



Association  
of International  
Certified Professional  
Accountants®

*The unified voice of AICPA and CIMA*

# DMAI: 模块一

## 第四节： 财务职能的形态和结构

E1: CHAPTER 3-4

# 第四章

## 财务部门各层的工作

# 第四章

## 财务部门各层的工作

第一节：引言

第二节：财务运作（第4层）

第三节：专业领域（第3层）

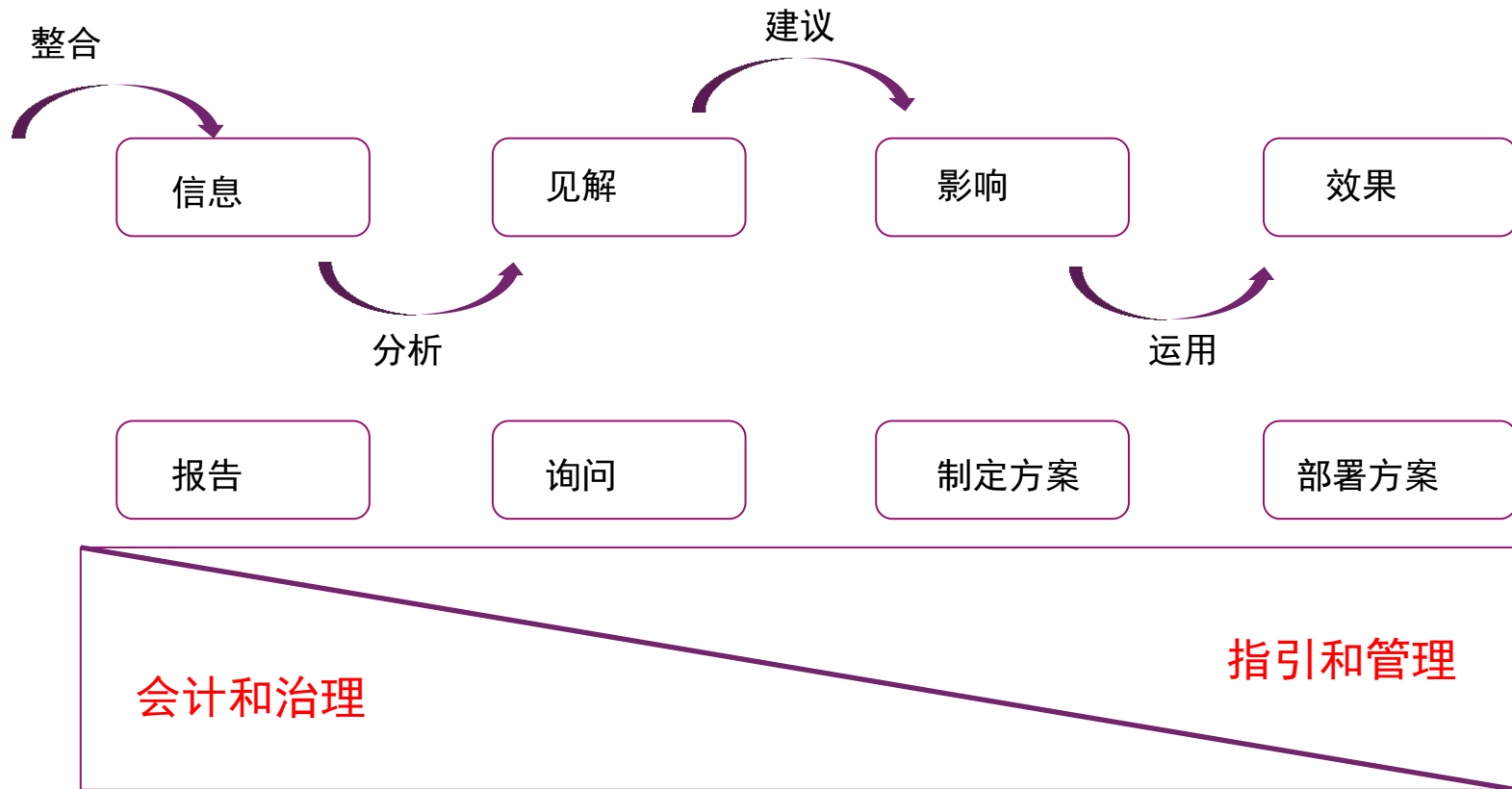
第四节：价值战略合作伙伴（第2层）

第五节：财务团队的战略领导（第1层）

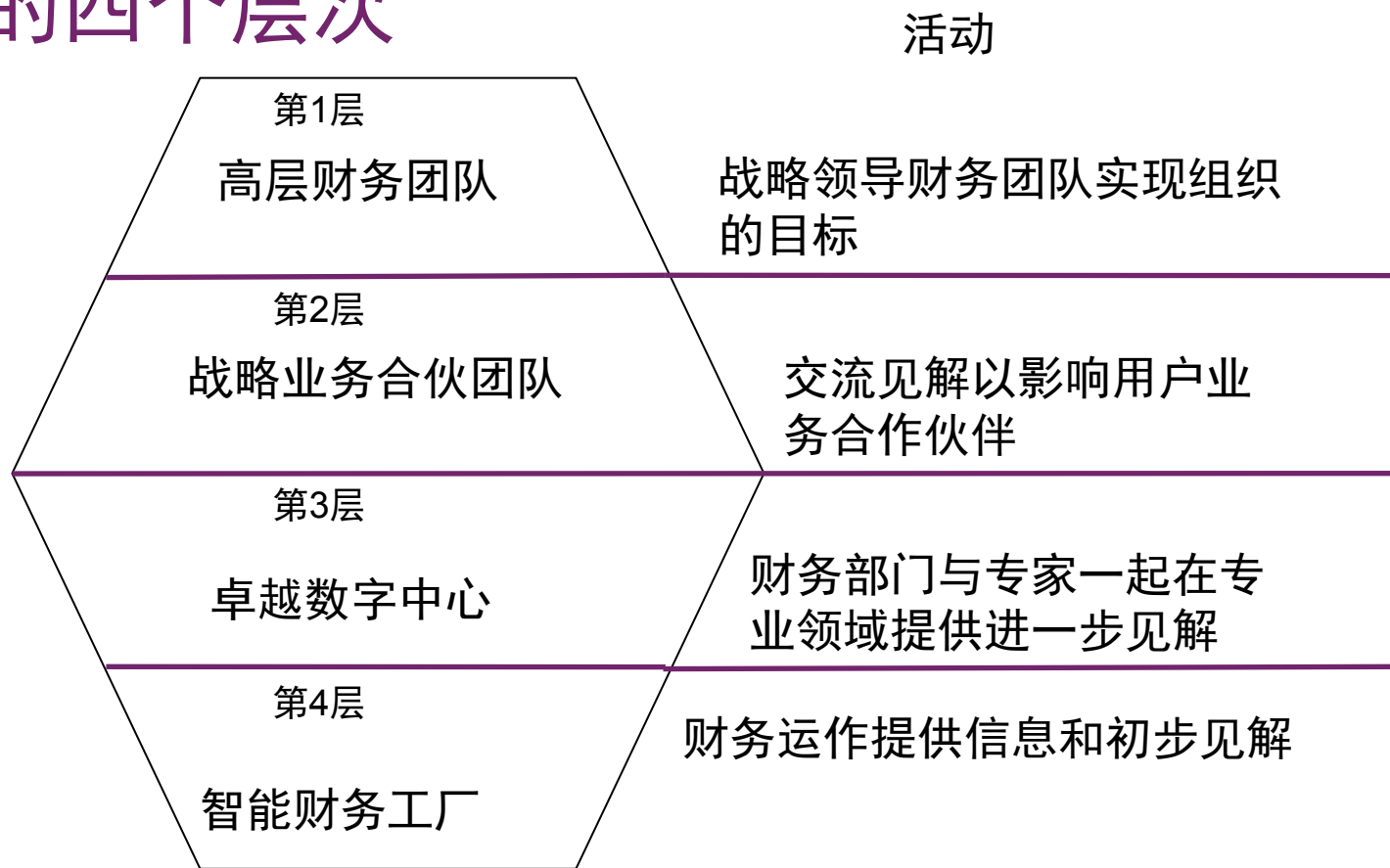
