

# 开启财务管理咨询之门

SN41

主讲教师：丁晓春

1

## 课程简介

❖课程主要内容：介绍什么是管理咨询，领先财务职能，市场上常见的财务管理咨询服务类型及能够给企业提供的价值及其适用的情景

❖课程适宜对象：有意发展或者进入财务管理咨询服务领域的机构或者财务从业人员

2

## 教师简介：

### 丁晓春

拥有财务领域丰富的专业工作经验，包括

- ✓ 8年四大财务管理咨询
- ✓ 6年外资企业财务管理
- ✓ 3年四大审计

专注领域：财务转型、管理会计、共享中心、流程系统改善优化等



3

## 学习目标：

1. 了解管理咨询中客户的诉求及咨询顾问能够提供的价值
2. 了解领先财务职能特征及职能架构
3. 了解常见的财务管理咨询服务类型，这些服务能够给企业带来的价值及其适合的企业类型



4

## 课程框架

一、认识管理咨询

二、了解领先财务职能

三、财务管理咨询服务介绍

四、要点回顾



5

## 第一部分 认识管理咨询



6

## （一）什么是管理咨询



什么是管理咨询？

“企业医生”，  
通过**咨询顾问**的专业服务、方法及工具，协助**客户**实现自己期望的**改变与价值-改善**及解决问题。

7

## （二）时代特征与中国企业面临的变革

VUCA时代

中国企业面临重生及转型



大众创业  
万众创新

制造业的困境  
工业4.0的机遇

互联网商业模式的革命性影响  
领域间的跨界颠覆

传统企业能力缺口  
及商业模式创新

8

## （三）管理咨询去向何方？

传统咨询受到巨大冲击

- 新技术的日新月异=>更高要求
- 创新行业=>经验难以作为参考
- 咨询业失去信息优势
- 进步慢、落地难

### 咨询业的未来方向？

- ① **价值链外包**  
说这么多，不如你帮我干？
- ② **数据分析**  
别讲那么多道理，给我看数据
- ③ **培训或者微咨询**  
这项目要花几个月？能不能几天就给我们讲清楚？
- ④ **长期辅导的PMO – 信任  
资源整合者 – 平台  
投后管理 – 风险**



9

## 第二部分 了解领先财务职能

SN41



10

## （一）演进方向-CFO热点关注

### 全球及中国CFO 关注重点对比



11

## （一）演进方向- CFO视角的企业价值管理

### 对CFO扮演角色及工作重心的期望



12

## （一）演进方向-效率和洞察力是能力关键

### 财务需求及所需能力

帮助推动企业成本的降低

改善资本获取/降低资本成本

支持风险管理

进行绩效洞察和预测

参与策略制定和价值创造

财务效率

业务洞察力

13

## （二）案例1：超越业绩评估，创造更多价值

### 为公司创造价值发挥关键作用

确保公司拥有高效的资本结构

为投资者设定预期，并实现预期

设定符合公司长远宏伟愿景的收入和利润的扩展目标

### CFO带领财务团队，在下列领域实行创新变革

促进董事会与高管层交流，在规划和评估流程中制定有效计划帮助企业完成月度及季度任务

暴露业绩不良以及真正拖累价值提升的领域，把握变革实施的主导权

召集跨职能小组，提高生产力和生产效率，合理分配资源，挖掘公司能够创造更多价值的领域

14

## （二）案例2：创立财务组织的竞争优势，加强话语权



15

## （三）顶尖财务团队特点



16

## （四）现代企业大财务体系下的三大财务组织架构

创造组织发展的有利环境

提升影响力，提倡关注财务管理的公司文化，构建核心的财管能力

### 集团财务

牵头计划和业绩管理，进行集中的资金管理和资本运作，为高管层就公司战略及实施提供高价值的决策支持

### 业务单元财务

与公司下属分公司和子公司的管理模式相一致，靠近业务部门，提供财务分析和预算管理等经营决策支持服务

### 财务共享服务中心

通过集中化、标准化和端到端的流程管理，低成本高效率地为全公司提供财务服务

为财务人员提供发展的机会，合理化可利用资源

- 确保财务部门和财务人员的高绩效，鼓励公司内部虚拟财务社区的形成
- 利用先进的信息技术支持财务服务的效率和有效性

17

## （四）1-集团财务

### 职能

- 为集团提供深入的业务分析
- 制定、监督及推动财务政策的执行

### 员工技能要求

- 掌握宽泛的业务和财务知识
- 具备深厚、专业的知识和资源
- 具备高度分析能力
- 对集团和业务具备影响力
- 全身心投入集团层面的工作
- 资深、有经验的员工

