

财务共享导向下企业财务会计向管理会计转型的思考

——以京东集团为例

王子涵

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2024年12月13日; 录用日期: 2024年12月30日; 发布日期: 2025年2月14日

摘 要

以提升新时期企业会计工作质量为目的, 基于理论分析阐述了管理会计和财务会计在工作层面存在的差异, 并提出了财务共享模式对管理会计转型产生的核心影响, 同时指出了风险意识、业务内容、工作联动以及岗位胜任力方面存在的常规问题, 通过财务管理工作风险控制、增强相关人员的专业管理能力、实现业务和财务之间的深度融合进行调整和优化, 制定业财融合一体化平台, 并以京东集团的发展作为案例进行分析, 全面推动会计人员综合能力和专业素养的提升。

关键词

财务共享, 财务会计, 管理会计, 转型方向

Thoughts on the Transformation of Enterprise Financial Accounting to Management Accounting under the Guidance of Financial Sharing

—Taking JD Group as an Example

Zihan Wang

School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Dec. 13th, 2024; accepted: Dec. 30th, 2024; published: Feb. 14th, 2025

Abstract

With the aim of enhancing the quality of accounting work in enterprises in the new era, based on theoretical analysis, this paper elaborates the differences between management accounting and financial accounting at the work level, and proposes the core impact of the financial sharing model on the transformation of management accounting. At the same time, it points out the common problems in risk awareness, business content, work linkage, and job competence. Adjustments and optimizations are made through risk control in financial management work, enhancement of the professional management capabilities of relevant personnel, realization of deep integration between business and finance, and formulation of an integrated business-finance platform. The development of JD Group is analyzed as a case to comprehensively promote the improvement of the comprehensive ability and professional quality of accounting personnel.

Keywords

Financial Sharing, Financial Accounting, Management Accounting, Transformation Direction

Copyright © 2025 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

我国目前的整体社会发展速度加快，企业为了进一步跟上时代发展的步伐，内部运维体系需要及时地进行革新和调整，其中传统的企业财务管理以直观的成本管理和利润管理为主，但在当前的社会环境下，企业的财务管理需要逐渐向业务领域进行转型，就涉及会计职能的变化和扩充。财务会计向管理会计的转型，成为企业会计工作改革的大势所趋，京东集团早在 1998 年的时候已经开始独立运营，到今天已经成为全国公认的高质量的线上平台，拥有用户量超 10 亿[1]，主要分为京东购物和京东金融两大业务板块，关注数据分析与用户管理，并运用管理会计进行财务管理，成为企业战略发展的重要参考，推动财务会计的工作职能和工作内容转型，助力企业财务工作的升级和创新。

2. 财务会计与管理会计的核心差异分析

首先，从职责层面来讲，财务会计的核心职责在于理顺企业发展过程中产生的一系列财务信息，便于企业监管人员结合这些信息，制定科学的决策和方案，财务会计的利益相关者通常是企业的投资者、税务机关、债权人、监管机构等等。因此财务会计的工作也需要严格按照相关标准或准则执行。比如财务会计在制定资产负债表、现金流量表等相关信息的过程中，必须保证信息的精准性和透明性；而管理会计则是在常规会计工作的基础上，逐渐向企业的内部管理和内部控制方向靠拢，需要在完成会计工作的同时能够整合和企业发展相关的各项信息，为企业的发展提供决策依据。例如管理会计不需要全方位遵守外部报告的各项规范，而是要结合企业内部管理的规章制度，灵活运用统计分析工具、成本管理数据、各类分析报告来确定企业的发展水平。包含了成本控制内容、成本分析、项目预算、绩效评估、风险预测等等。因此，管理会计和企业自身的发展有一定关联，直接服务于企业，但需要具备专业的会计素养和技术能力。

其次，从工作技术以及相关工具的角度来看，财务会计对标准的会计工作流程和相关系统的依赖程

度更高，比如在计算应收账款、应付账款、企业阶段总账的过程中，要利用信息化工具进行数据整合；而管理会计在工作技术和工具方面的复杂程度显著提升，比如需要通过成本和效益分析工具，了解企业本阶段的发展情况，为下一阶段的投资或者运营方案调整提供依据。及时了解企业内部发展的现状，对市场波动，来确定企业后续的发展决策。

再次，基于时间维度也可以定位二者之间的不同。财务会计更多的关注的是已经产生的数据和信息，比如上一年度或上一阶段的数据和报告，为企业成本管理提供依据；而管理会计在做过程中需要通过预测、评估为后续的发展提供规划依据，比如，了解企业目前正在发生的流通情况，并利用财务信息，以便及时调整运营方案，能够让企业适应下一阶段的市场环境。

