

宝舜科技： “阿米巴+大数据”下的业财融合探索

朱安伦 马勇 ■

摘要：本文以宝舜科技为例，探讨阿米巴模式与大数据整合对于企业业财融合与管理创新的驱动作用。实行阿米巴单元五级管理、发挥系统集成与数据整合的优势以及培养具备积极能动的经营者意识人才是宝舜科技业财融合的成功经验。基于此，我们得出的启示是：对于现代企业的发展而言，业财融合不仅是业务流程与财务核算的融合，更是管理创新与价值创造的融合。

关键词：业财融合；阿米巴模式；大数据；价值创造

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)07-0020-03

作为推动管理会计落地的关键环节，业财融合在促进企业实现从财务核算向价值创造的转型中发挥了重要作用。宝舜科技股份有限公司（下称宝舜科技）作为国内有较大影响力的煤焦油精深加工、苯加氢及精细化工生产和研发企业，在行业处于低谷期之际，将阿米巴模式与信息化系统和大数据结合，走出了一条独特的管理创新、业财融合之路。

一、“阿米巴+大数据”引领企业的业财融合

（一）实行阿米巴单元五级管理，推动权责利归属合理划分

企业的组织变革本质上是责任划分的动态调整。传统的组织架构实现

了从首席执行官到基层经理的责任流动，体现了自上而下的计划式管理模式。当前，技术进步和大数据时代正在重构企业的商业模式和组织架构，宝舜科技通过分析，搭建起了五层管理的阿米巴经营体系。

阿米巴经营既是一种经营模式，也是一种组织形态，是对企业进行精益化管理的一种重要体现。在阿米巴模式下，组织被划分为一个个的小团体，通过引入独立经营、独立核算和内部市场化交易机制，打破人员被动管理、企业单一核算的僵化局面，激发了全员主动经营、企业价值管理的积极性。

基于煤化工行业的特殊性和企业生产经营的独特性，宝舜科技自上

而下将集团分为板块、职能、工厂、车间、工段五层阿米巴单元，并区分利润中心和成本中心。板块层级位于整个阿米巴体系的最高层，是对集团整体收入和成本负责的利润中心；职能层级为阿米巴体系中的利润中心，并按照职能划分该层级的巴组；工厂层级为阿米巴体系中的利润中心，负责对焦油、蒽加氢等最终产品的收入和成本进行把控；在工厂层级中下设车间、工段两个成本中心，负责对炭微球、特油、加氢、制氢等中间产品和工序的成本进行把控。

阿米巴单元的合理划分不仅体现为与企业整体的发展战略保持协同，而且也要遵循“独立经营，权责自负”的原则。因此，对于宝舜科技而言，职

作者简介：朱安伦，东北财经大学会计学院硕士研究生；

马勇，东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心博士研究生。

能层级中巴组的划分就经历了生产巴组逐步细分,采购与销售巴组分离新设的动态调整过程。通过建立以采购巴组、生产巴组和销售巴组为核心的全流程管理体系,把权责利分配到合适的阿米巴单元中,极大地激发了各巴组独立经营、加强管控的积极性,形成了集团统筹规划、各巴组良性竞争的阿米巴管理方式与现代企业经营格局。

(二) 软硬结合加强系统集成,内外联通搭建数据中心

对于宝舜科技而言,搭建阿米巴体系、实施组织管理变革只是探索业财融合的第一步。采用阿米巴模式的最终目的是通过对业务流程的管理建立一整套经营核算体系,最终实现企业集团的价值管理。无论是从集团整体来进行绩效管理还是各巴组内部的独立核算都必须依托大数据支持,而大数据的来源又必须依靠软硬件的结合。因此,加快对软硬件设施的升级改造,搭建适应大数据处理的信息系统成为了宝舜科技的迫切需求。

在硬件方面,宝舜科技采取了三项举措:首先是批量更换厂区内的仪器仪表,以更好地支持智能化和远传功能的发挥,同时对PLC系统(可编程逻辑控制系统)进行升级;其次是成立数据实时库,明确提出数据只能自下而上从厂区上传至数据中心,以保证数据提取的安全性和企业运营的稳定性;最后是对集团的服务器进行升级改造,通过开发一套生产经营管理系统实现生产经营数据的实时获取与分析,为集团的预测决策、规划控制、考核评价提供数据支持。

