

## 推行战略管理会计提高电信运营企业竞争力

文/刘维利 张茂礼

电信运营企业向目标市场提供的服务基本相同，并具有相互替代性，他们既面临新增市场份额的争抢，还面临存量市场份额的争夺，市场份额的此消彼长，决定着其竞争异常激烈。加入WTO以后，我国电信运营企业面临的竞争将更加激烈，引进战略管理以提高战略竞争力是保证电信运营企业持续经营和不断发展的客观要求，也是电信运营企业的必然选择。电信运营企业管理发展到战略管理阶段，以企业内部为视点的传统管理会计已不能适应战略管理的需要，需要引入战略管理会计以弥补传统管理会计的不足。

### 一、战略管理的含义

战略管理是企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理活动。现代理论及实务界对战略管理的主要描述是这样的：1、战略管理追求的核心目标是建立企业的战略竞争力；2、SM所面临的最大挑战是环境的变化，因此要求企业具有较强的战略灵活性，而战略灵活性的取得是与整个战略管理过程相关的；3、战略管理过程是SM的核心，主要包括战略投入和战略行动两个部分。4、在战略投入阶段，企业应平衡“以外部环境为基础”和“以自身资源为基础”的两种战略形成思想，才有可能获取战略竞争力和超额回报；5、在战略行动阶段，战略的形成及其表述与执行、补充不是相互割裂的两个部分，而是相互交融、互为促动的。由此可见，获取战略竞争力和超额回报是战略管理的目标，为了维持整个战略管理过程的顺利运转，最终达到战略目标，企业必须研究自身所处的内部环境—企业拥有的资源和能力，还要研究企业的外部环境—包括竞争者、客户、政府等，并及时传递环境变化的信息；战略管理既包括战略制定还包括战略实施，战略需要通过实施进行贯彻，并再实施过程中进行补充调整。

作为电信运营企业来讲，至少应该包括投资战略、价格战略、成本战略、人力资源战略。

### 二、传统管理会计已不能适应电信运营企业战略管理的需要

传统的管理会计以企业内部为视点，只注重一些战术性问题的研究，忽略了有关企业全局的，长期的战略性问题的研究，无法适应企业战略管理的需要。

1、无法满足电信运营企业战略管理对外部环境信息的需求。传统管理会计的理论和方法以企业内部为视点，没有将企业的内部信息与外部环境的变化联系起来考察，无法提供企业战略管理需要的外部环境信息。

2、不能适应电信市场竞争战略的需要。传统管理会计只注重本企业内部的决策、计划及控制执行，只对本企业的成本管理、决策及责任会计负责，忽视竞争所带来的影响，只知己而不知彼，其理论与方法没有上升到为竞争战略服务的高度，缺少对企业在竞争中的相对地位分析无法满足竞争战略调整的需要。

3、不能满足电信运营企业战略成本管理的需要。电信运营企业成本战略的制定和实施客观上要求会计提供有关信息对企业的战略决策提供信息支持，并在不同的战略下正确组织成本管理。这就要求从战略的高度将战略管理方法同成本信息的产生和利用做一个合理的嫁接，利用价值链分析、战略定位分析和成本动因分析等方法，提供战略决策所需的信息以便企业进行成本战略决策，并将成本管理与具体战略相结合，通过一系列成本管理方法的应用，为企业创造成本优势提供保障。传统管理会计无论是成本管理目标的确定还是成本管理方法措施的选择，主要着眼于日常成本管理，将成本管理的重心过分聚集于成本本身，有可能引发成本管理措施的实施和企业战略选择之间的冲突。

4、传统管理会计绩效考核不能满足战略规划实现的需要。传统管理会计一般以投资报酬率来评价企业的业绩，它的缺陷是：首先，投资报酬率以一定期间的会计收益为基础计算，作为考核指标极易导致决策者的短期行为；其次，投资报酬率只是对结果的考评，难以实现对过程的控制。从战略角度看，企业的竞争能力受到外部环境、内部条件和竞争态势的强烈影响。传统管理会计未将战略思想贯穿于企业的业绩评价之中，只注重企业本身的财务指标，忽视了非财务指标和竞争对手的分析，无法进行战略性业绩评价。

5、不能适应战略管理对非财务指标的需求。在竞争环境下，衡量电信运营企业竞争优势的不仅有财务指标，还有大量的非财务指标。而现代管理会计由于其研究的只是财务信息，而忽视其他信息，故它是不完整的、不充分的。

综上所述，传统管理会计已不能满足电信运营企业战略管理的需要，推行战略管理会计势在必行。

### 三、战略管理会计，提高电信运营企业竞争力

战略管理会计即管理会计与企业战略的结合，旨在提供关于电信运营企业外部环境和竞争者的信息，同时用战略的观点来看待内部信息，强调运用财务信息与非财务信息，帮助电信运营企业制定并实施卓越的战略。电信运营企业战略管理会计的内容服从于“协助管理当局制定和实施战略，以增强企业竞争优势”的目标，基于此种目标，战略管理会计的内容概括起来包括两个方面，一是提供战略决策所需的信息，二是将会计管理与具体的战略相结合，保证战略的贯彻实施。其具体内容和方法非常宽泛，我们认为电信运营企业至少应在以下方面引入战略管理会计。