### 主要活动

- 为集团高管层提供业务分析
- 管理和审核业务单元计划、预算、预测，并汇总和汇报意见
- 与内外部利益相关者沟通集团整体战略和结果
- 制定公司财务政策，推动标准化流程的执行
- 进行跨业务单元或跨职能的分析
- 进行专项计划和分析，如资本计划、投融资分析、项目分析等
- 管理财务风险
- 财务系统支持

示例

18

## （四）1-集团财务管理核心职能

### 集团总部

#### 风险与控制

制定集团的财务管理制度，监控业务流程的合规性，管理公司风险

#### 绩效管理

提供全面、准确的经营活动的财务、绩效分析，为公司决策提供依据

#### 预算管理

对公司整体的资产、经营、费用、项目等重要业务活动进行预算控制

#### 投资管理

对重大资源分配和投资策略进行决策，合理操作可用资金，寻求最大投入回报率

#### 资金管理

制定规章制度，监控、执行公司的资金开户、划拨、融资等运作

#### 税务筹划

通过对经营、投资等活动的事先筹划，获得税收利益

### 全国各级公司

19

## （四）2-共享中心

### 示例

#### 职能

- 标准化流程
- 满足监管要求的会计核算服务
- 清晰的交付和事项交接

#### 员工技能要求

- 共享服务中心（通常是一个独立的架构，可能由地区团队组成）
- 初级财务人员占比较高
- 通过服务等级协议进行规范和管理
- 能够被外包或离岸外包

#### 主要活动

- 标准化的财务报告交付
- 每月/每季的标准管理层汇报和分析
- 资料搜索和分析
- 循环预测/趋势分析
- 资料收集和输入至模板、系统或模型

20

## (四) 2-共享中心发展历程



## (四) 3-业务单元财务

### 职能

- 高价值业务、特殊事项分析
- 为业务单元提供财务服务

### 员工技能要求

- 掌握宽泛的业务和财务知识
- 了解财务及业务动因
- 具有商业洞察力
- 高度分析能力
- 对业务具备影响力
- 全身心投入业务单元的工作
- 资深、有经验的员工

### 主要活动

- 针对业务单元的决策支持
- 业务单元计划和预测
- 前瞻性的业务、财务分析
- 业务单元的商业趋势和绩效分析
- 业务单元的资产计划及资源分配
- 新产品、新项目分析
- 内部咨询

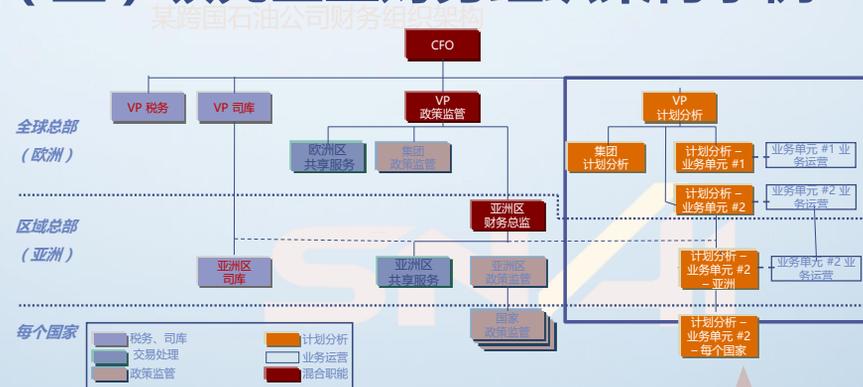
### 示例

## （四）3-提升业务合作伙伴的价值

- 组织架构**
- 明确定义财务人员的角色、职责以及与业务人员的合作关系，建立与内部客户的联系
  - 释放财务资源，利用稀缺的高级财务人员在高附加值的决策支持领域
- 财务系统**
- 升级财务系统和报告功能，以提升管理报告及信息的质量和实效性，配合管理决策的时限
  - 明确价值领域和问题领域的关键绩效指标，监督表现，追踪改进，及时应对问题，提升绩效水平
- 财务技能**
- 明确所需的关键财务技能，并通过实地工作和培训建立和提高技能/效率
  - 进行人才管理规划，建立人才库，提供有吸引力的岗位和合理的薪资，有效保留和激励财务人才
- 价值分析**
- 明确具有较高的资本回报率的项目，建立内部流程，促使资源分配到高回报的业务/项目
  - 连接日常业务活动与价值杠杆，驱动价值导向的业务决策
- 计划和预测**
- 进行前瞻性的预测和分析，与市场发展同步，并预测新兴风险和机遇
  - 以计划/预测流程统一战略及运营，并及时回顾，确定战略依照计划执行

23

## （五）领先企业财务组织架构示例



组织架构

- 组织架构属全球性地区结构，将世界分为若干区域（如图示的亚洲区），各区域小而全，有较大程度自主权。总公司掌握战略决策和财务统一管理的权利；区域掌握经营权及单项价值创造战略决策权，区域财务部门在总部财务部的领导下，负责预算执行监督、风险控制、费用管理等工作。该结构实现了区域与集团管理协调统一
- 采用集权化的财务管理架构，在全球设立了5个共享服务中心，分别在马来西亚、菲律宾、印度、波兰及英国，由相关专业人员完成日常财务处理工作，显著提高了财务部门的工作效率，并且保证一定区域的业务有足够的财务政策与监管

