

# 财务管理咨询的一般方法

## 财务管理咨询的基本思路和方法

财务管理咨询依据财务及财务管理活动的内在逻辑展开,其基本思路是从综合反映企业财务状况的经济指标的分析入手,寻找薄弱环节,深入分析影响这些指标的资金业务因素和管理因素,并从中找出主要的影响因素。然后,根据企业战略对财务管理的要求和企业所具备的可能条件,提出改革方案,并帮助企业实施改革方案。可见,财务咨询的主要步骤可以归纳为:根据咨询要求查报表;对照设定标准找问题;依据内在联系找原因;按照战略目标提改进方案。在这些步骤中,对企业现有的各种财务报表、统计报表进行核算和数据比较是主要的方法。财务咨询中的计算不是以帐面平衡为目的,而是发现问题、分析原因的手段。

## 财务管理咨询的分析模型

财务管理咨询的分析模型由三部分组成。

1. 战略性分析。侧重对企业的外部环境展开,目的是掌握以下情况:

(1) 企业所处行业的特征;

(2) 企业的特征;

(3) 企业所从事和可能从事的各战略经营领域的成功关键是什么,发展速度如何,资金利润率是多少,为建立战略优势所需要的最佳经济规模是多少,平均投资额是多少;

(4) 企业所从事和可能从事的各战略经营领域中,成本居于何战略地位,行业的平均和先进水平是什么;

(5) 企业的筹资环境特征,包括供求形势、筹资条件、行业与融资机构的一般关系以及同行业竞争者的筹资能力和财政实力;

(6) 同行业竞争者资金筹措与运用效果,包括资金效益性、资金流动性、资金安全性。

战略性分析的任务是把握企业一般环境、行业环境和金融环境的风险度,成功关键因素,机遇和威胁,为企业的财务管理体系提供筹资、投资和成本管理方面客观的参照标准。

2. 执行性分析。它侧重对企业财务系统展开,目的是掌握以下情况:

(1) 企业财务管理体制的现状;

(2) 企业资金流动运行及其功能现状(效益性、流动性、安全性);

(3) 企业筹资和投资工作及其管理的现状;

(4) 企业成本及成本管理的现状;

(5) 改进企业财务管理现状的条件。

执行性分析的任务是把握企业财务系统的特点、成熟程度、优势和劣势、在资金管理和成本管理方面的关键问题,并把握改善财务系统功能的可行因素。

3. 设计改善方案。这里所述的改善方案是对企业整个财务系统提出的综合改善方案。

改善方案包括两部分:财务的战略方针和财务的战术管理体系。

企业的财务方针属于企业整体战略的一部分。它要明确以下问题:

(1) 战略期内,对企业资金流的总功能要求是什么?侧重点是什么?

(2) 各战略经营领域内,资金流的功能要求是什么?侧重点是什么?

(3) 企业的筹资方针是什么,即筹资的主要来源、筹资的基本条件,以及改善筹资关系和位势的基本对策。

(4) 企业的投资方针是什么,即战略投资的重点、强度、速度;投资效益的最低限和投资风险的最高限。

(5) 企业成本管理的重点经营领域、重点成本项目、重点产品,以及大致的成本目标。

财务的管理体系则要解决以下问题:

(1) 建立与企业经营领域复杂程度、经营和金融风险度相适应的财务管理体制(包括组织机构、规章制度等)。

(2) 从关键的问题入手、强化资金筹措与使用的业务能力和计划控制能力的具体改进建议。

(3) 从关键问题入手,强化成本管理能力的具体改进建议。

## 财务管理咨询的程序与方法

财务咨询在预备咨询阶段、正式咨询阶段和方案实施阶段需要做的工作不同，因此采取的方法也有所不同。

### 1. 预备咨询阶段。该阶段的任务是：

(1) 进行初步的战略性分析和执行性分析，从主要财务报表入手分析反映资金流运行状况和功能状态的各类指标，了解财务工作的基本状况，以便判断关键问题所在，为确定财务咨询课题提供依据。

