与研发周期结合起来。研发一般分为设计、实验、中试、批量或者规模化生产等不同的阶段，在项目管理不同的阶段或者研发活动的不同生命周期中，费用的表现形式是不一样的，我们要根据研发活动的性质和阶段来编制预算，加强预算管理。**SF**



# 公立医院全面预算管理实践

## COMPREHENSIVE BUDGET MANAGEMENT IN PUBLIC HOSPITALS

2017年，国务院办公厅印发《关于建立现代医院管理制度的指导意见》，各公立医院都在积极探索落实。其中，一些医院在运用管理会计的理念和工具方法参与单位运营管理、推进管理模式和运行方式加快转变、实现医疗资源的优化配置方面，形成了自己独特的经验，取得了良好的经济效益和社会效益，上海市胸科医院即是其中的佼佼者。近期，《战略财务》（SF）杂志就此专访了医院总会计师郭瑞。

**SF：胸科医院推行现代预算管理体系构建是基于什么样的背景，希望达到怎样的目标？**

**郭瑞：**我们构建全面预算管理体系是基于两个背景，一个是国家建立现代医院管理制度的要求，另一个是医院在自身发展中面临一些客观现实问题。

从大环境看，当前公立医院在大力推动建立现代医院管理制度，国家卫生健康委也推出了多项配套举措，意在加强公立医院管理的现代化。另一个现实原因是，随着医改的深入，医院原来的收入模式受到很大冲击。比如，公立医院的药品、耗材加成率完全取消，意味着医院在药品和耗材方面没有了利润空间。对于胸科医院这类专科医院而言，因病种结构的原因，在治疗中会使用大量耗材，这给医院的收支平衡带来很大影响。

另外一方面，从2013年开始，上级部门就着力提高公立医院的经济管理水平，试行向市级医院委派总会计师，由此推动公立医院越来越重视经济运行管理，越来越关注预算管理工作。

从我们的全面预算管理实践看，预算管理的不同环节都有很大的改进空间。预算管理包括预算的论证、编制、执行、跟踪考核等环节，从论证环节看，比如，对部分设备采购的必要性、设备的经济效益或社会效益的论证还不够充分，由此带来的结果是设备采购后使用率不高甚至闲置。从编制环节看，医院一般根据上级财政部门的要求，按年度编制预算，中

间可能会进行一次调整，整个预算编制相对比较粗略，无法反映执行中的变化与需求，导致预算外支出较多。而论证与编制机制不完善，执行过程中就会出现种种问题，比如，预算有安排的，没有得到执行，或者执行金额超出预算；预算没有安排的，反而签订了采购合同。另外，有的单位还会出现一个较为严重的问题，即无权对外签订合同的科室擅自签订合同。另外，预算执行完之后，之前我们并没有评价，这也是预算前三个环节管理水平有待提高的一个重要原因。

我们构建现代预算管理体系的主要目标，是提高医院的精细化管理水平，适应国家新时代医改要求，更好地给患者提供优质的医疗服务。尤其要改变以前重投入、不太重视产出效率的做法，提高财政投入效率和效益。

**SF：您能否结合医院实践，介绍胸科医院所构建的全面预算管理体系？**

**郭瑞：**对于上述预算管理中



存在的问题，我们首先明确管理目标，然后优化管理流程，并通过信息化手段固化下来，确保整个预算管理都严格按照流程执行。

首先，我们打破了以前完全由财务部门编制预算的惯例（即财务部门根据上级部门要求填写汇总，之后再报审批）。在组织架构方面，我们成立了预算管理委员会，设立了预算管理办公室和预算管理工作小组。根据预算类别，将预算编制工作划分到归口管理部门，比如，后勤保障部门要负责其所管辖的基建项目、维修维护等事项的预算编制；信息部门要负责信息化项目的预算编制等等。这要求这些部门去了解临床各个科室的发展目标和实际情况，再结合医院的重点工作进行论证并编制预算。

在此基础上，我们开发了预算管理系统。经过近一年的试运行，从2020年开始，医院预算编制全部在系统上操作。每个职能部门（管理人员）会授权一个账号，登陆总预算平台编制预算，编制好并由部门主管领导审批通过之后，汇总到财务部门，再由财务部门完成相关预算汇总流程，上报预算管理委员会和医院党委会决策。

完全线上申报，避免了之前纸质版和word版预算数据来回更改所导致的“扯皮”事件，减少了部门间的沟通频次，提高了编制效率。预算最终通过审批后，我们会给每一个预算项目设置一个唯一的编号并导入系统，每个项目都包括编号、归属职能部门、预算金额等内容。这也是本预算年度签订合同的基础。

我们所有的经济业务活动的预算、合同、支付等环节都是一体化管控的。这意味着一个项目若未进入预算项目库，就无法发起合同签订审批流程；合



——郭瑞

同金额超出预算，也不能签订合同。每个合同都有发起部门、经办部门和审批部门，如临床科室发起采购，归口职能部门如后勤保障部门审批，之后才是财务部门审批，而不是像之前一样直接由财务部门来处理。

合同与付款流程也实现了真正的信息化管理，并不只是简单地将纸质版合同作为附件上传，再行审批。我们对合同内容进行结构化、模块化处理，在系统上预设好合同金额、付款流程、付款条件等条款，发起人只需勾选符合要求的条款即可。比如，一些通用内容如供应商廉政风险承诺可以直接勾选；一些付款条件可根据具体要求选择，比如，每一笔付款要根据其金额范围来选择不同的审批人。到付款阶段，审批人不同，之后的付款流程也有所不同，但每一笔付款到期且满足条件后，就可以完成付款。总体而言，如果合同金额超出预算，或者付款条件不能满足，都会使得流程无法执行。合同执行完成后，我们还会将之归档，并统计不同类型合同的履

**我们构建现代预算管理体系的主要目标，是提高医院的精细化管理水平，适应国家新时代医改要求，更好地给患者提供优质的医疗服务。**

行、完成率等情况，形成一个闭环。

**SF：预算由各归口职能部门负责且线上编制，会否延长编制预算时间？对意料之外的情况怎么处理？**

**郭瑞：**我们预算启动得非常早，基本上每年7月份开始下一年度的全面预算编制，总体上时间比较充足，沟通比较充分。从系统运行来看，预算论证与编制环节的效率是更高的，这两个环节都是直接在系统上填报，自动生成一套表格。这些表格既能满足上级主管部门的要求，同时我们还增加了一些相关功能。比如，对医院业务量的预算，之前是按年编制，我们逐渐过渡到按月细化，今年基本上做到了考虑了节假日安排后的按日编制，我们在此基础上编制业务量预算。另外，主管部门负责人可在线审批，经办人无须再等待其签字。因此，总体效率大大提高了。

预算之外的情况肯定是存在的，所以我们在紧急维修这部分设立了小额不可预计费，如水管突然爆裂，灯、空调突然损坏等情况，都可以通

过这部分费用进行修理。另外还设置了紧急采购流程，主要针对一些突然损坏且不可修复、采购金额较大的临床设备等。根据采购金额的不同，采购申请由不同级别的部门负责人直接批准，紧急执行，之后再补充相关的预算调整流程。这既体现了预算的刚性，同时又要满足了临床的需求。

**SF：医院其他部门如何看待咱们推行的全面预算管理？**

**郭瑞：**我们的全面预算管理是分不同步骤来推进的，并不是一次全部到位。第一步，我们先优化了付款流程。之前医院报销付款时，部分领导审批、审核都在发票背后签字，我们梳理完善了付款审批流程，将不同金额、不同业务归口于不同的分管领导审批，并设计统一的付款审批面单，统一在医院内推行。最初大家会有意见，认为太复杂了，因为面单要填写供应商名称及账号、采购事由等信息，还要包括合同复印件、验收入库报告、检查验收清单、入库单等附件。但大家逐渐接受了这个流程，而且发现在使用过程中也很方便。另外，对于财务票据档案管理来说，这也是一个很大的提升。

随后，我们整理了合同管理流程。之前都是将合同作为附件上传，然后由不同的分管领导审批，如要核对合同相关数据、付款日期、付款条件、合同到期日期等信息，都要先下载文件。在整理流程时，财务部门与审计部门一起梳理了医院所有经济合同分类，并根据分类制定了多种类型的合同模板，形成了标准合同。如上所述，合同内容可以根据具体要求勾选。这样一来，合同就可以直接在线上操作完成，非常方便。

在预算这方面，我们先改变之前在预算外采购多的情况。比如，最初科

室提出要采购要求（调整预算）时，我们会同意其先采购，但要求随后补齐流程。适应约半年之后，我们要求先走流程，然后才能采购。而且每次整改审计问题时，我们也会请相关职能部门参加，向他们展示为什么这么做不合规定，然后一起整改。他们逐渐发现按照我们设计好的流程操作，后面不会出现问题，也就接受了整个流程。之后，我们才真正在系统上进行全面预算管理。这其实是一个水到渠成的过程。

**SF：在您看来，成功构建和运行预算管理体系需要哪些重要条件？**

**郭瑞：**我个人认为，第一个重要条件，要在医院层面达成共识，要得到领导层的支持。如果做不到这一点，单由某个部门去推行，是很难达成目标的。第二个重要条件，是作为执行层的中层管理者参与进来，意识到这一改变对他们的工作是有帮助的。比如医院聘请的第三方审计会提出很多问题，需要这些中层管理者整改，而采用这一系统、按流程操作之后，问题就会少很多，这些中层管理者也感到满意。第三个重要条件，是推行整个系统要有一个循序渐进的过程，不能操之过急。一次全部到位的阻力会非常大，原因有二：首先，软件厂商推荐的成套系统，即使在其他单位运用得比较好，也不见得完全适应本单位的具体情况，这里有一个个性化的适应过程。其次，要在很短的时间内改变一个人的习惯是很难的事，逐步改变更符合实际情况。所以，我们采用了“以点带面、逐步推进”的做法，从付款流程、合同管理、预算编制、新增预算等流程逐一突破，然后全部贯通起来，实现信息化。

**SF：在医院建立和实施全预算管理**

**的过程中，您对财务人员有哪些建议？**

**郭瑞：**实事求是地说，有些企业的财务管理工作是远远领先的，尤其是领先于我们公立医院，这有历史的原因。我们在2017年才提出建立现代医院管理制度，而国家在1999年就开始建立现代企业制度。一些领先企业早在上世纪80年代就采用信息化记录，会计凭证也已90%以上实现信息化，但相比之下，现在医院的很多财务工作仍是手工操作，从一个系统导出的数据、报表，还需要手工输入到财务系统。这一方面导致工作效率低，另一方面因为手工工作繁重，导致财务人员忙于手头事务，无法参加更多的培训，对新趋势、新技术、新事物缺乏足够的了解。

所以，对今天医院的财务人员来说，首先是要有更高的视野，一定要多学习。财务工作从手工记账到电算化、信息化，再到现在的智能化，发展是很快的。所以，我们财务人员一定要多去看看别人在做什么，多去外面学习新知识、更新自己的思维。

其次，财务工作现在已大不同于以往，记账、报销、做报表分析等工作不能再满足发展需求，财务人员需要站在运营管理的高度（而不只是财务部门角度）来考虑问题。而且我觉得财务部门能做到这一点，因为财务以数据说话，相对客观。也就是说，财务人员要具备战略思维和全局观，要培养以数据说话的职业素养，这也是任何新技术都不能替代的能力和素质。

最后，财务人员要去了解每一笔经济业务的来龙去脉，通过“全生命周期”的思维去理解每一笔业务，了解每一个经济行为的起源、发展、消亡全过程。只要了解了这些东西，我们才会对财务工作如成本管控、内部控制、风险管理等有比较客观、全面的认识。**SF**



# “沪港通”与公司成本黏性

SHANGHAI-HONG KONG STOCK CONNECT AND COST STICKINESS

梁上坤, 于敏, 黎舜

**我**国资本市场从1993年H股诞生，从而建立内地与香港股票市场间的第一座桥梁开始，到QDII、QFII为境内外投资者更为多样的投资渠道，再到2014年开通“沪港通”，乃至后续的“深港通”“沪伦通”，开放程度日益加深，为企业提供了更多元的融资市场与发展动力，也吸引了越来越多的上市公司参与。资本市场的开放对公司治理与经营决策产生了巨大的影响，故本文以“沪港通”为契机，从公司成本黏性这一视角出发，探讨资本市场开放政策对微观公司的深远影响。

## 信息透明度对成本黏性的影响

“成本黏性”这一现象由来已久，其在国内外企业的普遍存在促使多方专家研究其产生动因，以期有针对性地降低成本黏性，提高企

业经营效率。从企业内部管理角度看，导致企业产生成本黏性的路径分别为调整成本、管理层乐观预期与管理层代理问题。较高的调整成本、管理层对于未来的乐观预期以及管理层出于自利而做出的机会主义行为，都将导致企业存在较高的成本黏性，进而使得企业在业绩表现、经营管理各方面都受到较大的限制。我国资本市场发展处于起步阶段时，由于较为缺乏完善的监督管理机制与相关法律法规，资本市场的信息环境较为薄弱——相比发达国家资本市场，透明度与信息传递效率都有待提高。这一状况恰恰为管理层隐藏、掩盖机会主义行为提供了较大便利。如今得益于我国资本市场一系列开放政策，政府部门、媒体、中介机构以及投资者的关注推动了我国资本市场信息环境的改善。根据既往研究，信息透明度的提升是管理层机会主义行为极为有效的“抑制剂”。笔者通过分析2010-2018年上海证券交易所A股上市公司的相关数据发现，信息透明度的此种抑制效果在“沪港通”机制下同样适用——回归结果显示，黏性的系数为负，且在5%的水平下显著，即参与“沪港通”机制的公司成本黏性显著降低；从信息透明度的影响机制上看，反映信息透明度的指标系数为负，且在10%的水平下显著，也意味着参与“沪港通”机制的公司在信息透明度上的表现要显著优于未参与的公司，其管理层实施投机行为的空间相应更小。

因此，“沪港通”机制最为直接地影响了上市公司乃至整个资本市场的信息透明度，进而可达到降低标的企业成本黏性的效果。针对该机制影响信息透明度的路径，本文从资本市场中介监督的维度进一步挖掘，研究提出了以下三种可能路径。

### 影响信息透明度的三大路径

一是会计师事务所。参与“沪港通”机制的公司，大都希望通过该机制降低融资成本，提升企业营运表现。在资本市场开放的环境下，公司面对的境外投资者大多来自于发达国家成熟的资本市场，其对被投企业的信息环境、信息质量等的要求往往更为苛刻。因而，为降低内外部信息不对称程度、提高信息透明度，参与“沪港通”机制的公司更有动机聘请诸如国际四大会计师事务所等具有高声誉的会计师事务所为其审计。而无论是从投资者还是政府角度看，这些会计师事务所所具备的专业能力是值得信任的，经其审计的企业会有更为充分全面的信息披露，信息不对称程度也会得到有效降低。

二是媒体关注。“沪港通”作为我国一项具有突破性的资本市场开放政策，影响范围远远超出内地与香港的股票市场，引起了国际资本市场的强烈关注。事实上，不仅仅是投资者，境内外媒体对这一政策及其后续活动进行了持续跟踪报道。媒体的特性决定了其在信息搜集方面有着更敏锐的专业嗅觉，因此在媒体的广泛关注下，参与“沪港通”机制的企业的更多信息得以披露，使得信息不对称程度有所降低。同时，因企业管理层以公谋私、过度投资等机会主义行为被揭露的可能性提升，因而希望参与“沪港通”机制的公司管理层会相应地减少此类行为，以提升公司在

投资者中的声誉。

三是分析师关注。这一路径与媒体关注大致相似，即“沪港通”这类重大机制的实施，必然吸引多方专业人士的关注，更多的证券分析师会对参与“沪港通”机制的公司展开进一步研究分析。因其工作的专业性以及信息渠道的多样性，证券分析师往往能获取更深层次的信息，进行更专业的分析。而在多方分析师的关注下，标的企业的信息披露和分析也会更多、更全面、更深入。在这种情况下，管理层通过盈余管理掩盖业绩下滑等行为更难隐藏，也能促进降低标的企业的成本粘性。

笔者通过分析2010-2018年上海证券交易所A股上市公司数据，依次检验了上述路径。研究发现，首先，相对于没有参与“沪港通”机制的公司，参与“沪港通”机制的公司聘请国际四大会计师事务所的概率有显著提升。回归结果也显示，“沪港通”参与情况一项的系数为正，且均在1%水平下显著，因而可以认为四大会计事务所的审计有效地减少了管理层的机会主义行为，提高了企业信息披露的质量，进而推进了整个资本市场信息透明度的提高。

其次，对于参与“沪港通”机制的公司，其媒体关注度有显著提升。回归结果表明，“沪港通”参与情况一项系数为正，且在1%水平下显著，说明“沪港通”政策确实能够借助日益提高的媒体关注度，强化市场对上市公司信息披露、管理层行为等多方面的监督，进而达到提升公司信息透明度的效果。

最后，随着企业参与“沪港通”机制，对标的企业进行跟踪的分析师数量反而有所下降。回归结果显示，在加入其他经济变量后，“沪港通”参与情况一项的系数为负且并不显著，这意味着分析师或许并非“沪港通”机制影响企

业信息透明度的主要路径。

### 总结

综合上述研究显示，“沪港通”机制在运行初期能够很有效地提升企业的信息透明度。这很可能是通过更多兼具专业度与声誉的国际知名会计师事务所介入、更多境内外媒体的关注，使得标的企业受到更为严格的中介市场监管而最终达成的显著影响。信息透明度更高的环境下，企业的成本黏性也得到了强有力的控制。“沪港通”机制对于资本市场的影响是全面而深远的，对于整个中国资本市场而言，“沪港通”意味着更全面的开放程度，而对于微观企业而言，这一政策在为其提供广阔融资渠道的同时，也不失为有效控制企业成本黏性的良方。SF

本文节选自2020年IMA中国管理会计论文三等奖论文。

**梁上坤**，博士，中央财经大学会计学院副教授、博士生导师。

**于敏**，中央财经大学会计学院硕士研究生。

**黎舜**，中央财经大学会计学院硕士研究生。



# 会计创新的发展历程

## THE EVOLUTION OF AN ACCOUNTING INNOVATION

Sebastian D. Becker, PH.D.; Martin Messner, PH.D.; and Utz Schäffer, PH.D.

纪文嘉 译, 郭强 校

一项以“超越预算”为对象的研究，揭示了会计概念发展演变背后的推动因素。

**从**业者或学者们总会时不时地提出和推广一些新的会计工具或概念。作业成本法、经济增加值和平衡计分卡都是过去40年来会计创新的例证。这些工具或概念常常随着时间的推移而不断演变，并不存在固定的格式和内容，但决定这种演变的内在机制却鲜为人知。我们在研究中以“超越预算”为对象，展示了会计创新如何以及为何会随着时间而演变（详见“The Interplay of Core and Peripheral Actors in the Trajectory of an Accounting Innovation: Insights from Beyond Budgeting”一文，*Contemporary Accounting Research*，2020年冬季刊）。

我们对经历超越预算产生及发展的当事者进行了25次访谈，并在14年间参加了多次公开宣讲会、研讨会等各类会议，还对公开出版物和专有数据进行了分析。

### 超越预算

我们之所以选择分析超越预算，是因为上世纪90年代末Jeremy Hope和Robin Fraser发表一系列文章、提出这一新的管理模式的核心内容之后，围绕这一新概念的范围与内容出现了相当多的讨论。超越预算这一概念抛弃了依靠传统预算并由此而形成的“指挥与控制”型组织的管理模式。

超越预算建议全面转型为去中心化的管理方式，这种管理方式可以通过构建符合六种领导力和六项管理程序原则的组织实践来付诸实施。于是，许多实施人员采用滚动预测进行预先规划，评估其相对于同行的绩效，或者采用更动态的方式配置资源。

虽然这一概念是作为通用管理模式出现的，但在会计实务和研究中引起了特别的关注。专业协会、学者和咨询公司开始对这一主题产生兴趣，企业也开始通过参加“超越预算圆桌会议”（BBRT）组织的会议获取相关信息。

此后，很多人参与进来，对这一概念的发展产生了显著影响，推动它向着或务实或全面的方向发展。

### 务实还是全面？

虽然Hope和Fraser最初把超越预算定义为一个将会取代以传统预算为基础的管理模式的概念，但我们也观察了这种全面的发展方向是如何让位于更务实的认识的。这主要是因为学者、咨询顾问及专业协会代表等群体都

向Hope和Fraser表示，全面的发展方向或许并非这一概念在实践中落地的可行之策。

此外，哈佛商学院出版社——出版了Hope和Fraser所著的《超越预算》一书——看到人们虽然对这一话题感兴趣，却很难认可作者最初提出的全面的发展方向。

例如，咨询公司将之与潜在收入联系起来，不想错过这个机会，但他们觉得很难接受这种放弃以预算为基础的管理模式的想法，尤其当这与他们向客户兜售的项目存在冲突时，这些项目延续传统预算编制，是其业务的重要组成部分。于是，他们开始淡化超越预算的全面特性，努力将其定位成一种对现行预算实务的改进，而不是替代。

反过来，出版社则希望将重点放在务实的程序原则与工具上，而不是领导力原则，并且调换了这两者的顺序以使这本书更迎合从事财务与会计工作的读者。

我们注意到，这些更改超越预算内容与意义的尝试遭遇了创新者（以及其他一些支持者）的反对，他们所设想的是全面脱离以预算为基础的管理模式，因此不会接受这种“弱化”版本。

与此同时，主要的支持者逐渐认识到，就对实践的影响而言，他们创新的潜力有赖于与咨询顾问或专业协会等的合作，后者可能会（也可能不会）支持这一实践并为之提供重要的推动力。因此，这些主要支持者不得不在这两者——忠实于自己的理念与信念和试图以某种务实的方式与他人合作——之间取得平衡。

## 创新历程

事实上，我们可以看到，随着时间的推移，朝着务实方向发展的超越预算在超越预算的研究者和实践者群体中占据了重要地位。在北美文化环境下，超越预算圆桌会议经常与潜在受众进行交流，并开始大力宣传朝着务实方向发展的超越预算。在这种方向下，企业可以从改进预算实务的角度来开启其超越预算之旅，而不是一开始就全面变革其管理模式。

而在欧洲文化环境下，我们可以看到在超越预算的研究者和实践者中，核心人士的变化如何促进

超越预算向务实方向发展的。超越预算圆桌会议的新任董事都是斯堪的纳维亚地区的从业人员或咨询顾问，因而对改变既有预算实务的挑战相当敏感。

尽管他们尚未放弃超越预算要全面变革管理模式这一最终目标，但将此设定为一段创新之旅，企业可以更渐进的方式着手修正其预算实务。根据这一设定，他们便能在短期内以务实的方式推进超越预算，同时也保留了在更长时间内进行更全面变革的意图。

## 新的创新

总而言之，我们的分析展现了各类参与者在会计创新演变中的作用。虽然最初的创新者们可能对他们提出的概念应该是什么样有着确定的理解，但通过与其他参与者（有其特定视角）的合作，这种理解可能也会不断演变。参与者的视角尤其受到他们所处的不同群体、行业或地域的文化的的影响，反映了参与者的利益和思维方式。

与这些参与者合作对于概念的传播是非常重要的，但也可能会导致概念的内容或者企业运用的方式发生改变。因此，我们的研究表明创新者需要权衡，他们通常受自己信念和理念的驱动，但同时也希望自己的创新获得支持。

有时候，创新者可能不需要做太多改变就能成功推行他们的理念；而有时候，一个概念可能会在传播过程中发生极大的改变。**SF**

**Sebastian D. Becker**, 博士，法国巴黎高等商学院副教授。联系方式：[becker@hec.fr](mailto:becker@hec.fr)。

**Martin Messner**, 博士，奥地利因斯布鲁克大学教授。联系方式：[martin.messner@uibk.ac.at](mailto:martin.messner@uibk.ac.at)。

**Utz Schäffer**, 博士，德国奥托贝森管理研究院教授、管理会计与控制研究院院长。联系方式：[utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)。



# 在游戏中打造领导力

## LEADERSHIP FORGED IN A FANTASY GAME

Keith Lewis, CMA  
杨建军 译, 郭强 校

*《梦幻橄榄球》这款社交游戏中所需的领导技能和经验，与财务部门具有相似之处。*

### 《梦

幻橄榄球》和领导力之间颇有渊源。这款供人们消遣的社交游戏是如何与对个人和职业具有现实影响的领导力联系起来的呢？正如管理会计师必须带领公司取得成功一样，你也要具备带领水平参差不齐的球员赢得冠军的领导力。财务部门需要专业人士进行大量的尽职调查和分析，做出明智决策，领导一支虚拟橄榄球队也有同样的要求。无论是领导财务部门还是一支虚拟球队，我们都期望积极奉献和努力工作能带来成功。

我清楚地记得我的第一个梦幻橄榄球选秀日，来自世界各地的球队总经理根据球员们的预期表现，轮流为即将到来的赛季挑选美国职业橄榄球大联盟（NFL）球员，以组建有望夺冠的球队——夺冠不仅意味着巨大的经济利益，也是向对手炫耀的资本。当时，我主要是想和朋友们一起玩游戏，以不一样的方式享受打橄榄球。但这一年让我学到了很

多领导力方面的内容；我的一位朋友因为缺乏经验而在首个赛季名列末尾，也从中获得了宝贵的经验：要提前做好研究和战略规划，并意识到球员价值在其得分效率而非其声誉或魅力。

关于《梦幻橄榄球》最大的一个误解是，它让你通过挑选管理比赛日的球员阵容来逃离现实。事实上，这款游戏可以让你学习到在领导一个团队时，努力工作、甘于奉献和人才培养是必不可少的。游戏中的球队总经理通常管理16~20名球员，包括9~10名首发球员。你每周的工作是了解球队的优势和劣势，根据球员的角色及其与各自对手的对决情况来设定球员的站位，以最大程度地发挥他们的能力。

每周比赛之后，球队总经理会狂热地竞标那些水平被低估、等待被挑选的自由球员，并在球员名单中给他们留出位置。作为一名领导者，你需要认识那些尚在成长中的人才，识别出他们的潜力，这些人可能会成为球队的中流砥柱，甚至是未来的超级明星。坚定无私、注重细节、有效指导与以身作则是成为一名更优秀的领导者的必要条件，也是通过促进团队队员职业发展来实现整个球队发展的必要条件。

成绩出来后，球队总经理、CFO或财务经理进行诚实的自省是很重要的。在《梦幻橄榄球》中，反省从周四晚上球队得第一分开始，持续到周日，直到周一晚上最后一场比赛结束。许多球队老板们不断猜测球队名单上每名球员出阵与否，成功的球队

总经理会仔细审查自己的决策过程，并在必要时做出调整。

无论是在虚拟橄榄球比赛还是工作中，对领导决策的自省可让你从差距分析——将实际结果与期望表现进行比较——中获益。你现在处在怎样的位置？想要实现怎样的目标？你必须为自己的错误负责，也要为你的球员或团队成员的错误负责，并努力改正错误。

《梦幻橄榄球》中的老板们在一个赛季中会遇到很多逆境，表现欠佳的球员、不明智的交易和球员伤病问题只是可能出现的诸多问题的小部分。计划和行动具有战略性是很重要的。你是在第一轮选秀中选出一个像 Patrick Mahomes 那样优秀的四分卫，还是能够在随后的选秀中发现一个比他更有价值的四分卫？

这一点同样适用于领导财务团队。如果财务部门负责人对组织战略和架构没有很好的了解，或者不能有效地传达组织战略，那么这一短处可能会导致员工出现抵触情绪、士气下降和工作效率下滑。领导力不仅取决于你的沟通方式，还取决于你的态度和行动。