3. 财务共享视角下会计工作转型的必要性

一般来讲，企业的会计岗位会结合不同发展需求进行针对性调整，大部分企业更加注重财务会计的招聘和管理，但在当前的社会发展环境下，财务共享制度的提出，让企业不得不重视管理会计的人才培养和岗位规划。

3.1. 财务共享的背景

财务共享主要指的是企业在落实运营和发展的过程中，进一步降低财务管理的成本，所采用的新型财务管理模式，即：利用信息技术或者内部管理系统，将企业各个部门的日常工作内容和工作方法进行深度融合，获取一系列和财务管理相关的信息，包括但不限于财务会计、管理会计、生产运营、一线销售、市场调研等等，将这些信息共同作为企业下一阶段发展的核心依据。这也就导致财务资源完成了多元化的联通，不再受到部门、岗位、职能等因素的限制，能够确保各个部门可以获取最为及时的信息。

这也代表着财务共享模式是对传统企业运营的一次挑战，改变了财务管理以及企业决策的具体方法。在财务共享模式的影响下，企业的会计核算需求会大幅度降低，反之，依托财务管理的最终结果，为企业生产决策提供依据的需求量得到了提升，这也代表着原有的财务会计需要向管理会计层面转型，才可以进一步适应财务共享的新模式，也可以为企业发展提供更加精准的决策。

3.2. 会计转型的必然性

结合目前的具体案例分析和经验总结来看，财务会计向管理会计的转型有其必然价值。

一方面，有助于企业资源分配的合理调整和创新，在财务共享的背景下进行，业财融合助推财务会计向管理会计转型，能够给企业管理和运营层面提供更加精准的会计数据，这些数据有助于提升企业内部管控的效率和质量，而质量的提升可以让基础资源的分配和调整有更强的效率，确保财务工作可以深入到不同的业务中，让企业充分了解产品设计以及生产流程中存在的典型问题，这对于提升生产运营的针对性和合理性有一定促进作用。

另一方面，财务会计向管理会计的转型可以推动业财融合的全面落实。目前企业的财务会计工作职能逐渐缩减，有一部分工作和企业的日常生产运营进行了深度融合，因此催生了管理会计这一岗位，而在财务共享的大背景下，管理会计可以更灵活地应用众多财务领域的基础知识和技能进行企业内部管理，在这个过程中推动了财务工作和业务之间的深度融合，达成了业财融合的终极目标，例如，京东金融集团在进行战略规划的时候，都需要基于行业分析和定位分析的基础上，参照企业自身发展现状进行管理会计的总目标和子目标的设定，并将子目标分解到各个部门，如市场部、人力资源部等，调动部门资金、促进部门通力合作，要求从财务方向做出战略管理绩效的评价[2]。因此财务会计向管理会计的转型可以为企业的健康发展和可持续建设提供良好保障，确保业财融合的落实更加合理。

4. 财务会计向管理会计转型的典型问题

4.1. 风险认知不足

由于工作职能和工作内容有一定差异，部分财务会计在初步接触管理会计相关工作时存在不熟练的情况，这也导致绝大部分的会计在上岗工作之后，财务管理的风险意识不强[3]。受到传统财务会计思维模式的影响，在工作转型之后，很难在短时间快速地适应管理会计的工作，导致一部分工作，未能进行积极的风险预测，也未能制定风险防范手段，导致企业在财务工作转型期间面临着成本失控、数据精准性下降、财务与业务融合不完善等问题。此时企业的财务风险发生概率有所增加，会影响管理会计工作的核心价值。

4.2. 存在业财融合度不高的现象

财务会计向管理会计转型的主要目的在于打造业财一体化管理模式，而受到工作经验以及原有工作思维的影响，财务会计在接任管理会计相关工作之后，对于企业业务的了解不够充分，很难承担起独立完成管理会计职责任务[4]。例如制定的财务报表和原有财务会计岗位所制定的财务报表并没有明显差异，能体现财务管理与业务发展之间的逻辑关系，对于一部分业务流程、内容不够了解，很难从财务结果中挖掘相关信息来辅助企业业务模式的创新。

