

# 中国企业管理会计人才培养模式调研报告

## “中国企业管理会计人才培养模式” 调研报告

---

“中国企业管理会计人才培养模式”项目（以下简称项目），为上海国家会计学院（SNAI）与特许公认会计师公会（ACCA）合作研究的项目。项目以促进中国企业管理会计人才培养为目标。项目通过向专业人士发放调查问卷、现场访谈等方式，来获得有关管理会计人才培养的最贴近实务人群的情况，如人才培养的方式、效果、需求等。

项目由上海国家会计学院李扣庆院长领衔负责，由包括ACCA中国事务总监梁淑屏女士、上海国家会计学院佟成生副教授、ACCA中国专业事务主管许素兰女士等在内的十多位专业人士组成。

项目自2013年8月启动，历经课题框架研讨、专业人士投票、高级财务领导者座谈会等多个阶段，历时4个月。

2013年12月2日，报告的全文在上海国家会计学院举行的管理会计论坛上公开发布。报告的电子版可在ACCA中国官网([cn.accaglobal.com](http://cn.accaglobal.com))或中国会计视野网([www.esnai.com](http://www.esnai.com))下载。



### 总负责人

**李扣庆 上海国家会计学院 院长、教授**

上海国家会计学院院长、党委副书记。亚太财经与发展中心主任、亚太财经与发展中心北京分部主任。1965年生。博士，教授，中共党员。1988年毕业于上海财经大学贸易经济系，获经济学硕士学位。2001年于上海财经大学企业管理专业博士研究生毕业，获管理学博士学位。1996至1997年，在美国国际管理研究生院（雷鸟学院）访问进修。1988年起在上海财经大学贸易经济系任教。1998年至2000年任上海财经大学中美合作MBA培养项目中方负责人。兼任上海市服务经济研究会副会长。



### 主要负责人

**梁淑屏 ACCA 中国事务总监**

梁淑屏女士在1998年加入特许公认会计师公会 (ACCA)，对ACCA在香港的发展担当重要的角色。她拥有领导不同职能团队的丰富经验，包括教育及发展，市场推广及业务发展。她在2008年主管ACCA中国战略及发展，在这个重要并迅速增长的市场成功地领导了许多项目。目前，她是ACCA中国事务总监，负责领导ACCA在中国大陆不同地区的办事处，包括北京、上海、成都、广州、深圳和沈阳。

## 项目负责人简介

---



### 主要负责人

**佟成生** 上海国家会计学院教研部副教授

管理学（会计学）博士。现任上海国家会计学院教研部副教授，兼任上海财经大学兼职硕士生导师。长期从事管理会计和成本管理的教学和研究工作，在《会计研究》等国内学术期刊上发表论文多篇，作为主要成员参与国家社会科学基金“预算制定在国有企业经理人薪酬契约中的激励”课题，担任国家自然科学基金管理科学部重点项目“以价值为基础、以战略为导向的中国企业管理会计研究”的子课题负责人，在2007年—2008年在香港城市大学从事研究工作。



### 主要负责人

**许素兰** ACCA 中国专业事务主管

许素兰是ACCA中国专业事务主管，负责推动有助于中国商业和会计行业发展的研究项目。她与中国市场的利益相关方及机构密切合作，使ACCA能够为会计和商业领域的进一步发展做出贡献。许素兰在审计和专业服务领域积累了十多年的经验。在加入ACCA之前，她在香港四大会计师事务所之一担任审计经理，为跨国公司和上市公司提供审计。

项目负责人简介	1
摘要	4
调研背景与目的	5
调研方法	6
1、调研过程	6
2、问卷填写者的背景	6
调研结果	7
1、企业内部架构 – 专门设立管理会计部门的情况	7
2、管理会计的职能	7
3、管理会计岗位的职责范围和胜任能力 / 技能的要求	7
4、人才培养模式	10
5、结论	15
附录	16

## 摘要

---

21世纪是人才竞争的年代，尤其是管理会计人才竞争的年代，对于如何培养管理会计人才是每家企业面临的难题。上海国家会计学院和特许公认会计师公会（以下简称ACCA）联合开展企业管理会计人才培养模式的课题研究，双方派出专业人士组成团队，通过问卷调查和访谈方式，对管理会计人才的胜任能力/技能、培养方式和培养模式进行了研究，希望对国内企业管理会计人才的培养提供一定的借鉴意义。

透过研究，我们有以下的结果：

### 1、企业文化、领导支持的重要性

问卷结果显示，90%的回复者认为管理会计人才对公司绩效的提高是重要和非常重要，参与讨论的与会者亦表示，管理会计在企业中是不可或缺的一个重要职能。可是，管理会计在企业能发挥的作用，体现在公司的领导层对这个岗位的定位。

### 2、管理会计的职能设定

超过一半的问卷回复者都没有对管理会计的职能进行描述。但是，要使管理会计在企业发挥其作用，企业应该清楚地为每一个管理会计的岗位设定职能，让他们明白他们在企业里所扮演的角色及要达到的目标。

### 3、管理会计所需的胜任能力

要满足管理会计的职能，企业必须为管理会计的岗位设定所需的胜任能力。除了基础的技能，如成本管理技术、管理会计工具的知识、数据分析技巧和相关的科技和软件外，由于管理会计还需要为企业筹划未来，所以一些能力类的胜任能力，如对潜在风险的认识、对战略选择的评估能力、把握宏观经济对企业的影响等，都是管理会计不可缺少的胜任能力。此外，一些软技巧，如领导能力、沟通技巧等，对管理会计也是非常重要。

### 4、不同的培养方式以达到不同的目标

针对管理会计所需的胜任能力，企业可以透过不同的培养方式去帮助管理会计提升他们的能力。企业可以因应企业的情况，并按照不同的技能，透过不同的方式去培养员工。对于基础的能力，企业可以通过让员工在职的学习等方式，如参与一些专业资格的考试、组织一些内部培训等等。对于能力类的胜任能力，大部分企业都会让员工通过工作上的学习和经验累积以提升能力，轮岗、暂调业务部门等方式，都是可以让管理会计更深入地去理解企业的业务和不同部门的实际情况。导师制度更是可以帮助管理会计在工作过程中得到更好的领悟。

### 5、管理会计员工的绩效考核

企业要知道培养计划是否达到效果，管理会计是否有所需的胜任能力以满足岗位的要求，便需要跟管理会计的员工做绩效考核。企业可以根据管理会计的职能，与员工每年确定目标及发展计划，到年终的时候做为一个考核的基准。研究的结果显示，大多数对员工做绩效考核的企业，员工的满意度也比较高。

对于财务人员来讲，他们追求的是一个职业生涯规划，这并不是短期的。对财务人员有一个好的培养计划，可以把有潜质、有能力的员工留住，他们也可以为企业创造更大的价值。

管理会计主要服务于企业内部经营管理，通过对财务会计资料、统计资料及其他业务资料在内的各种数据进行加工，向企业内部管理者提供有用的经营信息以帮助他们正确确定经营目标，进行经营决策，对企业经营活动实施控制，使企业的经营活动处于最优状态。因此，管理会计的功能应该包括规划与控制两大方面。前者主要是通过确定目标、编制计划和确定实现计划的手段与方法，对企业未来的经营活动进行全面的筹划；后者则主要通过落实责任、考核业绩和分析计划的执行情况，对企业经营活动进行控制。

