

B企业基于业、财、信协同的精益化管理体系建设

曹兴虎

摘要：B企业从经营管理实际出发，围绕“精细管理、精准施策、精益提升”的管理目标，以业务活动为载体，以财务管理报告为支撑，以信息化平台为手段，按照“导入试点、分类推进、完善提升”步骤，构建了业、财、信三方协同的精益化管理体系，实现了经营管理业务数据化、数据信息化、信息可视化，在提高工作效率、落实科学决策和实现价值创造方面发挥了积极作用。

关键词：业务；财务；信息化；精益化

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)09-0043-03

B企业创立于2000年6月，是一家隶属于中央企业的三级控股高新技术企业，主营多种民用大、中、小、微型电抗器、变压器，在国内外磁性电子元器件行业具有很高的品牌优势，年均产值6亿元，是华东地区最大的电子元器件研发、生产企业。随着经济全球化的推进和市场竞争的加剧，B企业经营的不确定性和风险急剧增加。一方面粗放式管理现象依然存在，业务流程复杂低效，核心竞争能力不强，经营效益不高；另一方面，企业尚未建成规范、统一的信息系统，存在信息孤岛，无法实现互联互通和信息共享，工作效率低，数据准确性和时效性不高，容易造成决策错误和资源浪费。同时，财务报告较多关注外部需求，较少关注内部管理需要，内容单一且缺乏专项性和多维度，无法有效满足内部管理需求。为此，B企业建

设了业务、财务和信息化（以下简称业、财、信）三方协同的精益化管理体系，有效地解决上述问题，提高了企业科学治理水平，增强了市场竞争能力。

一、总体原则

B企业业、财、信三方协同的精益化管理体系，旨在通过完善和规范业务流程健全财务管理信息体系，借助综合性信息化平台实现“业务数据化，数据信息化，信息可视化”，从而达到精细管理、精准施策、精益提升的管理目标，促进企业提高工作效率、落实科学决策、实现价值创造。建设过程中遵循以下原则：一是业务活动全部覆盖、全员参与、全过程监管，突出全面性；二是财务信息全面、准确、及时，满足内部管理和科学决策需要；三是信息系统互联互通，数据充分共享，算力增强，运行效率高；

四是基础性工作能转尽转，减少手工处理，释放人力资源，降本增效。

二、实施路径

（一）夯实基础工作，营造良好支持环境

一是统一思想观念。从企业的管理“痛点”（如信息不准确、不及时，工作量大、工作效率低等问题）切入，与业、财、信协同的精益化管理效果建立衔接，从思想上统一认识，充分调动全员参与的积极性。二是设置组织机构。B企业成立了以总经理为组长、财务总监为副组长的工作小组，小组成员包括市场、财务、人力、采购等多个部门经理和业务骨干，按项目管理方式运行。三是夯实基础工作。修改、完善企业管理制度，保证相关规定的一致性；落实会计核算标准化，增强财务信息的可比

作者简介：曹兴虎，中国电子科技集团公司第三十八研究所财务总监，正高级会计师。

性；对现有业务流程再造，提高运行效率；梳理现存的信息系统，根据总体需要增、减、并。

(二) 健全业财报告，满足内部管理需要

1. 选择科学的管理工具。为保证精益化管理应用效果，B企业根据不同业务领域和不同管理阶段选择了不同的管理工具，保证决策信息的可量化、可预测和可评估。比如，在战略管理领域，综合使用战略地图、PEST分析、SWOT分析等工具对企业内外部环境进行分析，明确企业在行业中的定位，以及如何补短板、扬优势、避风险；在全面预算环节，采用零基预算和项目预算，鉴别业务活动的必要性、可行性和相关费用的合理性；在绩效考核环节，综合使用KPI指标法、全面预算执行率和平衡计分卡等方法 and 工具，不仅考核财务指标，同时也考核非财务指标（如重点计划完成、员工培训频次、质量事故等），保证考核的公平性和导向性。