第六节：技术对财务人员活动的影响

# 第一节：引言

# 信息到效果框架扩展（扩展框架）



# 钻石形的四个层次

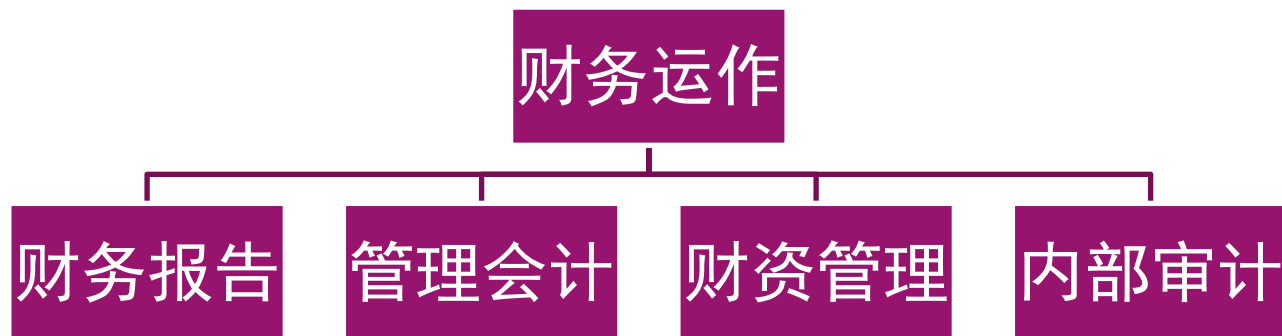


## 第二节：财务运作（第4层）

# 财务运作概述

财务运作产生信息和初步见解，这也是财务人员工作的基础。

财务运作通常有4个相互关联的组成部分：





# 财务报告

财务（或公司）报告：是指根据相关会计准则和法律为外部使用者提供财务信息。

财务信息包括：

- 财务报表 – 利润表 (SOPL), 资产负债表 (SOFP) 和现金流量表
- 税务报告
- 监管报告

外部用户将在制定决策和评估管理层管理工作时使用以上信息。

# 管理会计

管理会计为管理者和其他内部使用者在决策制定、业绩衡量、计划和控制活动中提供信息。

## 成本明细表

- 标准成本卡列出每单位的预期成本，并用于定价和决策

## 预算

- 显示某一时期的总计划收益和成本

## 差异分析

- 确定预算和实际之间的差异，并在必要时进行调查。

# 财资管理

- 财资管理是对企业资金的管理，包括现金和其他营运资金项目，加上长期投资，短期和长期债务，以及股权融资。
- 财资管理的主要职责见下表

# 财资管理

职责	说明
营运资金管理	财务科将负责决定适当水平的营运资金，并对此进行监督
现金管理	编制现金预算，必要时安排透支
融资	在考虑风险的同时，监控投资（以最大化回报）和借款（以最小化成本）
外汇	尽量减少外汇损失
税收	计算税款，依法管理事务，使责任最小化。