传统管理会计的成本管理以“产品”为重心，着重从生产制造阶段来控制 and 降低成本，所以以本量利分析、标准成本、预算控制、责任会计为核心形成了管理会计体系。随着企业竞争的日益加剧，要求管理会计不仅关注产品生产制造阶段的成本，还包括接受订单、设计、销售、安装、运输、维护等一系列环节，成本控制的视角范围拓展到整个企业运营的各个环节。此外，企业业务亦随着商业环境的改变而不断演变，业务性质亦变得越来越复杂。管理会计在企业中的角色，除了成本控制外，还要着眼于企业未来的经营活动，如经营目标的确定、决策的制定、预算的编制等，为企业管理者对未来的经营活动进行事前预测和事中控制提供信息服务。尽管管理会计要对过去的经营情况进行某些分析和评价，但其目的并不在于归纳说明过去，而是为了有效地筹划未来。

面对这样的环境和挑战，所有企业对管理会计人员的要求越来越高，尤其是财务负责人的要求更高。企业对管理会计人员的能力/技能的要求是什么？对于企业中的财会人员，又可以通过怎样的培养方式来培养现代管理会计人员所需要的能力/技能？通过我们的联合调研，我们希望能够为这些问题找出答案。

# 调研方法

## 1、调研过程

本次调研由上海国家会计学院和ACCA联合开展，双方派出专业人士组成团队，采用问卷调查和企业访谈两种方式进行。为了保证问卷设计更切合企业实际情况，团队成员在设计问卷前先与40位企业财务负责人进行一次座谈，大概了解了企业管理会计工具的应用和管理会计人员培养的方法，然后才对调查问卷进行设计，双方进行反复沟通最后定稿。问卷透过上海国家会计学院主办的“中国会计视野<sup>1</sup>”网站平台发布，经过20天的问卷填写，共回收302份有效问卷。此外，团队成员结合问卷分析结果邀请财务高管举行四场圆桌讨论会，以深入了解不同企业在管理会计人才培养的实践经验，其中两场讨论会在上海举行，两场讨论会在北京举行，受邀的财务高管分别来自国有企业、民营企业和外企。

## 2、问卷填写者的背景

### (1) 行业背景

问卷的设计借鉴了国家经济发展与改革委员会对行业的划分，对填写者所在公司的行业分类分别是农、林、牧、渔业；采矿业；制造业；电力、热力、煤气及水生产和供应业；建筑业；批发和零售业；交通运输、仓储和邮政业；住宿和餐饮业；信息传输、软件和信息技术服务业；金融业；房地产业；租赁和商务服务业；科学研究和技术服务业；水利、环境和公共设施管理业；居民服务、修理和其他服务业；文化、体育和娱乐业。考虑到多元化的企业状况，所以增加了“多元化企业”项目。对于一些问卷回复率比例偏低的行业，比如农、林、牧、渔业；电力、热力、煤气及水生产和供应业；住宿和餐饮业；租赁和商务服务业；科学研究和技术服务业；水利、环境和公共设施管理业；居民服务、修理和其他服务业；文化、体育和娱乐业，在问卷结果分析时统一合并为其他，行业分布见图1。

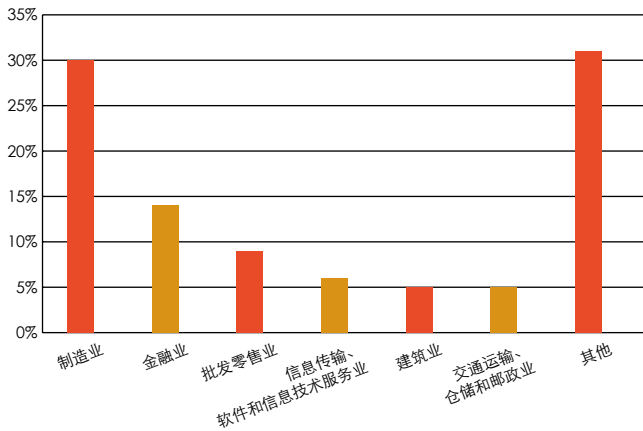


图1 行业分类

### (2) 企业所有制结构

企业所有制性质包括国有独资企业、国有控股企业、民营企业、外商独资企业、中外合资企业和其他所有制。通过问卷的分析，我们看到公司所有制性质的比例比较均衡（见图2）。

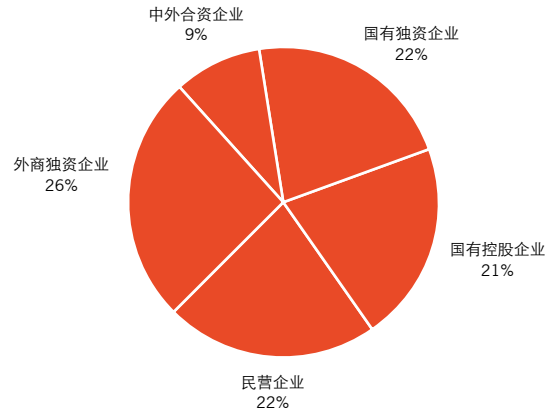


图2 企业所有制性质比例

### (3) 问卷回复者的职务结构

问卷对回复者的职务名称设计比较细，尽量涵盖填写者所处的行业、企业所有制、层级情况，包括公司副总经理（分管财务）、首席财务官、总会计师、计财/财务部总经理（含副总经理）、财务总监、首席会计师、财务高级经理、财务经理、会计、管理会计、财务分析员和助理会计，最后职务进行汇总分成高层、中层和基层管理者。其中高层管理者包括公司副总经理（分管财务）、首席财务官、总会计师、财务总监，占比30.79%；中层管理者包括计财/财务部总经理（含副总经理）、财务高级经理和财务经理，占比42.38%；基层管理者包括会计、管理会计、财务分析员和助理会计，占比26.82%（见图3）。

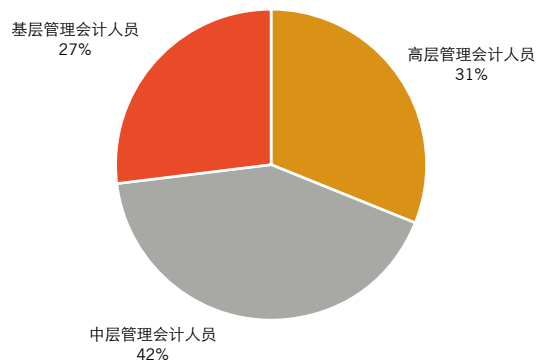


图3 问卷回复者的职务分布

1 中国会计视野网站是国内历史最悠久的中文财会网站，拥有190万注册用户和约30万微博微信粉丝。



## 1、企业内部架构 – 专门设立管理会计部门的情况

企业部门架构的设计与企业的管理要求、管控定位、管理模式及业务特征等因素密切相关。总体来说，问卷结果发现有专门的管理会计部门的公司占26.49%，没有专门的管理会计部门的公司占73.51%（见图4），而不论是国营企业还是外资企业，设有专门的管理会计部门的企业都是少数，虽然外企中设立管理会计部门相对比例会高一些（见图5）。由此看到，多数企业都没有一个特定的管理会计部门，管理会计工作处于财务部内。

