

管理会计在企业战略实施中的应用与优化路径 ——以京东商城为例

程 诺

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年9月13日; 录用日期: 2024年10月8日; 发布日期: 2024年11月29日

摘 要

当前企业战略实施面临越来越复杂的市场环境。管理会计作为现代企业管理中的重要工具, 其涵盖了成本控制、资源配置、绩效评估和风险管理等多方面内容, 在战略执行中具有关键作用。本文以京东商城为例, 分析京东在财务管理、供应链成本控制和风险管理等方面的情况, 提出了加强成本控制、优化资源配置、提升绩效评估与决策支持、强化供应链管理与风险预测等策略, 希望对京东管理会计体系完善提供参考, 助力京东战略目标的进一步落地。

关键词

管理会计, 战略实施, 京东商城, 成本控制, 供应链管理

Application and Optimization Path of Management Accounting in Enterprise Strategy Implementation

—A Case Study of JD.com

Nuo Cheng

School of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Sep. 13th, 2024; accepted: Oct. 8th, 2024; published: Nov. 29th, 2024

Abstract

The implementation of current corporate strategies is facing an increasingly complex market environment. Management accounting, as an important tool in modern enterprise management, covers

文章引用: 程诺. 管理会计在企业战略实施中的应用与优化路径[J]. 电子商务评论, 2024, 13(4): 6470-6476.

DOI: 10.12677/ec.2024.1341886

various aspects such as cost control, resource allocation, performance evaluation, and risk management, and plays a crucial role in strategic execution. This article takes JD.com as an example to analyze its situation in financial management, supply chain cost control, and risk management. It proposes strategies to strengthen cost control, optimize resource allocation, enhance performance evaluation and decision support, strengthen supply chain management and risk prediction, and hopes to provide reference for the improvement of JD's management accounting system and help further implement JD's strategic goals.

Keywords

Management Accounting, Strategic Implementation, JD.com, Cost Control, Supply Chain Management

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

随着全球化发展,企业战略决策面对的形势愈发严峻,程序强化企业会计转型,构建完善的会计体系成为企业发展战略目标之一[1]。在企业会计体系中,管理会计涵盖成本控制、预算编制、战略规划、绩效评估、风险管理等领域,借助平衡计分卡、作业成本法、价值链分析等管理会计工具,以及大数据分析、人工智能等手段,企业能够更好地识别内、外环境变化带来的影响,增强自身应对市场波动的能力。

京东商城成立于 2004 年,是中国最大的自营式电商企业之一,提供包括电子产品、家电、服装、日用品等领域的服务[2]。作为国内领先电商平台,京东商城以高效的物流体系、优质的客户服务以及严格的供应链管理著称。京东通过创新技术和扩展平台,不断提升用户体验,并成为全球知名电子商务平台之一。京东商城在管理会计建设方面重视以数据驱动为核心,借助大数据分析和云计算技术,实时监控各项财务数据,为决策者提供准确的数据支持,帮助其优化资源配置和成本控制,实现高质量发展。

2. 文献综述

2.1. 国内研究现状

管理会计在企业发展中具有重要应用价值,其能够为企业 provide 成本控制、资源优化配置、绩效评估等方面的支持,推进企业战略目标的落地。在信息化和全球化背景下,管理会计正面向数字化和智能化发展,国内电商企业也以此为基础引入管理会计模式。

阿里巴巴构建了基于大数据分析的管理会计体系,其能够精准分析业务成本与利润,实现资源高效配置。阿里巴巴[3]在管理会计中引入平衡计分卡工具,将财务数据与业务发展指标融合,对业务单元绩效进行全面评估,整体运营效率提高 15%~25%,经营成本降低 8.5%以上;得物[4]采用信息化管理手段,并借助于大数据和云计算技术,建立财务实时监控系統,系統可实时获取平台的财务数据,大数据介入数据分析识别经营中的问题,经验风险指数从 2020 年的+6.5 降至 2023 年的+3.1;苏宁易购[5]重点关注管理会计的预算管理,建立严密的预算体系,引入作业成本法,科学配置成本资源,运营效率达到了 80%,这使苏宁的盈利能力提高了 11.3%,运营风险降低了 5.6%。这些电商企业均关注管理会计体系建设,希望借助于管理会计工具对成本、风险和效率进行优化,实现降低成本和 risk 的同时提高效率与效益。在现代商业环境中,电商企业面临着激烈的竞争与快速变化的市场需求,传统的财务管理模式已难以适应。