# 财资管理

逃税 (tax evasion)- 非法

避税 (tax avoidance ) – 合法但不道德

税收减免 (tax mitigation ) – 合法并且合乎道德

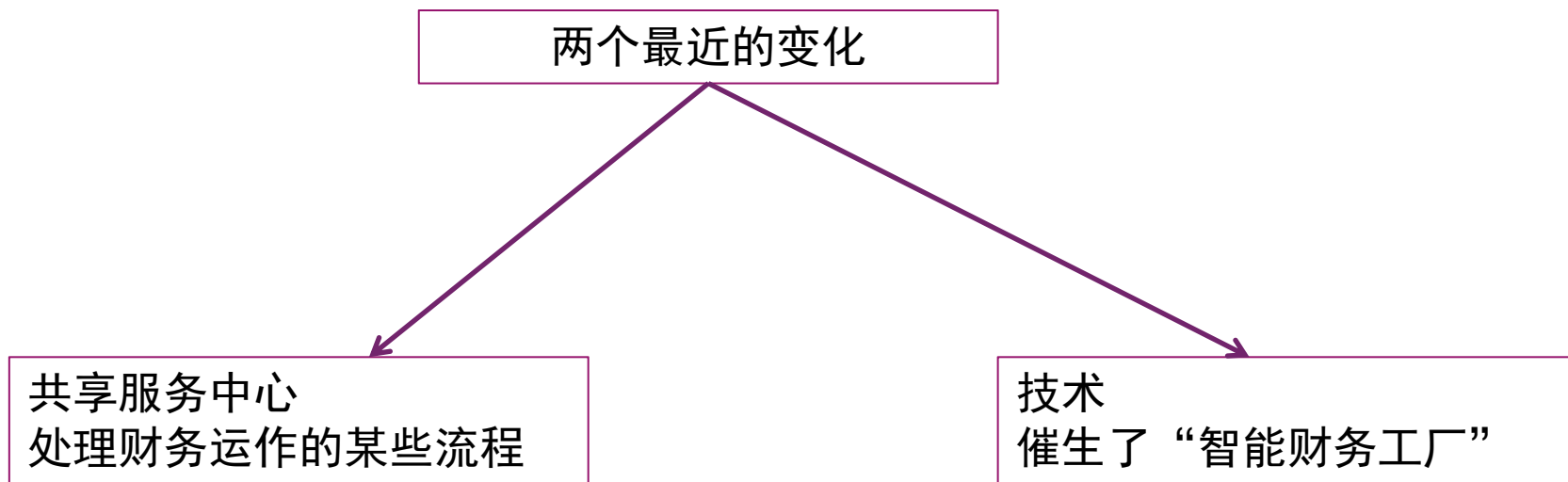
# 内部审计

- 内部审计是一项由管理层建立的独立活动，目的是检查和评估组织风险管理过程 and 控制系统，并为实现公司目标提出建议。
- 内部审计的主要目的见下表

# 内部审计

职责	就机构是否有健全的内部控制缺席以防止亏损，向管理层提供意见。
法律依据	这不是法律要求。但英国公司治理准则建议，如果一家上市公司没有内部审计部门，它应该每年评估是否需要一个内部审计部门。
工作范围	由管理层决定。涵盖组织的所有领域，包括运营和财务。
方法	越来越多基于风险审计的方法；风险评估；控制系统评估等
责任	就内部控制和公司治理提供意见和建议。

# 财务运作近期的变化





## 例题

下列关于财务运作变化的陈述哪一项是正确的？

- A. 共享服务中心就是外包
- B. 由共享服务中心生产的工作质量比外包的要高
- C. 建立共享服务中心使业务流程得以实现标准化
- D. 共享服务中心只能处理财务部门最低级别的工作

答案： C

### 第三节：专业领域（第3层）

# 专业领域概述

专家是指从别人提供给他们的信息中提供见解的专业人员。财务职能部门与这些专家一起工作，为决策和项目提供支持。

包含四个专业领域

- 财务规划与分析（FP&A）
- 税收
- 项目评估
- 项目管理

# 财务规划与分析（FP&A）

- 财务规划和分析的专家主要执行预算、预测和数据分析，以支持董事会的决定。
- 好的财务规划和现金流管理将有助于持续盈利和增长。

# 税务

- 税收遵从 (Tax compliance): 遵守法律、法规, 以降低风险, 例如及时报税。
- 税收策划 (Tax planning): 确保组织以税收节约型模式运作, 以减少纳税并创造价值。

# 项目管理

项目管理（Project management）：整合项目的各个方面，以确保无论何时何地需要时都可以提供适当的知识和资源。

- 确保以及时、划算的方式产生预期结果。
- 团队聚集在一起的唯一目的是实现项目目标。

# 项目管理

项目管理流程包括五个部分：

- 项目的启动
- 项目的计划
- 项目的实施
- 项目的过程
- 项目的收尾

# 项目评估

- 项目评估（Project appraisal）：发生在项目管理流程的第一步也就是项目启动阶段，主要是评估一个项目的许多决策和潜在结果。
- 资本投资决策采用投资回报率、净现值（NPV)和内含报酬率（IRR)等方法进行评估。



## 例题

S以商业合作身份工作，为其组织的专业领域提供支持。如果S的部分职责是管理并最大限度地降低组织面临的税务风险，包括税务遵从和规划，那么他所做的工作类型支持的相匹配的专业领域是

- A. 财务规划与分析
- B. 税务
- C. 项目管理
- D. 项目评估

答案：B

## 例题

S以商业合作伙伴的身份工作，为其组织的专业领域提供支持。如果S的部分职责是大量参与计算净现值和投资回报率等，那么他所做的工作类型支持相匹配的专业领域是

- A. 财务规划与分析
- B. 税务
- C. 项目管理
- D. 项目评估

答案：D

## 例题

S以商业合作伙伴的身份工作，为其组织的专业领域提供支持，如果S的部分职责是执行预算、预测和数据分析，以及使用关键的财务比率，那么他所做的工作类型支持的相匹配专业领域是

