

全球管理会计原则[®]

高效的管理会计：
提高决策能力
与创建成功的组织

影响力

相关性

信任度

价值量

全球最负盛名的两大会计组织 - 美国注册会计师协会（AICPA）和英国皇家特许管理会计师公会（CIMA）联合推出全球特许管理会计师（CGMA®）专业称号，旨在建立与提升公众对管理会计行业的认可度。惟有严以律己、技能出众、富有才华、富于责任且能推动企业业绩发展的管理会计师，才能获此专业称号。全球特许管理会计师称号的获得者或者必须是具有管理会计经验的美国注册会计师（CPA），或英国皇家特许管理会计师公会的普通会员或资深会员。

目录

1. 前言	4
提高决策能力	5
目的	7
适用对象	7
成功要素	7
2. 全球管理会计原则	8
通过沟通提供有影响力的建议	9
提供相关性的信息	10
分析对价值的影响	11
履行受托责任，建立相互信任	11
3. 如何应用全球管理会计原则	13
对象	13
业绩	15
实践	17
4. 在业绩管理中的应用	18
5. 在实践中的应用	23
成本改造与管理	28
外部报告	29
财务战略	30
内部控制	32
投资评估	33
管理与预算控制	35
定价、折扣与产品决策	36
项目管理	38
守法与合规	39
资源管理	40
风险管理	41
战略性税收管理	43
司库与现金管理	44
内部审计	46
6. 最新修订与相关事项	48
7. 术语汇编	49

图表目录

图1 高效管理会计职能的组成	4
图2 全球管理会计原则	5
图3 全球管理会计原则（具体内容）	9
图4 全球特许管理会计师职业能力框架	13
图5 管理会计师作用的改变	14
图6 将战略与商业模式联结起来的管理会计	15
框图1 关系、资源和风险	16
框图2 数据规划	19
表1 全球管理会计原则在业绩管理体系中的应用	21-22
图7 管理会计起作用的关键活动	23
框图3 管理会计的工具	24
表2 管理会计起作用的主要实践领域	25-27

概要

高水平的决策从未如此之重要 - 或如此之困难。

正如日新月异的创新和创新者每天都在改变现状，竞争变得无情。非结构化数据无论在规模上和速度上都日趋复杂。

冲动正在取代深思成为组织赶上潮流的手段。

全球管理会计原则正是为这个商业纪元而提出来的。管理会计以高质量的决策为中心，它将最相关的信息与相关分析放在显著的位置，用于价值的创造和保值。

全球管理会计原则指导最优实践。它们是由代表 177 个国家超过 600,000 名会计师的美国注册会计师协会和英国皇家特许管理会计师公会共同精心准备的，反映了在横跨五个大陆的咨询期间，各国 CEO 和 CFO 们所表达的远见卓识。

以下是四个原则，分别聚焦于四个结果。

影响力

通过沟通提供有影响力的建议。管理会计始于沟通，止于沟通。设计该原则在于有助于组织之间消除隔阂，鼓励全方位思考，使决策更完善。

相关性

提供相关性的信息。管理会计让决策者在需要时可以获得相关信息。该原则在如何确认过去、现在和未来的信息方面提供指导意见，包括来自于内部和外部渠道、财务和非财务的数据。这包括各类社会、环境和经济数据。

价值量

分析对价值的影响。管理会计将组织战略与其商业模式联结起来，该原则有助于组织模拟各类不同场景，借以了解它们对价值的创造与价值的保值的影响。

信任度

履行受托责任，建立相互信任。富有责任与详尽调查可以让决策过程更为客观。为股东在短期商业利益和长期价值之间取得平衡可以提高可靠性与信任度。

全球管理会计原则意欲可以在全球范围内用以帮助大小企业、公众机构或私人组织从日益膨胀的各类可获得信息中提取出有价值的东西。它们主要针对那些关注公司业绩表现的公司高管、财务总监和董事会成员。投资者和其他相关利益者也会发现它们相当有用。

本报告详细说明这四项原则如何用于管理会计职能的 14 项主要活动中。它同时也对管理会计职业人员在帮助组织规划、执行和修订战略时所需具备的核心能力要求方面提供指导。

美国注册会计师协会和英国皇家特许管理会计师公会鼓励人们广泛采用全球管理会计原则。他们同时也希望采用者对原则为保持其未来相关性而进行的持续修订上提供相关意见。

1. 前言

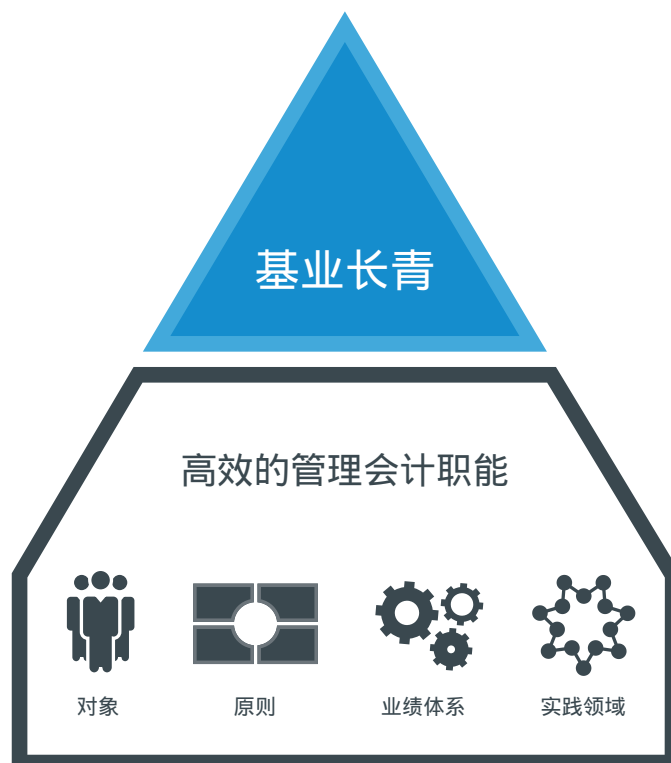
本报告详细说明第一套用于指导管理会计实践的全球管理会计原则的通用版本。该版本系对五大洲20个国家的研究结果，包括90天的公开征询活动，其中超过400位参与者，他们广泛代表不同的规模和行业，既有公众机构，也有私人组织。兼具各部门的代表性，以确保该原则可以得到普遍的应用。*

全球管理会计原则力助组织取得成功。虽然管理会计原则无法单独解决组织所面临的各式各样的问题。但它可以为组织的管理者提供一种能够帮助研发和推广组织战略的工具。

所有的组织都共有基业长青的雄心。而成功的组织都具有高效的管理会计职能。管理会计职能之所以高效，乃是因为它是由可胜任的人、清晰的原则、管理良好的业绩及稳健的实践所构成的联合体。

请见图1。

图 1：高效管理会计职能的组成



* 附件里的白皮书详细说明对征求意见稿的修改意见，修改后完成最终版本。该版本可在如下网址上获得 www.cgma.org

提高决策能力

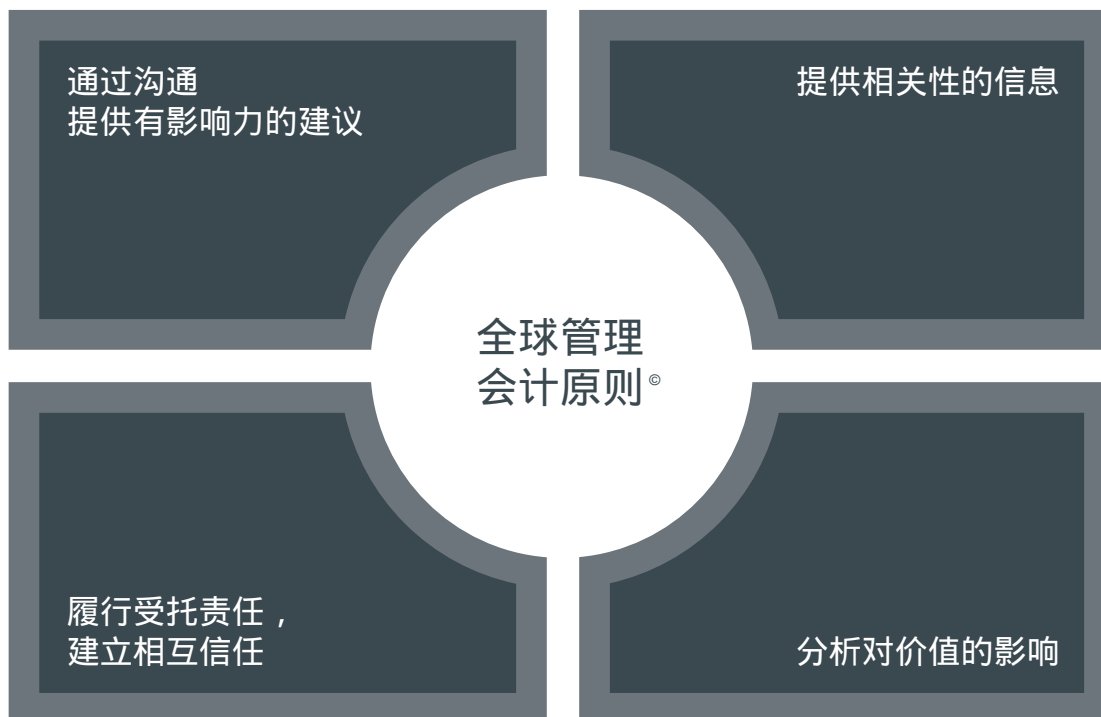
要对成功有信心，组织需要更高水平的决策能力。全球化和技术进步让高水平的决策更加复杂。随着信息流量的规模不断扩大，速度不断提高，长期竞争优势正不断受到削弱。

高效的管理会计职能可以提高组织的决策能力。其原因在于管理会计人员能将决策相关的意见和分析结果跟组织里的每个决策者都进行沟通，同时关注组织的社会与环境责任。这是全球管理会计四项原则的根本，它说明了体现管理会计的基本价值、品质、规范和特征。见图 2。第二部分将有更详细的讨论。

各类规模各异、公众或私人的组织在日趋紧密和国际化的市场上激烈竞争。决策过程的专业化从未如此关键和如此困难：

- 亚洲地区 47% 的 CFOs 表示决策受阻于信息超载¹。
- 国际数据公司估计，到 2020 互联网 B2B 和 B2C 的交易额达到每天 4500 亿²。
- 谷歌 CEO Eric Schmidt 宣称这个社会现在每两天所新创造的信息量相当于从人类文明前夕到 2003 年之间所创造的信息量之和³。
- 平均而言，每位消费者每天需要做出 70 项决策⁴。

图2：全球管理会计原则



过量的信息，若没有被释放掉，实际上反而会削弱一个组织。过量的信息会导致决策过于迟缓或过于草率。太多的组织发生因错误决策而产生的不必要的成本。或更糟糕的是，浪费人力物力来修补不良决策。做这类修修补补的事，也同时放弃好的决策所带来的好处。

通常而言，较多的信息意味着较少的不确定性。但这两者间的关系正在发生变化。尽管处理信息的能力已得到改进，但太多新增的数据都是非结构化的。

因此，当联合国千禧年项目将不确定性和决策能力列为人类目前所面临的 15 个最重要的全球挑战之一，也就不足为奇了⁵。

能够获得的信息从未如此之丰富、复杂、非结构化或难以理解。组织必须对各类风险做出适当的反应，以保护它们所创造的价值。

正如哥伦比亚商学院前院长 Herbert Hawkes 所言：“这个世界里，一半的焦虑起因于人们试图在获得决策所需要的充分信息之前就做出决策。”⁶因为数字通常都需要解释，所以，任何没有分析、理解和沟通的数据都不是知识。管理会计可以帮助组织将数字转换为可以进行叙述的分析。

为了取得成功，特别是当不确定性很高时，组织必须发挥高效的管理会计职能，通过提供上述分析来作为财务会计制度的补充。财务会计信息尽管必不可少，却没能提供面向未来的决策所需要的知识基础。其原因在于财务会计的重点在于过去的活动。而管理会计有利于综合思维，所以要考虑一切与决策相关的信息在内。

当有关结果的不确定性很低时，并非只有管理者才需要做决策。决策分配意味着各层次的员工也都需要参与，而每个人都会带来他们自己对决策过程的想法、经验和偏见。投资者和其他相关利益者同样也基于外部报告对组织做出决策。由于个人和组织之间的决策方法和风格不同，本报告不做线性决策过程之假设。

因为好的管理会计从信息中提取价值，所以它可以改善决策。它将能够获得的最好的经验证据和可以预测的信息置于决策过程的中心，提供对于如何获得结论或形成基本判断的更为客观的见解。

从长远和客观的角度来看，管理会计用结构化的方案来解决非结构化的问题。它为人们提供与决策相关的数据、严密的分析和可知的判断，以进行更好的决策以及能影响他人的沟通。当不确定性很高时，管理会计提供基于广泛信息的相关预测，包括能够提供持续改善可能性的先验经验和机构记忆。

然而，不同组织的管理会计实践各不相同。英国皇家特许管理会计师公会（CIMA）和美国注册会计师协会（AICPA）发表全球管理会计原则以帮助各类组织建立起高效的管理会计职能。

对照原则，评价一个组织现有管理会计职能的技巧性、胜任程度、业绩管理水平和实践能力，可以显示现有职能在多大程度上满足了组织的需要。它同样还可以确认两者之间的鸿沟及缩小鸿沟所需采取的行动。无论这些鸿沟是在人员的技能、技术的不足或数据与信息系统的缺陷方面，都是如此。