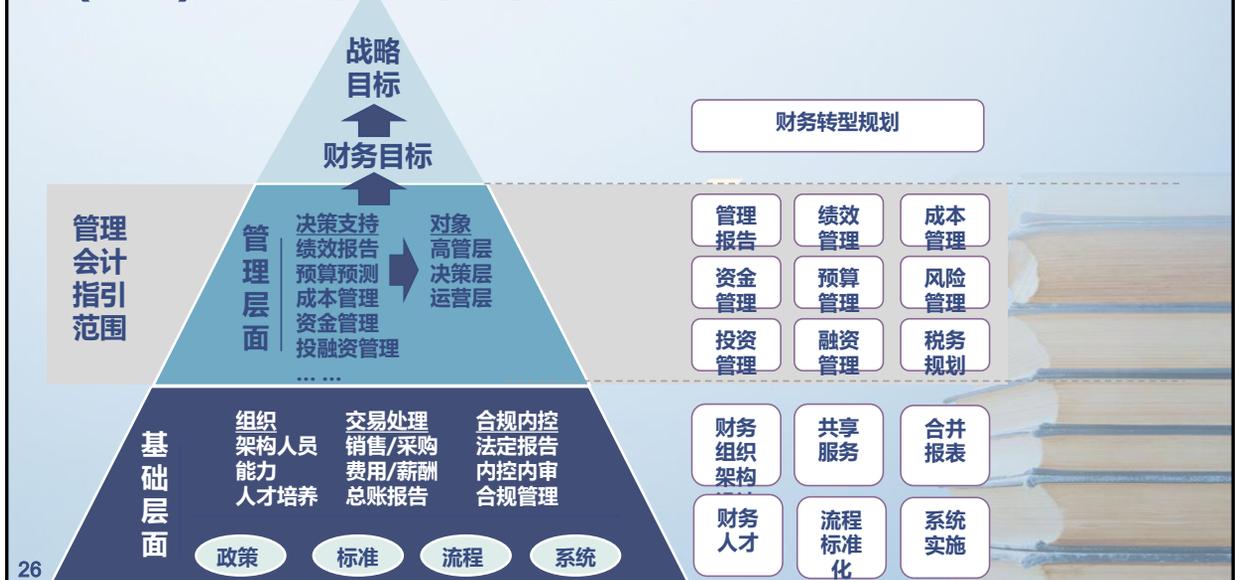
- 在总部层面集中设置计划与分析团队，在对业务部门经理和公司管理人员提供决策支持的同时，有利于驱动全球一致性，发挥流程与技术的成本效益