### 领导力和学习

《梦幻橄榄球》需要不断地研究和尽职调查。为了能做出正确的决定，为了在年底举起奖杯、赢得现金大奖，也为了有机会在下赛季选秀启动前炫耀自己（往往令对手讨厌），听播客、读文章和看比赛都是你必须要做的事情。

就像《梦幻橄榄球》一样，有效的领导力需要不断学习。几年前，一位导师问了我一个改变我职业发展方向的问题：“你用什么来磨练你的技能？你做些什么来不断提升你的技能，实现职业发展？”

这种心态也必须灌输到你的团队中。领导者必须营造出一种氛围，促使自己的员工不断进步。进步并不一定就是要在短时间内

## SF ADVICE

### IMA 领导力学院

IMA 领导力学院为所有成员提供领导力培训机会。通过领导力评估、领导力面授课程或 WebEx 在线课程，以及相应的指导，IMA 领导力学院能够帮助你实现领导力目标，提高领导力技能。了解更多信息，请访问领导力学院网站：[www.imanet.org/career-resources/leadership-academy](http://www.imanet.org/career-resources/leadership-academy)。

取得巨大成就，事实上，确保每日前进一小步会大大增强你的影响力。

如果你渴望担任领导职位，你可以做很多事情来增加自己的价值。其中最重要的是要投资自己，你可以通过培训视频、课程和书籍来做到这一点。

把与同事建立良好关系作为你的目标。他们在个人生活和职业发展上看重的是什么？他们的优势是什么？你如何帮助他们克服自己的弱点？

了解财务以外的业务部门的运作方式也非常重要。最优秀的领导者不仅了解自己部门，还知道其他业务部门如何运作，以及所有业务团队怎样合作来实现组织目标。

最后，要以身作则。想要得到公司每个人的支持，最快的方法之一就是卷起袖子，比你希望别人做到的做得更好。作为领导者，你不仅要有管理他人的能力，还要足够大公无私地希望看到周围的人达到甚至超越你自己的地位。SF

**Keith Lewis**, CMA, SEI 投资公司项目经理，RUN Sports 公司联合创始人，IMA 美国大费城地区分会成员。联系方式：[atkeithlewis.cma@gmail.com](mailto:atkeithlewis.cma@gmail.com)。





# 防范费用欺诈

## PREVENTING EXPENSE FRAUD

Daniel Butcher  
郭莉译, 郭强校

一位银行分析师违背职业道德的事件表明, 财务领导者有必要运用技术强化职业道德。

**美**国金融业监管局执法部门在2020年10月的一份刑事控告书中称, 美国银行(下称“美银”)一位前研究分析师在2019年5月——加入美银证券仅仅20天后, 便使用公司信用卡支付个人娱乐消费, 涉案金额近21,000美元。相关费用既未获得美银的预先授权, 也违反了该行的费用政策, 即便如此, 美银还是为此买了单。涉嫌舞弊事件曝光后, 美银解雇了这位员工。

美银这位前分析师就是违反职业道德的负面典型。但在AppZen公司(通过AI等技术帮助企业防范舞弊)CEO Anant Kale看来, 该笔费用的批准人同样存在渎职行为, 这可能表明美银道德文化缺失或者未能强调组织的行为准则。

“费用管理和企业文化息息相关。”Kale说道, “令人担心的是, 如果企业文化允许甚至预期此类行为发生, 那么费用管理必然难以‘独善其身’; 反之亦然, 如果费用管理批准此类行为, 那么企业文化

也会‘随波逐流’。”

CFO负责管理财务方方面面的工作。任何政策或措施得以有效执行的关键在于清晰、沟通和一致性, 这里就包括组织的道德准则和应付账款程序。

新冠疫情凸显了向远程办公迁移的必要性, 而不同组织在应对这一变化的方式上存在着显著差异。据Kale介绍, 有些财务部门主动调整其政策, 批准特定的居家办公费用, 如购置新的电脑显示器、网络服务和办公用品等。这样一来, 员工就知道哪些是可以报销的, 并认为公司的应对公正及时。相反, 未能及时调整政策的组织会让员工在这方面感到困扰。

同样的原则也适用于职业道德和舞弊防范, 即制定全面完整的政策并清晰地传达给员工。

“财务团队需要坚守工作职责, 识别并处理违背公司政策的报销申请。”Kale说道, “如果无法做到这一点, 整个支出政策体系就会成为笑话, 正如美银事件一样。”

### 违背职业道德

违背职业道德的行为往往不像美银分析师案例一那样容易察觉。有时, 事情要复杂得多, 甚至可能处于道德或法规的灰色地带。财务专业人士应参考所在组织的道德准则和IMA《职业道德守则公告》来行事。

“我们每个人都有道德义务, 不去滥用所在组织的资源。”Kale指出, “作为CEO, 你可能认为你可以购买任

何自己喜欢的东西，让公司为此买单。但就我个人而言，无论是对自己还是对公司，我都有不这样做的道德义务。”

财务团队通常都会为自付费用制定政策和规则。美银案例中的费用显然不是正当合理的费用，但说到哪些是正当合理的费用，还存在很多值得探究的道德问题。

“总会有政策范围之外的例外情况，其中一部分是会得到批准的正当费用，另一部分则不然，但不论是提出费用申请的员工还是负责审批的财务团队成员，我们都需要运用道德准则来判断。”Kale说道，“在美银案例中，分析师和费用审批团队都未能将道德准则用到实处。”

政策清楚明确、定期更新并保持相关性，员工与雇主都遵循道德准则，传达与执行政策的严格流程——三者相结合，可解决组织在这方面遇到的很多问题。

“如果组织在制定和执行费用政策方面较为松懈，就等于告诉员工他们在费用报销方面几乎可以为所欲为。”Kale指出，“这当然会渗透到企业文化之中。我们作为专业人士，有义务营造职业道德有效发挥作用的环境，在这样的环境中，我们每个人都要遵守道德准则。”

### 技术的作用

通过现代化的仪表盘工具，CFO可按需获取财务相关信息；通过以软件为媒介的可视化，CFO可了解业务之所在，包括现金流、开票以及开支和收入情况。有了这些信息，CFO便可以对业务进行监督，并分享成功与失败的经验。

“没有这种程度的可按需获取的信息，CFO几乎不可能对组织在道德或其他方面的政策实施情况加以控制。”Kale说道，“有效运用技术是其中的关键。”

Kale倡导将日常工作自动化，并尽可能建立无接触财务流程。以费用处理为例：财务团队可运用人工智能（AI）工具来查验每

## IMA 道德热线

想了解如何将 IMA 《职业道德守则公告》应用于你所处的道德困境，请致电 IMA 道德热线。

美国或加拿大地区，请拨打 (800) 245-1383。其他国家或地区，请通过 [www.usa.att.com/traveler/index.jsp](http://www.usa.att.com/traveler/index.jsp) 网站拨打 AT&T 美国直接接入号码，然后拨打以上号码。

IMA 帮助热线旨在说明 IMA 《职业道德守则公告》中的相关条款，其中包含有关如何解决道德冲突的建议。不应将帮助热线视为具体涉嫌违反道德规范行为的举报热线。

份费用报销申请的每一个项目。这样，财务团队就能侧重于确保政策清晰、定期更新、良好传达且尽可能有效执行。

“如果80%的费用报销申请都是低风险的并且能够被自动处理，那么人为降低流程处理速度就毫无价值。”Kale说道，“自动化处理可以让技能娴熟的员工关注例外情况，也就是需要投入更多精力的报销申请上。”

“对团队来说，与逐行检查报销申请项目相比，这种工作方式更高效，工作内容也更有意义。”Kale指出，如果组织不允许差旅使用某个拼车公司的服务，或者只允许搭乘低碳航空，那么这些额外信息可以内置到软件中。

“随着越来越多的组织明确表明其道德伦理立场，将核心价值观融入业务各方面的能力将变得至关重要。”Kale强调道。**SF**

**Daniel Butcher**, IMA财经编辑。联系方式：[daniel.butcher@imanet.org](mailto:daniel.butcher@imanet.org)。



# 避免企业短期主义

## AVOIDING CORPORATE SHORT-TERISM

Mark L. Frigo, PH.D., CMA, CPA, and Gregory V. Milano  
Jasmine Zhang 译, 郭强 校

具有战略思维的CFO在平衡未来增长和当前收益方面扮演着关键角色。

**企**业如何才能创造更大的长期可持续价值，使所有利益相关者受益，同时避免偏重短期收益或企业短期主义？德保罗大学凯尔施塔特商学院“回报驱动战略”项目的最新研究表明，短期主义是影响企业长期价值创造的主要障碍。CFO和财务部门可在这一领域发挥领导作用，帮助所在企业克服短期主义、创造更大的长期价值。在*Curing Corporate Short-Termism: Future Growth vs. Current Earnings* (amzn.to/2Oh7IbG) 一书中，作者Gregory V. Milano对此提出了可行的方法。

**Frigo:** 从你的经验看，造成短期主义的根源是什么？

**Milano:** 企业特别是大型上市公司，有很多的动机来采取短期主义行为。我们常常将之归咎于投资者、分析师和记者，这三个群体有

时的确会要求管理层采取有悖于长期思维的措施。但在过去30年中，我发现大多数公司的问题更多地来自于内部，而非外部压力。认识并接受这一事实，是建立长期主义企业文化的第一步。

**Frigo:** 据你观察，短期主义的驱动因素有哪些？

**Milano:** 短期主义最大的内部驱动因素之一，是所采用的绩效指标与未来投资的关联性不强。例如，过去几十年，投入资本回报率（ROIC）指标的应用日益广泛，大多数管理人员并未意识到这一指标可能导致其对投资产生认知偏差。确切地说，假设某企业资产的平均折旧率在50%，无论是出于置换还是扩产目的投资新资产，尚未折旧的新资产加上原有的全部折旧资产，会导致ROIC分母增长的幅度超过分子。因此，除非是有价值的项目，投资通常会降低ROIC。对于一项使用寿命为10年的新资产，通常需要经过3~4年的累积折旧，才会对整个企业的ROIC产生正的增量影响。

**Frigo:** 这与“回报驱动战略”项目的研究结果非常吻合，该项目也发现，造成短期主义的一个主要原因是企业运用了不恰当的绩效指标，其中多数都是传统的绩效指标。从你的经验来看，企业采用的传统绩效指标是如何导致短期主义行为的？

**Milano:** ROIC等传统的回报率指标通常会减少未来的投资，以净折旧资产作为投资资本

的经济利润指标同样如此。折旧还会造成企业责任不明。随着资产折旧，ROIC和经济利润几乎会自动增长，给人以创造价值的假象。

此外，利润率和回报率等相对指标往往会抑制对优秀企业的投资，而鼓励对较差企业的投资。如果你的薪酬与提高EBITDA（息税折旧摊销前利润）利润率或ROIC挂钩，而且绩效指标已然非常优秀，则几乎你所有考虑开展的投资都会拉低平均值并降低你的薪酬。这种对优秀企业投资的抑制会使得这些企业的成熟期大大提前，这又导致了短期主义。但是，如果企业的利润率或回报率较低，几乎所有投资都会拉高平均值，并且奇怪的是，我们发现许多企业将现金收益的很大一部分再投资到其较弱的业务上，这是个大问题。

**Frigo: 你认为哪些方式可帮助企业对抗短期主义?**

**Milano:** 在*Curing Corporate Short-termism: future Growth s. Current Earnings*一书中，我解释了剩余现金收益（residual cash earnings, RCE）如何克服上述这些问题，促进企业投资，建立更加明晰的问责机制。我们设计RCE指标来反映整个资产生命周期的绩效。要做到这一点很容易，那就是不计提折旧或不将累计折旧作为资产价值的减少。我们还将研发（R&D）视为投资而非费用，这一点很重要，因为现在品牌和技术等无形资产（相较于有形资产）越来越重要。RCE以美元计量，可避免了我们此前提到的相对指标问题——RCE针对的是经济活动的质量与数量。与传统的利润率、回报率或经济利润指标相比，RCE这一简单指标可以带来更好的行为方式，并且与股东总回报

## 避免企业短期主义检查清单

- 审查绩效指标，使绩效指标与长期可持续价值创造更好地协调统一。
- 留意现有绩效指标可能导致的意外后果：激励短期主义。
- 仔细审查投资回报率和经济利润等绩效指标，找出其可能导致短期主义的缺陷。
- 按照“投资者（所有人）的思维和行为”方式分配资源。
- 在资源分配过程中实施战略生命周期评审，并尝试与生命周期评审相适应的方式来计量无形资产。

（TSR）的关联性更强。

Mark，你在自己的研究中使用过CFROI（现金流投资回报率）指标，你会注意到折旧方法类似于HOLT CFROI框架（注：HOLT是瑞士信贷的股票分析和估值工具），RCE指标的想法即来源于此。我在瑞士信贷工作时使用过HOLT，了解了折旧在资产生命周期如何扭曲传统的回报率指标，所以我们将HOLT与RCE指标结合起来，而且发现这在企业运营中更具可行性。

**Frigo: 在你的研究中，你认为短期主义及其消极结果缘于一种企业文化——这种企业文化由“根据差异制定规划”而非“上升即好，下降即差”所驱动，以及更好的指标如何推动这种转变。能否举例说明这些可供CFO采纳的更好指标?**

**Milano:** 过去十余年里，我一直

在说通过规划和预算来评价绩效是企业面临的重大问题之一。一旦管理人员知道在经营回顾和激励计划中，绩效是根据其规划来进行考核的，他们就会意识到制定一个更容易实现的保守规划，可以获得更好的回报。这使得他们趋于平庸而非追求更好。针对这种现象，财务规划与分析上有个术语叫作“沙袋”（sandbagging）。

RCE是一个综合性指标，上升代表运营良好，下降代表运营不佳。相较于其他指标，RCE可更好地平衡增长、利润率以及产能利用率。因此，我们的考核不应再基于规划，而是根据上一年的情况进行。当管理层无需以投资的方式来提高增长率和/或利润率时，RCE就会上升。在需要进行投资的情况下，RCE包括了投资的资本支出，因此可以说明一项投资是否值得。

在我们建议的激励计划中，如果RCE与去年一致，管理人员就会获得

## 短期主义最大的内部驱动因素之一，是所采用的绩效指标与未来投资的关联性不强。



目标奖金。如果RCE上升，奖金也会上升，反之亦然。试想一下，如果规划流程不受阻碍且管理人员能以其所想到的任何方式而努力时，那将会取得多大的成功！

想想一位CEO向业务单元负责人提出一些改进想法时会发生什么。在基于差异制定规划的企业中，业务单元负责人会带有防御性，并解释为什么这些想法不应该纳入到规划之中，以避免拉高该业务单元最终的评价指标。但在RCE与去年相比有改善的情况下，这些想法就会被采纳并引起极大的兴趣。任何可以改善绩效的方法都有助于CEO和业务部门负责人成为战略合作伙伴，而不是在绩效目标谈判中的对手。

**Frigo：生命周期框架可以成为一个有力的工具，帮助公司创造更大的长期可持续价值，《战略财务》杂志近期一篇文章《CFO与战略生命周期分析》（《战略财务》中文版2020年第6期）对此作了阐述。如何使用你书中的概念和工具来帮助企业进行战略生命周期分析？**

**Milano：**尽管我们的观点有所不同，我们的方法实际上是同一枚硬币的

两面。正如我所说的，我们都在“与渐进主义做抗争”。安于现状是企业的价值陷阱，因为你要么变得更好，要么变得更差。一旦管理者满足于现状，就相当于为竞争对手打开了一扇门，企业会开始陷入衰退。你提的这篇文章将此称为竞争力衰退。管理者所做的事情并不总是错的，而是因为没有做正确的事情，从而无法领先于竞争对手。

我们也认识到会计方面的缺陷（正如在你与Baruch Lev合著的“Regaining Relevance in Financial Reporting”一文中所讨论的，《战略财务》2019年1月刊，bit.ly/3jWriVe），特别是涉及到“新经济”活动时，新经济中的资产通常是无形的而不是有形的。将研发视为一项投资是很重要的，其他投资如品牌建设宣传和员工培训，当它们是重要的价值驱动力时也是如此。我们期望绩效指标在某种情形下对于新旧业务模式都适用，这样拥有两种业务模式的公司可以更好地制定正确的决策。

**Frigo：**本文所述的观点非常符合那些遵循“回报驱动战略”（bit.ly/3buzKKh）的公司，特别是第一原则：“合乎道德地实现财富最大化”，这意味着要合乎道德地创造长期可持续的价值，包括利益相关者的价值。

本文提出的建议也与“回报驱动战略”中“严格的绩效指标和评价”原则相一致，这意味着所制定的绩效指标与长期价值创造、估值驱动因素高度一致。相比采取短期主义的组织，遵循“回报驱动战略”的公司在业务上的投资更多且更具一致性，这也与麦肯锡的“Corporate Horizon Index”一致（参见“Measuring the Economic Impact of Short-termism”一

文，2017年2月，麦肯锡全球研究院，mck.co/2N23HrF）。

CFO和财务部门在更好地协调内部绩效指标与长期可持续价值创造方面，能够发挥很大的作用。这可以通过仔细审查现有的绩效指标（包括公司使用的投资回报率指标），并制定行动计划来实现。**SF**

本文为《战略财务》杂志“创造长期可持续价值”系列文章之一，该系列始于2018年10月刊《创造更大的长期可持续价值》（*Creating Greater Long-Term Sustainable Value*，作者Mark L. Frigo和Dominic Barton，bit.ly/2RfcMwm）一文。

**Mark L. Frigo**，博士、CMA、CPA，美国德保罗大学凯尔斯塔特商学院战略、执行与评估中心及战略风险管理实验室联合创始人，德里豪斯商学院战略与领导力中心Ezerski荣誉主席。其研究推动了“回报驱动战略”框架的发展，该框架已得到全球CFO、管理团队和董事会的广泛采用。联系方式：[mfrigo@depaul.edu](mailto:mfrigo@depaul.edu)。

**Gregory V. Milano**，Fortuna Advisors LLC创始人兼CEO，是资本配置、行为财务学和激励薪酬设计方面的领先专家，在管理咨询领域拥有近30年的经验，其研究成果刊登于多家全球知名出版物中。联系方式：[gregory.milano@fortuna-advisors.com](mailto:gregory.milano@fortuna-advisors.com)。

# 新技术推动构建数字化财务体系

## DIGITAL FINANCE SYSTEM DRIVEN BY NEW TECHNOLOGY

陈虎

**过** 去十几年里，我们一直在谈财务共享服务。近几年，我们开始探讨在财务共享服务的基础上构建企业数据中心，帮助企业实现财务数字化。

### 技术演进对财务的影响

2000年，如果不懂会计电算化，就落后了；2010年，如果不懂财务共享服务，那又落后了；2020年，如果不理解财务数字化，那可能也落后了。

在技术推动下，财务经历过四次大的革命。第一次是会计电算化，准确来说应该是单体计算机的发展推动了会计电算化。第二次是ERP促进业务财务一体化。使用ERP系统后，业务操作完成，会计凭证也自动生成。此前学过的分步法、分批法、逐步结转分步法等知识，失去了用武之地。第三次是移动互联网和云计算的发展，促使财务部门重回信息系统前端，财务共享服务和财务云系统平台应运而生。对大型企业

集团来说，因其多组织、多业态、多地域的组织特点，其财务部门慢慢变得重要了。第四次则是由“大智移云物”推动的财务第四次革命，财务数字化正悄悄到来。

在财务第四次革命中，目前能够看到有三项技术将产生巨大影响。

第一项是大数据，即数据量的进一步扩大。有了大数据以后，我们才发现，财务原来处理的数据连标准化的、以会计科目加核算维度为数据维度

的“小数据”都称不上。

第二项是物联网。以往我们很难了解企业资产的实际情况，但物联网可以让我们知道资产位置、使用情况、运行状况等信息。随着通信渗透率的提高、5G的快速部署，万物互联的世界会很快到来。

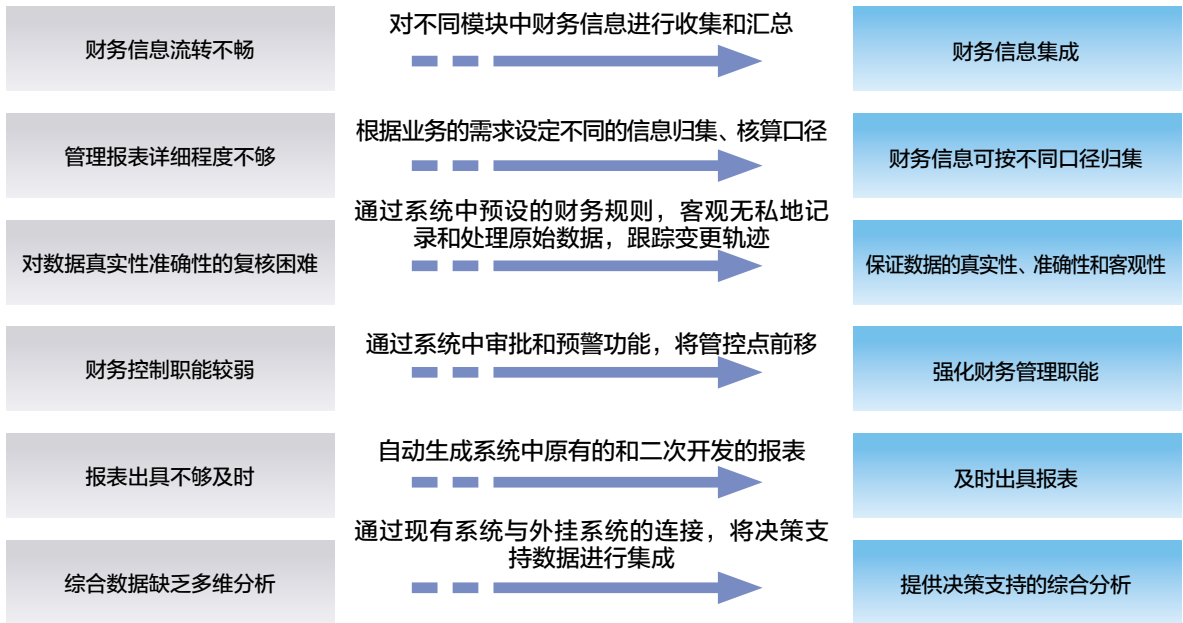
第三项是人工智能。目前，人工智能可达到多层神经网络下的机器学习。

那么，财务第四次革命会给我们带来哪些变化？

2005年我们就提出了财务存在的种种问题（见图1），但现在看这些问题并没有得到解决。针对第一个问题，财务信息集成比过去稍好，在从分散慢慢走向集中。对于第二个问题，财务数据可按照不同口径收集今天也很少做到。第三个问题也未有进展。在第四个问题上，共享服务中心建立后，票、账、表、钱、税现在已经能很好管理了。对于第五个问题，现在中型公司可以做到，但全球化公司还很困难。最后一个问题也没有解决，因为我们对数据的认识还没有达到这一



图1: 从问题到解决方案 (2005)



资料来源: 深圳市中兴新云服务有限公司, www.ztccloud.com.cn。

程度。近年来, 由于数据量急剧增加以及人工智能普及, 数据才慢慢在财务面前变得丰富多彩。

财务首先是基于会计科目加核算维度的“小数据”, 要转化成多层次、多维度的大数据, 道路极其漫长, 现在还没有开始; 同时, 财务人员从处理票、账、表、钱、税等流程的操作人员, 转换成数据采集、加工、清洗、模型算法的提炼以及数据展示和服务的数据分析人员, 也还没有开始。因此, 为业务发展和管理决策提供数据支持, 还没有纳入财务部门考虑范围。

### 企业信息化的未解谜题

从上世纪80年代初中国企业开始实践会计电算化起, 我们的信息化之路走了40来年。但在这段时间里, 还有三个问题没有解决。

第一个是封闭。比如, 企业的信息系统往往不开放给供应商、客户以及税务局、银行等访问, 而信息不交换是没有价值的。传统财务工作基于桌面和纸面进行, 在没有移动互联网和人工智能技术的环境下是无法开放的, 而很多企业信息化仍是基于纸面和线下

交换来完成的, 这无法满足未来发展需求。怎样开放企业信息系统, 是我们面临的第一个巨大挑战, 其解决不好将无法实施数字化。因为数字化首先需要“云化”, 放到互联网上; 其次是实时全连接, 否则我们不知道企业会发生怎样的变化。

第二个是孤岛。过去一直说企业是信息孤岛、企业各部门各自为政, ERP将各个部门由分散的单体形式集合成大一统的信息系统后, 却发现不能用了, 因为企业在不断地扩张, 地域、行业、职能在不断地扩张, 信息系统越来越多, 即便集成信息系统后也会发散。现在笔者认识到行业不同、管理职能不同、国家地域不同, 自然就会产生不同的信息系统, 而信息孤岛之所以出现, 是因为这些信息系统没有连接起来。怎样把这些信息系统全面互联互通, 是摆在我们面前的第二个巨大挑战。

第三个与数据相关。直到今天, 企业内部使用的信息系统也很难达到90分以上, 大部分企业只能是50分或60分甚至更低。信息系统中的一个重要因素是数据, 包括主数据和数据驱动(录入的数据)因素, 后者对信息系统而言是附加性职能。对财务

图2：企业信息化到数字化



资料来源：深圳市中兴新云服务有限公司，www.ztccloud.com.cn。

而言，数据目前主要是作为证据使用，即发生了事情，需要检查时才会把数据调出来。其实，作为证据只是数据最基础的应用，其还有其他更多应用，如追溯过去、监控评价、实时预警、洞察规律、发现未知、预测未来等功能。因此，财务部门对数据的认识应该要更加丰富。

### 构建“IT+DT”数字化财务体系

对于上述三个尚未解决的问题，财务部门要转换思路，从过去纯操作类和标准类的思路转化为IT（信息化）的思路；在IT提高流程效率的情况下，转化为DT（数字化）的思路（见图2）。

第一，从工具自动化到决策自动化。所谓工具自动化，好比从走路到骑自行车再到乘坐汽车、飞机，随着工具的不断进步，人类的能力不断提升。但工具无法决定目的地，目的地和路径的选择问题就是决策。对企业经营而言，销售策略、供应商策略、库存优化策略等意味着决策；对财务来说，怎样做税收筹划、向谁融资、用什么方式融资等也是决策。数据可以辅助我们做决策，这就类似于地图不能告诉我们去哪儿，而导航可以为我们设计出行路线，怎样走节省时间或者费用。

第二，从业务流程到应用场景。当财务部门把九大流程（费用报销、采购到付款、订单到收

款、固定资产、存货到成本、总账到报表、资金、税务、档案管理）的效率都提高之后，接下来要做的，就是针对不同的场景提供决策支持信息。

财务现在至少要出具五套报表（会计报表、资金报表、税务报表、绩效考核报表和经营分析报告），分别对应着五个决策场景和五套规则。同时，还需要根据相关管理部门的要求来出具对外报表。这些报表数据的统计口径往往是不同的。而如果企业进行相应的内部决策，财务部门还要根据这些应用场景来提供数据。过去财务不提供这些数据，业务部门会自己做，没有数据只能拍脑袋决策。所以，企业数字化的核心是从工具自动化、流程自动化走向决策自动化。

第三，从数据共享到数据驱动。IT的思路是数据共享，把数据打通；DT的思路是数据驱动。何为数据分析、数据优化、数据驱动？以射箭为例，箭射10次，告诉你峰值多少、偏差多少、均值多少等信息，是数据分析，这是财务第一步要做的工作。第二步为数据优化，即箭未射之前，告诉你风速多少、距离多远；射出之后，告诉你上靶的概率。第三步则是数据驱动，箭射出去时，用红外制导或激光制导，在此过程中不断优化提升，使之最终集中目标打击。可见，从数据共享、分析，到数据优化、数据驱动，财务转型之路依然漫长。



