

业财融合背景下管理会计 路径转型研究

——以蒙牛为例

倪 敏

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2024年9月9日; 录用日期: 2024年11月14日; 发布日期: 2024年11月21日

摘 要

随着经济的快速发展和科技进步, 企业竞争愈加激烈, 管理会计也备受关注。在此背景下, 管理会计作为企业决策和控制的重要工具, 需要进行转型。而业财融合则是将管理会计与企业的业务经营活动相结合, 使企业的管理会计逐渐发挥出它的价值和作用, 这是管理会计的关键所在。因此, 本文以蒙牛集团为研究案例, 在业财融合的大背景下, 结合集团的内外部环境对其转型的路径和效果进行了研究, 结果表明, 蒙牛集团的业财融合工作实有成效, 在业财融合的过程中, 集团的短期发展步伐加快, 同时长期发展也更加的稳健。通过对蒙牛集团的案例分析, 我们可以看出, 管理会计的转型可以使企业的运行效率和盈利能力得到提升, 同时也可以改进企业的管理会计和财务会计的组织结构, 从而加速企业的财务管理信息化。

关键词

业财融合, 管理会计, 转型路径, 战略地图, 蒙牛集团

Research on the Transformation of Management Accounting Path under Integration of Business and Finance

—A Case Study of Mengniu

Min Ni

Business School of Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Sep. 9th, 2024; accepted: Nov. 14th, 2024; published: Nov. 21st, 2024

文章引用: 倪敏. 业财融合背景下管理会计路径转型研究[J]. 电子商务评论, 2024, 13(4): 4108-4114.

DOI: 10.12677/ecl.2024.1341622

Abstract

With the rapid development of the economy and technological progress, the competition among enterprises has become more and more intense, and management accounting has attracted much attention. In this context, management accounting, as an important tool for enterprise decision-making and control, needs to be transformed. The integration of business and finance is to combine management accounting with the business operation activities of the enterprise, so that the management accounting of the enterprise gradually plays its value and role, which is the key to management accounting. Therefore, this paper takes Mengniu Group as a research case, and under the background of industry-finance integration, combines the internal and external environment of the group to study the path and effect of its transformation, and the results show that the industry-finance integration of Mengniu Group has been effective, and the group's short-term development has been accelerated in the process of industry-finance integration, and its long-term development is also more robust. Through the case study of Mengniu Group, we can see that the transformation of management accounting can improve the operational efficiency and profitability of the enterprise, as well as improve the organizational structure of management accounting and financial accounting, so as to accelerate the financial management informationization of the enterprise.

Keywords

Industry-Finance Integration, Management Accounting, Transformation Path, Strategy Map, Mengniu Group

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在新的时代背景下，信息技术升级迅速，市场竞争也越来越激烈，不同行业的各个企业所处的经营环境也变得越来越复杂。在这样的环境下，企业固有的财务体系已经无法适应当前企业新兴业务的发展需要，财务管理和业务流程的冲突越来越显著。因此，要想有效地解决此类问题，业财融合就成为了公司长期发展的必由之路，而推动管理会计的路径转型，是企业进行业财融合的一种必要手段[1]。为此，本文欲从战略地图与业财融合的角度出发，探讨管理会计转型变革的路径，既有利于企业业务与财务的融合，还可以从战略地图中的财务层面、内部运作层面、客户层面、学习与成长层面等四个层面，深入探索企业管理会计转型的路径。这对于新时期我国企业实现转型升级，优化资源配置，增强企业竞争力等都有重大的现实意义。

2. 概念介绍

业财融合，指的是财务人员对业务进行深度挖掘，从中获得有效的信息和相关知识，并对业务执行状况进行过程监督和问题分析，为管理层提供决策依据。简而言之，即是将企业的业务与财务进行整合，这种整合并非只是单纯的叠加，而是要实现企业的业务部门和财务部门之间的数据共享，基于信息共享，让财务部门的管理者能够对公司的业务情况有一个较为全面的认识，如此才能最大程度地优化资源分配。同时，也能够反馈给各部门的管理者，使其对相关的业务活动进行有效的指导和监督，从而对存在的风险