- A. 财务规划与分析
- B. 税务
- C. 项目管理
- D. 项目评估

答案：A

## 例题

S以商业合作伙伴的身份工作，为其组织的专业领域提供支持。如果S是负责管理资源以实现特定目标，那么他所做的工作类型支持的相匹配的专业领域是：

- A. 财务规划与分析
- B. 税务
- C. 项目管理
- D. 项目评估

答案：C

# 专业领域的最新变化

两个最新的变化

```
graph TD; A[两个最新的变化] --> B[财务部门演变为钻石形<br/>•扩大了财务职能部门和专业领域之间的业务合作<br/>•SSC提供的专业领域任务数量增加]; A --> C[技术<br/>•已被专业领域使用<br/>•被财务部门与专家一起工作时用于提高生产率];
```

财务部门演变为钻石形

- 扩大了财务职能部门和专业领域之间的业务合作
- SSC提供的专业领域任务数量增加

技术

- 已被专业领域使用
- 被财务部门与专家一起工作时用于提高生产率

## 例题

H是一位财务专业人士，他担心由于技术的进步，他的工作将受威胁。 你可以用下面哪一项来向H解释现代财务部门使用技术的好处？

- A. 技术可以提高财务团队的生产力
- B. 有更多的机会与行业专家合作
- C. 科技的进步意味着H没有新技能可学，他的生活更轻松
- D. 日常任务的自动化意味着财务团队可以集中精力为组织的利益提供更多的增值分析
- E. 用于支持数据分析的技术可以提供改进预测的结果使员工能够做出更好的业务决策
- F. 技术的发展意味着财务团队要做的工作更少，这样会有更多的时间去追求自己的兴趣爱好

正确答案：ABDE

# 价值战略合作伙伴概述

钻石形的第2层包括两个部分：

- 交流见解以影响用户
- 业务合作伙伴

# 交流见解以影响用户

第3层的见解会向上汇报给第2层的作为战略伙伴的财务人员。

战略伙伴会：

- 以适当的形式
- 以必要的频率
- 向内部和外部利益相关者
- 解释并使用财务报表及其他数据来报告这一见解，并利用这些信息影响用户的管理决策和实施。



# 交流见解以影响用户

财务部门形式的不断变化意味着：

- “交流见解以影响用户”这一层将需要更多的人，
- 财务部门将需要发展必要的能力，以充分开展这项活动。

## 例题

判断以下关于财务部门形态的第2级涉及的战略业务合作的陈述：

1. 财务部门以每月一次的频率交流他们的见解。
2. 财务部门需要开发新的能力，以便能够有效地产生和交流见解。
3. 财务部门仅向内部利益相关者传达他们的见解。
4. 与以前相比，这一层的财务部门需要更少的人员。
5. 见解意味着对某人或某事获得准确和深刻理解的能力。

