

# 企业财务会计向管理会计转型思考分析

高 蕾,张博雅

(中国人民大学,北京 100872)

**摘要:**财务会计作为企业经营和管理的核心组成部分,在企业经营管理中发挥着至关重要的作用,全面预算、财务分析、风险管控等价值管理越来越多地被应用到企业日常经营管理活动中,随着管理会计的普及,管理会计的水平对提升企业市场竞争力的影响越来越显著。在互联网技术高速发展的时代,企业管理日趋科学和规范化,为推动由财务会计向管理会计的转型升级,需要归纳这期间的影响和挑战,企业才能具备更好的盈利能力。

**关键词:**管理会计;财务会计;结构转型

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.31.073

## 1 企业财务会计向管理会计转型的背景

财务会计作为企业经营和管理的核心组成部分,在企业经营管理中发挥着至关重要的作用,全面预算、财务分析、风险管控等价值管理越来越多地被应用到企业日常经营管理活动中,提高财务会计水平对提升企业市场竞争力的影响越来越显著。在互联网技术高速发展的时代,企业管理日趋科学和规范,为推动企业财务会计转型升级,国家推出各项有利政策,越来越多的大型企业以此为契机开始尝试着对现有财务会计模式进行转型,通过建设自己的管理会计工作中心,寻求与企业发展相匹配的管理会计工作模式,提升企业价值。以管理会计工作模式为基础的财务会计转型正是对管理会计理论的运用和进一步发展,通过对财务会计的再定义、流程再设计,围绕全面预算管理、成本管理、绩效管理、税务管理和资金管理,确立财务在企业经营中协调资源、导向经营、推进战略的重要定位,以逐渐摆脱传统的控制与交易导向,转向以积极参与公司对竞争领先地位的持续追求为中心,实现财务职能的转型。对管理会计与财务会计转型相结合的研究也是财务会计理论研究的新视角。

财务管理转型指的是企业的财务部门通过结合某一种或多种管理理论,从财务战略、组织框架以及财务工作流程等多个方面进行改革,改革过程中需要在信息技术的帮助下寻求财务职能的新定位,重新搭建组织框架,统筹安排财务资源,以保证财务管理能够与企业的长远发展相匹配。2014年12月,财政部印发《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》(财会〔2014〕27号),建议财务要向业务型和战略型转变,提倡业财融合的发展趋势。财务部门的主要职能要从原先的核算工作中脱离出来,转为给企业提供战略决策建议。把原先财务部门那些需要不断重复操作的、附加值不高的、可以采取流程化办公的业务分离出来集中在一起予以处理,并且需要为其制定一套标准的操作流程。这样就将更多的财务资源集中于

为企业提供决策、管理企业预算和资金以及税务筹划等附加值相对较高的财务管理工作中,通过将财务管理职能由公司总部下放到下属单位的财务部门,从而在增强集团管控能力的同时,明确财务在企业价值创造中的定位,发挥财务的决策支持与战略资源配置功能为创造企业价值服务,即真正地实现从价值守护到价值创造的转型。

在管理会计模式下进行财务管理转型,将大大提升企业的长期战略规划水平,增强企业自身的核心竞争力。理论的研究最终是为解决实践中的问题,研究企业的财务会计转型对提高企业经营管理效率和提升企业综合实力都有着非常重要的意义。从传统的核算型向业务型和战略型财务转型,将内容和流程单一的核算工作从财务部门独立出来并进行标准化,同时将全面预算管理、投资管理、税务筹划、绩效管理、资金管理等价值创造型职能作为财务职能的重要部分,明确财务会计在企业价值创造中的定位,发挥财务的决策支持与战略资源配置功能,为提升企业整体价值服务。

## 2 财务会计转型管理会计过程中面临的挑战

### 2.1 研究案例简介

M企业作为大型国有企业下设的区域公司,它的转型工作非常具有代表性,以M企业在管理会计服务模式下的财务会计转型的案例研究,总结其转型过程中的经验,并对当前财务会计过程中存在的问题进行剖析,提出解决对策,从而进一步提高财务会计水平,增强企业综合竞争力,同时也为其他集团型企业提供一定的参考借鉴,具有很强的现实意义。