第四，从信息录入到无感采集。过去信息系统中一个思路是“一点录入，全程共享”，但其效率很低，因为手工录入的工作量非常大。现在我们可以采用人工智能技术，实时无感地采集数据。

最后，从IT技术到DT技术。DT技术是指数据采集、数据加工清洗、数据入池进湖、在数据仓库中做主题连接、数据服务、数据展示等方面的技术。财务人员以往基本上不接触这些技术，因此，会在建设数据治理体系、搭建数据供应链体系等方面面临极大的挑战，需要他们学习了解一些新的知识和技能。

其实数字化对财务部门有着极好的影响。因为企业数字化包括两个方面：一是业务数字化，即大部分互联网公司现在提出的生产数字化、研发设计数字化、物流数字化；二是管理数字化，财务能在其中提供巨大支撑。财务的数字化，最主要的是把管理者脑海中的经验、直觉和感觉提炼成算法、模型，让数据和算法用机器学习的方式不断自我优化，进而用“数据决策”替代日常经营管理中的

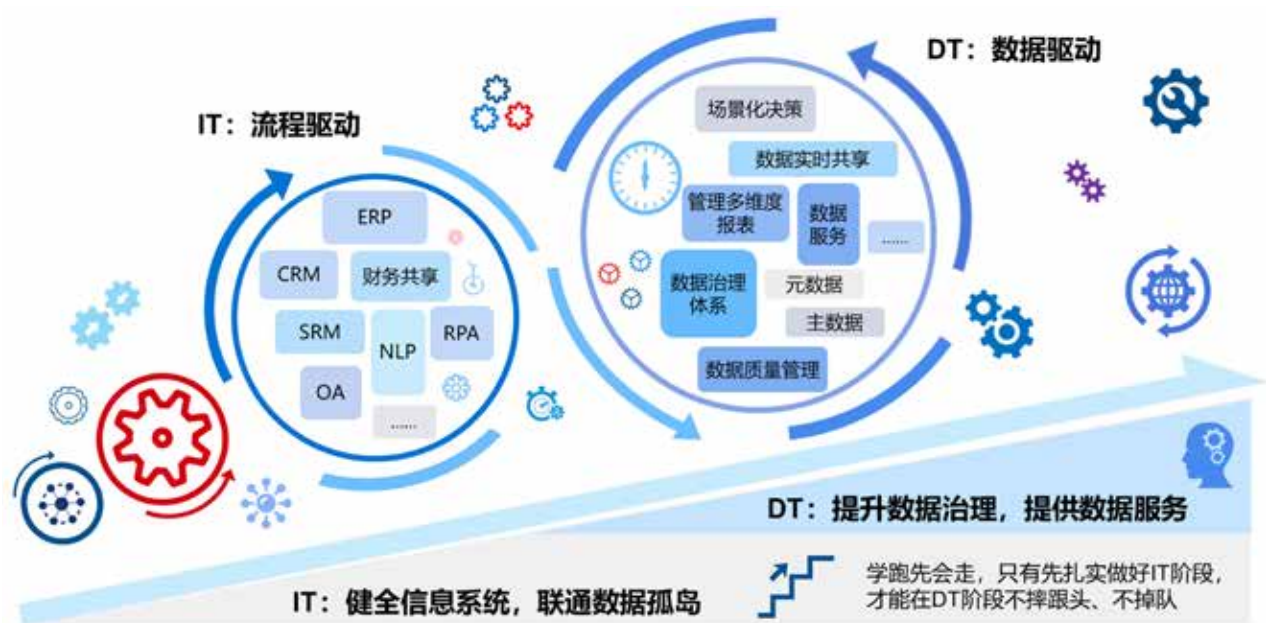
“凭直觉经验和拍脑袋式决策”。

在以数据驱动决策的过程中，财务有大量的事情可做，比如合并报表、收款预测、管理报告、绩效考核、税务筹划、预算推演等一系列场景及产品，都需要数据支持决策。此外，营销、采购、运营等环节的决策也需要数据支持，有巨大的空间待挖掘。

以往我们更多说的是IT——其关注流程驱动、高效协同，把企业的功能和职能做得更加有效率，但不能指明企业发展的方向，未来，财务部门还要在IT基础上去关注DT，构建“IT+TD”的数字化财务体系（见图3）。

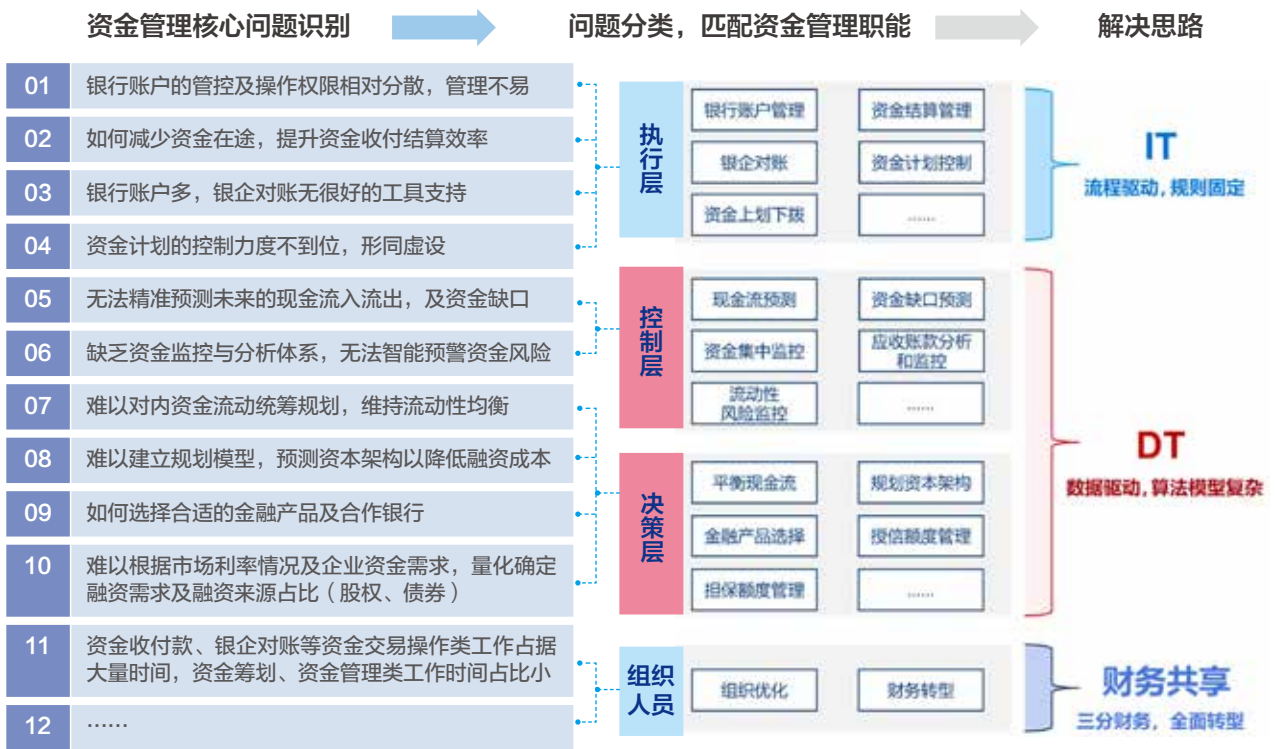
以传统财务资金管理领域痛点为例，如图4可见，一些执行层的工作可通过IT来驱动解决，但控制层和决策层的大量工作还需要DT来驱动解决。而且，“IT+DT”双轮驱动仅仅解决财务场景决策问题是不行的，还应该同时支持企业经营场景决策问题。解决这些问题，正是财务未来的发展空间，财务人员自身能力提升的方向。

图3：“IT+TD”双轮驱动，全面实现财务数字化转型



资料来源：深圳市中兴新云服务有限公司，www.ztccloud.com.cn。

图4：以财务资金管理领域痛点为例，探讨解决思路



资料来源：深圳市中兴新云服务有限公司，www.ztccloud.com.cn。

### 财务的未来

财务部门未来会有三大转变。其中，第一个是从流程驱动转向数据驱动。财务部门过去面对九大流程，未来可能会面临非常复杂的数字化决策场景，需要提供数据支持。财务部门现在提供的数据和报表不是多了而是少了，未来提供各种各样的报表、随时随地的报表、领导需求随时变的报表，应该是常态。

第二个是从SSC（共享服务中心）到EDC（企业数据中心）。要采集企业各个环节的数据，包括内部数据、外部数据、交易数据、行为数据、结果数据、感知数据等。要知道，除了有形资产和无形资产，数据是企业的第三类资产，也是第五类生产要素（土地、劳动力、资本、技术、数据）。

第三个是从传统财务职能转变为“财务核算+财务管理+运营管理”。财务部门不仅仅做财务会计，

更重要的是做管理会计，而管理会计离不开企业运营管理的支撑。随着财务部门掌握数据资产，CFO会与COO（首席运营官）逐渐融合。**SF**

本文根据作者在IMA和深圳市注册会计师协会联合主办的“财务数字化转型实践研讨会”的发言整理，经作者同意发表。

**陈虎**，清华大学经济管理学院博士后，中兴新云总裁。

# 能源电力行业供应链金融实践

## SUPPLY CHAIN FINANCE PRACTICES IN THE ENERGY AND POWER INDUSTRY

谢骏骐, 杨安琪, 陈洋

近年来, 供应链金融受到多项政策推动, 逐渐成为金融服务实体经济, 解决中小企业融资难、融资贵问题的重要手段。2017年3月, 《关于金融支持制造强国建设的指导意见》印发, 鼓励“金融机构依托制造业产业链核心企业, 积极开展应收账款质押贷款、保理等各种形式的产业链金融业务, 有效满足产业链上下游企业的融资需求”。这是相关概念第一次在国家政策文件中出现。此后, 国家部委和地方政府陆续出台相关政策, 多维度规范和指导行业发展。

狭义上的供应链金融, 是指利用与供应链上下游企业之间的债权或物权进行融资, 包括保理业务、订单融资、存货融资和票据业务等。广义上的供应链金融则指为供应链上下游企业提供综合金融服务, 最大程度提升整个供应链的资金配置效率。例如, 融资租赁具有融资与融物相结合的特点, 能够有效为中小企业或处于建设初期的大型基建项目提供融资。商业保险在供应链金融中主要可用于增信和释放保证金, 例如贸易信用保险可降低应收账款无法收回的风险; 保证金保险可代替高额的投标保证金或履约保证金, 为供应商释放资金用于其他生产经营活动。

学界主流观点将供应链金融发展历程分为四个阶段。第一阶段以金融机构为主导, 业务形式主要为贸易融资; 第二阶段以供应链核心企业为主导, 业务形式除贸易融资外, 又增加了基于核心企业信用的票据贴现和担保业务; 第三阶段以专业平台推动, 引入供应链上下游多方联动。随着信息技术的快速发展, 供应链金融逐步发展到了通过金融科技来强化赋能的第四阶段, 专业平台和核心企业都越来越关注金融科技在供应链金融业务中的关键作用。

### 金融科技赋能正当其时

科技赋能是指通过新一代信息技术有效反映中小企业的真实状态

和能力, 缓解企业与金融机构间的信息不对称, 从而提升企业信用, 使金融业务更具有普惠性。2019年10月, 中国人民银行印发《金融科技(FinTech)发展规划(2019-2021年)》。这是首份规范金融科技发展的顶层文件, 标志着新的金融生态体系开始构建。在物联网、大数据、人工智能和区块链等新一代信息技术的应用下, 金融业务和信息技术开始深度融合。

物联网主要是通过传感、导航和定位技术, 在仓储和货运环节对货物实现线上可视化, 确保贸易融资背景的真实性。融资租赁服务商可通过物联网技术采集租赁物的位置、环境、使用状态等信息, 感测设备是否处于正常状态, 实现对租赁物的智能化识别、定位、监控和管理。

大数据、人工智能主要体现在信息的收集与分析方面。首先, 大数据和人工智能极大拓宽了金融机构能够关注和使用到的信息维度。通过对融资主体的交

易历史、交易习惯和物流信息的深入分析，金融机构能够全面掌控融资方的交易行为，从而更有意愿向融资方提供资金支持。其次，大数据和人工智能能够极大提升对数据的分析能力。例如，大数据和人工智能能够帮助金融机构对企业进行更加精准的信用评估，降低贷款违约的概率；能够结合历史交易数据分析异常行为，帮助金融机构识别交易欺诈；能够帮助保险公司提高产品定价的精准度。

区块链主要基于点对点通信、数字加密、分布式账本、多方协同共识算法等多个领域的融合技术，具有不可篡改、数据可溯源的特性，应用于票据业务和保理业务，确保票据与贸易背景的真实性。此外，基于区块链技术的应收账款多级流转系统可对供应商持有的应收账款进行确权，开立可流转、可融资、可拆分的数字债权凭证，数字债权凭证可在系统内流转至供应链上的多级供应商，使核心企业信用逐级传递，帮助更多中小企业完成融资。

### 能源电力央企积极布局

2002年首轮电力体制改革后，我国电力行业实行“厂网分离”。原国家电力公司按照发电和电网两类业务划分形成国家电网和南方电网两大电网公司，以及华能、大唐、华电、国家能源和国家电投五大发电集团。2020年国务院国资委金融培训会明确提出支持中央企业结合自身实际开展供应链金融业务，能源电力行业央企积极响应，结合自身供应链特点布局供应链金融业务，引导资金流向实体经济，实现上下游的多方共赢。

能源电力行业的供应链结构主要包括以下环节：用电客户向电网企业缴纳电费，电网企业向发电企业和设备厂商购买电力和设备，发电企业从上级供应商购买一次能源和设备材料。电力行业的核心企业为电网企业和发电企业。核心企业以云计算

## 狭义供应链金融 常见业务模式

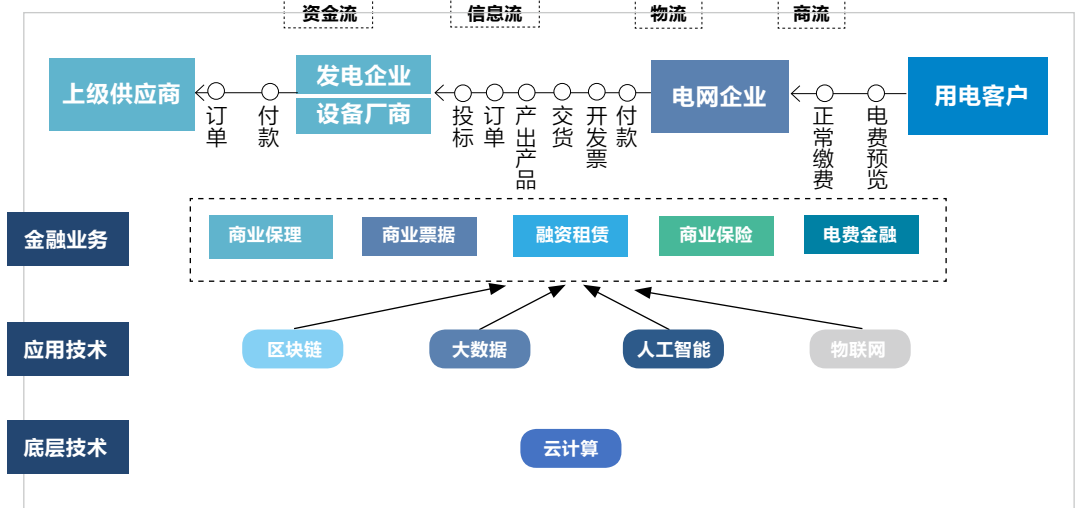
- 1. 保理业务**是以债权人转让其应收账款为前提，集应收账款催收、管理、坏账担保及融资于一体的综合性金融服务。
- 2. 订单融资**是指购销双方签署合同后，销售方凭借销售订单，在技术成熟、生产能力有保障的条件下，以预期销售款作为还款来源，向金融机构进行贷款的业务活动。
- 3. 存货融资**是指融资方将其拥有的存货作为质押物向金融机构出质，同时将存货转交给具有合法保管存货资格的物流企业进行保管，以获得贷款的业务活动。
- 4. 票据业务**是指银行或其他金融机构提供的包括票据管理、托收、授信在内的一系列结算与融资服务。

为底层技术，合理使用区块链、大数据、人工智能和物联网技术，开展商业保理、商业票据、融资租赁、商业保险、电费金融等供应链金融业务，形成了“科技+供应链金融”的发展布局（见图1）。

南方电网公司以现代供电服务体系建设和数字化转型为契机，建设“南网融e”供应链金融平台，在合同履行、物流管理等核心业务场景与供应商实现互联互通。积极开发供应链金融产品，目前已推出票据贴现、应收账款保理、用电保险、投标保证保险和履约保证保险。积极与外部金融机构合作，在供应链金融平台中引入票据缴费、电费融资等产品。通过开展区块链技术基础研究，初步构建能源区块链应用标准体系，支持区块链技术在电力交易、票据、保理等领域应用。

国家电网公司在集团总部层面成立了供应链金融工作领导小组，统筹推进供应链金融平台的建设和应用。对供应链金融任务完成情况实行“业绩双算”，全面调动所属省级电网公司和金融业务单位的积极性。“电e金服”供应链金融平台涵盖资金融

图1：能源电力行业“科技+供应链金融”发展布局



通、保险保障和资产管理三大类业务，合作金融机构近40家，累计上线金融产品65款。2020年业务规模突破1,000亿元，帮助上下游用户获得低成本融资超过400亿元，投标保证保险、履约保证保险累计释放保证金超过160亿元。

国家电投集团的“融和e链”供应链金融平台采用区块链技术，实现应收账款线上多级流转。已接入超过1,000家核心企业和2,000家供应商，业务规模突破200亿元。应收账款拆分流转最多已穿透到第六级供应商，有效解决了中小供应商面临的“融资难、融资贵”问题。

### 发展“科技+供应链金融”新思考

进一步发展“科技+供应链金融”，需要政策制定者和核心企业共同努力。

在政策引导方面，一是加强统筹协调，强化金融机构与市场主体间的有效合作，推动形成利益共享、风险共担的合作模式。二是尽快明确行业标准和业务规范，解决供应链金融平台和产品标准不一的问题。三是强化配套设施建设，确保数据安全和算力保障。四是有效整合核心产业、金融服务、工商、税务、司法和征信等相关数据，共同构建供应链金融生态系统。

对核心企业来说，一是整合系统内主业单位和金融单位的客户、渠道、资金、技术资源，针对客

户需求进行产品创新，打造差异化竞争优势。二是提高数字化水平，以新一代信息技术赋能供应链金融业务，推动业务线上化、智能化。三是完善以业绩为导向的激励机制，探索将主业支持供应链金融业务取得的成果进行业绩双算，调动内部各单位参与供应链金融业务的积极性。四是加强金融风险防控，做好风险评估和风控预案，构建风险防火墙，确保业务依法合规稳健开展。**SF**

**谢骏琪**，南方电网能源发展研究院投资与财务研究所助理研究员。联系方式：[xiejq1@csg.cn](mailto:xiejq1@csg.cn)。

**杨安琪**，南方电网能源发展研究院投资与财务研究所助理研究员。联系方式：[yangaq@csg.cn](mailto:yangaq@csg.cn)。

**陈洋**，南方电网能源发展研究院投资与财务研究所研究员。联系方式：[chenyang1@csg.cn](mailto:chenyang1@csg.cn)。

# 如何实现订单级成本核算

## IMPLEMENTATION OF ORDER-BASED COST ACCOUNTING

王月, 包苏日古嘎

**包**装是无言的“推销员”，在商品极大丰富的当下更是一种竞争手段。但对于包装印刷企业来说，这些各式各样的包装样式意味着大相径庭的加工工艺流程。且因大部分包装印刷企业的产品生产都实现了信息化和机械化，产品成本构成中的间接费用占比一直处于上升状态，间接成本在核算中分配的合理性对成本信息的客观性、真实性的影响越来越明显。而若间接成本的分配方法过于简单或过于繁杂，或过度依赖于主观判断，均会直接影响定价决策的质量。针对这些情况，包装印刷企业如何进行成本核算？本文以NC公司为例进行分析。

### 订单成本信息获取困扰

NC公司成立于1993年，总投资1亿元人民币，占地10,000平方米，系中国与丹麦合资组建的技术先进、设备完善、管理严格的现代化包装企业，以纸制品包装为主导提供设计、制版、印刷、包装等印刷生产服务。据最新季度财务报告来看，公司资金流状况良好，利润平稳上升，销售完成阶段性任务，但随着需求的变化，产品外包装设计要在新季度有所调整，产品工艺的调整面临着新的报价决策问题，且生产部门各个机台的工作任务相对饱满。

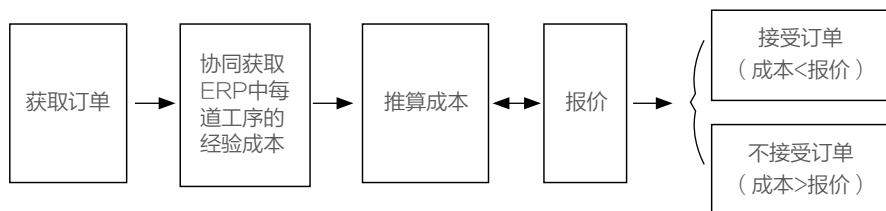
NC公司在初创期推行低成本扩张策略，经过20多年的发展，已到主动优化订单结构阶段，企业的资金流也得到改善，正在由粗放型向内

涵型增长转变。

公司的主要业务流程如图1所示，财务部门主要在经验判断的基础上给出报价参考范围，即使公司整体上盈利，但具体到订单层面，哪些订单赚钱，哪些订单赔钱，依然不得而知。也就是说，公司无法准确及时地获取订单层级成本信息来支持报价。公司高层管理人员也意识到准确的成本信息、良好的成本控制对于企业发展的重要性，希望改变原来粗犷的成本归集方式。

为帮助财务部门推行精细化成本管理，公司开展了订单加工精益化成本管理：近期目标是为公司报价决策提供更加准确的成本信息，远期目标是希望财务部门实现职能转型，由事后核算转向业务全流程管理，进而为企业发展决策提供更加全面、及时、有效的财务与非财务信息。

图1：NC公司主要业务流程



### 产品成本特征

公司通过内部调研了解了目前产品成本方面的相关信息。

**一是间接成本高。**公司主要设备均为德国进口，折旧成本较高，另外，人工成本也占很大比重。因此，需要寻找一种适用于

表1：客户A产品典型作业耗时统计表

订单号：1407890		成品数量：3,000个		印张数：1,820张		
工序	工艺	耗时	工序	工艺	耗时	
制版车间	绘样图	13min	印后 车间	UV上光	调机	20min
				生产	30min	
	制版	20min		裱瓦楞	调机	12min
				生产	35min	
胶印车间	裁纸	30min		模切（手 动）	调机	30min
	调机	15min			生产	360min
	生产	15min		清废		15min
				糊盒		30min

表2：客户A产品典型订单单位产品成本计算表

订单号	1407890	客户	客户A	成品数	3,000个
主要工序	制版、印刷、UV上光、裱瓦楞、模切、糊盒、包装				
直接材料	1,406.40元				
人工 成本	工序	人员数量	作业耗时	小时工资	人工成本
	制版	5	33min	12元/h/人	33元
	裁刀	2	30min	12.5元/h/人	12.5元
	5+1印刷	3	30min	42元/h/人	63元
	UV上光	1	50min	32元/h/人	26.67元
	裱纸	2	47min	18元/h/人	28.2元
	模切	1	390min	18元/h/人	117元
	清废	1	15min	2元/排	10元
	糊盒	3	30min	20元/h/人	30元
	合计	320.37元			
间接 成本	机台	作业耗时	小时折旧	折旧费用	其他成本 12元/h
	制版	33min	27元	14.9元	6.6元
	裁刀	30min	17元	8.5元	6元
	5+1印刷	30min	60元	30元	6元
	UV上光	50min	10元	8.3元	10元
	裱纸	47min	10元	7.8元	9.4元
	模切	390min	3.3元	21.5元	78元
	1300糊盒	30min	20元	10元	6元
合计	223元				
订单成本合计	1,949.77元				
单位产品成本	0.65元				

间接费用较高的企业的成本核算方法。

**二是工艺流程长。**每一类产品均需一系列设备及相应的机组人员配合才能完成生产，以说明书类为例，一个小药盒内说明书的印刷，需经过3个车间9道工序16种设备的配合才能完成。按工艺特点，公司主要产品可分为三大类：药品包装小盒类、医药仪器包装盒类和产品说明书类。据统计，公司一个季度的订单量约在500单，每个订单的产品数量或工艺要求均有变化，订单级的成本核算难度很大。

**三是订单差异大。**公司客户虽相对集中，但订单的构成特别繁杂，一个客户在一段时间内的订单构成是多批次、多品类的。比如，某一个大客户一类产品一个季度的订单中，仅是监管码/模切/糊盒这类工艺要求的订单就有40份，且每一批订单的规格、版式、纸张等或多或少均有变化，同一产品的订单数量从15,000个到1,800,000个不等，任何一个小的变化都会带来成本的变化，精细化订单级成本计算需要有一个持续动态的系统。

## 引入TDABC

基于以上信息，公司初步打算采用作业成本法（ABC），该方法比较适合间接成本高的企业，可通过细化成本动因来精细核算订单成本。但在实际应用ABC的过程中，细分作业（作业的细分需要进一步深入了解产品的工艺流程）以及后续的信息优化更新，需要投入大量的人工和时间，维护成本高，不利于企业长期使用；另外，由于公司产品的品种多、工艺变化频繁，即使细分了作业，也需要持续动态调整，执行起来颇有难度。通过细致研究分析，公司认为时间驱动作业成本法（TDABC）能够较好地克服实施ABC的不足，更方便地核算产品订单级成本。

TDABC对于每一类资源，是先估计出单位时间产能成本以及作业单位时间数这两个参数，进而计算出某项作业的成本，即成本动因分配率，在此基础上计算得出每项作业耗费的成本。TDABC统一了传统ABC中的资源成本动因及作业成本动因，对成本进行分摊的统一度量工具是时间。因此，TDABC实施难度和维护更新成本更低，并通过提出可用生

产能力的概念，将闲置生产能力成本从理论生产能力中剥离出来单独核算，也不再计入产品或客户成本，使得产品或客户的成本信息更能反映客观生产条件下的成本耗费。

具体实践中，公司从确定典型订单着手，收集了一个季度实际加工的订单，按照三大类产品分别统计分析订单的构成，并结合考虑了工艺特点、产品数量、订单下单频次和客户情况。首次选取的典型订单有三大类十小类，然后，以客户A产品的典型订单为例，试行TDABC方法，具体操作步骤如下：

**1. 确定有效总作业时间。**公司每个月工作天数以22天计，每天三个班次，每天理论工作时间24个小时，考虑到休息、停机、待产等因素，假定有效工作时间为理论时间的80%，由此每月有效总作业时间为22天×24小时×60分钟/小时×80%=25,344分钟。

**2. 确定单位时间产能成本。**单位时间产能成本=总产能成本÷有效总作业时间。

**3. 确定单位产品作业耗时。**客户A产品典型订单作业耗时见表1。

**4. 计算单位产品作业成本。**单位产品作业成本=单位时间产能成本×单位产品作业耗时。

**5. 计算单位产品成本。**单位产品成本=单位产品直接材料+单位产品直接人工+单位产品作业成本。客户A产品典型订单作业成本和单位成本信息见表2。

经过成本核算方法的优化，TDABC成功帮助NC公司初步实现典型产品订单级成本核算，进而能够支持企业的成本报价决策和实现企业绩效管理。**SF**

本文为2020年IMA中国夏季长案例写作比赛一等奖获奖作品改编。

**王月**，辽宁对外经贸学院会计学院院长。

联系方式：[wangyue@luibe.edu.cn](mailto:wangyue@luibe.edu.cn)。

**包苏日古嘎**，辽宁对外经贸学院会计学院院长助理。

联系方式：[baosuriguga@luibe.edu.cn](mailto:baosuriguga@luibe.edu.cn)。



# 打造合格的寿险业财务BP

## HOW TO BECOME EFFECTIVE FINANCE BUSINESS PARTNERS IN THE LIFE INSURANCE SECTOR

徐靖

2014年发布的保险业新“国十条”提出，到2020年，保险深度（保费收入/国内生产总值）提高到5%，保险密度（保费收入/总人口）达到3,500元/人，保险的社会“稳定器”和经济“助推器”作用得到有效发挥。这为保险业的发展指明了方向。