24

## 第三部分 财务管理咨 询服务介绍

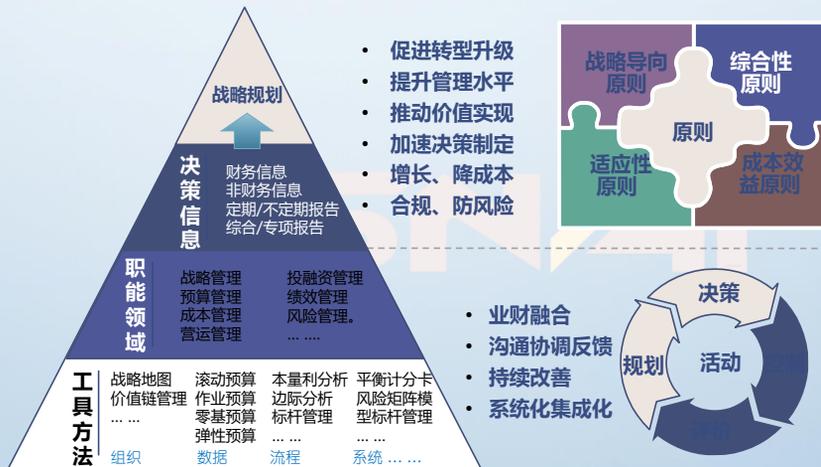
25

### （一）财务管理框架及咨询服务产品



26

## (二) 管理会计指引框架



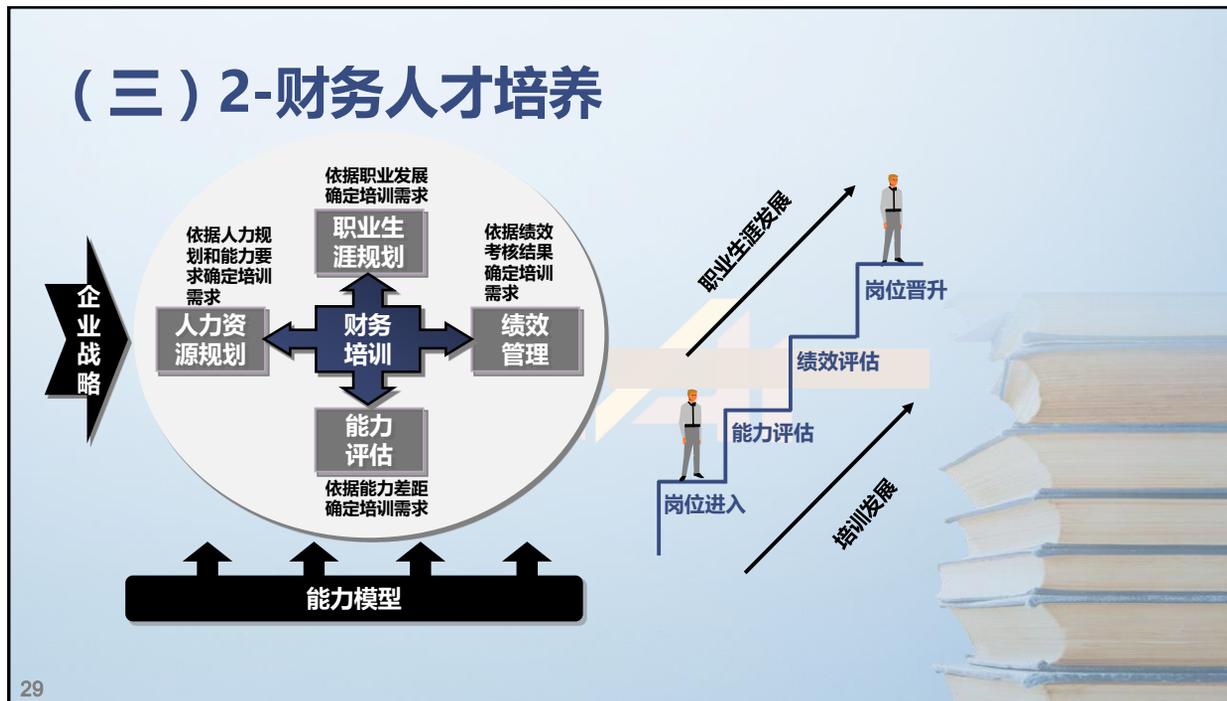
27

## (三) 1-财务管理转型规划



28

## (三) 2-财务人才培养

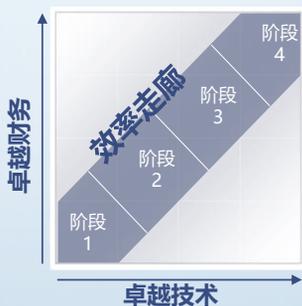


29

## (三) 3-财务管理信息系统

### 效率走廊

- 卓越财务的目标，应根据业务需要，协同IT共同设定；
- 卓越技术的目标，应协同财务能力，共同发展；
- 处于效率走廊的位置显示了和谐的财务功能能力和技术能力
- 低于效率走廊的位置，指示我们具有提高财务能力的潜力，而不需要大规模的技术投资
- 高于效率走廊的位置，指示我们没能通过技术能力，有效实现财务能力



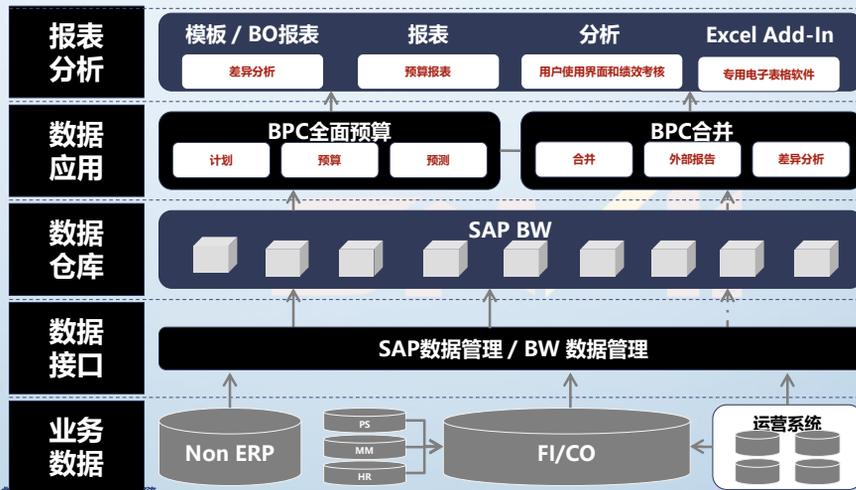
### 发展的阶段

以构建卓越合并报表能力为例，四个主要的阶段：

1. 关注于满足法定的报告的最低需求，报表合并基本靠手工实现。财务标准多样化，财务系统基本上不集成。
2. 合并可以实现系统化，但仍需要大量手工参与。
3. 报表合并通过系统自动实现，但在数据采集方面仍有少量手工参与。集团有可实现的会计标准化方案。
4. 集团范围实现优化的财务流程，会计高度标准化；全部财务数据自动接口化；提供定期的管理信息并且可以满足国际资本市场的要求。

