

管理会计在企业绩效管理中的应用研究

周钰晗

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2024年9月27日; 录用日期: 2024年11月25日; 发布日期: 2024年12月4日

摘要

近年来, 随着我国社会经济的飞速发展, 越来越多的新兴企业开始涌入市场, 争占市场份额。这一方面带动了我国市场经济发展, 但是另一方面也加剧了市场竞争。而管理会计是企业提升内部管理水平与管理效果的重要举措, 是提高企业市场竞争力的关键手段。管理会计在企业绩效管理中起着至关重要的作用。而当前企业发展中, 最为重要的就是创新与人才, 加强企业绩效管理, 对企业发展同样具有重要意义。基于此, 本文针对管理会计在企业绩效考核中的应用进行分析, 通过探讨管理会计工具在企业绩效管理中的应用, 分析其对企业经营决策和战略规划的影响, 以期为企业更好开展管理工作提供理论帮助。研究发现, 科学的管理会计工具能够显著提升企业绩效管理水平和促进企业持续发展。

关键词

管理会计, 绩效管理, 经营决策, 管理会计工具

Research on the Application of Management Accounting in Enterprise Performance Management

Yuhan Zhou

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Sep. 27th, 2024; accepted: Nov. 25th, 2024; published: Dec. 4th, 2024

Abstract

In recent years, with the rapid development of China's social economy, more and more emerging enterprises began to flood into the market and compete for market share. On the one hand, it promotes the development of our market economy, but on the other hand, it also intensifies the market competition. Management accounting is an important measure for enterprises to improve the

internal management level and management effect, and is a key means to improve the market competitiveness of enterprises. Management accounting plays a vital role in enterprise performance management. In the current development of enterprises, the most important things are innovation and talent, and strengthening enterprise performance management is also of great significance to the development of enterprises. Based on this, this paper analyzes the application of management accounting in enterprise performance appraisal, and analyzes its impact on enterprise business decision-making and strategic planning by exploring the application of management accounting tools in enterprise performance management, in order to provide theoretical help for enterprises to better carry out management work. It is found that scientific management accounting tools can significantly improve the level of enterprise performance management and promote the sustainable development of enterprises.

Keywords

Management Accounting, Performance Management, Business Decision, Management Accounting Tool

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在全球化和信息化的推动下，企业面临的市场竞争日益激烈，竞争环境也变得愈加复杂多变。为了在如此激烈的市场竞争中立于不败之地，企业必须不断提升自身的管理水平和绩效管理能力。这不仅需要企业在运营策略、产品质量、客户服务等方面下功夫，还需要在内部管理和决策支持上做出显著提升。管理会计作为一种重要的管理工具，能够为企业提供及时、准确的财务信息和决策支持，对提升企业绩效管理水平具有重要意义，使企业在面对市场变化时能够迅速做出反应，抓住市场机遇，规避潜在风险。管理会计不仅是企业日常管理中不可或缺的一部分，更是企业提升绩效、增强竞争力的重要手段[1]。本文旨在探讨管理会计在企业绩效管理中的应用，通过分析管理会计工具的应用效果，揭示其对企业经营决策和战略规划的影响，并为企业提升绩效管理水平提供建议，为企业提升绩效管理水平提供理论和实践上的支持。

2. 管理会计对企业绩效管理的重要性

2.1. 提供全面的绩效信息

管理会计能够为企业绩效管理提供全面的信息支持[2]。传统的财务会计主要关注企业的财务绩效，如收入、利润和资产回报率等指标。而管理会计则能够提供更加全面的绩效信息，包括财务指标和非财务指标。这些非财务指标可能包括客户满意度、市场份额、产品质量、员工满意度等，它们对企业的长期发展和竞争力具有重要影响。通过整合财务和非财务指标，管理会计能够帮助企业管理者全面了解企业的运营状况和绩效表现。

2.2. 支持战略目标的实现

管理会计能够将企业的战略目标与具体的绩效指标相结合，确保企业的各项活动都能够围绕战略目标展开。通过设计科学的绩效评价体系，管理会计可以帮助企业将战略目标分解为具体的部门和个人目