很多寿险企业也纷纷由过去重视规模业务、忽视价值业务、不注重维护品牌形象的营销战略，向大力推进价值业务、控制规模增长以及注重品牌溢价等方面转型。在此背景下，寿险企业分支机构，包括企业经营层面省级分公司和地市级支公司的财务部门能否为企业经营管理活动各环节提供增值服务，变得尤为重要。笔者从业财融合、全面预算管理、内部控制这三个方面出发，分析寿险企业分支机构财务人员的转型发展。

### 业财融合

在笔者看来，现阶段寿险企业分支机构财务部门的业财融合还处于初级阶段，财务人员更多进行的是底层数据核对，通过将业务系统数据与财务系统数据进行统计比对，找出数据差异，汇总上报上级信息技术部门进行数据修正。在这种情况下，业财融合仅是一句口号而已。

业财融合应该是财务部门利用掌握财务数据这一天然优势，通过了解企业的营运状况，来帮助经营管理层实现资源的有效配置。高度业财融合下，财务部门不仅仅是一个职能部门，更是一个服务部门；财务人员除了日常财务工作，更要以管理者的身份，从价值角度出发，对公司的产品销售、渠道开拓、投入产出测算等进行前瞻性预测，分析各个维度的绩效水平，为经营管理决策层提供战略规划与实施的有效信息。

这要求财务人员首先要懂业务，如公司哪些产品是经营阶段主打产品，这些产品与市场领先

图1：波士顿矩阵分析

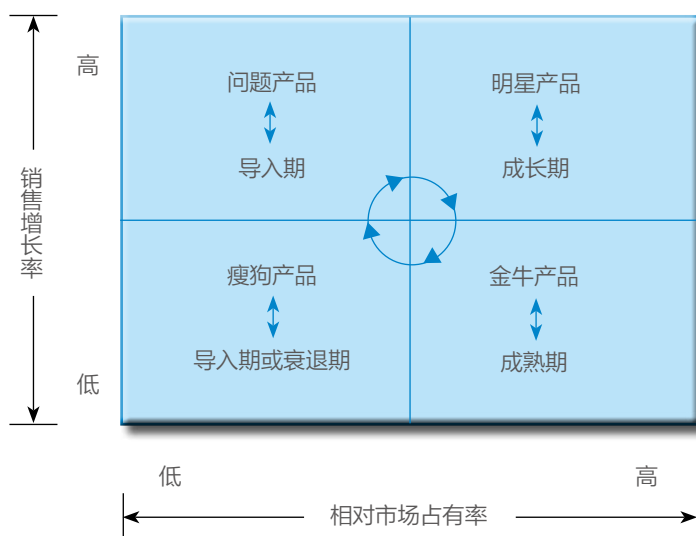


表1：2021年1月份江苏省寿险业务统计报表

业务类别		市场份额	累计新单规模保费增长率
营销业务	短期健康险	0.64%	23%
	意外险	0.23%	4.28%
	一般寿险	42.77%	18.9%
	分红类保险	10.11%	-64.82%

企业、相同规模企业相比的优劣势何在，公司整体产品结构和同业竞争对手相情况如何，形成结构性差异的原因何在，等等。这些可以通过波士顿矩阵（见图1）来分析。

表1为2021年1月江苏保险业行业协会披露的部分数据，本文结合波士顿矩阵对此进行分析。如表所见，短期健康险业务市场份额较低，但新单规模保费增长率较高，属于问题产品。这类产品需加大资源支持力度，使其转变为明星产品。意外险市场份额以及增长率都较低，属于瘦狗产品。这基本符合江苏市场现状，意外险赔付成本指标过高，企业发展这类业务的意愿不强，如有可能，企业可根据自身实力进行战略转向或放弃。一般寿险业务可归类为明星产品，通过持续投入资源来扩大其市场份额。分红型产品属于金牛产品，可以选择稳健的战略来保持其市场份额。

当然，每家企业的产品结构都不尽相同，但我们可以通过对标行业数据，找出发展中的问题，调整产品策略。企业也可以从各销售渠道的维度进行波士顿矩阵式分析，促进达成整体经营目标。

其次，财务人员要会沟通，将会计语言转换成业务部门听得懂的语言，提高沟通效率。要做到这一点，财务人员需要不断学习，丰富自己的知识储备。

最后，财务人员要能抓住重点。近几年寿险行业信息化建设速度非常快，财务人员可在系统中提取各种数据，但在将数据转化为有用的信息方面，还存在很多问题，比如，一些分析单纯是为做而做，财务人员并不清楚各项指标背后的逻辑，分析没有重点，报告没有价值。财务人员应根据经营管

理者的需求，探索适当的分析评价体系，将数字变成信息并传递出去。

### 全面预算管理

在笔者看来，预算实施成功是指公司战略规划在内部得到充分落实，公司整体的人、财、物得到优化配置，达到降本增效的目的，进而推动企业不断向前发展。从这一目标出发，目前寿险公司分支机构全面预算管理只能称为实施有效，谈不上实施成功。即，预算管理确实很好地控制了经营层面的成本和费用，但公司战略规划并没有充分落地，人、财、物等资源也未得到优化配置。

从预算编制看，寿险公司采用的是自下而上的参与式预算，但编制单位即各分支机构、各部门的参与度和积极性都不高，也没有科学合理的规划。如，业务部门在编制销售收入预算时凭感觉、拍脑袋，而不是从市场、渠道以及自身经营能力出发。财务部门不了解业务发展状况，甚至还出现了销售收入预算不经过分支机构财务部门直接上报的问题。其结果是，收入预算失真，进而导致销售费用数据失真、管理费用编制随意性较大。在预算执行结果分析时，必然也会出现重大偏差。

分支机构的编制预算，笔者认为应要做好以下工作：

**1.明确经营目标。**结合上一年度公司实际经营状况，评估预算期内公司主要发展的险类业务品种、期限结构及销售目标，要以文件形式予以明确。

**2.强化预算编制基础。**在预算编制过程中，要充分调研市场情况，了解市场发展动态、监管政策

动向、竞争对手情况，同时，结合自身实际深入分析落实战略的优缺点，找出发展切入点，科学制定工作计划和行动方案，以此为基础来编制预算。

**3.落实部门责任。**全面预算管理不是财务部门的预算管理，预算使用部门（各事业部、业务部门、后援支持部门等）都要参与进来，并要有自发意识。

从预算执行看，寿险公司分支机构更注重预算执行结果，因为其年度绩效考核与预算执行结果直接挂钩，如果预算执行结果超出预算，其年度绩效奖金和年终奖金都会受到很大影响。这样一来，预算管理就变成了成本费用管控，预算的资源配置功能得不到很好的发挥，而后者需要更重视预算执行过程管理。

要有效进行预算执行过程管理，笔者认为应做好以下工作：

**1.明确各预算主体的职责。**遵循预算资源“谁使用、谁负责”和“谁受益、谁承担”的原则，明确所有预算主体的职责。财务部门要参与分支机构的经营过程，做好预算执行预警工作，及时纠正预算执行偏差。

**2.过程管控中抓重点。**当前寿险公司项目支出相对于经营层面整体费用而言比重较高，因此费用管控的重点在项目支出。在项目管控中，财务部需要针对项目进行追踪评估，因为从寿险业经营模式看，项目中的很多非财务指标产生了大量费用支出，要进行专门分析，比如，营销团队各项业务人力指标的情况分析、营销业务团队搭建效果的持续分析等。

**3.建立优化资源配置体系。**在寿险公司经营过程中，常常发生预算不足而又需要前期投入的特殊事项，这时应引入“费用前置”概念。对于这类项目，财务人员要善于进行事前评估，判断事

前投入的必要性和合理性；同时，要与业务部门定期对项目进行过程追踪，及时互通信息，协调解决业务发展和预算执行结果之间的矛盾。

从预算执行评估看，寿险公司分支机构往往没有从业务发展角度来运用评估结果，分析报告也没有体现出经营主体的特色，更多是在套“模板”、堆数据。

笔者认为，预算执行评估内容应当反映预算执行结果与预算目标之间的差异，且财务部门不能“闭门造车”，要让预算责任部门参与分析，这样既能够从业务与财务双视角解析企业经营中存在的问题，又能够加强财务与其他部门的沟通联系，让财务人员更加了解业务，进而形成良性的协作关系。

## 财务管理与内部控制

根据外部监管机构以及寿险业自身管理的要求，寿险公司分支机构大多设置了内控管理部门，这可有效避免财务与内控岗位之间职责划分不清晰、监督手段不健全和员工配置不合理等问题。财务管理与内控部门相辅相成，财务部门作为内控重要环节，应该积极参与企业的内部控制。

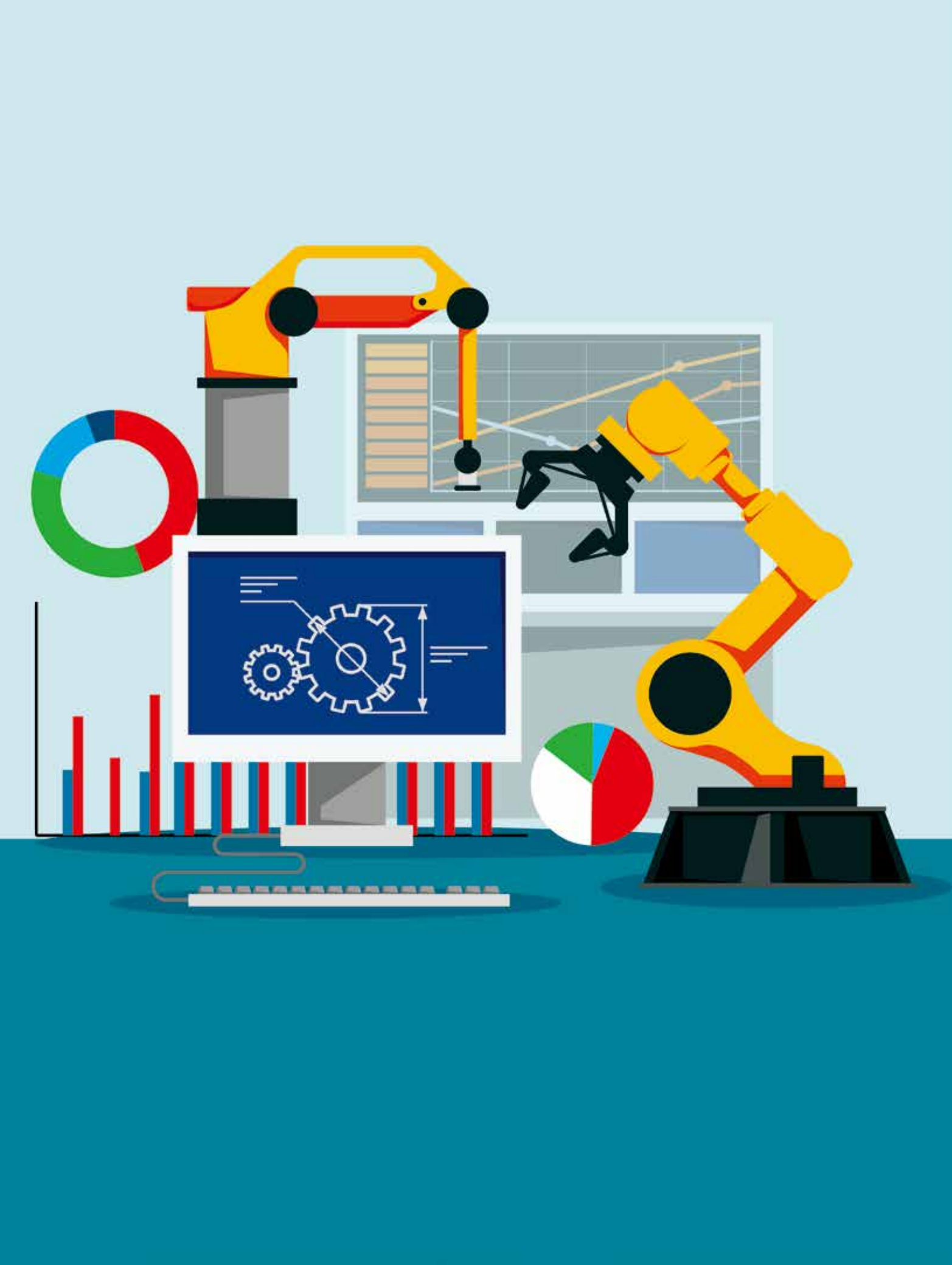
1.引入“舞弊三角论”概念。这一理论由美国注册舞弊审核师协会（ACFE）前主席W.Steve Albrecht提出，他认为舞弊产生的三个要素是压力、机会以及借口。相应地，防范舞弊要从这三个方面入手。比如，寿险企业为提高经营效率，通常会制定财务开支授权管理办法，根据不同类型的费用支出、金额大小确定最终审批人。经营层为了规避审批流程，往往倾向于将同一重大事项的大额开支拆分开。这首先是绕开内控制度，带来舞弊机会；直接领导的授意施压、经办人员合规意识淡

薄，则形成了压力和借口，于是虚列费用情况出现。


针对这类现象，首先要从完善内控制度着手，建立惩罚措施；其次，可建立员工负面清单，对参与审批环节的各相关人员进行评分，评分不合格则取消其审批权限，规范费用审批机制和相关人员责任，消除“压力”和“借口”；最后，建立举报投诉机制，设置举报投诉途径，快速有效处理相关事件。

2.日常经营管理活动中，寿险企业针对不同环节制定了内部管理制度，但这些制度往往执行困难，原因是标准过多、流程复杂。非常典型的是员工出差、办公会议、业务招待等超标列支，但最后依然会审批通过的情况。笔者认为，随着信息技术的广泛应用，将内控标准完全植入公司系统是可以实现的。比如，差旅费可根据不同层级的人员配置不同的标准，系统自动识别相关标准及费用总额，并据此调整审批链，报由最终审批人审批。如此既可以强化制度的刚性，也可以降低财务与业务部门的沟通成本。**SF**

**徐靖**，CMA，龙雏咨询管理顾问，寿险业资深财务BP。



# MANUFACTURING AND EDGE COMPUTING



## 制造业与边缘计算

Reina G. Wiatt, CMA, CPA  
沈科译, 郭强校

*对于监控工厂生产的会计系统，边缘计算可消除其中大部分不确定因素（和低效的手工程序）。*

# 亨

亨利·福特的汽车流水线以高产出、低废损开启了现代化制造新纪元；一个世纪后，云计算通过网络提供计算能力与文件，并在虚拟环境中运行软件，提高了生产力和速度。如今，一项新技术正在重塑制造业格局。边缘计算——无所不在的分布式计算网络——在最接近用户与终端设备交叉的网络边界（“边缘”）收集处理数据。

物联网（IoT）以及其他终端设备的增加生成海量数据集，从而导致集中式网络出现高延误、带宽不足和数据瓶颈等问题。Juniper 研究公司分析师预计，到2023年，将有超过460亿与物联网连接的设备投入使用，机器人、无人机及其他复杂设备的增长会加快这一趋势。云架构依赖集中式网络分析处理数据，边缘网络则从终端设备（物联网、感应器、机器人以及自动驾驶车辆等）收集数据后将之发送至中层网关，由其分析数据、执行计算任务。随后，边缘节点筛选并仅向云传输相关信息（见图1）。

这些最新的技术发展会带来怎样的改变？对产品制造企业而言，将更多的计算任务转移到网络边缘，将提升速度、运营效率以及工厂的敏捷性。

## 边缘计算架构

边缘计算可以追溯到20世纪90年代，彼时内容分发网络（CDNs）将节点布置在更接近终端用户的地方。边缘计算通过赋能节点来执行计算任务，提升了CDN功能。（了解相关内容，可参考Mahadev Satyanarayanan所著的“The Emergence of Edge Computing”一文，*Computer*，2017年1月，[bit.ly/3qkYfOd](http://bit.ly/3qkYfOd)）边缘网络不是云的替代，相反，它是一个敏捷系统，结合了基于云的网络的优点，可通过创建混合模型来实现多个终端设备的连接。

亚马逊、微软和谷歌等软件巨头正斥巨资投入边缘软件，以拓展其云服务并提供贯穿其价值链的分布式能力。高德纳咨询公司的一项研究预计，到2025年，75%的跨行业数据处理将在网络边缘进行，而目前仅为10%（[gtrn.it/30mHesc](http://gtrn.it/30mHesc)）。如今，越来越多的公司将这一协作技术作为首选方案，用

于改善连接、降低网络延迟与带宽限制。

相比集中式计算，基于边缘的架构有几大优势。首先，许多公司（也许你的公司就是其中一家）新旧系统并用，相互协调性差。边缘计算将旧系统的通信协议转换为现代设备能理解的语言，减少了替换旧工业设备及软件的需求。其次，网络节点传输的数据超过连接承载能力时，会出现带宽堵塞，影响数据传输或导致数据丢失。在网络边缘处理更多信息，仅将结果传回云，可减少数据的来回传输。再次，人们越来越关注实现超低延迟目标（1毫秒或更短）。将更多数据处理功能迁移至终端设备，可提高数据传输能力（辅助组织决策的关键成功因素）。

最后，一旦网络攻击发生，分散式基础设施能将面临风险的数据降至最低。边缘协议可在不关闭整个网络的情况下关闭受攻击设备或节点。

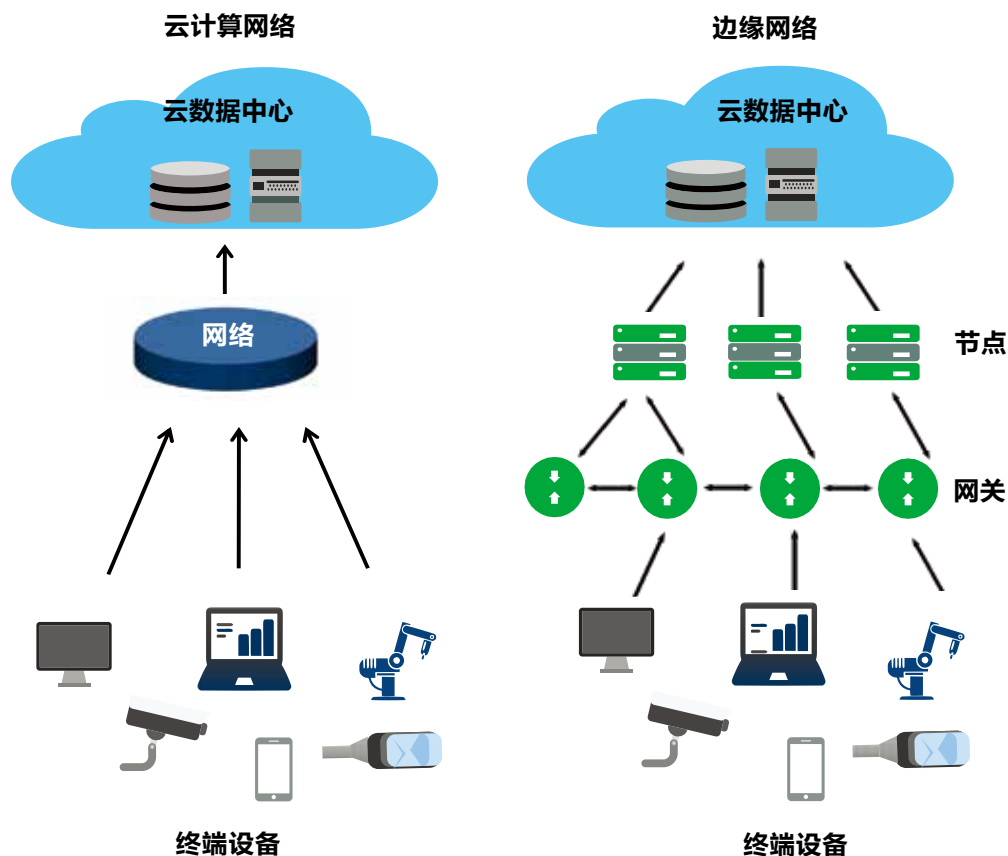
## 改变工厂

竞争压力加之企业生产方式的变革正在重塑整个制造业价值链。第四次工业革命，也称工业4.0（见图2），是重塑工厂人机互动的下一代技术和流程。自动驾驶、物联网设备及智能装备的融合，在快速模糊实物生产与数字生产的界限。（可参考Anton van der Merwe和Larry R. White所写的《AI：决策分析》一文，《战略财务》中文刊2021年第2期）

从概念到产品交付，过去结合使用手工和独立系统的公司如今运用先进的机器人技术、人工智能（AI）、电子穿戴设备以及计算机视觉设备来设计、制造和测试产品。随着生产数字化程度的提高，边缘计算在连接、分析、终端数据共享以及提升后台功能（如存货管理和预防性维护）方面发挥着相应的作用。例如，智能货架（传感器连接于存货的货架或货箱）能改善存货管理，现实增强智能眼镜有助于订单拣选和分拣，AI可提供准确的定价及库存水平的新信息，带有传感器的全自动托盘可根据实时需求自行组织。

此外，边缘网络可提供双向信息（数据的发送和收集同时进行），以相较于云环境快50倍的速度不间断地传送存货更新信息，从而避免积压、断货

图1：云计算VS.边缘计算



和损耗，尤其是在需求高峰时期或极端情况发生的环境下（可参考Raiyaan Serang所写的“Leading Edge: Beyond the Cloud”一文，KTech Bytes，2019年6月6日，[bit.ly/3v3eanW](https://bit.ly/3v3eanW)）。例如，新冠疫情严重扰乱了那些过往不会出现短缺的产品的供应链。反应时间过慢再加上消费者囤积饮用水、清洁用品、洗手液等产品，给全球制造企业带来极大压力。通过边缘网络的快速连接来融合数字与实体流程，公司能极大地缩短需求变化、存货变化和供应链中断方面的响应时间。

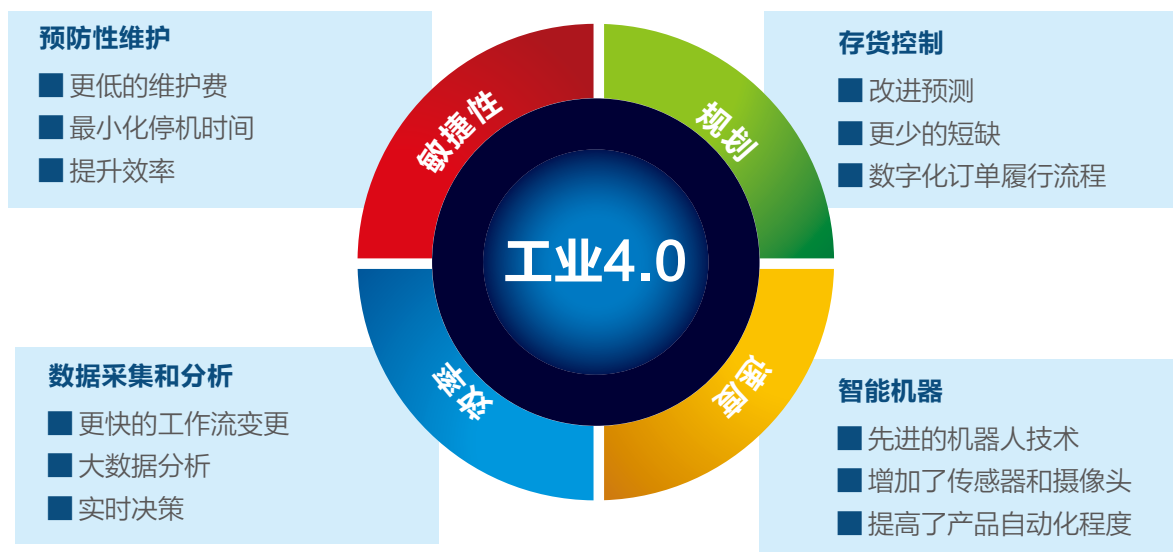
计划外的设备停机机会影响生产力和收入。例如，在汽车行业，停机成本和生产力损失可能在每分钟22,000~50,000美元。许多企业仍依赖于制造商的建议、设备检测情况和包含当前及历史维修记录的数据库来预测维护需求，当资产位于偏远地区、手动检查过于困难（如涡轮叶片、海上石油平台等）或使用超过标准规定时，企业就

会面临挑战。

一种更全面的方法是将智能传感器连接到设备、机器人和其他资产上，传感器可提供实时信息，能在故障发生之前检测到松动、错位或损坏的零部件。例如，法国技术服务公司Capgemini运用结合边缘计算分析的预防性资产维护解决方案，帮助企业扩大了对云和数字平台的使用。该软件监控和分析从每个资产发送的数据，给出准确的响应和操作建议，并运用建模来预测机器故障和维护需求。边缘架构实时执行高级分析，然后将信息直接传输给管理人员和技术人员（不会造成带宽拥塞）到云。持续监控与高速报告相结合，可优化设备运行，避免代价高昂的生产中断。

包括可口可乐、eBay、思科和英特尔在内的许多公司都在投资边缘计算，以解决问题或优化运营。可参考“DAIHEN的数据之旅”来详细了解一家公司如何使用边缘计算实现其制造业务现代化。

图2：工业4.0的技术与流程



### 制造业下一个前沿

未来的智能工厂将进一步改变装备、物联网设备、机器人和自动驾驶车辆之间的交互方式。第五代移动通信技术（5G）将通过提高工厂车间的连接，进一步改善制造业。速度已是一个关键优势——5G的速度是4G的100倍，这可同时提升多个传感器和其他设备的数据共享与连接水平。目前，单个传感器能在24小时内平均传输43,200个信号，有着成百上千个传感器同时发送数据的工厂可能会使云网络过载。相比之下，一个稳定强大的5G网络会在保持低延迟的情况下处理这些增加的数据传输。将5G集成到工厂，可打造一个高度连接的、敏捷的环境，从而提高产品生产性能。

高级分析软件是另一种可使组织保持高度竞争力的技术，可以同时聚合多个数据集和历史信息来提高整个制造业价值链的效率。在智能工厂中，高级分析侧重于质量改进，以优化运营并降低成本。例如，许多公司长期存在产品方面的缺陷、报废和返工等问题，降低了客户的满意度并可能导致产品召回。目视检查和旧软件模型往往不足以在不断变化的生产环境中识别潜在的质量问题，相比之下，基于高级分析的智能软件使用复杂的算法和模拟程序来持续更新数据、监控演变之中的模式，从而识

别可能的异常或质量问题。

数字孪生——将实物资产复制为不断演进的数字形式——是工业4.0的一项最新创新。数字孪生设计提供了一种新方法，即通过将实物资产与虚拟环境配对来收集与传递实时信息。例如，波音公司的工程师可以让一架飞机的数字孪生适应真实世界的天气和飞行条件，然后通过仿真工具和三维动画提供预测分析，预防出现生产问题。

以前运用数字孪生设计时，会受到带宽容量、存储成本和计算资源的限制。如今，传感器和物联网等终端设备与边缘计算环境相结合，已经消除了这些障碍。据Orbis研究报告，到2022年，高达85%的物联网平台将包含某种形式的数字孪生。（更多信息可见“Digital Twins-Global Market Outlook (2017-2026)”一文，[bit.ly/3bqhce1](https://bit.ly/3bqhce1)）

