财务管理在中国相对规范，主要是涉及到交税的问题，财务会计有记账的规范，需要每个月都给工商税务提供报表，所以从数据角度上都比较规范，无论你是大企业还是小企业，都有一定的严格要求。中国有中国的会计准则，这个会计准则将大多数的财务问题都说明的非常清楚，所以你会保留很多年的历史数据。

但大多数情况下，财税会计是不适合企业的管理会计的，或者说管理财务的。因为管理财务是为管理中的经营和管理决策服务的，而财税财务是为政府纳税服务的、为工商报表服务的、为经济普查服务的。这两者还是有着本质的区别的。

我举一个例子，一个集团公司下属两家子公司，一家公司A目前赚钱，一家公司B处在亏损状态，为了解决亏损问题，这个集团的子公司B聘请了一个营销咨询公司来给自己提供营销咨询服务，营销咨询服务费需要500万元。2015年，公司A的利润3000万元，公司B的利润是-2000万元。在支付咨询服务费的时候，为了让A公司减少所得税负担，将B公司的500万元咨询费由A公司来负担，A公司利润是2500万元，B公司的利润变为-1500万元。因为B公司亏损，所以不用缴纳所得税，而A公司盈利，需要缴纳所得税，按照25%计算，因为500万的咨询服务费由A公司支付，从而让公司节省税125万元。

5百万的咨询服务费由A公司从财税的角度承担了，但不代表B公司从管理考核的角度上可以不承担这个费用，只有把这五百万的费用计入到B公司才能真实反映B公司的经营状况实际。

这就是**财税财务和管理财务的区别**。

很多公司都有两套账，一套是给税务局看的，通过不开发票、虚开发票或者购买发票等方式来减少税赋压力，一套是自己真实的账目。但本质上，公司即使是这两套账目，仍然需要第三套账目就是为了管理而做的账目，这个账目能够真实反映企业的运行情况，让管理者有足够的决策数据依据。自己真实的账目与管理需要的账目还有不同。我再举个例子。

某公司把其产品A定价为1200元/件来出售。但是，在某地区为了促销，将产品单价下降到1000元/件销售。实际收入也是1000元，记账也会记录1000元，财税账目和自己实际账目都是一致的。但对于管理财务账目，这个是不同的。销售收入是1200元，而营销费用增加了200元的费用。从管理的角度，降价相当于营销和销售费用，应该计入销售费用。这个费用的管理者是销售部门，不是生产部门。生产部门的管理指标是保证公司的生产成本控制在50%以下，所以其生产成本是600元/件，如果销售定价按照1000元计入的话，其生产成本是60%了，这对生产管理人员是不公平的，因为其考核标准就是按照实际定价来计算的；同时如果不按照管理财务的账目计算，销售部门就不会有销售费用的压力了。一年的销售费用预算是1000万，如果不把这200元/件的降价，销售费用的预算控制就无法谈起。

这就是**真实账目和管理财务账目的区别**。

常规的财务数据分析已经比较有完善的模型和标准，针对上市公司的财务报表，很多财经网站媒体都会直接给出针对上市公司的财务分析指标，方便大家理解上市公司财务状况。但这些是针对财税财务报表的，可能会存在不真实的情况——虽然这样说会有人说我偏颇，但依据我个人的经验，上市公司没有任何一家的财务报表没有经过粉饰，特别是在中国。更何况，从管理财务的角度看问题和从财税的角度看问题是不同的。另外财税财务和管理财务所研究的对象不同，衡量指标不同。财税财务的分析主体只有一个——企业整体，而管理财务的分析对象是不同的，可以是一个公司、可以是一个子公司、可以是一个项目、可以是一个部门、可以是一个产品、可以是一块儿业务、可以是一个团队、可以是一个店铺，只要能够在独立核算上有较为清晰的区分，管理财务就能够做出更多和更加深入的分析，为管理者做出各种决策服务。

所以，我们可以很轻松地得出结论：**没有管理财务账目的公司基本都不会进行深度的管理财务分析。**

数据分析领域的财务分析跟常规财务分析没有本质的区别，最大的区别在于主体的细化。管理财务的考察视角不同，需要细化到每个子公司、细化到每个业务、细化到每个产品、每个业务部门、细化到每个业务单元、细化到每个客户和订单，然后以这样一个主体进行财务的数据分析。这一点的要求就是本质要求了，就需要企业的财务管理在数据上要建立足够的明细和科目，确保能够把成本和费用计入相应的主体。

我们在为企业提供服务的过程中，财务数据管理是最为艰难的。这一点是非常奇怪的，为什么呢？因为财务数据在所有的公司中是最为准确和精确的，数据化管理是最为完善的，所有的细节和所有的追溯机制是最为完善的。任何的一笔费用，财务人员都能够给我们找到原始的单据和审批单据。可这不是我们需要的，我们需要的是将成本和费用明确地计入我们需要分析的“主体”，这个主体能够细化到我们前面提到的一个客户、一个订单、一个产品、一个业务单元。