因此，这些企业通过引入先进的管理会计工具，增强了对业务的洞察力与反应速度。同时，借助大数据分析，企业能够在更深层次上理解客户需求和市场趋势，从而优化产品定价、促销策略和库存管理。通过实时监控和反馈，企业能够及时调整运营策略，以应对市场的波动。比如，得物的实时监控系统使其能够快速识别经营中的潜在问题，进而采取有效措施，降低风险并提高盈利能力。

2.2. 国外综述

在国际方面，亚马逊[6]作为全球最大的电子商务平台之一，依靠先进的数据分析技术和自动化管理会计系统，对财务管理实现了实时和动态监控，提高了财务管理效率。亚马逊在管理会计体系建设方面主要依托经营数据分析，从数据变化趋势分析市场因素，快速调整资源配置。这种将数据分析融入经营战略规划中的模式，使亚马逊得以在全球竞争中依然保持高水平的风险管理能力；eBay [7]利用管理会计深化绩效评估过程，借助作业成本法对不同经营板块的业务进行调整，高成本业务整体运营效率提高12.6%，这使eBay的运营流程得到优化，利润率提高3.6%。同时，eBay通过全面预算管理使部门财务目标与公司整体战略紧密联系，实现了财务相对透明。Shopify [8]关注管理会计数字化建设，除了应用大数据分析和云计算技术外，Shopify还引入AI会计工具，AI借助于财务模型处理财务数据效率比人工提高35%，对于潜在财务风险的判断从最初的15次/月增加至23次/月，Shopify的经营风险因素得到进一步识别。沃尔玛采用了动态预算管理工具，结合实时数据分析，灵活调整各部门的财务目标。这种方法使得其战略目标与日常运营的协调性增强，推动了整体利润率的提升，达到了8%以上。通过有效的绩效评估，沃尔玛实现了快速识别并调整不达标的业务单元，确保战略目标的实现。这些国际电商企业通过先进的管理会计体系和技术手段，不断提升财务管理效率，优化资源配置，增强风险管理能力。

2.3. 文献评述

国外电商在管理会计数字化建设方面的关注主要体现在利用先进的数据分析技术，以实现资源的高效配置和成本控制。通过采用云计算和人工智能，许多国际电商企业能够实时监控财务数据，动态调整经营策略。相较之下，国内电商则更加注重供应链优化与成本控制的结合，形成了业财结合的管理模式。这一模式强调将业务与财务管理紧密结合，通过对各环节的成本进行精细化管理，提升整体运营效率。国内企业如阿里巴巴，通过引入作业成本法，不仅能精准识别各业务单元的成本构成，还能通过全面预算管理实现资源的有效配置。这种管理模式的实施，使得企业能够在复杂的市场环境中保持竞争优势。尽管国内外在管理会计的具体应用上存在差异，但两者都重视数据分析技术的引入。数据分析技术不仅能提升财务数据的透明度，还能支持更为科学的决策制定。在管理会计的具体技术手段上，国内外企业普遍采用作业成本法、全面预算管理等，这些工具虽然形式上相似，但实现的对象和目标却有所不同。国外企业更多地关注如何通过数据驱动实现整体业务的高效运营，而国内企业则倾向于在提高成本控制的基础上，强化供应链的协同效应。

3. 管理会计在京东商城战略实施中的应用现状

3.1. 管理会计在财务管理中的应用现状

财务管理目标是通过合理地配置企业资源，实现成本最低化、效益最大化，并保障企业财务的可持续性。对于企业发展而言，财务管理不仅是控制成本、提高利润的工具，更是支撑战略决策的重要手段。有效的财务管理能够确保企业资源的高效利用，优化资金流动，提高资本回报率，增强企业抗风险能力。管理会计在京东商城中的应用主要体现在以大数据为驱动的财务管理系统中，以大数据财务系统为依托，京东管理层可实时监控并优化供应链成本结构。例如，使用作业成本法，精确计算从采购到配送各个环

节的成本，在该方法的支持下，京东物流成本占总运营成本的比例在 2023 年下降了 8% (见图 1)，这主要得益于其精准的成本控制和管理会计系统。京东还通过平衡计分卡工具，将财务数据与业务指标融合，实现了财务目标与整体战略保持一致，京东在 2023 年第一季度实现了净利润增长率的 15%，高于行业平均水平[9]。这种精细化的管理会计应用为京东的财务透明度和运营效率提供了强有力的支持，推动了京东企业的稳健发展。