险和隐患进行及时的把控，以此对企业的各种经营活动的成本和价值进行深入的分析[2]。

战略地图，就是以平衡计分卡为本，在此基础上加入了更多的要素，并使其更具动态性。战略地图通过财务层面、客户层面、内部层面、学习与增长层面为研究核心，以四个方面的指标相互联系为基础，来构建企业的战略因果关系图，帮助企业分析并制订未来的战略计划，实现战略目标。

3. 蒙牛集团管理会计转型环境分析

蒙牛集团属于乳品制造业，主要业务是乳制品的研发、生产和销售[1]。目前，蒙牛集团在世界乳品行业排名第十，在国产乳品行业中也常年处于领先地位。探究其转型的路径和效果，需要结合集团的内外环境进行分析研究。

3.1. 内部环境分析

在财务架构这一方面，蒙牛集团先后进行了三个阶段的调整。第一阶段，蒙牛集团在上市之后，对蒙牛集团进行了财务中心的重组，重组的重点放在了部门细分以及业务流程的调整上，这一重组提升了公司的运作效率，缩短了财务内容处理时间，为蒙牛集团的良好运营打下了基础；第二阶段，蒙牛集团进入了新的发展时期，正逢大数据时代的开启，集团引进财务共享技术，进一步细分了各个部门的职能和工作，将财务中心划分为战略财务部、业务财务部和共享财务部[3]。第三阶段，蒙牛集团为使公司焕发新生，对其组织结构进行了重组，建立了一个从生产到销售一体化的综合系统，形成了业财融合的模式，以此很大程度上促进了企业的良好发展。

3.2. 外部环境分析

随着云计算技术的发展，管理会计与传统的以核算为主的财务会计一体化变革成为现实。从管理会计的职责来看，以往管理会计的工作主要是依赖于人工进行数据处理，这样的工作耗时长、价值低，大大限制了管理会计的职能，它仅仅能够给公司的管理层提供一些决策上的参考[4]。但是，随着大智移云技术的发展，管理会计人才得以解放，使得管理会计从信息层次的管理上升到战略层次的管理，其职能得到了更好的发挥，因此，管理会计的转型也是必然之路。

4. 蒙牛集团管理会计转型路径研究及效果分析

4.1. 蒙牛集团管理会计转型路径研究

4.1.1. 财务层面与内部运营层面

一是财务管理部和业务管理部的融合[5]。财务管理部以公司的战略目标为基础，在进行预算管理和绩效管理的同时，给管理层的决策人员提供一些有价值的信息，让他们能够深入到企业的经营过程中，了解相关业务的整个流程，收集有关各部门有关资料并构建预测模型，从而制定出一个企业的预算目标[6]。采用“四位一体”的预算体系，将总体目标分解至各业务单位，并将其与企业的现实状况相结合，依据业绩目标，保证预算目标的完成；在此基础上，以关键业绩指标为基础，构建适当的绩效评价体系。

二是营销财务部与业务营销部的融合。营销财务部主要职能是销售的财务管理，包括应收账款的处理和费用支出的核算，将这些财务数据汇总分析，为业务营销部提供有价值的信息和资料。同时，也要对客户建立合理的信用评估体系，及时跟踪应收账款，过程中不断预测坏账可能，更新客户信用水平，以此降低坏账损失。

三是营运财务部和业务供应链部门的融合。蒙牛集团设立了 WCO 成本管理模式，对各个流程的成本进行了细分管理，并按照预算的各项指标对 R&D 进行了合理的计划和分析[7]。根据市场变化，制订