标，并建立相应的考核指标。这种自上而下的目标分解和指标设置，有助于确保企业各个层级的活动都能够与战略目标保持一致，从而提高战略执行的效果。

2.3. 促进持续改进

管理会计通过提供及时、准确的绩效信息，能够帮助企业及时发现问题并采取改进措施[3]。通过对比实际绩效与预期目标之间的差异，管理会计可以帮助企业管理者识别需要改进的领域。通过提供全面的绩效信息、支持战略目标实现、促进持续改进、支持决策制定和促进组织协调，管理会计为企业绩效管理提供了强有力的支持[4]。同时，管理会计还可以提供成本效益分析，帮助企业评估各种改进方案的可行性和经济性。这种持续改进的机制，有助于企业不断提升自身的管理水平和运营效率。

2.4. 支持决策制定

管理会计能够为企业管理者提供决策支持[5]。通过提供相关的成本、收益和风险信息，管理会计可以帮助管理者做出更加科学、合理的决策。例如，在制定产品定价策略时，管理会计可以提供详细的成本分析和市场需求预测，帮助管理者确定最优的定价方案。在投资决策中，管理会计可以提供投资项目的净现值、内部收益率等信息，帮助管理者评估投资的可行性和收益性。

2.5. 促进组织协调

管理会计通过提供统一的绩效评价标准和信息共享平台，能够促进企业内部各部门之间的协调与合作[6]。通过建立统一的绩效评价体系，可以帮助消除部门之间的信息不对称，减少内部冲突。同时，还可以通过设计合理的内部转移定价机制，促进部门间的资源优化配置，提高整体运营效率。

3. 管理会计工具在企业绩效管理中的应用

3.1. 平衡计分卡

平衡计分卡作为一种综合性的绩效管理工具，在企业实践中得到了广泛应用。根据 Bain & Company 的全球管理工具调查，65%的全球企业使用平衡计分卡作为其绩效管理工具，它从财务、客户、内部流程以及学习与成长四个维度来评估企业的绩效。这种多维度的评价方法能够帮助企业全面了解自身的绩效状况，避免过度关注短期财务指标而忽视长期发展的问题。某大型制造企业在实施平衡计分卡后，其财务绩效显著提升。该企业在四个维度设置了以下关键绩效指标(KPI)：

- (1) 财务维度：销售收入增长率、净利润率、资产回报率。
- (2) 客户维度：客户满意度、市场份额、客户保留率。
- (3) 内部流程维度：生产效率、质量合格率、新产品开发周期。
- (4) 学习与成长维度：员工培训投入、员工满意度、创新项目数量。

实施一年后，该企业的财务指标显著改善：销售收入增长率从 5%提升到 12%，净利润率从 8%提升到 11%，资产回报率从 10%提升到 15%。同时，客户满意度从 75%提升到 85%，员工满意度从 70%提升到 80%。

3.2. 作业成本法

作业成本法能够提供更精确的成本信息，帮助企业进行更科学的决策。根据一项针对 500 家美国企业的调查，采用作业成本法的企业比未采用的企业平均多获得 2%的利润率。某电子产品制造商通过实施作业成本法，发现其客户服务部门的成本分配存在问题。传统的成本分配方法将客户服务成本平均分配到所有产品上，而作业成本法则根据不同产品所需的服务时间进行分配。分析结果显示：

(1) 低端产品占用了 60% 的客户服务时间，但只贡献了 30% 的收入。

(2) 高端产品占用了 20% 的客户服务时间，但贡献了 50% 的收入。

基于这一发现，企业调整了产品定价策略和客户服务政策，将更多资源投入到高端产品上。一年后，企业整体利润率提升了 3 个百分点。

3.3. 标准成本法

标准成本法是一种预先确定产品或服务标准成本，然后将实际成本与标准成本进行比较，分析差异原因的管理方法。在企业绩效管理中，标准成本法可以帮助企业建立成本控制目标，并及时发现成本偏差。标准成本法通过设定成本标准并分析差异，帮助企业有效控制成本。研究表明，有效实施标准成本法的企业可以平均降低 5%~10% 的生产成本。某汽车零部件制造商实施标准成本法后，对其主要产品的直接材料成本进行了详细分析。以某型号轮胎为例：

