

园林企业苗圃财务精细化管理的实践

杨建国

浙江新蓝天园林苗木科技有限公司是专业从事园林植物品种引进、研究开发、良种繁育、规模化生产、生态示范、网络营销的综合性大型企业，目前已建有13个苗木基地，种植面积2万余亩。在市场经济条件下，公司充分认识到实行苗圃财务精细化管理是提升苗圃管理水平的重要手段，也是提高企业竞争力的重要途径，因此，自2009年以来，公司全面推行苗圃财务精细化管理，并取得了较好的成效：2010年与2008年相比，在苗圃缩减5 000亩的情况下，销售收入增长了184.30%；生产成本总额只增长26.05%，其中人工成本反而下降35.28%；苗木存圃价值增长10.16%。

一、规范和加强苗圃财务管理基础工作

在财务管理基础工作方面，公司系统梳理了苗圃管理流程，找出管理上的漏洞和缺陷，使苗圃各项经营活动有记录、有流程、有标准、有监督、有控制。

1. 财务岗位设置精细化。公司苗圃分布在浙江、江西和上海等地，改变以往采用将一定额度的备用金拨付到苗圃队长个人账上，并由队长定期凭票按实报账处理的粗放式管理的做法，对苗圃管理人员进行整合使用，设立记账员、仓库保管员、出纳、会计、预算员岗位，各岗位人员由公司财务部统一管理，各苗圃之间的出纳、会计实行岗位定期轮换。

2. 财务岗位职责精细化。明确各个岗位的具体职责，包括：《苗圃记账员岗位职责》、《苗圃仓库保管员岗位职责》、《苗圃出纳岗位职责》和《苗圃会计岗位职责》。根据岗位职责制定详细的工作标准，明确完成的时间和结果，使苗圃财务人员明白各自岗位应做什么、怎样做和工作完成标准，如：苗圃会计在重点做好费用开支稽核工作的同时，每月在规定的时间内要将费用汇总表、签字齐全的发单、验收单以及汇总表、包工清单、工人名录及身份证明、资材统计表等上报公司财务部，考勤表报公司人力资源部。

3. 财务流程管理精细化。随着苗圃规模的扩大、业务量的增长，公司原有流程的不合理性和不完善性越来越突出。对此，针对苗圃不同的业务特点，公司制定出规范的财务管理流程，并在实践中不断完善和优化，如：详细制定了备用

金借款审批流程、费用报销流程，在此基础上，又细分为预算内和预算外费用开支管理流程、固定资产管理流程、生产资料管理流程、外购小苗入库流程、苗木出圃流程等，所有流程以《公司财务管理流程说明》下发，并组织各个苗圃主要人员进行学习。

二、建立和完善内部控制体系

公司理顺财务管理体系，在实际工作中不断细化苗圃各个业务层面的具体管理办法和操作规程，对过时的或不精细的内控制度进行修订和完善，建立规范有序的内部控制运行机制。

1. 财务规章制度精细化。清理原有的苗圃规章制度，编制了指导性强、系统全面的《苗圃财务制度汇编》，尤其对发票的规范、苗圃工人工资的领取以及外包(包工、包车)等重点事项作出了特别规定和说明。做到凡事有章可循、有据可查、责任到人，进行有效的节点控制。

2. 财务稽核精细化。对苗圃的财务采用二级稽核，即苗圃会计一级稽核，公司会计二级稽核；由过去以苗圃成本费用稽核为主向投入产出效益、内部控制制度执行等方面延伸；由事后报账稽核向材料采购、机械作业等事前稽核转化；由单项费用稽核向重点费用、重点问题稽核延伸。

3. 财务考核精细化。明确考核对象，以苗圃的正、副队长为主，兼顾其他管理人员；设置考核目标，以苗木销售额、苗圃存圃价值增长率和生产成本为重点内容；确定考核时间和组织，每年考核两次，考核结果与考核对象的收入挂钩。对以上三项重点考核内容作专项阐述，说明将其作为考核内容的理由，尤其是将苗木销售额作为考核内容，目的是调动队长做好苗木销售工作的积极性，减少销售质量事故，降低苗木损耗；明确各考核内容所占权重，详细制定目标考核办法。

4. 财务分析体系精细化。财务分析分为两部分：一是会计分析，二是财务分析。会计分析重点是对苗圃成本进行分析，主要内容是：人工成本、土地租金、农药、肥料、工具、消耗材料、房租、水电、电话费和业务招待费等项目与预算比较、与上年同期比较；各苗圃的成本数据与其出圃额比较；

苗圃成本总额与公司苗木销售额比较。分析其绝对额，也分析其相对额，并从中找出原因和差距。与此同时，对内部控制执行情况进行重点分析，检查各苗圃对财务制度的执行情况、岗位职责的完成情况、各项业务的流程执行情况等，同时从财务管理视角提出意见和建议。每月开一次财务分析例会，揭示生产过程中的问题和潜力，将分析结果按重要程度分类排列，形成分析报告递交公司主要负责人。

