

CGMA 管理信任损益工具应用分析

彭宏超(副教授)

【摘要】根据全球特许管理会计师(CGMA)协会2018年5月发布的《董事会工具包:管理信任损益》,分析该管理会计工具的目标、五项总体信任原则(CIVIC信任原则)及其在商业模式中的应用、信任透镜、信任仪表盘、信任损益管理等内容,以期我国企业能有效防范信任风险,加强信任管理,维护企业声誉,同时也对我国管理会计应用指引的完善起到一定的补充和借鉴作用。

【关键词】信任原则;商业模式;信任透镜;信任仪表盘;信任损益

【中图分类号】F275

【文献标识码】A

【文章编号】1004-0994(2019)03-0096-5

“信任”始终是一个运作良好的企业甚至是一个繁荣社会的重要财产。当前形势下,快速的现代通信和强有力的社交媒体将企业的信任和声誉置于“聚光灯”下。信任是企业成功和生存的基础,公司及其董事会需要采取有效、客观和系统的方法,监管、衡量和分析公司的信任“储备”和“动向”,帮助公司确定必要的行动。正是在这种形势下,全球特许管理会计师(CGMA)协会于2018年5月发布了《董事会工具包——管理信任损益》^[1](以下简称“CGMA管理信任损益工具”),CGMA管理信任损益工具能够使董事会轻松地识别和清晰地授权所需采取的行动,运用“信任原则”“信任透镜”等管理会计工具来管理与信任相关的重要事项,权衡信任损益,把控“信任风险”,从而最大限度地为企业创造价值。

一、CGMA 管理信任损益工具的主要内容

针对企业所面临的日益复杂多变的新形势,CGMA管理信任损益工具提出了旨在最大限度创造价值的企业信任管理的系统工具及方法。该管理会计工具包主要包括引言、商业活动中的信任、董事会的角色——信任和声誉的守护者、管理信任损益四部分,分别从不同角度提出了系统地提高企业信任度、增加企业声誉、管理信任损益、创造信任价值的应用指南。

1. 引言——该工具包旨在达到的目标。“管理信任损益”是一个工具包,旨在帮助组织对“信任”进行长期管理及控制。其主要内容包括:①解释了为什么信任如此重要,并引入了重要的信任原则;②展示了怎样能够使董事会和高级管理人员通过“信任透镜”来审视业务,以便他们能够通过“制定信任损益”(衡量组织中的信任度是增长还是下降、盈余或赤字的一种手段),将信任与组织的价值驱动因素进行整合;③提供了关于“信任”的一系列问题,并总结出了适当的“信任”关键绩效指标(KPI),以便董事会和高级管理人员能够以最有效的方式建立信任和管理危机,进而支持组织的长期顺利发展。

CGMA管理信任损益工具旨在:①帮助董事会履行其作为信任和商业声誉守护者的角色;②高级管理人员将“信任因素”嵌入业务运营中,并确保通过将信任与长期价值联系起来以及获取有效信息来支持董事会讨论。

2. 商业活动中的信任。每个组织都需要确保其行动能持续建立信任,而不是减少信任。董事会需要确保业务按照其设定的价值运营。基于更广泛的价值观,长期持续经营对于实现这一目标至关重要。对各种规模和所有行业的公司而言,将信任作为优先事项来帮助企业构建未来的弹性经营是有意义的。

【基金项目】黄淮学院2018年国际商务专业硕士点培育项目“国际视野下财务人员胜任能力框架研究”

同时,公司能够有效地向利益相关者报告这一点也很重要。

(1)五项总体信任原则(CIVIC信任原则)是建立信任的指导原则。信任是指依赖个人或机构的行为或陈述的能力,通常被认为是关于个人、公司或其行为方面的诚实、公平或可靠性等信念。在此定义的基础上,利益相关者需要相信组织,要真实可靠地了解他们有能力提供什么。这反映在CIVIC信任原则中。

CIVIC信任原则的内容为:①能力和技能(C):做能做得好的事;②正直(I):诚实、坦率、可靠;③社会价值(V):认识到并满足更广泛的社会需求;④他人的利益(I):考虑并尊重客户、员工、投资者和其他利益相关者的利益;⑤清晰的沟通(C):透明、开放、反应迅速、负责任。

(2)信任和企业文化。信任是健康企业文化的重要基础。两家公司都可以信任,但可能有不同的文化。例如,一家公司可能会特别注意其文化在设计 and 创新上的重点,而另一家公司其文化的主要特征则是注重严格的成本控制。

