

业财融合视角下企业成本管理会计工具整合应用研究

刘小勇 梁日燕

广东中政会计师事务所, 中国·广东 惠州 516001

【摘要】本文基于业财融合对企业成本管理进行管理会计工具融合研究,提出了企业管理成本成本管理会计融合存在工具场景不匹配、功能不互补、工具数据不连通、组织不协同等核心问题影响管理效率,并从基于业务场景的弹性化工具场景匹配、企业管理成本管理方法与企业业务运营匹配、构建基于组织协同的业财融合集成化管理平台、基于组织协同的跨部门集成化的价值管理体系三大方面提出了创新管理方法。通过集成化探索有助于解决企业管理成本业务场景不匹配等核心问题,从传统企业的分散管控转型为集成化管理,为企业在新一轮科技革命浪潮下企业成本管理的新发展提供了借鉴,为数字经济下企业的成本管理提供新思路。

【关键词】业财融合; 企业成本; 会计工具

引言

数智化时代对企业成本管理提出了全新的考验,传统企业的成本管理存在业财割裂的弊端,不能满足动态环境下的成本管理需求,需要融合业财构建全新的成本管理模式。成本管理会计工具的应用在目前大多企业内部都存在工具与业务不融合导致的管理低效、信息孤岛无法实时决策、组织割裂难于共生并长等问题,这些问题从实质上而言没有实现业财逻辑的有机结合,先进的成本管理工具无法发挥其效力。企业在转型发展数字企业过程中,应转变传统思维观念,从组织融合视角探寻成本管理的创新路径,以业促工、打造业财融合的信息平台,以组织变革建立全新的组织协同机制等方式,等等。这种集成,一方面,提升业财融合下成本信息的真实性与时效性。另一方面,促进管理会计由核算的监督性向价值创造型转变,从而推动企业的高质量发展。本文旨在探索业财融合视域下成本管理会计工具集成的协同路径,为企业数字经济时代成本管理提供有益参考。

1 业财融合视角下企业成本管理会计工具整合存在的问题

1.1 工具应用层面的问题

1.1.1 工具选择与业务场景脱节

企业在管理过程中,存在成本管理工具脱离业务场景的现象。不少企业是照搬照抄、生搬硬套一些好工具。其主要的特征就是:追求尽善尽美;财务导向的工具,与业务结合

的不好。没有与业务相适应,也就不能灵活应用。这既有管理者对工具了解不够的因素,也有内部沟通不够的因素。这给管理工作带来成本,容易导致决策失误。所以,要做到“业务场景、管理需求和工具特性”的一致,使工具适应管理。要结合企业业务流程、数据获取难度,建立持续改进的动态调适机制,使管理工具适应业务场景。

1.1.2 工具间功能重叠或冲突

企业经常出现工具之间的冲突问题,导致管理混乱。如:多个工具运用到同一个环节,计算口径不一致,出现逻辑矛盾,使人迷茫。一种是工具引进前没有进行科学的筹划,没有进行整合;一种是部门各自为政,没有考虑全局。如标准成本法与变动成本法的分摊问题;作业成本法与传统成本法的分摊问题等等。这些工具之间相互冲突,导致财务混乱,业务迷茫。如何让这些工具之间不发生冲突,首先要从整合的高度进行统一筹划,确立工具的边界;其次,通过统一平台,实现统一口径,统一计算;再次,分主次进行划分,构建有层次的互相支持的工具,而非简单工具的堆积。这些工具之间应该是互相促进,而不是相互排斥。

1.2 数据与技术层面的问题

1.2.1 业务系统与财务系统数据孤岛

业务财务系统数据互不相通是企业信息化建设中存在的痛点之一,因为业务财务的设计理念不一致,一个业务系统基于流程管控和业务效率,一个财务系统基于合规核

算和风险管理, 由于缺乏设计上的一致性规划, 两个系统都有一套数据处理标准和处理逻辑, 业务系统的数据传到财务系统需要做数据转换, 费时费力, 导致财务系统掌握的数据落后于业务系统, 不能帮助业务系统及时地做出决策。从技术面上看, 从管理和数据上看, 缺乏跨部门的协调和对数据的治理。从组织、流程和技术上予以解决。打通统一的数据中台, 统一接口和标准, 由业务系统向财务系统做数据转换, 实现两个系统的无缝对接。关键在于构建一体化的数据治理体系, 打破信息壁垒^[1]。

