

大数据下福州大北农的 财务动态管理实践

刘晓璇 郑秀英

摘要：财务管理是企业经营管理的核心，亦是企业稳健经营的关键。伴随着大数据和“互联网+”在各行各业的渗透及运用，企业财务管理将通过网络平台向数字化、智能化、融合化管理方向转型。本文介绍了福州大北农如何通过推进和完善公司信息化建设、加强绩效考核及提供多元化的优质服务等措施，加强和提升企业经营管理水平；通过数据共享实施经营全过程的财务动态管理，稳步实现公司“以销售为导向、客户为中心、优质为核心、低耗为标准”的经营战略目标。

关键词：兽用疫苗制造业；大数据；财务动态管理

福州大北农生物技术有限公司（简称福州大北农）是北京大北农科技集团股份有限公司控股的子公司，专业从事兽用生物制品制造，是集产品研发、生产、销售、服务于一体的高新技术企业，具有研发投入大、产品流转周期长、研发转化技术要求高及效益不稳定的特点，需要从风险管控角度对产品周期的全过程进行监管。近年来，随着大数据及“互联网+”在各领域的渗透及运用，各行各业创新经营管理模式以顺应市场经济环境的发展已成常态。那么，在新形势下，福州大北农如何保持健康稳健发展？

一、优化流程设计，实施财务共享管理

为优化流程设计、实施财务共享管理，福州大北农加强信息化管理和网络建设，建立以业务为核心、财务管理为手段、分析决策为主导的企业资源管理系统，涵盖企业生产、经营、管理、决策全过程，并将信息流、物流、资金流高度集成，通过财务数据共享实时监控

公司产品周期的全成本费用。

（一）构建以客户为核心的信息系统

1. 建立客户网系统，提供全方位服务。一是基于先进互联网的信息平台，建立包括订货、付款、猪场及疾病诊断4个系统。二是以服务客户和业务为核心，为客户提供最新产品（包括文字、图像及视频介绍）、行业、流行疫病、猪价行情等资讯。三是通过信息系统及时了解订货、往来、绩效、分析等各种实用信息，实现迅速捕捉市场机会、适时掌控关键信息、快速实现精准营销核心竞争力的目标。

2. 构建智慧大北农的商业生态圈。采用“用户+云平台+产品与服务”的全新业务模式，将企管网（管理）、智能商城网（交易）、农信网（可为客户提供金融服务，如养殖企业扶持金）、猪联网（可实现猪价、猪交易、猪运输、猪屠宰一条龙服务）数据及资讯共享，将供应商、经销商、养殖户直接连接，缩短行业供应链，提升管理效益。

（二）建立企业资源计划系统

建立企业资源计划系统即实现业

务系统（GCX）及OA办公系统协同管理，基于供产销、往来、财务管理于一体的管理软件，将公司相关流程管理制度嵌入系统，并达成以下目标：

1. 生产管理精细化。解决公司关注的配料保密和安全问题、生产成本计算和制造费用分配的准确性、车间作业控制的问题。具体来说：一是完整的配方由技术部根据一定要求拆分为几个部分，不同部分的配方授权给不同的人。在计算成本时，后台负责把不同部分配方组合起来，再进行材料分配计算。二是实现精细化的成本计算材料耗用分类，即直接与间接材料耗用细分至产品批号。三是制造费用的准确分摊。根据不同产品的工艺、生产复杂程序、产品比重等在不同产品中设置费用系数（分配权数），实现自动取数分摊。四是践行兽药生产管理规范（GMP）、质量管理认证（ISO9001、ISO9002）、内部控制制度，即：与生产流程高度关联，从车间定单下达、作业排序、投入产出控制至作业信息反馈，对GMP认证的活疫苗和灭活疫苗生产车间进行管控和



变更；实行流程一体化运转，依据实际产能和订单要求精确安排生产。

2. 采购物料全过程管理。公司通过信息化平台，根据疫苗生产质量及原料特殊性采取原料集中采购及网上联审制度，确定合理的定货量、优秀供应商和最佳的安全储存，做到即时订货、跟踪，确保供应，减少资金占用。同时，加强网络在线支出及审批管理，提升资金效率。

