

管理尖刀:报表用途指南 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_B0_96_E5_c123_289549.htm 关键字:企业管理 管理报表 用途 指导 企业运营 一家企业可以有几种不同的会计报表，第一种是税务报表。顾名思义，这种报表是税务部门要求的，一般包括损益表和各类税项的一些明细表格，其编报口径是按照税务部门的要求。第二种是统计报表。这种报表是我国各级统计部门要求的，其格式和编报口径自然要遵循有关部门的要求。第三种是按照国家统一的会计准则和会计制度编制的一般通用会计报表。如果是海外上市公司，这种一般通用报表也包括按照美国会计准则、香港会计准则或者国际会计准则等等编制的会计报表。这类报表的作用是向股东、投资者、银行等外部机构客观公正地反映企业的经营情况，因此，这类报表在企业编制之后，还要经过外部审计师的审计。第四种是管理报表。这类报表是为企业管理层服务的。因此，它的格式、编报口径等等，就都可以由企业管理层根据自身管理的需要决定。例如，企业管理层可以要求对每个业务部门都编制独立的损益表，并将总部发生的费用按照一个合理的比例分摊到每个部门里；为了正确反映高层对于某些部门业务发展所投入的大量精力，企业管理层可以人为地提高那些部门的总部费用分摊的比例；为了加强应收款回款的管理，企业管理层可以制订企业内部各部门占用资金的“名义利息”计算办法，这样，应收款回款慢的部门就会在本部门损益表里看到比较高的利息费用，而应收款回款快的部门，则可能会在本部门损益表里欣喜地看到“名义

利息收入”。时常听到有人问，管理报表的这样那样的设计是否符合国家的财会制度或者税法的规定？这种担心是没有必要的，因为那些制度和管理报表不相干。管理报表是为管理层服务的，是一个企业内部使用的东西。管理报表上的各种各样编报口径的规定，没有统一的要求，每个企业都可以自行规定。一般来说，它们都是企业管理层在通用会计报表所遵循的会计准则基础之上变化而成的。这样做的好处是，企业管理层不必花太多时间精力重新设计一整套管理用的表格和统计口径，可以直接借鉴成熟的会计准则中业已存在的严谨的逻辑关系；同时，企业管理层又可以将自己企业在当前情况下的特点反映到报表里，使自己能够通过管理报表的数字更准确地把握企业当前的情况，指导企业下一步的前进方向。以上几类报表的基础数据都来自于企业的经营数据和会计数据，因此企业的财务会计部门责无旁贷地是编制这些报表的主要负责部门。但是，有些报表，尤其是管理报表，由于它是为管理者更好地了解企业的经营情况并实施有效地管理服务的，因此它的格式、它的编报口径等等，都不应该也不可能是财务会计部门自己决定的，需要其它部门以及企业的管理层共同参与决定。读了上面的介绍，我们就可以理解：企业是可以有几套不同的“账”或者“报表”的，这不是什么做假，而是报表的使用者和目的不同。当然，有心做假的人，其目的也和我们改善提高企业管理的目的不同，那就不在我们讨论之列了。那么，管理人员怎样才能利用好管理报表这个工具呢？首先当然是管理人员要具备一定的财务会计知识。企业管理成效如何，最终会通过企业的会计报表反映出来。会计准则以及财务会计知识的逻辑又是比较严密

的，一名管理人员如果不具备一定的财务会计知识，就不可能完成科学和精确的管理。反之，财务会计人员也要具备一定的企业经营管理知识，这样，财务会计部门才能在管理报表的设计和使用上对管理层起到更大的帮助。具备了一定的财务会计知识，管理人员就可以根据自己企业的情况对管理报表的口径提出一些设计了。进行这些设计的第一步，是整理清楚企业的战略，并且最好能将企业战略“数字化”，也就是将企业战略用能够量化的短期、中期和长期的目标表达出来。这样，在管理报表中，这些“数字化”的目标就可以设计进来了。例如，某运输企业的战略之一是要在化工品运输领域大力发展。目前，该企业已经与两家大型化工企业建立了稳定的运输合作关系。该企业将战略“数字化”以后，为化工品运输部制订的下一年的目标是再发展三家大型化工企业成为本企业的客户。在管理报表的设计上，管理层就可以建立一笔虚拟的战略发展基金用于推动战略的执行。具体到化工品运输部，可以规定每发展一家大型化工企业成为本企业的客户，总部的战略发展基金会补贴给化工品运输部10万元市场开拓费用。通过这样的安排，尽管对于化工品运输部经理的考核指标仍然是该部门的利润，但这个利润指的是管理报表的利润，化工品运输部经理自己就会算帐：如果我能够花一些时间和精力和费用发展一个新客户，不光这个新客户会为我带来利润，总部还会给我10万元补贴，何乐而不为呢？通过这样一种内部安排，企业高层制订的这一战略就被很好地贯彻下去了，如果再辅之以企业内部对于本企业战略的各种宣传和传达，企业内部每个部门的负责人、甚至每名员工，就都会对企业战略有清楚的了解，也会有积极性去执

行这个战略。作为企业管理层，通过随时检查这笔虚拟的战略发展基金的使用情况，就可以了解战略的执行情况。当然，也可能化工品运输部觉得发展一个新客户太费劲，这10万元补贴不要也罢。通过这一信息，管理层就可以反思一下，是否原来制订的战略有问题-只考虑了战略实施后可能带来的好处，没有充分估计到实施过程中的难度和要付出的代价？还是激励的力度不够，是否需要把10万元补贴提高到15万元？总之，管理报表的使用不是一个一劳永逸的事情，而是一个数量化的实施动态管理的工具。会计学科里有一个分支叫作“责任会计学”，就是研究如何按照一项经济行为由哪个部门审批、由哪个部门执行，在企业内部将相应的收入、成本、费用分配到真正应该负责的部门头上去，从而达到这样一个目的：每个部门有多大的权限，就要负多大的责任。“责任会计学”领域的很多思路和方法，都是我们在设计管理报表时可以借用的。其实，管理报表的设计和使用，与平衡计分卡有很多相通之处。只不过管理报表希望在一般通用会计报表这样一个基础平台上，通过金额这样一个维度将企业运营中多样性的目标“数量化”，并且综合到一起。而对于一些很难用金额来“数量化”的目标，管理层就只能通过打分、排序、评级、计算各种比例等其它一些手段尽量将目标的执行情况量化，这时，平衡计分卡就更能发挥威力了。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com