

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.036

家装行业传统型财务会计向管理会计转型思考

杨世甲

(安徽方林装饰工程有限公司,安徽 合肥 230001)

摘要:近年来,伴随着“房住不炒”的口号,房地产行业即将迎来新一轮的调整。作为与房地产紧密相关家装行业,同样面临着机遇和挑战。新形势下家装行业传统型财务会计的工作属性已经不能满足企业的发展需要,要想更好地适应新时代的发展要求,向着管理会计转型势在必行。本文根据家装行业目前所处的经济环境,阐述财务会计与管理会计之间的关系。分析当下财务会计工作中所出现的问题并针对财务会计向管理会计转型策略进行深入探讨。

关键词:家装行业;财务会计;管理会计;转型

过去中国房地产的蓬勃发展,城镇化建设水平的不断提高,家装企业如雨后春笋一般遍地开花,在肥沃的土地上粗放式的成长。而随着近年来,房地产市场调控的变化,给家装行业带来深远的影响。是继续粗放式管理,还是整合资源进行精细化管理。整个家装行业来到了十字路口,同时对于该行业财务人员及财务工作提出了更高的要求。只有加快财务会计向管理会计的转型发展,才能够更好地为企业发展保驾护航。

一、家装行业背景介绍

家装行业属于建筑施工企业中一个更细领域的分支,它的特点表现为,进入壁垒较低,行业集中程度低,客户群体为各阶层老百姓,劳动成本占企业总成本比重过高。大部分家装企业初创阶段,都是从一个包工头干起,承接的业务范围仅限于装修施工。但发展到一定阶段后,为了让消费者得到更好的装修体验,免去“跑”装修的窘境。有条件的家装公司开始提供设计、装修、主材销售及安装、售后、房屋中介等一站式服务。无论是从广度,还是深度都涉及众多领域。^[1]

随着房地产新一轮调控的加剧,家装行业面临日益激烈的竞争环境,在获客成本投入上不断提升。由于行业特性,往往都是消费者先交钱再提供装修服务。其中,期房的消费者,会给企业带来大量的现金流。然而很多家装企业的管理者,从初创时期,对财务的工作的认识就是收好钱、发好钱、采用收付实现制,简单地记着流水账,误把大量的预收账款,当成利润的获得。战略选择上进行盲目扩张或采用低价经营模式,导致人员管理跟不上、偷工减料、成本管控等方面存上不少的问题。因此,不少大的家装企业频频跑路,当前的家装行业正面临着巨大挑战。

家装行业由于所涉及的环节过多,前期的获客、跟单、签单,中期的工程采购、施工、主材选购,后期安装、验收、结算等,一定程度上加大了管理上的难

度。而管理者的整体管理水平都是粗线条,很多财务管理制度实行起来形同虚设。使财务数据无法真实、准确地进行传递,形成信息孤岛。这给财务工作带来不少困扰,造成的结果是:工作效率低下;烦琐性事务较多;大量不必要的重复性劳动。另外,管理者对财务工作认识的缺失,尤其是财务能创造价值更是无法体会,且大量的基础性工作需要人工去完成。

二、财务会计与管理会计的关系

(一)财务会计与管理会计的区别

第一,工作方法不同。财务会计主要是利用“借”、“贷”这种会计语言,通过相应的会计准则系统性的将企业的财务状况、经营成果、现金流量进行列示,主要体现在对企业经济业务核算层面。管理会计则根据企业自身战略目标,实际使用人的需要,灵活多变的呈现出各种工作成果,强调以人为本。第二,工作理念不同。财务会计工作比较被动,一般是企业经济业务发生之后进行记账工作,出具各类报表,属于“死后验尸”。管理会计需要将工作前置化,主动型的开展工作。在了解业务的基础上,将业务和财务融合一体,由财务引领业务的发展,进行分析和预测等工作。第三,胜任能力程度不同。财务会计通常以原始凭证的收集为起点,终点为出具对外报表,要求从业人员细心、耐心、有一定的财务专业能力即可;管理会计,是在财务会计工作的基础上进行延伸,无论从广度和深度都需要从业者掌握更多的专业技能。如沟通能力、数据分析能力、融资决策能力等。第四,工作目标不同。财务会计工作的重点是为企业的股东、债权人或有利害关系的主体提供会计信息服务。管理会计工作重点侧重于内部管理信息系统,主要为企业内部管理做好服务。^[2]

(二)管理会计的特点

管理会计是从传统的财务会计系统中进行的升级改造,职能属性分为规划、决策、执行、评价四个方面。在互联网和大数据时代,随着重复性、繁杂性的

财务会计逐渐会被机器取代,从而将大量的人工解放出来。管理会计顺势而为,为企业进行决策和管理提供有效支持,从企业内部更好的支持业务活动的顺利开展,为实现更多盈利保驾护航。