### 2.2 财务会计偏重于核算

在推行管理会计模式之前,M企业财务管理活动的主要工作内容是交易处理,这些核算业务通常都会由每个独立公司的财务部门自行完成,一方面财务人员要完成上级领导安排的相关工作,紧跟财税政策变化,不断获取

最新的知识和政策,编制财务报表;另一方面基层单位的报销、付款都在当地财务机构组织完成,财务人员忙于日常核算工作。财务人员局限于核算业务的束缚,传统财务职能作业面的三分之二集中在日常核算和交易处理中,根本无法抽出时间和精力参与或者了解企业的生产经营,对企业中除了财务部门之外的各个部门业务状况不能充分掌握。所以,财务人员只能向管理者提供一组组繁杂的基础数据,却不能将数字背后所蕴藏的企业生产经营过程中存在的问题总结成报告反馈给管理者。这种偏重于核算的财务管理模式已经无法满足当今企业长远发展的战略需求,这种情形下事务性工作占据大量时间和精力,财务人员频繁切换核算和管理工作界面,难以提高工作效率。

### 2.3 信息数据系统不统一

在推行管理会计改革模式之前,M企业的财务信息系统建设并不完善,数据口径不一,各系统接口间无法有效衔接,造成工作沟通不畅,严重影响工作效率。首先,信息系统不统一。尽管M企业财务部门于2019年推行FMIS财务一体化系统,但由于下属单位较多,各个下属公司受信息化技术发展水平不一致的影响,致使财务系统无法做到全方位的统一。单从财务系统来看,下属单位当中就有远光和用友两种财务软件。其次,财务与业务系统不关联。公司当下使用的供应链系统也无法与财务系统相互关联,这样就会使得M企业各个部门之间出现信息传递不畅、无法及时提供有效数据的问题,影响公司的总体决策。公司想要提高企业的核心竞争力,信息共享以及大数据分析是公司所必须具备的能力,因此信息化系统的建设和完善对于M企业未来的发展至关重要。公司的财务数据主要反映经营结果,现有的业务系统、会计信息系统不匹配造成的“信息孤岛”,导致企业获取财务信息的时效性、准确性较差,数据分析结果滞后,不能有效地对经营战略决策提供参考。因此,公司亟须提升财务的决策支撑职能,实现业务、财务一体化。但是,这一切的实现都需要以信息化作为基础,建立统一的财务体系,其中管理会计就扮演着极其重要的角色。

### 2.4 财务管理缺乏统一标准

M企业下属有多家子公司,且下属子公司拥有较大的决策权,总公司只是通过业绩考核、内控审计进行粗放管理,对子公司的财务标准化统一管理困难。此外,每个下属公司都有自己的信息系统,而公司与公司之间又缺少相应的联系,无形中给公司的一体化管理增加难度。造成下属公司财务管理标准化方面难以统一,由于缺少统一的管理平台,年度会计期末进行数据汇总时常出错。由此,每个子公司只能为本级的管理层提供适合的决策信息,这些数据却不能为总公司用作战略决策参考,会直接影响总公司的全局战略部署。此外,子公司的决策是否完善,总公司不得而知,还需总部财务对子公司的财务数据

进行分析后才能给出判断,这就给财务部门增加了大量额外重复的工作。

### 2.5 财务管理缺乏全局性的监督与管控

M企业各子公司的财务机构主要对财务预算、日常经营、财务风险、重大投资进行核算和管控,较少参与企业前端业务决策,业务与财务处于分离状态,财务人员难以真正了解公司的实际运营情况,无法提供真正与实际经营相符的决策建议。总公司对各下属公司的核算工作缺乏有效的审核与监督,交易处理透明度和信息质量无法得到可靠的保证;无法做到对各下属公司的会计信息与重大经营风险的有效把控;财务部门对业务前端的财务监督缺乏统一规范,监控力度不够,容易导致交易处理过程中出现徇私舞弊的风险。

