金融资产管理公司构建管理会计体系的特殊性探析

曹祥金[1]（高级会计师），董红晔[2]（博士）

【摘要】自2014年10月财政部将管理会计建设作为重点工作提出后，全国范围的公司都加快推进了管理会计体系建设。作为财政部控股的金融企业，金融资产管理公司也开始了管理会计体系的构建。在分析金融资产管理公司经营模式与管理模式特殊性的基础上，分析了金融资产管理公司在构建管理会计体系时需要注意的问题，并提出了对策与建议。

【关键词】金融资产管理公司；管理会计体系；经营特点；特殊性

【中图分类号】F234.3　　【文献标识码】A　　【文章编号】1004-0994(2017)13-0020-5

管理会计来源于企业经营与管理实践，自产生起便被视为重要的管理工具，它通过向管理者提供决策和管理信息以提高企业的决策水平与管理水平。随着经营环境与内部管理要求的变化，如何选择和创新更适合企业经营特点的管理会计体系成为实务界与学术界都关注的问题。2016年4月，财政部发布的《管理会计基本指引》也提出，企业应用管理会计时应充分了解和分析其应用环境，进一步明确了企业在构建管理会计体系时需要考虑其经营特点。

金融资产管理公司（以下简称“AMC”）经过近二十年的发展，已经成为具有一定规模与实力的金融企业，在服务实体经济中发挥着越来越重要的作用。随着商业模式的建立，AMC开始尝试构建科学合理的管理会计体系，提升其经营管理水平和核心竞争力。AMC的监管环境、经营模式与管理模式等都具有一定的特殊性，决定了AMC在构建管理会计体系时需体现出与企业相适应的特点。因此，本文在分析AMC经营模式与管理模式的基础上，深入分析AMC构建管理会计体系的特殊性，使AMC的管理会计体系能更好地满足其管理需求。

一、AMC的监管要求、经营模式与管理模式

（一）AMC的监管要求

AMC需要满足两方面的监管要求：一是日常监管要求。作为财政部绝对控股的金融企业，AMC日常活动主要受财政部、银监会和统计局的监督。财政部代表国家履行出资人权利，依法行使对AMC的决策权和监督权；银监会对AMC行使市场准入、监督检查、资本监管、业务监督等职责；统计局要求AMC每月报送经营与财务数据。因此，AMC需要定期和不定期向监管机构报送监管信息，并保证信息的及时性与准确性。二是及时满足投资者的信息需求。目前，中国信达与中国华融已经在香港上市，中国东方已经完成股改，中国长城的股改也得到财政部批准，未来也将开启“引战”和上市的工作，这需要AMC依据上市所在地的证券交易所的要求及时对外披露信息，在保证合法信息披露的基础上，实现有效的市值管理。

（二）AMC的经营模式

目前，AMC形成了较为成熟的经营模式：以不良资产经营业务为基础，涵盖了银行、证券、信托、基金、投资、保险和房地产等金融和非金融行业，形成了不良资产经营、投资及资产管理和金融服务三大业务板块，通过三大板块的良性互动、多产品的整合设计、业务间的协同，为客户提供量身定制的金融解决方案，提升了资产组合的价值，具体经营模式如图1所示。

为更加透彻地分析AMC的经营模式，本文整理了AMC的价值链，如图2所示。

【基金项目】国家自然科学基金青年项目（项目编号：71503283）；教育部人文社会科学研究青年基金项目（项目编号：14YJC630069）；中国博士后科学基金面上资助项目（项目编号：2015M581279）

