

「安越最佳管理实践沙龙」

管理会计落地的关键点——业务财务 问答集锦

「提问 1」: 各位老师好，今天很高兴有这样的参加沙龙的机会，给我提供了思路。我的问题就是业务财务的理念很好，每家公司在这个过程中是需要一把手的支持，是设计到组织架构的变动，在这个过程中怎样说服你的总经理站在前端去，然后帮助业务创造相应的价值。在这个过程中有什么更好的建议吗？很多总经理在日常运作过程中已经把业务同事培养的有财务的理念，在我们这样一家德国公司的环境下，是用数据说话的，在贯彻和实施的过程中需要进一步的提高。

「回答 1」: 刚才讲的时候也说过，在 2010 年的时候我所在公司的总经理得知我的需求之后就做了转变。还是这句话，总经理爱看的是你给他带来利润，带来现金流了。当时我针对业务部门存在的一些问题整理了一下，我认为需要增加谁谁，就是几个人要做什么事情。我发现业务部门经销商的返利算的很混乱，如果不及时给经销商返利他不给我钱，我的应收就很难看，所以我要增加一个人做这些事情。其中 20%的时间去算经销商的返利，这样就可以跟经销商兑现，可以降低我们的 AR。多了一个人可以算多少经销商的返利，这是很好量化。你把返利和应收账款挂钩，一算就出来了，就很客观了。这个人还有 20%时间可以去核算促销费用，促销费用我们事后做一个评估。在促销活动结束后，要有一个人根据实际投入和增量销售，看这个活动是否产生效果，还要看这个经销商对终端的出货。如果有人评估这样的工作，就可以提高我们促销活动投入的产出率，再量化一下，如果促销活动的产出率能够增加 20%（这一点都不夸张），这样我们每一年在促销活动费用投入是多少？乘以 20%是多少？这个数字一看就已经让总经理动心了，所以我们完全可以把它量化，关键是要细化再去量化，也是用数字说话。

当然，更简单的方法就是带着总经理来沙龙，由我们来说，这是最好跟公司高管沟通的平台。我们还有很多成功的第三方案例。比如海尔案例，澳洋顺昌案例，以及研发的案例，也知道如何去和董事长和总经理沟通，让他们能够很快的接受这样的方法或者是理念，这也是帮助大家更顺利的开展财务管理工作，这是需要一个环境的。

「提问 2」：很感谢安越给我们提供这么好的平台，让我们能够接触最前沿的管理理念。大家都在说在总经理支持的情况下，在我们资源都得到有效配制的情况下我们怎样去做业务财务。如果是说一般中小企业在说服不了总经理的情况下，在资源有限的情况下。我可能说服他“我给你多配一个人或者是两个人”，或者是“稍微给你增加一点点预算”，你是不是不能做业务财务了？如果说可以做我应该怎样，抓几个重要的点来做？

「回答 2」：企业发展不同的阶段对财务管理的要求是不一样的，也就是说我们规模很小的企业，我们有一个课程里面讲财务管理成熟度。初级阶段财务管理是停在记账阶段，他的重要点体现在创业者或者是最高决策者头脑当中的赚钱的模型是成立的，其实就是董事长和总经理在进行的财务管理的工作，这是小的企业，不是说没有财务管理，而是说在赚钱的话这个模式是可靠的，是管用的，是符合当前的时代的。也就是说小企业管理没有下沉到记账的角色上。

企业大一点的时候其他的就变得比较重要了，小企业老板都看到了，公司大了之后很多事情是看不到的，这个时候要借助数据，借助预算系统、内控系统来管理这个公司了，财务管理的系统就发挥了作用，公司才会有财务总监的角色，最开始只要兼职的会计记账就可以了，然后财务管理职能就会授权了，总经理有一些自己不签的合同了。

公司再大了以后，跨越了很多阶段，大到一定程度，比如说一个集团十万个人当然几千个人都会有，又同时企业面临很强的竞争，对管理层次要求比较高的时候，这时候会有财务职能的分工，才会产生我们讲的战略、专业、共享服务、业务财务的分工。不同的阶段财务管理其实都是在进行的，只是中心是不一样的。

