

试论新时期医药企业业财融合

张能鲲 高岩 ■

实现业务和财务的深度融合,促进企业财务体系的转型升级,是企业财务管理发展的新路径、新方法,医药行业也进行了有益的实践。本文基于新时期大数据和互联网+的成熟运用,总结医药企业业财融合的做法。

一、医药企业业财融合体系构建与实施

(一) 总体规划

医药企业业财融合的目标是以战略目标为基准,符合医药企业现阶段的发展特征。具体来说,即根据医药企业战略,协助制定涵盖资源投资、成本效益、资本运作等方面的中长期财务规划,完善价值管理、专业财务、支撑服务和风险防范体系,提升价值管理能力、支撑服务能力、激发内生动力和风险控制能力,着力打造组织扁平、跨部门作业、经营权力下沉、流程敏捷的职能管理体系,以匹配企业战略发展举措,支撑战略目标实现。

(二) 组织结构: 设立财务共享中心, 实现扁平化管理

业财融合的落地首先需要解决组织结构问题,即搭建扁平化组织架构,设立财务共享中心。财务共享中心实现传统财务职能的集中化管理,专注信息处理和生成、会计核算、交易处理、资金支付,面向财务部及数据需求部门做好信息提供和服务支撑,下

设费控中心、上游结算中心、下游结算中心、总账报表中心、资金结算中心、运维中心和财务信息化中心七大分中心。建设财务共享中心,要针对高优先级的业务流程,精细化稳步推进试点上线,随后推广至全国,实现全面共享。

(三) 系统层面: 搭建一体化信息平台, 建立信息门户

借助一体化的信息系统平台(图1),建立包括财务数据、业务数据、综合数据等源数据的统一标准体系的数据集市,满足药品生产制造、药品质量管控、药品库存销售、人事管理、财务成本核算、商业流通、电子监管、药品物流追溯、协同办公等几十个系统平台的应用需要,打通医药生产、销售业务全过程的业务信息化管理,为业财融合提供数据支撑。同时,保障核心业务的数据安全,确保企业数据安全可靠。

通过运用SAP、ERP等软件工具,固化管理职责和权限以及业务流程,使业务处理流程化、透明化和规范化,将财务延伸至业务环节,对业务实施前端控制。依托软件平台,将易于标准化的业务进行流程再造与优化,实现从业务发起到报表出具的财务核算过程全自动处理。锁定业务系统与财务系统数据,在总账与业务系统之间搭建起桥梁,打通不同软件

平台间的屏障,实现业务和财务的信息流、数据流一线贯通。在财务软件中,针对营销环节进行资金、费用、纯销、人事相关经济业务和交易事项的合规化处理。采购入库、进项发票、采购结算、产品出库、结算功能通过SAP平台处理。医药营销管控环节和流程节点多而复杂,将营销环节进行终端的精细化管理,通过自动化提升,提高数据汇总的效率,来保证数据的及时性。

建立企业信息门户,以员工为中心,集成和统一各类应用系统的流程执行、数据分析和展现平台(图2),包括基础设施平台、基础应用平台、业务应用平台、业务分析平台,提供各类业务管理信息和决策报表,帮助管理者实时了解一线业务实际。

(四) 流程融合: 梳理优化业务流程, 实现业财深度融合

业财融合强调以医药企业全局为出发点,以医药企业产业价值链中的关键价值创造环节为切入点,完善流程管理,以财务督促业务创造价值,充分体现财务与业务的协同效应(图3)。

1. 战略规划。医药企业借助丰富的业务、财务信息,按照市场洞察——制定战略目标——规划业务组合——梳理业务模式——落实战略举措步骤,科学、高效制定战略,并确保业

务、财务部门对企业目标、业务模式及战略举措达成清晰的共识，各级部门形成合力、共同推进战略执行。其中应特别注重梳理医药企业业务模式，明确各业务单元的客户选择、业务范围、核心竞争力、盈利模式等。

2. 采购管理。首先，对采购申请、执行、检验、入库、付款进行全流程管理，实现采购业务信息流、物流、资金流的集成；其次，建立以采购申请、经济合同、结算凭证和入库单据为载体的控制系统，使各项在处理的采购作业均能被追踪管制，特别关注订单申请审核、付款环节的涉财规范性；最后，加强采购、仓储、质检、生产等各部门的协同，实现信息共享。通过大量业财数据的分析，对采购成本、质量、服务以及速度等方面进行完善。

以项目物资采购为例，财务部门对比采购部门的采购计划进度与项目计划进度，识别现金流的调整需求，保证资金支持；协助项目管理部门对采购成本是否符合标准进行评估分析；明确项目变更时的预算调整、现金流量预测调整，以更好地为预算管理、资金管理提供相关信息；配合业务部门明确物资的处置规则，降低物资处置中的潜在风险。