公司的文化取决于其目的、价值观、态度和行为,这些需要与其战略和相关的绩效激励相一致,也就是说对公司文化应当进行监督和评价。这就强调了组织评估、衡量和报告其建立信任程度的必要性。但是若要具有意义,就必须在组织的价值驱动因素范围内完成。虽然信任原则适用于所有组织,但单个组织应用它们的方式以及每个原则的相对重要性将取决于组织如何构建和保留价值。也就是说,通过公司的商业模式,需要知道在具体业务环境中最需要信任的内容到底有哪些。

3. 董事会的角色——信任和声誉的守护者。董事会会在经营业务的整体声誉方面发挥着重要的监督作用。它需要能够评估商业信任在多大程度上加强或削弱即信任损益,信任原则(如CIVIC信任原则)应构成信任损益的基础,以便董事会能够:①保证信任原则得到应用;②理解信任原则在多大程度上没被应用,哪些特定的弱点可以找到,哪些是实际的和/或潜在的影响;③确保正在采取有效行动以弥补缺点及存在的不足;④了解“信任事件”的潜在风险,并确保有适当的风险管理和内部控制系统以有效解决问题。例如,董事会需要确保信任原则已被嵌入公司的关键决策中。

所有组织经常会面临挑战。在危机爆发时,基本

上受到信任、拥有强大的信任储备的公司能够更好地应对这种危机。例如:2017年12月,当阴谋理论充斥着慢速运行的老款iPhone机型时,苹果公司就迅速意识到了需要快速向消费者道歉和解释。

因此从合理性来说,公司董事会必须确保“信任损益”始终处于盈余状态,以建立其在危机时期可以依赖的信任储备。

(1)将信任原则应用于商业模式。“CGMA商业模式框架”通过一个特定的“镜头”,为审视一个组织提供了系统基础。在这种情况下,通过CIVIC信任原则所描绘的“信任透镜”,就可以了解信任对价值产生的影响,这有助于董事会确认“信任管理”最需要的内容。

将信任原则作为审视商业模式的透镜有助于确保:①“信任”已嵌入组织的目标、战略和价值中,并明确、优先考虑和满足利益相关者的需求;②董事会可以识别合适的KPI,以确保信任已嵌入业务运营中;③董事会正在采用的“综合思维”方法符合国际综合报告理事会(IIRC)所定义的综合报告框架原则。

通过将信任透镜(如CIVIC信任原则所述)应用于经营业务(如CGMA商业模式框架所述),进而获取“信任损益”;根据信任损益能够形成“信任仪表盘”,信任仪表盘提供了信任损益的总体情况描述,能够使董事会清晰地了解信任在业务中建立或减少的程度,以便为其制定决策提供信息。

(2)董事会和风险。董事会在风险方面也发挥着重要作用。它负责定义风险偏好,监督和报告可能威胁组织商业模式的主要风险,包括可能损害信任和声誉的风险,还负责确保组织拥有健全的风险管理系统和内部控制系统。

(3)更大的视角——商业信任。虽然从单个的角度看是可以信任的,但从整体的角度看经营情况可能是不可信任的。因此,董事会在更广阔信任视野考虑组织在社会背景下的作用方面发挥着重要作用。主要包括:①为建立有效、公平和受尊重的监管框架做出建设性贡献,使公众能够信任整体的“游戏规则”;②积极参与制定和采用支持企业信任的国家和全球倡议,如联合国可持续发展目标(SDG);③是充满活力、受人尊敬的商业部门社会效益的强有力的倡导者和榜样;④在教育 and 技能发展方面承担责任并发挥积极的作用,例如,为那些因自动化而消失的角色开发新技能。