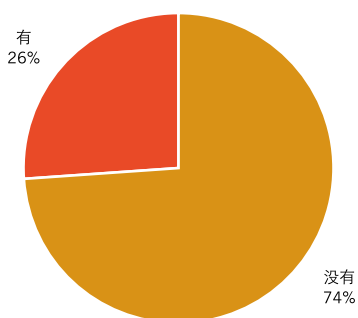


图4 设立管理会计部门的比例

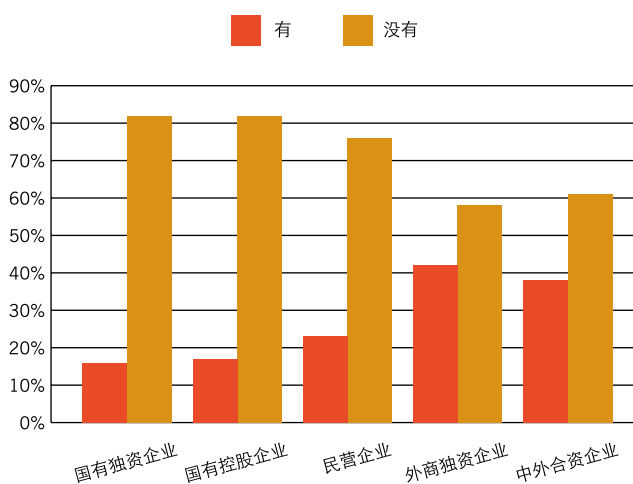


图5 不同所有制公司管理会计部门设立情况的比较

大部分出席圆桌讨论会的与会者，不论是国营企业或是外资企业，都指出他们没有管理会计部门，管理会计的工作分散在不同的业务部门里面，也分布在各项管理工作当中。很多与会者都指出管理会计的工作主要是在财务部门里，每个层次都有不同的管理会计职能。

虽然没有一个特定的管理会计部门，管理会计在企业的角色却是相当重要的。问卷调查结果显示，有90%的回复者认为，管理会计人才对公司绩效的提高是重要和非常重要的。而在讨论会中，与会者都表示，管理会计在企业中是不可或缺的一个重要职能。不过，他们都不约而同地认为企业文化是一个相当重要的元素，领导

层的支持对管理会计的定位十分重要。有与会者这样说：“一个公司管理会计的作用，体现在公司CEO对这个岗位的定位。”

### 企业文化的重要性 - 一家外资企业的分享

我们有一个全球的管理会计委员会，是美国总部牵头的，每个国家会有一位代表在委员会里。这个委员会会定期开会，讨论如何在全球范围内提高数据分析质量，然后制定规范的管理报告，提高公司管理会计数据的质量。这是我们独特的一个核心小团队，做了不少的成果出来，包括牵头引进一些软件，给我们做一些统一的管理报告，这样的做法能够把一些基层的管理会计人员从繁琐的劳动中抽离出来，以便让大家把更多的精力集中在有价值、增值方面的分析工作上。

## 2、管理会计的职能

虽然在某种程度上需要看行业特色，但大致上，不论有没有专门的管理会计部门，管理会计的职能都在于预测与决策、规划与控制、考核与评价和业务支持几大方面。

问卷调查发现，在现实中，管理会计更多的是发挥传统的职能，比如预算管理、财务数据分析、成本费用管理和财务预测、为管理层提供财务及非财务信息以支持商业决策等职能，而相对现代职能的发挥却不太理想，包括投资项目绩效考核与评价、风险管理和参与战略制定方面的职能。通过图6，我们可以看到管理会计职能的现状和应发挥职能之间的差距，黄色柱状代表问卷回复者认为管理会计应该担任的角色，结果显示管理会计应担任的职能比较均衡，普遍较高，相对来讲，选择“资金管理”和“部门绩效考核与评价”职能的比例略低一点。

在现实中，有参与圆桌讨论会的与会者表示，为公司各个部门制定业绩指标，与各个部门讨论以确定指标的合理性，都是管理会计的工作。也有与会者指出，他们的管理会计会做市场调研、产品利润分析、客户利润分析、竞争对手的分析来支持业务，而且，他们还会参与各个部门的会议，并提出问题。甚至有与会者提出，他们的管理会计会参与销售的会议、市场会议、供应链的会议等等。

不过，从问卷的结果来看，管理会计在大部分企业来说，现状与期望还是差距较大，特别是在参与公司财务规划、风险管理和参与战略制定方面。

# 调研结果

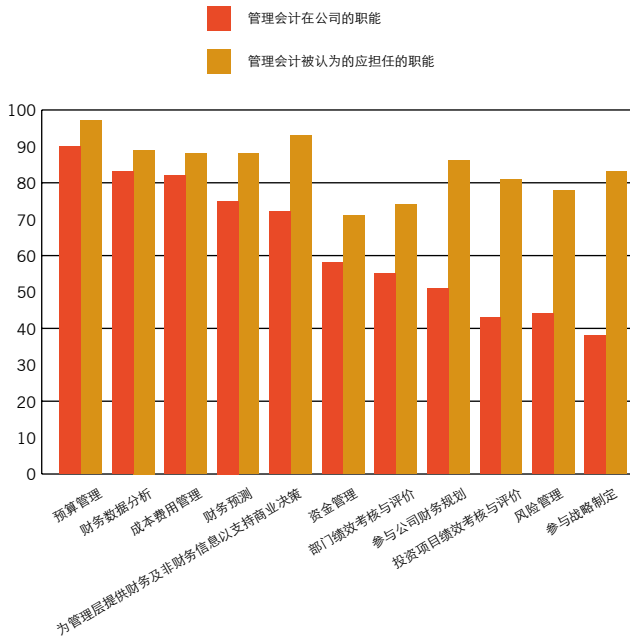


图6 管理会计职能的比较

通过不同行业管理会计职能的分析可以看到同样的结论，不论是什么行业，管理会计实际发挥的作用，仍停留在传统职能上，如成本费用管理、预算管理、财务预测和财务数据分析方面。

### 3、管理会计岗位的职责范围和胜任能力/技能的要求

#### (1) 管理会计岗位的职责范围

问卷结果显示，超过一半的企业没有对管理会计岗位的职责进行描述（见图7），如果没有明确的职责描述，工作中到底管理会计人员要做哪些工作则比较模糊，完全看上司对管理会计人员如何要求，主观性、随意性比较强，工作结果的差异会很大。

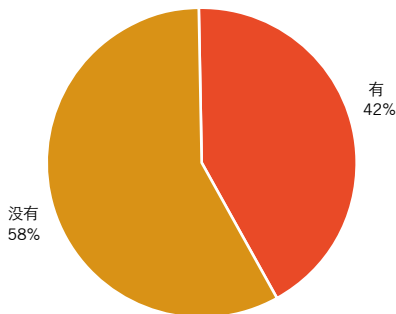


图7 管理会计岗位的职责描述比例

从图8可以看出，外商独资企业和中外合资企业对于管理会计岗位的职责范围界定比较清楚，更积极地设定职责范围。访谈中我们发现外企一般都会对管理会计员工界定岗位/职能描述，并清楚让他们知道能力的要求。有外资企业表示，他们针对每个岗位都有岗位责任书，根据各个职能的特点列出要求，员工是很清楚的。但是参与讨论会的国企则表示，虽然在招聘的时候，他们对新招聘的岗位都有一定的要求，但他们一般都不会把这些要求详细地与员工沟通。