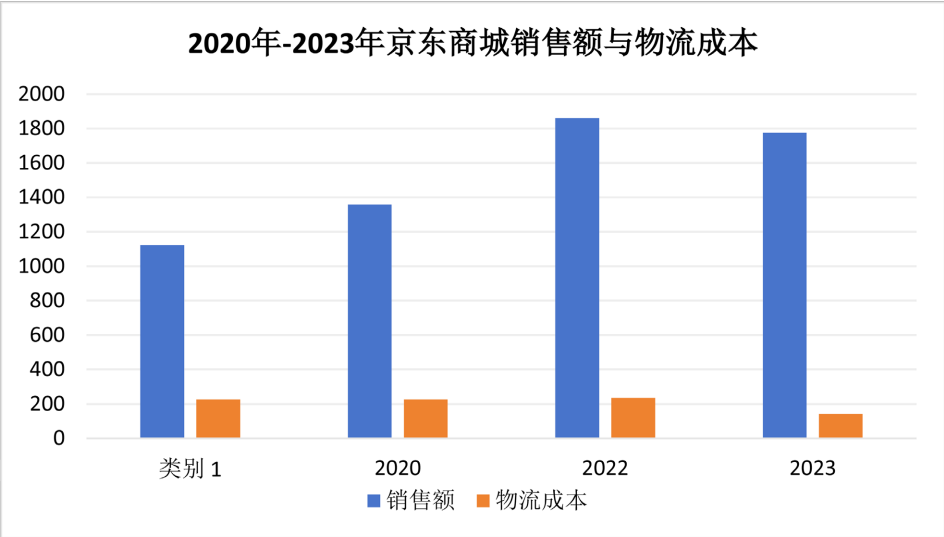


Figure 1. Sales and logistics costs of JD.com from 2020 to 2023
图 1. 2020~2023 年京东商城销售额与物流成本

3.2. 管理会计在供应链成本控制中的应用现状

供应链成本控制旨在优化资源配置和运营流程，降低各环节费用支出，提高企业利润率。在企业发展过程中，供应链成本控制直接影响企业价格竞争力和市场份额。在供应链成本控制中应用管理会计，借助于成本会计工具进行成本核算、预算控制和绩效评估等，能够准确识别各环节的成本支出，提供准确的数据信息，从而实现对供应链的风险管理。京东商城使用大数据技术追踪物流、仓储、配送等环节成本构成，截至 2023 年底(见表 1)，京东物流运营成本有所上升，物流成本占总运营成本的比例得到了显著优化。这得益于京东通过作业成本法对仓储、运输、配送等多个作业环节进行详细成本分摊和核算，仓储成本占比下降了约 5%，整体物流成本则在过去五年中首次降低，2023 年京东物流收入增长 21.3% [10]。在物流成本控制方面，平衡计分卡工具发挥了显著作用，京东管理层得以结合有效的数据评估业务成本与绩效，优化供应链管理，提高管理效率。

Table 1. JD supply chain costs 2020~2023
表 1. 2020~2023 年京东供应链成本

年份	运营成本	物流成本	仓储成本	运输成本	配送成本	成本增长率
2020	350.92	153.86	43.81	62.34	53.29	14.21%
2021	376.81	164.34	42.82	69.95	58.22	15.35%
2022	405.67	168.91	41.65	73.16	60.89	11.32%
2023	423.59	174.78	40.26	69.62	63.15	9.81%

注：成本单位：亿元。

3.3. 管理会计在经营风险管理中的应用现状

经营风险管理的核心在于企业运营过程中可能遇到风险的识别与管理，保障企业持续和稳定发展。通过系统性的风险评估，企业可以优化资源配置，制定科学的经营策略，提升自身对市场变化的应对能力。京东商城通过分析消费者购买行为数据和供应链数据，预测市场需求波动，根据预测结果调整库存策略，有效减少了缺货或滞销现象。根据京东财报数据，2023 年通过优化库存管理，京东减少了约 10% 的库存积压(见图 2)。此外，京东还利用管理会计进行成本分析和控制，识别出供应链中的成本高点，进而与供应商进行谈判，对成本结构进行优化。数据显示，2023 年京东运营成本风险降低了 3.5% [11]。管理会计还支持京东风险预测模型，帮助其评估市场和金融风险，制定有效应对对策，防止了在 618、双 11 等活动中处于竞争劣势。

