

通信类企业加强管理会计的应用挑战及策略分析

黎观遥

(深圳键桥华能通讯技术有限公司,广东 深圳 518000)

摘要:管理会计以信息技术为基础,是增强跨部门的沟通交流,提供服务于管理、决策的重要手段和工具。通信企业的信息化技术能力较强,在管理会计运用方面较为广泛,本文从管理会计的应用原则出发,阐述了管理会计在通信企业中实施所存在的问题,并给出的切实可行的解决措施。

关键词:通信企业;管理会计;业财融合;策略分析

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.25.058

引言

管理会计的应用需要根据每个企业的需求导向、成本效益最大化、适应性等原则来建立,通信企业在信息化平台开发方面有着极强的优势,但仍面临着业财融合切入点不明确、管理会计缺乏闭环管理等亟待解决的问题。

1 企业应用管理会计的原则

1.1 需求导向原则

在广义层面上,管理会计要对公司的战略进行规划,设定经营的业绩目标,对企业发展必要资源进行统一筹划和调配,辅助以预算管理考核等手段来保证企业的目标达成。从狭义层面上,管理会计需要与业务相结合,建立在具体业务活动的基础上,深入业务的前端进行信息及资源的整合,提升业务活动价值,降低业务风险,全方位的为业务的成本管控、发展前景、操作流程做支撑。管理会计是衔接战略、业务与财务之间的桥梁,彼此是相互依存的关系,互相提供支持 and 保障,才能让资源分配更加合理,财务运转更加科学和精准,所以在应用管理会计时需要充分考虑公司战略、业务发展与精细化管理等需求,以持续创造价值为核心,有针对性和重点的推进应用的阶段和程序,以点带面,不断深入。

1.2 融合共赢原则

从业财融合的角度出发,管理会计融合在不同的模块或阶段,比如内部控制、预算管理、经营分析等,实现财务与业务的融合与进步。业务活动可以及时、全方位的获得财务的支持,从业务层次和业务操作流程等方面运用到管理会计的工具方法,使得业务运行的效率提升,反之财务信息真实性得到了保障,实时跟踪业务活动,为其发展提供合理的评估依据,实现共赢融合的局面。

1.3 成本效益最大化原则

目前许多企业都面临着降本增效的问题,近年来通信行业为了响应提速降费的政策,实现利润的最大化等经营目标,成本控制、费用控制是非常必要的手段,管理会计应权衡实施成本和预期成效,合理有效的实施管理会计。结合通信行业的主营业务进行成本测算,比如新建一个机房能够实现多少 ICT 的租赁业务,多少年内可以回本并达到预期的收益率,测算研发的新产品带来的预期收益等等,管理效能的提升需要资源投入,资源投入带来的价值回报有多少需要去考虑,由管理会计人员做一个前瞻的预测,把握成本效益的原则,将有限的资源用在最大化产出效益的地方。

1.4 适应性原则

每个行业都有自身的特点和特性,通信企业需要根据内部组织架构和行业特点,搭建与本企业内部环境,发展规模,管理模式,

治理水平相适应的管理会计体系。比如随着公司的升级转型,对精细化财务价值数据的需求日益强烈,管理会计数据指标按照不同的维度和要素进行衍生和细化。管理会计将收入、成本、利润、资产、负债和所有者权益六要素,根据不同管理维度去细化,比如市场维度,利用分为政企市场、个人市场和新兴市场;组织维度,可以分为集团公司、地市公司、区县公司甚至是基层的网格层面。产品维度方面,每个市场下都有自己的主打产品,每个专业公司都有明星产品,除此以外还有客户的维度,网络的维度、项目的维度等等,所以在实施管理会计时确定适合本单位的框架体系和精细化程度,有序推进落地。

2 通信企业实施管理会计所面临的问题

2.1 尚未意识到财务工作的重要性

在业务与财务融合之前,很多业务执行者尚未意识到财务对其发展的重要性,以为财务部门只是服务于企业的支撑部门,所处理的工作涉及报销、付款、核算、记账等传统基础性范围,谈不上给企业创造价值或者战略支持引导作用,这种落后的观念使得财务人员磨灭了参与业务的机会,阻碍了业财融合的步伐,限制了财务作用的有效发挥。与此同时,不能受到重视的财务人员也只是做好自身的本职工作,无法培养起对业务的积极性,更不能深入进行思索和研究,认为只要做好记账或统计报表即可,企业的运作效率与价值与自身无关,难以转变其传统的思想观念。

2.2 业财融合切入点不明确

在实现业财融合的过程中,需要财务部门和业务部门的深度交流和探讨,找出业务财务交接的切入点。作为实现业财融合的落地执行人,财务人员必须深入了解企业的业务分类、业务运作模式、经营流程,才能将财务控制点融入进去,但目前财务人员还处于后勤服务的状态,没有主动的深入到前端业务流程中,调查、分析、考究业务体验和环节,难以发现业务执行中的风险点和关键要素,自然提不出建设性的意见去改进和优化流程。^[2]

2.3 难以搭建信息化管理平台

搭建一个承载力强、容纳力广的信息平台是发挥管理会计职能的基础,尤其是在信息化应用越来越高的时代,通信企业在软件开发及应用方面有着非常大的优势,自身有开发团队和研发能力,各个子系统中容易实现连接和统一,但由于企业性质和长久以来组织架构的原因,在需求确定上迟迟不能推进和反馈,各部门之间互相推诿,子系统集成较为困难,等待开发完成时也已经落后于前期需求的时点,跟不上业务变化的节奏,又要重新进行迭代开发。其次,在开发过程中,由于每个子系统如预算、人力、销售等承载较多的信