三、目前家装企业财务会计工作存在的问题

(一)企业管理者重视不够

首先,家装行业中盛行的一句话“签单治百病”,足以反映绝大多数企业管理者治理企业的心态。行业的特性决定着,消费群体重购率低下。源源不断的挖掘潜在客户,成为家装行业极其重要的工作内容。企业从获客一到店一签单,转化率通常在12%~18%左右。面临着如此巨大的生存压力,管理者主要精力集中于前端获客和签单。

其次,管理者缺乏对管理会计转型的重视,认识不到管理会计是一项持续性管理活动,所带来的是长期效益和价值。同时,企业内部缺乏有效的财务管理机制,这与管理者对财务工作的定位有直接的联系。家装企业绝大多数管理者对财务的认知仅限于收、付和基础的核算工作,没有设置系统的财务管控机制。即使设置了,往往在执行过程中力度不够强硬,出现问题就会相互推脱,导致过高的沟通成本。

最后,财务人员自身过于注重财务数据信息的核算,不懂业务,无法为企业提供更具有价值的信息。且绝大多数从业者性格内敛,不善于沟通与协调。通常在企业的存在感偏低,不懂得去展现自我,不会争取更多资源去更好地开展工作。造成工作中处于被动,出错了不能被理解,自然受重视程度不够。

(二)财务会计人员自身专业能力不足

目前,我国在册的会计人员大约有4000万,而属于高素质的综合型人才较为稀缺。绝大多数财务人员的工作范围,主要体现在记账、报税等一些基础性、重复性的工作。思维固化,进行自我设定。工作内容仅停留在自己的财务本职工作中,无法更好的结合财务数据与业务进行深度思考,在每日繁杂事务中做着数据的搬运工,无法深挖数据背后真正的有价值的内容。

家装行业中的财务人员,同样存在以上论叙中的普遍性。稍大的点家装企业,经济业务体量大。财务核算的类型也是分支众多,如各产值部门的提成工资核算;各项目工地辅料、人工费核算;费用开支核算;主材结算等工作,形成众多基础性核算岗位。而这种基层财务岗位的任职者普遍都是薪水较低、专业基础薄弱、工作经验欠缺的从业者,同一个岗位工作中只能掌握和熟知该行业领域财务工作的某一环节。企业内部也缺少轮岗和明确的晋升机制,无法激发财务人员学习的动力,自然无法具备系统性、完整性的具有多面手财务工作的能力。

(三)缺乏有效的薪酬体系和激励措施

很多家装企业粗线条的管理,对前端产值部门,业绩是最直观、最有效的考核和激励的产物。作为归属于非产值的财务部门,无法最直接给企业带来经济利益。很难去辨别财务工作的好坏,无合理的薪酬体系制度以及相应的激励措施。

首先,财务部门的基层员工,大多数从事的是重复性、繁杂性的工作。一段时间后,对工作产生枯燥和不满,轮岗和晋升机制的缺失,又缺乏相对应的薪酬体系和激励措施,造成干多干少一个样;多干多错、少干少错、不干不错不良风气。结果就是员工逐渐对工作失去热情,一方面离职率高,另一方面员工毫无进取心。

其次,财务部门的中层管理者,面对是“下属不干事,上司不放权”两头受气的局面。基层员工的工作能力欠缺又毫无激情,往往工作很难安排下去。而上司交待给中层管理者的事情,管理权力却不下放,比如人员升降、薪资调整、奖励等。那只能中层管理者硬着头皮自己默默承受,往往自己本职工作中发挥不了效应,如审核和监督工作,造成企业内部控制管理的失效。^[1]

最后,财务部门的高层管理者,通常用眼睛和耳朵来评判员工工作的好坏,这过程中必然掺杂着个人感情色彩,也容易给财务团队滋生拉帮结派,搞小团伙的可能性;同时也容易滋生员工爱做表面工作的可能性。无法客观、公正、公平的衡量员工的工作能力。

(四)财务工作价值难以得到体现

家装是一户一出品,具有工艺流程和结构不同的特点,因此给财务基础核算带来很多不便,大多数财务人员难以抽身去拓展新的知识领域和岗位。很多财务数据分析、企业全面预算管理工作,也是财务负责人兼职,而往往这些工作未能细致、全面、合理的保证工作质量,数据呈现出来往往很难有说服力。比如,财务分析通常是数据分析数据,仅能提供一些横向、纵向对比和一些财务批标。难以针对数据背后的经济业务进行深入挖掘,无法为业务提供支撑,更是无法参与到企业管理和经营决策中。全面预算管理也是流于表面,董事会和董事长在财务预算编制的过程中参与度较低,预算的执行也没有与绩效挂钩,甚至不少人觉得这是财务部门的事情。实施过程中遇到特殊开支只要董事长点头就能通过,预算管理根本无法有效落实。财务的整体工作价值难以体现,更是无法获得认同感、成就感。管理者落后的管理理念,打消了财务人员参与管理的积极性,在创造企业价值的道路上投入的精力不够。