3. 研发管理。建立健全研发费用的专项核算框架，完善研发项目的财务信息库，全面覆盖细项信息、研发预算、研发进度、研发投入等，逐步建立药品研发的研发信息管理平台。加强管理层对研发费用的管控，设立全面预算制度，分项目进行预算管理，按研究难度、研究进度等进行项目排序，提高研发预算的准确度及可操作性。

药品研发具有不确定性、长期性、投资规模较大等特点，新药选题立项要有调研平台和市场上科研数据库的信息支持；研发项目的过程管理中，

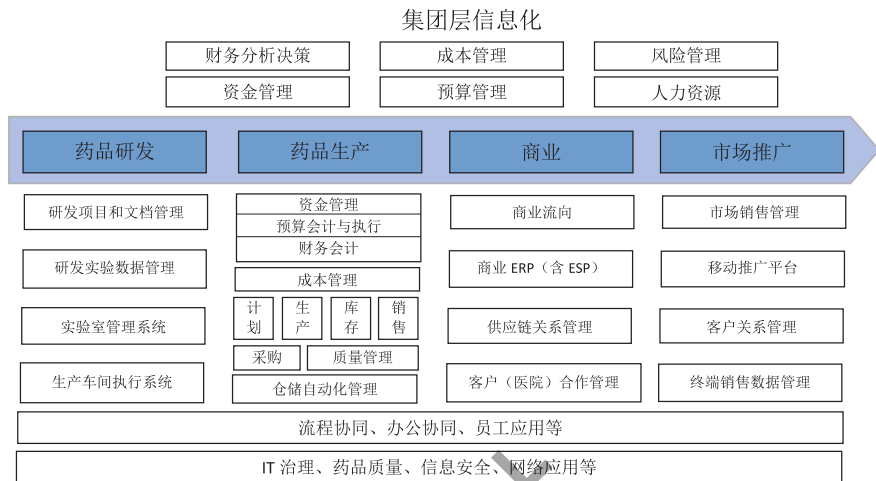


图1 总体架构

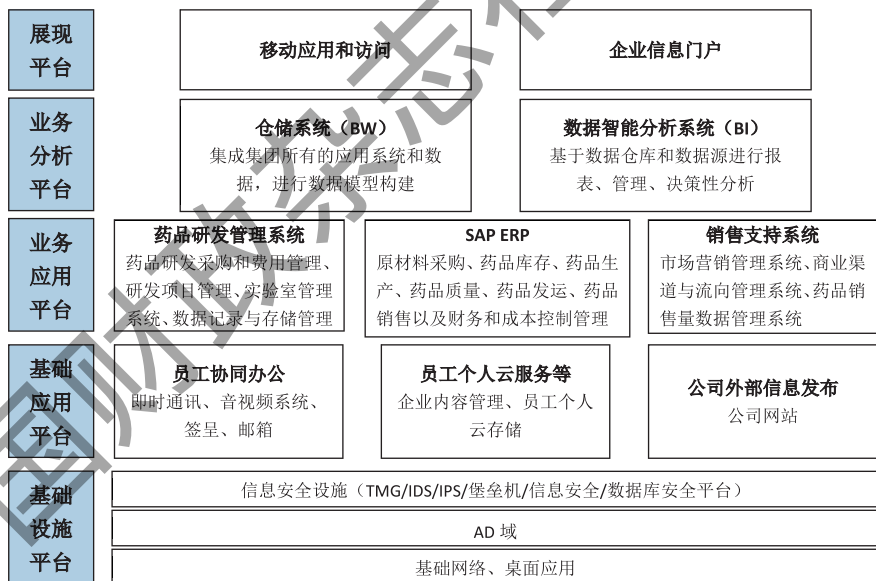


图2 应用平台

各部门需要协同合作、资源共享，进行目标控制、资源分配、成本核算等。药品研发实验室数据具有数据量大、数据分散的特点，因此需要建立可以和当前各类仪器设备有效集成并集中管理和安全存储的平台；药品临床试验管理涉及药品研发外包商(CRO)的合作参与，研发管理需要考虑多方合作信息的协同。

4. 生产管理。医药企业财务共享中心下属的“总账报表中心——总账组”负责销售成本的结转和存货处置

的会计核算；分子公司财务部门负责成本分析及相关业务的优化建议、存货盘点监盘、盘点报告确认；分子公司业务部门负责药品成品以及原料等存货的实物管理、盘点等，将之实时同步导入信息系统平台。同时，借助系统的诊断结果，财务部门专人深入药品车间各生产线、质控部、物流中心、新药研发中心等开展针对性的成本核算检查与复核，修订修正系统需要人为判断部分的准确性，完成系统信息化层面的每月生产成本、存货与