制定管理会计战略应该为缩小上述鸿沟提供评价标准，详细应包括：

- 组织上优先处理的事情
- 管理会计内外部客户的需求
- 现有管理会计体系
- 软肋与机会
- 员工与技术
- 投资的时间刻度
- 业绩评价

我们正开发一套在线诊断工具，用于帮助组织就现有管理会计职责与本原则进行对比。

目的

全球管理会计原则之目的在于为公司总经理、财务总监和董事会成员在确立和改进他们的管理会计体系方面提供支持。这可以帮助他们高效率 and 卓有成效地满足组织的需求。本报告提供一份手册，供所有管理会计师用于检查他们是否给组织的内部和外部客户增加了价值。

全球管理会计原则帮助组织更好地进行决策，对其所面临的风险作出适当的反应，并对其所创造的价值进行保值。其目的在于：

- 列出能够代表管理会计的基本价值和品质；
- 加深对管理会计职业的理解；
- 提高对管理会计在组织中发挥重要作用的认识；这种作用可以被最大限度地得到利用；
- 使管理会计的潜能得以实现。

适用对象

对本报告感兴趣的人包括监督组织业绩表现的董事会成员，负责带领组织持续获得成功的公司高管及资深管理团队。

财务总监、资深财务人员和负责战略与财务的非执行董事（例如审计委员会主席）、投资者及其它相关利益人应该也会发现本报告的可用之处。它提供一道门槛，用于衡量管理会计实践及过程，明确哪些地方需要进行改进。

成功因素

三个因素可以卓有成效地提高全球管理会计原则的应用：

1. 了解需求 – 坚信管理会计能够帮助组织不断获得成功。而每个原则的应用就是管理会计能够为组织成功作出贡献的能力之所在。
2. 工具和技术 – 在原则的实际应用上，人们需要使用合适的工具和技术：随着客观情况的变化，这些工具和技术必须与时俱进，不断调整（见第 24 页框图 3）。
3. 诊断 – 人力技能、原则、实践领域和业绩管理系统可以帮助组织评估其管理会计职能的有效性，明确其可改进之处。

本报告的其它部分将解释全球管理会计原则的内容及它们如何能够在商业世界（包括公共领域）里得到应用。

第三部分界定管理会计职业的范围，列出管理会计师所需具备的技能和能力。在第四部分里，说明原则如何用于战略（业绩管理体系）的制定、执行和修订。在第五部分，解释原则如何用作管理会计原则的核心行为活动。

2. 全球管理会计原则

管理会计是为组织创造价值和保值而收集、分析、传递和使用与决策相关的财务和非财务信息。

作为一个职业，管理会计要求透彻地了解商业（包括商业模式）及其运营环境，由此确认组织的风险和机会。通过对风险的管理和适当的反应，组织可以把握机会，在各个时期为相关利益人创造价值。

管理会计位于一个组织的核心，处于财务与管理的交叉点上。通过将复杂问题简单化，依靠简单来驱动，管理会计为非结构化问题提供结构化的解决方案。

将财务方面和非财务方面的考虑合在一起，这条原则应该被用于运营组织、控制和提高业绩表现

商业模式是个工具，组织可以通过它创造价值。因为管理会计要求透彻地了解商业模式以及组织所在的市场和宏观经济环境，所以它能为组织的不断成功做出贡献。

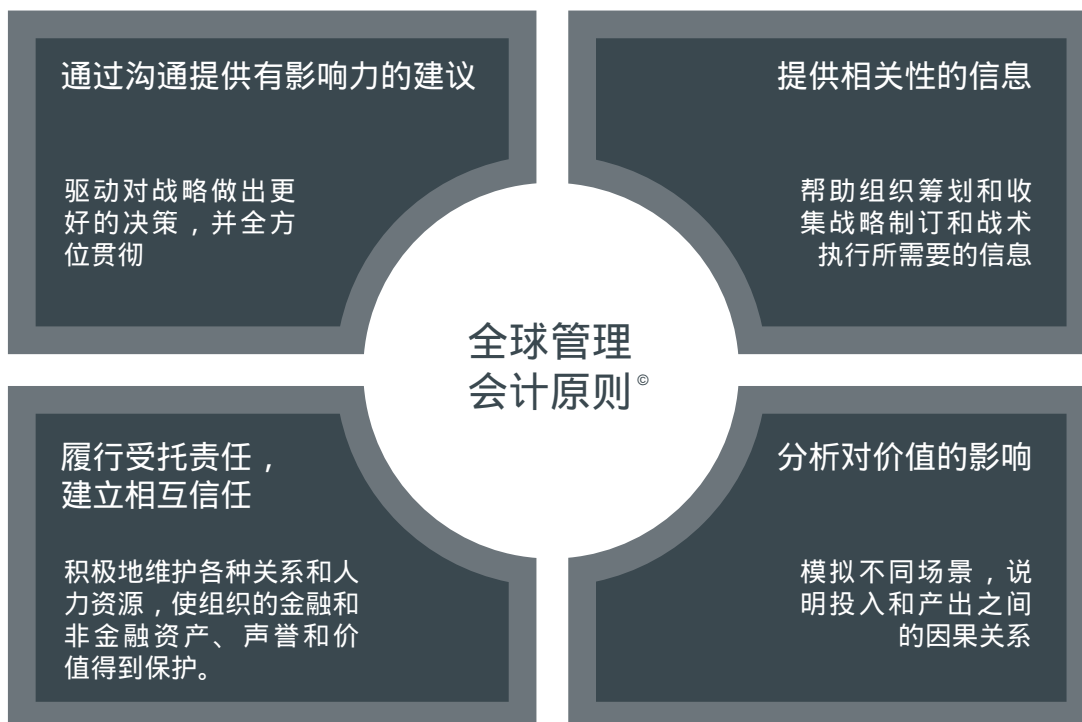
通过从信息中提取价值，管理会计可以帮助组织更好地进行决策。将决策植根于经验中，或将决策建立可知的判断而不是主观判断上，更能取得不断的成功。一切全球管理会计原则以此为目标。

全球管理会计原则描述了管理会计职业人员理应拥护的基本价值、品质、规范和特征。正如图 3 所示，呈拱形状的四项原则（应连续的，而不是断续的来考虑它们）是实现这个目标的关键因素：

- 通过沟通提供有影响力的建议
 - 战略的制定和执行是个对话过程
 - 沟通因人而定
 - 沟通有助于更好的决策
- 提供相关性的信息
 - 信息是能够获得的最好的
 - 信息是可靠的和可掌握的
 - 信息是有前后关系的
- 分析对价值的影响
 - 模拟可提供不同选择
 - 就对结果的作用而言，行动最重要
- 履行受托责任，建立相互信任
 - 责任感与可靠性
 - 可持续发展
 - 职业操守和道德

高效的管理会计职能由有技能和可胜任的人所构成，通过其所从事的实践领域，他们将全球管理会计原则用于保持、改善一个组织的业绩管理体系。前三项原则应用于管理会计学科领域，最后一项原则“履行受托责任，建立相互信任”用于管理会计职业人员的个人行为方面。

图3：全球管理会计原则—具体内容



通过沟通提供有影响力的建议

目的 – 促进对战略做出更好的决策，并全方位执行。

管理会计始于沟通，止于沟通。通过沟通有价值的信息可以提高各阶段的决策能力。重要信息的良好沟通让管理会计可以绕过陷阱，有助于全方位思考。企业某一部门的行为结果对另一部门的影响也能够被更好地得到理解、接受或修正。

通过对决策者的需求进行讨论，最有相关性的信息可以得到收集和分析。这意味着所提出的建议对决策者会很有用，也能产生影响。

该原则包括用与所考虑的决策问题、决策者（或其他对象）所使用的决策风格或过程相适应的方式进行沟通，它要求简化复杂性，对如何达成决定增加透明度。当合适的人在合适的时间获得合适的信息，他们在决策时将会处于更好的位置，所做决策才能推动创造长期价值。这就是管理会计如何影响以信息为基础的决策。

战略的制定与执行是个对话过程

关于战略执行力的讨论应该深入到组织的各个层面，它应该包括所有的员工，避免各自为政。这就能够使顶层目标和个人目标之间的关系清晰可见。管理会计为这类对话定下规矩，将它们植根于经验证据和对未来可知的判断之中。

沟通因人而异

沟通的细节程度和方式因信息的使用者、所讨论的决策问题以及不同的决策风格而异。沟通对象的财务知识事先可知，则可用让他们容易理解的方式向他们提供信息。通过这类稳健、可信、及时、以适当证据为基础的信息来施行影响。高效和有影响的沟通对组织的历史业绩、现状、未来前景和筹划中的创新提供了一个全方位、综合性和平衡性的看法。相关报告始终都应该建立在透明、审慎、受托责任和可靠性等概念之上，应该避免：

- 不重要的信息
- 杂乱的信息
- 行业术语
- 不透明的信息
- 不易检索的信息

沟通有助于更好的决策

由于管理会计的目的在于提高组织决策能力，建立在其它三项原则基础上的各项建议均简明扼要，方式适当，理由充分，这将有助于在最优行动方向上形成共识，同时用坚实的理由来强化最后的决策。

管理会计同时也要求对组织各项需要做出的决策有很好的理解。这预示着数据收集和分析必须与“提供相关性的信息”的原则相一致。除非可以通过有影响力的传播来创造和保护组织的长期价值，否则再多的信息和分析也是没有用的。

提供相关性的信息

目的 – 帮助组织筹划和收集制定战略和执行战术所需要的各类信息。

管理会计的核心作用是及时地让决策者获得相关的信息。遵循沟通原则，手边尚待做出的决策和决策者的需要为已知和可理解。因此，“提供相关性的信息”原则涉及到信息的识别、收集、确认、准备和存储。

它要求在下面各项之间取得一个合适的平衡：

- 与过去、现在和未来相关的信息
- 内部和外部信息
- 财务和非财务信息（包括环境和社会问题）

信息是能够获得的最好的

决策的结果是在未来实现的。因此，为了与决策相关，信息必须具有预测的因素在内，且考虑到其对结果的显著影响作用。

不相关的信息通常包括诸如沉淀或已发生成本，当然，并非所有的历史信息都是毫不适用的。持续改进依赖于那些关于过去情况下哪些完成得好或完成得不好信息，以便好的决策能够得到重复，不好的决策可以得以避免。

管理会计检索那些能够获得与需要进行的决策问题、进行决策的人和所采用的决策风格或过程等相关的信息的最佳来源。正如沟通原则里所列出的，了解相关利益人的需求，需要识别、收集和准备与决策至为相关的信息用于分析。

信息是可靠的和可掌握的

与决策相关的信息具有全面性。用于分析的数据应该是清楚的、经过分类的和过滤好的。数据的价值建立在它的优质、准确、一致和及时。它与一个给定时期里已经做出的、或将要做出的决策适时相关。

保护数据以避免其损坏和丢失。如果不得不提供不完整或未经验证的数据，始终予以标示，以便决策者可以考虑他们在何种程度上愿意信任该数据。

信息是有前后关系的

管理会计使用具有三个主要特征的信息：

- a. 时间相关 – 信息既来自过去和现在，也包括对于未来的远见卓识。
- b. 边界相关 – 信息不止限于传统的组织边界。它既来自组织内部，也来自组织外部，包括来自财务和运营系统、客户、商业伙伴、供应商、市场和宏观经济的信息。
- c. 数据相关 – 信息既有定量的（既有财务信息，也有非财务信息 - 包括环境和社会问题），也有定性的。

在管理会计中，为了在过去和现在的数据及相关预测建议的基础上为决策提供信息，定量方法和定性方法都必不可少。例如，管理会计可以为与业绩相关的激励的决定提供参考意见。为了监督战略和计划的执行，确保与目标相一致，管理会计可以根据现在的实际信息提出建议。通过使用场景示意图、预报和其它预测工具，管理会计还可以为战略蓝图提供预见。

信息的类型既可以是财务方面的信息，也可以是非财务方面的信息，还可以与内部和外部问题相联系，包括环境和社会方面的问题。

一旦相关信息准备妥当，就可以用于为价值创造建立模型和进行分析。

分析对价值的影响 目的 - 模拟不同场景，说明投入和产出之间的因果关系。

本原则侧重于管理会计和商业模式之间的互动关系。通过建立机会与风险的影响模型，其对战略结果的作用得以量化，可以评估模拟结果对价值创造、保值或价值摧毁的影响概率。

管理会计使用“提供相关性的信息”原则所定义的相关信息来开发场景模型。在场景模型评估上所投入的努力必须与所需要做出决策的重要性相称。某些场景模型相当简单，花不了多少时间，但有些场景模型就相当复杂，需要考虑更多的复杂因素。

本原则要求透彻地理解商业模式及更大范围的宏观经济环境。它涉及到按价值创造的路径进行分析、评估机会、重视风险、成本及机会所带来的价值创造的潜力。

模拟可提供不同选择

场景分析使组织的决策评估更为严密。通过运行场景模型来评估特定机会和风险的影响，组织可以对如何利用机会或减少风险做出更好的决策。

这类模型让组织可以量化机会的成功、风险的产生和价值的创造或价值毁损的概率。

场景分析考虑组织运营的外部环境 - 尤其是竞争、法律和宏观经济情形。场景分析还同时考虑到行为问题，例如，对成本、风险和价值驱动要素方面的知识。当所需资源的长期可得性方面的信息也可以得到的话，就可以对商业模式在市场里的相关度和柔性进行评估。

就对结果的作用而言，行动最重要

通过分析对所考虑场景结果的影响，管理会计将信息转化为建议。不同选择对组织的成本、风险和价值具有不同的影响作用。场景分析表明如何在不同选择之间进行权衡，从而使机会成本也成为决策里要考虑的因素。

使用场景模型中可用于验证行动的严密逻辑，管理会计让行动变得最重要。深入了解组织的战略目标、相关利益人的需要和已达成的目标意味着，就价值而不是成本而言，行动最重要。