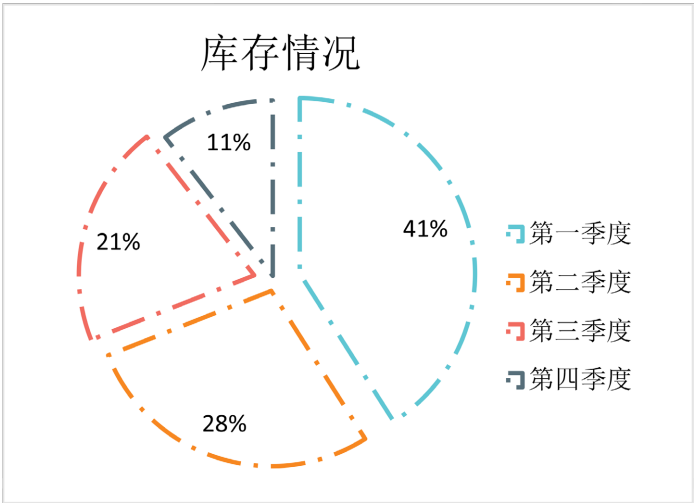


Figure 2. JD inventory situation in the fourth quarter of 2023
图 2. 2023 年 4 个季度京东库存情况

4. 管理会计在京东商城战略实施中的优化路径

4.1. 加强成本控制与资源配置优化

管理会计的应用是解决企业生产经营效率与成本问题的重要方法，想要发挥管理会计的作用，应关注加强成本控制与优化资源配置[12]。这能够为企业提供更详细的成本分布分析，帮助企业找到关键的成本高点和低效的资源分配环节。通过对生产经营成本的有效控制，实现资源配置高效利用，降低不必要成本支出，提升盈利能力的目标。在具体实施方面，京东可通过管理会计工具详细分析各个业务环节的成本，如物流、仓储、市场营销和人力资源成本等，将这些成本分为固定成本和变动成本，以便针对性地采取措施降低变动成本。例如，对仓储成本进行分析，发现仓储成本过高的环节，通过优化库存管理、减少库存积压降低仓储成本。京东还可以借助管理会计预算管理工具，对各类资源进行分配、规划和使用，提高资源分配的合理性，避免出现资源浪费。这既能减少成本支出，还能确保资金用于关键的业务环节，提高整体战略执行效率。

4.2. 强化绩效评估与决策支持改进

管理会计工具能够通过绩效指标监控企业运营的各个环节，确保企业的战略目标能够得到充分执行。绩效评估可以帮助管理层实时和动态地了解各部门运营情况，发现运营中的问题，及时制定改进策略，

确保企业整体运营效率[13]。为更好落实这一策略,京东可以建立多维度绩效评估体系,结合财务和非财务指标,对各业务部门运营绩效进行评估,将收入、利润、成本控制等传统财务指标与客户满意度、市场份额、员工工作效率等非财务指标融合,形成全面的绩效评估模式。管理层定期对这些指标进行分析和研究,发现运营中风险因素,及时进行解决。例如,发现某物流中心成本逐年上升且利润率下降,管理会计可以提供详细的财务分析,管理层结合管理会计提供的财务报表了解情况,发现主要问题后并解决问题。此外,对历史绩效数据进行分析,可以帮助京东的管理层提供运营预测支持,帮助京东制定下一步战略,避免陷入市场风险。

4.3. 提升供应链管理与风险预测能力

管理会计能够基于大数据和财务分析,对供应链各环节进行精准评估,帮助企业识别潜在的供应链风险。在实际操作环节,京东可以以管理会计分析工具为依托,对供应链中库存管理、运输成本和供应商表现进行评估,深度挖掘库存数据,结合历史数据和市场发展趋势优化库存量,避免出现库存过剩或不足问题,以此实现降低仓储成本目标[14]。同时,京东管理会计可以分析运输成本,对物流成本进行细化研究,找到物流成本较高的环节,并通过调整配送策略优化物流效率。京东还可以利用管理会计评估供应商表现,分析供应商成本、质量和交货时间数据,对于表现优异的供应商京东可与其建立长期的合作关系,避免出现商品供应中断风险。供应链管理与风险预测在很大程度上为企业识别风险因素提供了保障,京东企业体量大,市场竞争对手多,若无法及时识别供应链风险,可能出现被竞争对手取代的问题,对此京东必须加强对供应链的管理,以此实现对风险的有效预测,最大限度降低经营风险。