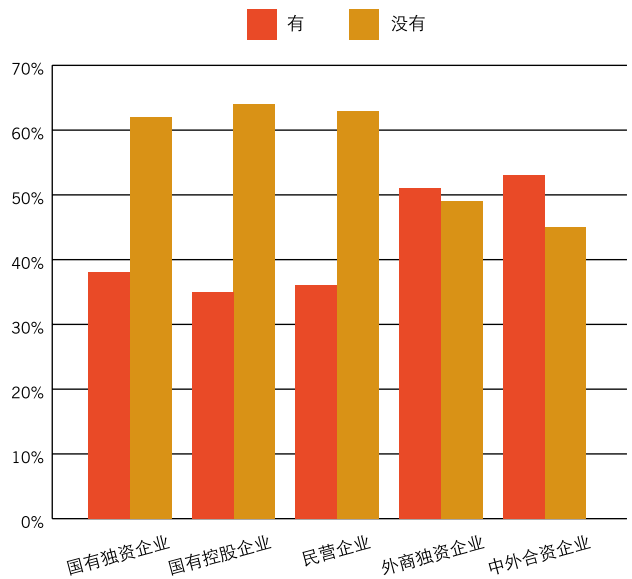


图8 不同所有制企业对管理会计岗位的职责界定和描述

#### (2) 管理会计的胜任能力/技能

很多与会者对于问卷中提出的管理会计的九项胜任能力/技能分成两类，包括基础技能类和能力类，认为基础技能类包括成本管理技术、管理会计的工具的知识及方法、数据分析技巧、懂得运用科技及相关的软件和熟悉企业的商业模式；而能力类包括对潜在风险的认识、对战略选择的评估能力、把握宏观经济对企业的影响和行业前沿与把握。

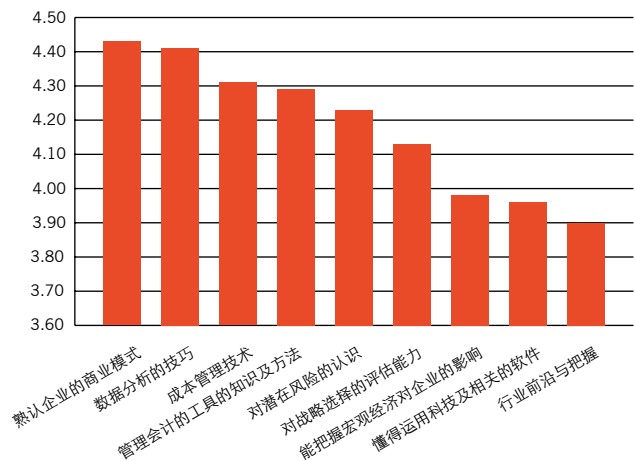


图9：管理会计胜任能力的重要性

对于不同层级的管理会计人员来讲，比较重要的胜任能力/技能包括成本管理技术、管理会计的工具的知识及方法、数据分析的技巧、懂得运用科技及相关的软件和熟悉企业的商业模式（见图9）。

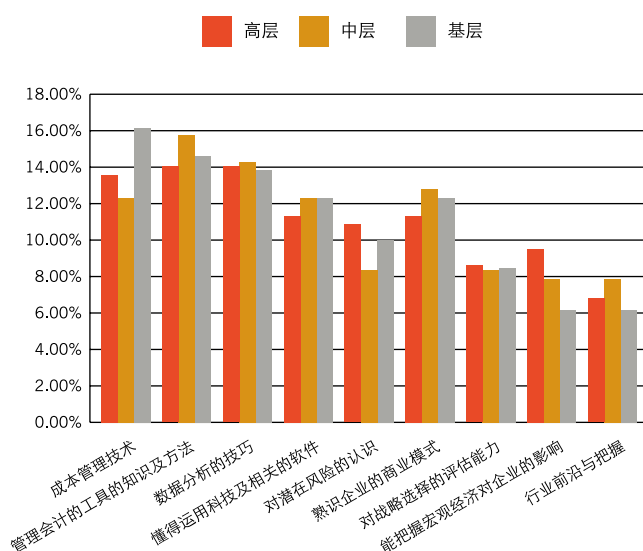


图10 不同层级的管理者对胜任能力/技能的要求

如果将高层管理会计人员和基层管理会计人员进行比较，我们发现对于基层管理会计人员来讲，基础技能类的能力更加重要，比例均高于高层管理者，比如在成本管理技术、管理会计的工具的知识及方法、懂得运用科技及相关的软件、熟悉企业的商业模式等方面（见图10）。不过数据分析的技巧对两者几乎没有差异，明显地，数据分析的能力对于任何一个管理会计人员来说，都是十分重要的。有好几位讨论会的与会者都提出，管理会计必须拿数据说话，根据过去的数据做不同的趋势分析，没有数据就不能做好的决策。

而能力类方面，高层管理会计人员的要求均高于基层管理会计人员。所以在工作中，高层管理会计人员更加关注风险、战略评估、宏观经济和行业前沿的把握方面。

我们在问卷中列出的胜任能力是从管理会计人才专业的角度提出的，除此之外，访谈中与与会者从管理者的角度提出领导力、职业道德和沟通技巧等能力也很重要。

### 领导力 - 一家国有企业的分享

对管理会计人才培养的方向除了有基本素质以外，还要有领导能力，这尤其对中高层的管理会计人员来讲非常重要，领导力强有助于团队建设和绩效的实现等方面，因为高层管理会计人员的大量工作是要同整个集团其他部门进行配合。比如在制定五年计划方面，每年都要具体落实下一年的战略规划，要把明年的主要工作确定下来，然后层层落实到具体的每一个分管领导，每一个部门。有了整体目标以后，战略才能落实，才能确定具体方案，预算才能够编得出来。在整个过程中，财务部门要负责沟通协调、启动推广等，这些都需要管理会计人员具有良好的领导力才能胜任。

### 职业道德 - 两家外企的分享

除了基础技能类和能力类的胜任能力外，管理会计非常重要的一点就是职业道德，职业道德很重要，如果一名管理会计人员跟公司业务人员串通一气，而不能保持中立的话，他的所有行为都会偏向于那个错误的决策。

公司在对员工考核有20分是关于道德方面，包括公民责任感。管理者的领导力不是从上而下发号施令，而是更多地支持别人、帮助别人，这些都是价值观。在工作中体现这些价值观，如果没有体现出来，不配合，或者欺压下属，20分得不到。

### 沟通技巧的重要性 - 一家外企的分享

沟通技巧分成三块，第一部分要有报告能力，要能够逻辑明确，做出逻辑清楚的表格来，用数字来沟通。第二部分是报告的写作能力，写一个好的报告，要附上分析，整个报告的逻辑要写得非常清楚，脉络清晰，能直接反映到总部高层去。第三个层次就是演示能力，在会议上，能跟总部总经理级别的管理人员，简单清楚地介绍整个业务具体情况，向他们沟通对公司未来的预测和发展，在这方面，口头表达能力同样非常重要。

### (3) 界定胜任能力/技能的需求

问卷回复者中，有明确设定管理会计人员需要的胜任能力/技能的比例为30.46%，而没有明确设定管理会计人员需要的胜任能力/技能的比例为69.54%（见图11）。

# 调研结果

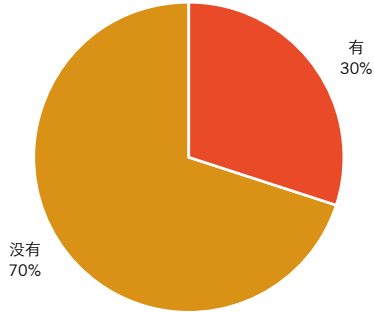


图11 对管理会计胜任能力的企业比例

在92个有明确设定管理会计人员需要的胜任能力/技能的回复中，国有独资企业占17.39%；国有控股企业占13.04%；民营企业占22.82%；外商独资企业占34.78%；中外合资企业占11.95%（见图12）。