2. 设立多级次指标体系。B企业把年初任务指标进行了分解，形成三级KPI指标体系：一级为上级考核指标，包括收入、净利润、EVA、“两金”（存货和应收账款）、劳动生产率等；二级为企业内部管理指标，包括存货周转率、毛利率、订单数、项目进度等；三级为部门指标，包括预算执行率、人均费用、销售指标完成率等。每一级指标都根据管理需要设置预警阈值和波动区间，并定期将当期数据与上年同期数据对比，针对超出安全范围的异常情况及时查找原因，采取应对措施，快速规避风险并调整经营策略。对业务活动的监控分为实时监控和定期监控两种，比如对于项目进度、发货和采购等通过信息系统实时推送，对于利润、成本等阶段性数据，则在月末进行反馈，确保企业经营活动均处在可监控状态，不出现重大风险。

3. 创建多维度业财报告。B企业根



据内部管理需要，形成了多源、多维度、多层次、“横向到边，纵向到底”的业财报告体系。一是管理层级上，针对不同信息需求，建立了战略层、经营层、作业层三个层级的业财信息报告，战略层偏重于宏观信息，如战略规划、全面预算、综合业绩以及风险管控等，经营层偏重于经营计划、流程优化、KPI指标完成等，而作业层偏重于具体的业务开展，如研发业务、采购业务、生产计划等。另外，还能提供定制化报告，以满足管理的个性化需求，比如事业部经营状况、单品毛利、项目成本和质量损失等专项报告。二是数据颗粒度，业财数据可以向上和向下钻取，犹如“剥洋葱”，通过数据层次的变化追溯信息的“来龙去脉”，有利于发现问题、精准施策。比如总收入向下钻取可以获得不同领域收入、不同客户贡献的收入直至单个产品收入；反之也可从单个产品收入逐级向上钻取至总收入。同样，根据匹配原则，成本也可按上述方法一一对应，达到精细化管理的目的。三是时间对比上，财务指标和部分非财务指标按同比和环比进行列示，以揭示数据增减趋势，发现问题。同时，根据数据生成的来源和特点分为实时报告和定期报告，如收入、出入库、订单数量等均可实时生成报告，利润额、费用分摊等期间数据可以在月

末整理上线，供各部门按需查阅或下载。

三、搭建信息平台，提高运营效率

(一) 推进系统一体化互联互通

首先，重新定义规范各信息系统数据接口，通过互联互通形成统一的综合性信息化平台，保证数据信息可以自动采集和实时传送，实现“一次录入，快速集成，全程共享”。同时，预留支持其他数据的手工录入，方便后续业务调整和信息补充，提高信息平台的灵活性和适应性。其次，各部门充分利用扫码和OCR识别等技术采集数据，最大限度降低手工工作量，提高工作效率和数据准确性。第三，数据库记录设置唯一标识，便于数据信息跨系统快速读取、分析、集成和传送，并通过制作多种报表模板满足内部管理不同需求，提高信息生成速度，即时响应决策需求。

(二) 建立可视化管理应用场景

为增强业财信息的易读性和可视化，营造良好的应用场景，提高决策效率，B企业引入BI（商业智能）系统，数据信息尽可能按图——表——相对数——绝对数——文字等优先级进行展示，对同一优先级的不同数据，按决策的关注度采用突出方式显示。这样一方面确保决策所需要的数据能够尽快进入

决策者视野；另一方面，可视化的图表（如趋势图、对标升降图等）增强了决策者快速获取信息的便利性。此外，B企业全面落实“数据维护包干到户，经营管理责任到人”，推动管理责任具体化，利用可视化场景快速反馈问题，及时处理异常，保证企业高效运行。

（三）引入智能化决策分析模型

B企业充分利用决策模型、数据挖掘和在线分析等信息技术对数据进行综合查询、分析统计和分类集成，输出结果既可以独立成表，也可以输出或嵌入其他信息系统，使其根据需要进行深度集成，提高经营的预测、计量和应对水平。比如，使用波特五力模型评价B企业的新动能项目（如一体成型贴片电感、水冷变压器等），以评价该项目在技术、市场等方面的可行性。在收入方面，线性回归模型结合滚动预测模型对未来销售收入和成本进行持续预测；在绩效方面，结合平衡计分卡，建立三级KPI指标体系、杜邦分析模型和经营绩效能力模型等，健全绩效评价体系。此外，B企业在选用量化模型时，重点从是否适用、是否可行、结果是否科学以及系统是否支持等方面进行评判，以保证管理决策的适用性。