### 2.6 复合型管理人才及相应激励机制缺失

首先,原有企业财务人员教育背景单一,财务人员的继续教育没有得到充分重视。企业的绝大部分财务人员教育背景都是财务与会计相关专业,很少有既懂财务专业又精通企业管理的复合型财务人员。由于日常工作量大且事务繁杂,财务人员参加外部培训和继续深造的机会相对较少,缺少职业生涯的清晰规划。另一方面,公司内部培训形式和内容单一,不能从实质上有效提升财务人员的综合素质。而财务人员作为企业不可或缺的专业型人才,其水平高低正在逐渐影响着企业的长远发展。财务人员的综合素质决定了企业的战略定位和高度,企业想要获得长远的发展,应以人才为本,重视财务人才培养。以保证财务人员的综合能力与企业的发展战略目标相匹配。其次,企业对财务人员的激励机制有待完善。长期以来,国有企业受其企业性质影响,企业和员工之间形成了一种固有状态,即两者之间的用工关系相对稳定,通常情况下,员工只要不犯严重的错误或者不主动提出辞职,企业就会与之保持长期的雇佣关系,这种状态及其容易导致员工的职业倦怠,“做一天和尚撞一天钟”的情形在国企内部屡见不鲜。企业缺少一套完善、有效的薪酬激励机制,不能合理地考核出管理人员的工作质量,考核机制过于死板,薪酬发放通常与绩效不挂钩,而是按照岗位级别或者职务高低来确定工资数额,这种相对固定的薪酬分配和终身制的雇佣关系,一方面,使得工作人员缺乏工作热情,一些管理人员的工作流于形式。另一方面,企业核心骨干成员的薪酬待遇远低于市场价值水平,导致企业人才流失的出现。

## 3 财务会计转型管理会计过程中带来的影响

### 3.1 企业发展需要财务管理模式与企业战略相契合

从内部控制角度来看,管理会计中包含的财务风险一定要与企业风险承受能力相匹配。由此可知,企业可以依据提出和选择具有弹性的管理会计模式,来面对变化莫测的经济环境。在经济上升阶段,依据扩张型管理会计战略,自主融资,扩大生产规模,研究新产品,提升劳动力;

在经济发展繁荣阶段,通过整合快速扩张型财务和稳健型财务这两种战略进行工作。如在繁荣初期可以通过增加厂房设施,引用融资租赁,提升产品价格,推广营销策划,在繁荣后期要依据稳健型财务战略进行管理;在经济衰退阶段,要依据防御收缩型财务战略进行工作,停止一切扩展行为,售卖多余的设施,停掉不需要的产品生产,不要长期购买,减少库存和员工;在经济萧条阶段,尤其是处在低谷期时,要构建投资标准,维持市场份额,减少管理费用支出,控制临时雇员等。不同阶段,企业管理的重点、经营风险等都存在差异性,因此要提出不同的财务战略进行管理。在选择财务战略前,要明确当前所在的发展时期,进而选择适宜的财务战略。如,在初创期和扩展期可以选择扩张型财务战略;在稳定期会选择稳健型财务战略;在衰退期会引用防御收缩型财务战略。除此之外,企业经济增长的形式,从客观角度上来讲是从粗放增长转变为集约增长的过程。为了符合这一转变,财务战略要从两方面进行调节,其一是调节企业财务投资战略,其二是优化财务制度的创新强度。根据集团公司确立的战略发展体系和企业核心价值理念,以“组织扁平化、总部现代化、区域一体化、管控集约化、运营专业化、机制市场化、管理精益化”为主要目标,完善并提升适应国际一流能源集团要求的现代化国有企业治理体系与治理能力。目前财务管控能力不能有效支撑企业未来业务快速发展的战略需要,促进转型升级,推动深化改革和创新发展,满足改革、发展、资本运作需求,提升企业管控水平势在必行。