先进的机器人技术将在重塑未来生产设施方面发挥关键作用。当前许多工业机器人使用有线操作系统，因为老一代的无线网络无法支持传输编程指令所需的速度。下一代机器人将拥有更好的视觉、更快的移动性、更强的适应性以及更智能的自主行动能力。例如，对制造流程的每一个细节编码并与基于AI的编程相链接的机器人，可以在无人指导的情况下执行任务并做出实时决策。随着机器人价



# DAIHEN的数据之旅

## 公司

DAIHEN公司成立于1919年，原名大阪变压器株式会社。1985年，公司更名为DAIHEN。DAIHEN是全球工业电子行业的领导者，在全球范围内拥有众多业务部门和公司，生产、销售和维修各种变压器、焊接机及工业机器人。公司还生产能源和半导体相关设备，如输电产品、分散式发电系统和各种类型的控制通信设备。

## 挑战

DAIHEN希望其位于日本大阪的工厂实现运营数字化。其每台变压器需要进行200多次检查，这约占到生产时间的30%。监管环境叠加严格的质量标准，要求跟踪大量的性能数据。手动输入这些数据使得云计算成本过高，传统的离线数据分析方法也不能满足要求。为此，DAIHEN与边缘AI软件开发商FogHorn合作，寻找一种更有效的方法来减少人工检查，提高整体装配的可视性，并提供实时生产分析。

## 解决方案

为使数据跟踪自动化，FogHorn构建了一个射频识别（RFID）系统和一个传感器基础设施，来监控生产情况和跟踪零部件的位置。状态监测传感器收集洁净室的环境测量数据，包括湿度、灰尘和温度。随后，FogHorn软件处理数据并提供实时分析，以识别生产问题，提升效率。新的RFID和传感器系统能够实时可视化产品生命周期的每个细节，再无需工人手动更新生产情况。

## 结果

通过新的RFID和传感器系统，DAIHEN在6个月内了解了零部件如何存储、制造和组装，以及每个生产阶段的详细情况。该公司每年节省近1,800个小时，可为管理层提供实时分析，并提高了基准收益率。效率的提升使得该公司无需再手动检查变压器。在接下来的阶段里，新系统在工厂的覆盖率从70%提高到100%，节省的时间则达到每年5,000小时。因此，DAIHEN已在其位于日本的其他几家工厂部署了该系统。



格的下降及其能力的提高，许多行业分析师认为，生产活动完全自动化的“熄灯”生产将成为工厂新常态。

## 管理会计师的职责

管理会计师或财务专业人士在确保遵守组织的财务记录保存要求、内部控制和国际标准化组织（ISO）标准以及其他职责方面发挥着重要作用。在这样一个智能自动化时代，数据被视为企业重要资产，网络安全也不再是IT部门的“专职”，因为数据安全影响着整个组织的运营。（要了解如何应对网络威胁，可参考Ramona Dzinkowski所写的《CFO亟需关注网络风险》一文，《战略财务》中文刊2019年第6期）

管理会计师还必须监控新的和现有的控制措施，评估其有效性，并报告可能影响组织遵守流程、政策和适用法律的漏洞。

但有时我们必须先回顾过去，才能展望未来。管理会计师需要有内部审计、供应链监控、财务报表和税务合规等方面的当前及历史信息。财务记录管理是一项重要的会计职能，与IT部门的职能有交叉，后者负责设计准确收集与存储数据的系统。云环境从终端设备收集所有数据并发送到中心服务器，可无缝监控和连续备份。提取数据相对简单，因为单个存储库以其特有的方式排列记录。

相反，在边缘环境下，双向数据流、仅将计算结果过滤给中央服务器以及依赖多个系统创建备份文件的组合，会限制数据的可见性，且可能影响决策工作。将计算处理重新放到终端设备有几个好处，包括更低的延迟和更高的操作效率，但对于从起始点到存档的所有记录的保管和控制，需要新的控制。因此，管理会计师的职责应包括与IT部门协调，为所有节点和服务器创建存储及备份流程，并为终端设备设置密码和跟踪机制，以防止数据丢失或被盗。

另一个值得关注的领域是使用内部控制来保护机密信息，防止欺诈性输入，保持制造数据的可靠性和准确性。边缘计算环境是一个高度分散的架构，使用终端设备增加机器到机器的信息流，减少人工评估。即使边缘计算提升了工厂的速度和敏捷

性，会计监督对于监控库存控制、采购和其他可能受系统更改影响的职能也是必要的。例如，终端设备未能将低库存水平情况传送到服务器，可能导致生产线停工。

## ISO如何应对？

当新系统的实施影响到多个部门并改变数据的接收与传输方式时，管理会计师和其他财务专业人士要进行内部控制风险评估，并将结果报告给高级管理层。

ISO也通过集成流程和包括定制指令、程序及标准的框架来看待制造业。ISO管理机构成立技术委员会来制定新的标准，使用公认的方法分析来自世界各地利益相关者的反馈。会计、运营、IT和其他部门负责实施定期审计，监控并评估是否符合客户与法规要求。随着越来越多的公司开展跨国经营，制造企业要不断更新其认证，并将此整合到整个组织中。

例如，制造业公司正在将图3所示的国际ISO 27001框架与其他已有的认证（如ISO 9001:14000）相结合。虽然这些标准侧重于定义流程、控制和文档，但ISO 27001是一个全面的信息安全管理体系（ISMS），旨在保护信息，使企业信息管理符合日益严格的监管要求，如欧盟出台的《通用数据保护条例》、美国国家标准与技术院发布的《网络安全框架》以及2002年出台的《萨班斯-奥克斯利法案》。ISMS是一套标准，用于管理网络攻击、数据泄漏或被盗等风险，分析部门与流程之间的接口及依存关系（了解更多ISO 27001信息，可参阅[bit.ly/2OwZooE](https://bit.ly/2OwZooE)）。

简而言之，要将工厂自动化与不断发展的ISO标准相结合，需要管理会计师与IT部门、高级管理层协作，在公司范围内实施数据安全准则并监督遵守情况。

## 有益处，也有挑战

作为一项新兴技术，边缘计算的成功运用既会带来益处，也存在一些挑战。使用集中式网络的主要优点是可实现规模经济，共享资源（包括系统、数据存储、编程、网络安全和软件更改）都是集中

图3: ISO 27001框架



控制的。

小型企业脱离成本较低的既有系统架构后，需要在增长的维护需求和IT支持方面进行大量投资。建设边缘计算基础设施成本不菲，包括重大规划、后勤准备以及相当多的软硬件资源。例如，添加更多的终端设备或新的库存存储区域需要更多的服务器和外围设备。相反，无论工厂布局如何调整，集中式服务器都使用相同的基础设施。

增加终端设备、服务器和其他外围设备也增加了维护所需的间接费用。对于没有远程业务或生产简单商品的小企业来说，边缘网络可能会一定程度上提高效率，但可能并不划算。

保护大量终端设备和包含敏感数据的节点不被窃取或丢失，对边缘网络来说是一个相当大的挑战。与支持软件无缝更新、多个数据备份和防火墙升级的集中式网络的安全程序不同，高度分散的系统有许多漏洞。虽然边缘架构可以减少对集中式服务器的攻击，但终端设备（如笔记本电脑、移动设备和智能眼镜）可能会损坏、丢失或被盗。攻击向量（黑客攻击电脑和服务器的一种手段）很容易穿透终端设备或节点，因为它们的加密或防火墙保护有限。随着越来越多的公司安装边缘网络，能够在远离集中式服务器的地方执行日益复杂功能的设备

也将增加。在边缘计算广受认可之前，应对安全风险、实现规模经济以及保护敏感数据不受黑客攻击仍是比较大的问题。

流水线的出现对生产速度、效率和质量产生了变革性影响。随着制造业向复杂的网络-人类生态系统（cyber-human ecosystem，机器和员工并肩工作）迁移，5G、工业4.0和边缘计算的融合将提供更大的敏捷性、灵活性和智能来支持这些变化。

边缘计算虽然受高投资成本、网络安全等问题的影响而未被广泛采用，但正在为工厂现代化和制造流程数字化创造新的机会。随着新的工业革命的来临，自动化和连接程度的进一步提高，未来可能所有公司都会运用边缘计算。**SF**

**Reina G. Wiatt**, CMA, CPA, Wiatt咨询服务公司总裁，IMA奥斯汀地区分会成员。联系方式：[trwiatt@swbell.net](mailto:trwiatt@swbell.net)。

# BUDGETING

## 重新审视预算编制

Marco Otti, FMVA, and Hessel Brouwer, CMA, CSCA  
荣四维 译, 郭强 校

大多数组织都无法想象一个没有预算的世界。在没有预算的情况下，如何设定优先事项、分配资源和评价绩效？我们就此采访了多位CFO。



# REVISITED



**现**代预算编制方法，如改进预算、高级预算、零基预算、作业预算或超越预算，在21世纪初期受到广泛关注。这些方法得到了财务部门和业务部门负责人的共鸣，这两者都不满意于传统预算编制方法的僵化、时间集中且作用有限。

然而二十年后的今天，不少组织仍在采用传统预算编制方法。与此同时，许多组织将敏捷性视为其战略的一个核心原则，传统预算编制方法无法很好地支持敏捷性要求。

例如，2020年新冠疫情期间，大多数组织的当年预算在第一季度末就已经失去意义了。这再一次表明，传统预算编制显然无法在如今这个乌卡时代[VUCA，即volatile（易变）、uncertain（不确定）、complex（复杂性）和ambiguous（模糊）四个单词的首字母缩写]提供太多价值。

我们就此采访了瑞士的多位CFO和学者，了解他们如何看待传统预算编制的价值，并借鉴他们改进预算编制流程以及采用更加现代和敏捷的预算编制方法的经验。

## 预算编制应有新方法

我们分别采访了聚合物加工商德国瑞好公司CFO Martin Zwysig和瑞士牙科种植体制造商TRI公司CFO Marc Matthijs。Zwysig曾在全球汽车供应商欧拓公司任职期间，被瑞士首席财务官论坛评为“2018年度最佳CFO”；Matthijs曾担任陶氏化学公司全球财务总监以及捷迈邦美公司财务副总裁兼欧洲、中东和非洲区CFO。

**SF：你如何看待传统预算编制方法？**

**Zwysig：**在欧洲大陆，我们更习惯于控制文

化，这种文化对许多企业的成功起到了重要作用。与成本中心每年进行一次关于成本控制的讨论具有一定的价值，特别是在企业休整期间。那么，为什么要改变呢？通常来说，对传统预算编制方法的抱怨来自于管理和执行预算编制流程的财务部门。我所关注的重点始终是工作量与对应收益的关系，例如，你可以参考过往年度的指标将预算目标提升2%或3%，而无需采用传统预算编制这样一个繁琐的流程。

预算为绩效评价提供了参考。在进入一个财年3个月份后，你就不会再关注预算，而是将注意力转移到月度预测上；临近财年末，你又开始关注预算以便完成年度目标。我经常与其他CFO交流预算编制问题，虽然他们都认为应当有新的编制方法，但大多数企业仍在采用传统方法。传统预算编制方法并不能适应这个快速变化的世界，组织需要提高自己的敏捷性。

**SF：你是否尝试过采用一种截然不同的预算编制方法，如超越预算？**

**Zwysig：**有的。尽管大部分预算编制工作最初都由业务部门承担，但推行超越预算的阻力恰恰来自这些部门。我们现在已经有一个高质量的6个月滚动预测，希望能将预测期延长至18个月，减少损益表和资产负债表项目，并将预测周期由月度改为季度。预测应反映最佳估计值，且与目标讨论分开进行。

我们曾想过放弃传统预算编制并调整奖金方案，但这需要组织各层级的参与并且必须从管理层和董事会开始实行。放弃传统预算的最大挑战是确立一个新的绩效和薪酬管理办法。

**SF：在规划和预算编制方法中，有哪些现有的或新的因素效果很好？**

**Zwysig：**在欧拓，我们最终简化了预算编制



**“我经常与其他CFO交流预算编制问题，虽然他们都认为应当有新的编制方法，但大多数企业仍在采用传统方法。”**

——Martin Zwysig



“作为财务专业人士，你需要质疑假设。这不一定要变得更聪明，而是要就可实现的实际目标达成一致。”

——Marc Matthijs

流程。首先是减少了会议和讨论次数，因为没有必要提出详细的成本中心预算。另一方面，缩短了预算编制流程并使之更简化、迭代更少。此外，我们减少了报告要求，并预先提供更多的指引。只有在一个业务部门无法完成某一目标时，我们才会进行详细讨论。总体而言，需要2~3年的时间才能看到这一流程改进带来的积极效果。

此外，与战略保持一致是非常重要的。每年的战略规划是一个完全自下而上的、由业务部门完成的流程，集团财务部门提供指引、指导并进行整合。战略规划涉及到所有业务单元和职能部门，最终经公司战略委员会讨论敲定。针对某些市场还有高层次的战略目标说明。为支持公司战略规划，我们也编制了损益表、资产负债表和现金流量表，作为编制年度预算的起点。

#### **SF：预算编制的作用及战略意义是什么？**

**Matthijs：**预算编制事关资源分配，从制定和确认公司战略开始。市场或产品要么被视为推动公司增长的投资，要么被视为必须以更少的资源优化现金流的“现金牛”。公司的财务业务合作伙伴——无论是CFO还是财务分析师——需要对市场和公司的竞争地位有透彻的了解，能够对假设提出质疑并提出正确的问题。公司管理层需要清晰阐明为实现总体目标所需达到的重要节点，并就此达成共识。

另一个重要方面是变化的速度。竞争环境瞬息万变，外部冲击可能很快发生，新冠疫情便是极好的例证，另外，政府政策等的变化也可能产生巨大影响。这意味着，在9-11月为下一财年制定战略规划时，我们并不知道该规划在多大程度上是有效的。因此，情景规划是非常有用的。

#### **SF：你是如何成功应用情景规划的？**

**Matthijs：**仔细考虑过的情景规划有助于编制

预算。管理团队收集关键的假设数据，然后确定公司下一财年可能面临的3~5个最大的风险和机会。可以选择一些假设数据输入到模型中，进行不同的情景模拟，情景无需复杂，可以在更高层次（更宏观层面）上进行。最重要的是，应关注不同情景之间的相对差异而非绝对值。战略与预算的一致性即体现在此。

#### **SF：你如何让传统预算编制更加高效和有效？**

**Matthijs：**预算是一项帮助部门经理控制资源的组织工具。我们不应低估包括生产、销售和管理费用（如培训、差旅和市场营销）的经营预算的价值，关键在于：你可以得到成本中心级别的所有细节信息，但如果高层次的预算没有做好，预算编制仍然是无效的。这里一个简单的衡量指标就是预算编制过程中财务部门的加班时间。举例来说，在陶氏化学和捷迈邦美，我们会确保思爱普、海波龙财务管理和Tableau等系统相互集成，从而减轻流程上的负担。

我也是流程改进的坚定拥护者。如果需要花3个月甚至更长时间来完成预算，那么整个流程是有问题的。精益六西格玛等方法可以提高管理流程的效率。在我此前的工作中，我们多年来就已将这一方法应用于预算编制：深刻理解各业务单元的战略、利益相关者高度一致的假设以及清晰的日程安排，可确保每个人都有时间来履行自己的职责。这帮助我们只需一两次迭代就能确定年度预算。

#### **SF：薪酬和奖金是否与预算目标挂钩？**

**Matthijs：**大多数管理岗位的奖金都是与销售额、利润和现金流目标挂钩的。当然，钻空子的风险也一直存在。因此，年度规划与正确的战略保持一致是非常重要的。例如，公司如果想在—一个发展中的市场实现增长，那么相关投资就应当反映在预算目标中。有时，我不得不设定一个区间指标，以便年内还

图1：喜利得公司向灵活规划转型的路线

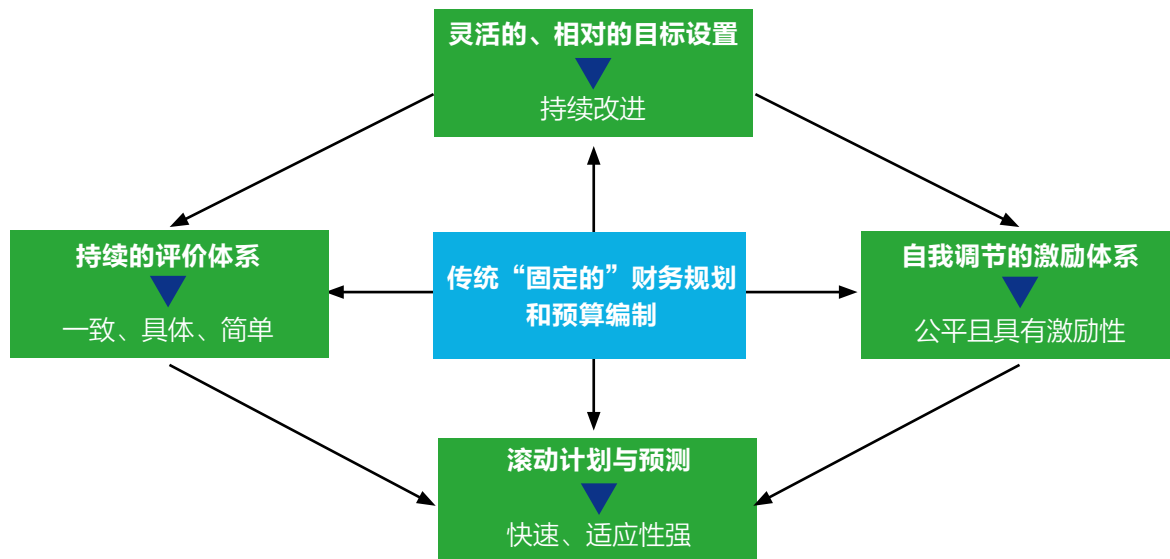
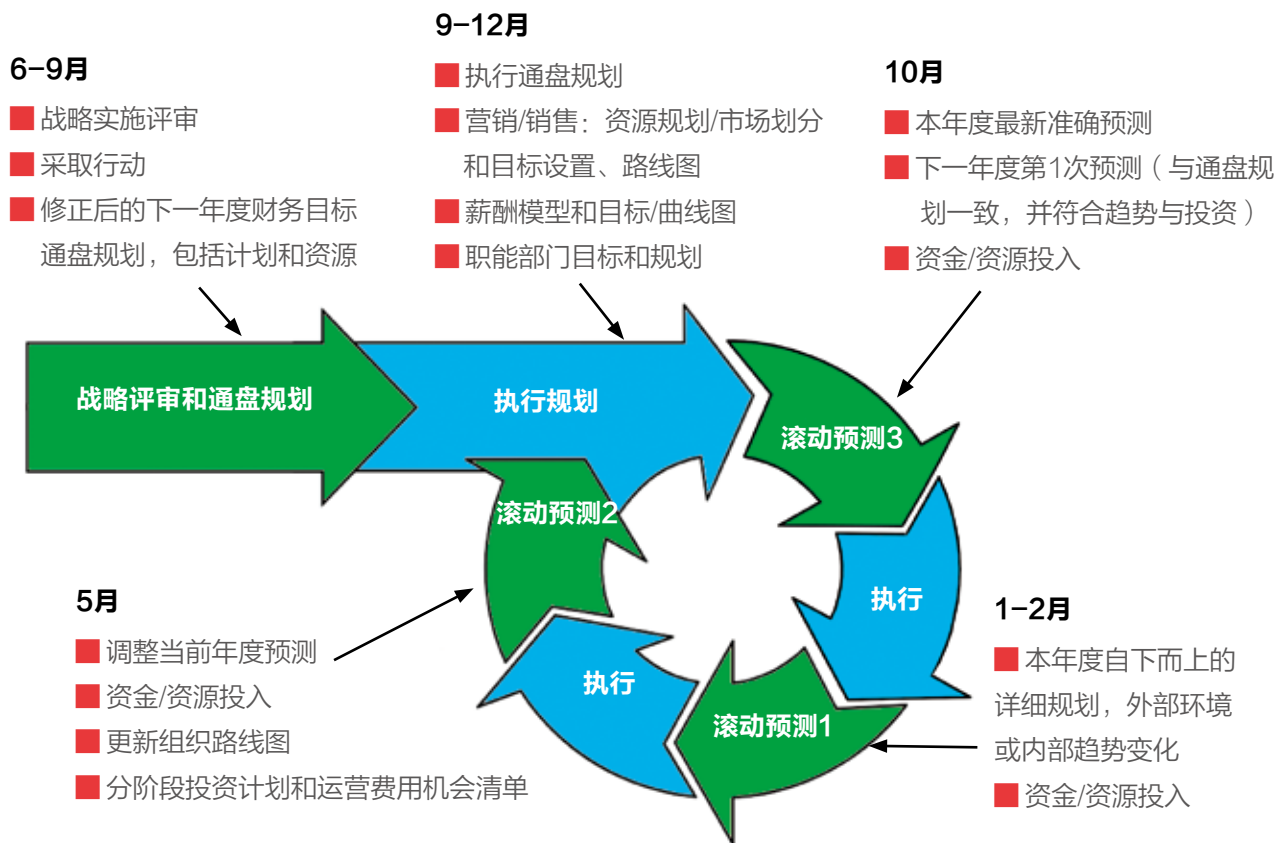


图2：喜利得公司滚动预测







“在喜利得，我们评价的是与战略目标的差距而不是对短期预算的偏离。”

——Franz Wirnsperger

有调整空间。内部股东总回报率（ITSR）等薪酬考核指标很大程度上是与上市公司绩效挂钩的。

### 向创新型预算编制转变

全球性建筑产品生产商喜利得公司是转向超越预算的一个成功案例，为更多地了解该公司的经验，我们采访了喜利得现任全球财务总监Felix Hess和曾于2003-2013年担任喜利得全球财务负责人的Franz Wirnsperger。Wirnsperger现任瑞士圣加仑大学喜利得综合绩效管理实验室总经理，支持组织绩效管理系统转型工作。图1和图2展示了喜利得创新的公司绩效管理方法所包含的要素。

**SF：过去10年间，预算编制和绩效管理方面是否有新的概念提出？**

**Wirnsperger：**自从超越预算概念出现后，我没有再看到大的进展。我们在喜利得推行的方法与超越预算的理念类似，但也有差异，特别是在对战略目标引领作用的关注上。这两种方法都会导致财务指导（steering）体系发生重大改变。在当今环境中，快速适应能力已成为组织的一项竞争优势，规划在协调各项业务活动方面仍发挥着重要作用。我们不能轻易放弃预算，改革预算编制的最好办法是首先改变目标设置。这需要采取一个综合方法，这一方法可反映领导与治理是如何超越命令与控制而发挥作用的。

**SF：你如何调整目标设置和管理成本？**

**Wirnsperger：**我们主要采用相对目标而非绝对目标，并在目标设定中更有战略性。从价值链角度来看，财务业绩是业务活动的结果。成本是指产生结果的业务活动，通过产出和结果关键绩效指标（KPIs）进行评价，即投入-加工-产出-结果框架。

首先要确定一个简单的、适合公司业务模式的财

务产出和结果KPI架构。远大的目标应直接源于战略，让公司有一个长期的、自上而下的方向，且保持整个系统的精益和灵活。成本是实现这些战略目标的投入要素，需要持续进行管理，并运用滚动预测予以分配。

在将战略目标转化为部门或团队的业务活动时，目标与关键成果法（OKRs）等敏捷目标设定框架可以用来确定和追踪目标与结果。设定几个相对战略性的“北极星”目标（即关键目标）、下放决策权、信任员工以及确保流程上高度透明，可打造一种绩效文化。

**SF：喜利得做出改变的动因是什么？**

**Wirnsperger：**我们注意到喜利得的财务指导体系背离了公司的文化，因此，决定改变目标设置，调整奖金体系，将奖金体系与公司战略目标实现进度联系起来，而不是与短期预算目标和个人目标挂钩。随着滚动预测的实施，我们得以取代年度预算编制流程，因为我们的绩效评价从预算与实际结果的比较转变为了监控实际结果之间的趋势。从本质上说，我们开始评价的是与战略目标的差距而不是对短期预算的偏离。

在此过程中，我们彻底改变了财务部门的设置。财务部负责绩效管理，而为了成为业务合作伙伴，滚动预测流程和资源都重新做了配置。结果是我们与运营部门的关系更近，从单纯的控制职能中脱离了出来。

**SF：上述过程是主要由CFO推动的吗，喜利得实验室发挥了怎样的作用？**

**Wirnsperger：**整个领导团队都来推动变革是最理想不过的。鉴于预算在企业中的重要作用，让最高管理层和董事会接受新观念仍存在挑战。因此，需要一位坚定果敢的CFO来说服管理层和董事会。有些情况下，管理层认可变革，但董事会不认可，而后的职能之一是批准年度预算（即委托代理问题）。

## 创新型预算编制：需考虑的6件事

1

**企业文化：**确保预算编制方法与业务模式、行业环境和企业文化相一致；得到最高管理层和董事会的支持；自上而下开始。

2

**综合方法：**制定与规划和预算编制方法配套的综合绩效管理体系。

3

**战略和情景规划：**通过严谨的情景分析或通盘规划来审查战略，让财务部门参与整个过程。

4

**设定相对目标：**采用相对目标而非绝对目标来设置关键产出 KPI，并与长期财务目标相结合。

5

**薪酬体系：**调整薪酬和奖金体系来分享公司经营成果，用团队奖金替代个人奖金。

6

**灵活规划：**实施灵活的规划，并经常更新不与目标挂钩的滚动预测。

现实情况是，董事会并没有太多改变，其批准的是新的目标设置系统而非预算。

喜利得实验室将从公司案例中得到的经验教训与科学研究结合起来。截至目前，我们积累10多个用例。在我们从不同业务模式中学习来改进我们的方法时，实验室会在实施过程中提供指引。组织有可能在一年内改变整个预算体系和方法，这取决于组织规模的大小。变革往往是渐进的，从高层次的财务指导理念开始，逐渐下沉直至团队层面。系统能否或者是否应该变革，取决于组织的环境、业务模式和文化接受度。

### SF：喜利得的绩效管理方法带来哪些益处？

**Hess：**这一方法支持公司变得更为敏捷。最高管理层发起变革之后，绩效管理方法也会随之改变。敏捷性是使用传统预算运营的公司所面临的巨大挑战。我们的财务指导始于年度战略评审（我们称之为“通盘规划”），接着是包括每年三次滚动预测的灵活规划周期。我们不会等到下一次编制预

算时才开始修正我们的规划。

新冠疫情暴发后，我们不太可能在必须迅速行动与应对的同时制定下一季度的规划，管理层必须决定是采取短期措施还是进行结构调整。为指引公司行动，我们使用了一个更新的滚动预测来开展脉动调查，公司实行的自下而上的超越预算则赋予了地区市场自主决策权。这种自我指导机制帮助我们根据每个市场的情况采取最佳应对行动。

超越预算基于持续渐进，而在喜利得是逐年相对改善。我们能取得成功的一个关键因素，是管理层的可变薪酬与公司每年取得的进步完全挂钩。这样做的风险在于过去可能还没有受到足够的挑战（存在很大提升空间），我们尝试在年度通盘规划期间进行结构化职能评审来应对这一风险。

### SF：财务团队是否能腾出时间来关注价值更高的工作？

**Hess：**许多组织的预算报告项目多达500个，



“每年进行三次滚动预测的灵活规划让我们更具适应性和敏捷性。”

——Felix Hess

但我们在滚动预测中将其限制为100个。此外，我们将业务决策与预测联系起来。这可避免不必要的调整，减轻工作量。节约的时间就用来提升财务部门的业务伙伴职能。

这不只与透明度有关，还包括积极参与和调节管理团队的决策流程。在喜利得，财务部门在战略评审之初就参与进来，也会参与业务讨论。这提升了组织内部的整体协同性。

**SF：喜利得灵活的规划是否进行过完善？**

**Hess：**通过我们所说的财务指导2.0，我们改善了战略评审流程，以便更好地协调不同地区与总部之间的财务和业务规划。例如，我们鼓励各地区市场花时间来修正其下一年度的战略评审，然后将其纳入下一个滚动预测。其他调整还包括指标期望值的微调，如在通盘规划期间将战略目标进行分解。