四、建设经验

（一）顶层设计，强化目标导向

首先，基于战略规划完成需求分析。一是针对B企业目前经营管理中的问题进行搜索、整理和分析，按轻重缓急优先级进行排序，设计解决方案和落实步骤，以解决问题确保当前生产经营顺利进行为目标；二是以B企业未来中长期发展规划的目标效果为导向，从业、财、信三方面进行前瞻性谋划，以满足经营管理持续性的需求，避免重复建设和反复修正造成的资源浪费。

其次，基于需求分析，完成实施方案设计。方案设计与需求分析要经过反

复论证、多次完善，使两者建立强相关性，从技术、流程和管理等方面保证方案的可行性和适用性，抓大放小，不过度设计，不求全责备，注重投入的效益性和经济性。

第三，明确职责任务，落实责任到人。根据部门职责和流程节点，明确负责部门和领域负责人，实行首岗负责制，由第一负责人总体负责相关工作的协调落实，并建立健全责任评价机制，确保“人人有事干，事事有人担”，所有问题都能够第一时间得到解决。

（二）规范管理，夯实建设基础

基础工作的规范决定了后续工作的质量和效果，B企业先期在该项工作上投入了大量的时间和人力资源。首先，完成了会计基础科目、业务流程、授权审批、职责权限等基础性工作的重构，规范和完善了近20项财务管理制度，包括《会计科目使用范围说明》《“两金”管理暂行办法》《授权审批管理办法》等，确保管理规范高度统一。其次，建立了人员、部门、项目、客户等多维度、多层次、细颗粒财务核算体系，根据需要设计开发了6类报表接口，200余份中间报表和60余份管理报表，保证数据能够快速检索、集成和传递。第三，基于综合性和统一性需要，加强B企业20余个信息系统互联互通，统一规范所有数据接口，形成了多个系统接入的综合性信息平台，保证了数据的唯一性、准确性和及时性，合并或取消了岗位近20个，节省了人力成本，提高了工作效率。

（三）管理方法适用，保证实施效果

面对众多管理工具和方法，B企业以科学适用为唯一的选择标准，保证效用最大化。B企业通过建立收入、利润多层次和多维度分析模型（如领域、品类、地域、客户等），利用波士顿矩阵不断优化产品结构，加快淘汰亏损或低利产品，扩大对高利润产品的市场开拓和资源投入，优化资源配置，提高企业整

体利润水平。通过建立研发项目管理体系，B企业能够及时掌握产品迭代和技术创新的状态，优化新动能项目研发，为未来收入和利润的增长储备能力和资源。利用质量监测模型，B企业可以及时发现产品质量问题，并传递给相关部门进行原因分析，促进在技术突破、工艺改进和工序完善方面持续提升；而项目预算和成本管理有助于及时评价技术项目的可行性、经济性和市场性，降低技术风险。

（四）引入项目管理，抓住实施关键

首先，建立以总经理为组长的领导团队，主要职责是研究确定总体实施方案，协调各类资源，解决该项目实施过程中遇到的问题，并对项目实施监督、检查和绩效评价。其次，成立跨领域专业化的实施团队。团队担负着项目组织、推进和日常的管理沟通工作，既要保证部门内部工作的安排和推进，也要主动与上下游部门或环节的沟通对接。第三，将整个建设过程划分为项目启动、规划、执行、监控和收尾五个阶段，各阶段相互衔接。在启动阶段，制定项目建设章程，明确各部门的职责权利和关键控制事项。在规划阶段，制定项目计划，明确工作范围，创建工作分解结构（WBS），明确项目建设的关键路径，各项活动按并行或串行的方式推进，以最小化项目周期。在执行阶段，负责按实施方案指导和管理各项措施的落实，及时向领导层和项目成员发布项目信息，及时调整和完善项目建设的基线计划，保证沟通顺畅。在监控阶段，对项目建设过程中的质量、成本和时间等问题进行监督检查，并将实际结果与计划进行比较，找出差异，分析原因并采取应对措施。在收尾阶段，主要对项目实施情况进行总结，撰写分析报告，并对相关资料进行整理、归档，形成组织过程资产，为后续开展新的项目积累经验。

责任编辑 张璐怡