

基于价值链视角下高新技术企业管理会计报告体系的构建

——以华为为例

郭余卫,杨付翠,王 茜

(江苏大学,江苏 镇江 212013)

摘要:随着市场经济的快速发展,市场竞争越发激烈,企业若想寻求一条稳健且可持续的发展之路,势必需要进行财务转型,高新技术企业更是如此。本文首先阐述了价值链的基本理论,再分析了我国高新技术企业的现状及应用不足,然后以华为为例,对其进行价值链三维分析,描述其对价值链及管理会计报告的应用,并构建其基于价值链视角下管理会计报告体系,最后阐述高新技术行业应当如何进行财务转型,以及如何根据自身特点构建基于价值链的管理会计报告体系。

关键词:管理会计;华为;价值链;高新技术企业

1 价值链理论

Porter 在 1985 年第一次对价值链进行了定义,他认为企业的价值链是指由一系列相互间有影响的生产经营活动组成的一个动态的价值创造过程。价值链实际就是一个企业的核心竞争力,是企业市场竞争中的重要工具。其主要体现在企业内部的经营管理环节,是企业从人员管理、售后服务到产品库存管理、生产销售、产品维护等所有实际发生的经营活动的联合。价值链如今已经成为了每个企业管理的重要组成部分,企业针对价值链的管理也就在逐步提升。

还有一些学者,他们认为价值链的范围应该更为广泛,不仅要包含由企业内部活动形成的一系列内部价值链,还应该包含和企业相关的其他业务组成,也就是把自己的企业作为行业产业链的一个环节,同时协调与企业存在密切关系的上游供货商以及下游销售商。这种不仅局限于自己企业内部,同时还考虑了企业外部关系的价值链是纵向价值链,它是纵向管理上的延伸。除此以外,还存在考虑到行业间竞争关系的横向价值链,它与内部价值链、纵向价值链一起构成了价值链的三维分析,是本文重要的理论基础。

2 我国高新技术企业管理会计报告的应用现状

2.1 企业管理层不重视管理会计

第一,我国管理会计起步晚于欧美,造成很多概念性的理解偏差,许多管理人员并不能掌握管理会计的纲领,这就导致管理层对管理会计的忽视。第二,企业员工对管理没有一个清楚的认知,再加上从传统财务会计向管理会计的转型变革,一旦实施就会涉及到企业众多职能部门,使得推行具体管理活动时困难重重。第三,领导层认为管理会计只是对财务工作的一个扩展补充,在理解上造成误区,没有正确认识到管理会计的作用,从而不重视管理会计。

2.2 缺乏管理会计专业人员

国内目前并没有专门从事管理会计研究的专业人才,虽然从事相关岗位的人员很多,但是真正能够胜任该职位的人员很少,大多都是缺乏经验,或者认为我们的普通财务工作就已经足够,在对未来的一个会计发展走向没有清晰地认识。普遍的财务工作者都还认为记账、做账就已经可以满足对企业的需求,但实际上是远远不够的。缺乏专业财务人员,是我国高新技术企业管理会计应用难度较大的很大一部分原因。

2.3 管理会计与各部门还不能稳步融合

由于管理会计的实施会涉及到很多部门,以及很多岗位,需要各部门各岗位全力配合。但是目前的高新技术企业的研发部门、生产部门、业务部门、服务部门等都处于各自为政,独立管理的状态,这使得管理会计的实施很难继续。再加上面对管理阶级的财务改革

命令,很多基层员工都只是敷衍以对,不断推脱,使得管理会计实际应用更加艰难。

2.4 信息不能及时共享

高新技术企业的研发周期很长,业务组成以创新科技产品为主,其潜在价值存在较大的不确定性,为企业的可持续发展带来了较大的风险。此外,企业财务会计电算化水平不够,各个部门之间配合程度及业务熟悉程度也较低,即使企业有心分享各个业务部门的信息,但是其他部门对于业务部门和财务部门的融合信息并不能及时匹配使用,不能够及时掌握企业内在价值,也会对管理者的战略部署造成较大影响。

3 基于价值链视角构建华为管理会计报告体系

从 1987 年成立以来,华为逐步成为我国高新技术民营的龙头企业。而其卓越的,不仅仅是拥有超前的互联网通讯技术,还有对管理会计工具的灵活应用。因此,分析构建华为的价值链是三维分析模型,并研究其对管理会计报告的应用现状,最后构建华为基于价值链的管理会计报告体系,对其他业务链不断扩大,供求链风险不断增高的企业进行财务转型,以及充分使用管理会计报告应对企业风险,具有非常大的借鉴意义。