4.3. 缺乏各部门联动基础

财务会计向管理会计转型的前提条件在于企业内部已经形成了较为完善的内部控制体系，各个部门、各个岗位、各项工作之间形成了深度融合的关系，但目前一部分企业在自身发展条件不够成熟的情况下，盲目进行会计工作的转型，导致管理会计缺少完善的工作环境和多元支撑，影响了工作的贯彻落实[5]。例如一部分企业的业务部门和财务部门之间的工作联动频次较少，基础信息未能达成全方位的共享，管理会计在初步接任新工作内容之后，很难获取到与之工作相对应的业务信息，各个部门之间的联动和工作交接不够顺畅，一部分业务活动留痕较少，严重影响了管理会计的工作细节和流程。尤其在一部分大型集团企业中，由于子公司的数量较多，但缺少业财融合中心机构，管理会计所掌握的信息与实际工作信息不对等，会导致其综合能力提升速度较慢，具体的工作成效下降。

5. 财务共享模式下财务会计向管理会计转型的核心对策

5.1. 管理会计转型框架

京东集团自成立以来，定位了精准的战略目标，明确了财务组织结构，尤其随着财务共享的全面落实，针对原有的财务架构进行了深层次的升级和转型。早在 2009 年，其营业收入已经达到了 257 亿元，发展至 2024 年已经实现了“2020 千亿”，达到了 2603.86 亿¹，营业收入战略目标。其收入不断增长的主要原因，不仅和管理会计转型有直接关系，该集团还结合当前的电商产业发展，按情况建立了计量经济学模型，能够为管理会计转型提供明确的方向。

该模型从主观及客观因素的角度进行了深度分析，其中客观因素主要以产品售出的成本组成是对企业营业收入产生直接影响的主要因素[6]，主观层面的因素主要指的是面对当前的财务共享环境以及电商市场发展趋势，以提升市场竞争力以及市场占有率为目的构建的新型电商销售渠道。主客观因素的深度结合，让该企业在落实风险管理以及防控方面有了较为明确的依据。

结合企业的营业收入、其他影响因素、广告费用以及主营业务成本，带入模型中，经过计算可以确定，该集团在其他变量稳定不变的情况下，广告费用的投入和营业收入的增加呈现正相关，主营业支出

¹ 京东季报图解：营收 2604 亿，净利 117 亿同比增 47.8%。

的增长和营业收入的提升呈现正相关。由此可见，该集团在财务管理以及会计管理的过程中，将广告费用和主营业务成本作为管理会计工作的核心依据，可以确定这两方面的内容对于企业营收会产生直接影响，由此打造的经济模型代替了传统的会计管理工作，可以让管理会计在短时间内快速适应如何在业财融合的背景下进行内部管理和调控，从而达成增长主营业务收入的目的[7]。

在此模型下也总结出了一套完善的管理会计转型战略体系，详细内容及架构见图 1。

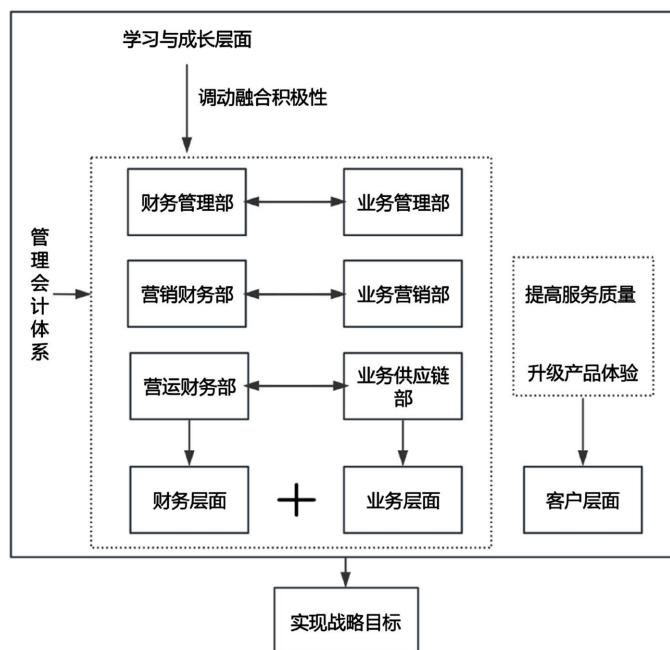


Figure 1. Fundamental path and architecture of management accounting transformation

图 1. 管理会计转型基础路径和架构

5.2. 管理会计转型实施细节

5.2.1. 强化企业风险管理的全面性

打造企业内部风险防控体系。风险要从业务风险和财务风险的角度出发，找到二者之间存在的关联，并通过风险因素溯源来定位风险防控的基础方案。在这个过程中，本研究主张利用 SWOT 分析模式，制定风险管控方案，该模式分别从优势、劣势、机会、威胁，这 4 个层面展开针对性的分析，能够让企业管理会计从企业决策、未来发展、目前的市场现状以及消费者群体实际需求的层面出发，分别把握上述 4 个要素[8]。例如从供应链的角度来看，可以识别供应商的信誉和综合能力，判断是否会出现供应中断的风险，把控这些风险点，然后与供应商之间形成相应的投资管理、合同管理风险防控手段；又比如针对不同阶段会计工作的结果，了解企业的资金流量，判断利润，对影响利润的风险因素进行定位，来完成风险量化[9]。再从成本以及资金管理角度出发，通过制定风险转移、风险规避、风险缓解等相关方案，为下一阶段的稳定发展和安全运营提供保障。