如果这个企业规模很小，那么财务就是相当于副总经理的角色，你可以为这个总经理分担更多的东西，但是这个定位是不一样的。如果说从这样的角度来理解的话，财务管理无论企业的大小都是需要的，然后如果说企业小的话，我们财务讲的业务财务的理念、方法、手段其实小企业都是可以用的，只是没有明确的分工，不用专门提出业务财务的概念。就是说我们经营的时候要看结果、数字，甚至说要看过程。因为企业规模小也看得过来，也不用出那么多的过程，也不用出这么多的报表，一方面感觉基于事实和数据进行判断和密集的沟通，这样的话应该说这些理念和方法都是适用的，这样的理解是在小的企业当中很多事情也都是可以做的，其实是和大企业相通的，只是呈现的方法不一样。谢谢。

「提问 3」：我想问的是：业务财务的重要性大家都认识到，并且企业也认识到了，可是我们真正落地却碰到这样的问题：就是去做了，但是目前系统还是跟不上，所以抽一些问题比较重要的点去做，大家认识到这个价值，却因为信息系统跟不上，就导致业务自己去做了。因为财务人员占比只有企业 1.5%左右，这样的话财务的价值就不见了。我想知道对于这种情况老师有没有遇到过？有没有一点好的建议？

介绍一下我们公司的背景，去年规模是 94 个亿，所以说现在信息化已经很复杂，是需要长时间落地，在这个过程中不是说财务没有事情做了，事实是我在做，业务也在做，但是业务对我的需求是为他创造惊喜，但是我们创造不了，他就自己做了。业务财务的价值是在体现，但相对而言财务整个系统价值就削弱了，这也是体现财务地位的问题，说话语权会进一步减弱。

「回答 3」：94 亿的规模很大了，容易实现的改进是小的改进，不管业务部门觉得有多好，实际上背后还存在着 90%改进的空间，当你数据量足够多的话改进的效果会很好，如果他现在接受了，自己可以做了你第一步的目的可以达到了，你已经做得挺好，如果从整个进程来看也是证明你有价值的方式，有了进一步好的开始之后还可以做第二步。信息化系统还要往下走，如果你们在推进过程中不做主导，可能最后还是用不成。

有很多企业都有这样的现象：第一个企业 IT 和财务是分开的，IT 是 IT 务部门在主导的，财务部门是在旁边看的，等他做完之后跟你没有什么关系，是用不了的，是因为他用他的思路来主导，所以管的好的企业，信息是不归 IT 部门管，是归 CFO 管的。否则这个信息系统出来之后还要给他二次改造。

还有一个现象就是：企业在做财务变革之前，先做的 HR 的系统，所以当我们进入到这个企业当中会发现，他已经在进行 KPI、绩效考评等一系列工作，最后的结果是给换掉。因为他很多的 KPI 是不正确的，因为他的预算系统是没有的，或者不准的。这个情况下都是拍脑袋来决定的，上面觉得这个东西重要，然后下面让你把 KPI 给写出来。实际上不一定就反映最终企业经营结果和目标，只有我们全面预算管理系统实施了，所有的数字准确了，尤其是我们管理会计的这些逻辑在企业当中充分应用在结果的评价当中的时候，这个 KPI 才是全面、准确的。

一个是信息系统和财务分离，一个是 HR 的系统或者是绩效考评和财务分离，这两个都是有问题的，都会导致我们财务进入的时候，就是财务系统变革的时候前面这两个系统会失效，

或者是重新评价。

再就是信息系统是绕不过去了，94 亿企业信息系统是要花很大力气来做的，很多人在评价信息系统实施了 ERP 之后事越来越麻烦了。其实是绕不开的，不要想着一劳永逸解决一个问题。信息系统永远是越来越复杂，越来越庞大，这样管理才会越来越简化。海尔有一个楼里有一千个服务器，有两百个人在那个楼就干一件事。2005 年是没有这个楼，也没有这么多服务器没有这么多人。现在这样最后产生的结果就是：总经理办公室的显示屏可以看到前一天的财务数据和信息。

我们有一句话：财务管理要建成一个企业“中枢神经和感觉器官”，你要对企业各种情况及时感知，然后又能够做出正确的决定，就是靠信息系统的。如果在信息系统上下工夫所有的事情都是破碎、暂时的，是不可持续的，不能长久的。短时间任何的成绩对企业来说是没有意义的，企业要的是持续经营的结果。从这样的角度来讲你们做的工作还是不够的，其实你们能做的事情还是很多的，可以持续改进，更多的惊喜不要指望每一个月出一个，三年五年有一个大的惊喜，这是一个现实的期待。