履行受托责任，建立相互信任

目的：积极地维护各种关系和人力资源，使组织的金融和非金融资产、声誉和价值得到保护。

正如前述，高效的管理会计职能正是可胜任的人将全球管理会计原则用于实践领域的地方。那些始终坚持良好价值和最优实践的人才能成为一个组织可信赖的守护者。

对人力资源进行负责的规划和管理可以保证获得下一代的人力资源。关系让组织可以得到各类资源。无论是同事之间，组织与客户、投资者、供应商乃至广泛意义上的社会（见第三部分）之间，信任均是良好关系的基石。管理会计职业人员之所以得到信任，在于他们是有职业道德的、可靠的和对组织价值、治理要求和社会责任的关注。

本原则包括关注潜在的利益冲突，不要把个人或短期的商业考虑放在组织或其相关利益人的长期利益之前。它要求管理会计职业人员的行为举止符合全面性和客观性的要求，对任何与公司价值不相符合的决策都能提出富有建设性的挑战。

责任感与可靠性

管理会计职业人员要对他们直接的客户和其他相关利益人就他们所参与的决策做出回应。

对决策负责任可以减少其随意性或低劣性的风险。管理会计职业人员负有责任，要平衡决策过程中所涉及到的不同相关利益人的需求、解决任何可对决策施加影响，或者受到决策所影响的个人或群体所提出来的问题。

关注各类利益冲突可以提高相关利益人管理的能力，当把相关利益群体视为优先时，这是一个重要的考虑因素。

主动征求反馈意见，对问题或抱怨都予以回应，这都有助于那些对组织业绩表现有兴趣的人看待组织。提高组织的信任度、可靠性和合法性，且对提高做事方法和声誉具有积极的影响。

可持续发展

可持续发展的组织可以在取得长期经济业绩的同时为社会创造好的价值，同时对环境的破坏达到最小。

通过将可持续发展与企业驱动因素和商业模式相联结，管理会计也将可持续发展与战略联结起来，为决策者提供了关于可持续发展要素的信息。至此，这些方面都整合到商业计划和商业报告里。经济、环境和社会风险都以系统的方式得到识别。

长期柔性要求一个组织能适应即将出现的稀缺资源耗尽的局面，它必须减少对地下燃料的依赖，培养相关的技能，减少其行为对社会和环境所产生的负面影响。一个组织的经济活动既依赖也影响外部因素和大趋势（例如自然资本的稀缺性、气候变化和人口增长）。在以下场合，即当组织要解决决策选择的真实成本，并将其变成决策的考虑因素时，这点变得日益重要。举例来说，企业为一种商品所支付的价格仅仅只是该产品“真实成本”的一部分，该产品也许是森林滥伐的结果，后者又可能导致碳排放，因此又引起气候变化。

职业操守和道德

在战略执行中，管理会计职业人员将他们的行动与组织的价值结合起来。组织的核心价值为决策提供了一个过滤器，在那一方面而言，它们可以帮助组织克服决策瘫痪问题。

工作一丝不苟，信守承诺。每一次努力都为了避免提供可能产生误导或引起曲解的信息。

法律、准则和规章的文字和精神要得以遵守。任何违反行为即受谴责，并适当地逐级报告相关当局，如果必要给予警告。管理会计所具有的批判性思维和对数据的怀疑，其结果就是对根深蒂固或深具传统的假设提出挑战。

特许全球管理会计师受其相关颁证机构的职业规范所约束，既包括美国注册会计师协会（AICPA）⁷，也包括英国皇家特许管理会计师公会（CIMA）⁸。两者的职业行为准则极为相似，都建立在全面性和客观性、职业能力和责任心、保密性、职业行为和规范之上。全球管理会计原则不仅适用于那些由全球特许管理会计师（CGMA）指定的人，它与所有的管理会计师都有关。

3. 如何应用全球管理会计原则

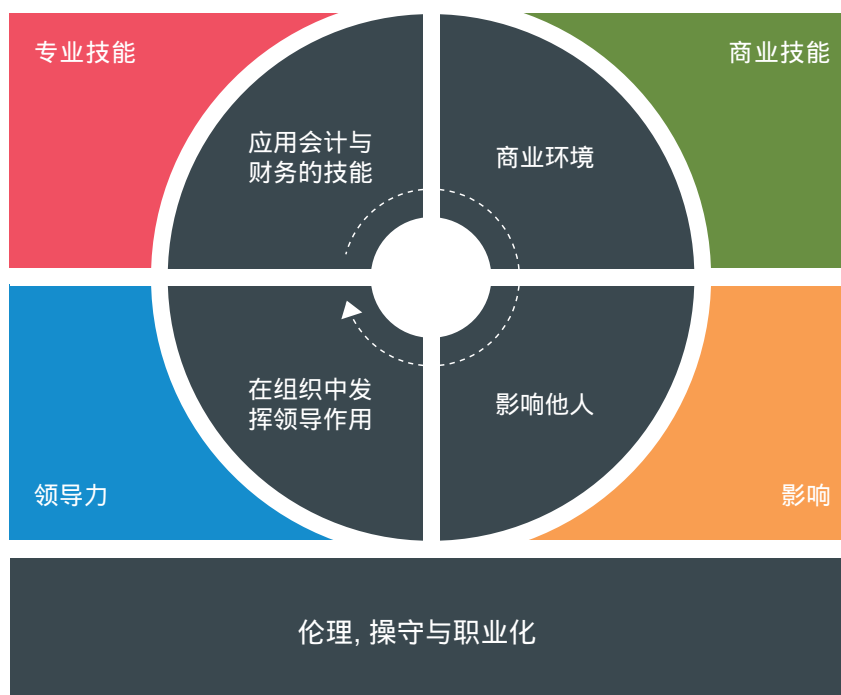
成功的组织都有高效的管理会计职能。全球管理会计原则“将各点串起来”，在组织的目标与管理会计的实践之间指明一条直线。它们被应用于管理会计师（应该做的）的工作中，所以能够影响：管理会计师（对象）、组织的业绩管理（第四部分）和管理会计实践（第五部分）。

对象

通过在各个部门里的工作，管理会计师了解企业的生产运营活动、财务资源创造与消耗以及价值创造与保值之间的联系。他们通过制订计划和监督计划的执行，在支持企业业绩中发挥着至关重要的作用。全球特许管理会计师职业能力框架（见图 4）详细描述了可资信任的财务职业人员的各项能力。他们被认为能够做到：

(a) 应用会计和财务技能；(b) 保证这些技能可以在企业之中；(c) 对决策、行动和他人的行为起影响作用；(d) 在组织的各个不同层面上发挥引领作用。框架强调了管理会计职业人员的技能范围，重点既放在硬技术，也放在软技能方面。它同时也支持职业的终身学习和“读万卷书，走万里路”的理念。

图4：全球特许管理会计师职业能力框架



本框架涵盖四个领域：技术、商业、人力和领导力。每个领域又包括一系列的资格要求，按四个层级的熟练水平来加以定义：基础水平、中级水平、优秀水平和专家水平。每层次的资格要求同时规定了一整套用于帮助职业发展的技能。

管理会计师应该追求终身学习和职业持续发展。他们必须是客观的、遵守伦理道德的和关心公众利益。通过将组织的决策和执行植根于经验基础之上，在任何可能的情况下提供一切可以进行实践检验、带有客观性的解决方案，帮助同事克服偏见。

管理会计职业人员必须以客户为上，维护保证企业运营顺利的关系网。他们同时还必须了解全球宏观经济环境，以便于评估与各类组织具有相关性的信息。

会计与财务专业知识、对商业的了解、分析技能和一定的商业经验，这些因素的结合意味着管理会计师是实干型的，脚踏企业生产经营的实际。

图 5 说明管理会计师的作用是如何变化的，以及他们如何通过发挥更大的作用来增加其影响力。

会计师在决策中的传统作用是通过财务报告、管理信息系统与分析等形式提供相关证据。通过广泛的方式进行意见和分析结果的沟通，会计师的作用得以扩展，相关信息在决策前可以得到充分考虑，同样，决策的结果也需要通过广泛的方式进行解释，从而让决策能够得到执行。然后，管理会计师可以通过希望实现的结果来衡量进展和管理业绩。

随着管理会计师提供更多的建议，施加更多的影响，他们的作用正变得更宽。如此一来，管理会计师对组织的贡献从专业技能方面转向商业技能方面。

全球管理会计原则与之有清晰的联系。图 5 左边为对技术性信息的分析，得出对组织目标的影响作用，然后与右边进行有影响的沟通。

图5：管理会计师作用的改变



业绩

全球管理会计原则由适用对象应用于组织的业绩管理和管理会计职能的实践上。业绩管理将在第 4 部分里讨论，其构成部分包括制定战略、计划、执行和评估。

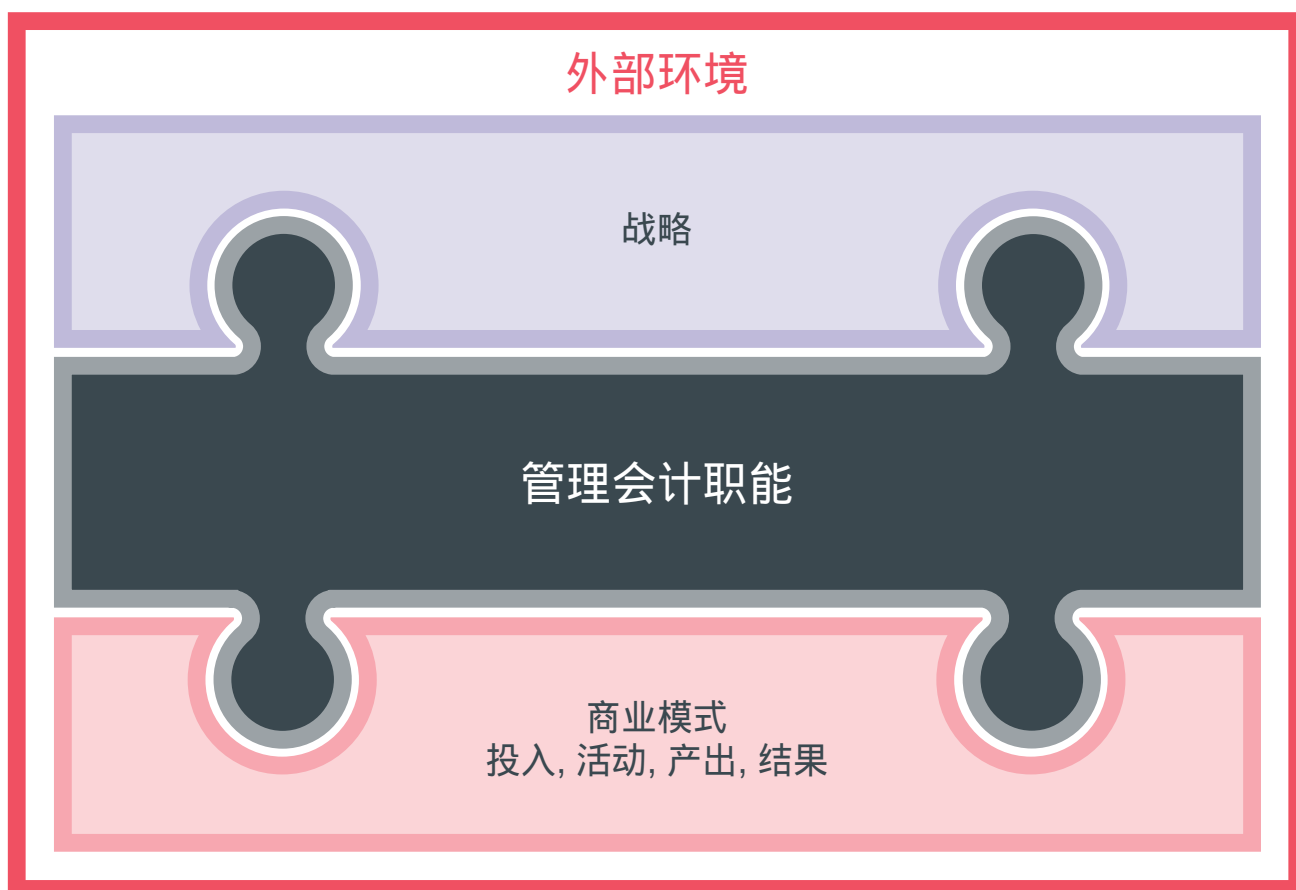
战略明确公司的目标，目标通过商业模式来实现。商业模式解释价值是如何创造、分配和进行保值。商业模式是组织所采用的投入、商业活动、产出和结果的系统¹⁰。管理会计通过图 6 所示的业绩管理体系将战略和商业模式联系起来。

组织领导者的目标在于为相关利益人不断地创造价值。为了实现这个目标，商业模式必须是灵活的、富有弹性的。

通过建立关系，从关系中获得资源，将资源转化为对客户有用的产出，从而创造价值。过程中会产生成本，产生的成本与所创造价值之间的联系经由风险进行调节。见第 16 页框图 1。

组织有各种关系，关系起杠杆作用，让组织可以获得资源。其它关系则让组织获得市场。组织的成功取决于关系、资源和相关风险管理孰先孰后。坚持全球管理会计原则有助于该优先顺序的确定。

图6：将战略与商业模式联结起来的管理会计



框图1：关系、资源和风险



关系：包括组织与供应商、客户、投资者、员工和社区之间的互动关系。这些关系让组织可以获得资源和市场，因此应当被看作是价值创造的伙伴关系。组织在维持这些关系时会产生成本，但同时也从中获得相应的价值。



