

浅析业财融合下 JF 公司的定额管理

◆杨继花

(北京金风科创风电设备有限公司, 北京 100000)

【摘要】定额管理是公司对经营活动的一种管理办法,业财融合是财务工作中的一种新兴的管理方式。本文以 JF 公司为例,论述了业财融合下公司是如何运用定额管理来开展其经营活动的。笔者从什么是定额管理、业财融合中“融”的是什么、定额管理中三种定额方式的应用等几个方面进行阐述,以期可以给 JF 公司的定额管理工作提供些许借鉴意义。

【关键词】业财融合;定额管理;项目成本定额;应收账款定额;费用定额

1 什么是定额管理?

定额是物质生产部门在生产经营活动中,在一定的技术条件下,一定的时间内,为完成单一数量的产品所规定的人力、物力、财力消耗的标准额度。定额管理是一种利用定额来合理安排和使用人力、物力、财力,以最小消耗取得最大经济效益的管理方法。定额并非一旦制定出来就一成不变,它需要与公司的生产经营活动保持一致,它是个动态的过程。为保证定额标准的科学性和可用性,公司需要定期对定额数据进行更新。定额制定出来后,其对公司的采购、生产、销售、账务处理整个产品链条都具有重要的意义,它是产品 BoM 搭建的依据,是生产物料领用的基准,是存货采购的计算逻辑,是日常经营偏差的分析标尺。定额管理在公司的生产经营活动中不但起到一定的支撑作用,还对使用它的人员产生约束效果。只有具备约束性的支撑,才能为公司创造更大的经济利益。

2 业财融合中“融”的是什麼?

业财融合是通过组织架构调整,打通公司的层级壁垒、部门壁垒、外部壁垒、文化壁垒。业财融合通过协同与共生,激活个体与组织,充分调动员工工作的积极性,使员工主动参与公司的经营活动。业财融合用数据指导经营,激发公司的经营活力。业财融合中“融”的内容包括以下几个方面:(1)业财融合是思维的融合。工作人员的业务思维决定财务思维,财务思维引领业务思维,业务思维导致财务结果,财务结果引领业务往好的方向发展;(2)业财融合是技能的融合。业务人员对财务人员进行业务的培训,同时财务人员对业务人员进行财务的培训,财务学会业务语言,掌握业务实质,得出真实的业务结果,业务人员学会财务语言,对业务有实质管控;(3)业财融合是知识的融合。如业务知识(产品知识、市场情况、友商情况等)与财务知识(毛利、边际贡献、可控费用等)的融合;(4)业财融合是职能的融合。公司要想打造一支“混凝土”团队,就需要财务与

业务管理者轮岗,学习相关领域内的知识;(5)业财融合是沟通的融合。财务与业务沟通的内容要融合,双方就沟通的内容说清楚、讲明白,达成一致;(6)业财融合是目标的融合。财务与业务部门经过多次沟通,达成共同的可实现的目标,再落地执行。公司只有做到以上 6 个方面的融合,才可以让“业财”实现全面融合,让“业财”摆脱“横看成岭侧成峰、远近高低各不同”的困扰,使“业财”站在同一高度、角度上去看待问题,最终实现共同的目标。

3 以 JF 公司为例剖析业财融合下的定额管理

JF 公司采用项目定额管理方法对项目生命周期进行全阶段管理。项目成本定额根据外部竞争定价输入,以项目成本定额指导外部投标报价,保证整体项目的盈利性;应收账款定额衡量业主综合信用度,保证项目按照既定里程碑完成款项回收;费用定额作为费用管控的手段,将财务目标与业务目标融合在一起,按照业务量(订单量、回款额、收入额)进行费用配置,提升公司的整体管理效率,同时激发公司的业务活力。