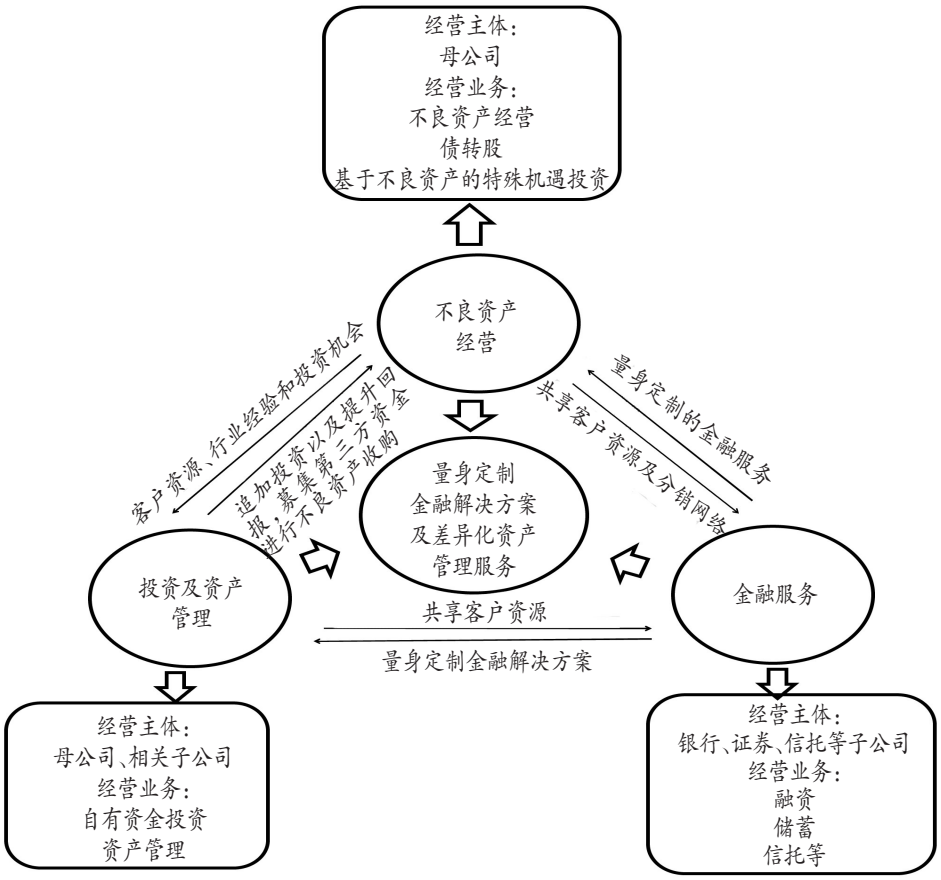

图 1 AMC经营模式

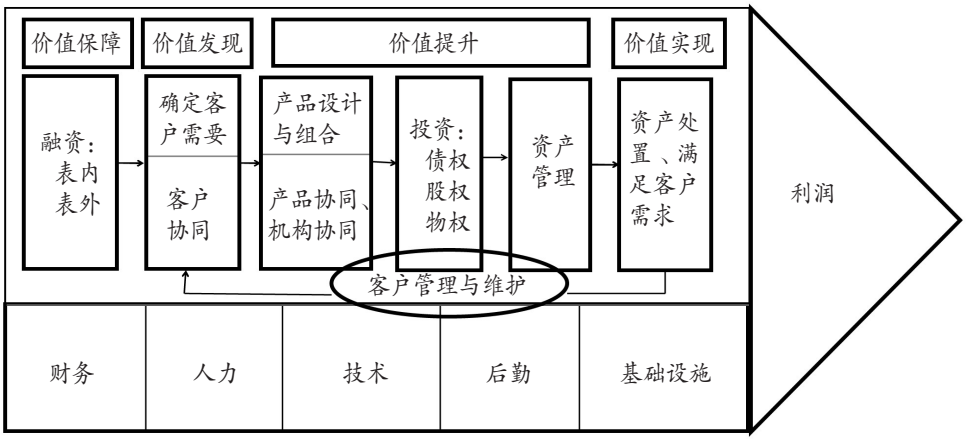

图 2 AMC价值链

由于AMC与制造业企业有较大区别，其经营产品的本质是货币，因此，AMC价值链是以融资为起点的，通过对外债务融资和第三方资产管理业务的融资获得资金，并以满足不同客户需求的产品为载体，将资金对外投资，形成债权、股权和物权等资产，通过科学合理的资产管理手段，持续为客户提供定制化的产品，提升其资产价值，最终实现收益并满足客户需求。