1.2.2 实时成本分析能力不足

实时成本的分析能力弱, 具体体现在企业的成本管理工作, 成本信息获得速度慢, 成本分析能力弱, 成本的分析维度不全面, 导致部分企业在动态发展的市场环境中无法实时掌握企业成本的实际信息, 成本管理手段缺乏动态性; 在成本信息管理机制上, 大部分企业依旧处于成本管理定期核算的阶段, 采用分摊法与固定成本动因方法, 导致无法满足动态化的柔性化生产与成本定制的个性化要求; 传统意义上的成本分析, 仅仅只考虑了企业的财务问题, 并没有将营运信息、市场信息等其他信息融入到企业的成本分析中, 导致成本信息无法结合企业经营决策, 成本管理缺乏及时性, 错失了企业优化资源的最佳时机。要提升实时分析的能力, 就要重构成本管理的载体, 构建动态的信息采集系统, 建设科学的成本分析模型, 将点式的成本信息变成连续不间断的价值监控, 根本上实现从事后核算到过程核算的转变。

1.3 组织与管理层面的问题

1.3.1 业务部门与财务部门目标冲突

企业经营管理中业务部门与财务部门目标冲突的问题, 造成产融合作障碍。在企业的经营管理中, 业务部门和财务部门的目标冲突, 是由于部门职责的不同、价值取向的差异性, 业务部门追求市场占有率和效益, 倾向于积极投入; 财务部门为了确保资金流的充足与效益, 倾向于不投入节约, 在日常经营管理中, 容易出现预算方案冲突问题、成本控制问题、绩效考核指标问题等, 浪费企业内部资源, 造成企业经营出现偏差。具体而言, 是由于企业经营过程中, 缺乏良性的价值协调机制, 各部门各自为

政的经营管理模式, 在业务经营中财务部门不介入的风险考量, 而在财务部门中业务经营过程中, 没有业务经营考量, 容易出现财务部门管理不介入、不干涉经营的问题。企业应调整组织协同模式, 以部门间的绩效指标为基础, 将财务部门的考核体系导入业务经营过程中, 将业务经营要求, 反映在财务部门的预算方案中, 将业务部门与业务经营冲突的矛盾, 转化为相互的协作。这种转变需要制度创新, 也需要业务人员的财会意识、财务人员的业务意识、组织文化层面的价值认同感^[2]。

1.3.2 缺乏复合型人才

综合人才严重匮乏, 是企业业财融合存在的主要问题, 不利于管理绩效的进一步提升, 传统培养模式下的财务人员只会会计准则与报表的分析, 业务流程不熟悉, 业务人员只了解市场, 不善于经营决策的转化, 不善于用财务语言和财务概念表达专业问题, 企业内部缺乏业财沟通。综合人才严重匮乏的主要原因是, 高校专业过多、企业专业要求不匹配、财业课程没有融合, 没有打通。并且这种严重的业财沟通匮乏造成财务不懂业务, 财务人员分析报告流于表面, 进一步加剧业财沟通困境, 导致业财融合成为“空谈”。综合人才严重匮乏的治之道在于, 培养新的模式, 即培养财务人员解读业务的解释能力、业务人员解释业务的解释能力和企业管理人员综合解释能力。企业应构建矩阵培养体系, 以转岗培训、项目经验、案例研究等方式, 帮助人才摆脱本专业思维方式的束缚, 切实掌握业财融合的思维方式和业务技能, 成为管理变革的可持续性人才支撑。

2 业财融合视角下企业成本管理会计工具整合的策略

2.1 建立“业务场景-工具特性”动态匹配机制

构建“业务场景-工具属性”匹配机制是弥补成本管理会计工具“失灵”的重要途径, 其以业务流程为载体, 基于业务需求与工具匹配分析, 实现业务管理需求满足。“业务场景-工具属性”匹配机制的建立就是摒弃工具中心主义工具思维, 树立以业务为中心的工具思维, 通过对业务流程的分解, 分析其对成本产生影响的关键点和价值创造点, 找出工具所要解决的问题。通过构建“业务场景-工具属性”匹配机制, 需建立综合性的评价工具指标, 收集、