4.4. 推动创新与产品开发决策支持

管理会计通过对市场需求、竞争环境和成本收益进行详细分析,可以帮助企业优化产品开发决策,保障企业的竞争实力[15]。创新是企业保持市场竞争力的重要手段,管理会计能够为京东提供详细的财务和市场数据支持,减少企业创新的盲目性。在实施方面,京东可以通过管理会计成本收益分析,评估新产品开发的可行性。例如,利用管理会计工具对市场需求和竞争对手产品进行分析,预测新产品的市场前景,大力收集和分析市场数据,识别具有潜在市场需求的优质产品,并集中资源开发高潜力产品,以此提高自身的竞争能力。此外,管理会计在各项开发成本分析方面具有优势作用,能帮助京东控制开发成本,确保创新活动的投入产出比最大化。京东可以利用管理会计中的风险评估工具,对仓储、物流以及售后等环节的潜在风险要素进行评估,针对典型性的潜在风险成因进行研究,结合战略发展需求提出经营策略,在避免风险发生的同时实现自身价值最大化。

5. 结束语

综上所述,管理会计作为现代会计体系中的重要部分,对于企业财务管理工作和经营战略的调整具有显著的影响作用。京东作为我国电商界的翘楚,随着其体量不断壮大和经营业务范围的拓展,面对的财务风险和经营问题逐渐增加,想要健康和良性发展,必须解决战略部署中的问题。管理会计为京东提供了这样的平台,借助于管理会计分析和研究风险问题和成因,结合京东自身战略目标与市场情况采取及时和有效的预防措施能够进一步降低京东面对的经营风险,确保京东长期稳定发展。未来京东应进一步加强管理会计体系建设,重点关注以数据驱动为核心的管理会计模式构建。

参考文献

- [1] 刘思亮. 民营企业管理会计在企业绩效管理中的角色应用[J]. 中国会展(中国会议), 2024(16): 119-121.
- [2] 顾棠. 从管理会计的角度探讨企业全面预算管理的改进策略[J]. 中国市场, 2024(24): 143-146.

-
- [3] 何玉霞. 管理会计为高质量发展服务的理论和实践问题探究[J]. 投资与创业, 2024, 35(15): 22-24.
 - [4] 龚宥鸣. 精益管理会计模式下的业财融合企业运营成本评价[J]. 中国集体经济, 2024(22): 57-60.
 - [5] 张英明, 徐晨. 数字经济时代本科会计人才职业能力培养研究[J]. 绍兴文理学院学报, 2023, 43(12): 52-62.
 - [6] 黄雅倩. 大数据背景下财务会计与管理会计融合发展路径探析[J]. 财会学习, 2023(36): 5-8.
 - [7] 刘力衍. 管理控制系统理论下企业管理会计报告编制研究[J]. 商业会计, 2024(13): 124-128.
 - [8] 陆丹. 物流公司管理会计实践现状及改进措施研究——以 A 物流公司为例[J]. 财务管理研究, 2024(7): 62-65.
 - [9] 徐楠, 樊星宇, 安慧歌. 管理会计理论与实践在高校财务管理的应用分析[J]. 当代会计, 2021(24): 40-42.
 - [10] 胡维. 管理会计在建筑施工企业财务管理中应用的思考[J]. 当代会计, 2021(24): 43-45.
 - [11] 蔡田文. 大数据背景下企业财务会计与管理会计的融合[J]. 当代会计, 2021(24): 79-81.
 - [12] 张雪琼, 刘喆. 浅析业财融合背景下中小型企业管理会计工具应用变化[J]. 上海轻工业, 2024(3): 74-76.
 - [13] 彭永君. 我国企业财务会计向管理会计转型的挑战与策略[J]. 审计与理财, 2024(5): 35-37.
 - [14] 刘吉涛. 财务核算交给共享中心后如何做好管理会计工作[J]. 经营与管理, 2024(5): 95-100.
 - [15] 杨箫笛. 数字经济背景下农业科技企业管理会计应用探讨[J]. 今日财富, 2024(12): 89-91.