AMC的经营特点可以概括为：一是价值发现通过不良资产收购实现。AMC在不良资产经营方面积累了丰富的经验，因此，AMC一般以不良资产收购作为价值链的切入点，在与客户持续接触的过程中，不断为客户提供定制化的金融产品，满足顾客需求的同时，也实现了价值管理与价值增值。二是价值提升方式的多样性与灵活性。AMC以不良资产收购相关产品为载体对不良资产债权投资，形成不良债权资产，并通过对相应客户需求的持续分析为其定制多样化的产品，最终形成债权、股权和物权等多种资产。三是价值实现以集团协同为支撑。客户协同、产品协同和机构协同在AMC价值链中的价值发现、价值提升和价值实现起到了关键作用。客户协同：通过将不良资产业务的客户与子公司分享，不仅促进了子公司发展，也丰富了AMC的价值提升方式；产品协同与机构协同：通过机构协同和产品组合使为客户提供定制化的服务成为可能。

（三）AMC的管理模式

为了更好地在全国范围内开展不良资产经营业务，AMC在全国设立多家分公司，形成了总分公司的组织结构。同时，为了实现多种方式提升和处置不良资产，提升盈利能力，为客户提供全生命周期的金融工具，AMC通过参股与控股多家金融及非金融企业，形成了金融控股集团。因此，AMC目前的组织结构是总分公司、母子公司并存的，如图3所示。

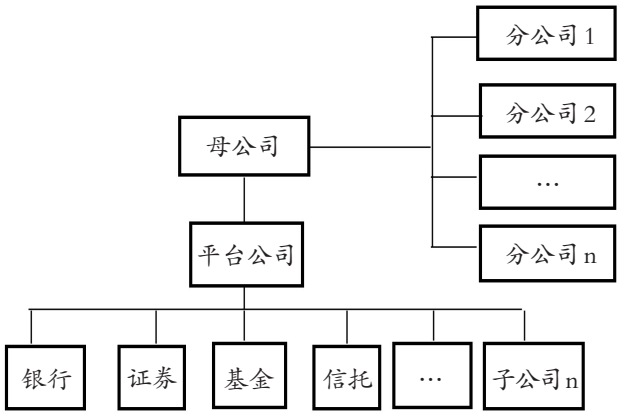

图 3 AMC组织结构

基于目前的组织结构，为使总部可以更好地管理和指导分公司业务的开展，总分公司的管理模式是总部通过条块管理方式管理并指导分公司的经营业务，即总部在明确各业务条线定位的基础上，将总部和分公司业务线与相应业务部门进行结合，业务条线也成为公司的利润中心，各条线的盈利情况代表着各类业务的盈利能力，如图4所示。同时，母公司根据经营管理目的选择合适的管控方式实现对子公司的管理，包括预算管理与绩效考核等，最终实现集团间的协同。