**SF：对于其他决定放弃传统预算编制方法的CFO，你有什么建议？**

**Hess：**我认为取得成功的因素有三个：必须是一个综合方法，方法与薪酬及奖金体系高度一致，方法与企业文化相适应。如果公司已经有了预算文化，那么我可能只在公司愿意解决文化方面问题的情况下，才会采用一个新的指导体系。我想说的是，在改变绩效管理方法后，企业文化也得到了巩固。

此外，我建议每一位想要采用新方法的CFO都要非常清楚实施这一方法的目标，并获得高管层和董事会的充分支持。虽然喜利得是一家私营公司，但我相信上市公司同样能将敏捷绩效管理体系的好处清晰地传达给投资者。

## 是时候重新思考组织规划了

喜利得并不是反对预算编制，而是质疑绩效评

价的假设，并寻求一种更加符合企业文化的综合方法。在这个过程中，传统预算变得不合时宜。

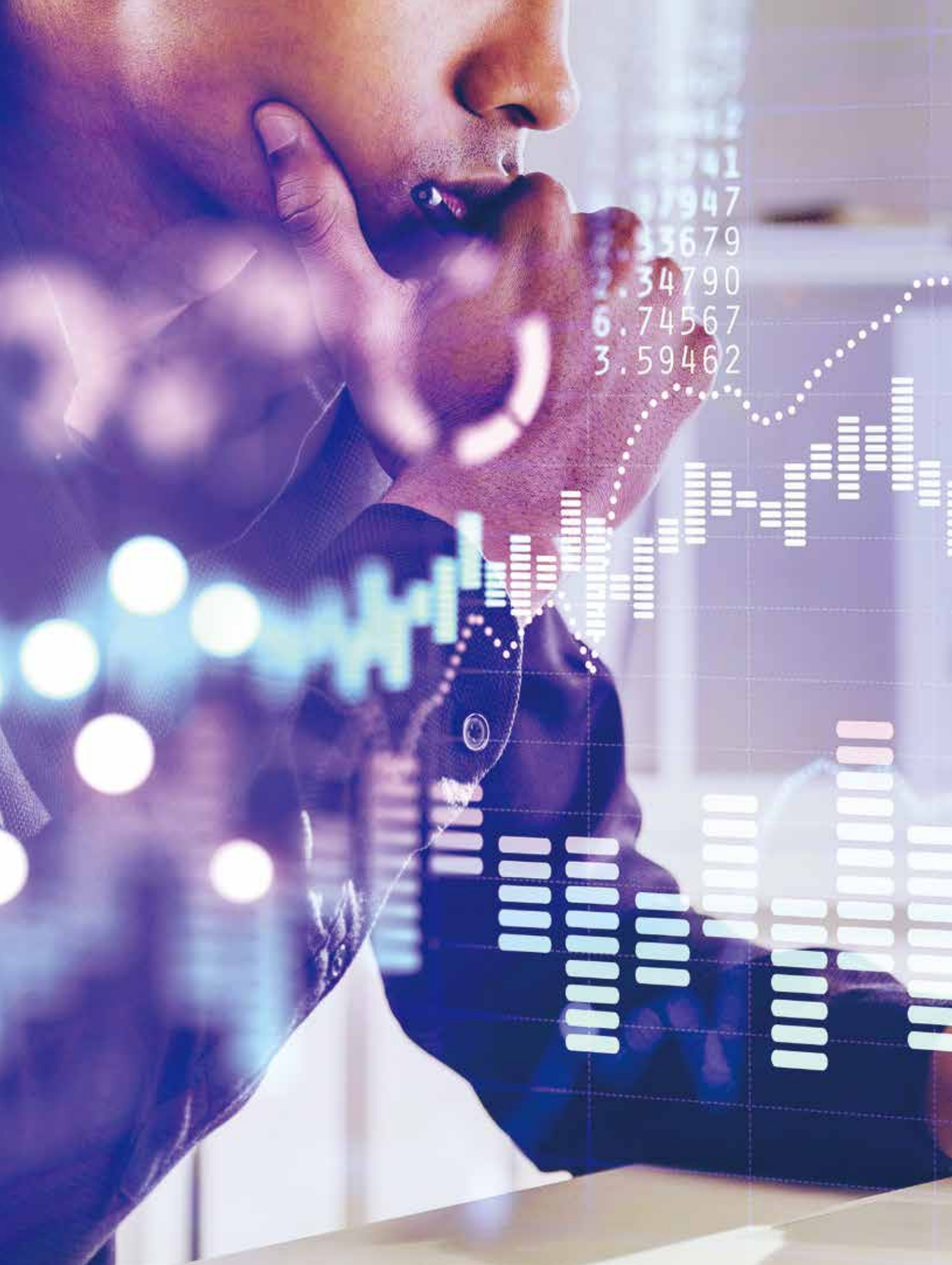
其主要观点是激励组织实现长期目标，并基于朝着目标的持续改进来评价所取得的进展。成功最终取决于通过采用敏捷方法后，高层次目标设置在最高管理层、部门和团队层面这三者之间的协调程度。结合严谨的情景分析或通盘规划，经常更新且更简单的滚动预测能够支持不同周期的决策流程。

我们采访的CFO都表达了变革预算编制流程的现实紧迫性。但具体采用的方法很大程度上取决于企业环境。对每位CFO来说，这都归结为一个基本决策：是对传统预算编制方法进行渐进性变革，减轻财务部门的负担，还是重新评估这一切并尝试创新型预算编制方法？

要回答这一问题，关键不只是现在的规划和预算编制方法有多适应企业环境，还有看公司向敏捷工作方法转型的决心有多坚定。如果决定让财务部门转型，可以先看看我们的采访心得（见“创新型预算编制：需考虑的6件事”）。受访CFO还明确表示，财务专业人士需要引领转型并成为真正的业务伙伴。现在是时候将你所在组织的预算编制流程带进21世纪了！**SF**

**Marco Otti**, FMVA, 欧拓公司分部controller, IMA 欧洲理事会及瑞士分会成员。联系方式：[marco.otti@autoneum.com](mailto:marco.otti@autoneum.com), 或者在领英[bit.ly/2Ocf9Sa](https://www.linkedin.com/company/autoneum)上关注他。

**Hessel Brouwer**, CMA、CSCA, IMA 瑞士分会成员。联系方式：[hessel.brouwer@imaswitzerland.ch](mailto:hessel.brouwer@imaswitzerland.ch)。



# DEMAND FORECASTS

## IN ORGANIZATIONAL PLANNING

### 组织规划中的需求预测

Alexander Brüggem, PH.D.; Ewelina Forker; Isabella Grabner, PH.D.; and Karen Sedatole, PH.D.

王琳 译, 郭强 校

减少误差和估计值偏差是分解预测的两大潜在好处。



# 需

需求预测是一项重要的管理流程，影响着商务、供应链和财务部门间的规划与协作。尽管预算一直在组织规划中发挥着举足轻重的作用，但其所依赖的年度营业收入预测实质上在敲定之际就已经过时了。正因如此，在绝大多数组织中，定期和详尽的需求预测已经取代预算，成为主要的规划与协调工具。

在预测需求时，大多数组织要么完全依赖于管理层判断，要么是管理层判断与统计预测相结合。销售经理通常向生产经理提供单点需求预测，该预测反映的是某个给定产品的总预计销售额。销售经理通过使用基于历史数据的统计算法给出的初步基准预测，但会根据没有体现在历史数据中的信息来自行判断调整基准预测。这些没有体现的信息可能包括观察到的或是预计到的竞争对手的行动、变化的市场条件，以及消费者对促销活动的预期反应。然后，运营部门基于这些动态的需求预测来制定物料、劳动力和设备资源方面的计划，财务部门则基于这些需求预测进行趋势分析，根据当前业务条件开展预测，并协助进行方差分析，帮助企业管理层更好地理解偏离情况并做出明智的决策。

需求预测本质上是要试图预测未来，因此是一项富有挑战的工作，难免会受到无意的人为判断错误以及有意的机会主义偏见的影响。例如，管理人员可能很难获得所有的需求信息，可能会过度依赖近期的需求信息，或是数额最大的需求信息，而忽略掉零星或小额的需求信息。这种现象被称为“可得性启发（获得性启发）”，由Amos Tverski和

Daniel Kahneman于1973年提出。这会使得总的预测没有充分考虑全部需求信息，从而带来偏差。另外，管理人员很容易受无意的乐观偏见的影响，往往高估有利情况出现的可能性，而未能考虑不利的异常情况。研究证明，乐观偏见出现在很多预测场景中，包括分析师的预测、管理层盈利预测以及供应链需求规划等。

在许多场景下，利己的销售经理有动机做出乐观的需求预测。他们想影响生产决策，以确保自己预期销售的特定产品与服务有充足的库存。而总的需求预测缺乏透明度，使得销售经理有更多机会展现机会主义乐观偏见，从而引导做出对他们更有利的生产决策（见图1）。

## 代价与挑战

复杂的信息处理与不相一致的动机交织在一起，势必会大大降低需求预测的准确性。不幸的是，需求预测失准的代价巨大且影响深远。最直接的影响是，预测误差会导致生产计划不稳定，进而需要员工加班、增加物料与货运成本并可能降低产品质量。应对预期预测误差的措施通常代价高昂，如导致产能过剩和/或安全库存积压。此外，预测失准还可能导致销售损失以及客户关系紧张。供应商甚至会基于客户给出的预测的质量来调整他们对该客户的支持程度。研究显示，糟糕的内部预测会对盈利指引的准确性以及错报程度造成负面影响，所有这些都会打击投资者的信心。以上这些，就是需求预测的准确性对于运营决策乃至公司整体财务

图1：需求预测中人为判断的局限性

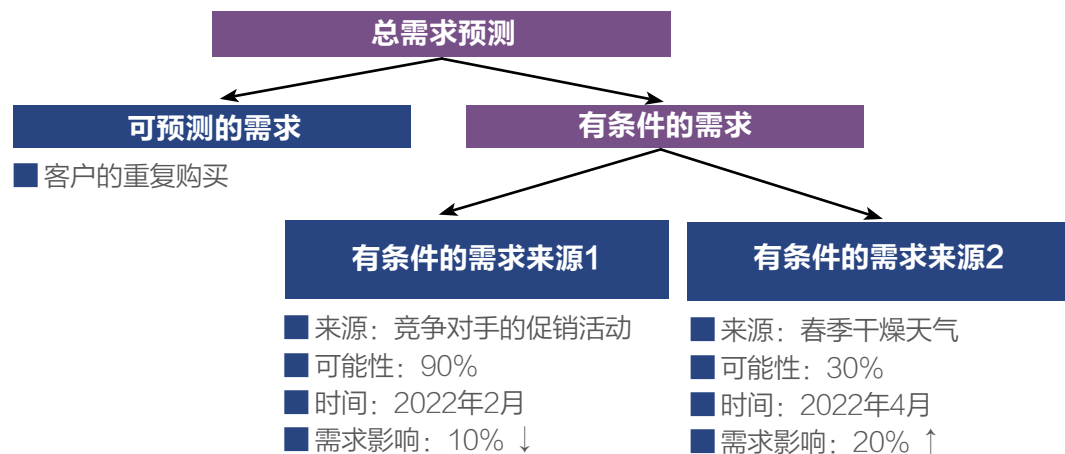
### 无意的偏见

- 可得性偏见
- 乐观偏见
- 过度自信偏见
- 锚定偏见
- 确认偏见

### 有意的偏见

- 利己
- 为获得更多的资源配置而高估
- 为获得有利的绩效评价而低估

图2：需求预测分解



绩效至关重要的原因。

鉴于上述这些代价，CFO们将需求预测作为组织一项最重要的工作就不足为奇了。在企业规划过程中发挥着核心作用的财会专业人士，具备独特的优势来认识并理解销售和运营部门之间因固有的利益冲突所产生的挑战。财务专业人士非常适合于推动需求预测流程的改进与创新，这是他们制定企业规划的基础。然而，尽管需求预测失准的代价如此之大，人们也认识到需要予以改进，但很多公司仍然很难大幅提高需求预测的准确性。

### 分解与预测的准确性

我们近期开展的一项学术研究针对如何应对这一挑战得出了一些有价值的结论。我们与一家大型跨国农化企业进行了合作，这家企业因天气、虫害及大宗商品价格的波动，其需求预测流程具有很高的不确定性和复杂性。同时，许多产品还共享一些为数不多但交货期很长的活性成分，进一步加大了供应链计划的复杂程度，使得整个规划流程极易出现预测误差。另外，有些活性成分是需要配给的，这意味着它们不能在市场上自由获取，而是需要由计划人员在多个产品间进行分配。在这种情况下，销售经理倾向于抬高需求预测，尤其是那些需要分配珍贵的活性成分的产品。

在研究期间，研究人员引入了一款分解需求

预测系统。这套新系统为销售经理们创建了一个报告工具，可以将每个产品的需求预测分成两个部分。第一部分是根据相对可预测的需求来源而制定的预期销售预测（如客户的重复购买行为）。第二部分是针对每项已确定需求来源的预期销售的单独预测，这些需求来源取决于外部事件，如天气事件或竞争对手行动。针对这些有条件的需求来源，销售经理们会给出事件发生的概率、事件预期发生的时间以及事件对需求影响的预期征兆与程度等信息。预期发生概率在90%的会纳入正式需求预测；预期发生概率在60%~90%的不纳入生产计划，但会在报告工具中向生产经理披露（见图2）

分开确认不同的预期需求来源、评估其发生的可能性与程度，可以减轻预测判断中信息处理的复杂性，减少管理人员己行为的发生机会。举例来说，将众多需求来源相互“unpacking（解包）”，能更好地明确每项需求的来源及其分布特性（即预期值和与该预期值相关的不确定性）。这些信息处理的改进有望减少无意的预测误差。

分解的需求预测信息透明度的提高，可以约束销售经理，减少机会主义乐观预测偏见。如果生产计划人员（需求预测的使用者）能注意到不同需求来源的预测，销售经理（需求预测的提供者）就会在使用机会主义预测偏见影响生产决策方面有所收

# 有效运用需求预测分解

- **保持简洁。**不要把流程分解为过多繁琐的步骤。
- **子任务要清晰明确。**可能的情况下，就如何对不同类型的需求进行分类给出清晰、客观的指引。例如，可以将销售的可能性与销售完成过程中的各个重要节点结合起来，而不是依赖销售经理的主观评价。即便是主观的可能性评价，要求给出简短的理由或推理，也可以提升判断质量。
- **给出清晰的汇总规则，**即如何以及何时将分解的需求预测汇总。
- **明确分解流程，**而不是只给出指导或建议，让个人自己做判断。
- **为分解流程提供某种形式的公开报告，**提高决策过程的透明度和责任感。
- **运用历史分解信息**辅助分析出现预测误差的根本原因，改进规划。例如，业务部门是否高估了促销活动的效果或者低估了竞争对手行动的影响？证明所提供的附加信息得到了有效使用。
- **整合并规范整个组织范围内的需求预测分解，**提高各个职能部门内部及部门之间的学习效果。
- 在任务的复杂性和不确定性相对较高的时候**运用需求预测分解。**

敛。分解的需求所提供的额外信息，也可以帮助生产计划人员优化库存、改进生产计划决策。

## 分解的好处

为了解需求预测分解的效果，我们收集了分解预测系统引入前后的信息，包括需求预测误差的库存量单位（SKU）数据、产成品库存水平和生产计划变更等。发布在美国《会计评论》杂志中的研究结果显示（参见“The Folly of Forecasting: The Effects of a Disaggregated Demand Forecasting System”一文，2021年3月刊），分解预测系统的实施降低了绝对需求预测误差。同时，产成品库存水平也相应降低。但这项好处只在那些因环境不确定性与运营复杂性加剧而较难预测需求的产品上显现，而这也是最能体现预测分解好处的地方。

研究人员还发现分解预测系统减少了机会主义乐观预测偏见。这种情况并未在生产资源不足的产品上

出现，原因可能是因透明度提升而带来的需求预测分解的好处并不足以消除销售经理强烈的利己动机，他们不愿冒因生产资源有限而导致销量下降的风险。

最后，研究还显示，产成品库存的下降伴随着在制品库存的增加。值得一提的是，从产成品库存向在制品库存的这种转移，并没有出现更多最后时刻生产计划变更（通常代价高昂）的情况。这些研究结果表明，分解需求预测系统促使人们采取生产“递迟”策略，即产品的最终生产和包装都被尽可能地推迟了。这减少了成本颇高的返工的可能性，比如为满足某一特定客户的订单规格而重新包装等。可参见“需求预测分解的效果”了解这些好处。

## 对从业者的影响

我们的研究结果表明，分解预测可以成为提升预测准确率的有效工具，但运用这一工具需要考虑一些因素。举例来说，如果在一个分解流程中添加



过多的步骤而导致任务更加复杂，这样的分解实际上是在增加认知负荷，很可能会降低判断质量。相反，分解一项相对简单的任务所带来的价值远不及其所造成的麻烦。任务越是复杂，分解预测带来的好处也会越大（见“有效运用需求预测分解”）。

很显然，实现准确预测需求是一道复杂的难题，需要多管齐下。分解预测可以也确实应该与其他改进举措结合使用，来降低预测误差。例如，许多组织在利用大数据革命所带来的信息量、信息种类和信息速率，虽然大数据已整合到复杂的具备超强处理能力的预测分析模型中，但即便是复杂的分析模型也带有一些缺陷。

接入并整合大数据成本不菲，但更重要的是，这些模型在偶然事件或条件快速变化的情况下的预测准确率很低，谷歌在预测流感走势时所犯的错误就是很好的例证（[bit.ly/2OdUOeR](http://bit.ly/2OdUOeR)）。在获得预测准确率高、速度快且无需人为判断的称赞后，这个被称为“谷歌流感趋势”（GFT）的模型在2013年流感季的预测中大失水准，误差比率高达140%。

## 人为因素

调查谷歌GFT失败原因的研究人员发现，GFT容易对有限的数据集进行过度拟合，且在随时纳入用户搜索行为变化方面反应过慢。在这个案例以及许多其他类似案例中，在新出现的或偶然事件中加入人为判断，能够提升整体决策的质量。在大数据时代，决策者通常要面对海量信息，而分解预测可以帮助减轻决策者的认知负荷，帮助个人聚焦于与预测最相关的事情。

提高需求预测准确性的另一个方法，是推出相关激励机制。实验研究已然表明，惩罚机会主义乐观预测误差的激励措施能够减少有意的偏见（见 Lisa M. Scheel、Ulrich W. Thoneman 和 Marco Slikker 合著的“Designing Incentive Systems for Truthful Forecast Information Sharing Within a Firm”一文，*Management Science*，2018年8月刊）。但是这些类型的激励机制在实践中都不常见，可能是因为许多组织担心销售经理将更多的工作放在预测准确性上，而牺牲创收。

在考虑这些研究成果的同时，我们发现了一种

## 需求预测分解的效果

- 绝对需求预测误差降低，尤其是复杂产品。
- 产成品库存改善的同时并没有出现更多代价高昂的生产计划变更。
- 机会主义乐观预测偏见减少（生产资源有限的产品除外）。

能够克服这些挑战的可行方法，即决策者之间的反复互动会引发人们对谎言的更大反感，而这可以显著降低预测误差，甚至于不需要金钱上的激励。将分解需求预测系统与要求决策者集体定期审查分解预测的治理机制相结合，可以进一步提高预测中的诚实度、减少有意的偏见。

此外，许多组织试图缩短生产交付周期，尽可能降低不可避免的预测误差的影响。这些工作既耗时又复杂，通常是组织内的跨部门项目。运用分解需求预测系统中的数据，可以帮助确定哪些类型的事件和产品将会从交付时间缩短中最大受益。最终，身处组织规划流程核心的财务和会计人员，将能够把需求预测分解作为一个实用的需求预测工具，改善内部决策并协调各部门间的利益。SF

**Alexander Brügger**，博士，马斯特里赫特大学管理会计教授。联系方式：[a.bruggen@maastrichtuniversity.nl](mailto:a.bruggen@maastrichtuniversity.nl)。

**Ewelina Forker**，埃默里大学会计系博士研究生。联系方式：[ewelina.forker@emory.edu](mailto:ewelina.forker@emory.edu)。

**Isabella Grabner**，博士，维也纳经济大学战略与管理会计教授。联系方式：[isabella.grabner@wu.ac.at](mailto:isabella.grabner@wu.ac.at)。

**Karen Sedatole**，博士，埃默里大学 John H. Harland 临时主任、Goizueta Advisory Board 聘用教授。联系方式：[ksedatole@emory.edu](mailto:ksedatole@emory.edu)。



# REVERSING THE



# RATCHET EFFECT

## 逆转棘轮效应

Margaret Shackell, PH.D., CPA; Jasmijn C. Bol, PH.D.; and Jeremy Lill, PH.D.  
林芹 译, 郭强 校

设定适当的目标与进行有效的沟通，能够提升员工绩效。

**你**还记得著名的撑杆跳高运动员谢尔盖·布勃卡吗？他曾多次打破撑杆跳世界纪录，准确地说是35次。每次打破纪录，他都会从耐克公司得到高达10万美元的奖金，因此，他每次都把世界纪录提高一点点。这就是所谓的“棘轮效应”，即限制当前绩效，以便在将来实现可达到的目标，从而使获得的奖励最大化。

在实现当前目标之后提高目标，是一种普遍现象。持续改进、拓展和成长都是提高目标的正当理由，但不断提高目标也有不利的一面。员工知道，从本质上讲，如果达到或超出当前目标，他们未来就要完成更难实现的目标，这不啻于一种惩罚。组织想要提升员工绩效并督促其努力工作，但员工会限定其当期绩效，以避免下一年度目标的大幅提高。

### “棘轮效应”案例

在设定有效目标时，管理人员会考虑当期绩效和其他因素。让我们来看一个关于目标、当期实际绩效以及这些结果对未来绩效影响的例子。在每个年度、季度或期间开始时，管理人员都会为员工设定目标。通常，这些目标（如果是量化的）基于过

往绩效设定，并根据当前和预期状况进行调整，但过往绩效相当重要，员工也知道这一点。

假设你是销售人员，季度销售目标是25万美元。随着本季度的推进，你发现自己比往常更容易得到顾客的承诺。大约在本季度过半时，你发现即将完成本季度销售目标，而且最终可能实现30万或35万美元销售业绩。在知道完成本季度任务后，上司会提高下一季度销售目标的情况下，你会怎么做？

最可能出现的结果是棘轮效应：你会放慢本季度销售目标的实现进度。也许你和客户商量，安排下个季度交货；你会锁定本期的销售额和提成，不想大幅超额完成目标（即使你能做到）；你肯定会避免达成30万或35万美元销售业绩。

这类例子在学术文献中相当多，面对不断提高的未来预期，员工会通过上述方式限制当期产出。当绩效超出预期时，员工可能会增加收入抵消的主观应计项目（如坏账准备或呆滞库存计提存货跌价准备），从而使次年的目标更容易实现。除了会计处理方法，在本年度前11个月销售超预期的销售人员往往会在第12个月减少销售，使之“刚好达到目



## 注意危险信号

### 表明激励计划不起作用的一些关键因素

- 员工经常无法完成目标
- 组织中不同部门之间缺乏协作
- 未能实现战略目标
- 员工尤其是高层雇员的离职率高
- 无法吸引人才
- 员工表现出压力症状

标”，以保证下一年的目标合理。这种限制可能给公司造成损失，因为销售人员没有及时把握机会的话，可能会失去有价值的潜在客户。

这不只与销售人员或盈余管理有关，还可能影响所有工作（可参考“注意危险信号”来了解激励计划可能不起作用的情况）。例如，每个月月末结账时你都在努力加快进度，如果新目标是12个小时，而本月你有望在10个小时内轻松完成结账，你会这么做吗？新的目标会不会减少到10个小时，使你不得一直保持这么快的速度？你是否需要缓冲，以防下个月出现一些意外问题？如果10个小时完成结账只是偶然情况又会怎样？在结账程序尚未发生实质性改变以使结账缩短至10个小时或更短时间的前提下，10小时内完成结账将带给你重重困难，甚至可能让你在将来无法达成目标。

## 相关研究

Jasmijn C. Bol和Jeremy Lill最近在《会计评论》杂志上发表的一项研究认为，让员工在完成目标后仍继续努力工作的关键在于信任。这篇名为“Performance Target Revisions in Incentive Contracts: Do Information and Trust Reduce Ratcheting and the Ratchet Effect?”的文章指出，如果管理人员与其下属相互信任，那么管理人员就不会不合理地上调目标，而员工即使在完成当前目标后也会继续努力工作。这项研究表明，使用目标设定、小幅调增以及组织中的信任关系，可让员工创造最佳绩效。

Bol和Lill考察了一个银行数据集里的具体目标、总目标实现情况和具体目标修正情况，这一数据集来自实行相同的薪酬制度的同一合作组织，但组织内每家银行都是独立运营实体。每家银行都有自己的董事会，对银行经理进行独立评价，并制定薪酬合同和具体目标。

合作组织为每家银行提供一个制定银行经理激励合同的框架。该框架分为四个类别（员工、客户、财务和综合），每一类都有相应的绩效指标。在每个类别中，银行董事会都会选择绩效指标、设置权重，并设定每项指标的最低要求和具体目标。董事会在每个期间审查这些内容，并对绩效指标、

## 可使用目标设定、小幅调增与信任来让员工创造最佳绩效。

权重或目标作出调整。银行经理的绩效超过最低要求时，会得到5分；绩效超过目标时，会得到7.5到10分。得分越多意味着奖金越高，还可能获得加薪，因此这些指标和目标对经理来说非常重要。

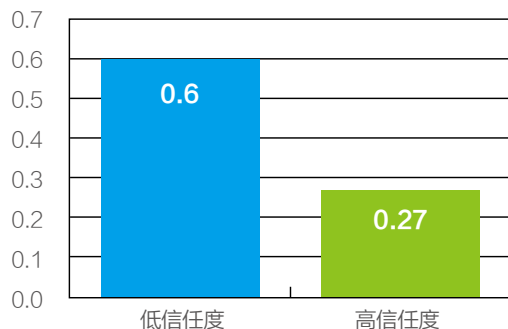
研究人员将分析重点放在盈利能力上，这是一个财务类指标，是所有银行中最常用的评价标准。Bol和Lill证实，董事会在设定本年度盈利能力绩效评价目标时，确实会将过往绩效纳入盈利绩效评价目标。他们还继续探究了是否存在可限制过往绩效纳入当前目标比重的条件。

他们的发现表明，信任在组织中的价值体现在以下方面：图1显示，在低信任度关系中，管理人员修订目标时纳入过往绩效的比重约为60%，而在高信任度关系中，管理人员纳入过往绩效的比重约为27%。例如，假设一家银行的盈利目标是7%，最终超额完成目标，实现了8%的盈利。在低信任度情况下，目标与实际绩效之间的偏差1%将平均乘以60%，使得本期目标上升到7.6%。而在高信任度情况下，1%的偏差将平均乘以27%，得出本期的目标为7.27%。因此，平均而言，高信任度降低了目标上调的幅度。

此外，Bol和Lill发现，银行经理在认为他们可以相信其主管未来一段时间内不会大幅调增目标时，会更稳定地朝着目标努力。图2显示，如果下属已完成其本年度目标并对主管的信任度较低，那么本季度的绩效只会达到上一季度的87%。但如果主管相信其下属会继续努力工作而不调增他们的目标，本季度的绩效就会比上一季度高出2%。