相应的物资采购计划。依据产品的市场份额和投入产出比例，建立一个合理的运作架构，安排好产品的布局，减少不必要的费用。

4.1.2. 客户层面

一是提升业务素养。首先，要拓宽购物渠道。为了能更好地与消费者进行互动，集团与天猫、京东、苏宁、我买网等四大主流电商平台合作，同时也没有忽略新型电商平台的影响力，先后与拼多多、唯品会等平台达成合作，实现了主流平台与新兴平台的全面合作。此外，短视频的影响力也是不容小觑，在短视频中插入广告链接，方便消费者在娱乐消遣的同时，为产品和活动积极推广；第二，拓展沟通渠道。蒙牛开通了企业官方微博、微信公众号并获得认证，消费者可以随时在后台留言提建议或是申请售后，全国服务热线也为中老年用户提供了售后保障，全面为消费者提供了监督、反馈和投诉的途径。同时，不断提高消费者沟通反馈能力，对消费者的意见进行百分百的处理和答复，并对消费者的疑问进行及时的解答。此外，邀请消费者亲临蒙牛集团生产工厂，全面展现生产加工过程，消除消费者的疑虑。

二是升级产品体验。首先，加强对新产品的研发与推广，业务部与财务部合作，制订出一套合理的新产品开发计划，以适应当今消费者对于高品质、高营养、低脂肪的需求，同时继续将重点放在产品的研发与创新上，以满足消费者的需要与偏好。其次，保证有代表意义的明星产品的发展水平。明星产品更多地体现了公司的形象，由财务部门制订出单品损益分析表，跟踪管理了明星产品的利润率和运营效率，并与业务部门一起做好市场战略的匹配分析，制订出明星产品的市场战略。最后，实现产品供给的多样化。通过对产品销售和毛利率的具体分析，对产品的构成进行优化，提高产品的价值。面向各年龄段人群，相应推出婴儿奶粉、儿童乳品、学生早餐奶、中老年高钙奶等；尤其，面向消费水平较高的人群，积极推出高品质、高价位的乳品。各类人群的数据以业务部门提供的信息为基础，分析出消费倾向和口味偏好，运用共享中心和移动客户端相结合的方式，让消费者更好地选择适合自己的产品[8]。

4.1.3. 学习与成长层

首先，加强员工对业财融合的认识。集团定期组织员工参与学术座谈会，学习业务和财务相关知识，树立对业财融合的基本认知。同时，也邀请业界专家莅临集团，在财务部门员工和业务人员对接过程中进行指导，及时指出问题并反馈到管理层做出调整；其次，建立合理清晰的培训制度，全面提高员工的整体素质。具体为：分层级进行人才培养，让管理人员学习信息技术，熟悉信息平台操作流程，减少沟通成本，提高经营效率。

4.2. 蒙牛集团管理会计转型效果分析

4.2.1. 盈利能力提高

从表 1 中的数据可以发现，2017 年蒙牛集团实施管理会计转型后，其营业收入增长率明显提高，这表明公司在持续扩大销售市场，产生了规模效应，在市场上所占的比重也不断提升；并且，在 2017 年前后，销售净利率与总资产净利率也有显著的差别，从 2015 年开始下降，到了 2017 年之后发生大幅增长，这表明，企业的管理会计转型取得了显著的成效，公司的盈利能力大幅提升，资产的利用效率也随之提高(见表 1)。

4.2.2. 运营效率提高

蒙牛运用客户关系管理系统，加强了与顾客之间的沟通，收取顾客的建议与意见，切实了解顾客对产品要求。此外，还利用 BI 智能分析系统，对企业的生产和销售情况进行了全面的了解，并在此基础上

上分析数据，最终能够制定出企业的长期发展战略。从表 2 中的数据可以看出，管理会计转型之后，企业的存货周转率 5.71 次/半年上升至 6.54 次/半年，存货周转的速度在不断加快，这表明公司对于库存的管理更加有效。乳制品行业由于其产品的特殊性，对于仓储和运输有着严格的质量要求，存货难以长期储存，所以需要维持较高的存货周转率，企业的总资产周转率虽然呈现上升趋势，但是幅度偏小，但近几年公司的营业收入一直在大幅增长，这意味着公司的资产也在不断地增长，公司对于资产的利用效率良好，经营效率也在不断提高[3]。