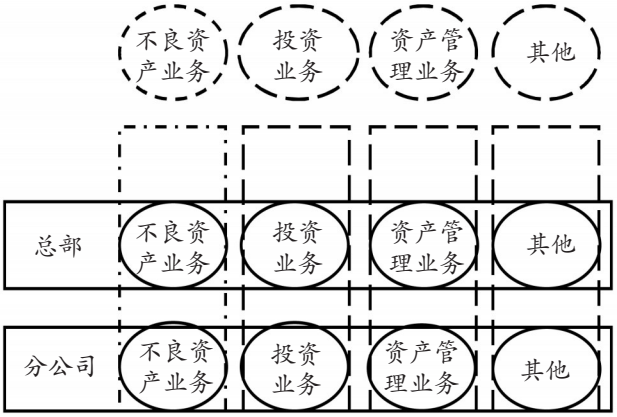

图 4 总分公司的管理模式

二、AMC构建管理会计的特殊性

管理会计体系的构建需要与其应用主体的经营特点相适应，因此，在明确AMC经营模式与管理模式的基础上，本文将详细分析其构建管理会计体系的特殊性。

（一）信息披露层面

如上所述，AMC需要满足日常监管信息与对外信息披露的要求：一方面，随着监管要求日趋严格，AMC提供的监管信息呈现出复杂化与精细化的特点，不仅需要提供财务数据还需要提供大量的风险数据，且较多指标需要在财务数据与风险数据的基础上计算才可获得。作为信息系统，管理会计体系还需提供监管机构所需要的信息。因此，AMC构建管理会计体系的特殊性体现在其不仅需要为公司内部管理提供信息，还需向监管部门提供复杂和精细化的监管信息。另一方面，目前，各AMC的发展阶段稍有不同，但未来四家AMC都将实现上市是肯定的，那么，及时准确地对外披露信息就显得非常重要。因此，AMC需要及时和准确地披露“引战”与上市所需的信息。值得一提的是，“引战”与上市所需要的信息更加复杂，需要体现AMC的盈利能力、风险管理能力和发展能力，使外部投资者全面了解公司经营模式与管理模式。因此，AMC的管理会计体系需要为外部投资者提供多种类型的数据，体现广义管理会计的理念。

（二）战略管理层面

笔者认为，AMC在战略管理层面构建管理会计体系需要向高层管理者提供以下信息：

一是外部环境信息。从上文AMC经营模式和价值链分析可知，AMC的收入是对债权资产与股权资产的管理与处置形成的处置收益与投资收益。因此，AMC如何配置资产是决定其盈利能力的重要因素，也是战略规划需要解决的重要问题。而资产的盈利能力与宏观经济环境、经济政策、产业政策、行业发展有重要联系。因此，AMC构建管理会计体系时需要为战略规划提供外部经济环境信息，以保证战略规划有助于提高AMC盈利能力。

二是监管信息。作为金融企业，AMC的业务开展与外部监管政策有重要关系。AMC成立之初便被赋予解决不良资产和服务实体企业的重任，虽然AMC已经实行商业化运作模式，但其经营仍然受财政部和银监会的政策导向影响，可以说，外部监管政策决定了AMC的业务范围、开展业务的方式以及管理模式。因此，AMC需要为战略规划制定与调整提供监管相关的重要信息，使高级管理人员及时掌握监管政策走向、调整战略，在保证公司合规经营的基础上，保证公司的盈利能力。

三是战略执行信息。根据上文对AMC价值链的分析可知，AMC的价值发现、价值提升和价值管理都离不开集团间的协同，也可以说，公司战略的实施也需要以集团的协同为基础，没有集团的协同，战略规划如空中楼阁。因此，AMC的管理会计体系须为集团的战略执行和集团协同提供信息。笔者认为AMC需引入战略地图与平衡计分卡等战略执行工

具，向集团提供战略主题、战略实施方式等信息。一方面，将战略规划分解成整个集团都明确的语言与指标信息，实现战略规划的全面理解与执行；另一方面，通过对战略规划的有效分解明确母公司和平台公司的协同定位，实现集团的协同。

（三）经营管理层面

管理会计在经营管理层面的关键是预算管理——盈利分析——绩效评价，可以说，预算管理、盈利分析与绩效评价构成了完整的管理闭环。根据上述对经营模式与管理模式的分析，AMC的资产、收入和成本涉及多个维度的盈利单元——机构、业务条线、客户和产品等。因此，AMC实现精细化管理和以价值创造为导向的前提，是构建对AMC各个维度的盈利单元进行全面预算、盈利分析与绩效评价的管理会计体系框架。基于此，笔者对AMC构建经营管理层面的管理会计体系特殊性进行分析：