#### 1、投资战略方面

电信运营企业网络是电信运营业务的依托，其质量关系到企业的核心竞争力，关系到企业的竞争地位。电信运营企业网络建设投资涉及的资本数额巨大，投资的方向往往与企业的经营主干相关联，决策实施后影响的期限长、范围广，涉及到的相关利益主体也是多方面的，所以决策一旦出现失误，后果将不堪设想，造成的影响短期内无法消除，甚至关系到企业的生死存亡。因此，其网络建设投资，必然成为战略管理的重要内容。要避免企业出现战略决策失误，需要考虑的内容是多方面的，其中提高决策所需信息的数量和质量的要求是必不可少的。与此相适应，战略管理会计进行投资分析必须树立整体观和长期观，在评价投资决策效益时一方面既要考虑决策的财务效益，同时还要考虑决策的非财务效益，并使企业的效益在一个较长的时期内达到整体最优。在进行投资决策分析时，既要提供财务方面的定量信息，还要注重企业的组织机构设置、产品开发、市场营销、资源配置、竞争优势、顾客的满意度、产品寿命周期等内部与外部的非财务信息。战略管理会计在提供与经营投资决策有关的信息的过程中，应克服传统管理会计所存在的短期性和简单化的缺陷。应以战略的眼光提供全局性和长远性的与决策相关的有用信息。为此，战略管理会计在经营决策方面应摒弃建立在划分变动成本和固定成本基础上的本量利分析模式，采用长期本量利分析模式，以企业的产品成本、收入与销售量呈非线性关系，固定成本变动及产销量不平衡等客观条件下，来研究成本、业务量与利润之间的关系。其关键是应用高等数学、逻辑学建立成本、业务量与利润之间的数学模型与关系图，从而确定保本点、安全边际等相关指标，进行利润敏感性分析。

#### 2、价格战略方面

电信运营企业经营趋同，价格杠杆成为电信运营商经常采用的竞争武器，但是采用价格优惠的方式进行竞争是一把双刃剑，从短期来说，可能促使用户数量的增加，但从长期来说，由于降低价格不仅影响新增用户的资费水平，而且也会影响原在网用户的资费水平，还有可能刺激竞争对手推出更优惠的资费导致用户大量离网，从而陷入价格越来越低的泥潭，近几年电信运营商ARPU逐年下降以及离网率居高不下的现象与价格战关系很大，甚至有的电信运营商出现了增量不增收的情况，这不能不引起人们的深思。因此电信运营企业价格战略是战略管理的重要组成部分。电信运营企业在价格战略方面引入战略管理会计就是利用战略性价格信息进行价格战略选择。进行价格战略决策分析时既要测算通过降价引起用户数量增加而增加的收益和原在网用户修改套餐而减少的收益，更要考虑由于竞争对手的跟进而引起的用户离网而带来的损失。从而决定采取对自己和竞争对手都不利的低价格战略还是采取双赢的稳定资费战略。

#### 3、成本战略管理方面

随着科学技术的发展，电信技术发展也突飞猛进，电信运营企业所采用的技术与提供的产品也存在一定差异，由于起点不同，其拥有的客户群大小差别也比较大，电信运营企业竞争战略的制定也面临着诸多选择，在总体战略方面有发展战略、维持战略、发展与维护并重等多个选项，在具体竞争战略方面也存在产品开发战略、营销战略、客户维护战略等多种战略。利用战略性成本信息对企业的战略选择过程提供决策支持，保证企业战略决策的正确性，是战略成本管理针对战略管理而进行的功能展开与运用创新，是战略成本管理对传统成本管理的超越。不同的战略选择需要不同的成本分析观和成本管理方法，这也就形成了特定竞争战略下的成本管理战略。由于战略成本管理是以战略管理理论为基础，通过对传统成本管理的功能拓展而新兴的管理领域，因此战略成本管理的主要分析方法来源于战略管理的方法体系。从战略的高度将战略管理的分析方法同成本信息的产生和利用做一个合理的嫁接，就构成了战略成本管理的基本分析框架。战略管理中同成本因素紧密相关的分析方法主要有三个，即价值链分析、战略定位分析和成本动因分析。通过价值链分析所得出的信息对制定战略以消除成本劣势和创造成本优势起着非常重要的作用。通过战略定位分析，将成本管理同具体的战略相结合，能够将影响企业成本的因素很好地揭示出来，同时指出企业应采取什么方法来控制这些因素，以更好地为战略成本管理服务，实现战略成本管理的目标。

#### 4、战略管理评价方面

电信运营企业规模大、层次多，要取得战略管理的成功首先必须将战略转化成一整套可执行的绩效衡量标准与体系，来引导和激励员工努力的方向。战略管理会计改进了评价企业业绩的指标。传统管理会计忽略了相对竞争地位在获取投资报酬中的不可低估的作用。事实上，企业持续稳定的盈利更多是来源于企业相对的市场竞争地位。这就要求将战略思想贯穿于管理会计的整个业绩评价之中，以竞争地位变化带来的报酬取代传统的投资报酬指标。具体方法是比较“不采取战略行

动”和“采取战略行动”条件下企业的竞争地位，对新的战略方案进行评价，确定相对收益或损失，衡量竞争环境的稳定性。战略管理会计应服从于企业的战略目标，而不能忽视企业的价值观念和非财务战略目标。战略管理会计正是通过对竞争对手的分析，运用货币和非货币指标，借助战略性业绩取得整体目标的一致性，增加企业的长期竞争优势(作者单位：刘维利/潍坊学院 张茂礼/中国联通潍坊分公司)

#### 相关链接

我国商业银行中间业务发展现状及其策略选择  
推行战略管理会计提高电信运营企业竞争力  
浅析高新技术企业的战略成本管理  
提升国企团队行为意识探析  
企业竞争策略新思考  
完善竞争法制推动企业改革  
推进武汉市循环经济发展战略研究  
中国对外直接投资区域的战略选择  
企业战略规划与投资分析理论：冲突、根源和桥梁

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心