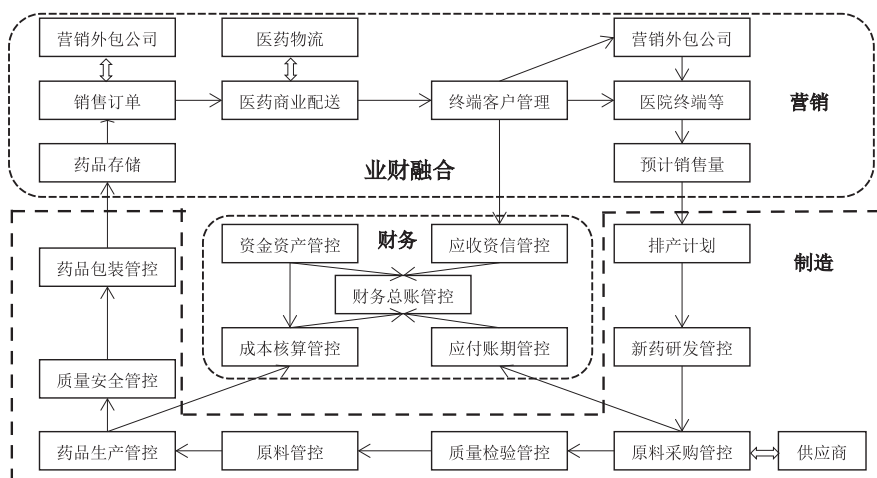


图3 流程管理

采购付款分析报告,检查药品生产制造的批次成品率、成品合格率、单位成本等,指导生产业务,为进一步优化生产质量管理提供依据和抓手。

5. 市场营销。首先,利用业财数据为市场拓展提供量化支撑。确定业务采用的经营分析模型的合理性,协助业务部门对潜在市场机会(新产品、新服务)的投入产出进行量化分析;建立恰当的财务模型,评价现有产品方案的商业可行性及未来方向,协助制定可提供的方案;分析不同客户群的利润贡献度,协助制定客户化产品及服务方案。其次,业财合作制定市场拓展具体方案。根据公司现有资源和预期实现效果,决定市场投入水平;按客户类型制定风险与信用政策,将相关风险控制固化在营销系统中;制定销售激励计划与佣金政策,确保其合规性。最后,对营销过程进行全面管控。财务部门协助营销业务部门在营销系统中建立异常账单识别规则,定期出具异常账单报告,并提交营销部门进行分析;协助营销部门建立恰当的财务模型,协助营销部门进行相应的成本效益分析;分析营销计划对财务的影响,确定营销预算目标的合理性,确保公司经营目标的达成。

(五) 人员层面:培养复合型人才,建立统一管理平台

成立业财融合组,设立业财融合岗位,建立良好的沟通能力、财务专业能力、深入了解与熟悉医药业务的专业财务管理队伍。建立统一的人力资源管理平台,集中管理人员配置和有关动态信息,实现员工从雇用到离职期间的各类人力资源活动,包括人事决策、人员聘任终止、人才发展、业绩考评、奖惩激励等信息共享。

二、医药企业业财融合的保障措施

(一) 坚持业财融合理念

业财融合是一个长期的过程,公司管理层、业财部门需要在思维上认可、形成和坚持业财融合的理念,从根本上打通业财部门的目标壁垒,协同合作提升企业的价值。一方面,通过深化业务运营和财务管理的协同,将价值创造及风险防控等理念深植于医药企业的价值链,有力支撑企业经营决策和战略转型;另一方面,再造医药企业财务流程,将财务管理贯穿到整个医药业务流程中,利用财务信息协助业务部门,开展事前总体规划、事中实时调整、事后评估分析,发挥

财务数据优势,业财联动推动企业可持续发展。

(二) 完善配套制度

首先,明确公司事务性财务的处理规则,确保各类业务的处理符合会计准则及管理要求。其次,财务部门协助业务管理部门制定业务计划编制模板,明确模板中需要提报的财务信息,如现金流预测、税务筹划、利息分配等。最后,财务部门与业务管理部门结合实际情况对现有管理制度进行全面的梳理和修订,共同制定一套完整的管理规则,包括岗位职责、作业规范、行为规范等内容。

(三) 加强绩效考核管理

部分业财联动项目主要由财务部牵头发起,最终成果主要直接体现在促进财务管理价值提升方面,对业务部门的工作成效体现不明显,且增加业务部门的工作量,一定程度上导致业务部门参与联动的积极性受挫。因此,在转变业务人员的思想观念同时,也应采用科学的绩效考核方式,设立更具融合业务特点的绩效考核指标,对业务人员参与业财融合进行监管和激励。

(作者单位:中国社会科学院研究生院工业经济系 北京物资学院研究生部)

责任编辑 刘霖

主要参考文献

- [1]徐晨阳,王满,沙秀娟,等.财务共享、供应链管理与业财融合——中国会计学会管理会计专业委员会2017年度专题研讨会[J].会计研究,2017,(11):93-95.
- [2]汤谷良,夏怡斐.企业“业财融合”的理论框架与实操要领[J].财务研究,2018,(2):3-9.