

「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」:

比如说对会计评估有一张大概就是说研发会计的评估是跟业务好坏,跟他的利润空间长期增长是挂钩的,比如说长期增长,这个需要时间来评估对吧?因为你需要大量的数据,你需要时间来说这个利润空间变化,比如说短期内,一年之内你就要给这个管理会计做评估。

「回答 1」:

咱们在判断我们研发的产品是不是能够给我带来企业真正的竞争力的时候,我们说要从产品的生命周期去做分析,生命周期可以分为什么?一个是冉冉兴起的新星,然后是成熟期,然后是逐渐退出。所以,我们对于产品三个周期会有不同的收入的预期,利润的预期,费用如果要开销的话有哪些重点。因此,我们不是说你非得等这个产品全退出了我们才进行评估,不是的,而是对于每个产品所处的阶段,我们业务财务都要对他进行,现在到了这个阶段,我们是不是能实现这个阶段对这个产品竞争力的预期,有没有给我带来该带来的利润,是这个意思。

「提问 2」:

业务与财务的两大系统数据不相一致,一个业务往往有很多不同系统入口,容易产生数据遗漏或重复计算,这个该怎么避免?

「回答 2」:

这个问题涉及到我们整个一个关键的问题,我们建立业务财务,应该说业务财务是我们财务管理很多基础工作做好之后的一个高端的形态。业务财务最主要的目的是什么呢?就是业务支持,为决策提供依据,但是刚才提这个问题恰恰是我们现在很多企业现状的关键所在。实际上就是数据不准,数据不准,它呈现多种形态,有的就是这个数据根本不知道真实数据是什么,还有刚才我们这个问题实际上是业务有不同的系统,也就是说他的统计口径是不一致的,不一致就会造成一个问题,当我们用这些数据进行决策的时候,就会产生各执一词的现象。然后不管是业务人员,还是财务人员,还是不同业务部门,都会用对自己有利的和符合自己意志的数据来讨论。这样的话永远都达不成一致。

实际上刚才我们在开场的时候我们讲了,我们以海尔为利,人单合一这个模式成功,之所以能够成功,是因为它能够显化、量化各种业务活动的价值。显化、量化业务活动价值的基础是什么?就是管理会计的思想,及管理会计思想指导下的财务转型的成功,而财务转型成功的基础是什么?就是共享服务中心。共享服务中心又完成了什么工作呢?也就是说在共享服务中心,有了这样一个组织以后,我们能够以共享服务中心为基础,在全公司整个集团范围之内统一数据,统一规则,统一口径,甚至是统一科目,以及统一财务指标和业务指标。这些东西的统一,应该说是有大量工作要做,甚至在企业内部要建立自己的 GAP,我们有中国的 GAP 或者过继的 GAP,或者美国的等等。这些还不够,当我们企业的特点,以及行业、业务形态都很清晰的时候,我们应该依据这些建立企业内部的规则,这些规则和流程统一了以后,实际上这个时候就不再有了争议了,所有的数据,所有的指标,它的统计口径是一致的。也就是我们有那么多的系统,这些系统,当我们统一的规则之后,所有这些系统肯定

也要进行统一，然后我们采集数据的源头，以及对这些数据进行分析的报表也都是统一的，大家在用同一种语言，在同一个平台上进行沟通，这是我们业务财务要能够达成目标的一个基础工作，而这个基础工作应该说没那么容易完成的，他也是所有我们要达成目标的先决条件，这一点如果做不到的话，我们业务财务如果往深入开展工作，那肯定是走一步碰一步，每一步都是碰壁的，是不可能完成我们目标的。

「提问 3」:

我想问一下陈老师，我们讲的业务财务的话，跟我们理解中的管理会计有区别吗？如果有的话区别在哪里？我听着讲的非常好，听着和管理会计好象没有什么区别。

「回答 3」:

陈冰:

我一会儿说管理会计，一会儿说业务财务。管理会计是一门学科，他里面有非常先进的工具，有非常有用的理念，那么我们怎么能够在企业里面应用这些工具，能够让这些理念落地？要有人来做，这个人是谁？就是我们的业务财务。不光是一个人，要有一个部门，他们具备一个群体的能力，要搭建一个平台，这个部门是什么部门？就是业务财务部门。

马爽:

我补充一下，业务财务刚才陈老师讲了，它是一个部门，它也是一群人，它也是一个职能。应该说我们强调业务财务是区别于共享服务中心，也就是把数据搞准的职能，区别于专业财务以及战略财务，应该说把这个职能具体强化。专业财务或者战略财务，实际上对人才的要求是什么呢？他们是一种专才，一种更接近于公司战略的层面，进行全公司范围之内统一决策、制定标准，最高层面的财务成果的体现。比如说你公司要做全面预算的话，这个全面预算，有些公司把它归结为专业会计，有的归结为战略会计，实际上全面财务是和你的战略息息相关的。比如你公司统一进行税务筹划，税务筹划可以放在共享中心，也可以对立之外，但是你要组织一个专家团队进行税务筹划，这时候可以叫做专业财务，当然如果足够高的话也可以叫做战略财务。我们财务管理工作复杂到一定程度的时候一定进行这个划分。业务财务主要是帮助业务进行决策，帮助业务端创造最大价值，所以他是一个职能，一群人。而我们所有三个职能现在面临的转变，就是说原来我们单一用财务会计工具和方向就能够胜任的工作，就是跟着记就可以，因为业务高速增长，竞争不是很激烈，利润率很高的时候，这时候财务职能未必得到强化。大家忙着抓商机，做业务，只要做就赚钱，这个钱不用算，50-60%的利润率，来不及算，你算了反而耽误挣钱。但是，现在市场不是这样了，市场停滞了，竞争很激烈了，利润率 5-10%，就算 20%也是毛利润，净利润没有多少钱，这种情况下就像温州人讲的烂在锅里都是肉，不是了，烂在锅里有的也可能是石头，你要把石头挑出来，就是不挣钱的部分，谁来区分呢？就是业务财务部门，帮你分析哪个项目挣钱，哪个项目不挣钱，哪个项目可以挣的更多，哪个产品是亏损的应该砍掉，这些都是业务财务这个部门或者这个职能要完成的工作。我们所有的这三个职能也好，还是整个公司也好，过去以记帐为主的就是财务会计，现在转变为以决策为主，实际上就是在财务会计基础上向管理会计的管理思想和管理的方法进行转变，而管理会计如果要想在公司里取得好的效果，职能分工是其中一个必须的调整，但是还有很多其他的条件，比如说领导要支持，比如说领导要看我们的管理报表，这个管理报表完全区别于以前财务的报表，他可以有很多不符合我们会计准则的地方，有体现我们行业和企业特色的地方，这些不依赖与国家会计准则和税务局的政策，他只依赖于我们企业内部想达成什么样的目标。财务会计侧重的是会计，而管理会计侧重的是管理，也就是我们达成管理目标必要的工业布局思想以及体系，包括 IT 系统，包括我们的人员，包括我们的工具表格等等。

「提问 4」:

我想问业务财务组织结构设置问题，你想这个理论是不是适合大的集团公司，比如分子公司，每个公司下面设这个财务人员。但是如果像我们公司规模没有那么大，不形成集团，可能只是在财务部有一个专门的职能组做这个业务财务职能的话，不能下到各个子公司，也不能下到各个职能部门，就在财务部门里面，能不能完成这个目标？我们职能怎么考核？

「回答 4」:

应该说完全可以的。首先明确分工和企业发展阶段关系非常密切，当一个企业是初创期的时候，只有十几个人，财务是不需要的，这个企业成功关键因素在于能不能抓住商机，能不能成长。这时候管理，可能就是一间办公室，这个老板随随便便，什么信息都掌握，这个时候不需要明确分工，只要有兼职会计记帐，有一个出纳管现金就可以，这是创业阶段。随着企业不同阶段，当企业集团化的时候，我们有一个财务成熟度的模型，对应企业不同规模，财务要求是不一样的。因为你管的过细，超越企业发展现状，反而是一个分担，企业没有精力，也浪费成本进行细致化的财务管理，是没有必要的。但是企业大到集团的时候，就产生大企业病，大企业病突出的情况，一个是信息不畅，还有中间管理层隐匿信息，以及出现权利官僚化，资源私有化，这时候出现大企业病。这时候和小企业不一样了，我们以前讲财务垂直管理，财务垂直管理就是外派财务人员，总部进行财务垂直管理，这个应该说是应对大企业病的一种方法，但实际上带来非常大的副作用，也就是说你派出去的人都是那个部门的敌人，你派出去的都是间谍，监督者，得不到具体业务部门支持。所以，又反映出很多问题，到了月末收不上来报表，数字搞不准。然后你找原因，我派出去财务管理能力很差，领导力差，协调沟通能力差，等等等等，有一系列原因，归结为财务人员能力不行。也许是真的不行，但是实际上我们仔细思考，是这个体系是不对的，因为这样一个职能设置根本完不成的集团企业或者是一个分散地域以及多元化企业管理的工作，正确设计就是建立财务共享服务中心，让各个业务单元前端不掌握数据，或者没有能力操纵数据，这时候你对他 KPI 考核才是有效的，否则你考核他什么，他就给你做出什么，实际上这种体系是有问题的。这样的话在不同企业发展阶段，不同的规模，不同的成熟阶段，甚至说不同生命周期当中，财务管理所承担的角色和职能是不一样的。在小企业当中，我们可以通过职能的细化和分工来实现这一点，小企业有一个问题，就是分工没有办法那么明确，可能一个人要做好多事情。但是，小企业也有一个优势，就是你每天和这些人都见面，每天和这些人见面的话，他不可能骗你太多，他也不可能因为职能混在一起导致你太大的内控的问题等等。假如说我们企业有这样的一个意识，小企业最小的时候，这个企业如果成功的话，他不是没有财务管理职能，虽然他没有会计，没有财务部门经理，没有财务总监，但是财务管理职能在谁呢？在老板脑子里面，如果企业是赚钱的，这个企业一定是有他财务模型的，他的财务管理模式是成立的，如果企业是亏损的，这个商业模式是不成立的，当企业逐步大了以后才陆续有分工。当企业大到几十人或者几百人的时候，这时候财务总监可能既承担传统会计职能，也承担业务财务职能，也承担战略会计职能，这时候我们老板和财务总监的配合，也可以把这个职能发挥出来。因为即便是小企业也可以分析任何一个产品是不是挣钱的，是不是亏损的，哪个项目是值得做的，哪个项目是不值得做的，就是类似的这些。当然具体情况还要根据企业的情况自己来判断。

「提问 5」:

比如我们业务财务团队是在总部的，没有下放到各个部门，也没有下放到子公司，这样可不可以做？就是总部的业务财务部，一群人。

「回答 5」:

做是可以做的，但是效果可能就没那么明显。刚才陈老师也讲了，当你在总部做的时候，

你了解的信息和情况和你在前线的时候是完全不一样的。如果你在总部做，依赖于前线给你提供数据和信息，但是他提供的是有偏差的，或者他的理解是有偏差的，你是无法判断的。当你的人员深入到前线，你的目标和所在的业务部门的目标是一致的，这时候你有各种各样的方法和手段去帮助他实现他的目标，这时候是有比较大的效果上的差异。

「提问 6」:

马总我想提一个，其实你们这四个财务，其实可以把战略财务分成两块，一个就是你们现在着重说得战略财务，另外一个就是资本财务。因为在毛利率很高大家都想拿单子而企业规模又很大的时候，做业务财务好象不太买账。但是，这个时候财务有进有退，可以在资本上，比如 IPO、兼并收购、投资、投资者关系上动一动管理会计的脑筋，当然这个时候我说管理会计是另一个概念了，是另一方面，是资本上的事情。

「回答 6」:

当然，我们职能的划分，其实我们只是借这样一个划分去把这个事情说清楚，这个职能在不同企业可以进一步细化和不断进行划分。刚才你讲这块职能的确可以把它，或者说在我们这样一个分类里可以把它视作战略财务一部分，就是资本市场的利用。其实它还可以再一步细分，比如很多企业有自己财务管理公司，从资本市场上融资以及从供应链上集中起来的资金，可以放在财务公司进行贷款，进行对于企业上下供应链的支持以及产生额外的经营收入。我们当时海尔这个案例，我们也进行过这方面的研究，他是把整个供应链，不管是供应商还是客户的钱集中起来，他的现金流是极大的改善，他的 CCC 是负十天，也就是说他一直用别人的钱，这些钱放哪去了？都放在他的财务公司里面，这个财务公司的利润一年好象据说，我记得有一年利润是 40 亿，就是他的财务公司就有这么多的收入，这个应该说是 在一个典型的制造业企业，他经过了精细化的或者是超越于精细化的财务管理体系变革之后，他整个企业的效率得到了不同层面上的提升，首先制造业里他是有利润的，其次制造业里他通过优化节约出来的，或者是额外占用的营运资本，又给他额外带来了资本层面的收益，这个也是我们财务在一个更高层面上为公司创造价值的一个手段，我非常同意你的看法。谢谢。

