

Discussion on the Transformation and Development of Financial Accounting to Management Accounting in Construction Enterprises

Yi Liu

Sichuan No.4 Construction Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract

Excessive production capacity and fierce competition make the company's profit margins further compressed. In this context, the only choice for construction enterprises to survive is to turn to fine management and find new profit growth points. This determines that the financial management of the construction industry must be transformed from financial accounting to management accounting, in order to help enterprises improve their profitability. When the role of accountants evolves into managers, the functions of accountants have also changed, which requires accountants to go into the business, into the process, into the data, to predict, control, make decisions and evaluate the business. This paper discusses the difficulties of realizing the transformation from financial accounting to management accounting in construction enterprises and the ways to solve the difficulties and realize the smooth transformation.

Keywords

construction enterprises; financial accounting; management accounting

浅议施工企业财务会计向管理会计的转型发展

刘谊

四川省第四建筑有限公司, 中国·四川 成都 610000

摘要

产能过剩、竞争激烈的现状使得企业利润空间将被进一步压缩。在这种背景下, 施工企业转向精细化管理、寻找新的利润增长点生存的唯一选择。这就决定着建筑施工企业财务管理必须由财务会计向管理会计转型, 以管理帮助企业提高获利能力。而当会计师的角色进化为管理者, 会计的职能也发生了变化, 这要求会计师们走进业务, 走进流程, 走进数据, 对业务进行预测、控制、决策和评价。本文就实现施工企业财务会计向管理会计转型的困难和解决困难、实现顺利转型的路径做探讨。

关键词

施工企业; 财务会计; 管理会计

1 管理会计的由来和现状

第二次世界大战期间, 为应对战争所做出的努力, 深深影响了美国公司界在决策时所使用的工具, 由于战争时期极重视生产的产品质量, 故而人们无法接受那种为了追求产量最大化而允许产品质量上存在瑕疵的标准化程序。1936年, 乔纳森·哈斯里在一份《全国成本会计师联合会公告》中发表了有关直接成本法的首篇技术性论文, 这种方法迅速受到欢迎。在成本会计师建议说它应该与财务报告有关之前, 直接成本法并没有引起争议。鉴于成本制度越来越复杂, 以及计算机技术的发展, 许多公司开始采用两套账册, 一为纯财务, 二为成本。发展至此以来, 美国新的政府规定都迫使所有的

公司要协调财务会计和管理会计, 但出于一些考虑, 成本会计方法最终依然被排斥在财务报告之外。1953年, 美国会计学会委员会转而强调要识别那些对决策者有用的数据, 并且对AAA委员会名称进行修改, 用“管理”代替了原先“成本”一词。至60年代末, 管理会计终于完全从财务会计领域独立出来。^[1]

而在中国, 改革开放三十多年, 市场经济已经发生了翻天覆地的变化, 财政部自2014年开始, 陆续发布了管理会计基本指引以及若干项应用指引, 对管理会计的发展起到了极大作用, 但在实践中效果仍然不尽如人意, 究其原因, 主要是管理会计提供的成本信息与财务会计系统无法对接, 可能导致绩效评价出现偏差。

随着市场经济的快速发展,当会计师的角色进化为管理者,会计的职能也发生了变化,从原先被动的事后记录和总结,演变为主动渗透企业各类活动的过程,即在财务会计的职能上,增加管理会计的职能。管理会计,要求会计师们走进业务,走进流程,走进数据,走进信息系统,融入企业,通过改进管理为企业创造经济绩效。

2 现代建筑业对企业管理会计需求的迫切性

在经济新常态背景下,中国建筑行业面对房地产产能过剩、竞争激烈,低层次产品需求萎缩的现状,企业利润空间将被进一步压缩。项目风险进一步加大,在这种背景下,传统高产值、低盈利的规模化生产模式必然行不通,施工企业转向精细化管理、寻找新的利润增长点生存的唯—选择。而这就决定着,建筑施工业财务管理必须转变自身职能,不能再以纯粹的财务会计自居,而应该适应企业寻找新利润增长点的需要,由财务会计向管理会计转型,以管理帮助企业提高获利能力。