「提问 4」：我提的问题是组织架构方面的。我们财务业务如果有的话，其他业务部门比如说销售、生产、采购等，他们本身也有管理职能的岗位，他们在架构上面是不是会消失？

「回答 4」：比如车间里的核算人员，以前是归车间管的，或者销售部门的销售助理等，这些助理以前在业务部门就是后勤或者是内勤人员，他可能不跑采购，不跑供应商、销售，但是他要给你数据。其实这些人是存在还是消失取决于你想让他存在还是消失。

做业务财务之后，车间的核算员划到财务部来管，他消失了吗？没有。因为他在车间里面更多是对领料进行监控，要监控这些领料单的准确性，他本来就是具备部分的财务职能，为什么划为车间是因为我们的财务还没有做到这个地步。

还有比如销售助理，以前是分散各大区的，在销售办公室，是第三方人员。我们把他升级为销售分析员，给他们人头，让他们做我们业务财务应该做的事情，我培养他。并通过他了解大区经理天天都在干什么，想些什么，他们周例会开的目的是什么。

我们要上经销商管理系统，要向经销商要数字，我们培养这些销售助理变成一线的人员，让他们回答一些简单的问题。就是为了让经销商认识他们，认识他们了以后，可以从经销商那边采集各种各样的信息，所以在这一方面，公司管理的原则是“定岗再找人”，所以产生了

业务财务这些职能以后，我们知道总部需要是什么，平台应该怎么搭建，到了一线前端我们需要什么样的业务财务人员，他们做什么事，什么样的能力，然后再找人。完全可以从业务部门拽人过来。

「提问 5」：我们是一个两千多人的企业，现在在做阿米巴，因为公司的信息系统不能支持，就让各个车间去核算数据的人员来核算每一个部门核算报表，我就想把他们拉到我们这里来做业务财务。但是拉过来以后，他可能是兼职的，车间的业务数据也在统计，这边要求阿米巴的经营数据也在做，拉过来以后是不是车间数据不要做了，还是做了会影响我这边的工作？如果说要培养他，要培养他哪些方面的能力，还是只要教给他一些财务的知识就可以了？

「回答 5」：如果你公司在做阿米巴就是你发挥作用的时候，如果阿米巴由业务部门做的话，显然是错位的，应该是财务部门来主导，尤其是我们现在阿米巴到中国来变成内部公司制或者是自主经营体，有各种各样的叫法，每一个公司都有自己的术语。我们有一门课程就讲这一块的，我们比较成功的案例就是澳洋顺昌就是这样的，全部都是财务来做，也没有分开，业务的数据也是经营数据，财务要把所有的经营数据都当成你要看到或者是利用的范畴。如果这些人是分离的，一定是有问题的，各算各的，车间算是这样的，然后公司汇总是一个样子。这个企业经常遇到的问题是工资发不对的，就是这样的核算造成的，组长把数字算完了之后给车间主任然后再到 HR 那里就成了工资，最后把数字加在一起和库存一对，你每个月都要这么发，你发少了就到劳资部门去了。这是我常见的制造业的现象，就是因为我们没有统一的核算体系，当你把这些东西都一个个弄好了之后，数来给弄准了，你也不用多发工资，也不用大家来找了，最后主要的还是要靠完善的体系才能做得好。

如果略有差异还是很好的，因为你们是刚开始做，以后差距会越来越大的，因为这些人做习惯了之后，就会知道怎么做有好处，他们会有他们想要的方法去做。你要把他变成你的人，整个公司变成一体的核算，你不能让总经理有操作报表的能力，每一个订单、合同、流程都要进系统，但是这个系统是独立的，你不要让总经理把这个报表弄好了之后交上来，我们为什么要成立共享服务中心？就是要抽离，就是做业务就是做业务，你不能做假，你每一个合同都是不能做假的，你通过财务管道上来，人是你的第一步，以后是要做系统，任何下订单的人都为财务做账，把这些信息核算进行独立计算，然后评价各个单位的绩效，只有这样才能成立，否则将来会差距很大的。（结束）