展望未来,对董事会的评价不仅取决于其今天

的治理情况,还取决于其对管理未来新挑战的应对情况。环境问题和人工智能对就业的影响将成为重要议程项目,因此社会需要企业参与和提出相应的商业解决方案。

4. 管理信任损益。该管理会计工具包提出了一系列问题,以帮助企业建立信任损益并支持有关信任问题的对话,包括处理危机和更广泛的“商业信任议程”。

(1)情景判定:作为商业声誉的守护者,我们做的工作有效吗?以下情景问题有助于董事会评估其是否拥有建立信任的流程和信息,并快速了解公司当前的“信任状况”。①董事会如何与业务联系?执行团队是否拥有并嵌入董事会制定的目标、战略和文化?②董事会是否有适当的信息流?③我们有一个明确的商业模式吗?④商业模式是否与以下方面保持一致:其一是治理和运营模式;其二是目的、价值观和文化。⑤组织的目标、战略和文化是否能在整个组织内以及投资者、供应商和其他外部利益相关者之间有效沟通?⑥个人绩效目标是否与企业文化保持一致,并与关键绩效指标和激励措施相关联?⑦风险偏好是否被有效授权并在整个企业中传达?⑧信任原则是我们的文化和价值观的明确要素吗?⑨作为可信赖组织,我们当前对企业状态的评估是什么(从危机中复苏、正常状态或即将撞上冰山)?我们是值得信赖的企业吗?⑩我们目前对本行业如何被信任的估计是什么?我们在行业中的排名如何?我们的竞争对手在建立信任方面做了什么?在建立信任方面我们需要考虑哪些外部问题和因素?⑪我们是否花费了足够的专注时间来关注信任和声誉?我们是否收到了明确解决信任问题的专用信息?

下述问题有助于董事会更广泛的“商业信任议程”中判断其角色的适当性:我们对更广泛的信任议程做出了哪些贡献?我们需要注意哪些关键趋势、发展和问题(如公共卫生问题)?我们如何将联合国可持续发展目标(SDG)嵌入我们的组织?

下述问题有助于董事会处理当前的危机:我们当前是否正面临着信任危机,我们是否能有效地处理它?我们的商业模式的特殊特征如何引发这场危机?我们是否有适当的流程来有效应对危机以及危机后的审查?我们可以从信任失败(包括其他组织的失败)中学到什么?我们需要做些什么来修复信任?哪些利益相关者优先?信任受到了直接攻击吗?是否有组织通过网络攻击、“假新闻”或其他类似的破坏

行为来积极破坏利益相关者对我们业务的信任?

(2)应用“信任透镜”的关键步骤。

第1步:定义商业模式的价值。理解、优化和满足组织利益相关者的合法需求是董事会建立信任的重要责任,决定了董事会如何定义商业模式价值,因此,应通过组织目标、战略和价值来阐明利益相关者的合法需求。

信任在为所有利益相关者创造价值方面发挥着关键作用,董事会的角色是考虑所有需求。这可以通过提出问题来确定:第一,利益相关者的需求——被认为是最高优先级——以及现在和将来可以和应该满足这些需求的程度;第二,互相竞争的利益相关者需求引起的任何已识别冲突的影响。

第2步:应用信任原则。根据CIVIC信任原则测试下列五个问题的答案,以确保完全理解“信任考虑因素”,并将其嵌入组织的战略之中:①能力和技能(Competence and skills):做你做得好的事;②正直(Integrity):做正确的事;③社会价值(Value to society):有更为广泛的目标;④他人的利益(Interests of others):专注于客户;⑤清晰的沟通(Clear communication):沟通清晰。

第3步:确定关键信任因素。这一步需要通过“利益相关者分析”,确认对组织长期可持续价值创造能力具有最重要影响的、经营中存在“信任损益”的那些关键方面。我们称“这些经营中的最重要的信任损益关键点”为“关键信任因素”。

第1步~第3步需要澄清的问题有助于明确“关键利益相关者”的需求,提供了“信任损益管理”的基础,主要包括:①我们现在或未来的关键利益相关者是谁?②这些关键利益相关者的需要是什么?我们应当如何对这些需要进行优化?③关键利益相关者的需要之间存在哪些冲突?这些冲突对信任会产生什么影响?如何解决这些影响?④风险偏好能够满足关键利益相关者的需要吗?⑤我们能详细应用CIVIC信任原则去识别关键利益相关者的需要吗?⑥根据利益相关者分析结果,能够确保我们确定出关键信任因素吗?

第4步:将关键信任因素应用于商业模式并开发KPI。利益相关方决策应该贯穿于:管理层如何为关键利益相关者创造和交付价值,以及如何捕获和分享价值。

其一,创造和交付价值。董事会确定并优先考虑利益相关者需求的方式,而不是确定哪些KPI对于

建立信任最重要。关键绩效指标还需要与CIVIC信任原则中的一项或多项相关,并尽可能地使用外部数据,例如客户认知或影响行业规模和位置的经营问题。

联合国可持续发展目标(SDG)有助于制定支持和信任原则相关的适当关键绩效指标。有能力展示对可持续发展目标的承诺和贡献的组织,能够使自己处于建立信任损益的强大地位。