上述此种方式能够让管理会计和企业的日常业务进行深度融合，构建灵活的风险预控手段，为企业的未来发展提供保障，同时也可以让管理会计快速地适应新的工作内容，提升工作效率和质量。

5.2.2. 贯彻落实财务工作和内部运营工作的深度融合

在财务共享的新背景下，落实企业业务工作与财务工作之间的深度融合，能够让管理会计进一步了

解企业的运行状态,从而以提升企业的业务水平为目的,进行会计工作的创新。因此企业要着眼于业务与财务之间的融合可行性,结合信息技术打造财务数据信息共享、各部门工作内容以及工作状态共享体系,最终形成业财一体化信息平台。首先广泛了解业财一体化平台的具体内容,然后基于典型案例分析,再结合企业自身的实际生产运营情况,引入信息技术打造内部数据信息共享体系,不仅要做到财务数据信息共享,还要做到各个部门之间的数据融合,突破业务信息孤岛屏障[10]。京东集团为了进一步促进财务会计向管理会计的转型,同时为企业未来的发展提供融合性的路径,所打造的业财融合一体化平台做到了数据集成化管理,构建了自动化的业务流程,日常的所有业务可以通过内部平台,以网上订单的形式呈现,相关部门提供订单处理、采购销售处理、库存管理的信息化模式,做到所有的业务流程可视化共享。

5.2.3. 构建多部门协同合作体系

当实现了财务共享之后,企业内部的各个部门已经可以通过业财融合平台进行数据共享和交流,而管理会计也可以从中获取各项数据信息,此时企业内部已经形成了最基础的财务共享模式,为了进一步增强共享结果的精准性和可靠性,确保共享的所有数据信息都可以为管理会计所用,在实践的过程中还需要打造多部门协同合作模式,此种模式进一步打破了不同部门独立运作的传统模式,增加了共同研发,共同商讨的新空间,而管理会计可以从中找到多元化的切入点,让会计工作为企业业务发展而服务[11]。

京东集团要求财务管理部门与业务管理部门在工作方面进行深层次的对接,财务管理部门主要以企业的战略发展目标为依托,围绕着预算管理和绩效管理进行工作创新,确保业务经营管理决策者能够根据财务管理得出的一系列结论,来优化内部运营质量。其一,要求财务人员全面和集团的业务工作进行对接,主要搜集不同阶段的业务数据,通过建立业务预测模型的方式,明确企业下一阶段的发展目标,将其作为下一阶段投资预算的核心依据。同时建立了四位一体的预算编制体系,将总体预算目标和其他业务部门的下一阶段工作进行融合,要求各个部门结合总体预算目标制定自身的业务发展目标,能够确保预算目标有效执行[12]。另一方面,建立在平衡计分卡的基础上,提出了多维度关键性绩效指标。综合具体业务活动的特点和效益,为各个部门制定了相应的指标体系。可以让业务的开展和财务管理之间形成稳定的连带关系。

其二,要求销售财务部和业务销售部在工作方面进行对接。销售财务部主要针对集团的应收账款、广告费用、宣传费用等内容进行管理,还需要对财务管理部门得到的一系列数据和结论进行分析,最终分析的结果可以为业务营销部门提供科学决策。首先,要求销售财务部门协同业务营销部门做好品牌管理,主要在于品牌价值分析以及市场宣传对策的制定。还包含了电商平台广告投放时长、总体费用、广告产出效率等等[13]。其次,销售财务部还需要落实企业客户信用的分析,打造信用评价体系,将其作为日常应收账款管理以及合作管理的主要依据,同时也负责协调银行资源,为集团的未来发展融资提供科学依据。

其三,鼓励集团的营运财务部和业务供应链部门在工作方面进行对接。京东集团全面实行了成本精细化管理模式,并通过建立成本管理体系,完成价值链不同环节和节点的分析。其中,重点关注研发投入的具体成果,结合预算完成研发成本的深度分解,确保按照不同的产品定位以及电商营销模式,调整预算比例,另外;从日常采购的角度来看,严格进行采购成本的管控,需要结合整体电商市场的行情变化、采购价格波动,进行宏观控制,业务部门需要和财务部门进行深度协同,对下一阶段的价格变化情况进行预测。同时针对国内大型的电商销售节,比如“双11”、“双12”等集中销售时间段进行利润分析。分析的结果将作为下一阶段产品投入产出比、市场潜力挖掘以及市场占有率调整的核心依据。