Table 1. Profitability-related indicators from 2015 to 2019
表 1. 2015~2019 年盈利能力相关指标

年份	2015	2016	2017	2018	2019
营业收入增长率(%)	-1.05	6.62	8.1	17	15.61
销售净利率(%)	5.6	4.35	3.78	4.81	5.42
总资产净利率(%)	2.75	2.11	2.15	2.6	2.96

Table 2. Operating capability related indicators from 2015 to 2019
表 2. 2015~2019 年营运能力相关指标

年份	2015	2016	2017	2018	2019
存货周转率(%)	4.04	4.63	5.71	5.7	6.54
流动资产周转率(%)	1.19	1.24	1.34	1.25	1.12
固定资产周转率(%)	2.66	2.36	2.33	2.71	3.13
总资产周转率(%)	0.53	0.53	0.56	0.57	0.57

5. 蒙牛集团管理会计转型的启示

在当今，市场竞争日益激烈，如何有效地分配和利用资源所产生的营运收益，如何保证企业的可持续、健康发展是一个重要的问题。业财融合就是将企业的财务管理和业务活动紧密地联系在一起，根据企业的战略目标，对企业各部门资源进行最优配置，提升财务管理水平，提高企业的业务收益[9]。在目前业财融合的大环境下，企业怎样充分发挥管理会计的价值，使各部门资源达到最优的配置，是企业如今面临的一个重要问题。尤其是在现如今通信科技飞速发展，加之人工智能的广泛运用，使得会计的“核算”这一职能不再占据重要地位，管理会计也亟需转型与变革。因此，促进企业管理会计的变革和转型是企业想要获得长久发展的必然选择。通过上文的相关分析，可以从建立信息化系统、完善管理会计机制、运行保障制度和打造高素质人才这几个方面进行转型升级。

5.1. 建立信息化系统

一方面，以信息平台为纽带，保证了转型的科学性。合理运用互联网丰富的资源和广阔的渠道的优势，把原来较为分离的两个部门有效地融合起来，促使部门之间重新分工，最终建立起一种与企业战略路线完美契合的管理会计模式。这样的管理会计模式是部门重新分配再融合的结果，能够从企业的实际需要出发，筛除那些冗杂的、偏离战略目标的部分，砍去重复的、多余的部分，整合相对分离的部分，实现资源优化配置；另一方面，通过搭建企业财务信息平台，为业财融合下管理会计转型提供强大的技术支持[10]。利用科技手段，推动企业管理会计模式的变革和升级，加速业财资源整合，从而形成“深入业务获得数据源、财务进行数据的集中处理、大数据平台分析数据、财务筛选出关键数据、为企业的经营

活动提供服务”的循环，为企业的良性运营打好基础。

5.2. 完善管理会计机制

蒙牛集团依照财政部颁布的《管理会计基本指引》，对管理会计进行转型升级，具体为：构建了一套管理会计工作模式，适应了业财融合背景下企业管理会计的变革需要，实现了企业发展理念的转变。例如，以转型成功的企业作为案例参考，广泛听取各个部门的建议，让财务人员与业务人员一起参与到管理会计机制的制订中来，用机制作为实际工作流程的指导，并在实践中对自身的改革进行持续的总结，将实际工作中出现的问题进行分析，反馈到机制，如此一来机制和实际工作相辅相成，不断磨合，创建出适合集团发展的会计机制。此外，还需按照不同的行业、不同的区域进行分层，例如针对乳制品行业需要加强管理会计对仓储流程的监督，保证存货周转率；针对金融行业需要加强管理会计对坏账评估的测定，减少坏账损失；针对房地产企业需要加强管理会计对银行信贷的跟踪，保证资金链畅通。完善的管理会计机制提高企业的运营效率，使公司的价值最大化。