首先，多维度盈利分析对管理会计的特殊要求。一是基于产品维度的成本分析特殊性。从上述对经营模式和价值链分析可见，AMC经营模式的显著特点是通过为客户提供定制化的产品满足客户的需求。但定制化的产品决定了AMC产品的非标性。这需要将收入和成本分摊至最小颗粒度的产品，根据产品组合对收入与成本进行度量，实现对产品组合盈利能力的分析。二是不良资产包成本分摊的特殊性。从上述对经营模式的分析可见，不良资产包收购与处置业务是AMC的主营业务，不良资产包的构成较为复杂，包括债权、股权与物权，需要将收购成本合理分摊至不同的资产。因此，AMC构建管理会计体系时需要确定合理的分摊原则，保证谁使用谁分摊的原则得以实现。三是收入和成本计量的特殊性。定制化服务决定了AMC资产管理服务将持续较长时间，并可能使债权转变为股权，这导致收入与成本的分成与分摊非常复杂，AMC需要将收入与成本计入最小颗粒度的资产中，使收入与成本随资产的转移而转移，实现对收入与成本的真实记录，为后续的盈余分摊提供基础。

其次，预算管理对AMC构建管理会计体系的特殊要求。一是实现多维度的全面预算管理体系。在实现多维度盈利分析的基础上，AMC需要根据其盈利单元构建多维度的全面预算管理体系。笔者认为，AMC构建满足精细化的管理会计体系需要相当长的一段时间，因此，可根据盈利单元的重要性程度来分步实现多维度的预算管理。二是预算编制采用上下结合的方式。从上述对管理模式的分析可见，AMC的管理模式属于较为集权的管理，为了体现更多的分权，减少预算松弛与预算博弈带来的成本，笔者认为，AMC需要使预算编制结合上级与下级的意见，保证预算有一定的激励作用。三是预算管理中重视经济资本预算。随着监管趋严，监管部门对AMC的资本充足率提出更高要求。AMC经营风险较高，在做好财务预算的同时，需要完成对应的资本预算，保证公司合规经营。

最后，绩效评价对AMC构建管理会计体系的特殊要求。一是对不同分公司制定不同的绩效考核办法。基于总分公司结合的组织架构，分公司分布在不同区域，对其经营有较大影响，因此，公司在制定绩效考核方案时，需要考虑不同分公司的外部环境因素，在保证绩效考核效率性的同时，还要保证其公平性。二是制定条块结合的考核机制。基于总分公司间的条块管理方式，AMC可以实行双向考核机制，既考虑对分公司的考核，又考虑对各业务条线的考核，形成矩阵式的双向考核方式，体现出不同业务条线的差异化，促进专业竞争优势。三是重视对集团协同的引导。从上述对经营模式的分析可知，AMC的协同是保证经营模式成功实施的关键。因此，AMC需要重视在绩效评价中加大协同的考核力度，引导集团母子公司间协同的实现。

（四）操作管理层面

在构建操作管理层面的管理会计体系时，AMC需要考虑以下特殊性：一是多维度核算记录。根据AMC多维度盈亏分析的要求，会计核算需要在录入会计数据的同时，对相应数据进行多维度的标识码的标记，为多维度盈亏分析提供可能性；二是构建资产减值系统。AMC以多种方式投资形成的固定收益类资产，在处置前存在价值贬损的可能性，为了准确地体现资产的价值，AMC需要构建资产减值系统，通过准确的模型实现对资产价值的准确估计，保证财务系统可以准确计提拨备缓释风险；三是保证业务财务一体化。AMC的经营模式决定了其产品的非标准化属性，因此，如何对非标产品形成的会计核算科目进行准确计量是AMC会计核算系统的一大难题。笔者认为，AMC构建管理会计体系需要缩短业务与会计核算的路径，通过能反映交易实质的通知单等信息载体向会计工作人员传递信息，保证会计核算的准确性，为管理会计提供准确的分析依据。