3.1 业财融合下项目成本定额的运用

JF 公司使用管理会计作为业财沟通的语言。所谓管理会计,是根据项目管理者的需要和成本效益的要求,财务人员依据项目成本定额对项目盈利情况进行测算与评价,为项目管理者的决策提供所需的相关信息。项目成本定额细化为风机机头成本定额、制造费用定额、物流定额、技术服务费定额、运维定额、合同备品备件定额、慧能软硬件定额、吊具定额、选配定额。项目成本定额制定后,业务人员在提起投标价格和后期方案优化测算时,财务人员依据同款机型最近签约价格对应的边际贡献率或者 0 边际贡献率对项目进行测算,边际贡献率是投标定价过程中业财共同关注的指标。业财人员需要关注项目投标实际成本与项目成本定额的差异,超出项目成本定额的部分是需要深入探讨的,进而做出增加合同金额或优化配置的方案,来提升项目的盈利

性。如：表 1 X 项目(项目投标实际成本与项目成本定额数据对比情况)

表 1 X 项目(项目投标实际成本与项目成本定额数据对比情况)

	元/KW	影响边际贡献率
超配总金额	161	6.05%
电缆差	15	0.57%
质保运维	0	0.00%
慧能软硬件	-8	-0.31%
合同备件	-4	-0.13%
吊具	28	1.06%
其他选配	64	2.40%
物流	66	2.46%

对于表 1X 项目数据对比情况，业财人员需要关注与深入沟通的内容如下：(1)X 项目超标配置成本 161 元/KW；其中电缆材质标配为铜铝，项目配置为铜电缆，超标配 15 元/kw，吊具标配为租赁二套，项目配置买一租一超标配 28 元/kw，其他选配超标 64 元/kw，物流标配为常规运费及高速路出口的改造，此项目涉及倒运、堆场、均超出标配 66/kw，请说明选配必要性并进行配置优化；(2)X 项目总超标配置拉低了项目的边贡率 6.05%，其中影响大的是其他选配 2.40%、物流 2.46%、吊具 1.06%三项，需要业务人员有针对性地优化方案。需要特别注意的是，只有当项目的投标边际贡献率大于 6.05%时，该项目才有利可盈。

业财融合下项目成本定额的运用秉承有利边贡率运营的原则，业财人员目标统一：高出项目成本定额，业务需要优化配置，寻求补亏方案，满足正边贡率的要求。业财通过共同的语言，紧盯目标，止亏创盈，提升每个项目的可贡献率。

3.2 业财融合下应收账款定额的运用

应收账款定额，是指应收账款管理过程中，考虑业主回款周期而给予的一个时间段，此时间段起始点为应收账款到期日，应收账款定额因合同不同而付款里程碑不同。合同里程碑中的预付款为锁定订单款，投料款为专项风机采购备料款，故预付款、投料款的账期定额 0 天。考虑到业主公司性质，回款需要提前做好资金计划并需要提交相关资料，故到货款、验收款回款给予 30 天账期定额。到货款分给予批次、不给予批次两种口径。给予批次的应收账款的定额是给客户的一种授信额度，是一种延期付款的权利。客户的信用等级越高可以享受到的授信额度也越高。客户的授信额度不是一成不变的，会根据客户的履约情况和其公司的运营情况而变动。若客户公司出现大的变动，业务人员需及时了解清楚反馈至公司财务，财务人员同时做好客户信用评级信息的更新。

例如：三峡公司购进 JF 公司 GWH191-5.0 风机 20 台，合同含税金额 24,000.00 万元，合同约定的付款里程碑为 1：2：6：1(预付款 10%，投料款 20%，到货款 60%，验收款 10%)。预付款和投料款的应收账款定额为 0，即到合同约定的付款日期支付 2,400 万元预付款和 4,800 万元投料款。因三峡公司的信用良好，到货款可享受给予批次(5 台×4 批)的延期支付，即每完成 5 台风机交付时点为应收账款的起始点，30 日后为应收账款的结束点。以 JF 公司月交付 2 台计算，三峡公司享受给予批次的延期支付，可为三峡公司节约资金占用成本 828 万元(一年期 LPR 按 3.45%计算)。