例如，假设有两个下属的年度盈利目标是8%，而他们在第三季度实现了10%的盈利。对上司信任度较低的下属一般会在第四季度将盈利降低至上一

图1：基于过往绩效的平均目标变动



季度的87%，即最终实现8.7%的盈利。对上司信任度较高的下属一般会将盈利提高2%，即最终实现10.2%的年度盈利。这意味着，在回答“完成目标的情况下，是不是得过且过直到年底”这一问题时，不担心和担心指标上调的下属会给出截然不同的答案。在高信任度环境下，下属不会降低绩效，他们会持续努力。

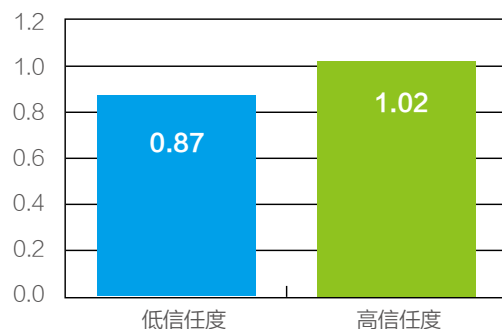
与此类似的例子在企业界数不胜数，定量绩效指标会随着时间而改变，这使得员工限制其绩效，以防止目标增幅过大。组织有利润率、收益、回报率（股本回报率、资产回报率）等目标，销售人员有销售目标，业务部门经理通常有投资回报率、利润率、质量、时效等目标。在所有这些情况下，对目标增长的担忧会对当期绩效产生不利影响。如果你协助设计平衡计分卡或绩效评价系统，或者参与预算目标的设定，就很有必要考虑这些问题。

### 正确设定目标

研究表明，目标设定有一个最佳平衡点。为了最大限度地激发积极性，目标应兼具挑战性和可实现性，有难度但可达成（参见Jan Bouwens和Peter Kroos的文章“Target Ratcheting and Effort Reduction”，发表在2011年的*Journal of Accounting and Economics*期刊，第171-185页）。目标若难以实现，员工就会放弃；而目标若太容易实现，又无法激励员工。目标应提供方向，而不是纯粹的指令。将目标设定在合理水平是一门艺术。

在信息不对称的情况下，目标设定会变得困难。换言之，如果员工知道完成目标的难易程度，

图2：目标完成后的产出



管理人员却不知道，那么后者就很难确定合理水平的目标。管理人员一直在努力寻求改进平衡目标设定的竞争性需求的方法。

仍以月末结账为例。假设目前结账时间为14个小时，而CFO希望提高该流程的效率。如果新目标难以实现，比如4小时结账，那么负责结账的团队就会无视这个目标，继续原有的操作。如果CFO设定了一个具有挑战性却又可实现的目标，比如提升到12个小时，那么团队就会努力提高效率，实现这一目标。另一方面，如果结账团队知道努力工作再加上调整一些程序就可以实现8小时结账，但CFO并不知情，那么CFO就不太可能将目标设定在合适水平。

### 摸清情况

不断小幅调增目标也可能带来巨大成本。如果目标调整后，员工在下一年度实现该目标的能力没有随之发生系统性变化，他们就可能认为有理由限制当期绩效。员工轻松超额完成目标的原因包括努力工作、客观环境带来的一次性意外利润或改善的经济状况。员工可能会认为努力工作和意外利润不能作为上调未来目标的理由，但大多数人会同意经济状况的根本改变是可以作为目标上调理由的。

管理人员面临的问题是，信息不对称使得他们不知道员工属于上述哪种情况。他们通常只能猜测高绩效是缘于努力工作、意外利润或是经济状况的改变，然后再决定未来目标的调整幅度。这种做法的难处在于，员工为避免目标提高，会将高绩效归为经济状况持续变化之外的其他因素。在知道员工有隐藏真动机的情况下，管理人员很难确定产

# 抑制棘轮效应

下列解决方案可用来抑制棘轮效应，但都有其成本。你需要了解哪种方案最适合所在组织。

**签订合同：**组织可以在合同中约定不使用过往绩效来设定目标。这意味着目标将不会增长或者将按固定幅度增长。无论是哪种情况，公司都将无法对环境变化做出响应。

**岗位轮换：**如果公司实施轮岗制度，员工会被调离当前岗位，那么他们也就没有了降低当前绩效以降低未来目标的动机。这样做的代价是会削弱特定岗位的专业技能发展。

**改进信息系统：**如果信息不对称导致管理人员无法评估员工绩效是暂时的还是永久性的环境变化所致，公司可以加强监控来改进其收集的信息。但这种方法有时候难以实现，有时候又代价高昂。

**相对绩效评价：**采用同级员工比较的方法可以过滤掉一些干扰因素，如一次性的意外利润。问题在于不是总能找到具有可比性的员工，而且相对绩效评价会影响工作中的合作与支持氛围。

**严峻的就业市场：**在严峻的就业市场中，员工因担心失业后找不到新工作，不太可能降低自身绩效。这种解决方案的一个突出问题是，管理人员无法控制就业市场。



生高绩效的真实原因，而因为不了解真实原因，他们可能会采取一种员工认为不合理的方式来调整目标，这又会导致员工限制其未来绩效（即棘轮效应）。为实现不合理目标所承受的压力，还会导致出现违反道德标准的行为（见“扭曲的目标”）。

对于月末结账程序来说，如果流程已经修改和精简，那么将未来目标设定为10个小时是合理的。但如果是偶发性客观环境因素导致本期结账调整减少，并最终缩短了结账程序，那么设定一个更难实现的新目标似乎是不合理的。

## 提出解决方案

要防止出现棘轮效应，管理人员就要确实让员工相信，在取得优异成绩或意外利润的时候，他们不会上调目标。使员工确信目标不会上调的两种主要方法分别是签订合同和建立信任（参见“抑制棘轮效应”了解更多方法）。首先，管理人员可以制订长期合同，约定不会提高目标。虽然这可能让员工感到满意，但对公司来说，签订这类合同可能要付出很大的代价。在增产能力提高（即经济状况发生根本性改变）的情况下不上调目标，最终结果可能是员工无需发挥潜力就可以完成目标。从技术上

讲，可以拟定一份折中的合同，其中包括在一定程度上上调目标，或在员工完成这些目标的能力确实得到了永久性提升后上调目标。以这种方式签订合同相当费力繁琐，因为必须非常准确地描述所有可能发生的情况，而这几乎无法做到。

第二种方法是在管理人员和员工之间建立信任。试想一下，CFO在合同中写着“即使你能做得更好，结账流程目标也将保持在12个小时”，你会发现这减轻了员工的担忧。员工仍会继续努力，尽可能高效率地完成结账。这与将每一项绩效指标都写进合同的效果形成鲜明对比，后者成本高昂且效率低下，建立信任则能产生广泛的影响，并鼓励员工努力工作。

## 建立信任

有关组织内部信任的文章很多。生产力、士气、团队合作和决策速度都会因为信任而提升；信任可以降低事务处理成本，使员工能够基于对周遭的预期快速做出决策；信任可以鼓励员工合理利用组织资源来实现共同目标，并让员工愿意追随组织中的领导者（见Roderick M. Kramer的文章

“Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”，*Annual Review of Psychology*期刊，1999年2月）。

缺乏信任的组织可能会出现棘轮效应，并为此付出代价。员工要能够相信，管理人员不会给他们设置不合理的目标；管理人员要相信，员工不会限制其当期绩效。当管理人员和员工彼此信任时，他们就能找到平衡点，即目标仅在“合理”的情况下才上调。

在相互信任的情况下，员工会如实说出取得优异成绩的原因。出于信任，管理人员会相信员工传达的信息，并依此设定目标。信任有助于形成这一认知：只要员工认真工作，就不必总是上调目标。员工



## 扭曲的目标

2016年，人们发现富国银行在未经客户允许的情况下私自为客户开设账户。这种情况的发生在一定程度上是因富国银行目标设置不当。

高层管理人员迫使下级管理人员通过交叉销售来增加业务量。设定的目标无法通过努力工作来实现，因此，为了保住工作并完成目标，员工在未经客户授权的情况下为其开设了新账户。

在富国银行案例中，信任、沟通和目标设定都出现了问题。





## 建立信任

**诚实**是信任关系的基础。开诚布公地与员工一起讨论上调目标的原因。

**言行一致**至关重要。告诉员工你不会大幅提高目标但随后又大幅上调，会损害相互间的信任。

以开放的心态**倾听**员工对目标或实际绩效的意见。

快速公正地**解决**争议。如果你和员工之间存在分歧，务必在将其化解之后再继续行动。

**耐心**是建立信任的关键因素。信任的建立和带来回馈都需要时间。

如果信任管理人员，就会坦诚告知其合理的努力可以取得的结果；因为员工是诚实的，管理人员将会确保目标合理，这样公司的产出也会随之提高。

在我们的例子中，员工如果信任CFO，就会这么说：“这个月我们结账的时间只有平时的一半左右，事务处理简单得多，我们需要的录入也较少。但我认为这种情况不会持续。”CFO会予以理解并将下个月的目标维持在原有水平。

### 实际应用

没有充分考虑导致绩效出现偏差的原因就提高目标，那就要当心棘轮效应了。与员工一起讨论偏差产生的原因——是努力工作或是偶然情况还是环境的永久改变，将帮助你了解目标上调的幅度。

最初，你可能无法从员工那里获得所有信息，这使目标设定因信息不对称而变得困难。但当你持续与员工交流并一起工作、了解绩效增长的缘由

时，你会发现信任关系开始加深。有几种重要方法可以用来与员工建立信任（见“建立信任”），之后，他们仍会坚持努力工作，即使工作目标可以轻松完成。公司将受益于盈利能力的提升，员工将受益于可持续努力的环境，而你也将成为高产出员工的管理者。**SF**

**Margaret Shackell**，博士，CPA，伊萨卡学院商学院会计与商业法助理教授，IMA伊萨卡-科特兰分会成员。联系方式：[shackell@ithaca.edu](mailto:shackell@ithaca.edu)。

**Jasmijn C. Bol**，博士，杜兰大学教授。联系方式：[jbol@tulane.edu](mailto:jbol@tulane.edu)。

**Jeremy Lill**，博士，堪萨斯大学助理教授。联系方式：[jeremylill@ku.edu](mailto:jeremylill@ku.edu)。





# DEVELOPING CREATIVE ACCOUNTANTS

## 培养有创造力的会计师

Charles E. Davis, PH.D., CMA, CPA; Anthony Herrera; and Ross McClain  
林芹 译, 郭强 校

正如此次应对全球疫情中所展示的, 创造力的重要性不容小觑。

**新**冠疫情改变了我们的工作方式。我们已经把卧室、餐厅和厨房变成了办公室；在线上会见客户时，我们上身是系扣领衬衫和西装外套，下身则穿着宽松运动裤或短裤；比以往任何时候都更了解Zoom和Microsoft Teams这类虚拟会议平台；还弄清楚了如何在居家办公时遵守公司的政策与程序，这些政策与程序是为之前的办公室工作制定的。但是，我们不应该只在危机时刻展现创造力。无论是否处于危机之中，我们每天都需要创造力。

企业领导者都认识到成功离不开创造力。IBM的一项调查（[ibm.co/30olEm6](http://ibm.co/30olEm6)）发现，高管们认为创造力将是在未来商业世界获得成功最重要的特征；2017年，麦肯锡对其开发的ACS（Award Creativity Score）指数的研究（[mck.co/3sZm93f](http://mck.co/3sZm93f)）表明，最具创造力的公司在财务绩效与创新方面的表现都优于同行。2016年，Adobe公司发布的State of Create报告（[adobe.ly/3verfLh](http://adobe.ly/3verfLh)）显示，受访者认为企业在创造力方面的投资可以提高员工的生产率（78%）和幸福感（76%）、促进创新（83%）并提升财务绩效（73%）。然而，尽管64%的全球受访者认为创造

力对经济非常重要，但只有31%的受访者认为自己在发挥创造潜力。（在美国，77%的受访者认识到创造力的重要性，44%的受访者认为他们在发挥这一潜力）

## 创造力特征

对财会专业人士来说，创造力是指什么？如何识别有创造力的员工？组织在看到员工的创造力后，该如何培养？以下10个创造力特征可为组织提供一个起点。组织如果发现内部有具备这些特征的员工，且本身也在打造重视这些特质的企业文化，那就可以很好地培养一种激励创新及企业成长的创造力文化。（参见“培养创造力”了解更多内容）

**适应力：**正如达尔文认为物种的生存取决于其适应环境的能力一样，今天的组织也必须适应环境才能生存和发展。在2011年《哈佛商业评论》的一篇文章中，波士顿咨询集团的Martin Reeves和Mike Diemler将上述观点应用于企业：“公司必须善于学习和实践新事务，而不是擅长做某些特定的事情。”

疫情期间，我们看到众多组织都进行了调整。American Giant、普拉达和Citizens of Humanity

## 培养创造力



### 适应力

主动支持或领导传统工作范围之外的项目。



### 勇气

以低风险行动克服小的恐惧。比如，如果你害怕公开演讲，可以向自己的团队做演讲。



### 好奇心

邀请另一个部门的人共进午餐或喝咖啡，了解其职能以及部门的情况与行事缘由。



### 接受失败

学习一个新的软件程序，看看在六个月内能达到什么程度。



### 同理心

提出诸如“你在想什么？”“你觉得怎么样？”等问题，寻求更多信息并增进了解。

等服装公司从制衣转向生产口罩，美国零售商盖璞、老海军和牵引机供应公司等开始提供送货和无接触路边取货服务，从幼儿园预备班到提供博士研究生教育的机构快速适应了远程在线教育，而艾美奖主办方之类的专业组织则将大型会议转移到虚拟平台上举行。财会专业人士也不得不顺应变化，与远程工作的工作人员及非现场审计的审计人员一起，完成了月底、季末和年终的结账工作。

怎样才能提高适应力？下次当公司评估一个新的项目、系统或培训时，你可主动要求参与其中。诸如此类的方式相当多，你可以借此主动支持或领导自己传统工作范围之外的项目。

但不必都从大的事情开始。你可以从个人生活中的小事着手建立适应力思维方式，再逐步强化，这样你就能从日常生活环境过渡到要求更高的职业环境。

**勇气：**以适应力之名采取的大胆举措会挑战现状，这类决定可能不受组织中某些人的欢迎。这其中涉及的风险确实值得衡量，但勇气对创新来说是不可或缺的。无论结果如何，普通员工都要有勇气提出建议并大胆行动，而领导也要有勇气相信员工会做正确的事，如此，当新想法在组织内推行时，

## 你可以从个人生活中的小事着手建立适应力思维方式。

就会得到这些员工的支持。

疫情期间我们都不在办公室工作后，财务部门负责人在处理敏感问题（如，在远程工作中维护数据安全）时展现出了勇气；医生和心理健康专家则将诊室就诊改为远程医疗。在以上这些情况下，大多数高管之前不愿支持的决策突然变成了必要举措。

3M公司通过其“15%文化”展示了企业的勇气，该文化“鼓励员工留出一部分工作时间来积极培养和追求其感兴趣的创新想法”。如果没有这一勇气，报事贴可能就不会问世。

同样，你可以从小处着手来培养勇气。例如，



### 毅力

制定一个周计划来建立职业关系网，并坚持执行两个月。



### 专注力

留出特定时间回复邮件，以免经常被打扰。



### 反思

完成一个重要的项目或工作后，反思你所学到的东西。



### 脆弱性

向团队成员坦承你本应处理得更好或表现得更佳。



### 创造

撰写一篇《战略财务》或其他专业期刊的读者可能感兴趣的文章。

如果你害怕演讲，那么下次当上级主管要求你的团队做报告时，你可以主动担任主讲人。同时，就自己的演讲方式和效果寻求团队与主管的反馈意见。这样做的风险很低，因为你面对的是直属团队，在他们之中你的关系和信心可能都处于最好的状态。随着演讲技巧的提高，你可以找机会在更多观众（比如整个部门）面前做演讲。通过排练、预测会遇到问题、计划如何回应、创建想要表达的要点清单等进行准备。假以时日，在勇气增加的同时，你对公开演讲的恐惧也会消退。

**好奇心：**哈佛大学教授Francesca Gino在研究商业组织中的好奇心后发现，大多数突破性发现和重大发明都源于好奇心。财务经理可能会问：“为什么收入在冬季会下降？”“为什么费用逐年上涨？”“如果我们这么做，结果会怎样？”“我们如何才能提高报告流程效率？”此类问题会带来渐进式改进，还可能带来颠覆性或革命性变化。事实确实如此，欧洲工商管理学院的研究人员采用七分制量表测量好奇心，发现好奇心每增加一分，创造力就会提高34%。

## 资料链接

Peter Bregman, “Empathy Starts with Curiosity”, 《哈佛商业评论》, 2020年4月27日, [bit.ly/3kVXudf](https://bit.ly/3kVXudf)。

Brian T. Edmondson, “5 Business and Life Lessons on Grit and Determination I Learned from the Late, Legendary Gloria Vanderbilt”, *Entrepreneur*, 2019年7月3日, [bit.ly/2PGLPmZ](https://bit.ly/2PGLPmZ)。

David Gelles, “How to Be More Mindful at Work”, 《纽约时报》, 2018年11月1日, [nyti.ms/3ekjDR7](https://nyti.ms/3ekjDR7)。

Matt Richtel, “How to Be Creative”, 《纽约时报》, 2019年1月31日, [nyti.ms/2PA5h4L](https://nyti.ms/2PA5h4L)。

Martin Zwillling, “How to Embrace Failure and Use It to Succeed”, Inc., 2019年4月4日, [bit.ly/3kYEPgl](https://bit.ly/3kYEPgl)。

作为会计师，我们经常需要运用职业怀疑态度，因此不要害怕问“为什么？”或“怎么做？”如果不能马上得到答案，就去钻研找出答案。通过与组织中其他部门员工的沟通联系，加深你对整个组织的了解。邀请营销或销售部门的同事共进午餐或喝咖啡，了解其职能以及部门的情况与行事缘由。在工作之余，可以参加一个新兴趣领域的课程，开启终身学习的新旅程，还可以阅读不同时期和流派的各类书籍。满足你的好奇心，让它不断成长。

**接受失败：**每个人都会在人生的某个时刻经历失败。如果你没有经常失败，那可能是因为你还没有充分发挥自己的潜力。应当将失败视为学习和创造过程中不可或缺的一部分，应当接受和庆祝失败。而且，我们在失败后采取的措施——反思——会给我们带来创造力。通过反思，我们努力找出失败的原因以及需要做出什么改变。这样，失败和反思就会成为我们优化想法、不断进步的基石。

托马斯·爱迪生是信奉这一理念的发明天才，他声称：“我并没有失败。我只是发现了10,000种行不通的方法。”想象一下如果他在任何一次尝试失败后止步，我们今天的生活会是什么样。所以，当下次使用电子表格公式或文档格式化遇到问题时，想想爱迪生。

随时随地开始行动。选择学习一项你想掌握的技能，在一段时间内专注于此，并允许自己失败。检查学习结果，确定如何改进，再次尝试。你可以学习一个新的软件程序或争取组织中的一个新职位，看看六个月内能达到什么程度。你会发现早期阶段会经历许多失败，但随着时间推移，你会做得更好，也会更愿意接受失败。

**同理心：**同理心是人本设计思维的第一步。只有理解了这一观点，我们才能开始创建有效的解决方案。否则，我们创建的解决方案可能完全不适用于我们要解决的问题。

同理心对于向决策者提供信息的财会专业人士来说也很重要。不理解信息请求的性质及其预期用途，就很难提供最佳信息来支持决策。这也意味着，你需要了解除财会部门信息之外的更多信息，才能理解组织中的各种观点。同时，在管理人员努

# 同理心对于向决策者提供信息的财会专业人士来说很重要。



力推动其财会人员职业发展时，同理心也是一个重要手段。

提升同理心要求能更深入地了解他人，这需要你有意识地倾听。下次与同事面谈时，注意倾听，保持眼神交流，通过点头等非语言信号表示你在参与其中。等他们充分说明了自己的情况且你了解问题之后，再提供建议和意见。提出“你在想什么？”“你觉得怎么样？”之类的问题，寻求更多信息和增进了解的机会，不要害怕片刻的沉默。

可通过在线测试——如哈佛大学Project Implicit网站（[bit.ly/3qxwWQx](http://bit.ly/3qxwWQx)）上提供的测试——来发现你的内隐偏见，之后在与他人交谈时注意这些偏见；通过阅读书籍、参加文化活动和进行有意义的谈话来了解其他文化。

**毅力：**在其2016年出版的*Grit: The Power of Passion and Perseverance*一书中，作者Angela Duckworth将毅力定义为“追求一个非常重要的目标的热情和恒心”。我们还可以将毅力理解为坚韧、坚持、韧性和坚强。作家J·K·罗琳的毅力体现她的写作和出版历程中：在经历数次迫使她放弃写作的人生大事后，仍坚持完成了第一本哈利·波特系列小说；之后她将书稿寄送给出版商，共被退稿12次。如今，这股毅力让她成为亿万富翁，据估计，其品牌在2018年创造了250亿美元的收入。同样，每个参加过CMA®（美国注册管理会计师）和CPA（美国注册会计师）等专业认证考试且需要重考的考生，都表现出了这种毅力。

毅力好比是肌肉，需要花时间且有目的地来锻炼和加强。当你发现因失去动力和兴趣而不能推进你负责的某个项目或任务时，向同事或绩效经理

求助。动员其他人或将任务委派下去，这可以让你获得完成这一项目所需的额外助力。为要完成项目的最终工作制订计划或清单，有助于你集中精力，创建一个更短、更易实现的时间表。

换言之，毅力会因锻炼而变得更强大。选择一个你想要培养的习惯，比如每天健身30分钟，制定周计划建立职业关系网，计划写博客，或者每天固定时间阅读专业报刊等，并坚持执行一个月，以建立习惯的连贯性。一两天没做到也没关系，接受它并继续执行，直到你可以坚持整个月，一天都不错过。久而久之，你会发现毅力是对整个过程的投入。

**专注力：**人们可能很容易认为创造力来自天才的灵机一动，但事实并非如此。创造力需要专注力，即对手头工作的兴趣和关注。专注意味着清除大脑中的噪音和干扰，使你可以将注意力完全集中在此刻正在做的事情上。通过这种方式，你的思路将更清晰，且可去除可能阻碍创造性思维的偏见和自身的筛选机制。最近，包括博世、谷歌、思爱普和安泰在内的许多公司都实施了专注力培训计划。安泰公司在对13,000余名员工进行专注力培训后，员工的压力程度降低了28%，每位员工的生产力以货币计提高了3,000美元。

在每天的日程表中留出一些时间来培养创造力和专注力，在此期间，关闭手机和电子邮件通知，排除干扰。工作时，设定特定时间回复邮件，以免经常被打扰。开会时，关闭手机通知，然后将其面朝下放在桌上或口袋里，将注意力集中在会议上以及与在场同事的交流上。如果你要在期限内提交报告或者文件，记得定时休息，在办公室或办公楼里走走，呼吸新鲜空气。不要在办公桌上吃午餐，利用午餐时间理清思路，这样你在继续手头工作时，会更专注也更努力。

**反思：**在整个创造性过程中，要留点时间反思过去已发生、现在在发生和将来可能发生的事情。成功或失败之后都需要进行反思，找出有效的做法以及尚可改进的做法，以确保将来的工作尽可能有效。我们可以找出个人的长处来加以利用、个人的弱点或者需要依赖他人之处加以改进，以及避免今后不可再犯的错误。我们有目的地进行反思时，可

# 创造新事物需要我们承担风险，接受失败。



能会提出更多可以指导未来工作的问题。

虽然反思通常是年度绩效考核的内容，但也不要等到那时才反思自己的进展。在完成一个重要的项目或工作后，反思你所学到的东西。如果这是一个团队项目，要与其他团队成员交谈，进行团队反思，确定哪些部分进展顺利，哪些部分可能会做得更好。安排一个午餐或喝咖啡休息时间，与主管一起看看你的进展和成长。

每个月，回顾已完成的工作，确定随后几周内是否有需要关注的特定的创造力特征。可以考虑写“创造力日记”，在一天结束时，花几分钟时间反思你正在改进的10个特征中的某一项以及培养创造力的方法。

**脆弱性：**我们大多数人都不喜欢脆弱。但如果我们有勇气展现出自己脆弱的一面、真实地向他人敞开心扉，会带来积极的结果。多年来致力于脆弱性研究的休斯顿大学教授Brené Brown认为，“创造力离不开脆弱性”。创造新事物需要我们承担风险，接受不确定性和失败，这也是脆弱性的一部分。

不要再问同事“今天过得怎么样”，在谈话开始时，先说出你遇到的不顺利的事情，向他们寻求建议。向团队成员坦承你本应处理得更好或表现更佳。主动接受另一个部门的临时工作，这将扩展你的财会专业知识和技能。或者，你还可以更进一步，主动接受公司外派海外的工作。

**创造：**你是否曾经按照一套说明书把一盒零部件组装起来？你还记得完成任务后看到劳动成果时的自豪感吗？一定程度的“利益关联”会带来对过程的认同和更大的成就感。研究人员Michael I. Norton、Daniel Mochon和Dan Ariely将此称为“宜家效应”。他们发现，相比别人做的东西，我

们认为自己亲手做的东西更有价值。因此，创造力不能只停留在思想活动上，需要实际的创造。

处于起步阶段的公司和组织内的新设部门都可以提供绝佳的创造机会，因为这些地方没有上一年度的工作文件、模板或流程可供仿效。所以，财会专业人士不得不撸起袖子，从零开始创造。

## 从现在开始

从你自身开始你的创造性创新吧。动手去做，别管它是什么。选择一份新食谱做烘焙；拿出一些颜料和画布来画一幅画；栽培植物，看着它在你的照看下生长；或者创造性地运用你的专业知识，撰写一篇《战略财务》或其他专业期刊的读者可能感兴趣的文章。

大多数人认为会计师是规则追随者，而非创造性创新者，“创造性会计”一词通常是指有问题的会计实务。但会计师需要具备创造力来帮助组织发展壮大。每一项新的会计准则都需要财会专业人士以创造性思维来解释，同时制定实施所需的政策和程序；运用数据分析找出重要问题的答案时，需要财会专业人士创造性地寻找和解释数据中隐藏的关系。正如我们在疫情期间所认识到的，创造性地解决新老问题对组织持续取得成功至关重要。因此，下次当有人称你为有创造力的会计师时，感谢他们的称赞！**SF**

**Charles E. Davis**，博士、CMA、CPA，贝勒大学会计学教授。联系方式：[charles\\_davis@baylor.edu](mailto:charles_davis@baylor.edu)。

**Anthony Herrera**，福尔曼大学创新与创业研究所执行主任。联系方式：[anthony.herrera@furman.edu](mailto:anthony.herrera@furman.edu)。

**Ross McClain**，福尔曼大学艺术系主任、副教授。联系方式：[ross.mcclain@furman.edu](mailto:ross.mcclain@furman.edu)。





The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会



# 战略财务

最前沿、最实用、最有趣的管理会计资讯



# 数据即战略性资产

## DATA AS A STRATEGIC ASSET

Tatyana Corban, CPA  
白春华译, 郭强校

财会专业人士必须领导高质量、获得数据驱动型洞见的战略性讨论。



**在**任何组织中，领导者的角色都是确定并清晰传达组织的愿景、使命和价值主张。组织基于愿景来制定短、中、长期战略目标，愿景也会贯穿战略目标的执行过程。作为战略规划的一部分，应急计划也应提前制定，以应对商业环境的意外变化。之后，授权于员工将战略与组织每个重要部分相关的关键绩效指标（KPI）结合起来。正如Quintly公司CEO Alexander Peiniger所言：“最终，你应该只计量并研究那些驱动行动的数字，这意味着数据会告诉你下一步应该做什么。”