「提问 7」:

马总、陈老师，我觉得今天收益挺多的，我对财务共享中心很有兴趣，我想问三个方面问题，一个是这个共享中心在企业做大的时候，在什么时候点去做是比较合适的一个契机？另外，做完了以后人员上面可以减少大概多少的比例？还有就是岗位方面，因为共享中心，刚才陈老师也说了，核算方面肯定是可以拿进去的，但是对于比如说专业财务方面的，税、预算、资金、成本，这四块是不是也可以挪进共享中心的一部分？我就这三个问题。

「回答 7」:

这三个问题，我一个一个回答。

第一个问题是什么阶段是合适的？过小的企业，或者业务比较单一的，地域比较单一的企业做共享服务显然可能有一点杀鸡用牛刀了。但是，大的共享服务中心几百人，甚至上千人都有，小的共享服务中心，二十几个人也有。共享服务中心的服务方式决定了他的服务能力得到了很大的增强，我们举例来说，像海尔他在做共享服务之前，他有 2400 人财物人员，全部是做核算，分散在各个业务部门、业务单元，每个业务部门、业务单元都有自己的财务总理、财务经理、会计、税务，各个职能都是全的。建立了财务共享之后，他现在的财务部门的人员是 800 人，这 800 人其中现在只有 160 在做共享服务，也就是说他用 160 人解决了很多的原来是需要分散的大量的财务人员解决的问题。当然，他的工作并不是完全被一个共享服务中心替代了，他还被在这个过程当中实施的若干的信息系统替代了。其实每一个定单，

每一个合同以及每一个流程都直接由业务人员输入了系统,我们的财务帐就很容易自动生成了,而共享服务中心工作量也大大节约了。实际上他把 2400 人工作量通过系统和专业化的共享服务中心承接了,而剩下财务人员解放出来做什么呢?就是做业务财务,更多的人是分散到业务单元帮助总经理,帮助业务部门经理创造价值。这样人员分布应该是说清楚了,应该说不同阶段,有人问过这个问题,就是什么时候适合做共享服务中心?我的回答是永远也不可能准备好,因为他想我要先把系统做好,然后做共享,我要先把这个做好,然后做共享,其实是不可能的。因为你没有做共享的时候,你不知道怎么做共享,你把你的系统做好是不可能的。做共享是一个企业的战略性的工作,他要从总体上进行规划和设计,他是牵一发而动全身,一个共享服务中心集中了所有公司的流程和数据,这时候他对公司的改变是根本性的,你整个公司的管理模式要发生巨大的变化,从上到下都要变。所以,没有一个时间说我准备好了可以做共享了,永远都不会,只有说你先决定我必须做共享了,这时候才开始准备,这才是一个合适的工作方式。然后,共享服务,你要是业务有分散性,地域有分散性,以及有不同的业务单元,这个时候共享服务才是必要的,如果你一个公司只有一个工厂,然后作为人都围绕这个工厂运转,这时候所谓的共享或者说你连销售公司都没有,都是由代理怎么怎么样的,这个业务很简单的时候,其实是用不着考虑共享的,你一个办公室里几个财务人员就可以把这个事解决了,就没有必要考虑。

最后,除了核算以外,共享服务是一个战略性的举措,同时他又是公司所有管理的基础,这时候在共享服务已经建立起的基础之上,实际上可以不断增加模块,我们看到比较知名的共享服务,就是中兴通讯,他一直在讲共享服务如何建,沈虎写了两本书在讲共享服务怎么做,但是他西安共享服务中心只有一个模块,就是核算,但是海尔有 11 个模块,刚才你讲那些东西全部纳入到他共享服务中心,包括税务筹划也是集中的,他的业务单元说是三无公司,全国有 42×3 个公司,但是这些公司没有帐户、没有会计、没有现金,他们从来不接触钱,甚至连数字和报表都是共享服务中心出给他们的。然后,在这个基础上所有的模块,只要是成熟的都可以加进去,甚至到后来连 HR 服务通通集中在一块都是有可能的。所以,共享服务不仅仅是在核算,更多的是管理方法和理念。而在共享服务中心里面,因为你所有流程都集中在共享服务,甚至后来把内控职能,就是从科目分析上就可以发现很多内控问题,不断的在加强共享服务中心的职能,基本上有了共享服务中心之后,公司很多管理方法和想法都是有落地的地方,你有东西可以抓,要不然你可以提出理念,最后落地是一个巨大问题。