三、推行和完善全面预算管理

推行和完善全面预算管理是实施财务精细化管理的重要保障，公司除制定了《苗圃全面预算管理办法》，内容涵盖经营预算和成本预算外，还具体做了以下工作：

1. 预算方法精细化。摒弃以往不加分析地保留或接受原有的成本项目、杜绝预算编制人员凭主观臆断按成本项目平均削减预算或只增不减的做法，实施零基预算方法，分类核定成本，建立标准的、符合实际需要又具有操作性的业务预算方案。由公司财务部和苗木事业部联合对苗圃生产成本根据实际逐项罗列生产成本分析提纲，在听取苗圃队长意见之后，形成了19大类业务预算标准。

2. 预算编制的精细化。在编制预算前要求各苗圃编制工作计划任务书，明确预算年度的主要工作和所需的资源，在工作计划与预算之间建立起对应关系，提高预算编制质量，也为预算审核和预算执行监督提供依据；要求各苗圃根据作业的目的、不从事此作业将产生的后果和完成此作业有无其他可供选择的途径三个要求，确定各自苗圃必要作业项目以及相应发生的费用项目，并确定其预算额；要求确定费用项目开支的先后顺序，保证约束性项目的资金供应，对酌量性项目则需要逐项进行成本——效益分析。公司财务部将经公司预算小组审批同意后的预算方案，按指标分解程序落实到各苗圃。

3. 预算过程管理精细化。一是苗圃预算员实施日常预算控制，负责本苗圃管理的预算项目和进度目标。二是苗圃的一切费用开支，必须经苗木事业部预算员签字并登记台账，确认预算来源后方可到财务部门办理报销，以确保苗圃经济活动受控于预算。三是公司财务部预算员分苗圃、分项控制预算目标，按照“有预算不超支，无预算不开支”的原则严格把关。四是公司财务部适时开展预算跟踪，每月终了，财务部编制部门预算跟踪表，分项跟踪各苗圃的预算执行情况。五是建立预算考核制度，贯彻“个人收益与工作业绩挂钩”的原则，做到奖惩分明。

此外，加强预算动态管理，逐步建立和形成以滚动预算为主的动态监控体系，根据预算目标和苗圃生产季节性特点，将年度目标按照工作量及相匹配的价值量，细化分解到季度、月度，分季度进行修正，以月保季、以季保年，形成动态的监

控体系，确保预算处于受控状态之中。

四、创新成本管理思路和方法

苗圃的管理，实质上是对苗圃生产成本的管理和控制，财务基础工作的加强、内控体系的建立和完善、实施全面预算管理等都是为了有效地控制苗圃的生产成本，公司突破传统的苗圃成本管理模式，实现了苗圃成本管理思路的创新。

1. 人力成本控制精细化。苗圃人力成本约占苗圃总成本的三分之一，而且占比持续增大，近年来浙江苗木行业工人工资不断上涨，技术男工日工资从60元上涨到100元至130元，女工工资也达到60元左右。面对日益上涨的人工成本，公司采取以下措施积极应对：一是坚持合理用工的思路。公司结合各苗圃的实际情况，确定各苗圃的用工数量和民工性质。二是实施《苗圃民工工资管理办法》，对民工工资构成、长期工工资、绩效工资、岗位补贴、临时工工资、加班工资、计件工资等做了详细规定。三是在制定苗圃民工工资标准时，考虑苗圃所在地经济水平、民工来源和苗圃用工量等因素，苗圃间不实行统一的工资标准，鼓励苗圃采取计件工资、定额工资、分块承包等灵活有效的用工方式。

2. 产量、工作量和价值量的精细化。在人力成本持续上涨的压力下，公司强化以效益为中心，按照“注重投入效果，体现效益优先”的原则，采取了以下措施：一是对苗圃进行整改，朝规模化和专业化方向推进。二是推进管养机械化，向大型苗圃倾斜投入，发挥大型苗圃的优势，提高机械的使用率。三是对重点苗圃开展基础设施建设，灌溉设施的改变成为重点。四是简化生产工序，将以前的单株小剪改为统一定期大剪，如此修剪不仅节省了人工费用，而且还能保证产品的一致化和标准化。

3. 材料消耗控制精细化。一是针对农药和化肥涨幅都比较大的情形，公司对苗圃物资采购事项作出相关规定：苗圃大宗物资(草绳、化肥、大型机械等)原则上由苗木事业部生产科负责；日常小件选择当地大型超市或农资专卖店定点购买；队长、出纳、保管员等人员不得单独经办物资采购事项。二是建立各苗圃的仓库管理制度。各苗圃设立一名专职或兼职仓管员，各苗圃所有物资必须办理进出库登记手续，保管员及时登记仓库台账，做到日清日结，并经队长、领料人、保管员签字确认。对消耗类物资实行限额领料单制度，对生产工具类物资实行财产登记制度，以杜绝无序和浪费现象。三是鼓励各苗圃发挥主观能动性，节省材料消耗，降低生产成本。如每亩地铺设地膜前全年使用150公斤肥料，铺膜后只需要100公斤，肥效还更好；适量使用农家肥等。■

(作者单位：浙江新蓝天园林苗木科技有限公司)

责任编辑 刘黎静