3.1 华为的主要业务架构

作为我国通信行业的领军企业,华为的业务链遍布世界各地,这要求其必须有一个完善的业务架构。华为的业务组织(BG)分为三个部分,首先是处理集团业务的集团职能平台,包括人力资源、财经审计、公司战略、企业发展等,是整个集团管理的主体部分,主要负责集团的战略管理、产品研发及生产运营等。其次是由运营商 BG、企业 BG、网络产品与解决方案、Cloud & AI BG 组成区域组织,是华为的一级客户组成者,是将产品直接传递给终端消费者的重要中间业务群体。这个区域组织和华为的智能汽车解决方案 BU (业务单元)一起构成了华为的通信和通信技术(ICT)业务组织。另外,还有由消费者 BG 独立组成的区域组织,主要对经营结果、风险、市场竞争力和终端客户满意度负责。

3.2 华为的价值链三维分析

从纵向价值链维度来说,华为的运营流程分为研发、生产、销售、物流及服务五个部分,一起构成了华为的主要运营活动。其中,研发营销、生产管理、销售活动构成了与供应商之间的价值链上游,物流活动、服务管理构成了与消费者的价值链下游。与之相对,是华为的内部价值链维度,其中包括的主要业务模块是科研创新、人力资源管理、战略规划以及品牌管理,同时与年度商业计划与预算、平台服务等构成了华为集团运营的辅助活动。辅助活动服务于集团的主要活动。另外,还有进行行业竞争分析的横向价值链维度,主要是

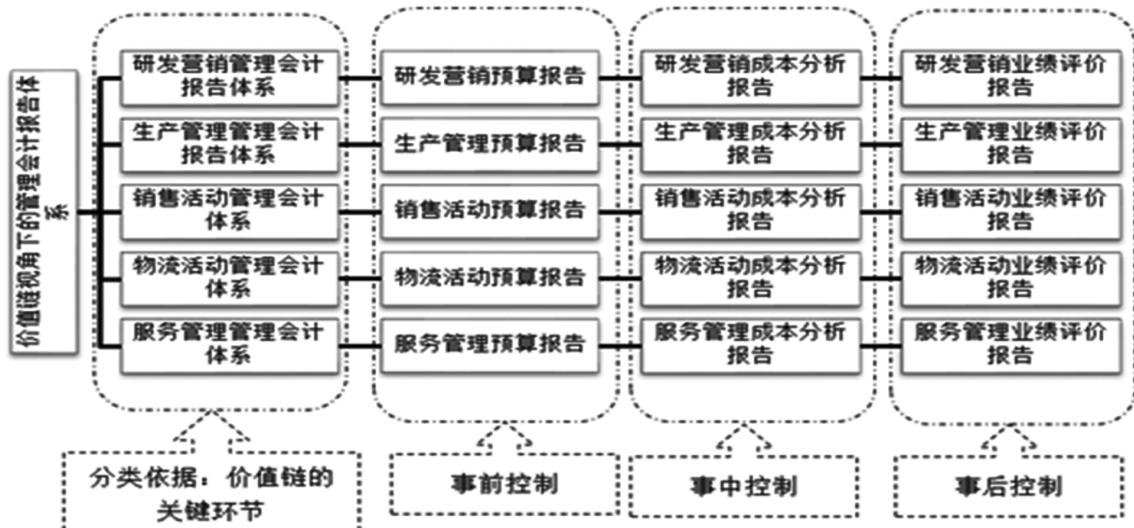


图1 华为价值链视角下管理会计报告体系

与竞争对手之间的竞争关系对企业的经营成果产生的影响。

3.3 华为对管理会计报告的应用

华为发展之初,是以应用传统的财务会计为主。但随着公司规模不断扩大,华为的业务链增长至全球各地,客户差异增大。供应链拉长带来的运营高风险,要求华为必须增加对风险控制的程度,此时,传统财务会计已经无法满足华为的需求,华为迫切需要走向从传统财务会计到管理会计工具应用的财务改革之路。

3.3.1 传统财务会计向管理会计工具的应用的转型之路

一个业务链遍布全球的集团公司,要从内外进行全面的财务转型,难度非常艰巨。而华为的成功转型,主要得益于其主要领导者发现弊端后,寻找到适合企业的转变方向,并积极主动向专业团队寻求援助,以进行彻底全面的改革。华为改革历程中,首当其冲力推华为的财务变革的,便是华为当时的总裁任正非,当然,其他高层管理者也坚决拥护。当时,华为CFO孟晚舟为主要变革领导者,她致力于华为财务管理的逐渐精细化和综合化,持续建设财务风险管理体系、税务遵从管理体系,并积极推动财务转型能够高效、敏捷、智能地开展。历经数年艰辛的转型之路后,华为对供应链存在的风险的良好控制,为华为的可持续发展带来了极大的好处。