可以在2018年的CGMA报告^[1]中找到有关可持续发展目标的详细信息,创建可持续发展的未来——会计师在实施可持续发展目标中的作用。请参阅下面的资料,以获取合适的KPI列表。

关键绩效指标样本示例。以下是衡量和监控信任的14个方面的合适指标:监督举报;投诉(客户、员工、供应商);调查(客户、员工、供应商);社交媒体趋势;媒体报道;培训和技能数据;员工纪律案件;神秘购物者反馈;外部客户评论和评级,例如哪个客户、客户的投诉及服务的可靠性等;实现联合国可持续发展目标;投资者反馈;外部公司评级、奖项、认可,例如最值得信赖的公司;伙伴关系和外部评级的优势;主要合作伙伴。值得一提的是,外部数据在监控利益相关者信任方面是非常宝贵的。

其二,捕获和分享价值。董事会讨论应围绕商定的目标、战略和价值观,特别是商定的利益相关者优先次序,以确保实现这些目标、战略和价值观。

第4步需要澄清的问题有助于确保信任嵌入商业模式,识别相关KPI,并开发出“信任仪表盘”,主要包括:①我们需要哪些信息才能有效监督关键信任因素?②哪些最合适的KPI能帮助我们评估是否以建立信任的方式创造、交付和共享价值?

第5步:开发信任损益。可以使用KPI形成每个指标变动(正面或负面)的信任仪表盘,从而对信任进行评估,进而获得整体信任损益的“底线”。这可以通过利益相关方分组的关键信任因素和KPI来呈现,在信任仪表盘中显示。

“信任仪表盘”是一种信任管理的诊断设备,任何组织都可以通过基本结构显示并使用特定业务元素填充、创建自己的信任仪表盘。信任仪表盘是关于信任损益的一个动态的、不断发展的描述,随着环境的变化而变化。因此,信任仪表盘不是一次性工具,而是可以经常使用的,以帮助董事会跟踪观察特定利益相关方群体之间“信任存货”的增加和减少。信任仪表盘为董事会对话创建了基础。

第6步:董事会对话和沟通。信任仪表盘为董事会对话提供了信任信息,并提供了信任损益的概述。这有助于董事会了解信任在经营中建立或减少的程度,以便为决策制定和支持沟通提供信息。

第5步~第6步需要澄清的问题有:①与信任损益相关的总体现状是什么?这两步的总趋势是正向还是负向的?②信任仪表盘是否可以显示任何当前关注的领域?正在采取什么行动来解决这些问题?③我们的主要合作伙伴关系在多大程度上帮助我们建立信任?与关键信任因素相关的整体风险状况如何?我们的信任风险是什么?我们是否确信有适当的系统来识别信任风险并有效管理它们?④与主要利益相关方的对话,是否侧重于我们如何为全体利益相关者创造价值?⑤我们可以对信任仪表盘做出哪些改进?⑥每个主要利益相关方群体的报告是否合适?⑦我们应该如何对所有利益相关者进行沟通和报告?

二、CGMA管理信任损益工具评价

1. 首次提出了建立信任的CIVIC信任原则。CGMA管理信任损益工具中提出了能力和技能、正直、社会价值、他人的利益、清晰的沟通等五项信任原则。这五项信任原则贯穿了信任损益管理的全过程,是企业管理人员或董事会管理信任的基本准绳,提高了CGMA管理信任损益工具各部分内容的贯通性,有利于信任损益的整体管理。CIVIC信任原则不仅适用于企业,也适用于其他组织(比如行政事业单位),有利于提高整个社会的信任度,有利于市场经济条件下社会秩序的稳固。

2. 有机地把“信任管理”和“商业模式”结合起来。CGMA管理信任损益工具创造性地把“信任管理”和企业的“商业模式”有机地结合起来,打破了信任管理的常规思维。实践中,“企业信任管理”一般被认为是要加强员工职业道德及企业社会道德水平,而不是把信任渗透到企业的商业模式中。而CGMA管理信任损益工具创造性地将信任原则嵌入企业的商业模式中,并开发出了“信任透镜”子工具,借助其可以审视CIVIC信任原则是否真正融入了企业的商业模式中,确保信任已嵌入组织的目标、战略和价值,已融入企业的经营业务,并满足利益相关者的需求。

3. 建立了高效、严谨的六步骤信任管理流程。英国皇家特许管理会计师公会(CIMA)经过多年的调查和研究,在CGMA管理信任损益工具中建立了一套科学的信任损益管理流程:定义商业模式的价

