

「问答集锦」安越最佳管理实践沙龙

管理会计落地的关键点——业务财务

Q1：陈老师您好，今天听了你的课程感受很深，你说业务财务用关键指标衡量评价业务部门的业绩，但是有一点困惑，因为财务的职能是风险控制，你说评价投入是否可以带来业绩的时候，在正常情况下财务希望是没有风险的，我们的风险控制也许看不到效果。

答：我们财务对于风险有很大的敏感度，所以往往财务在企业中被分配的职责是往后拉的，而销售部门是往前冲的，这样就形成平衡。如果我们跟着销售部门一起往前冲，这个平衡被打破，就会给企业带来风险，是这样的意思吗？首先企业里面，部门间必须有一个组织牵制，所以你的理解是非常正确的，职责分工和组织牵制是内控里面非常重要的原则，一定会有，那么我们企业里面，我们说财务有分工，并不是所有的财务都像业务财务一样去以业务目标的实现为我们己任，我们背后还有专业财务部门，专业财务里面有内控团队。这是第一。

第二，内控的原则是把风险控制在可接受的水平，我们并不是说把风险控制为零，风险为零你也不要赚钱了，或者说最多赚行业平均利润率。业务财务首先帮助业务估计有多大的风险，这一点光靠业务人员没有办法做的。如果业务财务觉得我们能力有限，可以请总部的内控一起来作。

Q2：因为刚才您也说了，业务财务和业务经理的关系要取得平衡，否则业务部心里会觉得这个人是派过来监视我。与其这样，为什么不直接培养业务部的助理，

然后这个人不需要向财务部报告，这样他们的心里至少觉得是自己人在做，而不是在被监视，觉得我们的底都被看透了。

答：这是个很实际的问题，就是业务财务在企业组织架构里面怎么放。美国是最先产生管理控制师这个岗位的，上世纪20年代就有了，后来德国和欧洲也有了这个职能。现在管理控制师两个派别，一个美国系、一个德国系，美国系的管理控制师主要汇报给财务部，叫FC或者BP，所以这个岗位财务的掌控力非常强，很多是财务方面的数据；德国系刚好相反，往往首先是汇报给业务总经理的，然后虚线汇报给财务，也可能不汇报给财务，叫BC。我在德国公司工作的时候就是汇报给业务的总经理，我与CFO没有汇报关系，CFO领导的财务共享和专业财务团队。这是两种方式，都有它的利弊。如果你是外企的话，总部的架构决定你的架构，不太可能有自己的选择。如果你是中国的企业，我们就要看。一般来说在我们业务财务团队刚刚打造的初期，我建议你还是先汇报给财务，因为毕竟要运用很多财务工具，还需要把我们企业整体目标体现在工作中。一开始还是汇报给财务部，然后再汇报业务部，慢慢的我们可以往汇报给业务部的方面转，我们建议可以走这样的路。但是你也可以直接把业务财务放到业务里面，这也可以的。如果你要详细了解两种方法的利弊，欢迎来听我们的课程。

即便业务财务汇报给财务，也可以成功地支持业务发展，关键是处理好和业务经理的关系，我们的课上也有详细解说。

至于你讲的这种可能性，就是是否把采购助理、销售助理培养成业务财务。当然可以培养，但是培养非财务人员具有财务意识比较困难，培养一个有商业意识的财务成为一个成功的业务财务比较容易。

Q3：刚刚听您说业务财务的KPI，因为我们目前也是业务财务这样的模式，在业务财务KPI设定上，80%是业务指标，20%是公司指标，因为业务财务会参与KPI的设定，也会参与最终数据的输出，比如我是业务财务，我在这个指标上就打折，会不会产生一个负激励的问题。

答：如果在考核业务财务的指标里面，业务指标比重太高，会不会导致业务财务不独立，是不是？你们觉得呢？一定会有的，其实刚才有一张图就是业务财务和经理人的关系，这张片子如果要讲的话，讲两个小时都可以。在这张片子里我们会说业务财务给我们企业定指标，其实这个指标应该说业务财务也是按照企业的系统来定的，也不是说百分之一百由业务财务来决定，说实话我们也没有那么大的权力。

一般企业里面定指标有四部分人参与。第一是总经理，因为要把握大方向，第二是HR，他对指标体系有专业性的理解，他知道指标体系必须包含什么因素。第三是我们业务财务，提供数据，能够跟进。第四是业务部门的负责人，他知道我们部门的难点、重点在哪，我们部门的人在想什么，才能把这个指标用来激励他们。这四部分的人在一起制订出来的业绩考核指标，才是符合企业的大方向，又在专业上不会有什么疏漏。不会只有业务财务的人设置，这个某种程度上可以减少你的顾虑。

当然，在指标的实现上，业务财务有时候不够独立是可能的。比如我们考核子公司经营利润，现在我们业务财务发现有一笔应收收不回来，假定这个经销商是夫妻老婆店，然后离婚了，老婆分了一大笔钱，老公也没有心思经营了，这笔应收可能收不回来，这个时候业务财务就有压力是否该告诉财务共享中心去提坏账，

但是如果我说了，我们这个季度的利润就没了，怎么办？你说他该不该说？这里面牵涉到一旦你的业务财务岗位设置以后，共享中心和业务财务之间有一个互相监督的过程。就是说业务财务在月底的时候告诉财务核算部门该计提的准备金额，财务核算部门还是要仔细的看，该问的问，在他们之间有互相牵制。

回到刚才的例子，假设财务核算不知道，而业务财务又没有提这个坏账准备，滚到后面就变成逾期，按照公司的坏账的制度，应该要提坏账了，财务核算部门要做分析了，会问业务财务这笔钱为什么收不回来，这个时候业务财务告诉他发生了什么，那么财务核算部门就问他你什么时候知道这个事情，业务财务说一年前发生了，这个时候财务共享中心会问那个时候为什么不说。所以两个部门之间还是有一些牵制的，这也是我们未来设置业务财务岗位的时候，要考虑到这种事是会发生。所以我们要在制度流程上有一定的控制和牵制。