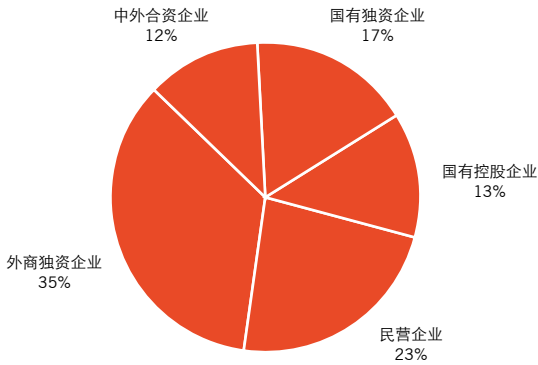


图12 设定管理会计胜任能力的不同企业的比例

但是总体来讲，不论是国营企业还是外资企业，我们看到对管理会计人员的胜任能力会作出明确设定的企业还是不多（见图13）。

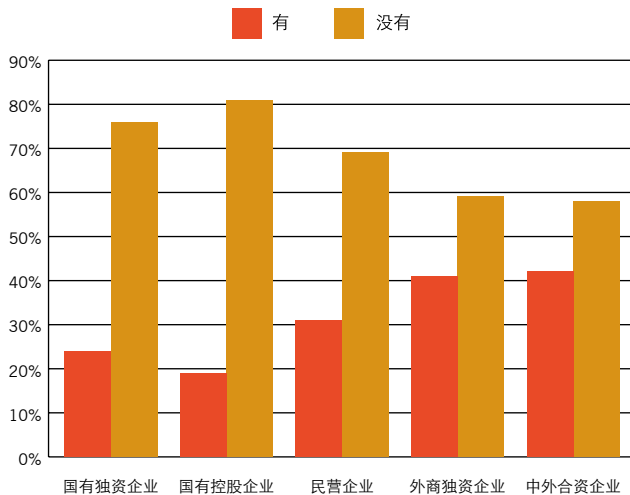


图13 不同企业设定管理会计胜任能力的比例

## 4、人才培养模式

### (1) 年度人才培养计划

当被问及对管理会计人才培养有否一个年度培养计划的时候，有43%的企业没有一个年度的管理会计人才培养计划。另外，只有9%的问卷回复者表示公司有专门针对管理会计的人才培养计划，48%的公司做法是包含在财务人才的培养计划里（见图14）。

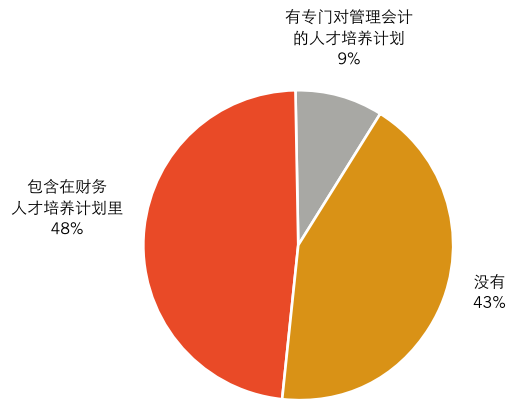


图14 年度管理会计的培养计划比例

对于有明确设定管理会计人员的胜任能力/技能的企业来说，大部分（超过85%）都会有对于管理会计人才培养的年度计划，不论是专门设计的，还是包含在财务人才培养计划里头。可是对于没有明确设定管理会计需要的胜任能力/技能的企业，有超过一半（55%）并没有任何年度计划。由此可见，对管理会计人员胜任能力/技能明确的公司，在年度培养方面更明确，也更积极（见图15）。

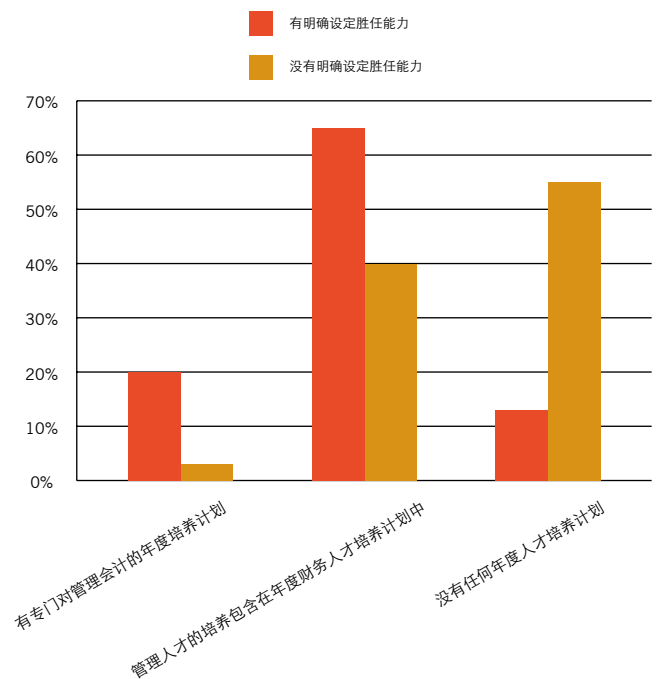


图15 年度人才培养计划对于明确设定胜任能力的比例

## (2) 管理会计人才培养计划的负责部门

在问卷回复者中，只有接近18%的企业有专门部门负责管理会计人才的培养，而有接近54%的企业则把培养工作包括在负责员工培养的部门里，28%是没有任何管理会计人才的培养（见图16）。由此可见，多数企业对管理会计人才的培养即使没有一个专门的部门负责，也会有一个部门负责员工的培养，而对于有特别一个专门部门负责管理会计人才培养的企业来讲，他们应该是更加重视管理会计工作，对管理会计人才的培养更加规范。

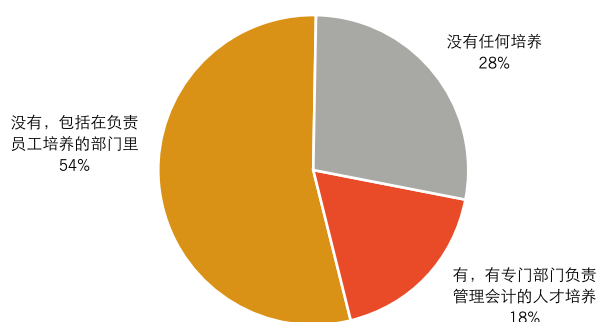


图16 负责管理会计人才培养的部门情况

## (3) 人才培养方式

从问卷的结果，我们可以知道企业对管理会计人才培养的技能和知识如图17所示：

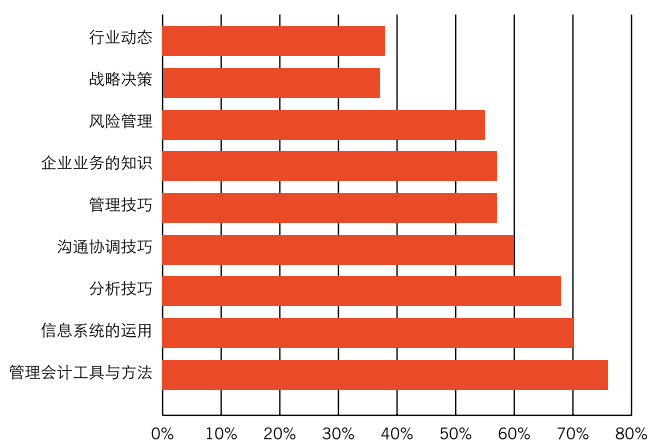


图17 培养计划的内容

这个结果反映了企业对管理会计的技能要求，还是停留在比较传统的成本管理和预算管理方面，这也验证了前面的分析结果，因此对于高层管理会计人才所需要的能力的培养略显稍微欠缺，如对于风险管理和战略决策方面的培养。

问卷提出不同的培养方式，包括在职提高学历、专业资格、参与外部培训及论坛、组织内部培训、轮岗<sup>2</sup>、在职的自我摸索、在职的上司指导、对外考察交流、公司内部跨部门的讨论和暂调业务部门做深入了解<sup>2</sup>。