在软件方面,宝舜科技注重对MES系统(制造执行系统)的专用化改造以生成适用于企业实际经营管理需要的阿米巴报表系统。通过对软件的优化升级,不仅实现了软件同时输

出50~60张不同巴组报表的功能,并且使得分门别类地提取数据的过程更加便捷可靠,满足了不同层级、不同方面的考核要求。

通过ERP、MES等软件系统与智能化仪器仪表等硬件设备的集成与融合,宝舜科技不仅从业务层面整合了企业内部的管理信息,还为企业搭建了一条连接内部与市场的通道。从采购环节生成的招标价格到销售环节生成的目标价格,宝舜科技旨在构建一个对内各业务流程环环相扣、对外直接面向市场的内外联通大数据中心。通过大数据技术和手段实现业务流、资金流、信息流等数据源的及时共享,基于价值目标做出规划、决策、控制和考核等管理活动,确保企业价值创造过程的实现。通过上述流程,宝舜科技实现了“小数据”人工操作向“大数据”智能采集的转变。

(三) 发挥数据整合优势,强化业财全流程管理

宝舜科技建立大数据中心的目的 是服务于企业的经营决策与价值管理。因此,宝舜科技在建立了大数据中心之后,通过BI(商业智能)做数据分析,并将分析的结果储存在价值管理仓中,从而能够为企业的预测决策、控制考核提供数据支持。

宝舜科技大数据的整合过程主要依托计量系统、MES系统、ERP系统和阿米巴核算系统4个相互联系、彼此支持的信息系统。其中,计量系统、MES和ERP系统为信息的交互系统,而阿米巴核算系统为最终各类报表的输出系统。大数据整合的过程也是企业中 人、财、物和 信息这“四大件”的资源管理过程,通过大数据的关联和整合为企业开辟价值创造的广阔空间。

计量系统集中于对财、物的管理。通过进厂计量系统、出厂计量系统与无人值守磅房系统发挥物资的进出场

管理功能,加强了物资的流程管理与内控管理,提高了管理效率。特别是对于大宗物资,采用全流程无人职守的管理模式,通过监控视频加强物资把控、集团统筹调度物资配送、过磅产品数量实时跟踪,实现了计量系统在订单、销售出库环节与ERP系统的数据交互,促进了数据的自动关联和资源的实时共享。

MES系统和ERP系统则专注于对信息的管理。其中MES系统集中进行物料消耗、能源消耗与物资盘点的动态数据统计,同时格外注重安全环保管理。而ERP系统则处于数据整合的核心环节,一方面它需要与计量系统和MES系统进行数据交互,另一方面它还要为阿米巴核算系统提供数据支撑。MES系统在对生产信息进行统计与整合后,将相关数据与ERP系统对接。宝舜科技现有的信息系统已经实现了从采购管理、仓储管理、生产完工报告到会计核算全流程的覆盖,构建了一个信息实时共享、数字化运营的大数据平台,为企业的价值管理提供了数据支撑。

最后,各种经营决策相关的数据经过上述专业系统的交互、清洗与整理之后按照规则生成并输出从成本管理、业绩反馈到绩效考核的全流程阿米巴管理报告,并最终服务于对人力资源的管理。针对生成的管理报告,宝舜科技提出“像打保龄球一样管理——时刻进行纠偏”的原则,按照对人力资源的管理要求,以日、周、月为周期进行实时、动态的反馈,报告内容覆盖了企业业务流程的各个环节,从安全生产、成本管控、绩效考核等方面加强对人员的管理,有效地实现了时刻了解偏差、加强异常管理、推动价值创造的经营管理目标。

(四) 激发全员参与管理能动性,培养具备经营者意识的人才

宝舜科技自2015年引入阿米巴模式以来,不仅推动了企业组织机构、经营模式的创新性实践,同时也掀起了经营理念和人才培养模式的革新浪潮。

在传统的经营模式下,企业员工只注重各自业务流程的经营,缺乏积极的成本管控与绩效提升意识,企业的业务流程之间、财务系统与其他信息系统之间彼此隔绝,不同部门之间的员工缺乏必要的沟通与协作,从而造成“信息孤岛”与数据的割裂,严重阻碍了财务部门获取及时、准确的信息参与到企业的经营管理以及企业内部上下游之间利益协同作用的发挥。