业财融合下应收账款定额的运用秉承将授信资源匹配到优质客户中去的原则。业财统一目标：降低回款风险，筛选出更多的优质客户，拿下更多高质量项目，签订更多高质量的合同，给 JF 公司带来可观盈收，守护好 JF 公司的生命线。

3.3 业财融合下费用定额的运用

费用定额是针对销售部门费用的定额，由于销售部门的费用与业务指标关系紧密。因此，除按公司差旅、业务招待等制度管控的之外，也需要按照业务量进行费用配置优化，即相关费用与业务量指标进行关联，按照定额标准进行管控。销售部门费用定额是费用管控的手段，也是过程管理的体现。公司根据年度业务指标和费用预算进行定额定制，与预算计划相辅相成，提升管理效率和激发业务活力。

费用定额的制定按照订单量、回款额、收入额业务三项指标达成情况，确定各销售部门或销售团队费用各月、季、年费用支出总额，财务进行费用审批和控制。销售部门费用按照指标权重进行分配，三项指标权重为：订单量 40%，回款额 40%，收入额 20%，销售部门费用总额按此权重进行拆分。

目前正在执行的费用定额是以 2019 年的数据来计算，三项指标定额如下：(1)订单费率定额：每万千瓦订单金额可以使用费用 1.56 万元。(其中：差旅费 0.71 万元、业务招待费 0.71 万元、邮电费 0.03 万元、车辆费 0.03 万元、租赁费 0.01 万元、租赁费-房租 0.04 万元、折旧费 0.03 万元)；(2)回款额费率定额：每亿元回款可以使用费用 7.04 万元。(其中：差旅费 3.19 万元、业务招待费 3.20 万元、邮电费 0.12 万元、车辆费 0.14 万元、租赁费 0.05 万元、租赁费-房租 0.18 万元、水电物业费 0.02 万元、折旧费 0.14 万元)；(3)收入额费率定额：每亿元收入可以使用 4.12 万元。(其中：差旅费 1.87 万元、业务招待费 1.87 万元、邮电费 0.07 万元、车辆费 0.08 万元、租赁费 0.03 万元、租赁费-房租 0.11 万元、水电物业费 0.01 万元、折旧费 0.08 万元)

例如：西南团队 2023 年 3 月份实际订单数 24 万 KW，



销售回款 2.38 亿元, 销售收入 0.1 亿元, 各项费用合计 53.65 万元。依据费用定额计算完成指标可用费用合计 54.61 万元, 该团队的费用并未超支, 费用偏差为 1.76%, 节约费用 0.96 万元, 节约费用可累计下月继续使用; 若超出可用费用范围, 公司月度会下发通报邮件。

业财融合下费用定额运用是秉承资源优化配置的原则, 对业务人员起到督促的作用, 业财统一目标: 拿订单、促回款、创收入, 为财务数据业务发展指明了方向。

4 业财融合下 JF 公司应用定额管理存在的不足之处

目前, JF 公司在业财融合中运用项目成本定额、应收账款定额、费用定额取得了一定成效, 但仍然存在以下几个方面的问题: (1) 一些风电运营商占据了较大的风机市场份额, 有着雄厚的资本实力。JF 公司为保有目前的市场份额, 需要给这些风电运营商更长的应收账款期和更低的边际贡献率, 而目前 JF 公司使用的项目成本定额数据无法满足这部分的测算需求; (2) 目前, JF 公司执行的费用定额是依据 2019 年的数据编制而成, 数据的适用性和可指导性有待验证; (3) 目前, JF 公司执行的费用定额结余部分对价值创造者无奖励; 超出部分, 公司惩戒的方式为邮件通报, 这样起不到鼓励员工节本降耗的作用; (4) JF 公司对于已停售的机型再销售, 项目成本定额数据还维持在停售那一刻, 再售测算时依据停售时的项目成本定额数据或者人为估算, 与实际偏差很大, 还会出现不能按时交付的违约风险, 对整个项目的盈利影响较大。