数据是这里的关键词，结果驱动的数据战略是以上整个过程取得成功的核心。Adaptive Insights公司前CFO Jim Johnson针对Peiniger的建议进一步解释说：“数据是组织的命脉。它将观点从事实中分离出来，能为组织提供竞争优势。从了解企业客户是谁、他们如何使用产品，到了解某条业务线或某个区域的盈利情况，越来越多的公司希望CFO确定可跟踪的标准和指标，用以管理增长、实现敏捷性并确保长期可持续发展。”

这里很关键的是建立一套可靠的数据管理系统，确保可及时访问高质量的组织数据，并由此制定财务与非财务KPI指标以及提供其他必要的高质量信息。当数据丢失时，应优先创建系统地采集数据的流程，重点关注及时性、质量及所有其他数据管理相关方面。

### 数据演化

数字化革命于20世纪下半叶在全球范围内兴起，当前关于数据的讨论通常包括“数据分析”“大数据”和“数据即资产”。如何定义现代世界中的数据？根据词典释义，数据是一个名词，是拉丁文“datum”的复数形式，17世纪便开始使用。从过去到现在，数据都是创建信息的原材料，也是决策的基础元素。

随着时间的推移，数据演化的速度日益加快。当IBM在1952年推出第一台计算机时，财会人员成为其早期使用者。在数字化革命推进过程中，组织开始将纸质文档转换并保存为数字格式（digitizing）；新技术的不断发展，又促使企业将手工流程转换为数字流程（digitalizing）。所有这些变化都令数据量呈指数倍增长。

2020年10月，麦肯锡发布了一份题为“*How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*”调查报告（[mck.co/2YJg9J](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/technology/2020/10/How-COVID-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever.pdf)），发现“在组织和行业层面，数字化应用都实现了巨大飞跃”，并指出“新冠疫情大大加速了组织与客户交互的数字化进程”。过去一年疫情所导致的封锁迫使大多数财会部门改为远程办公，因此对财会专业人士而言，工作中的纸质文件和手工流程已大为减少。

## 数据即资产

许多高管、经理以及财会专业人士都认同企业数据是一项资产，但是，仍然很少有人将财务和非财务数据视为重要的战略资产。没有数据管理和分析，数据的质量通常不高。IBM发现，不良数据每年仅在美国造成的损失就高达3.1万亿美元。

创建和维护任何重要资产都需要大量投资。对作为资产的数据的投资，涉及对数据战略、数据管理和数据分析的投资。而作为企业数据战略的一部分，了解以下内容至关重要：数据位于何处、由谁负责、如何根据安全性和敏感性级别对其分类、其预期目的和粒度级别是什么、不同用户如何与之交互、数据是探索性的还是用于法定合规目的，以及数据如何帮助进行绩效管理。

这些工作必须包含所有的数据管理元素，包括主数据管理（管理、安全性、验证等），数据治理（业务流程管理、监管合规、风险管理、政策、程序等）以及数据质量管理（架构、集成、验算等）。

## 记录数据的价值

当前，从财务报表中确认企业数据的价值并不常见。数据的价值是什么？有些资产比其他资产更有价值。例如，原始数据与经过科学分析的数据具有不同价值。同理，质量不同的相同类型的数据也具有不同的价值。在组织内部和外部通过数据获利的方法有哪些？组织是否应该或可以以合乎道德的方式出售其数据？有关数据的现行法规是什么？组织要收集或者不收集哪些数据？这些都是财会专业人士要考虑的问题。

此外，企业数据属于哪种资产，是否应该在组织的财务报表中呈现？2017年，《经济学人》发表了一篇聚焦于数字化时代巨头企业（亚马逊、微软等）的文章，题为“The world’s most valuable resource is no longer oil, but data”，使得“数据是新的石油”这一概念广为流传（[econ.st/3sZYWOp](http://econ.st/3sZYWOp)）。但是，这个有关石油的类比是否适用于《财富》世界500强和标普500指数以外的公司呢？

数据科学家Samuel Flender认为，“数据是新

的石油”仅适用于投资数据管理和数据分析的企业（[bit.ly/38tgOtl](http://bit.ly/38tgOtl)）。他指出，理解组织的数据需要投入大量的资金和时间。数据只有通过“仔细地规划、设计和研究”后才能提供价值。此外，他还认为，相对于有限的石油资源，只要人类存在，数据就会以指数级无限增长。

对于数据分类，Henna A. Karna在其所著文章“Data Is a ‘Tangible’ Asset”中指出，“在正确使用的人手中，（数据）通常与土地、建筑物及设备一样有价值”（[bit.ly/2Ox7e1A](http://bit.ly/2Ox7e1A)）。但是，根据Wyatt Partners公司的说法，数据也可以被归类为无形资产。该公司在“[How to Value Data as an Asset](http://bit.ly/30nUw7l)”一文中，主张“组织越注重将数据作为资产进行管理，获得的回报可能会越高。要做到这点，组织中的数据所有权应像其他主要资产类别一样集中，且构成战略观点的核心部分”（[bit.ly/30nUw7l](http://bit.ly/30nUw7l)）。

## 数据管理员的责任

网景通信公司前CEO Jim Barksdale说过：“如果我们有数据，我们就来研究这些数据。如果我们只有观点，那就去挖掘数据吧。”若没有可靠的数据，所提供的信息仅是一种观点。无论你是高管还是个体工作者，将财务和非财务数据视为战略资产都是至关重要的。为获得高质量、数据驱动型洞见，组织必须协调统一其业务战略与成果驱动型数据战略，并投资数据管理和数据分析。

作为财会专业人员，我们需要积极参与有关数据管理、数据质量评估以及将企业数据价值作为财务报表中资产的讨论；需要重视运用数据分析来产出高质量、数据驱动型洞见，以此创造价值，确保组织成功。**SF**

**Tatyana Corban**, CPA, 英特尔公司数字会计部门负责人, IMA技术解决方案和实践委员会成员及IMA波特兰分会成员。可以在领英[bit.ly/3kCBDH5](http://bit.ly/3kCBDH5)上关注她。

# 企业内部网络安全

## CYBERSECURITY FROM WITHIN

Kristine Brands, CMA  
徐凯译, 郭强校

*很多组织一直以来都在投入资源应对外部网络威胁，但来自内部的网络风险正在上升。*



人们通常认为，外部黑客导致了大部分网络安全问题——在人们印象中，黑客是那种坐在地下室里试图闯入公司系统的阴暗角色——但内部网络安全威胁正日益危及组织电脑系统和数据。据MSN报道，2020年最大的内部网络安全威胁事件之一是丹麦税务门户系统。为访问该系统，所有用户都被分配了一个个人识别码。但一个内部软件编码错误导致只要有人登录，其识别码便会被添加到网站的登录地址。登录地址可以被谷歌等分析服务工具获取，而这些服务工具可能被黑客访问和利用。这一漏洞在系统开发5年后的一次审计中发现，并最终得到修复。那么，管理会计师可以采取哪些措施保护所在企业的数据和信息，使之免受内部网络安全风险的影响？

2020年的新冠疫情令内部网络安全问题雪上加霜，因为许多组织在尚未能充分规划制定内部控制措施和政策的情况下，不得不仓促地让员工居家办公（WFH）。据总部位于美国的研究机构

Forrester（研究技术趋势对组织的影响）的调查，疫情显著加剧了企业的内部网络安全风险，原因包括：员工及其他人员快速转向远程办公，企业的常规安全控制措施反应不及；疫情使员工产生工作不安全感；将数据转移到企业正常渠道之外的新方法造成数据安全缺陷。

Forrester预测，在2021年发生的全部网络安全事件中，33%将是内部网络安全事件，较上一年的25%有所上升。采取居家办公模式的组织应即刻对其政策进行审查，确保其可应对远程办公带来的网络安全威胁。至少应要求用户通过虚拟专用网络（VPN）访问其网络和数据，VPN通过虚拟通道来隐藏数据和计算机IP地址，防止黑客和其他人访问企业数据。组织还应考虑向员工提供公司配置的、带有安全软件和监控工具的电脑，这可检测安全漏洞；限制或禁止员工使用个人平板电脑和手机等设备访问公司数据，因为这些设备可能会带来安全风险。



零信任网络访问（ZTNA）是一种可提升VPN安全性的强大虚拟网络防御工具。传统VPN默认允许全权访问网络、数据和信息，而ZTNA的运行原则是VPN用户在仅限于需要知道的范围内访问网络和信息。配置和实施ZTNA时会企业网络中嵌入安全控制措施，这可限制对企业数据和信息的访问，从而显著减少网络安全风险和内部网络威胁。

## 培训、培训、再培训

防御内部网络攻击的一项关键举措是员工培训。尽管许多内部网络攻击都是恶意或蓄意的，但无意的行为也可导致安全漏洞。通过培训员工，逐步提高其在网络安全风险与攻击方面的知识与意识，企业可借助员工的力量来应对网络入侵。

培训内容必须包括帮助员工了解黑客用以获取密码和系统访问权限的手段。网络安全专家、Defense Digital Campaigns总裁Michael Kaiser指出，员工培训应包括能够识别并防御网络钓鱼和垃圾邮件攻击、遵循严格的密码管理流程、完成设备与远程办公相关培训以及了解安装系统更新的重要性。

虽然我们建议企业聘请第三方机构提供网络安全培训，但预算有限的小企业可从美国联邦贸易委员会网站（[bit.ly/3tRy1oo](https://bit.ly/3tRy1oo)）获得全面的免费培训资源。这些培训资料包括网络安全基础知识、用户指南、视频和测验，可支持制定网络安全政策，保护组织远离网络风险。

## 内部控制、工具和政策

组织的内控措施必须要应对网络安全问题。不要把责任分派给IT部门，这需要各个部门紧密配合，并融入到日常工作中。强有力的控制措施可以阻止访问和保护数据。确保你所在组织有书面的、获得认可的使用政策（AUP），其中要说明用户可使用组织计算机系统所做的事，包括访问互联网、使用计算资源，并概述授权网站访问和下载限制的授权在线操作。

AUP条款还包括禁止计算机系统用户违反国家相关法律法规、不得披露公司机密信息、遵守密码保护政策、禁止共享密码以及遵循网络安全要求。

AUP应分发给所有员工和用户，且需员工和用户签字确认，以确保每位使用公司系统人员都要承担相应的责任。对于违反AUP的处罚和惩罚也应予以明确说明。当用户登录时，许多系统都会显示一个AUP海报，提醒他们有责任遵守这一政策，就像十字路口的交通摄像头警告超速者一样。

投资网络安全检测工具也是一项关键防御措施。据媒体报道，2020年10月，迈凯伦车队CEO Zak Brown收到了一封来自供应商的电子邮件，要求他授权使用Docu Sign付款。他太忙而没有时间打开电子邮件，因为当时正值赛季高潮阶段。几天后，该公司的首席信息官向他报告称，这是一封网络钓鱼诈骗邮件。如果Brown试图打开这封邮件，可能会打不开，因为该公司的安全系统发现了这封看似真实的欺骗性邮件，并在上面设置了数字锁，冻结了访问权限。该工具防止了一次意外的内部网络入侵。

管理会计师必须在保护所在组织免受内部网络攻击方面发挥积极作用。数据和信息是必须加以保护的宝贵资产，你的组织准备好了吗？**SF**

本文仅代表作者观点，不代表美国空军学院、美国空军或其他任何联邦政府机构的观点。

**Kristine Brands**, CMA, 美国空军学院管理学助理教授, ICMA董事会、IMA技术解决方案和实践委员会成员。联系方式: [kbrands@yahoo.com](mailto:kbrands@yahoo.com)。



# 困难引领我们前行

PROBLEMS ARE GUIDELINES

祝箬

李开明 译, 郭强 校

**回**望2017年创立CMA南京精英俱乐部时的一幕幕,我想到了作家兼牧师Robert H. Schuller的一句话:“困难不是止步的信号,而是前行的路标”。我逐渐开始感谢那些从俱乐部成立伊始所遇到的种种困难,我们学会了如何解决困难、与困难共存并在困难中成长。

当我筹备成立俱乐部时,有兴趣加入的CMA®(美国注册管理会计师)考生及持证者大约30人。IMA理事会和分会体系尽管在美国非常成熟且广为人知,对于中国的专业协会来说还是新生事物。因此,俱乐部成长需要一些时间。在IMA中国团队的帮助特别是志愿者的不懈努力与付出下,南京俱乐部最终得以发展起来。

如今,南京精英俱乐部的CMA持证者及考生成员已达300余人,是国内最活跃的CMA精英俱乐部之一,为新成立的俱乐部做出了表率。我们率先开展国内俱乐部的国际合作,于2019年与IMA瑞士分会结为姊妹分会,并于2020年成功合办网络研讨会。我们也是首批重启IMA学生大使项目的俱乐部之一,与IMA上海办事处共同任命了5名学生大使。每一年,我们俱乐部都会有十余位专业人士担任中国区IMA学生案例大赛评委;每一年,《战略财务》杂志和IMA案例写作大赛的投稿者中也不乏俱乐部人员的身影。

诚然,我们前进的道路上仍会有很多困难和阻碍,例如:如何更好地融入国际管理会计界,如何运用管理工具帮

助主题专家,如何在当下这一挑战时期始终如一地创造价值等。不过,得益于过去的经验,我们从未惧怕挑战,恰恰相反,我们期待着战胜它们。正如我们所知,困难和挑战是我们未来前进之旅的一部分。

回顾自己走过的道路,成为IMA志愿者让我受益匪浅。我不仅拓展了自己的职业网络,也在这方面帮助到其他人。例如,在我的牵线搭桥下,许多年轻的CMA持证者及考生找到了合适的导师;我也帮助更多资深人士以担任网络研讨会演讲人、撰稿人或案例大赛评委等方式,为行业和IMA贡献自己的力量。我非常高兴地看到,俱乐部成员不仅与本地同行的交流联系中受益,还通过为他人提供价值来加强这些交流联系。看到管理会计行业同仁互助共进,我由衷地感到喜悦。

我的事业还从其他方面获得了回报,这些志愿者活动极大促进了事业的发展。其中一个意想不到的收获是:在IMA服务期间,我找到了生意上的合作伙伴。对此以及我所经历的一切,我将永远感激IMA! **SF**

**祝箬**, CMA、CSCA, 青石咨询创始人, IMA全球董事会成员、CMA南京精英俱乐部创始人。联系方式: [jzhu@greystoneclub.com](mailto:jzhu@greystoneclub.com)

# 自我提升之旅

## MY JOURNEY OF UPSKILLING

刘颖

**出**于对管理会计的兴趣、对合办方复旦大学管理学院的憧憬，以及我在大学本科阶段所积累的四次商业案例分析大赛的经验，我决定自己担任队长组队参加这次管理会计案例大赛。选择队友时，我针对比赛所需的能力，联系到三名国际会计专业的同学，以及一位国际工商管理专业的同学。自案例发布后，我便对整体任务进行拆分并分别设定每项子任务的截止时间，确保任务有序进行。每次讨论前，我都会将讨论内容分条列出，便于其他队友准备；讨论过程中，我会按设定好的框架有序推进，让讨论有序高效地进行；讨论结束时，我会总结当天讨论成果形成会议纪要，并安排接下来一段时间内每位队友的任务以及相应的截止时间。

我们思路的形成分为四个阶段。首先分组，一位队友专门分析市场、行业环境，另外两位队友从财务会计角度分析案例公司的财务状况，最后两位队友从成本会计角度分析案例公司的成本管理状况。然后我们进一步整理并总结案例公司目前的内外部环境，对公司现状形成更加完整、综合的认识。在此基础上，我们分别详细地讨论了案例公司未来的战略方向、执行战略的具体措施，也针对公司待解决问题提出相对应的解决方案。最后基于我们的战略，我们仔细制定假定，进行财务预测，将财务知识和管理知识有效地结合起来，形成完整的案例报告。

初赛需要提交的是分析报告，于是我参考咨询公司报告的制作格式，尽可能地将案例内容完整地呈现在每一张幻灯片上，确保评委理解我们想传递的中心思想。复赛以录像形式展示，我们便对PPT进行修改，删减每张幻灯片上的文字内容，



添加了适量的动画，力求让观众抓住重点。区域决赛时，我们根据展示现场的实际情况，再次对分析报告打磨修改，并针对评委质询环节制作了附录，作为展示的补充；赛后，我们再次根据评委点评与指导老师的意见，对PPT进行了完善。

我始终认为，功利地参加比赛会失去比赛的乐趣，也不是我参赛的初衷——在比赛过程中积累经验、提升自己。比赛过程中团队合作能力、领导力、案例分析能力以及知识运用能力等的提升，是远比获奖更加宝贵的财富。案例大赛和以往我参加的比赛最不同的一点，是其对管理会计知识运用的重视：并不是对一个个单独的知识点的强调，而是将管理会计知识恰到好处地融合进公司战略中，从而使会计信息直接为公司管理者做决策提供支撑依据。这让我对会计知识有了更深刻的理解，也对如何将会计信息运用到实践中有了进一步的认识。

最后，十分感谢IMA克服疫情带来的重重困难，为我们提供了如此宝贵的学习机会，同时还请来多位CMA、企业高管及HR负责人分享个人与职业发展经验，这是参加比赛意想不到的收获；也十分感谢我的队员、指导老师以及这九个月一直支持鼓励着我的人。祝愿IMA校园管理会计案例大赛越办越好！**SF**

南开大学Espoir队获得IMA-复旦大学（第十届）校园管理会计案例大赛全国总决赛第一名。

**刘颖**，南开大学商学院国际会计专业本科生。联系方式：[liuyingnankai@163.com](mailto:liuyingnankai@163.com)。

# 珍贵的成长机会

UNIQUE GROWTH OPPORTUNITY

吴万博, 苏柏杨, 范唯, 曾振声, 王睿祎

**刚**开始准备初赛时, 我们还是一头雾水, 不知道如何着手。后来经过多次长时间的讨论与磨合, 以及梳理案例信息和问题, 我们确定了报告的初步框架和人员分工。进入第一轮复赛后, 团队成员去请教学校教授, 教授给我们提出了很多中肯的意见。

进入华南赛区总决赛后, 我们发现与其他小组相比, 我们的案例缺少一些盈利预测分析以及对于未来的投资 (或是向投资人阐述的融资板块)。另外, 我们给出的建议也多停留在面上。因此在进入全国总决赛之后, 我们认为需要更加专注于原创性的、有建设性的建议。我们的逻辑框架在这种修改下逐渐完善, 案例分析经过一次次打磨有了明显的侧重点, 最终整体有了一个比较理想的呈现。

但在总决赛现场我们遇到意想不到的问题: 广州突如其来的疫情导致我们无法进入复旦大学现场参赛。IMA组委会及复旦大学管理学院的老教师们及时协调, 帮助我们在校外找到环境优良的会议室, 让我们远程参赛。即使不在现场, 即使抽签抽到第一位上场, 我们依旧保持着平静的心态, 以最佳形式将一直以来准备的内容呈现给评委们, 得到了评委们的高度认可!

回顾整个比赛过程, 我们分析、解决问题的思路在不断拓宽, 也不再是天马行空地设想, 而是用数据说话, 用数据做支撑。即便是假设, 我们也让它变得合理化, 有依据。我们学会了从不同角度看问题: 假设我是管理者, 应该怎样管理公司; 假设我是顾问, 怎么更好地帮到客户; 假设我是员工, 希望以怎样的薪酬体系来激励自身表现……未来我们终将成为这些角色中的一员, 比赛则让我们从学生身份中暂



时抽离, 提前地去体验工作中会面临的问题。

比赛带给我们的另一大收获, 就是坚实的友谊。在参加比赛之前, 我们5个人并不熟识。起初, 大家的交流都是克制的, 即使在讨论时意见相左, 也会碍于情面小心翼翼地提出来, 甚至不提。而随着小组讨论次数的增加, 讨论的“火药味”越来越重, 但我们也随着一次又一次的“头脑风暴”慢慢靠近, 各施所长: 组长吴万博认真细致, 合理安排时间; 曾振声比赛经验丰富, 总能够提出许多创新的idea; 范唯思路清晰, 擅长抓住问题核心; 苏柏杨既是搜集资料一把好手, 也是能轻松carry全场的最佳选手; 王睿祎是队里唯一的会计专业队员, 处理财务数据得心应手, 应用会计模型如臂使指。而且随着渐渐相熟, 我们的交集也延伸到生活上——一同干饭、一同庆生、一同出外比赛、一同嬉笑怒骂, 相互鼓励、共同成长。比赛终有结束之时, 我们的友谊却不会因此终止, 得友如此, 幸莫大焉!

这些是我们一路走来所得到的无可代替的体验, 十分感谢IMA与复旦大学带给我们珍贵的成长机会! **SF**

中山大学Light Chaser队获得IMA-复旦大学 (第十届) 校园管理会计案例大赛全国总决赛并列第二名。

**吴万博、苏柏杨、范唯、曾振声**, 中山大学岭南学院金融学系本科生。联系方式: [upwuw@qq.com](mailto:upwuw@qq.com)。

**王睿祎**, 中山大学管理学院会计系本科生。



# 致Felix

TO FELIX

郑家乐

**去**年9月14日，伴随着一个以“Felix”打头的微信群的建立，我们团队组成了，我们的交集从此开始。

Hazel，我们是团队里经常battle的两个人，因为都是急性子。“keep trying”应该是你大学四年的关键词，无论是在大学期间，还是比赛之中，你总是在为各种难题寻求解决方法与答案，尤其是当我因为复杂麻烦想要放弃一些想法的时候。可能也是因为你这样的坚持，我选择了现在攻读研究生的学校。

Harper，你是团队中我认识时间最长的人，目标导向、规划清晰。不论在比赛哪个阶段，你总是会让我做一个清晰的讨论日程，把未来每个阶段的任务分配好。每次我们为战略进行头脑风暴的时候，你是总清醒地和我们辩论的人，让我们考虑更加现实的因素。最后呈现的PPT和报送给评委的概述，再次展现了你逻辑的严密和细节上的细致。你让我逐渐习惯了在做事之初就做好清晰的规划，而且说话也更注重逻辑性。

Clive，你的英文名还是我取的。第一次见你的时候，你紧张地坐在最靠边的桌角，说自己极为社恐，不擅长公众演讲。一开始确实是这样的，就在总决赛前，你还因为我们加了内容而变得异常焦虑，我们只能给你印手卡。但最后，你把手卡扔在台下的桌子上，在台上侃侃而谈，震惊了我和Hazel。我们不知道这背后你下了多少工夫，你拿着话筒充满自信地告诉评委来自南京农大的样子，真是熠熠生辉！

Raphael，原谅我在平时在口语上对你的严格，因为我希望我们最终能够呈现最好的自己。那一个多月的口语练



习，让你口语取得很大改变，也让我们感到振奋。你不喜欢随大流，有很多自己的想法，那种少年意气飞扬的特殊魄力，正是我有时缺少的品质。

6月份我就要毕业了。去年因为疫情比赛推迟，你们也都到了大学中最忙的时候，或者准备出国，或者准备保研考研。我犹豫良久，是否还有必要带队参加比赛，我一直担心最后不能取得理想的成绩，让你们觉得浪费时间。我们团队内没有交流过比赛对我们个人的帮助有多大，或者是否曾经在某个时刻怀疑过自己的选择，但我一直在努力，希望在比赛之外再给你们多一点帮助，希望未来我们回想起比赛时，脑海里呈现的不只是所取得的成绩。遗憾会过去，荣誉也会过去，Felix微信群将渐渐变得安静。如果有一天，有人告诉我在Felix学到了一些东西，那么我会很庆幸当初没有选择放弃。

5月24日（5月23日大赛结束）凌晨，我们团队聚餐后回到宿舍，突然想到之前我们都很喜欢的一句广告词，Felix，我把微信群的名称改成了“Felix, where dreams happen”。**SF**

南京农业大学Felix队获得IMA-复旦大学（第十届）校园管理会计案例大赛全国总决赛并列第二名。

**郑家乐**，南京农业大学会计学本科生。联系方式：  
[hlapplause@icloud.com](mailto:hlapplause@icloud.com)。

# 征稿启事

《战略财务》杂志（英文名：Strategic Finance）是美国管理会计师协会（IMA）旗舰出版物，在美国出版发行，持续多年为财会专业人士提供有关管理会计、财务和信息管理的最新实践和趋势信息。为更好地服务国内管理会计与财会专业人士，我们将英文版《战略财务》部分精选内容进行了翻译，同时还特别针对国内管理会计研究与实践情况，设置了多个栏目，并长期向业界专业人士约稿。栏目稿件要求如下：



## 学术观察：

偏重于管理会计理论研究方面的内容，如对前沿理论的探讨，对某些共性问题或者热点问题的理论性分析研究，对管理会计理论或发展历史的研究介绍等。字数一般2400-4000字。



## 实务案例：

企业推行管理会计的运用实践，可以是企业整体管理会计运用实践，也可以是某一部门、某个环节的实践，《IMA管理会计能力素质框架》所包括知识能力运用均可涉及，应尽量展现实践过程、问题以及个人思考等内容。字数一般2600-4000字。



## 税务：

企业税务合规以及税收筹划方面知识能力的运用，包括如何协助企业制定有效的税收政策、多地区和多行业内税收筹划及管理、税务风险规避等内容。理论探讨与实务案例均可，字数一般约3000字。



## 领导力：

团队管理与合作多方面内容，如沟通、激励和团队成长、关系管理、变革管理、冲突管理、谈判以及人才管理等，侧重于通过实践来展现以上方面能力的探索运用。字数一般约3000字。



## 技术：

此部分偏重于展现财务部门在信息及数据分析技术运用方面的实践以及相关问题的解析，如信息系统建设、智能财务建设、数据分析、数据可视化等。字数一般约3000字。



## 我与IMA：

此部分包括管理会计学习、考试、参加相关各类活动等方面的所思所感，也包括个人对管理会计的感性认识理解。字数一般1000-1500字。

如稿件被采用，根据稿件质量，作者将会获得每千字300-800元的稿酬。同时，稿件将会在杂志电子出版物以及多媒体平台登载。来稿请发送至：[yfeng@imagnet.org](mailto:yfeng@imagnet.org)。



## 《IMA 管理会计能力素质框架》

随着区块链、机器学习和机器人流程自动化等新技术对会计师职业的影响日益凸显，IMA 针对财会专业人士应对新兴科技影响所应具备的相关技能，对 2016 年发布的《IMA 管理会计能力素质框架》做了相应的调整与更新，旨在更好地为该行业的人才管理与职业发展提供指引。

该框架确定了财务和会计专业人士所必需的六项核心技能领域，其中许多都包含在 CMA<sup>®</sup>（美国注册管理会计师）项目课程中，即：

- 战略、规划和绩效
- 报告和控制
- 技术和分析
- 领导力
- 商业敏锐度和运营
- 职业道德和价值观

新框架覆盖了业务自动化的多重需求，如战略管理、数据分析、数据治理和数据可视化等。“职业道德和价值观”为新增的技能领域，以突出会计职业中道德的必要性和重要性。

请扫描如下二维码，下载最新版《IMA 管理会计能力素质框架》全文：



ima®



# 战略财务

会计师和高层管理者领导力提升、战略规划的必要资讯

《战略财务》是 IMA 旗舰刊物，提供管理会计、内部控制、风险管理、职业道德、领导力等领域的最新实践和趋势信息。这些内容对从事管理、财务工作的人士非常重要，与其日常工作密切相关，有助于提高工作效率，加速职业发展，使其所在企业和组织的绩效不断优化。

读者可通过以下两个方式免费阅读《战略财务》（中文版）：

1. 关注“CMA 官微”，点击“管理会计”—“战略财务”，即可免费在线阅读；或直接扫描 SF 微信杂志的二维码，即可直接在线阅读。
2. 登录 IMA 中文官网（<https://www.imanet.org.cn/>），点击“研究和出版物”—“战略财务杂志”，即可免费下载阅读。