30

### (三) 3-财务综合信息平台示例



31

### (三) 4-财务共享服务中心

架构调整，核算型转为业务支持

#### 核算标准化

增强内部控制，保证财务数据质量；提高财务核算效率；集团公司能够更及时准确地了解子公司财务信息，方便管理分析和加强管控。

#### 人力释放

核算职能集中和流程标准化将财务人员从大量重复和繁琐的工作中解脱出来，工作重点从交易处理转向参与战略制定与业务决策。

#### 能力转型

财务团队能力建设的目标向管理分析、内部控制、决策支持等方面转变。



32

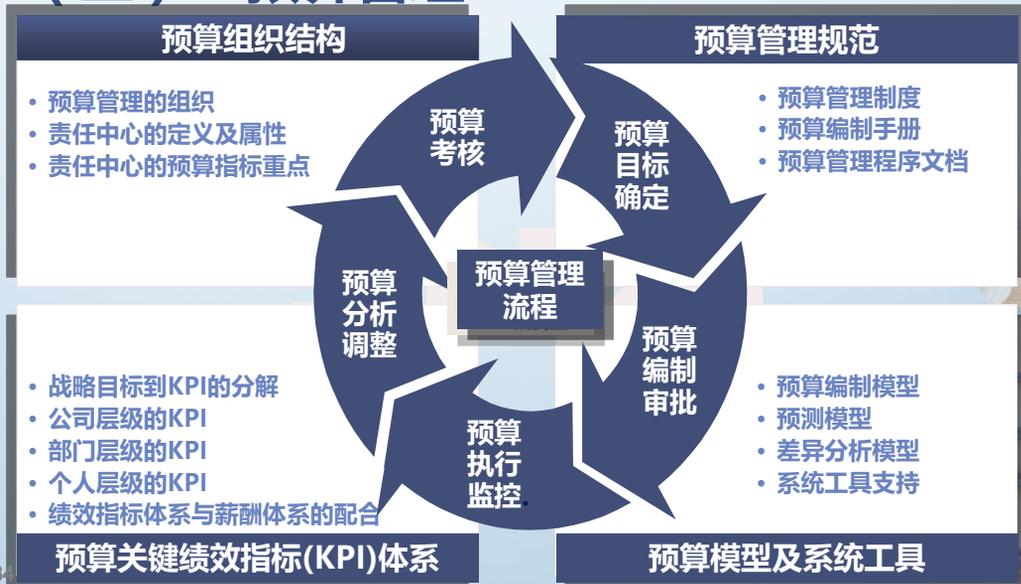
### (三) 4-共享流程标准化

示例



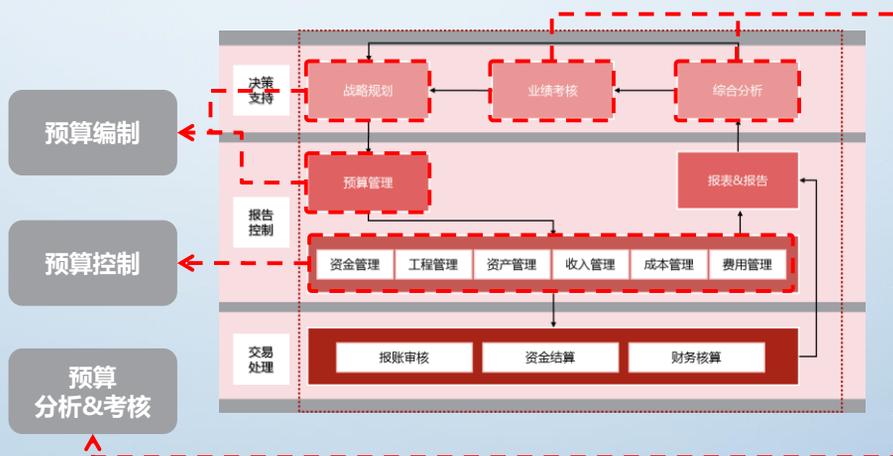
33

### (三) 5-预算管理



34

### (三) 5-预算管理与其他管理手段的关系



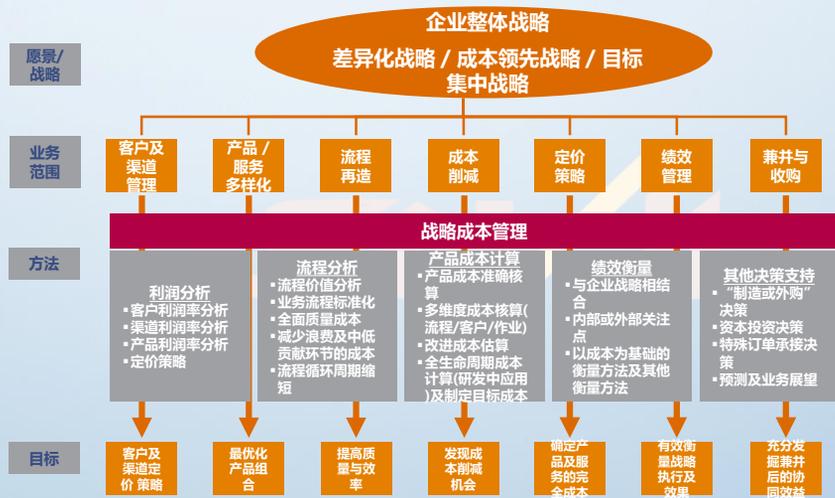
35