资源：指组织用于创造价值的投入。包括人力、原材料、技术、金融和其它资源。供应量、质量和成本的保证是其最基本的影响因素。



风险：指目标无法实现以至于企业无法按计划经营的可能性。风险存在于企业所涉及的一切活动中。风险可能产生于关系和资源的互动中，也可能产生于外部商业环境的变化中。

实践

管理会计职能的主要实践领域将在第五部分讨论，但同时也简列于此：

- 成本改造和管理 - 关于减少浪费，同时能保值或提升价值创造能力的训练，包括在整个组织里不断发现和减少浪费，同时释放资源，投资于那些专注于创新的客户上。这类客户的创新活动可以为相关利益人在未来带来价值。
- 外部报告 - 表述组织在财务和非财务业绩、商业模式、风险和战略方面的全面和综合观点，以此为基础有效评估未来预期业绩。
- 财务战略 - 识别各种可能使组织的净现值最大化的战略，在各种竞争机会之间分配稀缺资本资源。执行和监督所选择战略以实现既定的目标。
- 内部控制 - 关于组织在价值创造和保值中风险管理的政策、制度、程序和步骤的书面框架，对该框架高效和富有成果的执行和运作以及对框架执行情况的报告和监督。
- 投资评估 - 根据是否符合战略、选择的优先顺序、可承受性以及可接受的收益与不可接受的风险的对比等因素，评估是否接受或不接受一个特定的投资项目。
- 管理与预算控制 - 将业绩与组织的各个层级的预定目标相对照以积极控制业绩的系统。该系统可以包含项目、人员、作业流程、销售量和收入、资源数据、经营成本和费用、资产、负债和现金流量，也可以是其他非财务指标。
- 价格、折扣和产品决策 - 决定生产什么或提供什么服务，决定产品和服务的销售价格和折扣安排。

- 项目管理 - 对一个项目各个方面进行综合，以便何时何处需要时可以适时获得适当的知识和资源。最为重要的，要确保能够用及时、划算和质量可控的方式生产出所预期的结果。
- 守法与合规 - 履行与会计、法定报告、税收和其它合规方面的法律和法规责任。目的在于避免受到处罚和其它强制行动，提升组织作为优秀公司公民的声誉。
- 资源管理 - 在组织决策环境里，优先考虑资源的可利用性。它可以帮助组织高效率 and 富有成果地进行产品和过程的转型或持续改进，包括资源、制度和人员与组织的战略目标和优先顺序的匹配。
- 风险管理 - 识别、评估和对不确定作出反应的过程。这种不确定性源自组织用于支持其实施战略目标各类活动的。
- 战略性税收管理 - 明确税收在财务分析和决策中的作用，同时积极处理组织的税收问题，达到法律的要求。
- 司库与现金管理 - 公司处理各类财务问题，用于经营的外部 and 内部资金，包括货币和利率风险管理、银行信贷安排、各项融资和现金管理。

此处也应包括内部控制。它不是管理会计职能内的实践领域，但通过内部审计进行检查和评估，管理会计对内部控制体系也作出了重要的贡献。

- 内部审计 - 就组织的风险管理、公司治理和内有效运转提供的独立保证¹¹有时，有时也称为对控制的管理评审。

3. 如何应用全球管理会计原则

成功的组织都有高效的管理会计职能。全球管理会计原则“将各点串起来”，在组织的目标与管理会计的实践之间指明一条直线。它们被应用于管理会计师（应该做的）的工作中，所以能够影响：管理会计师（对象）、组织的业绩管理（第四部分）和管理会计实践（第五部分）。

为此，管理者参与并监督业绩管理。第 21 页的表 1 展现了如何利用业绩管理来制定战略，布置和调整战略的实施。这包括内含于组织业绩的各个方面的持续改进的反馈闭环。反馈闭环促进因果学习。了解企业过去业绩表现好坏的原因有助于企业重复优良业绩，避免不良业绩。

业绩管理的步骤包括：

战略详细说明组织的目的，其长期目标及希望如何实现目标。战略考虑了外部环境，包括竞争、经济和法律法规环境。这意味着组织的战略地位、战略选择、战略风险和战略实施都能得到充分评价。业绩只有基于可信和相关的信息才能得到有效管理。因此组织必须就最适于评估业绩的指标达成一致意见，并制订相应的数据规划以确保在执行过程中这些指标的可取得性。

计划阐述了内容。为了执行计划，组织必须提供：

- 必要的资源
- 使资源能够转化为有价值的产出的流程
- 监督业绩以检查目标是否实现的手段。

计划的一个重要组成是数据规划。即收集、整理、提炼和展示所有必要的信息，以评价和对方案进行优先排序，制订目标值，预估成果和计量方案执行情况。这对于贯彻“提供相关性的信息的原则”来说是至关重要的。

在制定企业的战略和经营计划的时候对组织的数据需求做计划，可以使企业能够在计划实施后评估业绩。数据驱动的实时决策（是否和如何完善、停止或开始某一活动）也因此成为可能。

数据规划应包含整个价值形成过程（或商业模式），并且总是包含在有组织和受控环境下的财务和非财务数据，以及组合数据（如单位成本）。

除了实际结果数据以外，计量指标本身也要求与预测、预算或标杆有关的数据。组织经常只是计量他们能做什么，或过去已做什么，而不是在执行未来计划（这可能与过去的计划不同）时应该做什么。数据规划的主要目的是使组织计划的投入、作业、产出和成果指标立即可取可用。

数据规划很重要，因为管理者评估业绩不能没有数据。不过，也不能令管理者陷入不可信、滞后或与决策不相关的数据的包围之中。

数据规划还应该包含支持以成本效益方式取得、整理、提炼和展示数据所需的技术的详细情况。

数据规划的详细特征如框图 2 所示。

框图2 数据规划

数据结构应包含商业模式的各个层面--投入、活动、产出和成果。它应具有以下特征：

- 与组织目标存在明确联系--关注用户的需求并为其所接受。用户作为决策者，应能清楚地解释为什么需要特定的数据以计量战略的事实情况。接着要安全地存储信息并以有意义的方式展示。
- 严格准备：数据应加以收集、整理，并尽早与决策者就其展示达成一致，以使计划方案在实施后能得到评价。
- 支持决策：包含决策者在决策之时已定义并接受的指标，以帮助后者评价实施情况并做决策。
- 为用户即时可得且为用户所理解：用户可以容易地取得数据以评价业绩和未来决策。
- 安全：不得泄露敏感信息。
- 完全：信息可以是高度综合，也可以为用户而具体到每个细节，以支持不同水平的活动和审核所需。

- 定义和名称保持一致：真相只有一种表述。数据标签必须简单直白，不要采用难懂的术语或含糊的数据库的描述语。在组织里面指标的定义和描述必须始终如一。可以使用指标词典以保证在公司内部的一致性的解释。
- 易于修改和调整：商业模式不可避免地需要修订以适应外部环境的变化。

有效：有时候，收集、整理、提炼和展示某一指标所需要的数据的成本超过其效益。此时，管理者应：

- 一明确同意不采用数据来计量实施情况。或者，
- 一将指标进一步分解以提供部分的信息。或
- 一同意使用替代指标（与理想指标足够接近，从而能够进行业绩评价）。

实施即及时提供资源和最优设计的激励机制以驱动实现组织目标的行动。

这通过企业的商业模式（如第 15 页图 6）发挥作用。国际综合报告委员会（IIRC）将商业模式定义为：组织为了能短期、中期和长期创造价值所选择的投入、经营活动、产出和成果的系统¹⁰。

商业模式与组织的外部环境和治理结构相互联系。因此，需要认真地从战略角度考虑政治、经济、社会和技术因素。在实施过程中，竞争性力量无所不在，从而使经营环境充满风险和机会，在此环境中，必须满足甚至超过利益关系人不断提高的期望。在此阶段，必须记录实时的结果，并将其与目标对比检查，并编制报告给相关的决策者使用。

复核与修订在计划实施完成后，分析行动方案和流程的结果及对未来的预测。对于持续完善方案以驱动实现战略目标而言，该反馈闭环是必须的。这同时也告诉决策者行动方案和流程的效率、效果和效力，从而能做出改进未来计划的决策。

这可能有时会导致对行动方案和流程的微小调整。组织可以继续执行调整后的计划。如第 21 页表 1 上的小箭头所示。

不过，复核可能有时指出需要做更大的调整，包括停止某些活动，重新平衡活动的优先顺序，或可能考虑重新部署新的行动方案。这意味着需要重新审核计划，甚至可能要从根本上重新考虑战略。取得业绩管理的反馈信息使组织能够从过去的经营结果中习得经验，有助于未来的改进。

不管是否明确地表述为战略、经营计划、执行和复核，很多企业以某种形式的 PDCA（计划、执行、检查和行动）流程来管理其战略的实施。管理会计作为一门学科与监督组织的业绩管理流程不谋而合。相关信息，情景分析，有效沟通和履行托管责任等对于持续完善战略实施的决策是很重要的。

所需的信息类型、分析的层次、沟通的方式和管理重心可能会发生变化。不过，在每一个阶段，管理会计为业绩改进流程增加价值。管理会计原则支持业绩管理。示范性应用如表 1。

表1：全球管理会计原则在业绩管理体系中的应用

全球管理 会计原则	业绩管理体系			
	战略	经营计划	实施	复核
通过沟通 提供有影 响力的建议	<p>是否已识别内外部的利益关系人？</p> <p>其利益、影响力和组织目标之间的联系是否清晰？</p> <p>是否清楚战略目标如何代表组织的目标？</p> <p>利益关系团体如何参与战略对话中？</p> <p>如何与关键利益关系人沟通实现战略目标中的风险？</p>	<p>如何沟通行动方案和流程与战略目标之间的联系？</p> <p>人们的工作如何与行动方案和流程保持一致？</p> <p>员工和团队的工作与战略目标之间的联系是否清晰？</p>	<p>是否根据利益关系人的需求向其报告结果？</p> <p>是否报告结果对战略目标的影响？</p> <p>是否能取得结果？</p>	<p>管理信息是否包括对经营预测的评估？</p> <p>管理信息是否包含对行动方案和流程的效率和效果的复核？</p> <p>管理信息是否包含对备选方案的评价？</p> <p>管理信息是否包含实施后的事后复核？</p>
提供相关 性信息	<p>是否考虑了外部环境，例如竞争场景，经济环境，法律法规规定？</p> <p>是否已识别组织的战略定位并加以量化？</p> <p>如市场份额、资源的可取得性、对能力的评价等。</p> <p>是否就关键成功指标达成一致意见？</p> <p>数据规划如何支持业绩管理？</p> <p>是否已识别关键风险及降低其危害的措施？</p>	<p>制订经营计划时是否同时准备了数据规划，以使行动方案和流程在实施之时是可以评价的？</p> <p>企业的用户是否已经定义并同意管理信息系统？</p>	<p>是否建立管理信息系统并为决策提供支持？</p> <p>组织是否能及时取得有关部门财务和非财务结果的实时信息？</p> <p>是否有促进快速纠正错误行动的早期预警指标？</p>	<p>管理信息系统如何为决策提供以下信息支持：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 实施方案的修订？ - 未来计划 - 未来战略

全球管理 会计原则	业绩管理体系			
	战略	经营计划	实施	复核
对价值的影响能得到量化的分析	<p>是否基于组织的战略定位和关键风险评估企业的战略选择？</p> <p>顾客价值命题是否令人信服？</p> <p>商业模式是否敏捷而有竞争力？</p>	<p>计划的方案是否已通过调查、模拟和检测其对期望成果的影响而得到验证？</p> <p>方案是否已根据其期望成果的影响和效率作优先排序、计划和分配资源？</p> <p>方案中是如何考虑相关的风险的？</p>	<p>方案的实施是否协调统一并有系统性？</p> <p>风险管理系统如何降低风险出现的可能性或减轻其对实施方案的影响？</p>	<p>是否根据已建模的场景分析实施结果？</p> <p>是否利用分析结果持续改进商业模式？</p> <p>是否利用分析结果以提高预测的准确性？</p>
通过管理取得信任	<p>组织的价值观是否公开阐述并为所有的内外部利益关系人所得？</p> <p>不同利益关系人的利益是否存在冲突？</p> <p>投资评价时是否考虑环境因素？</p> <p>战略决策过程中是否考虑声誉风险？</p>	<p>相关员工和商业伙伴是否知晓其对经营计划的责任？</p> <p>制订计划时是否鼓励批评性思考和质询？</p> <p>受方案影响的人士是否及使提供方案以接受相关性的检查？</p> <p>短期决策之时是否考虑方案对长期价值的影响？</p>	<p>是否立即对未能达成期望目标的行为提出质疑？</p> <p>组织是否设立活跃的内部审计机构，是否强化控制环境？</p> <p>是否及时向相关利益关系人通报违规行为的存在？</p>	<p>员工是否积极取得反馈？</p> <p>是否保留并记录审计工作以供检查？</p> <p>个人业绩目标是否钉准长期价值创造而不是短期成果？</p>

5. 在实践中的应用

支撑公认会计准则（GAAP）和国际财务报告准则（IFRS）的框架，为报告组织的财务状况、经营成果提供了指引。截至目前，尚未有类似的框架指导管理会计师参与决策，帮助企业提升业绩并获取可持续的成功。全球管理会计原则（GMAP）填补了这一空白，它为组织设立管理会计工作职能标准提供了基础。

从信息中汲取价值是获得优势的重要来源。原则赋予 CFO 以及董事会这种能力。

财务总监（CFO）的角色在发生着变化。许多组织中，这种变化已经延伸到 IT、人力资源，甚至运营领域。

CFO 们也因此就担负了管理会计的职责。为满足跨国性组织的相关需求，本文件因此将原则的应用范围限制在管理会计的关键活动，这些工作是 CFO 所领导的，是为了保证相关利益者所必须做好的。管理会计的关键活动列示在表 7 中：

图7：管理会计起作用的关键活动



这不是说管理会计仅负责上述的管理会计职能。如前面所介绍的，管理会计对组织的各个方面均有贡献，而管理会计原则的应用也很广泛。

在第四部分中，原则被应用于战略的制订、计划、执行和修正。在本部分，原则将被应用到高效管理会计体系的关键活动中，也就是表 7 中的四个蓝色框图。

CFO 在财务方面的职责包括筹资、用资以及报告如何筹资以及如何将筹集的资金用于实现组织目标。管理会计的核心部分因此就包括，但不局限于，表 2 所列示的部分。管理会计为各个领域的实践实现了增值，如右边栏目所列示的。如前面所提到的，内部

