

2013 安越·海尔财务论坛

移动互联时代的海尔财务变革 问答集锦

Part 1: 提问列表

- 从安越沙龙演讲中可以看出，一个企业的转型是与公司制度和企业文化紧密联系在一起，一
- 问题 1** 般企业能做得到吗？
- 化小责任单元就会牵扯到内部的结算，那以什么作为参考标准，如何确定一个部门的收支呢？
- 问题 2**
- 从管理报表角度来说，每个公司会有各种各样的要求，那它跟财务报表是什么关系呢？作为经
- 问题 3** 理人如何更好地利用这两张表？
- 非常认同“考核什么做什么”的观点，有什么手段能够快速做到变员工被动为主动？
- 问题 4**
- 现在是互联网时代，目前市场变化也很快，人员流动也很快，如果用三年时间进行变革，估计
- 问题 5** 都赶不上人员流动？
- 我们公司现在推二级单位的独立核算，给二级独立核算部门都有独立报表，结果各个独立核算
- 问题 6** 的损益加在一起，跟我们集团管理报表的损益有差异，怎么看待这个问题？
- 上了安越有关“财务共享”的课程收获很大，现在也想建立财务共享中心，想问一下如何判断
- 问题 7** 企业建立共享中心的条件是否成熟？
- 以往公司转型中也聘请了一些咨询公司，往往是头痛医头、脚痛医脚，根本问题难以解决，如
- 问题 8** 何避免这种情况？
- 在演讲中我看到会用一些人员能力的模型或者是 KPI 的思路去确定奖惩，作为一个 HR，我觉
- 问题 9** 得在这个过程中人力和财务共同作用是不是效果会更大一些？
- 对于业务财务来说管理权放在财务部门还是放在业务部门更好一点？
- 问题 10**
- 如何让企业里所有的人了解财务的价值，了解我们到底能发挥什么作用？
- 问题 11**
- 业务财务和企业内控部分工作是什么关系？业务财务的工作是一个日常持续的还是周期性的？
- 问题 12**

问题 13 一般来说面对变革，很多部门都会有一些排斥，如果财务想引领变革，怎样一步步去实现？

问题 14 财务管理转型的基本步骤是什么？

Part 2: 问答实录

1 提问：从安越沙龙演讲中可以看出，一个企业的转型是与公司制度和企业文化紧密联系在一起，一般企业能做得到吗？

安越讲师：财务管理转型必须变成董事长或者总经理的责任才能往下推，单靠财务部门自己的力量来推动转型较难，需要企业文化做强大的支持，总经理和董事长必须要有这样的**追求和决心**。而作为财务部门，需要不断的与高层沟通，争取尽早达成一致。

2 提问：化小责任单元就会牵扯到内部的结算，那以什么作为参考标准，如何确定一个部门的收支呢？

安越讲师：刚才给大家展示的只是利润表中的一部分，实际上，**所有的收入和成本都是按照业务规则来定的**。打个比方来说，销售跟工厂下了定单，就是工厂的收入。但是这里的收入根据什么价格来核算的呢？价格过高，销售肯定不愿意，成本太高了，还不如在市场上找到其他供应商生产；但定的价格过低，工厂也不乐意。因此，内部必须充分沟通，达成一致，比如可以定市场价格的 70% 或者 80%，其他所有的报表后面都有相应规则的建立，这样，整个体系就可以运转。事实上，假如说市场资源是开放的，也存在这种可能性，我把定单拿来之后可以给内部工厂，也可以给外部工厂。

3 提问：从管理报表角度来说，每个公司会有各种各样的要求，那它跟财务报表是什么关系呢？作为经理人如何更好地利用这两张表？

安越讲师：这个问题大家都很关心。首先，一定要提到一个要素，就是**强大的信息系统**，必须要有这个支撑，否则会很难实现。如果企业规模大了，数据进来之后开始分流，前面提到系统的时候就要统一会计源、统一会计账号，这时候要跟法人实体进行协调和统一。这个过程怎么处理？每个月把管理报表和会计报表做对比汇总，管理者都要了解清楚。为什么要了解呢？因为所有的报表信息都是透明的，流程也是透明的，很方便也能够很好的进行管理工作。实际上，如果经常关注管理报表，你心里估计的也不会差太多，因为系统是根据管理要求的规则来设计和实施的，实际上反映的都是企业经营的业务活动，只不过，系统是事前做了很多规则，而平常管理者是事后的估算，所以需要去核对。财务报表有可能是一个季度看一次，有可能每个月看一次，但是管理报表需要更加的及时，能做到每天都能看到想要看的管理数据，那肯定会对业务运营产生巨大的促进作用。因此，做好管理报表**首先要把规则公开，确保大家都认可**，否则很难做。

4 提问：非常认同“考核什么做什么”的观点，有什么手段能够快速做到变员工被动为主动？

安越讲师：今天沙龙讲的所有的内容都是手段，变被动为主动需要一个过程。**要想驱动员工，一个要素是目标，另一个要素是利益，同时，员工的目标与利益要和企业的目标和利益达成高度的统一。而统一的基础，是要有一个正确规则的平台**，让员工在充分发挥自由的同时，又不超出企业期望达成的目标和利益的范围，比如，要避免因员工“过度自由”而产生对企业整体的风险等。这也是一个长期的过程，需要不断的磨合，并且进行试点尝试，进行试运行并长期观察，根据需要甚至要观察一年时间，然后再推广至更大的范围。