### (三) 6-战略成本管理



36

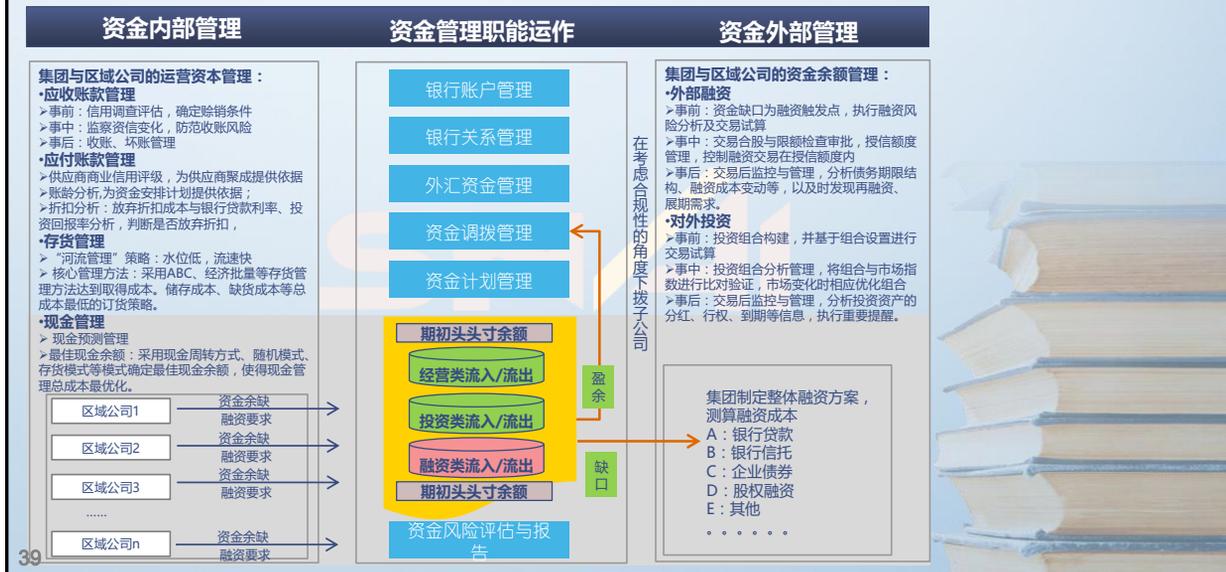
### (三) 6-战略成本管理应用



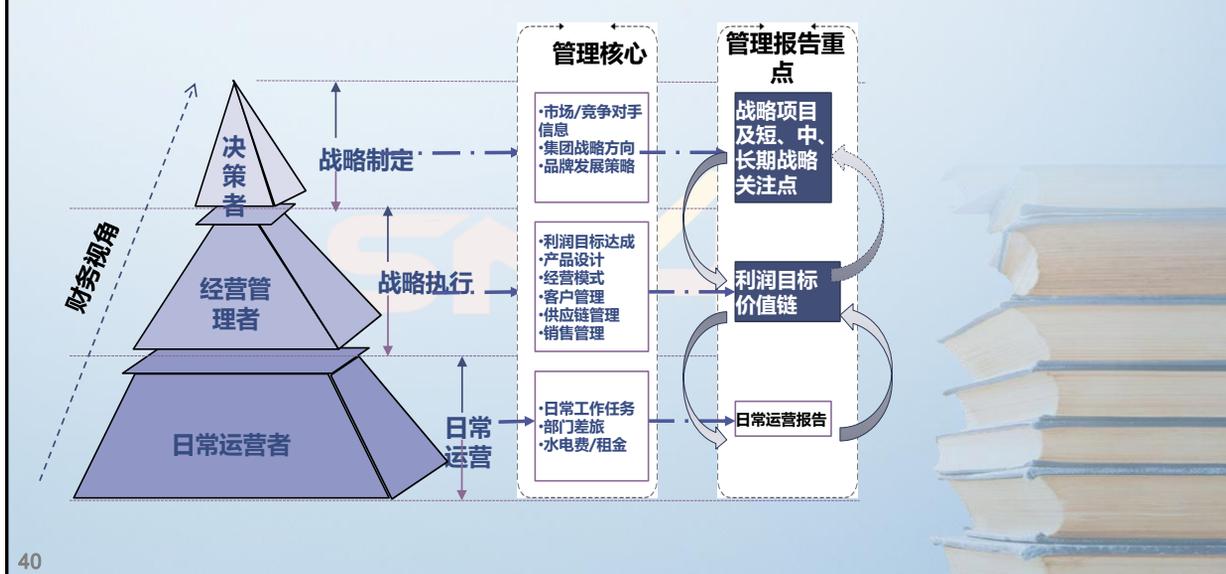
### (三) 7-资金管理发展趋势

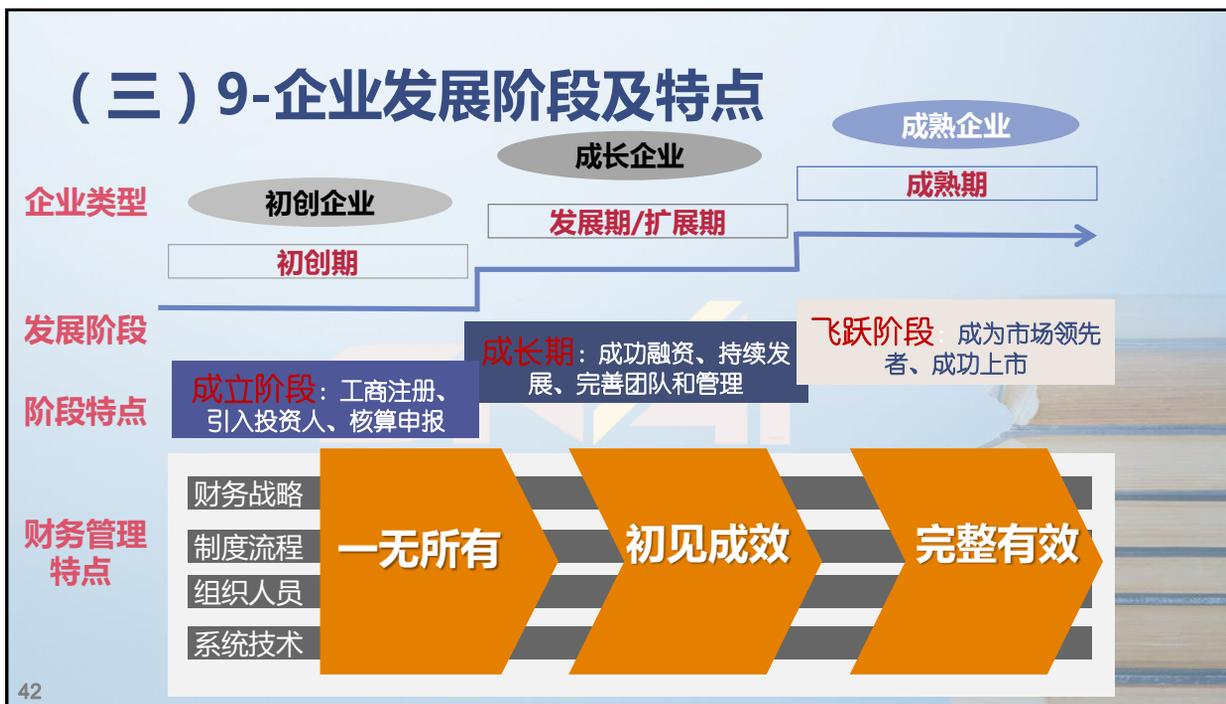
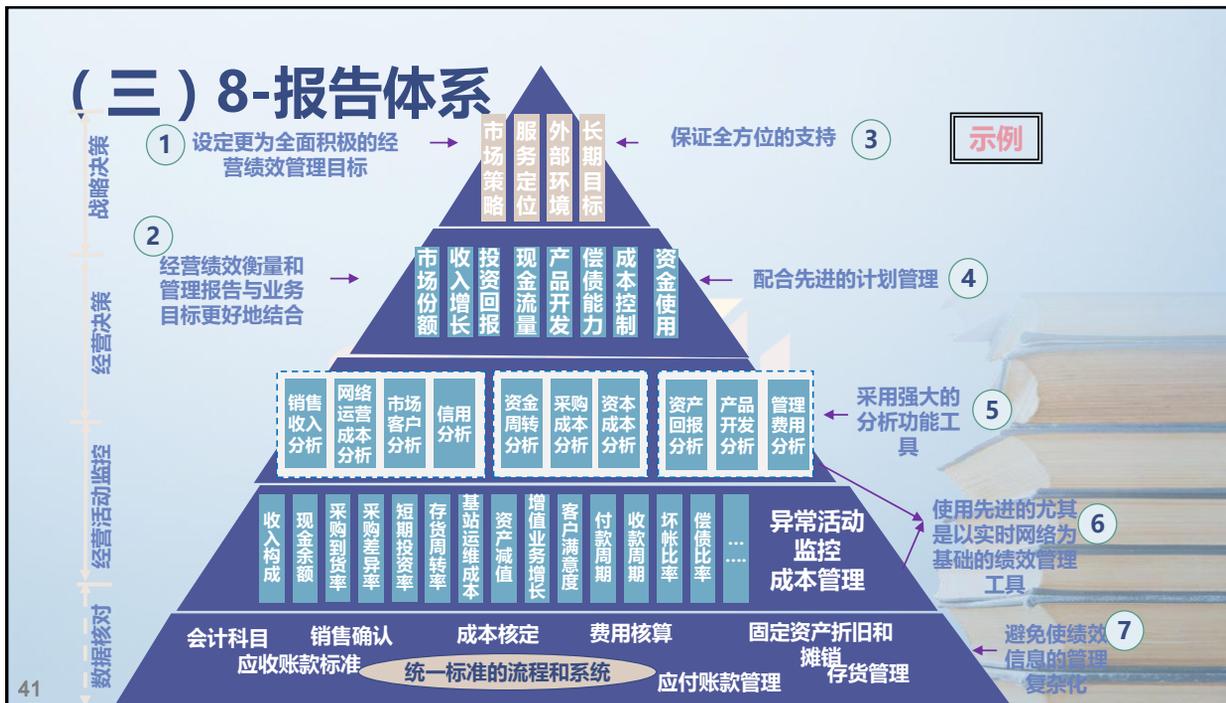