5 完善不足之处的解决方法

JF 公司的项目定额管理方法在业财融合的管理方式下取得了一定的成绩, 业务人员通过项目成本定额把控项目的盈利点, 创造利润的同时防止利润被侵蚀; 公司的资源得到了优化配置, 签订了更多高质量合同, 获得了更多高质量客户等。但 JF 公司还需要进一步完善业财融合的管理方式, 使这种方式能够发挥它更大的价值, 具体的完善方法如下: (1) 对于上节提到的风电运营商, 后期为增加利润空间, JF 公司业务需要制定多种降本方案。如: 拉长供货期间, 加大技术性降本; 优化物流路线降低运输费用; 发电机的主轴承用国产替代进口、铜电缆切换成铝电缆, 银行保函替换质保金等, 以此来提高边际贡献率, 弥补保市场让利带来的损失; (2) 定额数据要定期进行优化, 以保证定额应用的有效性。历史数据的积累是定额优化的前提和基础, JF 公司业务应遵循业务设定的标准动作和规则操作, 完成业务行为, 以便财务根据业务行为量化业务数据, 完成定额优化。定期的期限可以根据内容的不同而不同, 比如费用定额 1 年更新一次, 机头成本定额 1—2 个月更新一次。选配定额因需

更新; (3) 对于费用定额节约或者超支, JF 公司可以按节约部分的 30% 作为将来发给价值创造者。例如上个例子中, 西南团队节约的 0.96 万元, 其中的 30% 即 0.288 万元作为奖励发放给西南团队, 这样可以鼓励业务人员“节流”; 而对于超支的部分, 不再单以通报方式, 可以用部分报销+通报的方式, 全年第一次超支按报销金额的 70%+通报, 第二次按报销金额的 50%+通报, 第三次按报销金额的 30%+通报。管理结果有奖也有惩, 才可以产生激励员工的效果; (4) 对于已经停售的机型, 不建议再次销售, 尽量给客户推荐可售机型。同时, 也要好做可售机型后期的质保运维工作, 可售机型在技术、外观、性能多方面都更适应目前市场的需要; 已停售机型再售时, 需要考虑的不仅有项目定额成本, 还有生产线再启用时不通用材料的备货、人员的培训以及一些预估之外的费用。总之, 少量机型生产的成本比批量生产要高得多, 后期的质保运维也要复杂得多。笔者建议对于已经停售的机型不再销售。一定要搭售的情况下, 业财人员需要全方位考虑成本、费用和不能按时交付的违约风险。

6 结束语

综上所述, JF 公司业财融合下的定额管理做得很不错, 业务与财务在六个方面都有不同层次的融合, 对公司的运营起到了一定的促进和推动作用。目前, JF 公司业财融合管理中还存在些许不足之处, 需要公司管理层完善业财融合中动态的定额数据。公司只有将贴合实际的定额数据与业财进行深度融合, 才能从整体上提高公司的经济效益, 让公司的发展更上一层楼。

参考文献:

- [1] 邱尚艳. 定额管理在公司成本控制中的应用[J]. 合作经济与科技, 2020(19): 132-133.
- [2] 王娟. 当前公司业财融合中存在的问题及措施[J]. 中国市场, 2023(02): 64-66.
- [3] 田聪. 大数据背景下风电公司业财融合问题研究[J]. 中国经贸, 2020(22): 152-153.
- [4] 丁少伟. 大数据背景下公司业财融合问题探究[J]. 中国经贸, 2023(04): 79-81.
- [5] 贾延鹏. 大数据背景下公司业财融合探讨[J]. 商场现代化, 2019(20): 161-162.

作者简介:

杨继花(1985—), 女, 汉族, 河北廊坊人, 本科, 会计师, 研究方向: 财务分析、运营管控。