3 财务会计向管理会计转型的困难

在施工企业多数人根深蒂固的观念里,天然地把财务部门视同为后勤支持服务部门,或者说“二线部门”——这是因为多数人只知道“财务会计”,而不知还有“管理会计”。

不同于传统的财务会计,施工企业管理会计,应该遵从施工企业管理的需要。不理解施工企业的目标和任务,管理会计的工作就无从谈成效。首先,施工企业管理会计应脱出原有的财务业务的范畴,在加强基础财务管理的前提下,融入施工企业的各项业务,发挥管理会计的作用。这个道理很简单,但在实际操作中,存在许多困难。

3.1 职能目标的冲突

财务部门和业务部门的共同目标是为企业创造价值。但—个企业确定战略目标后,将其层层分解到不同的职能部门和项目部,而分解后各业务部门的目标利益很多时候是不一致的。若把企业的经营管理比作—辆车,财务往往是踩刹车的部门,肯定是跟其他部门的目标利益有冲突的。

比如,在市场艰难的情况下,经营部门和下级分公司为了承接任务,有时会较少考虑资金回收的可能性、速度、对企业资金的影响等。有时候对项目风险的考虑也不足,在打

保证金的时候过于乐观盲目,这样就跟财务管理目标有很大分歧。而财务部门最大的问题是会计专业知识有余,而动态和发展观念不足。有时候也往往更倾向于为了合规而合规,为了制度而制度,但是很少考虑合规和制度到底是为了什么,什么才是合理的。

又比如,在资金紧张的前提下,项目部搞专业分包结算,由于—搞结算就要说付款、若不付款就容易遭到分供商的官司诉讼,所以项目部往往会拖延办理结算工作,迟迟不办理重大专业分包的结算工作,就会使得项目实际盈亏无法正确考核,因此在管理上也就无法及时兑现奖惩,这样又会跟企业管理会计的目标产生分歧。

3.2 财务人员业务知识的局限

要想跟各业务部门及项目部协调—致,首先财务部门就—定要懂业务,财务会计人员绝大多数接受的教育是财务会计知识教育,而对施工生产流程和成本造价懂得太少。不懂业务的纯粹传统财务工作者,基本就是进行基础财务和会计处理,很少能参与到企业价值创造的过程。笔者认为财务也许不需要成为业务专家,但是至少需要懂得施工企业的基本业务知识。

基础业务知识的局限就造成容易缺乏沟通,误解。目前,财务跟其他部门的分隔和界限还是太明显,财务是财务,业务是业务,两者之间交流的时候基本上就是“鸡同鸭讲”“两国语言”。项目上和业务部门的人员都认为财务是非常专业难懂的东西,是财务—个部门的事情,而关键是财务人员很多时候也以专业人员沾沾自喜,这是很不应该的。财务部门应当通过沟通、交流以及实际的业绩扭转自身的形象,要用非常简单、通俗的语言,把财务思维、知识传递给大家,而千万不要以难懂、拗口的专业术语为傲。

那么,业务部门和项目人员怎么才能听得懂呢?举个简单例子:项目工程施工结转800万元的成本,按照1000万元的结算收入,赚了多少钱?赚了200万元并按照200万元进行业绩提成吗?不是的,且不说税的影响,财务思维首先考虑收回的时间和资金成本,但是财务人员跟项目讲解的时候不要讲—大通现值、货币时间价值等概念,只要告诉大家要考虑利息就可以了——现值、复利、货币时间价值等项目可能听不懂也不需要懂,但是—说利息大家就都明白了,这样自然沟通起来就比较顺畅了,这就使得财务会计有机会转为

管理会计提供了基础。

3.3 传统财务工作的固有缺陷

在实际工作中,有时候为什么有的财务部门会受到一些诟病?笔者认为有很多原因。例如:

(1) 只关注财务数字本身,不关注具体业务。

比如,对项目上报成本数据资料不下项目核实。就像项目上有些材料员在做材料进销存报表时,为了满足公司25号前必须报数的要求,采用倒挤法做消耗台账,还有的为图方便就已购代耗,与实际钢筋消耗相差较大,根本不能展现出真实的成本,也谈不上真正的管理。

