

## 「问答集锦」安越财务直播间【方法篇】：

### 全流程的财务价值创造

#### 1. 什么是管理会计？

**答：**其实这个概念我们这样去理解，有很多的教科书现在都在讲“管理会计”，我谈一下个人的体会：首先我们说，我们的财务会计它实际上是比较 fixed 的，比较固定化的，有很多规则来约束你要怎么去记录怎么样去反映。管理会计相对来说它是 flexible 的，非常灵活。这个区别之一。第二个区别是服务对象非常不一样：财务会计更多的是我们对股东、对监管机构等等要有一个明白的表现。让他们能够了解企业的回报、企业的税负，企业的等等，包括我们的融资机构等等；但实际上我们的管理会计它的重心，它的服务对象就是企业内部。从我们企业本身的管理、从 CEO 等等来需求。

我们说管理会计实际上主要目标就是协助企业管理者来组织、规划和控制企业的经营活动。大家注意，他其实不是来提供一个单纯的 Accounting 的工作，它是服务于我们的经营活动。所以我们说，管理会计的发展应该为企业在生产创新、市场创新、组织设计创新等方面提供信息与支持。我们今天已经是从历史的簿记变为了企业经营决策、战略决策、激励和评价、经营业绩这样一个过程，而管理会计实际上是恰恰服务于这些。所以我们说他非常灵活，要量身定制，依据我们企业的实践去做。他唯一的服务目的是什么？来给企业的经营管理提供增值，提供有效建议这样一个过程。

## 2. 财务要融入业务，怎样才可以做到呢？

**答：**这是一个非常好的问题。我们其实讲到第三个部分我们讲要创造价值，那财务部的这样一个管理模式也随之发生了变化。我们有共享财务，共享财务中心的建立，非常集中的、专业化的去做我们的财务簿记、量化、显化的这样一个工作。那我们势必有一部分财务融入到业务中去。怎么融入？其实，坦率的讲，这个事情呢可以比较务虚的讲，也可以比较务实的讲。

比如务虚，财务要融入业务。第一个你要首先改变你的思维方式。只有你的思维方式发生了变化，你的行为才会发生变化。以前我们的财务有一个偌大的财务部，大家坐在里面各司其职。那业务同事呢，有事就来找你。他们更多地可能是来要求你们帮助。当然，我们的财务同事呢，更多的是讲原则。那今天我们说第一个，思维模式的变化是请你走出办公室。走到哪里去呢？走到业务中去，走到现场中去。所以我们说今天的财务要想做的好，其实也有一个前提，你是从业务的现场、最前端回来的财务，那么你才能真正明白业务在干什么，销售是怎样把产品卖出去的，采购是怎么能够获得有效的供应商，并且以最好的、最有利于公司成本方向的这样一个采购策略来进行。所以第一个，从务虚的角度首先要改换你的思维方式，你不应该呆在办公室。

从具体的技术层面或者说务实层面我们说怎么能够融入业务呢？第一个，你要取得他们的信任，要取得他们的尊重。你说我的财务走到业务中去，容易吗？太不容易了。鉴于我们一贯的、历来的表现，业务同事认为，更多的是你是不是又来控制我了？又来管理我了？很少直接就想你是帮助我的。那么你要让他们能够接纳你，你得提供价值。所以，从技术层面，第一个，你要肯学。你如果走进销售，你懂销售吗？你懂我们公司的销售在怎么做吗？第二个，你要走到采购中

去。采购那些原物料，尤其是大宗物料他有相关市场、期货市场，他们有各种各样的信息，你能看得懂吗？因为所有这些业务信息最终到达财务的时候，它是非常综合的。它是 general 的，甚至是捏合的信息，剖开来他的业务层面可能你还未必理解。所以要学习，要去了解，要去实践。第二个，放下你的身段和姿态。你是他的战友，你是他的 partner，你并不是一个 controller，或者你不仅仅是它的 controller，所以你要并肩一起来进行工作。那么在这个过程中要善于捕捉业务信息，一旦他有困难，一旦他想来请教你，寻求你的帮助，请马上给他回音，请马上站在他的角度上去想问题。一旦你能够为他提供一点价值，这就是你们信任的基础和开始。第三个，要有脑筋。什么意思呢？要想，要思考，要有办法。比如说我们看到问题，往往我们都会说这个事情是个糟糕的事情。可是换而言之，从另外一个角度，问题带来的也许就是机会。只有问题出现了，才知道我们在已有的做法中，我们在已有的流程中有哪些风险。所以我们说，要善于思考问题、捕捉问题，当这些问题发生之后，我们可以重新来梳理我们的工作流程，重新来看这些风险的控制点是不是有效的，重新来让我们的业务运行的模式做一些更新。所以我们说要有一颗愿意服务的心。要有一个能够落到实地的实践行为。第三，要有思考。好，所以我们说其实这是基本。再说一句，财务要融入业务，一定要有同一目标下的绩效激励机制，就是我们刚才一再讲的水乳交融，还要荣辱与共。