讲一个真实的故事。我们有个客户，他们有大概140家客户购买他们的产品，每年都有大约20家客户流失，有20-30家客户的新增。客户的订单有大有小，大的订货是100吨级别的，小的订单是500公斤级别呢（0.5吨）。该公司每一条生产线每天的产量在10吨左右，一个100吨的订单需要10天左右交付。针对每个订单，产品要求都会不同，为了生产一个订单，每条生产线启动的时候大概都有10-15分钟的调试时间。而一个500公斤的订单也需要这个10-15分钟的调试时间。但是在计价的时候，这个客户只是针对小订单附加大概1%左右的溢价。一个500公斤的订单大概是1万元左右的售价，每公斤售价在20元/公斤左右。

一个订单的固定成本和变动成本各是多少？该公司从来没有精准核算过，我们在一次研讨会的时候，我带着这个公司的团队做了一次“精细化”的核算，以确定一个订单的固定成本到底是多少？我给他们设计了一个粗略的表格，包含各种订单处理从开始接收订单到订单交付的所有成本。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **订单固定成本项目** | **费用** | **说明** |
| 销售人员接收订单成本 | 180元 | 含销售人员跟客户探讨产品要求和细节，报价、讨价还价过程的工资成本，不含销售人员对订单的提成，固定工资部分分摊，按照一个月平均接收的订单数量分摊固定工资 |
| 跟单员的跟单成本 | 140元 | 销售人员将订单发送给跟单员，跟单员根据生产计划，跟生产部门协商计划排产，并安排仓库提料、安排技术设计配方到最后产品入库、出库、装车发送、并跟踪产品送达客户，跟踪客户检验货品，接受客户订单评价 |
| 技术设计配方 | 80元 | 需要半个人工的时间做配方、实验室小试，确保产品颜色匹配，确保工厂能够生产 |
| 计划科成本 | 178元 | 计划科总人工成本除以一个月安排的排产计划订单数得到平均每个订单的分摊成本，无论大订单小订单都需要同样的排产计划 |
| 车间调试试产 | 480元 | 平均每个订单12分钟调试时间，而每1分钟的调试时间就耽误20公斤的生产时间，每公斤的加工毛利在2元，所以12分钟的调试时间损失的毛利是480元 |
| 入库出库和发货管理费用 | 68元 | 库管和发货管理每个月的总发货次数和出入库次数，不含装车人工费用（每吨10元装车工费用），包括门卫出入厂的货品查验员的工资分摊 |
| 合计 | 1126元 |  |

注：以上不含某些订单需要单独采购某些原材料，如颜料等。库存的成本也没有包含在其中，财务付款条件的问题也没有考虑。

当我带着所有的高管团队把这个表计算出来的时候，这些人都惊呆了。一个500公斤的订单我们给客户提高的100元的溢价，但我们实际的固定成本都在1126元。无论订单大小，这个成本都是差不多的。一个100吨的订单，这些成本也是雷同的。一个1000吨的订单，每500公斤的固定费用分摊才5.63元/500公斤，一个500公斤的订单，是1126元/500公斤。如果按照每公斤分摊，订单处理固定成本，100吨的每公斤是1分钱，而500公斤订单的处理成本每公斤的固定费用分摊是2.25元。原来的报价是每公斤20元，如果100吨订单的单价是20元/公斤，500公斤订单的单价应该是22.25元/公斤。价格不是上浮1%，而是要上浮11.2%。不算账不知道，算一算，吓一跳。这个计算过程就是管理财务的职责，而不是财税会计的职责。财税会计以一个公司为主体，而管理财务以一个订单为主体进行核算。

无论主体是谁，财务核算的方法都是一样的。一个财务管理是否细致是看公司的成本和费用支出能够细分到什么样的程度。如果你能够按照产品批次分摊、按照生产订单分摊、按照销售订单分摊、按照客户分摊、按照业务单元分摊，那么你的管理财务细致程度已经达标了，否则都需要细化下去。

我们在财务推动数据化管理的难度是最大的，往往是我们咨询顾问最后攻克的一个堡垒。为什么要放到最后攻克这个难题？一方面，财务管理本身是富数据的，不在其他地方做出成绩，他们都以为我们的数据处理和分析能力的水平不如他们。我们在大多数的企业中都是使用Excel,我们使用Excel的能力有时候的确不如某些做财务的高手。我们需要在其他部门推动后，让他们看到价值；另外一方面，因为财务部门习惯了财税财务的做法和思路，一时难以接受我们管理财务的要求，对比他们的数据完善程度，是公司最好的部门，所以先提高其他的部门的数据化管理水平；第三，所有的民营企业在财务方面都是敏感的，很多数据不希望对我们公开的，所以在信任没有充分建立之前，想拿到财务数据是非常难的，特别是要拿到真实的数据；第四，管理财务的思想需要参与到管理中才会理解，天天跟税务和工商部门打交道的人，很难理解一个管理者为啥需要财务数据。

摘自《企业经营数据分析-思路、方法、应用与工具》电子工业出版社出版/赵兴峰著