5 提问：现在是互联网时代，目前市场变化也很快，人员流动也很快，如果用三年时间进行变革，估计都赶不上人员流动？

安越讲师：没错，但如果不做，可能很多公司都挺不了三年。这是很多企业的顾虑。很多企业，尤其是制造业，如果还不进行转型，那企业结束就是早和晚的问题，因为利润率下降和现金流紧张的趋势是不会改变的。

你说的很多问题都很急迫，但是，急迫的问题是长期积累的结果。我们急着解决，但肯定不是一下子解决的了的。**转型很重要的一点是：我们要确保转型后的规则是正确的，但是，新的规则没有一个标准的条件或者谁可以来确认这个规则一定就是正确的。**对于任何企业，即便是相同环境、相同行业，两个企业历史不同、规则不同，也会有差异。规则是每个企业自己不断的尝试，不断的调整后形成的，并且，即便是确认了规则，还是需要根据企业每年的实际情况进行微调的，比如，资金成本高了就调低一点，低了就提高一点，甚至要试运行一年，因为一旦从销售考核转成利润考核，对员工来讲有很多不确定因素。这种不确定因素企业也无法掌握。同时，有一点大家需要明确，这样的变革对于业务形态稳定的企业是合适的，如果是快速变化创新型的业务，那可能就不适合，所以还是要非常的谨慎，所有这些都决定着不可能迅速的达成变被动为驱动的目标。

6 提问：我们公司现在推二级单位的独立核算，给二级独立核算部门都有独立报表，结果各个独立核算的损益加在一起，跟我们集团管理报表的损益有差异，怎么看待这个问题？

安越讲师：分两种情况。**第一种，可以追求一致，前提是规则一定要统一**，比如统一语言、统一规则，在企业内部要有自己的会计准则，而且这个会计准则更多是从管理报表的角度来讲。如果规则一致，所有的项目又都一样，这时候应该是最后能对得上，否则要么是有人没有按照规则去办，要么规则有模糊的地方，这是一种情况。

第二种，不追求完全一致。因为我们对二级经营体核算，重点是为了让它们统一目标、统一利益，让它们能够执行公司既定的战略、为公司创造效益。如果这个目标达成了，并不一定要管理报表完全一致，因为管理报表毕竟不是财务报表，是服务于内部管理的。

7 提问：上了安越有关“财务共享”的课程收获很大，现在也想建立财务共享中心，想问一下如何判断企业建立共享中心的条件是否成熟？

安越讲师：首先，财务共享中心不是条件成熟了才建的，因为建共享服务中心是为了解决问题。其次财务共享服务中心**建立前需要回答两个问题：第一是需不需要建；第二是管理层要不要建。**建立共享服务中心是一个战略性的事情，不是简单的把核算集中一起，公司管理层必须对此非常重视，通常对共享服务中心的理解是节约成本、提高效率，这些其实是辅助作用，共享服务中心最重要的职能应该是帮助企业实现管理的升级，完成公司更高层面的战略目标。

8 提问：以往公司转型中也聘请了一些咨询公司，往往是头痛医头、脚痛医脚，根本问题难以解决，如何避免这种情况？

安越讲师：首先借助一般的咨询公司未必能够完全解决管理转型的问题，即便是安越这种重点研究转型的咨询机构，也未必能够在所有行业里成功，这是一个现实。目前国内外很多的咨询公司形势也很严峻，现在的整个环境和时代的变化，给咨询公司也带来了更多的挑战，“企业解决不了的问题咨询公司可以解决吗？”，其根源是，现在的企业遇到的问题和咨询公司擅长的领域存在错位。大部分咨询公司擅长管理工具的提升，比如精益生产、成本控制、6 西格玛等，但移动互联网时代到来后，社会和经济环境都在变，公司战略、商业模式就要随之改变，之后才是管理工具。经济环境好的时候管理工具的确能加速帮助赚钱，经济环境不好可能反而会损失更大，因为这些项目都需要花钱，但不一定能真正解决企业遇到现在最严重的问题：利润率和现金流的问题。**请咨询公司做战略咨询没有问题，但是，现在或许首先要考虑的是，咨询公司本身转型成功了没有。**

其次，财务不仅仅是财务部门的事情，而是每一个人带着财务管理的思想去衡量自己要做的事到底有没有用，其责任人首先是董事长、总经理。所以作为企业一把手都应该明确一点，无论调整战略还是扩张规模，都要通过进行财务预算，财务分析，商业计划等最终落实到财务数字上。这是一个观念的问题，需要逐渐疏导与灌输。例如海尔、澳洋顺昌这类制造业经历过高利润的时代，然后进入利润较低、行业竞争充分的阶段，对于转型就会更为迫切，高层会非常重视并支持相关转型，那么财务推动就会顺利得多，最终结果实现的概率也更高。