(2) 只有显微镜视角,精确到分;但缺乏望远镜视角,容易忽视大的方向,影响决策。

比如,某些项目成本核算时,会计根本不关心项目情况和进度,仅仅坐在办公室死板地跟项目就事论事地谈加强财务审核监督。事前不跟项目交底清楚,让项目部在拿资料来急需支付的时候没有准备。不了解项目的疾苦,不清楚这次项目上为了争取甲方业主的谅解和信任,花了多大的力气回收工程款,需要及时支付保障进度和信任度。这些完全可以事前关心了解和做好付款资料的收集安排的。

(3) 财务上追求的指标,不一定和战略性的指标一致。每个人应思考,我能给公司带来什么,帮助企业创造什么样的价值。

(4) 静态的财务会计理论运用到动态的管理会计环境中后会得出错误的结论。

比如,财务会计系统的产品成本计算要求采用完全符合税法要求的完全成本信息,而管理会计的方法大多是实际的、变动的,是无法在财务会计系统进行确认和计量的。

以上等等,都值得财务人员深入思考。

3.4 受到公司经营政策的影响

有时受到大环境和公司经营政策的影响,会使管理会计向管理会计工作的转型出现困难和偏差。在日常财务工作中,如果公司政策对于产值和账面利润过度重视的话,就会导致一些短期的财务会计行为,达不到真正有效管理的目的。而产值和账面利润只不过是一个时点信号,只有当它代表了企业最终可能取得的竞争地位时才不至于造成误导。规模化也有它的局限性,盲目追求规模会使得法律债权风险激增,影

响企业未来的发展。而在未来的建筑施工市场上,基于财务控制、财务成长、稀缺资源和资金的分配问题将变得越来越有价值。

4 施工企业财务会计解决困难、实现顺利转型的路径

解决困难的基础措施:在企业内尽力改善管理会计四要素:应用环境,管理会计活动,工具方法,信息与报告。^[2]

4.1 改善内外部应用环境

(1) 外部环境总体正在改善,市场经济体制是管理会计得以应用的基本前提。随着市场竞争的日趋激烈,迫使企业挖掘内部管理潜力,管理会计会自然具备应用和发展的基本外部环境。

(2) 外部粗放型经济增长没有根本改变。在一个主要依靠投入来提高产出的宏观环境中,企业这一微观经济主体无论在发展思路还是在经营行为上很难真正超脱。管理会计要真正被外部环境和企业管理者所接受,还需要一个过程。需要持续不断地宣贯和渗透。

(3) 外部建筑施工市场公平性不足。这是限制施工管理会计应用的又一主要阻碍。行政力量在经济中还有着重要影响,并在一定程度上使得企业行为偏离市场信号。这一点只有施工企业自身未雨绸缪,主动提升对管理会计的认识。

(4) 内部环境来中,管理技术和精细化管理发展滞后以及管理会计方面的人力资源匮乏等。

(5) 内部环境中委托代理问题的存在和管理层行为异化。比如,与财务会计侧重于企业短期经营成果和财务状况的报告不同,管理会计除关注短期业绩外,还要兼顾长期和非财务量度的业绩,不仅保证企业短期利润目标的完成,更要确保企业长期发展战略的实现。然而,因为施工企业主要是按年度考核一些时点业绩,由于委托代理问题的存在,管理层可能为急于完成当期业绩出现行为异化,从而不利于管理会计的应用。这一点,可以从内控制度的设计上予以防范。

4.2 确立施工企业管理会计应处的地位和核心理念,用以指导管理会计活动

“财务不可能在真空中存在,它必须与运营结合起来”。施工企业如何进行管理会计的日常呢?如何解决施工企业的财务控制、财务成长、稀缺资源和资金的分配问题?笔者认为,

业务线和财务线必须一直努力保持平等地位,以实现两者之间的高效合作。^[3]

一个优秀的施工企业管理会计,在日常会计管理中应始终遵循“以终为始”的原则,以财务管理为核心,从财务结果的角度来考虑并向管理层建议业务规划、流程建设等问题。严肃地说,笔者认为懂得施工企业基础业务的价值创造型财务部门对于偏离企业整体目标的其他业务部门及项目部相关事宜应具有一票否决权,才能保证所有业务部门和项目部的主要业务对企业核心财务目标的保持核心向心力。^[4]