标准成本：500 元/个。

实际成本：550 元/个。

不利差异：50 元/个(10%)。

通过深入分析，发现不利差异的主要原因是：

(1) 原材料价格上涨导致的价格差异：30 元/个。

(2) 材料使用效率低下导致的数量差异：20 元/个。

基于这一分析，企业采取了以下措施：

(1) 与供应商重新谈判，锁定部分原材料的长期价格。

(2) 优化生产工艺，减少材料浪费。

实施这些措施后，该产品的实际成本降至 520 元/个，比原来降低了 5.5%。同时，标准成本法还可以作为绩效评价的依据，激励员工不断提高工作效率和成本意识。

3.4. 目标成本法

目标成本法是一种以市场为导向的成本管理方法，它首先根据市场需求和竞争情况确定产品的目标售价，然后根据企业期望的利润率确定目标成本，最后通过各种方法努力实现这个目标成本。目标成本法帮助企业在产品开发阶段就考虑成本控制，提高产品的市场竞争力[7]。研究显示，采用目标成本法的企业平均可以减少 15%~20% 的产品生命周期成本。某智能手机制造商在开发新款手机时采用了目标成本法。市场调研显示，目标售价应为 5000 元，期望利润率为 20%。因此：

$$\begin{aligned}\text{目标成本} &= \text{目标售价} - \text{目标利润} \\ &= 5000 - (5000 \times 20\%) \\ &= 4000 \text{ 元}\end{aligned}$$

初步设计方案的成本估算为 4500，比目标成本高出 500。通过跨部门协作，企业采取了以下措施：

(1) 产品设计优化：简化某些非核心功能，节省 200 元。

(2) 生产工艺改进：提高自动化水平，节省 150 元。

(3) 供应链管理：与核心供应商建立战略合作关系，节省 100 元。

(4) 包装设计优化：使用更环保、更经济的包装材料，节省 50 元。

最终，新产品的实际成本降至 4000，成功达到目标成本。通过目标成本法，企业可以将市场需求与内部成本管理紧密结合，促进各部门之间的协作，共同努力实现成本目标。这种方法不仅有助于提高产品的市场竞争力，还能促进企业内部的持续改进和创新。

3.5. 责任会计

责任会计是一种将企业划分为若干责任中心，并对各责任中心的绩效进行考核的管理方法。在企业绩效管理中，责任会计可以帮助企业明确各部门和个人的责任，促进责权利的统一[8]。

根据不同的管理职责，责任中心通常可以分为成本中心、利润中心和投资中心。对于不同类型的责任中心，需要设置不同的绩效评价指标：

- (1) 成本中心：主要考核其成本控制能力，可以使用成本差异、成本节约率等指标。
- (2) 利润中心：既要考核其创收能力，也要考核其成本控制能力，可以使用利润额、利润率等指标。
- (3) 投资中心：除了考核利润外，还要考虑资本使用效率，可以使用投资回报率、经济增加值(EVA)等指标。

通过责任会计，企业可以将整体目标分解到各个责任中心，并建立相应的考核激励机制。这种方法有助于调动各部门和员工的积极性，促进企业整体目标的实现。

3.6. 预算管理

预算管理是企业绩效管理中的一个重要组成部分，它通过制定详细的收入、成本和利润计划，为企业的各项活动提供指导和控制[9]。在企业绩效管理中，预算管理可以发挥以下作用：

- (1) 目标设定：预算可以将企业的战略目标转化为具体的财务和运营目标，为各部门和员工提供明确的工作方向。
- (2) 资源配置：通过预算编制过程，企业可以合理分配有限的资源，确保资源使用的效率和效果。
- (3) 绩效评价：预算可以作为绩效评价的基准，通过比较实际结果与预算目标，评估各部门和个人的绩效表现。
- (4) 协调控制：预算编制和执行过程可以促进各部门之间的沟通和协调，确保企业各项活动的一致性。

在实际应用中，企业可以采用不同类型的预算方法，如固定预算、弹性预算、零基预算等，根据自身特点和管理需求选择合适的预算方法。同时，企业还应注意预算的动态管理，根据内外部环境的变化及时调整预算目标。

4. 加强管理会计在企业绩效管理中的应用的建议

4.1. 提高管理层对管理会计的重视程度

企业管理层应充分认识到管理会计在绩效管理中的重要作用，将其作为企业管理的重要工具。企业可以，开展管理会计培训，为管理层提供系统的管理会计知识培训，帮助他们了解管理会计的功能和应用方法。建立管理会计报告制度，定期向管理层提供管理会计报告，展示管理会计在绩效管理中的价值。将管理会计应用纳入绩效考核，将管理会计工具的应用情况作为管理层绩效考核的一部分，激励管理层积极运用管理会计。