### 3. 怎样才可以做到预测准确呢？

**答：**其实每年我们企业在做预算的时候都会问自己这个问题，我们怎么可以算准呢？恰好这个时间正好是各个企业忙于做预算的这样一个时间段。首先，预算是一个非常有效的全面的管理工具，它将企业的方方面面都融合起来。所以说预算

本身这个工作是非常值得企业应该去坚持、去开展的这样一个工作。那我们谈到的首先全面预算管理，安越也有这样一个课程，两天的一个经典课程，全面预算管理与控制。那我们在这里面也跟大家稍微多分享一点。首先，第一个，全面预算管理其实它意味着一个全员的参与，他不是财务的预算。第二个，他是一个全业务范围的参与。就是说我们的预算工作包括了各个工作职能，他都应该在这里面。第三个全流程，是指什么？从始到终。那我们走到这里的时候，预算首先不能把它简单的理解成是一个财务预测，它实际上是由你的业务预测、业务规划引发的财务结果的体现；第二个，预算的根本目的实际上不是为了预测准确。预测准确应该是一个自然应该到达的结果，他是一个结果。而我们要做的预算实际上是什么？是一个过程管理。我们要从上接战略目标开始，把战略目标要不断的细化到我们中期的这样一个工作中来，就是中期的经营计划或者经营规划中，最后其实才是落实到年度预算。首先它本身就是一个过程，第二个在年度预算的这样一个编制过程中，是通过不断的业务部门上下游之间我们称为全流程的磨合、博弈、PK 等等来达成一个大家都能够在未来融入、共同去遵循的这样一个目标。第三个，整个年度预算实际上一定要辅助于滚动预测才能够有效的进行这样一个预测结果的落地。整个年度首先要细化到月，然后根据你的产品、根据你的生产、根据你的销售节奏、采购节奏要落实到你的各项业务的预算计划中。第四点，在整个预算的执行过程中，我们还有很重要的跟踪纠偏的过程。所以产生差距并不可怕，而是当我们能够快速的了解差距并且从业务行为本身来进行这样的调整，它才会亦步亦趋的趋向你的最终年度目标。所以我们说预算它是一个在企业中将价值追求统一的过程、将有限资源的合理配置的过程，并且他是一个过程管理的有效工具。他最终的目的是为了你的预测，但是预测准确不是我们预算所要

追求的结果，他应该是一个通过过程管理而来到的最终体现。

#### 4. 做到财务价值创造，从组织上要有哪些准备？

**答：**做这个事情要有人做，应该形成组织。刚才我们在整个演讲的过程中，也将此问题嵌套在里面。从组织上来说，首先要有意愿做的人。第二个要有分工，当我们的财务管理现在从组织上来说有共享、有业务财务，有专业财务、战略财务这几个部分组成。当然有些企业比较小不一定要建共享，但是他肯定应该要有业务财务、专业财务这样一个维度。最重要的是什么呢？就是说整个组织上面的定义要求应该是说我们是不是有目标？我们做这个财务管理的目标是什么？那么在公司里应该要非常明确。所以我们说只有在这样一个目标指导之下，我们才会有这样的承诺、决心，然后有相应的人、有能力的人来完成这样的事情。当然整个体系建设需要比方说制度、流程、标准、信息系统等来辅助。那最终是什么呢？是大家在整个企业这条大船中要同甘共苦，全力以赴。

#### 5. OTC 是什么意思？

**答：**ORDER TO CASH，通常指的是接收和处理客户销售业务流程，涉及企业对企业（B2B）和企业对消费者（B2C）的销售。

#### 6. 如何确定合同总成本的折算系数呢？

**答：**采购合同总成本的确定，关键是资金成本的确认。简单的方式是以银行的同期贷款利率确定，复杂一点的是，以企业的所有资金来源的综合资金成本率确定，就是 WACC。

## 7. 深感财务很难得到相关信息。业务部门经常会说，你不需要懂太多了。。这

### 如何推动？

答：这是很现实的问题。其实仅仅凭着财务人员的工作意愿和努力完全融入业务是非常困难的。企业需要有这样的统一认识，从组织、人员、流程的设立上就要考虑财务人员与业务是交互的；从机制上要同一目标，简而言之就是业务的目标也是财务的，大家要一同承担，而不是简单的业务执行实践，财务管控；最后一一定要用激励绩效绑定。

## 8. 财务组织的演化是否和财务人员个人发展相悖？

答：不相悖，除非你一直在某个岗位上一动不动。轮岗，技术及管理岗位的双通道发展，都需要在企业中有相应的考虑和具体设置。

是金子总会发光的！

## 9. 参与全流程的财务，财务人员如何定位？

答：财务人员是业务同事的伙伴，共担目标，共享成果

## 10. 你好，请问财务共享中心是未来大企业发展的趋势吗？

答：我认为是。在大型企业组织中，财务工作也会呈现集中化管理，账务处理、报表形成，都可以通过信息系统集中完成。但共享的价值更体现于，业务流程梳理、标准化和统一化，进而可以在风险管控和预防上有作为；同时，规模效应带来了成本节约。

**11. 老师说财务变革的基础是财务共享，如果是中小型的单体企业，并不需要建设财务共享中心的，应该从哪里开始进行财务管理的变革呢？**

**答：**小型企业基本上不用考虑财务共享。财务管理的价值提升一定是“业务财务”。

**12. 在企业业务规模不稳定、一年中出入很大的情况下，如何建立预算机制？**

**答：**可以考虑“弹性预算”结合“滚动预测”