3.3.2 华为对管理会计报告的应用分析

在研发方面,华为充分融入了价值链理念,从客户的需求愿景出发,通过管理会计预算报告,评估一个合理的风险程度。再在风险范围内,以开放、包容的姿态对待创新。同时,通过研究信息的产生、储存、计算、传递、呈现以及信息消费等全过程,发掘延长线上的技术创新点,以及布局突变的技术创新。在研发费用支出方面,也通过管理会计预算报告进行控制,综合调整成本因素。华为2019年的研发费用为131.659百万元,约占全年收入的15.3%,较2018年上升了20%,但其同时通过提升运营效率,使得销售与管理费用较2018年下降了30%,总体期间费用仅增加了10%。

在生产方面,华为结合了行业特点,致力于和客户与供应商合作,打造持续发展的供应链。同时,应用管理会计,追踪到生产系统的每一部分,通过管理会计预算报告进行合理的风险预估,并制定对应的生产风险控制措施。另外,对企业生产活动的各个方面,分系统和整体进行成本分析报告,从整体角度降低生产活动所需要的成本,并对生产人员及管理人员进行绩效考核评价,以达到激励员工,提升生产效益的作用。

在物流方面,华为也充分考虑了价值链系统理念,建立了从供应商到华为、华为到客户的到端业务连续管理体系,并通过管理会计工具预估成本,评估产品端到端之间流动中可能存在的风险。同时通过建立管理组织、流程和IT平台,制定业务连续性计划及突发事件预警方案,以确保物流体系的日常管理的有效性。此外,事中

物流建设及服务产生的成本进行分析控制,事后从单部门及整体流程等方面,分析成本控制情况。

对于服务方面,华为通过建立运营商BG和企业BG,面向运营商客户和企业客户进行销售和服务,针对不同客户群体的业务特点和经营规律,提供专门化、差异化、创新化的解决方案。此外,建立消费者BG区域组织,直面终端消费群体以及端到端经营组织,不断提升公司的行业竞争力和客户满意度。

3.4 华为基于价值链的管理会计报告体系的构建

由上可知,华为的战略规划和业务计划的整个制定流程中,都嵌入了风险预算管理的因素。对于生产运营的每个领域,都会通过事前预算管理、事中分析成本、事后绩效评价的方式,进行各领域加上区域系统双重识别,以评估该领域的风险程度,并以管理重点工作的方式制定风险应对方案。其整体结构示意图如图1所示。

4 华为基于价值链视角下管理会计报告体系对高新技术企业的启示

在从传统财务会计向管理会计转型方面,华为的成功,得益于高层管理者制定了正确的改革方向,并坚持不懈地支持着改革进行。在传统会计弊端凸显的当今社会中,企业若想成功实现财务转型,从而使得企业持续稳固发展,高层管理者的坚定的支持是必不可少的。除此以外,寻找正确的财务转型方向,不断向先进企业学习,必要时寻找专业团队援助,也是十分重要的。

而在管理会计应用方面,则需要详细分析企业运营架构,剖析企业主要业务流程,明确企业竞争范围的界定以及主要客户群体,以便准确定位价值链的各个环节,完善管理会计报告的制度。另外,企业需要从研发、生产、销售、物流、服务等方面,分别进行预算管理、成本分析和绩效评价,再从价值链的上中下游部分进行管理会计的预算控制、成本分析、绩效评价报告,构建自身基于价值链的管理会计报告体系,以便能够从事前、事中、事后几个方面控制经营风险,降低运营成本,提高企业利润。

参考文献

- [1]黑明星.从华为财务转型看传统会计向管理会计转型之路[J].现代经济信息,2019(01):168-169.
- [2]温素彬,李文思.管理会计工具及应用案例——企业价值链的三维分析法及应用案例[J].会计之友,2016(09):134-137.
- [3]王一发.基于价值链的管理会计报告体系研究——以建筑行业为例[J].中国管理信息化,2020,23(05):22-23.

作者简介:郭余卫(1998,04-),女,汉族,云南昭通人,江苏大学本科在读,财务管理专业;杨付翠(1998,02-),女,汉族,云南曲靖人,江苏大学本科在读,财务管理专业;王茜(1996,12-),女,汉族,江苏句容人,江苏大学本科在读,财务管理专业。