四、家装行业财务会计向管理会计转型策略

(一)加强管理层重视程度

企业管理层需要加强财务管理意识,认识到传

统财务向管理会计转型的重要性。同时,应该让财务参与到管理当中,且为财务建设提供财力、人力方面以及信息化建设方面提供强有力支持。在大数据时代下,管理会计能够利用大量数据对市场做出科学的分析和预测,例如线上、线下的获客成本分析、企业价值链分析、盈亏平衡销售额的预测等,这些都能够更好的支持公司业务更好地发展,从而在日益竞争激烈的家装行业中站稳脚跟。而这些前期大量数据的采集、加工、清洗则需要机器取代人工,从而让财务人员的时间和精力解放出来,完成角色转变投入到企业管理当中,去规范各项财务管理制度,且在执行过程中实行有效监督。管理者要为财务工作提供坚强而有力的后盾,并确保在执行的过程中,任何人不可以凌驾于制度之上,以此提高企业的竞争力。

(二)提高财务人员团队整体综合能力

作为财务工作的领导人,必须带头引领整体财务人员打破思维固化的格局,利用业余时间自行充电学习,夯实财务专业技能,掌握丰富的管理理论知识,方可胜任现代管理会计工作;另外,企业管理者应改变原有雇佣与被雇佣的旧理念,采用“合伙人”制度,根据马洛斯五种需求理论充分调动财务人员的工作热情和归属感。只有了解财务人员不同阶段的需求,才能针对性的制定出招人、用人、留人机制,打造相对稳定的财务团队,为管理会计模式在企业有序进行提供良好的保障。另外,企业应加强人才培养的投入力度,丰富会计人员的专业理论知识,开拓财务人员的视野。从而提高工作效率,实现企业的可持续发展。

(三)制定科学的薪酬体系和绩效考核体系

企业管理者应根据企业实际需要,制定合理的薪酬体系和用人制度。另外,引用平衡积分卡作为激励非产值部门的绩效考核体系并且与薪资挂钩,目标为提高非产值部门员工的工作热情和积极性。平衡积分卡基本指标体系由财务、顾客、内部经营过程、学习和成长四个方面组成。

(1)财务方面。根据企业财务战略选择——企业生命周期的财务战略,制定不同的财务目标。如初创期,制定相关的财务指标为销售收入增长率;在成长期,主要指标营业收入、净资产收益率等;成熟期,则主要现金流量等。

(2)顾客方面。借用阿米巴经营模式,将除财务以外的部门视同顾客。改变以往财务人员墨守成规的古板印象,守得住底线的同时增强服务意识,以顾客为导向,将“问题终结于我”。提供更加便利、迅捷的工作理念。

(3)内部经营过程。建立完善的财务管理制度,监督内部控制的同时,优化各种内部流程。拒绝官

僚主义,做到科学、严谨、务实的工作作风,促进企业内部流程高效运行。

(4)学习和成长。财务人员定期进行工作流程、财务分析以及office办公软件等培训。财务人员了解家装企业的各个环节,开展不断的教育与培训工作,才能更好地让员工成长,以保证企业发展的需要。

(四)提升财务工作的附加值

企业应加大资金投入借助外界信息化的系统,将记账、对账、报表工作交给机器来完成。利用更多的时间让财务人员参与到业务活动的前端,使其了解业务的发生,打造业财融合的工作思路。通过以下三点进行提升。第一,沟通与协调能力。增强财务人员的沟通与协调能力,改变以往财务人员教条主义、死脑筋的印象,主动求变。让财务人员走出去,与各部门进行沟通。了解各部门对财务的需求,同样让财务了解各部门的工作痛点,哪些方面是需要财务部门做支撑和辅助的。让财务人员用财务思维去发现问题,并终能解决问题,帮助企业内部各环节运营更流畅,各项财务管理制度更合理。第二,新设财务岗位。新增财务报表后具体管理会计职能的工作岗位。如财务预算岗、财务分析岗、投融资管理岗。让财务工作更精细化,专业化,并吸引社会更适合新设岗位的优秀财务人才,提高更快、更优的服务。第三,增强综合业务能力。提高财务人员眼界和高度,把目光和注意力从原有的财务数据转移到企业整体运营当中。通过不断自我提升,不光只做财务部门的财务核算工作,而是统领整个企业的财务工作。如,如何低成本获客;提升客户的转化率量化指标;费效比的动因分析等,成为企业经营中的运筹帷幄,决胜千里的军师。

五、结语

想要实现财务转型,企业管理者要高度重视起来,勇于面对转型中遇到的各种阻碍和困难,并积极面对采取各种办法去解决各种问题。另外,打铁还需自身硬。财务人员自身能力的提升,才是转型的助推器。通过不断的努力,最大程度地降低转型带来的负面冲击,使财务转型在企业发挥更好的价值。

参考文献:

- [1]李锦江.针对建筑装饰行业财务管理存在问题的思考[J].财会学习,2019(20):37+39.
- [2]孙锦平.企业财务会计向管理会计转型中存的问题与对策[J].商场现代化,2021(24):138-140.
- [3]昌武.企业科技与发展.建筑装饰行业发展前景及企业可持续发展研究[J].2017(7).117-119.