

财务BP：通往业财融合的必由之路

——《财务BP：500强高管的实践之道》读书心得

满孝国

财务BP (Business Partner) 是财务业务伙伴的简称, 他们通过深度参与业务决策, 综合运用各类管理手段, 增加企业的收入、利润, 平衡风险, 提升企业价值。带着探索财务BP 实践经验的强烈愿望, 笔者开启了对《财务BP : 500强高管的实践之道》一书的阅读。

一、财务BP 预算实战

财务BP 的预算和分析工作是对业务工作最有帮助的。预算发挥着定计划、配资源、评业绩、分利益和促执行的重要作用, 是串联企业管理的重要工具。作者分享了她预算工作的三个层次:

第一层次——基础层: 该层次重点在于理解什么是预算、公司的预算系统如何使用以及编制预算的技术细节等, 在该层次下, 财务BP 能够协助业务部门正确编制预算。

第二层次——核心层: 该层次需要科学合理编制预算, 并把全面预算体系落到实处, 这涉及定指标和分指标。在该层次下, 财务BP 由财务分析员进阶为综合业务管理者, 深度协助业务负责人在团队中科学组织、实施预算。

第二层次首先要解决如何制定指标。作者分享了指标设计实践流程,

详细阐述了战略讨论、销售预测、投资/费用预测、财务分析及指标确认五个模块的方法、考虑因素、涉及人员等。笔者认为制定预算标准动作尤为重要, 只有制定好进行预算的标准动作, 才有可能做好高质量的预算, 使其真正起到组织串联的作用, 为后续形成闭环打下基础。每个标准动作都必须有深入研究和反复讨论的过程, 才能避免预算形式化, 形成真正高质量的预算体系。

制定完指标之后如何进行分配? 作者认为最重要的两个原则是安全和发展。首先要保证实际达成的安全系数最高, 进而考虑如何激发团队最大潜能。指标分配得好, 激励和业绩都能得到。

第三层次——进阶层: 该层次的重点是目标管理和组织串联。预算深度串联了个人、组织、利益与安全, 如何在这些要素间进行有效平衡, 是这一层次需要解决的命题。

目标管理是管理老板目标期望的过程, 通过目标管理促进目标合理。一些公司目标定得过高, 老板“一言堂”, 团队缺乏深入沟通讨论和有效的预算标准动作。通过目标管理, 不仅能够增加预算本身的可信度, 还可以通过讨论和博弈清晰达成路径, 并对可能风险因素进行规避和防范。

二、财务BP 业务分析及综合管理

业务分析是财务BP 工作的基础。通过高效整理和分析财务业务数据, 并有效利用分析结果帮助企业找准自我定位、规避潜在风险, 才能更好地实现组织的目标与中长期的转型。

针对如何做好业务分析, 作者提出了四轮八步法分析模型。四轮的基本步骤是从战略到数据、数据到分析、分析到行动、行动回到战略; 八步是四轮在操作上的细化, 战略对应厘清战略, 数据对应KPI和报表, 分析对应定位、深挖和讨论, 行动对应战略执行和战术执行。战略是分析的起点, 决定了分析的方向; 数据是分析的基础; 分析是定位问题, 通过业务分析会等方式深挖原因; 行动是布局实施, 解决问题; 重回战略是通过分析, 明确、调整、探寻(新的)战略方向。财务BP 需在业务分析时通过分享数据初步反映问题线索, 引导成员有效地讨论、定位和深挖问题背后的原因, 同时进一步预测未来情况并制定应对行动方案, 从而形成闭环。赋能业务, 是财务BP 的一个重要角色。

(作者单位: 北京易华录信息技术股份有限公司)

责任编辑 林荣森