施工企业管理会计的核心理念,就是管理会计要时刻牢记把所有业务部门、所有项目现场人员都拎成一股绳,围绕着为企业创造价值的目标——不忘初心,方得始终。因此,解决财务部门和业务部门矛盾的过程,就是协调解决问题,捻成一股绳的过程。财务部门也要知道,合规和制度说到底是要合情合理,是要与业务部门一起为企业创造价值这一个目标服务的。从施工企业的现实出发,在动态竞争中,不应该以会计理论为基础,而应以现金流量为基础——“现金流量是一切的关键。”

4.3 巧用工具方法,建立辅助施工企业管理会计的跨职能团队

管理会计师必须巧用工具方法,让周围人的职能力量为管理会计工作所用,这就要求其必须发展跨职能团队。可以巧用企业组织牵头的各种管理小组达到我们进行管理会计活动的目的,这是一个由项目部不同职能位置的人组成的小群体,这个群体致力于实现共同生产盈利的发展目标。跨职能团队是一个整体,其成员之间经常沟通、彼此合作、相互支持、协调活动,利用和开发团队的技术和能力。跨越职能、项目、技术、企业甚至行业的界限,最有效地利用企业的资源。

4.4 衔接成本绩效、共享财务信息

在这里,笔者先把目前施工企业的会计人员分为三类:一是管理业务会计,即项目成本核算员类。二是绩效管理会计,即财务负责人。最后一类是共享财务会计,即报表税务类财务会计。

管理业务财务是指财务主动介入项目成本、资金、税务和法律债权、乃至施工组织和预决算业务,各业务口要配合财务进行实时的业务反馈和信息传递,而管理财务人员也要

参与业务。^[5]比如,参与项目开工前三项预算下的目标成本管理、采购时与供应商谈判的造价成本价格管理等等,一起为企业提升经营的效率和效果,从而为企业创造更多的价值,同时保证项目前端流程可以进行更加规范的处理和规划。他们手上的管理会计活动信息是最多的。

绩效管理财务是指财务通过参与到公司层面和业务层面的目标设定、营运分析、评价激励等,保证整个公司“利出一孔”。这里主要是指财务负责人应该参与工程公司或公司领导班子对于业务层面目标的设定,至少应该可以提出建议和产生影响。这样,管理会计活动的信息报告才能真正发挥其管理作用。

共享财务就是把分布在各地分子公司的财务和共性业务集中到共享中心,将一些事务性的财务工作通过信息化进行高效快速的处理,从而节约时间和精力,并让财务人员参与企业的战略制定,梳理业务流程,为企业创造价值。共享财务的好处:首先是信息透明、信息共享;其次是流程规范、流程优化;最后,有利于更好地制定战略决策,支撑公司或集团的战略。但这一点需要很强的经济技术实力的公司才能达成。^[6]

5 结语

时代正在发展变化,未来的施工企业会计师,应该是复合型的管理人才。传统施工企业的会计师们需要融入企业的经济活动过程,改变传统的知识经验结构,提升综合能力,通过与公司内其他职能部门的专业人员沟通合作实现融合,促进企业的繁荣发展。

参考文献

- [1] 王院红. 人工智能时代财务会计向管理会计转型的探析 [J]. 纳税, 2019, 13(32): 85+88.
- [2] 唐昭. 企业财务转型为管理会计问题探讨 [J]. 纳税, 2019, 13(31): 181.
- [3] 刘吉鹏, 陈剑锐. 基于高质量发展下的企业财务会计向管理会计转型研究 [J]. 财经界, 2019(11): 196-197.
- [4] 杨兮. 浅议人工智能时代财务会计向管理会计的转型 [J]. 纳税, 2019, 13(30): 65-66.
- [5] 韩素兰. 大数据背景下财务会计向管理会计转型研究 [J]. 长春师范大学学报, 2019, 38(10): 194-196.
- [6] 张嘉馨. 浅议企业财务会计向管理会计的转型 [J]. 中国商论, 2019(04): 126-127.