审计也包括在内。这个部分没有归入管理会计，但控制系统的测试通常是由管理会计师设计和执行的。内部报告并未单列出来，因为原则的各项事件实际上都会涉及到它。

有必要强调，高效的管理会计并非只能很好地孤立应用于各项实践中。不同领域个体间的知识分享和团队协作同样重要。栏目 3 描述了从哪些地方可以获得管理会计方法和技术的的相关信息。

本章的剩余部分展示了原则对管理会计实践的指导。接下来的内容可以用于评价现行管理会计职能的有效性，但这并不是规范性的、也不是详尽的。

框图3：管理会计的工具



有许多工具和技术可帮助管理会计师开展工作。本文件中并未详细介绍或全面描述这些方法，因为组织需要根据自身的需要选择最合适的方法，并经常性地检查。

“CGMA 管理会计师基本工具”包括了 20 种主要的工具，包括 CIMA 战略记分卡、平衡记分卡、作业基础预算与作业成本法、价值链分析和企业风险管理（ERM）。

表2：管理会计起作用的主要的核心实践领域

实践领域	定义	对组织的价值	管理会计师的贡献
成本改造与管理	减少浪费，维持并增加价值。包括在组织范围内持续不断地辨识、减少浪费，以释放资源来进行创新并增加利益相关者利益。	<p>以物有所值的方式提供产品或服务，提升顾客满意度。</p> <p>通过精益文化建设，投资创新性产品和服务，提升组织竞争力，增加相关利益者价值。</p>	在组织范围内，理解组织的成本动因
			帮助提升价值链的效率
			在企业的相关部分确定成本目标
对外报告	表述组织在财务和非财务业绩、商业模式、风险和战略方面的全面和综合观点，以此为基础有效评估未来预期业绩。	帮助企业面向更广泛的利益相关者，并解释组织的战略、商业模式和业绩。	鼓励全面综合的思维，并将报告看作是一项价值创造活动。
			结合战略目标向董事会提交日常报告
			确保报告符合法规和治理要求
财务战略	识别各种可能能使组织的净现值最大化的战略，在各种竞争机会之间分配稀缺资本资源。执行和监督所选择战略以实现既定的目标。	<p>实现股东及其他利益相关者价值最优化。</p> <p>平衡股东及其他利益相关者期望，满足企业资本需求。对投资机会进行通盘考虑、坚决执行，适当监管。</p>	寻求高效的资金来源
			投资评估
			设计并执行股利政策
			营运资本管理
			优化资本结构
内部控制	关于组织在价值创造和保值中风险管理的政策、制度、程序和步骤的书面框架，对该框架高效和富有成果的执行和运作以及对框架执行情况的报告和监督。	<p>为有形资产和无形资产的安全提供合理保证，财务和非财务资源的会计记录准确。</p> <p>降低错误和欺诈风险及可能的财务损失，增加组织对财务托管责任的信任度。</p> <p>这将有助于提高报告的可靠性，而这可以帮助企业实施有效决策和更好地进行财务管理。</p>	管理、监督、报告系统的框架、流程和步骤，以此提供对资源安全的信心。

实践领域	定义	对组织的价值	管理会计师的贡献
投资评价	根据是否符合战略、选择的优先顺序、可承受性以及可接受的收益与不可接受的风险的对比等因素，评估是否接受或不接受一个特定的投资项目。	安排投资顺序，为那些可以为利益相关者创造价值的项目筹集资金，规避那些会减损价值的项目。	评价特定投资项目对组织可计量价值的计量和分析
			理解评估中所有需要考虑的风险因素
			为决策者提供明确的选择或放弃的意见
管理与预算控制	将业绩与组织的各个层级的预定目标相对照以积极控制业绩的系统。该系统可以包含项目、人员、作业流程、销售量和收入、资源数据、经营成本和费用、资产、负债和现金流量，也可以是其他非财务指标。	帮助组织根据目标评价业绩并采取改进措施。提供将责任和控制的分权方法，从而使计划的具体执行者能够积极管理业绩。	根据计划目标，监督和报告财务和经营业绩。
定价、折扣和产品决策	决定生产什么或提供什么服务，决定产品和服务的销售价格和折扣安排。	提高产品与服务的盈利性，帮助企业产品与服务在其目标市场中的定位。	分析目标市场，确定目标价格、边际及目标成本。以符合市场规律的方式优化产品、客户和渠道。
			理解确定价格所需要考虑的相关现金流。
			了解商业模式及相应的产品或服务及目标市场定位。
			将复杂的数字转化为可理解的建议，帮助企业在特定产品与服务间分配资源。
项目管理	对一个项目各个方面进行综合，以便何时何处需要时可以适时获得适当的知识和资源。最为重要的，要确保能够用及时、划算和质量可控的方式生产出所预期的结果。	对项目实施控制，以增加项目盈利机会、减少风险可能。	为项目计划、预算和开支提供财务监督。
			确保项目获得充足的资源，满足组织战略目标的需求。
			沟通项目进程，以使利益相关者接受。
守法与合规	履行与会计、法定报告、税收和其它合规方面的法律和法规责任。目的在于避免受到处罚和其它强制行动，提升组织作为优秀公司公民的声誉。	减少被强制执行带来的直接和间接成本，保持企业价值，减少损失。	监管法律法规环境，理解现在及未来的发展及其对组织的潜在影响。
			计算和评估守法和违法成本。
			确保组织程序符合法律条文及立法精神。

实践领域	定义	对组织的价值	管理会计师的贡献
资源管理	在组织决策环境里，优先考虑资源的可利用性。它可以帮助组织高效率和富有成果地进行产品和过程的转型或持续改进，包括资源、制度和人员与组织的战略目标和优先顺序的匹配。	帮助组织有效地对产品与流程进行转型或持续改进。	适当考虑可获得资源的优先次序。
			提供突出需求、回报和选择的资源地图。
			理解不同资源分配方案的机会成本和比较优势。
风险管理	识别、评估和对不确定作出反应的过程。这种不确定性源自组织用于支持其实施战略目标的各类活动。	认识和管理这些风险，可以帮助组织在执行战略过程中增加成功率、减少失败可能，进而消减不确定性，满足利益相关者预期。	确认风险，并结合相应的风险大小、组织规模及环境提出合适的应对措施的建议。
			在组织中嵌入风险管理的思维，并将之贯穿于企业的计划与业绩过程。
			帮助非财务人员评估各种风险发生的可能性、影响，及合适的应对措施。
战略性税收管理	明确税收在财务分析和决策中的作用，同时积极处理组织的税收问题，达到法律的要求。	组织知晓并理解其经营所属司法管辖权领域里的相关税收法规的影响。	提出转移定价建议。
			分析收购与兼并过程中的税务影响。
			计算资本预算中的税收影响。
			符合组织的伦理。
司库与现金管理	公司处理各类财务问题，用于经营的外部 and 内部资金，包括货币和利率风险管理、银行信贷安排、各项融资和现金管理。	组织需要有充足的现金以满足负债和投资需求。	满足司库人员对资产负债表和现金流量表的信息需求。
		对企业的货币头寸进行风险管理。	提供精确地现金流预测。
			管理财务风险。
内部审计	就组织的风险管理、治理和内部控制流程有效运转提供的独立保证。有时也称为对控制的管理评审。	就主要的财务和非财务风险，包括声誉、环境和社会风险得到充分的控制，组织的长期价值得到保护，提供保证。	通过对内部审计和控制职能的成本效益分析促进保证的有效性。
		内部审计师利用其程序帮助外部审计师。	激励对会计和内部控制系统的持续评价和验证。
		这是一个评估和提升风险管理、控制和治理流程的效率的系统性方法。	



成本改造管理

定义：减少浪费，维持并增加价值。包括在组织范围内持续不断地辨识、减少浪费，以释放资源来进行创新并增加利益相关者利益。

通过沟通提供有影响力的建议

- 与同事及商业伙伴讨论、设定成本目标，并获得他们的支持。随着时间的推移而修订。
- 行动计划获得员工及商业伙伴的支持。
- 对不同利益相关者分解成本计划。
- 根据成本管理在组织范围内的执行效果提供报告。
- 与员工及商业伙伴分析、讨论成本动因，以期在未来可以更好地控制这些成本动因。

提供相关性的信息

- 成本动因是已知的并被加以记录。
- 定期就首尾相连的商业模式的各个组成的成本动因的计量结果进行分析。
- 在相关企业间进行成本对比分析。
- 定期对照标杆企业分析资产使用效率。
- 就历年成本进行总括、分部、分职能、分产品线的分析、比较。

分析对价值的影响

- 利用相关数量模型及价值创造过程优化，估计流程对产出的影响。
- 基于成本效率出发质疑和分析商业模式。
- 就商业模式的各个组成进行成本动因的效益分析。计量、理解关键成本动因的影响，理解价值创造和保全过程。
- 通过解释商业模式和价值链的成本动因，设计提高成本产出的方法。
- 开发合理但更为全面的成本目标。

- 定期比较价值链效率。

- 定期检讨成本转化过程，以使活动始终符合利益相关者需求。

履行受托责任，建立相互信任

- 根据组织目标和未来需求设计员工激励机制。
- 总是遵守内部政策、程序及其他相关法律法规的要求。
- 计算机会成本，在考察对企业净增值的基础上开发一些推荐使用的方法。



对外报告

定义：表述组织在财务和非财务业绩、商业模式、风险和战略方面的全面和综合观点，以此为基础有效评估未来预期业绩。

通过沟通提供有影响力的建议

- 视对外报告为一种与更广泛的利益相关者建立联系的机会，并向他们解释组织的战略、商业模式和业绩。
- 向董事会成员提供的对外报告应包含分析战略目标所需的信息。（例如，如何通过一个关键业绩指标的动态变化计量战略目标。）
- 报告体系应首先关注财务资本提供者的需求。同时还要兼顾诸如员工、顾客、供应商、商业伙伴、当地社区、立法者、监管者、政策制定者的法定需求。
- 对外财务报告在披露前应提交逐层级审核。
- 呈报的信息应是重要的，并且要做到清晰、简明、定义清晰、透明公开，尽可能避免重复和混乱。
- 报告需要满足所有需求并在截止日前提交，提供的信息是符合事实的、精确地、经证实的、指定的、相关的、及时的。
- 可以考虑并采用所有的合适的信息渠道，如印刷、线上的、社交媒体和手机等。

提供相关性的信息

- 组织的对外报告满足了投资者及其他利益相关群体的需求。它清晰地传递了有关治理、商业模式、战略和业绩的信息，同时提高了公司的管理效率。
- 组织的对外报告反映了一个特定时间段（过去、现在和未来）的变化趋势。
- 信息是相关的，它重视反映了所要表述的内容。信息是可比的、可验证的、及时的、可理解的。
- 通过对内在相关联的报告数据的管理，实现对外报告目的。

分析对价值的影响

- 组织并不单纯地把对外报告看作是一项必须的、强制执行的工作。流行的观点认为报告是一种服务，它提供了价值创造的机会，是综合考虑、符合和超过利益相关者预期的。
- 对外报告需要符合特定的会计准则和法规要求。它包括监管 / 法定报告，纳税申报等必须的部分。
- 除了报告财务业绩，组织还要考虑和报告其对经济、社会及环境的影响。

履行受托责任，建立相互信任

- 意识到规则和有关报告的最佳实践在组织中得以维持和实施。
- 组织需要寻求恰当水平的内部和外部保障，以保证所报告信息的内容完整性、精确性和结构完整性。
- 需要按照各种相关规则、会计准则和治理法规的要求。



对外报告

定义：表述组织在财务和非财务业绩、商业模式、风险和战略方面的全面和综合观点，以此为基础有效评估未来预期业绩。

通过沟通提供有影响力的建议

- 视对外报告为一种与更广泛的利益相关者建立联系的机会，并向他们解释组织的战略、商业模式和业绩。
- 向董事会成员提供的对外报告应包含分析战略目标所需的信息。（例如，如何通过一个关键业绩指标的动态变化计量战略目标。）
- 报告体系应首先关注财务资本提供者的需求。同时还要兼顾诸如员工、顾客、供应商、商业伙伴、当地社区、立法者、监管者、政策制定者的法定需求。
- 对外财务报告在披露前应提交逐层级审核。
- 呈报的信息应是重要的，并且要做到清晰、简明、定义清晰、透明公开，尽可能避免重复和混乱。
- 报告需要满足所有需求并在截止日前提交，提供的信息是符合事实的、精确地、经证实的、指定的、相关的、及时的。
- 可以考虑并采用所有的合适的信息渠道，如印刷、线上的、社交媒体和手机等。

提供相关性的信息

- 组织的对外报告满足了投资者及其他利益相关群体的需求。它清晰地传递了有关治理、商业模式、战略和业绩的信息，同时提高了公司的管理效率。
- 组织的对外报告反映了一个特定时间段（过去、现在和未来）的变化趋势。
- 信息是相关的，它重视反映了所要表述的内容。信息是可比的、可验证的、及时的、可理解的。
- 通过对内在相关联的报告数据的管理，实现对外报告目的。

分析对价值的影响

- 组织并不单纯地把对外报告看作是一项必须的、强制执行的工作。流行的观点认为报告是一种服务，它提供了价值创造的机会，是综合考虑、符合和超过利益相关者预期的。
- 对外报告需要符合特定的会计准则和法规要求。它包括监管 / 法定报告，纳税申报等必须的部分。
- 除了报告财务业绩，组织还要考虑和报告其对经济、社会及环境的影响。

履行受托责任，建立相互信任

- 意识到规则和有关报告的最佳实践在组织中得以维持和实施。
- 组织需要寻求恰当水平的内部和外部保障，以保证所报告信息的内容完整性、精确性和结构完整性。
- 需要按照各种相关规则、会计准则和治理法规的要求。