息量,进行统一和接入的时间较长,也会影响期间管理会计人员的办公效率和质量,监督管理的力度大大降低。

2.4 管理会计缺乏闭环管理

管理会计与传统会计不同之处在于突出了管理的重心,更加侧重于内部管理的流程和制度,其应用是从找到问题出发,与前期设置的日标进行对比分析,将时间进度、成本、效果等方面比较出差距,并寻找优化和纠偏措施,不断的循环往复最后变成一个闭环。但目前许多从财务端发现的问题提出后无具体改进意见,搁置不管,有始无终,不能为下一次的业务项目做好经验储备,已发现的问题还是不能解决,风险漏洞依旧存在,那么管理会计的意义将不能存在。其次,等到问题发现时再去解决已为时已晚,最好是在前期就能起到预防作用,中期进行监控和纠偏,后期才能达到较为完美的结果。

3 通信企业实施管理会计的应对措施

3.1 转变对财务工作的认知

高层领导者或管理者需意识到现在的财务工作与传统的相差甚远,早已不是做统计汇总报表等基础性的财务工作,更多的需要进行分析和预测工作,为企业创造和提升价值,向业财融合、管理会计等方向趋势发展。业务部门主动向财务部门提交前段数据,由财务人员对其进行分析和预测,给予相应的改进措施。新时代的管理会计应注重用数据说话,而不是传统的经验执行,取代定性的评价,这样才能实现业务的精细化管理。财务人员发挥主观能动性,积极的深入到业务和战略中,掌握人工智能、大数据等各种先进技术,收集整理竞争对手、行业报告、市场行情和国际发展趋势等关键信息,从容应对新形势下企业和财务的转型和信息技术带来的冲击,找准自身定位。

3.2 深入前端业务,找出业财融合切入点

首先,财务人员需要了解企业的经营模块和运作模式,根据不同的业务划分分配不同的人员进行跟进和处理,调查、研究和分析各个业务环节与流程,根据捕捉到的关键信息打开业财融合的突破口,细化和优化业务过程。^[1]其次,可以借助业务部门内部人员的力量,培养一个与财务对接的接口人,成为业务与财务之间沟通的桥梁,及时的传达和反馈双方的信息和问题,解决信息不对等和不理解的现象,使得业财融合更加合理及效率。

3.3 搭建具有前瞻性的信息化管理平台

在进行软件开发时,财务人员的需求不仅要满足于当下系统问题的解决,更加要面向未来的需求,提出前瞻性的工作需求,这依赖于发展趋势的确定和方向的把握,以便于给予平台开发一定的缓冲期去跟上现有的工作内容和节奏。在进行平台资源整合和子系统汇总时,发挥通信行业自身集成的优势,将所有子系统进行容纳、打通和连接,便于后期管理会计人员的操作,规范前端数据的录入,提高数据整合后对管理会计人员的工作进程。在试用期中,不断的调整开发项目组的成员进行跟进,组成矩阵式的结构,有财务人员、需求部门和信息技术专业人员成立跨部门专业小组,跟进使用过程中所出现的错误和漏洞进行调试和修改,同时要保证信息平台的安全性,防止产生关键数据的泄露和其他的高危风险漏洞。

3.4 形成管理会计的闭环管理

应用管理会计时,最好可以遵循 PDCA 是解决方法,从前期的计划,日标设置,到中期的执行和纠偏,最后的评价形势一个完整的

闭环管理,做到有始有终。在过程中遇到较为困难的问题或痛点,可以由多个部门进行研讨,成立 QC 或专家小组进行讨论及改进,并在其中发掘创新点,顺势开发出新的应用或解决问题的思维,为下一次问题的产生和解决做好解决预案,同时解决方案形成书面记录,制作日标进度对比表,随时掌控执行的进度和情况,为达成日标提前介入,而不是事后再进行责任追究等为时已晚的措施。事后一定要做后评价分析,对经济效益、产出效益做好分析,及时的了解本次执行中参与各方、产品性能以及执行过程中的问题所在,为以后形成经验借鉴。

结束语

在大数据时代,通信企业要发挥自身强大的软件开发能力、系统集成能力、资源整合能力,将其作为业财融合的基础保障,运用好信息数据时代所带来的机遇,为企业的转型做好铺垫。财务人员要紧跟形势,改变传统的思维理念,采用积极的态度深入研究和学习,为企业的价值创造,业务拓展,战略方向做好支持。

参考文献

- [1]朱鲜蕊,徐剑锋.企业业财融合的实施路径探究[J].中国乡镇企业会计,2019,(04).
- [2]江南.通信企业基于大数据的管理会计应用探索与实践[J].中国乡镇企业会计,2019,(09).
- [3]郭敬之.通信企业业财融合管理会计框架研究[J].时代金融,2019,(27).
- [4]陈曦.探析管理会计在现代通信企业运营中的应用[J].纳税,2019,13(17).
- [5]徐剑锋.基于价值工程的企业价值型财务构建探析[J].财务与会计,2018,(04).

作者简介:黎观遥(1987.04-),性别:男,籍贯:广东,学历:本科
职称:会计师,研究方向:管理会计。