值→应用信任原则→确定关键信任因素→将关键信任因素应用于商业模式并开发KPI→开发信任损益→董事会对话和沟通。这一流程是CGMA管理信任损益工具的红线,为管理人员提供了重要指导。为降低企业风险,防范信任危机,提高企业声誉,管理会计师必须认真执行上述六步信任管理流程,把信任管理流程与本企业的实际经营环境结合起来,并创造性地加以运用,协助董事会处理好企业所有信任问题,通过科学的信任管理流程为企业创造价值。

4. 开发了信任损益报告及动态管理的综合工具——信任仪表盘。CIMA在CGMA管理信任损益工具中设计了信任管理的关键业绩指标KPI,并使用KPI从主要利益相关者、关键信任因素、KPI及变动趋势、存在的问题、采取的行动等方面创立了信任仪表盘。任何组织都可以通过基本结构显示并使用特定业务元素填充、创建自己的信任仪表盘。信任仪表盘是关于信任损益的一个动态的、不断发展的描述,随着环境的变化而变化。信任仪表盘是可以经常使用的,能帮助管理会计师跟踪观察特定利益相关方群体之间“信任储备”的增加和减少,从而对企业信任进行评估和监控,进而获得整体信任损益的“底线”,对信任损益进行综合报告及动态管理,并为董事会对话创建了基础。

5. 深化了信任和企业文化的关系。CIMA在CGMA管理信任损益工具中明确指出:信任是健康企业文化的基础,但可信任的公司可以有不同的企业文化,从而进一步深化并澄清了信任和企业文化的密切关系。公司的文化取决于信任问题和信任行为,这就加强了组织确定信任损益的必要性。虽然信任原则适用于所有企业,但单个企业应用它们的方式以及每个原则的相对重要性存在差异,取决于组织如何构建和保留其企业文化。也就是说,需要通过公司的商业模式,知道在具体业务和企业文化环境中最需要信任的内容到底有哪些,所以信任度良好的公司,其企业文化不一定相同。这样的阐述可以使管理会计师深刻理解信任管理,并在信任损益管理中正确处理信任和企业文化的关系。

6. 确立了董事会在企业信任管理中的责任与地位。CIMA在CGMA管理信任损益工具中指出:董事会是公司信任和声誉的守护者。董事会在信任

管理的作用与其他企业管理职能有差别。董事会必须确定并优先考虑利益相关者的需求,监督和报告可能威胁组织商业模式以及损害信任和声誉的风险,需要评估商业信任在多大程度上加强或削弱即信任损益,其在经营业务的整体声誉方面具有重要的监督作用。从合理性来说,公司董事会必须确保信任损益始终处于盈余状态,以建立其在危机时期可以依赖的信任储备。在CIMA发布的管理会计工具中,CGMA管理信任损益工具是为数不多、甚至可以说是唯一的针对“董事会”而发布的管理会计集成工具,它明确了董事会是公司信任损益的第一管理人及首要责任者,从而有利于企业有效应对威胁其存亡的重大信任危机,维持并增加企业的信任储备,赢得好的行业及社会声誉。

三、结论

CGMA管理信任损益工具从对信任的重要性到建立信任的CIVIC信任原则,再到信任原则在商业模式中的应用,给出了工具性(信任透镜、信任仪表盘)的具体应用指南,并且还探讨了信任和企业文化的关系,提出了建立以“董事会为核心”的“信任管理”这一科学的管理会计工具。CGMA管理信任损益工具中提出的新经济环境下如何有效管理信任系统的管理会计工具和方法,有利于防范公司信任风险,解决公司信任危机,提高公司信任储备,维持公司良好声誉,持续提高公司信任价值,对全球范围内的信任管理具有重要的指导作用,也对我国管理会计应用指引的完善提供了有益的参考。为了在新经济形势下建立和提高企业信任,建议有关部门借鉴CGMA管理信任损益工具,尽快制定我国相应的管理会计应用指引,使得企业真正建立起符合利益相关者需求的“信任”,防范信任危机和风险,提高信任管理水平,获得良好的社会声誉,从而更好地可持续发展^[2]。

主要参考文献:

- [1] CGMA. Managing the Trust P&L: A Toolkit for Boards[EB/OL]. <https://www.cgma.org/resources/reports/managing-trust-pl.html>, 2018-05-21.
- [2] 彭宏超. CIMA“管理会计师基本工具”应用探析[J]. 财会月刊, 2017(19): 98~101.

作者单位: 黄淮学院经济与管理学院, 河南驻马店 463000