根据调研所得的结果，我们发现企业认为对应胜任能力/技能最有效的培训方式见表1。

表1 不同胜任能力/技能的主要培养方式：

胜任能力 / 技能	最有效的三种培养方式		
成本管理技术	在职的自我摸索	在职提高学历	组织内部培训 / 轮岗
管理会计工具的知识及方法	专业资格	在职提高学历	在职的自我摸索
数据分析技巧	在职的自我摸索	专业资格	组织内部培训
懂得运用科技及相关的软件	在职的自我摸索	组织内部培训	轮岗
熟识企业的商业模式	公司跨部门的讨论	在职的上司指导	暂调业务部门做深入了解
对潜在风险的知识	在职的上司指导	公司跨部门的讨论	在职的自我摸索
对战略选择的评估能力	在职的上司指导	在职的自我摸索	公司跨部门的讨论
能把握宏观经济对企业的影响	参与外部培训及论坛	在职的上司指导	对外考察交流
行业前沿与把握	参与外部培训及论坛	对外考察交流	在职的上司指导

大多数圆桌会议的与会者都认为基础技能类的能力可以通过学习、培训提高，无论是在学校或者自学都可以，这些能力都是比较容易掌握的，而对于能力类的胜任能力则需要需要在实践中进行积累。

除了学历和专业资格外，在访谈中，我们了解到国企很注重以内部培训作为一个培训的方式，企业在每个月会安排定期的项目培训，例如关于期货市场、财务、电脑软件等等，也有关于业务知识的培训。有国企则每年安排一次集中培训，每次培训有一个专题，结合国资委及当前的环境，根据企业对管理会计的要求所定，例如有关风险管理、全面预算、内控建设等。另外也有每个月的座谈会，大家把在工作上碰到的问题结合起来，对生产经营提出意见。有国企的做法是保证每年有三天的培训主要讲管理会计，也会鼓励员工参与一些相关的外部培训。即使对外资企业来讲，内部培训也是一个很好的培训方式。组织内部培训的好处除了成本效益，对基

<sup>2</sup> 培养方式中的“轮岗”是指管理会计人员在财务部或计财部内部从事不同岗位的工作，而“暂调业务部门作深入了解”是指管理会计人员调到其他部门工作。



## 调研结果

层培训出现的效果最好外，还能够从内部需求出发，有针对性，并能在短时间内达成。亦有与会者提出，通过内部培训，可以达到企业内的知识共享。为了衡量这些培训对员工的效果，有企业要求所有参加培训的员工在培训之后，要在企业里给其他员工上一次课。

除了这些比较有系统性的内部培训安排，对于一些规模比较小的企业或是资源有限的企业，他们会安排相互培训，准备一个课题让同事们讨论。有企业会鼓励员工利用互联网来学习，有企业则会购买一些课程，让员工自己学习，也有安排远程教育系统，或是订一些杂志让员工阅读并得以启发。

对于能力类的技能培养，在调查结果中，我们可以看到，主要是通过在职的上司指导、公司跨部门的讨论和参与外部培训及论坛。事实上，在职的上司指导和在职的自我摸索，都被认为是人才培养的重要方式。不同的企业，可能有不同的方法。讨论会的与会者都提出，他们会把不同的项目，根据项目的重要性和难度，分配给不同的管理会计人员，由有经验的上级监督，让他们在这些项目的过程中，好好锻炼他们的能力。这些项目可以是小规模企业里的部门流程整理，也可以是大型企业里比较大规模的投资项目甚至是某地方的整个工厂管理。

此外，出席圆桌讨论会的与会者，都各自提出他们企业里的一种在职上司指导的方式 - 导师制。很多企业，不论是国有企业或是外资企业，都通过不同的方式进行导师制，让管理会计人员通过他们的工作去理解业务的运作和建立自己所需要的能力/技能。

### 导师制

#### 两家国有企业的分享

一个一年制的导师制，前期是学，后期是跟导师参加一些项目，例如定价、审价、审计等具体的项目，最后让员工自己做，由导师审核，项目结果才会被同意。对于重点项目，第一年财务部每个员工都有导师，第二年就看员工表现了。对于导师，企业会给他们发津贴，还会每年评选最佳学习和最佳导师奖。

员工会在总部待两到三个月，然后统一到工厂去，在祖国各地，制造业工厂，所有劳动合同都附有条件。依照每个人情况不同，企业会安排他们在工厂待一段时间，再回到总部，接下来根据员工做个性化的培养。如果在总部待一年，会有一位导师带他，由于每个人能力不同，研究生级别的，只有一个月时间熟悉工作，本科生则有两个月，对他们要求不一样。这段时间工作出了任何问题，都是由导师负责，之后便全部由员工负责。

### 外企的分享

对于每一个轮岗，都会有一个导师负责。这个导师可以是任何项目的领导，只要他认为有需要，他便可以去带一个参与培养计划的员工。一个轮岗六个月，在这六个月，这个导师负责带领员工，之后，导师需要给这名员工打分，而员工同时需要写报告。

虽然在问卷调查里，提到轮岗或是暂调业务部门做深入了解的并不多，但是，在圆桌讨论会上，几乎所有与会者都提出，轮岗或暂调其他业务部门都是一个很好的人才培养方式。通过轮岗或暂调其他业务部门，员工可以对企业的业务和企业中其他部门的运作有更深刻的了解。有国企指出，所有新进入企业的大学毕业生，都先要在财务专业轮岗，大概半年到一年的时间，再到业务部门、营运部门、战略部门去，根据每个员工的差异，会看他适合哪个岗位。

#### (4) 对管理会计人员的绩效考核

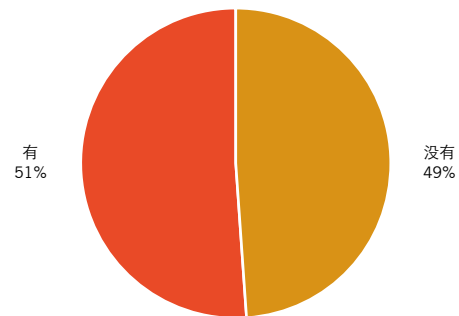


图18 对管理会计人员做绩效考核的比例

绩效考核对整个人才培养计划是很重要的。管理层必须知道他们所实施的人才培养的方式到底是否有效或能否达到他们预期的目标，能否培养出合适的人才以满足业务的需要。问卷调查发现，会对管理会计人员每年做绩效考核的比例只有50.66%，而有49.34%的问卷回复者表示他们所在的企业并没有对管理会计的员工做绩效考核（见图18）。其中对管理会计人员做绩效考核的公司，国有独资企业的比例是50%，国有控股企业的比例是29%，外商独资企业的比例是66%（见图19）。

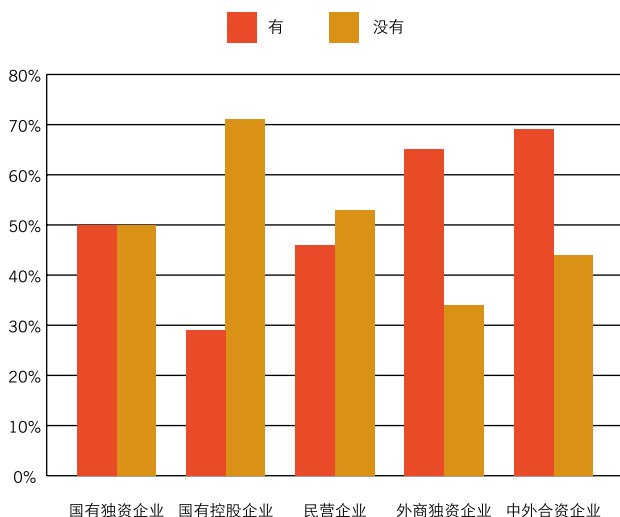


图19 不同企业对管理会计做绩效考核的比例

而对于管理会计员工绩效考核，大部分企业（90%）都是根据他们设定的胜任能力作为考核的标准的，只有10%的问卷回复者所在的企业不是根据胜任能力作为考核标准（见图20）。