3. 销售管理精细化。一是利用先进的软件管理平台，规范的流程和标准，从销售计划开始，对销售产品、销售地区（21个省级办事处）、销售客户资料信息统计、价格折扣政策、订发货、财务核算、销售分析查询等销售活动过程进行管理，帮助业务人员和管理层挖掘市场潜力，实现精准营销。二是以省级办事处为基本销售管理单位，强化省级办事处经理的责任和服务作用，并适时建立二级办事处，以扩大市场销售和服务范围。三是以地、县级分销商为核心开发中小型养殖场；建立VIP大客户部，专攻全国范围内养殖规模在1万头母猪的大型猪场，加强对大型和特大型养殖场的开发和维护，实现价值最大化。

4. 仓储管理精细化。一是库存管理精细化。将仓库分为待检库、原料库、

低值品库、配料库、半成品库、产成品、危险品库，对库存制单（出、入库）、确认和审核等进行动态管理，有序理清各种货物的多种属性，并按照GMP规范不同货物仓位挂牌、堆码设置，保证仓储环节高效、规范管理。二是最佳库存量管理。由生产部对最佳库存量进行控制，财务部以近三年平均最高3个月的平均销量作为最佳库存控制量的参考数，并根据市场大环境、新产品等情况，协同生产部及仓库进行管理。三是产品存储质量管理。活苗、灭活苗、稀释液等分别严格按贮存条件保管。

（三）构建以全成本管理为核心的成本管理体系

1. 建立全成本费用核算体系。借助信息系统手段实现全成本费用核算按成本中心入账并按管理体系划分为3类：一类为后勤支撑体系，包括行政部、创业人才部、财务部、企业文化部、技术服务部共计5个核算单元；二类为业务核算体系（即销售体系），包括3个省级特区及其他18个省级办事处共计21个核算单元；三类为生产制造体系，包括生产部、质管部、质检部、技术中心共计4个核算单元。各类成本费用严格按国家财税法规、《集团财务管理制度》、《财务业务流程》进行核算。

2. 进行全成本数据的归集及分摊。

一是借助成本中心功能范围类型，根据不同的经营管理用途，区分管理、制造、直接成本三种不同的费用类型，实现了成本要素科目的末级化。二是了解直接成本数据（直接材料及人工）、固定资产折旧、成本和费用公共维护等情况，对公司各类成本数据进行动态管理。三是每月末完成制造费用、辅助材料、间接人工成本、公摊费用向直接受益部门分摊的工作。

3. 构建公司财务分析体系。首先，设计主要用于满足各管理层次需要的财务状况报表，包括资产负债表、利润表和现金流量表。其次，财务分析系统涵盖重大变动、差异性及其对比分析等成本分析方法，主要包括产品经营状况、采购利润、生产利润、存货分析表等。此举在于分析采购、生产、存货、销售经营状况及预算执行进度，分析企业经营活动规律并挖掘企业运营潜力，改进财务预测、控制及决策水平。

（四）加强预算管理，实施财务动态管理

1. 建立部门责任中心预算管理体系。首先，根据集团、产业发展的年度计划，结合公司部门设置、市场规划、人力计划、产品计划（片区划分、商品结构）等经营计划编制年度经营预算，包括库存计划、销售预算、采购预算、生产预算、支出预算和项目预算。其次，根据经营预算和项目预算的具体数据编制年度财务预算，包括利润预算、现金流量预算和资产负债预算。公司预算由各部门及21个省级办事处根据年度工作计划制定后，交由财务部门审核后直接录入OA网的预算管理系统，并按流程审批和核准。再次，实施精细化的预算动态管控，控制力度覆盖各部门及省级办事处，当内外部环境及市场发生较大变化时，经公司批准，可在原有静态预算的基础上实行滚动调整。

2. 预算分析及追踪反馈。与预算偏

差超过30%的各项经营行为和财务活动必需在月度或年度财务报告中单独披露,分析不利差异原因并说明相关人员的责任,提出纠偏建议,使预算执行率维持在可控范围之内。

二、加强绩效管理,强化责任考核

建立以企业发展规划为目标任务的考核体系,落实各目标任务的部门及责任人。将年度目标分解至月度,设定月度、年度考核期,对目标任务执行进度进行评估及考核,如未完成任务则开具《绩效处罚通知单》,完成任务则开具《绩效奖励通知单》,强化责任考核,保障各目标任务的有效执行。同时,实施岗位责任制的绩效考核方案,涵盖部门经理绩效考核、财务部垂直考核、岗位绩效考核、销售绩效考核(实行一省一策)等内容。具体来说:

(一)通过日常绩效考核,实施以工作业绩为核心的分配制度

主要采用OA系统员工电子档案考评方式,分为月度个人绩效和年度个人、团队绩效考核。①个人绩效每月更新一次,与绩效计价结果挂钩,按部门评选月度明星。对月度之星奖励办法如下:在公司OA网上公示月度之星名单与个人突出业绩,当月绩效分数加10分,参加公司组织的奖励活动一次(包括节假日旅游、外部培训等),给予更多的个人职位晋升机会。②团队绩效是对部门的年度综合绩效进行评价,考核内容包括部门日常工作管理、制度建设、团队建设(包括团队与岗位、态度与心态、沟通与协作)等,根据部门单位综合得分评出年度标杆单位。③年末对员工全年绩效进行汇总,并通过开展员工年终自评、上级评价与下级评价进行综合评定,考核内容包括态度与品质、工作能力、工作绩效三方面,考核结果作为年终评定、职位晋升及年度

评优的依据。

(二)建立以基本、岗位、绩效工资为主的薪酬管理体系

基本、岗位工资通常不会变化,绩效工资根据绩效分数计算。绩效考评80分为正常分,可取得标准绩效工资;60分以下没有绩效工资;100分则可取得双倍的绩效工资。

此外,实施“智资股份化”和“骨干员工持股”的激励制度。“智资股份化”是对公司做出重大贡献的员工给予的股份激励;“骨干员工持股”是根据岗位性质、重要程度、员工绩效、发展潜力及对符合标准的员工给予一定的股份激励。

三、推动多元化服务,提升管理效益

(一)协管客户财务

利用公司财务管理优势,以客户服务平台为基本工具,委派既熟悉公司新产品和制度,又熟悉应用客服网及各类信息系统的客服财务专员,深入重点客户经营场所,为客户规范发展和财务管理提供专业服务。

(二)建设服务营销大网络

将大型养殖场列为VIP管理,密集开发中、小型养殖场,由多名兽医专业人员为客户提供针对性的动物疫病预防解决方案。同时,为客户提供大量的营销会议、个性化精准服务,如:组织特大型养殖场的有关人员参加高峰论坛;实地参观公司(生产流程方面)、大型龙头企业;组织参加省级技术推广会、中小型养殖场小型技术推广会等活动。

(三)帮扶资金

1.周转金扶持。此举是为了帮助具有发展潜力、信用状况较好但短期资金周转困难的客户扩大经营规模、提高公司产品在终端市场的占用率而推出的一项资金扶持计划。单个客户申请的周转金不得超过其近3个月的有效结

算金额,使用期限一般在一年以内。同时,为提高对客户资金的扶持力度,公司针对信誉条件良好、资金需求量较大且无可供抵押的资产,但又急需发展资金,同时承诺在一定期限内扩大福州大北农产品的使用和经销规模的重点客户,提供担保贷款。

2.福州大北农流量贷款。公司总部与A、B银行探讨以福州大北农为核心企业,由银行根据客户与福州大北农的交易流水为客户核定贷款额度的纯信用贷款合作模式。经A总行批准后,在全国网点为福州大北农经销商开展融资服务。B银行经北京地区试点为福州大北农经销商及终端猪场贷款后,已上报总行在全国推行。

四、加强企业资产管理,确保资产保值增值

一是建立物料、设备、包装物等集中采购制度,统一采购及网上联审、签批。二是对客户信用进行评价,查询过往采购详细情况,对有不良信用记录供应商禁入本单位。三是集团工程部、法务部、财务部需参与监督大型设备采购工作,对重点环节进行监督。四是加强内部审计,充分发挥财务监督职能。

五、加强资金管理,提升资金使用效率

一是加强应收账款回笼,只有在充分评估且有限控制的前提下,才允许给公司的重要客户增加一定金额的周转金。二是利用企业良好的信誉取得信用付款(赊销)。三是加快存货的周转速度。四是开拓融资渠道,利用国家支农、惠农政策,取得一定的专项贷款和商业贷款,优化企业资金结构。

(作者单位:福州大北农生物技术有限公司 南平市国信税务师事务所)

责任编辑 刘黎静