9 提问：在演讲中我看到会用一些人员能力的模型或者是 KPI 的思路去确定奖惩，作为一个 HR，我觉得在这个过程中人力和财务共同作用是不是效果会更大一些？

安越讲师：你最后其实给出了答案，也就是**人力和财务一定是密切配合的，缺一不可。**举个例子，我们看到很多公司在没有进行全面预算管理之前，公司里也实行了 KPI，我们认为这样的 KPI 肯定不是合理的，因为这个 KPI 并不能与公司最终的目标联系起来。结果就是你奖励的可能是不该奖励的，而处罚的可能是该处罚的，这样的 KPI 大家就会不服气，去执行也会有困难。

变革是需要有人去推动的。我们看到很多财务主导的例子，比如说海尔，财务在引领变革，CFO 最后把人力资源也兼职管了。同时我们还去过另一家公司，在 HR 总监电脑里有所有的管理报表。我问他为什么，他说他们财务还停留在传统财务阶段，而他愿意去学，愿意去改变，所以他来引导这件事，然后财务部门就变成纯粹算数字的部门。

10 提问：对于业务财务来说管理权放在财务部门还是放在业务部门更好一点？

安越讲师：从管理权上来讲，一般业务财务是归财务部门，即这个人的关系在这里，但实际上他的目标以及绩效是和业务部门是紧密联系在一起的，这个业务财务相当于小企业的一个 CFO，它的目标应该是和 CEO 是一致的，只不过利用他的专业知识进行风险防范和对决策进行指导，他并不做记账和报税。**这个人虽然是属于财务的，但其实只不过从财务部门得到支持，得到培训，得到相应专业的辅导，这些是从财务这条线切入，但是他的心应该属于业务的，因为他的目标已经和业务部门是高度统一的。**所以管理者理念上要超越人才隶属，绩效评估可能是另外独立的评估委员会去评估，财务部门也参与，最终应该是综合评估的结果。

11 提问：如何让企业里所有的人了解财务的价值，了解我们到底能发挥什么作用？

安越讲师：今天这个沙龙的内容都是很好的可以用来帮助我们去推广的内容。作为安越，我们一直不认为财务能够做好仅仅是财务部门的事情，所以我们不遗余力地向董事长、总经理和其他人员推广财务的理念，通过针对总经理的财务课程和非财的课程，还有我们的沙龙。

对企业来说，我认为最好的办法可能还是把这件事作为你最重要的工作之一，提到很重要的高度上来，想**尽一切办法去做**。但这并不容易，很多企业其实是常年养成的习惯，固有的思维模式很难改变。我们财务人员最大的一个问题就是沉浸在原有的工作习惯当中不愿意改变，觉得我对数字比较敏感，我的工作始终是有价值的，但实际上我们的工作很多都要被信息系统替代了，要被一些企业内部的规则替代了，我们就是需要去做决策，需要去做分析，需要为企业的经营献计献策，然后得到企业的认可。这在一家企业实现很难，但是我们整个大环境在变，所以我们要改变，要跟上这个时代。

12 提问：业务财务和企业内控部分工作是什么关系？业务财务的工作是一个日常持续的还是周期性的？

安越讲师：现在这个阶段我们讲业务财务**应该抛弃这样一个监督别人的理念**。业务财务的工作首先是持续的，不是阶段性的，也不是周期性的。他就是总经理的一个商业伙伴，我们把内控工作和其他方面的工作应该做在体系当中，业务财务的工作有一部分是做内控的，但是这部分内控工作应该是业务部门总经理也有相应的职责，业务财务违反了内控的原则和规矩，同样受到处罚。公司的规则不仅仅是财务部门的，财务经理也不是去监控总经理的，业务财务的目标和分子公司总经理应该是一致的，即满足客户需求，为客户创造价值。

13 提问：一般来说面对变革，很多部门都会有一些排斥，如果财务想引领变革，怎样一步步去实现？

安越讲师：因为企业的情况不同，业务阶段不同，并不是说所有企业都要经过这样的一个比较痛苦，一个庞大的工程，最终取得成功。企业的成功最终衡量目标还是财务，只要现金流和利润目标能够实现，那这个转型就算是成功的。但是这个转型应该并不完全是我们今天讲的财务意义上的转型。假如财务想推动整个变革，这时候一定要非常谨慎，不能急功近利，不能说我们要引领这样一个变革，最开始的时候更要润物细无声，要把数据抓在手里，这个时候才能让变革更彻底并趋向成功。

14 提问：财务管理转型的基本步骤是什么？

安越讲师：一般来讲，第一阶段我们会把基础数据做好，第二阶段会进行财务管理在企业管理当中地位以及作用的提升，第三阶段我们就做到自主经营，自驱动，自运转，这是一个比较典型的总结。但是不是要选择这么走，是根据企业的实际情况决定。也许企业所处的行业和发展阶段还没有必要进行彻底的变革，借鉴跨国公司的精细化管理的模式，或者是全面成本管理、全面预算管理等等，还继续有效，那么还可以继续做。粗放型的经营在今天或许还存在，精细化的经营也会存在，但同时自驱动，自运转经营也会存在，具体情况具体分析。