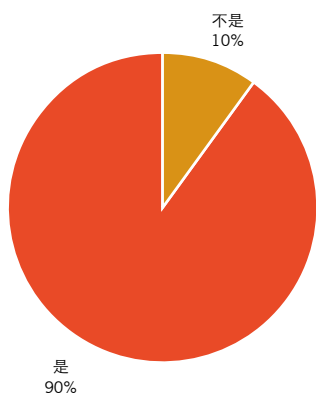


图20 以胜任能力为考核标准的比例

对于外资企业，他们对管理会计员工的绩效考核做法会有点相似。一位出席圆桌讨论会的与会者指出，他们都对于每位员工每年都有一个发展计划，是根据职位的要求来制定，给他们定下目标，然后会定期跟他们跟进审查。每年也会根据这个计划来作为员工的绩效考核，考核结果会跟他们薪酬挂钩。另一位与会者则指出，他们会通过一套系统，把年度应该实现的目标和培养计划放到网络上，每半年会查看培养计划有没有调整、目标有没有实现，到年终的时候，员工自己评分，再让主管评分，最终的评分会决定加薪的幅度。也有企业在做绩效考核的时候，除了能不能达到目标以外，还会包括员工有否遵守法规、有没有勇气、有没有诚信，有没有包容等。这样对绩效考核的做法，显得比较有系统性，并有量化的指标。另外，有与会者提出比较有创意的绩效考核的方法，例如通过一些大赛，来考核管理会计对管理的知识。

## (5) 管理会计人员对培养的满意程度

问卷调查结果显示，回复者对于他们所在企业的管理会计人才培养计划并不满意，只有19%感到满意或是非常满意，差不多一半（44%）表示中立，却有37%明确表示不满意或是非常不满意（见图21）。

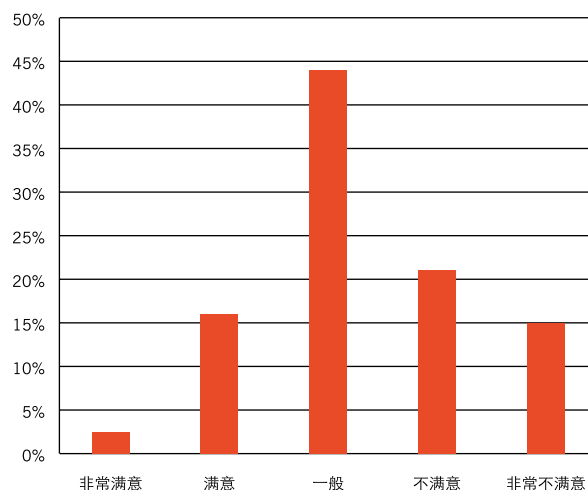


图21 管理会计人员对培养的满意度

我们作进一步分析，发现没有对管理会计人员做绩效考核的企业占大多数（见图22）。

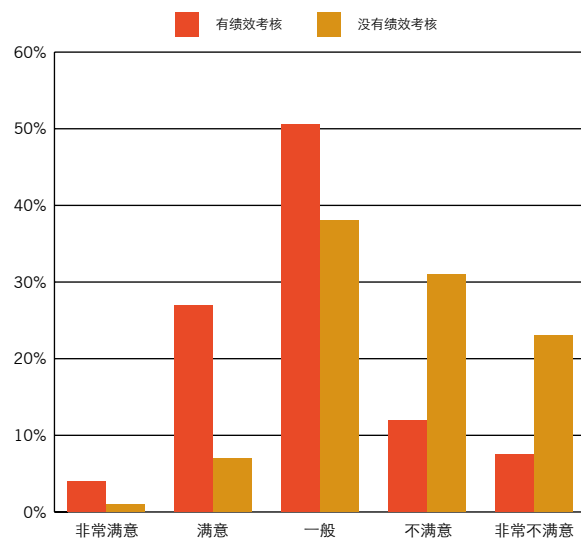


图22 对管理会计培养的满意度和绩效考核的比例

## 调研结果

从图23可以看出，问卷回复者对管理会计人才培养的满意程度因他们所在企业的不同所有制有很大差异，相对来讲，外商独资企业和中外合资企业的比例偏高，而国有控股企业的比例偏低。

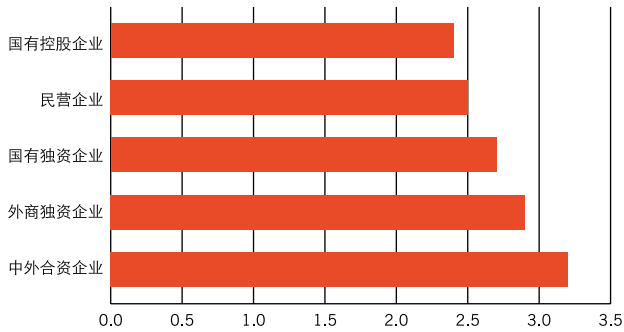


图23 不同企业所有制的管理会计人员对培养的满意度

### (6) 中外企业管理会计人才培养特色

通过问卷分析和圆桌访谈，对不同所有制企业的培养方式分析后，我们发现中外企业在管理会计人才培养方面不同程度地采用各种培养方式，没有某种培养方式只在某类企业应用，对不同的胜任能力/技能所采用的方式各有侧重，按照采用最多的方式总结如表2。

表2 不同类型企业对不同胜任能力最多采用的培养方式：

	成本管理技术	管理会计工具的知识及方法	数据分析技巧	懂得运用科技及相关软件	熟悉企业的商业模式	对潜在风险的认识	对战略选择的评估能力	能把握宏观经济对企业的影响	行业前沿与把握
总体	在职自我摸索	专业资格	在职自我摸索	在职自我摸索	公司内跨部门讨论	在职上司指导	在职上司指导	参与外部培训及论坛	参与外部培训及论坛
国有独资企业	专业资格	专业资格	专业资格 / 在职自我摸索	在职自我摸索	在职上司指导	公司内跨部门讨论	在职上司指导	参与外部培训及论坛	对外考察交流
国有控股企业	在职自我摸索	专业资格	专业资格 / 在职自我摸索	在职自我摸索	公司内跨部门讨论	在职上司指导 / 公司内跨部门讨论	在职上司指导	参与外部培训及论坛 / 参与外部培训及论坛	参与外部培训及论坛
民营企业	在职提高学历	在职提高学历	在职自我摸索	在职自我摸索	公司内跨部门讨论	参与外部培训及论坛	在职自我摸索	在职自我摸索	对外考察交流
外商独资企业	在职自我摸索	专业资格 / 在职自我摸索	在职自我摸索	在职自我摸索	在职上司指导	在职上司指导	在职上司指导	参与外部培训及论坛	参与外部培训及论坛
中外合资企业	在职提高学历 / 组织内部培训	专业资格	专业资格	组织内部培训	公司内跨部门讨论	在职上司指导 / 对外考察交流 / 公司跨部门讨论	在职上司指导 / 对外考察交流	在职上司指导 / 参与外部培训及论坛	对外考察交流