5.3. 落实运行保障制度

业财融合制度的设计和运行难免存在隐患，互联网技术的应用也带来了更多的不确定性，考虑到业财融合机制在企业中的重要地位，互联网时代背景下企业需要将一系列的体制机制作为业财融合平稳实现的保障。在开发阶段，转变企业内部的思想，管理层要意识到与成功运行业财融合机制的公司进行合作的必要性。为达到业财融合的目的，企业可以请来成功公司的项目组进行员工培训；在后期运行阶段，为防止机制形同虚设，保证机制的正常平稳运行，也需要指派专门的人员进行维护为弥补企业信息系统现有的不足和规避潜在的风险，企业要培养专门的网络技术人员以不断提高企业的信息维护和防御风险能力，保证企业信息系统的正常运行。

5.4. 打造高素质的综合人才

随着科技的进步，传统的员工在处理业务方面稍有局限性，容易拘泥于传统职能按部就班地工作，所以必须要让业财员工互相融合，发展部门合作的优点，制定出适当的操作机制，充分发挥员工的主观能动性。设立业财融合岗位，对转型中的管理会计进行培养，对各个部门的工作进行协调。业财融合类员工既要具备财务方面的知识，又要懂得业务方面的技能，要深入到业务当中，这样才能将各个部门的合作热情都调动起来。因此，高素质的复合型人才需要具备多方面的知识，不仅要在企业的工作过程中学习思考，也要自主学习财务、法律、市场营销、公司战略和企业管理的相关知识，通过自身的积累与实践，从而推动管理会计的顺利转型。

6. 结语

在如今的数字化信息时代，我国的经济水平正以令人瞩目的速度增长。信息技术升级迅速，市场竞争也越来越激烈，不同行业的各个企业所处的经营环境也变得越来越复杂。在这样的环境下，企业固有的财务体系已经无法适应当前企业新兴业务的发展需要，财务管理和业务流程的冲突越来越显著。因此，要想有效地解决此类问题，业财融合就成为了公司长期发展的必由之路，而推动管理会计的路径转型，是企业进行业财融合的一种必要手段。

本篇文章通过蒙牛集团的案例，探讨了在业务与财务结合的环境中蒙牛集团的管理会计变革过程。研究结果表明，管理会计的转型变革有助于提升公司的运营效益和盈利水平；此外，本文还将管理会计与业务、财务结合起来，并依据公司的战略目标来调整其组织结构，从而推动了我国对管理会计转型的研究，为相关企业的转型升级提供了新的思路。

参考文献

- [1] 兰镜轩. 业财融合背景下管理会计转型路径研究——以内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司为例[J]. 中国乳业, 2023(1): 9-13.
- [2] 鲁啸军, 杨颖. 业财融合下管理会计转型的战略路径探讨——基于蒙牛集团的案例研究[J]. 财会通讯, 2020(11): 166-171.
- [3] 张盼盼. 业财融合背景下企业管理会计的转型与创新[J]. 中国中小企业, 2022(12): 161-163.
- [4] 靳威. 业财融合背景下的管理会计转型研究[J]. 上海商业, 2023(8): 104-106.
- [5] 陈亮. “业财融合”背景下企业管理会计的转型[J]. 纳税, 2023, 17(36): 49-51.
- [6] 李迎春. 业财融合背景下管理会计的转型与思考[J]. 财会学习, 2023(28): 89-91.
- [7] 洪楠. 业财融合背景下管理会计转型研究[J]. 中国农业会计, 2024, 34(4): 3-5.
- [8] 丛小婷. 互联网时代下企业业财融合机制研究——以蒙牛集团为例[J]. 会计师, 2023(2): 47-49.
- [9] 杨红. 业财融合预算管理体系构建探究——基于战略地图视角[J]. 财会通讯, 2020(18): 163-167.
- [10] 高凯. 基于业财融合的 MN 集团管理会计体系优化研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2021.