财务战略

定义：识别各种可能使组织的净现值最大化的战略，在各种竞争机会之间分配稀缺资本资源。执行和监督所选择战略以实现既定的目标。

通过沟通提供有影响力的建议

- 对商业组织而言：历史、现在和未来的业绩是公开、综合地披露给市场的。以此满足监管体系的要求及对当前及潜在投资者、借贷者、供应商、顾客和员工的信托和忠诚义务。
- 对于政府和非营利组织而言：公开、定期地与他们的利益相关者（包括法律实体、纳税人、拨款人、捐款人、受益人、监管者和社会）进行沟通帮助组织持续提供相关的、有价值的公共服务，也确保他们在决策时做到物有所值。
- 商业性组织在日益全球化、不断变化的资本市场上寻求以尽可能低的成本获得资金来源。经理人经营企业使其保持强势地位以吸引债务和股权资金，进而满足持续创造股东财富之需。在竞争性市场（通常是跨国的）中，经理人需要了解如下相关信息：
 - 企业股东回报的特点
 - 股东关系
 - 融资来源
 - 信用可靠程度
 - 杠杆
 - 债务契约

提供相关性的信息

- 组织，无论是商业性的、政府性的或是非盈利性的，都面临三种重要决策。无论规模或所属部门如何，前二者对所有的组织来说都是相关的。
 1. 投资 - 组织该从事哪些项目？
 2. 融资 - 如何筹集所需的资金？
 3. 股利 - 作为回报，每年该向股东分派多少现金，而又应该留存多少现金以满足业务需求？
- 商业性、政府性和非盈利组织的经理人需要理解如下信息：
 - 宏观经济指标，例如：通货膨胀，生产力，GDP，利率，汇率
 - 政府政策，例如：雇佣政策，地区性投资优惠，通货膨胀，税收，外汇管制，竞争，贸易，市场准入
 - 社会政治因素，例如：人口变化对成本或服务（如保健）的影响，国家或地区政治模式的变化对资产安全性或稳定性的影响，现存的或潜在的市场机遇或资源配置。

分析对价值的影响

对商业主体来说，决策对股东价值的影响是模式化的、可理解的。可以用如下指标计量：

收入，或每股收益（EPS）

- 股价增值
- 自由现金流
- 市场份额
- 客户满意度
- 资产回报率（ROA）

政府的目标是在实现其战略目标的过程中优化资源，同时确保经济利益。非营利性主体的目标是为一个特定群体或一些群体谋求利益。他们所能提供的利益受到可获得资源的限制（例如，通过政府开支分配，慈善捐款，拨款，资产再循环，和政府之外的有限的商业活动）。这形成了组织的基本目标，以尽可能低的成本、按要求的标准提供利益满足使用者的需求。物有所值（VFM）因此是至关重要的。一个关键的挑战是确定用什么代表价值；例如，公共卫生提供者要如何最好地分配资源取决于如何确定拯救一个生命的价值，慈善机构也会面临同样问题。绝对化地计量 VFM 是有疑问的，但也有一些测量的方法，包括：

- 客户满意趋势
- 单个满意客户成本趋势
- 成本收益趋势

标杆管理，如果小心使用，是一种测量 VFM 的有用方法。然而，在一些公共事业部门，标杆式是很难达到的。尤其当这个组织是垄断性的，或缺乏参照物的情况下。

履行受托责任，建立相互信任

- 治理结构和过程要满足利益相关者需求。
- 财务战略向利益相关者敞明。
- 战略执行和控制过程和程序是有效的（参见内部控制部分）。
- 执行事后审计，并明确个人责任。
- 吸取经验，按照推荐规范行事。



内部控制

定义：关于组织在价值创造和保值中风险管理的政策、制度、程序和步骤的书面框架，对该框架高效和富有成果的执行和运作以及对框架执行情况的报告和监督。

通过沟通提供有影响力的建议

- 公布控制政策和程序，让所有相关员工知晓并使其在履行职责时可以使用这些政策和程序。
- 与合适的员工分享控制系统评估结果，以期优化决策、提升行动效率。
- 将有关控制失败的事件（例如，错误或欺诈）报告给合适的员工，以便调查、改正和/或借鉴。
- 监督和报告的频度要和最危险的活动和流程的速度相匹配。
- 报告的详尽程度和报告的层级和员工的职责相匹配。

提供相关性的信息

如下信息得到充分理解，并做到有案可查：

- 组织所面临风险的性质、范围和影响。
- 针对这些风险，组织的能力和偏好。
- 对控制政策、过程和程序相关性和有效性的测试结果。
- 组织活动的计划、预算和预测。
- 完成组织目标所需资源的质量和数量。
- 对不同层级员工的授权与审批。
- 对财务和非财务交易的审计测试。（非财务交易案例包括存货、厂场设备，在产品，在途商品，家具与设备，建筑物）。

分析对价值的影响

- 计划、资源配置和报告活动与组织价值创造相关联。这帮助组织决定什么是需要优先考虑的，哪里是最容易出现风险的。
- 结合组织的商业模式定期修订控制体系。
- 识别风险最大的物理和财务过程，并加以评估。（参见风险管理）。
- 将财务控制的责任分解给合适层级的员工。总的来说，确保财务控制适当、有效是董事会的责任。管理层的责任在于确保控制体系有效运行；而全体员工要在其工作范围内加以执行。
- 定期检查控制的相关性和有效性。（参内部审计报告）。

履行受托责任，建立相互信任

- 针对风险最大的地方开发恰当的控制政策、过程和程序，并加以执行。至少包括这样一些内容：
 - 投入（可用性、质量、安全性和成本）
 - 将投入转变为产出的活动（危险程度、流量和效率）
 - 产出（数量、质量、留存、效力和收入）
 - 成果（影响和可持续性）
- 控制政策需要满足法律要求，是广泛的，现实可行的（如，他们可以被执行）。



投资评价

定义：根据是否符合战略、选择的优先顺序、可承受性以及可接受的收益与不可接受的风险的对比等因素，评估是否接受或不接受一个特定的投资项目。

通过沟通提供有影响力的建议

- 在决策过程中考虑了各种选择，包括“什么都不做”的选择，同时讨论了相关的风险。
- 在决策前，将投资评估的计算结果以一种简单、易懂的方式呈报给决策者。这也可在资产生命周期中和投资后进行。
- 针对互斥方案提供投资建议，和 / 或考虑单一期间的资本限额。
- 解释和理解评估所依据的方法和假设基础。

提供相关性的信息

- 投资评估建立在分析的基础上并依据如下这样一些信息：
 - 内部和外部
 - 财务和非财务（包括环境和社会因素）
 - 适当时期内的趋势变化（过去、现在和未来）
 - 抓住价值动因（或收入动因）和成本动因
- 投资决策要建立在现金流信息的基础上，这些信息是相关的、可靠地、一贯的、完整的、及时的。考虑偏好，并做出各种必要的调整。例如，如果认为收入预测过于乐观，那么宁可降低预测而不是调整折现率。
- 选择恰当的评估方法，包括净现值、内部收益率、回收期和投资回报率。

- 考虑现存资源和资产的替代性，例如，在企业的资产使用率不足的情况下还要投资一项相同或相似的新资产吗？
- 充分考虑和计算方案的技术性、商业性、财务性和经营性可行性。
- 在估算创新项目时，考虑传统流程的替代方案。这可能要包括门径式流程、限额预算和管理战略组合。
- 当对一项潜在投资的评估结果被用于财务报告目的，根据国际报告准则或本地的 GAAP 要求需要注释说明折扣率和净现值。

分析对价值的影响

- 针对组织目标，竞争地位，经营和法律环境，揭示并估算各种投资选择。
- 理解项目投资的目的。对投资进行分类有助于估算。投资的类别可能包括更新，扩张，合理化 / 生产率，新产品开发，强制性要求。
- 考虑资本项目的替代方案，如租赁，售后回租，外包等。
- 在敏感性分析的基础上计算风险，这帮助经理人理解当现金流出现多大的变化会导致项目变得不可行。
- 考虑货币的时间价值，评估跨年投资时要考虑贴现因素。
- 以组织的平均资本成本为折扣率的基础，在加上受投资性质影响的未来现金流的系统风险溢价。

履行受托责任，建立相互信任

- 为有助于全生命周期成本计算和投资评价决策，经理人需要讨论资源的可持续性。
- 适当关注非财务信息，形成对投资决策的全面的成本效益分析。例如，尤其是在非营利性或公共部门中，未被记录的对社会的效益和影响可能使一个项目的净现值由负变正。
- 通过投资后审计和评价，将项目的实际实现的效益与预期价值相比较。



管理与预算控制

定义：将业绩与组织的各个层级的预定目标相对照以积极控制业绩的系统。该系统可以包含项目、人员、作业流程、销售量和收入、资源数据、经营成本和费用、资产、负债和现金流量，也可以是其他非财务指标。

通过沟通提供有影响力的建议

- 达成共识，将使预算的相关责任人理解并接受预算。
- 预算促进人们理解为什么要按战略的优先顺序分配资源，有助于将战略转为经营行动。
- 预算流程是透明和协商性的。员工知晓预算并非是在上年基础上考虑通货膨胀的增量，也不是在组织里平均分配资金。他们知道投资项目的资金必须用于关键战略优先事项。
- 作业与目标产出之间的因果关系必须加以沟通，以使人们理解其行为对组织成功的贡献。
- 作业指标和目标分解到组织的不同层级以帮助人们理解其个体的成功如何促进组织的成功。
- 个人和团队参与到作业计划，指标协商一致和目标值的制订过程之中，以形成责任。

提供相关性的信息

- 关键战略优先事项为人所知，从而能有效配置资源。
- 指标与利益关系人期望相关。
- 预算是和经营责任人 / 职能部门经理共同制订的。
- 追踪投入、产出和成果的业绩趋势及相关标杆以保证目标值是有竞争力并能持续改善。
- 历史业绩为预测业绩的可实现性提供信心。

分析对价值的影响

- 成果动因置于特定商务模式中为人理解，并通过与成果目标值相关联的目标加以管理。
- 整个价值链和业绩通过相关指标和目标加以控制。
- 对预计销售量、价格和成本结构展开情景分析，以了解相关作业和目标的风险。与经理讨论价值动因指标和目标并达成一致。

履行受托责任，建立相互信任

- 承认组织的价值链与利益关系人贡献之间的相互依赖性。优化价值链的计划应考虑这些依赖性。
- 业务经理需提供项目期望结果的支持证据，并能解释预测所依据的假设条件。



定价、折扣与产品决策

定义：决定生产什么或提供什么服务，决定产品和服务的销售价格和折扣安排。

沟通提供有影响力的洞察力

- 集中收集关键定价数据，并以定价工具的形式提供给相关员工（特别是销售员）。这有利于关键的协商。定价工具包括产品数量、价格目录、促销支出、付款条件和产品成本数据。
- 分析产品或服务组合，使基于证据的资金和其他资源向特定产品或服务分配的决策成为可能。
- 就接受或拒绝合同，做出实证检验的决策。
- 定期展开定价与成本效益对比分析。
- 组织上下，定价流程标准化制度化。
- 管理会计在新产品(或服务)的开发阶段早期介入，以就新产品在组织当前的产品 / 服务组合背景下的成本效益做出评价。

提供相关性的信息

- 确认并评估相关现金流及非定量因素，以做出接受 / 拒绝合同，产品定价决策，并对比评价成本效益。
- 定期展开调研，以了解顾客在不同备选方案中对产品的价格敏感性。
- 顾客信息数据库提供有关顾客过去、当前和未来需求的所有相关的全面信息。
- 提供产品和服务成本的计算，以使定价决策能基于对毛利和净利的了解而作出。

分析对价值的影响

- 分析组织的产品或服务组合以展示用市场增长率和市场份额表示的销售的价值。
- 管理会计定期分析顾客、销售渠道和产品的赢利性。
- 知晓顾客支付的价格和他们的产品中的所得利益之间的权衡关系以及产品的顾客价值。
- 以相关和可计量方式进行多品种的盈亏平衡分析，包括利润销量关系，贡献毛益率和安全边际分析。
- 通过财务模型考虑不同的定价战略及其财务后果，并加以验证。例如：撇油性战略、高定价战略、渗透性定价战略、亏本出售、产品 / 服务捆绑销售和产品的差异化定价以满足不同细分市场的需求。
- 知晓产品或服务重新定位的风险并以模型分析其影响，从而理解不同顾客细分市场之间的权衡。
- 将新产品 / 服务的导入视为复核价格的机会。
- 引入更新产品的计划包含封存现有产品（或停止现有服务）的战略。
- 顾客对现有产品或服务的认知价值调整时通常要同时进行价格重新评估。
- 对产品或服务特性的调整具有同时保留现有顾客和吸引新顾客的效果。
- 对本量利决策执行敏感性分析，对结果建模。
- 了解产品或服务需求的多种限制或其他的生产制约因素对收入和利润的影响。
- 识别瓶颈或业绩不佳的领域并加以改进。

履行受托责任，建立相互信任

- 高管避免不道德的定价手段，并主动制止。
- 制订避免错误销售的激励方式。
- 组织订有经审计的控制手段，以对错误决策或潜在的非法定价行动加以检查和平衡。
- 定期展开对顾客寿命周期价值的计算和评估。



项目管理

定义：对一个项目各个方面进行综合，以便何时何处需要时可以适时获得适当的知识和资源。最为重要的，要确保能够用及时、划算和质量可控的方式生产出所预期的结果。

通过沟通提供有影响力的建议

- 正式构成流程有利于取得利益关系人支持。
- 定期更新的项目进展情况提供给团队全体成员及适当的高管。包括项目当前进度，偏离计划的原因说明和预计完成时间等详细信息。
- 组织使用相关的项目管理工具以帮助控制项目并将任务和职责传递给全体成员。