4.2. 完善管理会计信息系统

建立健全的管理会计信息系统是有效应用管理会计的基础。企业应该整合现有信息系统，将财务系统、生产系统、销售系统等整合起来，实现数据的共享和一致性。引入先进的管理会计软件，选择适合企业需求的管理会计软件，提高数据处理和分析的效率。加强数据质量管理，建立数据质量控制机制，确保管理会计信息的准确性和可靠性。提高信息系统的实时性，实现关键数据的实时更新，为及时决策提供支持。

4.3. 加强管理会计人才队伍建设

高素质的管理会计人才是成功应用管理会计的关键。企业应该，加大管理会计人才引进力度：吸引具有管理会计专业背景和实践经验的人才。强化内部培训，为现有财务人员提供系统的管理会计培训，提升其管理会计技能。建立职业发展通道，为管理会计人才设计合理的职业发展路径，提高其工作积极性。鼓励跨部门交流，让管理会计人员参与到业务部门的工作中，增强其对业务的理解。

4.4. 推动管理会计与企业文化的融合

将管理会计理念融入企业文化，可以促进管理会计在企业中的广泛应用[10]。企业应该，倡导数据驱动的决策文化，鼓励各级管理者在决策时依赖管理会计提供的数据和分析。建立持续改进的文化氛围，利用管理会计工具，不断发现问题并持续改进。强化成本意识，通过管理会计工具，培养全员的成本意识和价值创造意识。促进部门协作，利用管理会计信息，促进各部门之间的沟通和协作。

4.5. 注重管理会计应用的持续优化

管理会计的应用是一个持续改进的过程，企业应该，定期评估管理会计应用效果：通过问卷调查、访谈等方式，了解管理会计应用的效果和存在的问题。及时调整管理会计工具和方法，根据企业内外部环境的变化，适时调整管理会计的应用方法。鼓励创新，鼓励管理会计人员结合企业实际，创新管理会计工具和方法。建立经验分享机制，定期组织管理会计应用经验交流会，促进最佳实践的推广。

5. 结论

管理会计在企业绩效管理中发挥着越来越重要的作用。平衡计分卡、作业成本法、标准成本法、目标成本法、责任会计、预算管理和绩效评价指标体系等管理会计工具和方法，为企业绩效管理提供了丰富的工具箱。

然而，要充分发挥管理会计在企业绩效管理中的作用，还需要企业管理层的高度重视、完善的信息系统支持、高素质的管理会计人才队伍、良好的企业文化氛围，以及持续的优化和创新。只有将管理会计深度融入企业的管理实践中，才能真正发挥其在绩效管理中的价值，帮助企业在激烈的市场竞争中保持持续的竞争优势。

未来，随着大数据、人工智能等新技术的发展，管理会计在企业绩效管理中的应用将会更加广泛和深入。企业应该积极拥抱这些新技术，不断创新管理会计的应用方法，以应对日益复杂的经营环境，实现可持续发展。

参考文献

- [1] 蔡立峰. 管理会计在企业绩效管理中的应用[J]. 财会学习, 2023(12): 93-95.
- [2] 郑丽娜. 企业绩效管理下财务会计与管理会计的协同作用研究[J]. 中国集体经济, 2024(17): 87-90.
- [3] 欧美艳. 管理会计在绩效考核中的应用分析[J]. 中国市场, 2024(11): 131-134.
- [4] 朱莹. 管理会计在企业财务管理中的应用[J]. 合作经济与科技, 2024(18): 146-148.
- [5] 郑丽娜. 企业绩效管理下财务会计与管理会计的协同作用研究[J]. 中国集体经济, 2024(17): 87-90.
- [6] 黄水清. 基于管理会计的企业绩效管理研究[J]. 当代会计, 2021(8): 39-40.
- [7] 王国栋. 基于管理会计思维的企业绩效管理应用研究[J]. 企业改革与管理, 2020(17): 165-167.
- [8] 陈钢. 管理会计在企业绩效考核中的应用案例分析[J]. 中国商论, 2018(2): 118-119.
- [9] 熊素宜. 企业绩效管理中管理会计的应用研究[J]. 经贸实践, 2016(24): 106.
- [10] 刘芳. 试论管理会计在企业绩效管理中的应用[J]. 现代经济信息, 2017(2): 254.