### 3.2 业财融合视角可以优化管理会计流程

从业财融合视角,以标准化作业为出发点,重新构造全价值链、全业务共享流程,充分结合先进信息技术,将与企业价值链相关的各项流程融合在一起。通过对各管理会计上线单位的业务现状进行调研,对现有流程进行梳理和诊断,对存在问题的业务流程进行完善及再造,最终实现制度流程化、流程标准化、标准表单化、表单信息化,使共享单位的流程控制体系趋于完善,不断提升运营的效率和质量,理清共享单位与管理会计中心的业务界面,理顺业务衔接的纽带,明确双方各自流程角色定位,使角色的业务操作单一化、专业化、规范化、标准化,便于角色迅速提高工作的熟练程度、提升工作质量、提高工作效率,为绩效评价提供强有力的支撑依据。通过对各项业务进行改造和重建,实现业务驱动财务、流程优化、标准化、风险可控的目标,提升业务完成的效率,利用先进的技术不断创新,建成全业务覆盖、全流程管理、全系统集成的管理会计中心,为驱动财务转型奠定基础。

以现有管理会计平台为基础,构建一套与业务系统高度集成的财务业务处理平台,通过建设统一大集中的“管理会计任务池”,把费用报销、燃料核算、采购核算、资金支付等业务类型实现跨区域跨组织的共享业务处理,做

到一次录入、全区域共享的效果,管理会计系统能够和企业财一体化系统、合同管理系统、资金调控系统以及银企互联系统高度结合,实现业务提单、影像上传、合同匹配、预算控制、流程审批、资金计划、账户校验、资金支付全流程线上处理,有效地规避经营风险和资金风险。同时,运用AI人工智能技术,实现智能化影像识别,将传统的非结构化的附件、合同、发票等影像资料文件,转化为结构化的存储数据,支持查询、检索、统计分析,特别是在发票自动验真、发票认证、财务机器人方面应用广泛,可以最大限度地提升管理会计系统的处理效率。

### 3.3 管理会计对财务人员的素质提出新要求

财务部门作为企业不可或缺的重要职能部门,其重要使命之一是帮助企业管理层实现战略的落地,并能够有效地为企业经营发展提供决策支持。一个具有高附加值的财务人,应该从财务中来,到业务中去,会根据公司战略部署,配合公司高层,协同业务部门及相关职能部门,对公司各项工作提供服务、保障、管理及支撑作用。财务人员应建立战略思维导向和市场观念意识,了解企业商业运行模式,提升人员的战略规划能力。财务人员以自身所具备的专业财务会计知识为基础,对大量基础数据进行加工、分析,形成定量分析报告,结合企业整体的全局角度,将公司战略与价值最大化目标相结合,执行战略规划,优化业务处理流程,协助管理层制订企业经营计划目标,对企业战略目标实现方面提出建设性的意见和建议。提高财务人员自身对市场和数据的分析能力,站在管理者视角看待问题,从企业运营角度出发,提出解决问题的具体解决方案,成为制定和实施组织战略的专家。

## 4 结束语

进一步推进财务会计向管理会计转型是刻不容缓的态势。但是财务会计转型向管理会计不是一蹴而就,一步到位的,随着信息技术水平的发展和应用,也将使现有转型得到进一步的优化和完善。通过转型工作,使管理会计扮演好企业价值的守护者这一重要职能角色。

### 参考文献

- [1]何时杰.管理会计与财务会计在企业财务管理中的应用[J].行政事业资产与财务,2022(06):94-96.
- [2]原琳.管理会计在行政事业单位中的应用研究[J].行政事业资产与财务,2022(06):70-72.
- [3]李晶晶,黄静,徐铭,郭瑜骏.基于RPA技术的企业集团管理会计应用探索[J].管理会计研究,2022(02):91-96.

**作者简介:**高蕾,女,籍贯:山西太原市,学历:大学本科,职务:财务主管,研究方向:企业财务管理;张博雅,女,籍贯:北京,学历:大学本科,职称:工程师,职务:高级工,研究方向:价格管理。