提供相关性的信息

- 项目的目的，其与上层战略目标的联系，预期可交付的成果、关键时间计划 / 路径及正式的预算等都必须加以编制、取得一致意见并分发给相关的员工。
- 时间、成本和质量目标、允许的偏差、指标和限制条件等是既知并已达成一致意见。
- 项目团队内部的任务和职责以文件记录并分配。
- 项目预算按照项目目标和组织的期望编制。
- 项目 workflow 得到充分的资金、人员时间的资源保证。
- 制定并以文件记录详细的任务包，包括分阶段目标、时间表、质量标准和资金安排等。

分析对价值的影响

- 展开敏感性分析从而能有效控制变量，以使项目按部就班运行，产生预计的效益。
- 保留项目风险的记录，出现允许偏差以外的情况时以例外报告形式向高级管理者逐级上报。
- 订有报告异常偏差的流程。这些可能包含反映偏差对整个项目计划的影响的报告结构。

履行受托责任，建立相互信任

- 项目控制提供了早期发现偏差并应用快速反应减轻风险影响的保证。
- 展开项目事后评估对项目流程的正面和负面影响加以分析。
- 保持失败教训的记录以提醒未来的项目。这些在开始新项目时可以做参考。



守法与合规

定义：履行与会计、法定报告、税收和其它合规方面的法律和法规责任。目的在于避免受到处罚和其它强制行动，提升组织作为优秀公司公民的声誉。

通过沟通提供有影响力的建议

- 通过积极的利益关系人管理流程，组织旨在维持和执法者与政府的良好关系。
- 通过定期员工培训和教育，引导、维持和改进守法行为。这通过高管传达的文化变革来支持。
- 讨论、评价并接受或拒绝组织的领导机构对合规性评估的结果
- 展示企业在与执行者和外部审计师联系的时间和付出的节约上的好处，促进接受守法的新方法。
- 有关建议必须与组织的目标、分析和风险评估，以及与法律法规条文或精神保持一致。
- 要吸取违规的教训，并加以文字记录，以改进政策和流程，从而避免违规行为再次发生。
- 准确和及时地归档所有要求的回执和文件。

提供相关性的信息

- 监控执法环境以理解其当前和未来的发展及其对组织的潜在影响。
- 制订守法目标和最低的质量目标，并给予传达。
- 组织保持并记录其经营所在的所有市场的法律法规要求。包括违法的处罚和执法的限期。
- 重视自我评估结果与最低守法目标之间的差距。采取缓和措施消除差距。这些措施进一步界定了阶段性目标、时间表和职责。

分析对价值的影响

- 视新的法规要求为改进经营业绩的机会。
- 资源应集中于发现经营改进机会，而不仅仅是符合法规要求。
- 计算守法和违法的成本并加以量化。
- 分析守法投资，诸如新的控制系统的整体利益价值。其中可能包括环境利益。

履行受托责任，建立相互信任

- 在法定报告或其他公开报告中，组织就其守法方面的优势和不足的信息是透明的。
- 实施流程并从战略上保持更新以向利益关系人提供完全守法的保证。
- 记录根据预期的法规要求而周期性采取的合规性评估的结果。评估包括对核心流程、治理系统和组织的基础设施的评估。
- 考虑资源、社会影响、道德和企业的行为准则。
- 考虑新的标准，组织寻求解释、实施和报告合规行为方面成为领导者。



资源管理

定义：在组织决策环境里，优先考虑资源的可利用性。它可以帮助组织高效率和富有成果地进行产品和过程的转型或持续改进，包括资源、制度和人员与组织的战略目标和优先顺序的匹配。

通过沟通提供有影响力的建议

- 提供有证据的建议，使管理者避免出现高收益项目或活动资源匮乏的情况。
- 员工理解并接受资源决策。清楚地解释分配依据从而使投资者及员工了解资源再分配后发生了什么，理由是什么和对预期成果的时间框架要求。
- 就不同产品和流程的闲置资源状况，员工和经理之间是双向透明的。
- 在资源分配和计划、预算和预测之间关系明确。

提供相关性的信息

- 外部增长和市场潜力数据得到考虑，并作为建立资源分配假设的基础。这可以避免将来年的资源分配基于上年数据而未加严格评估所带来的认知偏差的问题。
- 每个高级经理 / 或项目委员成员就是否支持分配决策做正式投票。在复核环节要检查这些表决结果。
- 高管了解业绩优异的人员情况。采取标准化的报酬、岗位说明和职务，以利于人才向优先领域发展而不受地理位置的制约。
- 为计划的分配提供技术、商业、财务和经营可行性分析。
- 编制的报告应包括对资本支出、高官时间要求、营销支出、研究开发资金和高级人才或业绩优异人员的要求。这些有助于重视资源需求、回报和可能的选择，从而使人们能看清楚调整分配的机会成本。同时也能说明领导的时间是否充分集中于战略目标上。

分析对价值的影响

- 资源分配与商务模式（投入、作业、产出和成果）明确地保持一致。
- 了解不同的资源分配方案的机会成本和比较影响优势。
- 资源分配不会在制订战略后立即固定下来。在确定资源分配方案之前有一定的反思时间，以使组织有时间适应战略优先事项的资源安排。
- 执行计划阶段应介于战略制订完成与资源分配完成之间，以便有时间反思在为优先事项安排资源时是否要做战略调整。

- 通过比较本年度分配给特定领域的资源与上年度的对比情况（百分比表示），分析重新分配资源的方案。这将追踪出组织实际重分配关键资源的程度。
- 分析并理解资源利用水平对成果的影响

履行受托责任，建立相互信任

- 了解对资源可持续消耗的必要性并据此计划资源分配。在报告中就实际使用情况于计划目标值对比并做分析，以提供洞见。
- 对高风险或未知领域的投资的资源分配必须分阶段进行。制订分阶段目标，只有当中期目标完成时才能追加资源。
- 尽管有些投资者对满足短期收益目标的计划或再分配方案不积极，必须将长期和短期目标加以平衡。
- 通过投资后调查分析报告评估过去的投资决策。只有当有例可循时才能做新的投资决策。



风险管理

定义：识别、评估和对不确定作出反应的过程。这种不确定性源自组织用于支持其实施战略目标的各类活动。

通过沟通提供有影响力的建议

- 所有的员工和企业的商业伙伴知晓并了解企业的风险文化和框架。
- 通过定期培训和沟通风险方针和流程强化风险意识文化。
- 通过识别、评估和反应到对经验的审核和学习这种风险管理流程，得到信息的支持，这有利于不同层级有效的风险对话。
- 通过形成“风险信息在组织里自由流动，并能上达董事，以防止出现影响许多董事会的风险盲区”的文化和环境，逐渐形成内在的修复力。¹³
- 利用风险信息以支持组织的快速反应能力，以防止小事件升级为危机。
- 员工充分认识声誉的风险及其对组织活动和信息流影响。
- 外部风险报告帮助利益关系人评估组织风险管理框架的质量和有效性。这是通过对组织的主要风险、风险管理和内部控制系统的公允、平衡和可理解描述来实现的。

提供相关性的信息

收集并记录相关信息，包括：

- 风险管理文化、风险偏好和容忍度，风险政策和框架，包括成本、可能的好处和关键风险指标（KRIs）
- 外部风险环境和潜在风险 / 机会的关键动因 -- 例如，组织政治、经济、社会、技术、环境和法律情况的变化（PESTEL 分析）。

- 确认组织的重要性的风险列表。这些应根据一定的风险分类标准加以归类，从而得以识别新的风险并弥补实质性的差距。这些风险类别通常包括：战略、战术、经营和声誉风险。这应结合组织的商业模式，包括诸如行为风险，主要供应链伙伴等关键外部联系来考虑。
- 通过定量和定性方法结合来评估这些风险。通常包括估计概率和影响（见第 46 页内部审计）。
- 确认对各个重大风险的可能风险反应（回避、转移，减轻或容忍）
- 采用控制手段之前和之后的风险程度（总风险和净风险）
- 风险事件的详细描述和结果（包括侥幸脱险和压力测试）以及采取的纠正措施，以指出控制的薄弱环节。
- 内部审计报告。
- 指出风险相互影响和组合的情景分析。
- 警告标志和危险信号。
- 源于外部的 -- 例如民意评级、外部网页的反馈和社交媒体的讨论等的声誉风险信息。

分析对价值的影响

- 在组织价值框架（商业模式）下在外部环境中分析风险和机会。
- 通过平衡风险与报酬形成长期价值。
- 风险管理框架与组织的战略目标及业绩管理系统完全一致。
- 以风险或机会价值的形式评估风险与机会。

-
- 根据其价值形成的影响评估预计的风险反应。
 - 业绩管理的激励机制对企业风险概况的可能影响为人们所知晓并得到清楚的解释。
 - 识别、理解风险的相互关系，并加以图示，以理解多种相互联系的事件之间的影响和概率。

履行受托责任，建立相互信任

- 与组织战略、商业模式、道德观念和文化一致的风险框架融入组织之中。传递给全体员工和商业伙伴。
- 风险管理融合于管理会计职能之中并体现在业绩管理系统中。
- 董事会的风险治理职责得到关于组织的主要风险和风险管理系统的高质量的信息支持，同时还取得其他外部环境和关键警告信号，诸如过度复杂性和弱化的挑战性文化等相关信息。
- 组织通过有内涵的报告，说明其关键风险和不确定性（是什么），风险管理和控制系统（如何管），包括针对缺点和不足的改正措施，向利益关系人提供信心，说明其风险管理有效。



战略性税收管理

定义：明确税收在财务分析和决策中的作用，同时积极处理组织的税收问题，达到法律的要求。

通过沟通提供有影响力的建议

- 在管理信息和企业计划中报告税收负债和对损益的影响。从企业声誉角度看，税收应当作为董事会考虑的议题
- 年度报告中提供组织税收情况的透明信息。
- 组织致力与国际组织就评估全球税收规则展开对话。
- 组织定期并有建设性地与税务当局及组织的顾问沟通。与税务当局的关系应是透明的，旨在保持

建设性和互信：

- 及时提供所有相关信息。
- 迅速解决争议。

提供相关性的信息

- 组织就执法和报告定有一致的政策和流程。
- 组织在其经营的所有市场里的法律和法规要求是及时更新的。
- 制订并维护涉及税收各个方面的税收符合性的政策和程序，并为管理税收事务的所有人所理解。
- 知晓组织经营所在的司法管辖权范围内的主要税收类型。理解并书面记录组织所在的市场税务当局的执法框架。
- 制定遵循并书面记录转移定价政策。遵从最优实务指南。例如，从事国际化经营的组织可能遵守OECD关于转移定价的相关指南。

- 适当之时，应利用技术以优化税收流程，把税务系统融入企业的财务报告系统。

分析对价值的影响

- 在其截止日前应对税收加以战略筹划。
- 密切监督法律法规情况，关注变动趋势及其对未来的量化影响，使组织能防范潜在的政策变动。
- 理解与并购、处置和资本利得有关的战略决策的税收蕴涵。
- 对地区法规的解释应保持于驱动利益关系人长期价值的目标一致。
- 了解企业经营所在司法管辖区里的税收优惠和减免，并适当利用。
- 定期对集团的递延所得税资产和负债加以分析。

履行受托责任，建立相互信任

- 组织通过向利益关系人报告其经济贡献，以及明示其已支付的税收类型和金额，取得信任。
- 组织只从事于商业活动一致的税收筹划活动。
- 税收管理目标应避免可能损害公司声誉的状况或结果。
- 立即全额支付所有的税收负债。
- 定期进行税收对帐。
- 如果有要求，应聘请外部税收顾问。



司库与现金管理

定义：公司处理各类财务问题，用于经营的外部 and 内部资金，包括货币和利率风险管理、银行信贷安排、各项融资和现金管理。

通过沟通提供有影响力的建议

- 通过积极的现金管理，以及保持现金的良好透明度，组织可使银行、投资者、供应商、评级机构就流动性风险的管理消除疑虑。
- 组织与审计师、企业顾客和贷款人就未偿还的贷款需要展期的贷款及预计可能的违约等尽早展开讨论。
- 知晓银行关系管理的重要性，定期评价银行户头结构和业绩。
- 清晰的视线使识别可能的现金流量缺口成为可能，使管理者能通过与供应商谈判确定新的条款，收回过期账款或从借款人或其他投资者处取得额外资金等方式而快速反应减轻影响。
- 定期展开对为了降低汇率和利率变动风险而做的套期技术的最优方案的评价，以支持风险管理。

提供相关性的信息

- 资产负债表和现金流量表上的资金和筹资信息，包括诸如汇率和利率等外部信息，都容易取得并提供以下几方面的分析信息：
 - 分部的
 - 实际的
 - 包括前期状况的变动趋势
 - 预测的
 - 及动因。
- 制订公司财务管理政策，并定期由董事会或其他负责治理的机构根据公司目标和关键风险展开评估。
- 现金流量预测可以提供清晰的冻结现金的信息，包括：尚未支付的贷款和存货，以及何种现金预计何时流入？还需要提供未决的待支付现金义务，包括考虑应付的银行贷款后的现金净额。

- 制订有效的现金管理系统，考虑企业未来的成长，减少闲置资金余额，并以全球视角管理现金头寸。
- 知晓并记录现金来源，现有的负债义务和现金净额水平。
- 建立管理公司间交易的系统，平衡分支与总部的流动性。使用净额技术和其他的最优方法。
- 利用现金预测技术以驱动有效资本结构决策、投资活动和流动性管理。

分析对价值的影响

- 利用差异分析和有效控制以检测现金流量预测的不同信息提供者信息的准确性。
- 评估价值链伙伴的信用并明智管理其付款条件。
- 最大程度地利用自动化技术于现金预测中。通过评估现金与债务人 - 投资人头寸的对比来确定现金流量安全储备。
- 计算组织的汇率和利率风险暴露头寸并积极管理。
- 确定外币交易和以外币表述的海外子公司投资而带来的外汇损失或利得，并通过模型分析其影响。
- 在长期和短期现金流量预测中要考虑潜在养老金赤字及其他长期负债的资金需求。