(2) 了解财务人员对企业经济财务状况和财务管理体制的看法和对财务咨询的态度，以便在正式咨询时能采取相应的办法，争取客户的理解、支持与合作。

(3) 了解企业财务资料的完备程度，以便在正式咨询时能充分利用原有资料，补充缺少的资料。

(4) 设计调查表。调查表主要列举在正式咨询前所需要了解清楚的问题。如客户的人员、产品、流通渠道、协作厂家等基本情况；客户所属行业的状况，特别是同行业中竞争厂家的经营状况，财政实力和成本水平；有关企业经济效益的各种指标情况，各类资金的筹集与占用情况等。在这个调查表中，还应提出如何弄清这些问题的办法，其中特别是关于如何深入掌握企业外部情况的途径。

2. 正式咨询阶段。正式咨询阶段的主要工作是根据已经确定的课题，深入调查企业在财务课题范围内存在的主要问题及原因，提出改革的措施并形成咨询方案。这个阶段的调查，不应限于狭义的财务(会计业务)部门，因为财务问题涉及到经营分析、利润和计划等全面经营的问题。

为了使调查卓有成效，可以先设计出一份比较详细的调查单，列出要调查的方面及每个方面的主要问题；并在调查过程中，根据实际情况和需要，加以增减。在这一阶段，为了确定在的问题，往往需要把企业财务方面的实际数据与各种标准进行比较。这些标准有的是同行业的平均水平，有些是国家规定的水平，有些是企业的目标水平。究竟采用哪种标准，应当根据分析评价的目的来决定。改革方案(咨询报告)的形成是这一阶段结束的标志。在方案形成的过程中，需要和企业财务部门及经营管理部门的有关人员进行磋商，听取他们的意见；同时，还应当与其他的咨询课题组交换意见，使咨询报告与其他咨询组提出的改革方案相协调。

3. 方案实施阶段。如企业提出帮助实施的要求，咨询人员要给予帮助、指导。在这个阶段，主要是和企业财务部门的人员一起，分析落实改善财务状况措施的主要障碍和难点，研究排除障碍落实方案的对策。特别是有关需要横向协作才能落实下去的措施，要对财务部门作更多的指导，使他们能依靠企业高层领导的支持，落实改革方案。

下面列示日本中小企业厅用的财务咨询调查单，以供参考。

### 日本中小企业厅财务咨询调查单

#### 1. 会计组织、帐簿组织、事务处理：

- (1) 会计组织符合会计原理吗？
- (2) 帐簿组织适合企业的实际情况吗？
- (3) 每月都做试算表吗？及时性和适用性如何？

#### 2. 资本结构：

- (1) 资本结构(相对于经营资本、自有资本和借入资本的比例)合适吗？
- (2) 与自有资本相比，借入资本是否过多？
- (3) 从流动资产来看，短期负债是否过多？
- (4) 与销售额相比，应收货款是否过多？
- (5) 固定资产是否超过自有资本和长期负债的总和？
- (6) 应收货款、库存(原材料、在制品、成品)、固定资产投资的状况，是否对筹措资金和经济核算带来不良影响？

#### 3. 资本运用：

- (1) 应收货款总额的限度及库存量是否确定得合理？资本运用是否有效率？
- (2) 应收货款的回收、管理做得是否适当？

- (3) 资金的固定投资状况，以及以此为基础的资本运用状况是否有问题？
- (4) 对固定资产的投资是否过大？
- (5) 经营资本的内部运用效率是否恶化？
- (6) 是否按要求进行库存物资管理？
- (7) 安全性和资本运用效率之间的关系有无问题？
- (8) 材料、在制品、成品各自的周转时间能否保持平衡？

#### 4. 利润及费用收益管理：

(1) 能达到目标资金利润率吗？(包括总资金利润率、经营资金利润率和自有资金利润率)。

- (2) 销售利润率能保持一般的水平吗？(包括总利润率、营业利润率)。
- (3) 销售费用每年都在提高吗？
- (4) 管理费用率是否有增长的趋势？管理费和销售费用的构成比例是否适当？
- (5) 把实际和预算作过对比了吗？
- (6) 搞过成本核算了吗？
- (7) 是否采用标准成本？
- (8) 是否采用以部门划分的计算方式？

#### 5. 会计资料的利用：

- (1) 资金筹措表制作了吗？
- (2) 是否掌握固定费用、变动费用？更重要的是是否了解盈亏平衡点，是否进行核算管理？
- (3) 进行财务分析吗？