# (三) 7-资金管理框架

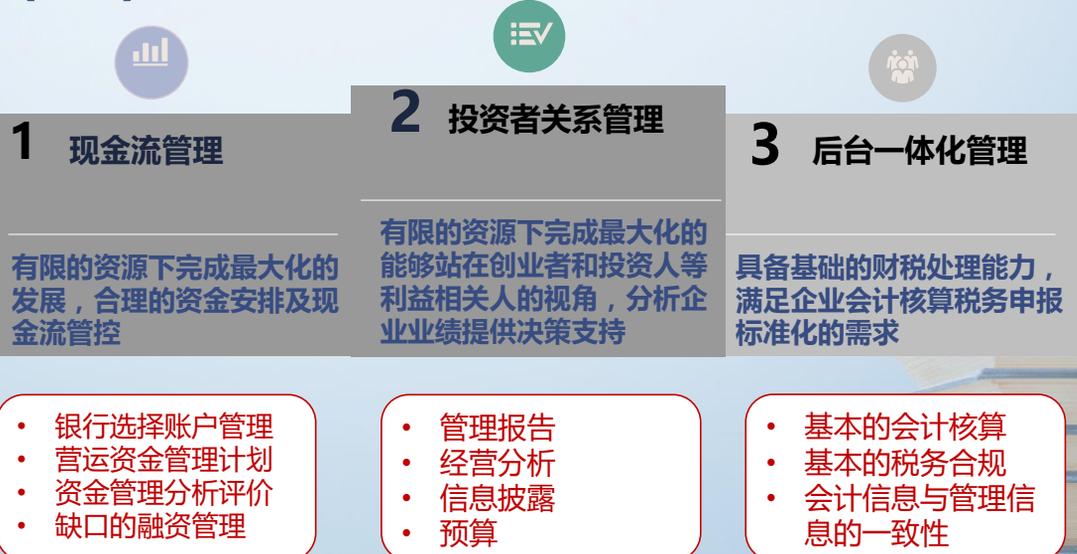


# (三) 8-报告体系提供决策支持





## (三) 9-初创企业财务管理要点



43

## (三) 9-成长企业财务管理要点



44

## (三) 9-财务管理咨询服务切入点



### 1 税务合规及筹划

- 外部要求，带来切实利益
- 如：高新技术申请



### 2 投资者关系维护

- 信息披露
- 管理报告、经营预测



### 3 风险合规考虑

- 资金-银行、预测
- 合规：新三板上市

- 微咨询
- 合作伙伴：如创业投资平台
- 挖掘客户利益诉求点
- 寻找高潜力客户，建立信任关系，陪伴成长

45

## 第四部分 要点回顾

3N41

46

## (一) 要点回顾



47

## (二) 管理咨询交付框架

项目介入 → 评估分析 → 方案设计 → 方案实施 → 后续支持



48