实施、匹配成本、组织匹配等客观现实约束,避免过度选择。此外“业务场景-工具属性”匹配机制需要动态匹配,即根据业务场景演进、外部环境、组织能力等需要动态进行工具重新评价和选择。而这种契合,将杜绝削足适履式的简单套用,将使管理会计的方法成为创造业务价值的真材实料,而不是成为花瓶,从消极被动接受到积极主动规划,从管理会计到成本管理成为企业决策的得力助手^[3]。

2.2 构建业财一体化数据平台

搭建业财一体化数据平台是企业成本信息平台建设的基础性工程,数据平台统一数据标准和统一接口,打通业务系统和财务系统数据信息壁垒,实现业务财务数据信息的实时传递。基础性架构轻量化、灵活化,不改变现有系统,采用中间件技术把业务管理系统(生产系统、仓储系统、销售系统等)、数据管理系统、财务系统进行集成。平台自动采集、自动清洗转换、多维度展现信息。将业务信息系统产生的原始数据及时转换成财务成本需要的数据信息。搭建数据平台进行数据管理,建立统一的数据编码规则、数据转换规则。实现相同数据在业务语境和财务语境保持一致性。同时,平台的设计应具备可变性,随着企业实际业务和管理需求的变化,不断调整收集数据的角度和模型。实施步骤应按照“先整体规划,后局部落实”的原则,先整合关键业务流程信息,再逐步扩展其范围。平台不仅消除滞后与孤岛现象,通过挖掘关键信息,还能为企业降低成本提供前瞻性指导,变核算为管控^[4]。

2.3 设立业财融合专项小组

组建业财融合项目小组是推进企业业财融合的组织保障,项目小组是部门之间常设的组织,由企业条线、财务部门的干部骨干组成,条块分割直接面向高层领导,主要负责打通企业战略管理、预算管理、绩效管理的业财融合机制。项目小组以项目制为主要运行模式,针对企业成本、资源等热点问题成立项目临时团队,以项目联席、项目组会无缝对接财务管控要求。项目组成员以优中选优组

成,既要有精通财务的会计,业务通达的业务人员,又要包括精通数据分析的技术人员。项目小组有流程、制度,收集需求,论证方案,试点验证,推广应用等环节,充分论证,层层论证。为确保小组权威性,企业应设立相应考核指标,要求小组成员在工作中取得良好工作绩效与工作成绩,并以此作为绩效考核评价标准。这样,企业能够有效规避业财不符、信息不对称等问题影响,切实解决组织创新问题,将企业财务价值管理与经营活动运营有机结合到一起^[5]。

3 结语

本文从企业成本管理会计工具引入,基于业财融合视角,从组织方式、工具应用、数据分享等方面分析企业管理传统存在的问题,通过构建“场景+工具”适配体系、业财融合数据平台、企业内部组织架构等,为企业成本管理转型提供对策,弥合工作与财务的真空地带,支撑企业成本从“算账”到“增利”的转变。

参考文献:

- [1] 苏振森. 业财融合背景下房地产企业项目成本管控思路[J]. 财经界, 2023, (34): 90-92.
- [2] 温如萍. 业财融合背景下制造企业成本管理研究[J]. 活力, 2023, 41 (21): 121-123.
- [3] 刘志江. “业财融合”在房地产企业财务管理中的运用[J]. 纳税, 2023, 17 (32): 79-81.
- [4] 陈慧敏. 业财融合视角下企业成本管理研究[J]. 财经界, 2023, (29): 27-29.
- [5] 赵雅斌. 业财融合视角下建筑企业成本管理优化研究[J]. 商业会计, 2023, (06): 105-107.

作者简介:

刘小勇(1983.3—),男,汉,本科,江西吉安,注册会计师、税务师、评估师、中级会计师,会计、审计、财务管理。