三、AMC构建管理会计体系的保障措施

根据上文对AMC构建管理会计体系特殊性的分析，笔者提出AMC构建管理会计体系的保障措

施。

（一）管理会计体系的构建需顶层设计

AMC的管理会计体系不仅要满足内部管理需要，还要满足监管信息及信息披露的要求，这对管理会计体系所提供信息的复杂性和及时性提出了特殊的要求。因此，AMC的管理会计体系需要实现业务系统、财务系统、风险管理系统等信息系统的集合与协同，才能高效和准确地提供所需信息。但不同的信息系统如何协同，数据来源、路径与计算逻辑非常复杂，这就需要在实施管理会计体系前，根据监管信息、披露信息和内部管理信息的要求，对不同模式的层次与定位进行分析与设计，才能保证管理会计体系的完整与统一。因此，笔者认为，AMC对数据信息要求较高，需要构建管理会计体系的顶层框架。

（二）管理会计体系的构建需分步实施

管理会计体系包含了业务系统、财务系统、风险管理系统等多个信息系统，如此宏大的信息系统的构建工作不仅涉及财务人员，还涉及公司所有层面的工作人员，因此，其构建工作不可一蹴而就。工作人员需要根据信息的重要性程度和不同信息系统在管理会计体系整体框架中的位置等因素，分步实施不同信息系统，在保证管理会计体系有序实施的基础上，实现管理会计体系的实施效果。例如，可先实施会计核算、业务系统等基础数据系统，再实施盈亏分析等数据分析系统。

（三）管理会计体系的构建需借助专业咨询机构的力量

管理会计体系不仅可以向监管机构与投资者提供相关信息，还可以有效地提供财务分析、预算管理、绩效评价等方面的信息，能极大地提升企业经营与管理水平。但构建管理会计体系不仅需要懂管理会计专业知识的人才，还需要具备相关软件知识的人才，对实施人员的素质要求较高。而专业咨询机构，如四大国际会计师事务所、IBM等专业机构，有在不同行业、不同特点的企业实施管理会计的经验，可以为公司构建管理会计体系提供专业的建议，对管理会计体系的构建有非常大的帮助。因此，笔者认为AMC可借助专业咨询机构的力量，构建完善的管理会计体系。

（四）管理会计体系的构建需注意信息收集的全面性

从经营特点来看，AMC特殊的经营模式决定了其客户、产品和机构呈现复杂性：客户不仅包括银行等金融机构，还包括实体企业，而且客户既可能是AMC不良资产的收购客户，也可能是并购重组的客户，如何衡量客户给AMC的利润贡献是其开拓和维护客户资源的重要依据；产品结构既可能是单独的不良资产收购交易结构，也可能是由不同机构形成的包括不良资产收购、并购重组等产品组合，AMC需要对产品和产品组合的盈利能力进行分析，才能确定产品创新和业务拓展的方向；AMC金融控股集团的形成标志着其包含着母子公司、总分公司等多个机构，管理会计体系需对各个机构的盈利能力进行分析，为总部的资源分配提供决策依据。因此，AMC的管理会计体系提供信息的多样化及经营模式的复杂性，决定了AMC管理会计体系建设需特别注意信息收集的全面性和完整性，才能从不同维度为经营决策提供管理依据。

主要参考文献：

赵东平. 发挥金融资产管理公司在防范化解金融风险中的作用[J]. 中国金融，2010(8).

胡玉明，叶志锋，叶志锋. 中国管理会计理论与实践：1978年至2008年[J]. 会计研究，2008(9).

潘飞，王悦，李倩等. 改革开放30年中国管理会计的发展与创新——许继电气与宝钢的成本管理实践与启示[J]. 会计研究，2008(9).

戴璐，汤谷良. 国有商业银行在管理会计变革中“西学东渐”与外资的知识传授[J]. 会计研究，2014(7).

杜荣瑞，肖泽忠，周齐武. 中国管理会计研究述评[J]. 会计研究，2009(9).

丁宁，陈志勇，陈雯雯. 新常态下金融资产管理公司主业发展的实践与思考[J]. 福建金融，2015(9).

作者单位：1.中国长城资产管理公司计划财务部，北京100045；2.中国长城资产管理公司博士后科研工作站，北京100045