履行受托责任，建立相互信任

- 严格检测价值链或商业模型对于宏观经济条件的可能变化和抵抗流动性或其他风险的恢复能力。定期展开评估以确定组织在可预见的将来是否有充足的财务资源。
- 如果公允价值的法律法规要求组织在年底记录不准确的利润/或损失，要能识别该风险并有效管理。



内部审计

定义：就组织的风险管理、治理和内部控制流程有效运转提供的独立保证。有时也称为对控制的管理评审。

通过沟通提供有影响力的建议

- 定期召开会议，会上突出重大风险，以集中讨论重要问题。以此方式保持与审计委员会和管理层的公开沟通。这是一种积极有效的汇报程序。
- 审计委员会定期评估所有内部审计工作的正式计划。
- 审计完成之后，及时向相关利益关系人（审计委员会和（或）管理层）报告内部控制系统的经济性、效率性和有效性。
- 就业绩效率和效益的改进政策、流程和程序，向审计委员会提出建议。
- 团队成员就“合理”的审计结果及哪种结果需要进一步调查展开讨论并达成一致意见。
- 还需要传递质量成本信息，包括预防成本、评估成本、内部缺陷成本（停工损失）和外部缺陷成本（例如顾客、银行和外部审计师不满意的损失）

提供相关性的信息

- 组织的风险和控制框架可以为所有相关员工及委员会成员所取得。
- 与相关利益关系人就审计目标达成一致并加以记录。
- 按年编制并评估审计计划，分发给全体团队成员。
- 审计报告识别潜在的改进机会，清楚突出所有的重大事项及非符合性事项。
- 知晓与内部控制相关的法律和法规要求，分发给全体员工并定期检查以确保其是最新的。

- 所有相关员工能获得控制政策，且管理层鼓励遵守规定的强控制文化、
- 组织的反腐败方案为内部审计委员会员工所支持，在需要时这些员工可以提供信息。

分析对价值的影响

- 定期监控组织处理重大冲突的能力。
- 计量组织的政治、经济、社会、技术、道德或法律（PESTEL）因素变化的风险影响，以备展开内部审计之需。
- 根据法律顾问的建议，定期对合规性方案加以评估。
- 将内部控制失败事件（如材料差错或舞弊）提供给适当的员工以促进改正或吸取教训。
- 内部审计的效益超过其成本。这通过效率（即每内部审计日的成本，每审计报告的成本，编制的审计报告数量等），有效性（表现为内部控制的改进）来评价。
- 突出现有系统问题的审计活动应触动加强监督和控制。
- 考虑并选择适当的测试方法，如符合性测试（对控制的测试）、实质性测试（对余额或交易的测试）、分析性复核（检查比例、趋势和余额变化等）。
- 通过比较财务和非财务信息展开分析性复核，以检验数据之间的联系。
- 总是调查非预期的差异。

履行受托责任，建立相互信任

- 为保证内部审计的独立性，该部门主管直接向审计委员会报告。内部审计人员不受干扰展开工作。
- 审计委员会只由非执行董事组成，其中至少包含一名合格的会计师。每年至少召开三次会议。
- 审计委员会负责通过对内部审计主管或外聘内部审计师的任免安排。
- 控制设计者与检测者分离。内部审计人员不得为其过去曾经管理过的经营活动提供保证。
- 内部审计人员遵守相关执法机构的标准，例如国际内部审计准则委员会 (IASB) 颁布的国际内部审计准则。

6. 最新修订与相关事项

这是全球管理会计原则的第一版。本项目始终是我们两个组织和其他各界，包括全球管理会计从业人员，学术界、执法者，共同部门组织和管理会计专业人员之间的一个交互、反复和相互的联系。为此，我们邀请您通过电子邮件和其他社交媒体渠道继续参与。我们预计在三年内更新该原则。如果您希望加入专门的原则领因 (LIKEDIN) 组，或希望了解你的组织采纳原则的更多的信息，请发送邮件至：principles@cgma.org

7. 术语汇编

术语	解释
AICPA	美国注册会计师协会
商业模式	国际综合报告委员(IIRC)将商业模式定义为：组织为了能短期、中期和长期创造价值所选择的投入、经营活动、产出和成果的系统 ¹⁰
商业合作	将会计学科与商业知识融合以为决策提供洞察力并影响业绩管理的改进。
商业伙伴	在价值链上与组织存在交易性关系的任何第三方，例如顾客与供应商。
CGMA全球管理会计师	CIMA和AICPA联合设立的新专业资格头衔。
CIMA	英国皇家特许管理会计师公会
成本动因	导致作业成本发生变化的因素，例如回复的顾客电话数，服务于某帐户的小时数，某部门的销售人员数量等。
成本改造与管理	减少浪费，维持并增加价值。包括在组织范围内持续不断地辨识、减少浪费，以释放资源来进行创新并增加利益相关者利益。
数据规划	取得、整理、提炼和展示所有必须的数据以评价方案实施情况和对方案优先排序。
伦理	将道德观应用于商业行为中。商业伦理对个人的行为和组织整体的行为都相关。适用于曲直行为的各个方面各个层面：包括董事会的战略，公司对待员工和供应商的方式，也包括销售方法和会计方法。
实施	随着时间推移实施计划。
外部报告	表述组织在财务和非财务业绩、商业模式、风险和战略方面的全面和综合观点，以此为基础有效评估未来预期业绩。
财务战略	识别各种可能使组织的净现值最大化的战略，在各种竞争机会之间分配稀缺资本资源。执行和监督所选择战略以实现既定的目标。
全球管理会计原则	识能代表管理会计的最基本的价值、特征、标准和特点。有四个原则：通过沟通提供影响力的远见卓识，提供相关信息，对价值的影响能得到量化的分析，履行受托责任，建立相互信任。

术语	解释
综合思考	组织对不同的经营和职能部门以及组织使用或能施加影响的资源的关系的积极思考。
内部审计	就组织的风险管理、治理和内部控制流程有效运转提供的独立保证。有时也称为对控制的管理评审。
内部控制	关于组织在价值创造和保值中风险管理的政策、制度、程序和步骤的书面框架，对该框架高效和富有成果的执行和运作以及对框架执行情况的报告和监督。
投资评价	根据是否符合战略、选择的优先顺序、可承受性以及可接受的收益与不可接受的风险的对比等因素，评估是否接受或不接受一个特定的投资项目。
管理会计	为组织创造价值和保值而收集、分析、传递和使用与决策相关的财务和非财务信息。
管理与预算控制	将业绩与组织的各个层级的预定目标相对照以积极控制业绩的系统。该系统可以包含项目、人员、作业流程、销售量和收入、资源数据、经营成本和费用、资产、负债和现金流量，也可以是其他非财务指标。
经营计划	组织如何实施其战略目标的详细描述。
实践领域	管理会计部门的主要活动或能提供显著贡献的领域。
定价、折扣和产品决策	决定生产什么或提供什么服务，决定产品和服务的销售价格和折扣安排。
项目管理	对一个项目各个方面进行综合，以便何时何处需要时可以适时获得适当的知识和资源。最为重要的，要确保能够用及时、划算和质量可控的方式生产出所预期的结果。
守法与合规	履行与会计、法定报告、税收和其它合规方面的法律和法规责任。目的在于避免受到处罚和其它强制行动，提升组织作为优秀公司公民的声誉。
资源管理	在组织决策环境里，优先考虑资源的可利用性。它可以帮助组织高效率和富有成果地进行产品和过程的转型或持续改进，包括资源、制度和人员与组织的战略目标和优先顺序的匹配。

术语	解释
复核与修订	对过去和预测业绩进行的评估和报告。修订计划和战略。
风险管理	识别、评估和对不确定作出反应的过程。这种不确定性源自组织用于支持其实施战略目标的各类活动。
情景分析	通过对不同场景的模拟结果以洞察利用特定机会对价值的影响和与之相伴的风险。
履行托管责任	有效管理资源和关系，以保护组织的财务和非财务资产，声誉和价值。
战略性税收管理	明确税收在财务分析和决策中的作用，同时积极处理组织的税收问题，达到法律的要求。
战略	阐述组织的目的，解释其顾客和关键利益关系人的价值主张，定义核心目标及其计量指标和指标值。
可持续性	在实现长期经济利益的同时使对环境的影响最小化同时对社会带来正面价值。
司库与现金管理	公司处理各类财务问题，用于经营的外部 and 内部资金，包括货币和利率风险管理、银行信贷安排、各项融资和现金管理。

注释

1. <http://www.economistinsights.com/business-strategy/analysis/beyond-spreadsheets>
2. <http://bit.ly/digital-universe-pdf>
3. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
4. "The Art of Choosing" Professor Sheena Iyengar, 2010
5. <http://www.millennium-project.org/millennium/challenges.html>
6. <http://bit.ly/dean-hawkes>
7. <http://bit.ly/professional-conduct>
8. <http://bit.ly/cima-code-of-ethics>
9. <http://www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/cgma-competency-framework.aspx>
10. http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf
11. <http://www.iaa.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/>
12. <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/list.aspx>
13. "Roads to Resilience" Airmic, 2014
14. Principle C1 of the UK Corporate Governance Code requires boards to present a 'fair, balanced and understandable' assessment of the company's position and prospects
15. <http://www.theiirc.org/resources-2/faqs/>

致谢

《全球管理会计原则》由英国皇家特许管理会计师公会 (CIMA) 下设的政策研究室主任——Naomi Smith 女士起草，得到了 Charles Tilley 先生和 Noel Tagoe 博士的大力相助，以及 Peter Spence Joanne Whitehead, Tarisai Masamvu, Jacky Pfennig 和 William Spencer 的鼎力支持。

除此之外，我们还要向《全球管理会计原则》顾问小组、美国注册会计师协会 (AICPA) 的评审员——尤其要向 AICPA 的商业和工业执行委员会和 CIMA 的技术委员会，以其向我们提供书面反馈或参与咨询圆桌会议的全体人员致以诚挚的谢意。

© 2014, Chartered Institute of Management Accountants. All rights reserved.

全球最负盛名的两大会计组织 - 美国注册会计师协会 (AICPA) 和英国皇家特许管理会计师公会 (CIMA) 联合推出全球特许管理会计师 (CGMA®) 专业头衔，旨在建立与提升公众对管理会计行业的认可度。惟有严以律己、技能出众、富有才华、富于责任且能推动企业业绩发展的管理会计师，才能获此专业头衔。全球特许管理会计师头衔的获得者或者必须是具有管理会计经验的美国注册会计师 (CPA)，或英国皇家特许管理会计师公会的普通会员或资深会员。

通过互联网公布此材料，并不意味着我们允许任何形式的再传播。未经前面提及的版权所有者的书面许可，任何单位及个人不得复制、存储到第三方平台和数据库，不得以印刷、电子、机械、数字或其他方式传播。关于如何获取转载权限，若想了解更

多信息，请发送邮件至 copyright@cgma.org。

此材料并不包含法律、会计或专业方面的服务或建议。如需法律或其他专业帮助，应寻求胜任专业人士帮助。本材料所含信息旨在帮助读者对所讨论的话题有一个大体了解，并非意在详尽无遗地涵盖组织所面临的所有主题或问题。尽管我们竭尽全力以确保材料中相关信息在发布之时的及时性和准确性，但这并不意味着从中获取的信息可以适用于任何特定事实或情景。

尽管 CIMA 和 AICPA 允许使用全球管理会计原则以推广 CGMA 头衔，CIMA, AICPA 及全球注册会计师协会 (合伙) 不为任何个人因使用该文件而做行动所招致的损失负责。CIMA 和 AICPA 确认并致力于保护该工作的经济和道德权利，反对对该工作的歪曲，特别是那些对其声誉造成偏见或错误归责于作者，以及假冒或诽谤的做法。CIMA 和 AICPA 保留在认为适当时调整全球管理会计原则的权利。

非洲

4th floor, 54 Melrose Boulevard Melrose Arch Melrose North Johannesburg, South Africa

T: +27 (0)11 788 8723

F: +27 (0)11 788 8724 johannesburg@cimaglobal.com

欧洲

26 Chapter Street London SW1P 4NP United Kingdom

T: +44 (0)20 8849 2251

F: +44 (0)20 8849 2250 cima.contact@cimaglobal.com

北亚

1508A, 15th floor, AZIA Center 1233 Lujiazui Ring Road Pudong Shanghai, 200120 China

T: +86 (0)21 6160 1558

F: +86 (0)21 6160 1568 infochina@cimaglobal.com

东南亚和澳大利亚

Level 1, Lot 1.05 KPMG Tower, 8 First Avenue Bandar Utama 47800 Petaling Jaya Selangor Darul Ehsan Malaysia

T: +60 (0) 3 77 230 230/232

F: +60 (0) 3 77 230 231 seasia@cimaglobal.com

CIMA 在以下地区设有办事处

澳大利亚、孟加拉、博茨瓦那，中国，加纳，香港特别行政区，印度，爱尔兰，马来西亚，尼日利亚，巴基斯坦，波兰，俄罗斯，新加坡，南非，斯里兰卡，阿联酋，英国，赞比亚，津巴布韦

Australia, Bangladesh, Botswana, China, Ghana, Hong Kong SAR, India, Ireland, Malaysia, Nigeria, Pakistan, Poland, Russia, Singapore, South Africa, Sri Lanka, UAE, UK, Zambia and Zimbabwe.

Middle east, south Asia and north Africa

356 Elvitigala Mawatha Colombo 5 Sri Lanka

T: +94 (0)11 250 3880

F: +94 (0)11 250 3881 colombo@cimaglobal.com

cgma.org

October 2014

978-1-85971-814-8

© The Chartered Institute of Management Accountants 2014