中外企业管理会计人才的培养较具特色的方法如下：

#### 国有企业的轮岗

我们目前集团内部做轮岗，会让我们的一些员工到企业里面去，例如制造企业、金融业和制造业的投资项目，大约是半年时间，员工会到企业的财务部门和生产部门去，便可以有一个不同岗位的感触，当然前提是，这是我们对于人员规划的一部分，并不是每个员工都有这种机会，有可能是经过一年的实习培养之后，他觉得从这个发展方向是可以的，才会选拔。

#### 国有企业的跨部门讨论

我们财务部门分成几个处，会计处、资金处、财务处，财务处主要以管理会计为主。财务处最强，负责企业预测、预算、考核、规划、业务协同等业务，包括参与生产经营活动，要求每个人对行业模式，每个季度要出一份调研报告，在调研报告基础上提出对于提升企业模式的思路。这个调研报告要提交到总经理办公桌上，最后如果好的话会批给各部门，甚至其他的高层审阅。这些员工要把自己的成果在大讲堂上给大家做演示。大讲堂要求所有业务部门都来参加，扩展到其他业务部门也要有相应报告出来，也要推广。



### 70、20和10 - 一家外企的培养模式

企业对管理会计的培养，70%是在职培训，包括对成本会计和管理会计的培训，分析是管理会计人员必须的基本功；20%是教练，对于不同层级的管理会计人员，都会要求每个人有40小时培训，并有上级给他教练，根据员工的工作计划，上级与员工交流过去三个月的收获，有哪些地方需要帮助等等，这样同时可以让员工知道公司的领导是在乎他们的；剩下的10%是学校的培训，公司会让员工参与一些专业课程和考试，还有一些好的培训，培训结束后，员工要把他所学的课程讲解给其他同事，这样便可以确定员工的理解程度。这个培训模式被称为70、20、10，并形成了公司特有的风格。

### 财务管理课程 - 一家外企独特的培养模式

这个项目一共两年，共有4个轮岗，每个轮岗6个月。除了4个轮岗，管理会计人员在两年内还需要念4门课，包括财务基础、营运、内控和诚信和策略。80%是在职培训，20%是在企业内设立的“大学”上课。在最后一个轮岗结束后，参与这个项目的管理会计便可以开始在企业内找工作。

### 金字塔式培养模式 - 一家外企的分享

企业会把管理会计人才分为三层，好像一个金字塔一样，底层是初级管理会计人员，主要负责报表写分析报告，对于他们的培训，主要是资助他们报考一些专业资格考试，考试费用可以报销。中层包括主管、财务经理等，企业会赞助他们修读MBA课程，还会找一些三天以内的短期培训，针对性的集中培训，再加上在职培训，安排他们和业务伙伴合作，让他们进行独立的分析报告写作及演讲准备，进行独立的分析报告写作。对于金字塔的高级管理会计人员，企业会安排他们一个轮岗的培养计划，让他们学习业务、学习宏观经济、学习对公司产品战略选择。轮岗的安排会根据员工个人意愿，调派他们到工厂当厂长或是做采购部的全球主管，让他们向更高的职位发展。

### 5、结论

面对越来越复杂的环境、充满挑战的商业世界、科技越来越进步的社会，管理会计的角色也在不断的改变。对于传统的制造业，成本管控当然重要，但是，一些基本的工作，例如数据挖掘、做报表等工作，都可以交给系统或是共享中心来处理，保留在企业中的管理会计职能，便可以做真正的管理工作，就可以支持业务部门。可是，要支持业务部门做决策，管理会计首先必须拿数据来说话，要能拿数据讲话，管理会计就必须对行业了解，才可以做出有意义的分析。管理会计亦需要了解企业内不同的职能部门，才可以为他们提供适当的支持。通过研究，我们发现管理会计人员对自己能担任的职能都有类似的一个期望。可是，现实跟他们的期望还存在一些差距。要培养管理会计人才以填补这个差距，我们希望能够透过这个研究，对管理会计人才的胜任能力深入了解、对培养这些能力的方式和各种培养模式进行不同程度的探索和实践，找出适合企业实际情况的培养模式。但是我们也看到，企业在管理会计人才培养方面还有很多方面需要完善，包括管理层需要提高对管理会计工作的重视程度、企业文化的建设、职业道德、职业规划等方面，这些都是企业管理会计人员发挥作用的前提。

## 附：研究团队成员组成名单

---

项目总负责人：李扣庆 上海国家会计学院 院长、教授

课题负责人：佟成生 上海国家会计学院 副教授、博士

联合研究SNAI项目负责人：李扣庆

联合研究SNAI项目成员：

佟成生（SNAI研究代表）

刘凤委 副教授、教务部副主任

王纪平 副教授

尹成彦 信息与远程教育部 副主任

王欣 教务部高级主管

杨武 信息与远程教育部 主管

联合研究ACCA项目负责人：梁淑屏 ACCA中国事务总监

ACCA项目成员：

许素兰（ACCA研究代表，ACCA中国专业事务主管）

赵焯 ACCA中国专业事务高级经理

朱晓云 ACCA上海代表处首席代表

## 关于上海国家会计学院([www.snai.edu](http://www.snai.edu))

---

在朱镕基同志的亲自倡导和大力推动下，上海国家会计学院于2000年9月正式组建。学院是财政部直属事业单位，由财政部和上海市人民政府双重领导，实行董事会领导下的院长负责制。学院还是中国政府倡导设立的亚太财经与发展中心（AFDC）所在地，该中心是中国政府在APEC框架下倡导建立的第一个旨在促进区域能力建设的机构。

十多年来，在财政部的直接领导下，在各级领导的关怀和指导下，在社会各界的大力支持下，上海国家会计学院历经艰苦创业，积极探索高级财金、会计人才的教育规律，适应经济社会发展对高端人才的需求和会计行业发展战略，面向国家宏观经济部门、国有大中型企业、金融机构和中介机构等开展高层次继续教育，形成了清晰的办学思路、办学模式。逐步形成了高层管理培训、学位教育、远程教育“三足鼎立”的事业格局，在经济社会领域形成了较高的知名度，被誉为会计人员的“精神家园”。

建院至今学院面授培训各类学员超过50万人次，所承担的全国会计领军(后备)人才培养、国有企业总会计师培训等一系列国家级、全国性人才培养工程，面向企业、金融机构、政府财税部门的高级定制课程已发展成为具有广泛影响力的品牌项目。2011年，学院被教育部批准为硕士学位授予单位，先后获得会计、审计专业硕士学位授予权；同年，学院与美国亚利桑那州立大学合作的EMBA项目在英国《金融时报》排名中位居全球第20位；2013年，学院的中外合作办学项目（EMBA、EMPAcc）获教育部资格认定。作为国家级继续教育基地，学院还积极承担社会责任，大力发展远程教育，利用网络成本低、覆盖广的优势为广大的基层会计人员以及西部地区的经济管理人才提供优质的培训课程。

面向未来，学院将坚持“国际知名会计学院”的办学目标，进一步探索完善符合学院实际的“一流培训基地+知名商学院”的特色发展模式，努力将学院发展成为中国顶尖的财会人才培训基地、国家财会政策与企业财务运作的重要思想库、全国性的会计信息集散中心以及重要的财会领域国际交流平台，以更好地为实现会计强国目标服务，为财政中心工作服务，为经济社会发展服务。

## 关于ACCA([cn.accaglobal.com](http://cn.accaglobal.com))

---

ACCA(特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在中国拥有超过23,000名会员及48,000名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、香港以及澳门共设有8个代表处。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

我们为全球173个国家的162,000名会员及428,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球89个办事处和中心，以及全球超过8,500家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。