通过此种方式,让财务部门的管理会计和业务部门的业务营销进行了深层次的绑定,工作形式和工

作内容上都有交互,有助于实现业才融合,同时也可以根据集团企业的实际发展情况,合理调整下一阶段的发展阶段。管理会计的工作也全面覆盖了财务、业务、生产研发,甚至企划部门,着重从资金、资产等层面助力企业的高质量发展。

5.2.4. 落实管理会计人员队伍培养

为了全面提升管理会计转型的效率和质量,构建了学习与成长发展规划,京东集团注重提高管理会计人员团队的业财综合知识水平,构建了定制化、立体化的培训机制,要求员工在工作的过程中具备自主创新和自我提升的能力。同时开创了 E-learning 集团内部学习系统[14],其中包含了学习、交流、沟通、测试、绩效考核等多项内容。通过线上线下相结合的方式,全面覆盖了管理会计需要具备的基础知识、参与的相关会议以及培训,线下又朝着文化、技能、领导力方向进行拓展。

通过此种模式,达成了管理会计人均培训时间从最初的 23.8 小时逐渐增加到了 37.29 小时,进一步提高了培训的效率和质量,同时也丰富了培训的内容[15]。

另外,打造梯队性的人才管理模式。财务部门的人员架构包含了基层员工以及骨干力量,进一步解决业才融合人员安置问题以及人员分配问题。经统计可知,京东集团为了进一步留住业财融合关键性人才,制定了岗位员工留任方案,通过提供限制性的股票激励方法,确保具有高潜力以及高能力的员工能够留在企业,在发挥个人综合价值的同时,也可以为集团的业财融合发展提供良好保障。

6. 结束语

综上所述,财务会计向管理会计的转型是顺应时代发展需求的必然举措,也是财务共享背景下企业需要完成的核心任务,为了进一步提升管理会计工作的整体质量和效果,企业需要建立风险防控体系,打造业财融合一体化格局,并通过多部门的协同合作,让管理会计的工作可以顺利开展,确保管理会计掌握的技术、方法、智慧有的放矢。也可以让企业的发展有更为稳定的基础,为后续的可持续建设提供良好保障。

参考文献

- [1] 沈秀霞. 大数据时代背景下财务会计向管理会计的转型分析——以京东为例[J]. 现代商业, 2023(18): 165-168.
- [2] 阮孟牡. J 集团管理会计数字化转型升级研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 南昌大学, 2023.
- [3] 张伟. 财务共享模式下管理会计信息化研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 对外经济贸易大学, 2022.
- [4] 汤乐雯. 数字化转型下 A 企业智能化管理会计平台评估与优化研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆理工大学, 2022.
- [5] 亓春海. 财务共享下 H 公司财务管理模式转型研究[D]: [硕士学位论文]. 桂林: 桂林电子科技大学, 2023.
- [6] 吴晨星. 管理会计视角下企业财务管理转型探讨[J]. 现代营销(上旬刊), 2024(12): 37-39.
- [7] 吴艳. 人工智能时代财务会计向管理会计转型的路径研究[J]. 老字号品牌营销, 2024(21): 102-104.
- [8] 冯巧根, 陈彦颖. 管理会计变迁: 特征、规律与展望[J]. 商业会计, 2024(21): 4-10.
- [9] 薛莲. 国有企业推进管理会计体系建设的思路探析[J]. 中国市场, 2024(33): 175-178.
- [10] 刘红莉. 企业管理会计建设研究[J]. 财会学习, 2024(31): 113-115.
- [11] 宣扬, 姚芯, 钮欢. 企业多元化战略与管理会计的探讨[J]. 财经界, 2024(31): 57-59.
- [12] 刘荣建. 新质生产力助推管理会计发展的作用机制与实施路径[J]. 国际商务财会, 2024(20): 27-30.
- [13] 谢本寿. “大智移云”时代企业财务会计转型管理会计的思考[J]. 市场周刊, 2022, 35(9): 131-134.
- [14] 魏航宇, 黄冠嘉. 战略管理会计在京东金融中的应用研究[J]. 市场周刊, 2022, 35(8): 118-121.
- [15] 牛江楠. 基于价值链的京东集团管理会计应用研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林财经大学, 2022.