基于此,在实施阿米巴模式过程中,宝舜科技提出了有别于传统的人才管理要求,力求在集团内部形成全员注重成本管理、关心巴组利润的良性竞争氛围。其中,在人才的职业规划上采取内部挖掘方式,注重员工对于企业的归属感和忠诚度,重点培养具有全方位管理意识的经营者、领导者。宝舜科技通过一整套科学合理、设计严密的人才培养计划与管理者晋升机制,激励全员不仅积极参与到企业的日常经营管理中去,更要深入企业的成本管控与利润提升的全要素与各环节中,了解影响成本与利润的关键指标,统筹价值链中的全流程管理,使业财融合能够真正落到实处。此外,宝舜科技还在员工的技能培训方面加大投资力度,尤其注重实现员工的专业技能和管理技能的协调发展,旨在打造一支精通业务流程、主动参与经营、推动价值管理的高素质人才队伍,为业财深度融合奠定了坚实的人才基础。

二、“阿米巴+大数据”对业财融合的启示

(一)以组织变革驱动管理创新是业财融合的前提

在很大程度上,经营模式决定了

企业价值管理和价值创造的轨迹。宝舜科技在集团内部推行的组织变革是对现代化企业分权管理的突破。目前,宝舜科技建立了以河南宝舜为总部,以山东宝舜、山东晨耀和新疆宝舜为生产基地,上海宝舜为营销中心的企业集团。由此可见,随着企业生产规模的扩大以及专业化程度的提高,阿米巴模式适应了现代企业精益化管理的需求,通过量化分权的方式使企业的价值管理更加富有成效,也为业财融合确立了组织前提。

(二)以系统集成加速信息共享是业财融合的基础

管理信息对管理会计具有重要意义,信息共享特别是管理信息共享是业财融合落地企业的中心路径。在信息化与大数据的时代,传统的手工核算已经无法满足实时决策管理的需要。宝舜科技经过十余年的探索,走出了一条独具特色的信息化发展、智能化制造革新之路。通过系统集成的方式,宝舜科技将数字工厂落地于企业流程管理的各个环节,不仅充分保证了生产全过程、无死角的监控,而且有效地实现了能源数据的有机统一。因此,建立以系统集成支撑“管理会计”+“信息共享中心”的管理模式业已成为推动业财融合、践行智能制造的大势所趋。

(三)以数据整合优化经营管理是业财融合的目的

处理波动性和不确定性已经发展为现代企业的新常态。面对日益复杂的外部环境、日渐趋紧的资源约束以及不断膨胀的业务规模,财务职能必须渗透至业务流程的各个环节,必须能够更好地从大数据中处理和提取前瞻性的管理信息,并将这些信息纳入决策管理的动态分析模型中。在信息化蓝图的指引下,宝舜科技正在实现从战略管理到生产执行的一体化决策

管理。目前,宝舜科技煤焦油加工的年产能已达到105万吨,焦油产品为集团每年贡献的销售收入超过30亿元,发挥大数据整合的优势提高了企业在一系列领域的绩效。

(四)以意识转变主导人才培养是业财融合的核心

“阿米巴+大数据”的运作模式在驱动企业高效运转的同时引发了人才培养与管理的革新。宝舜科技坚持培养为主、人尽其能的人才引进和培养机制,以“开放、包容、合作、共赢”的理念转变传统的人才管理意识,促进员工与企业关系的良性互动。正是在这种同心戮力、共谋发展的企业文化中,宝舜科技取得了“河南民营企业100强”“中国十佳煤化企业”等一系列荣誉。可以预见,信息化、智能化时代的发展意味着企业必须重塑人的角色。因此,对于人才的培养应更加注重经营者意识的形成,更加专注于价值管理的活动,使得各类人才在协同合作的基础上发挥更大价值。□

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 郭永清.河北联通的业财融合实践[J].财务与会计,2017,(6):58-59.
- [2] 王满,何新宇.企业财务战略转型之路的探索与实践[J].财务与会计,2017,(4):30-32.
- [3] 于跃.宝舜科技:用“阿米巴+数据”引领变革[J].新理财,2016,(12):57-59.