答案： 1.x 2.√ 3.x 4.x 5.√

# 业务合作伙伴

财务部门将作为业务合作伙伴，影响组织的决策以实现预期的效果。

财务职能部门的工作重点将从报告业务的历史绩效转向挑战管理思维，并推动决策影响未来绩效。

首席财务官（CFO,即财务职能部门负责人）与首席执行官密切合作，支持他或她对组织的管理。

组织开发和使用财务职能专业人员作为企业合作伙伴，将首席财务官的影响扩展到整个业务。

# 业务合作伙伴

业务合作服务可由下列提供：

- 与部门经理一起工作的财务部门员工
- 在卓越中心的多学科团队
- 结合地方支持和专家小组的意见对特定问题的处理或者共同指导一项重大决策

## 例题

不定项选择：以下哪项可以用来定义业务合作关系？

- A. 主导业务分析
- B. 参与商业决策和谈判
- C. 参与战略的制定、实施和沟通
- D. 值得信赖的顾问，重要的朋友和富有成交的商业讨论的推动者

答案：ABCD

## 第五节：财务团队的战略领导 (第1层)

# 财务团队的战略领导（第1层）

最顶层活动是战略领导财务团队。

财务部门负责人首席财务官（CFO）：

- 主导支撑组织目标的关键方案
- 执行CEO制定的战略并为其提供资金支持
- 与内部和外部利益相关者保持有效的联系

# 财务团队的战略领导（第1层）

首席财务官需要一个拥有适当知识、技能和经验的团队，以有效地执行所有的财务职能。

首席财务官与首席执行官一起工作，成为企业副驾驶员。



## 第六节： 技术对财务人员活动的影响

# 技术对财务人员活动的影响概述

财务部门可以从两方面来看技术：

## 1. 一个机会

- 用于提高财务专业人员的效率和生产力
- 把财务专业人员的时间解放出来，让他们去做更有意义、更有挑战性更有价值的工作

## 2. 一种威胁

- 用来减少或取代财务专业人员的许多传统角色和活动

# 技术与信息到效果框架

- 技术和自动化对钻石形第4层活动“产生信息和初步的见解”层要求缩小了，因为对“收集”（assemble）和“分析”（analysis）这两个活动都可以用自动化处理。
- 但这增加了对第3层（与专家合作以提供进一步的见解）和第2层（通过沟通见解来影响用户、业务合作伙伴）技能和人才的需求。
- 两种主要技术对财务部门的影响
  - 自动化和认知技术
  - 新数据来源和分析方法

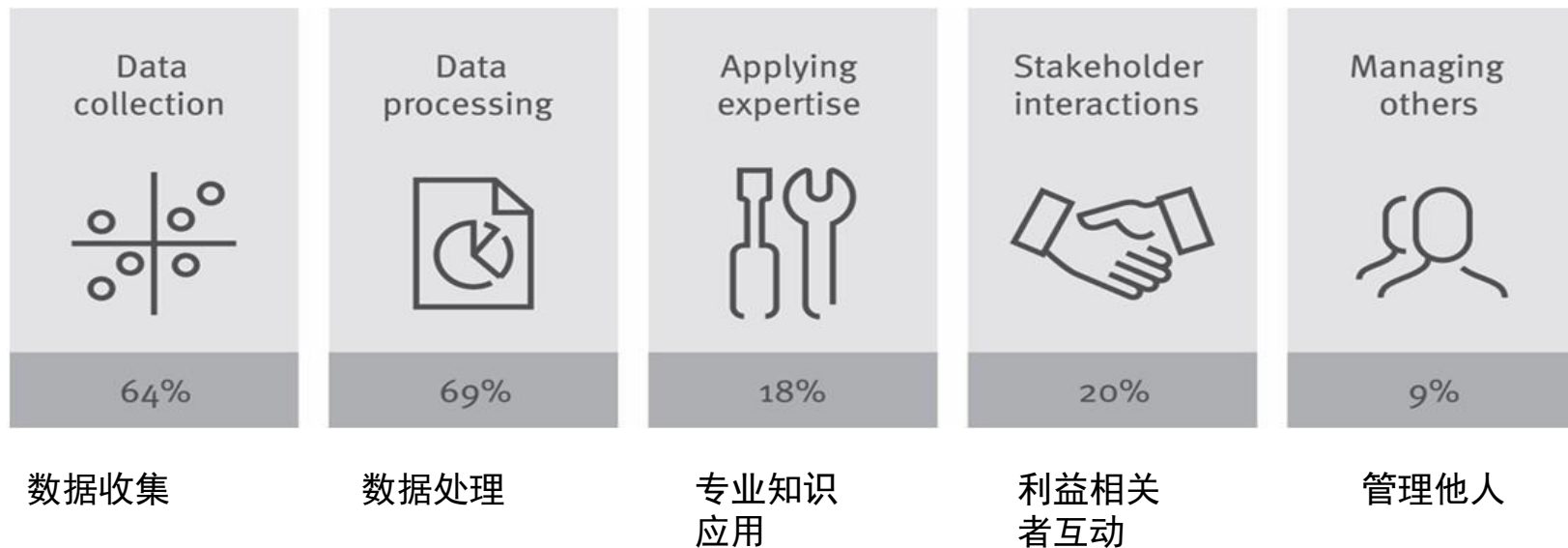
## 例题

下列哪四项可能是将传统财务部门大部分工作自化的优点？

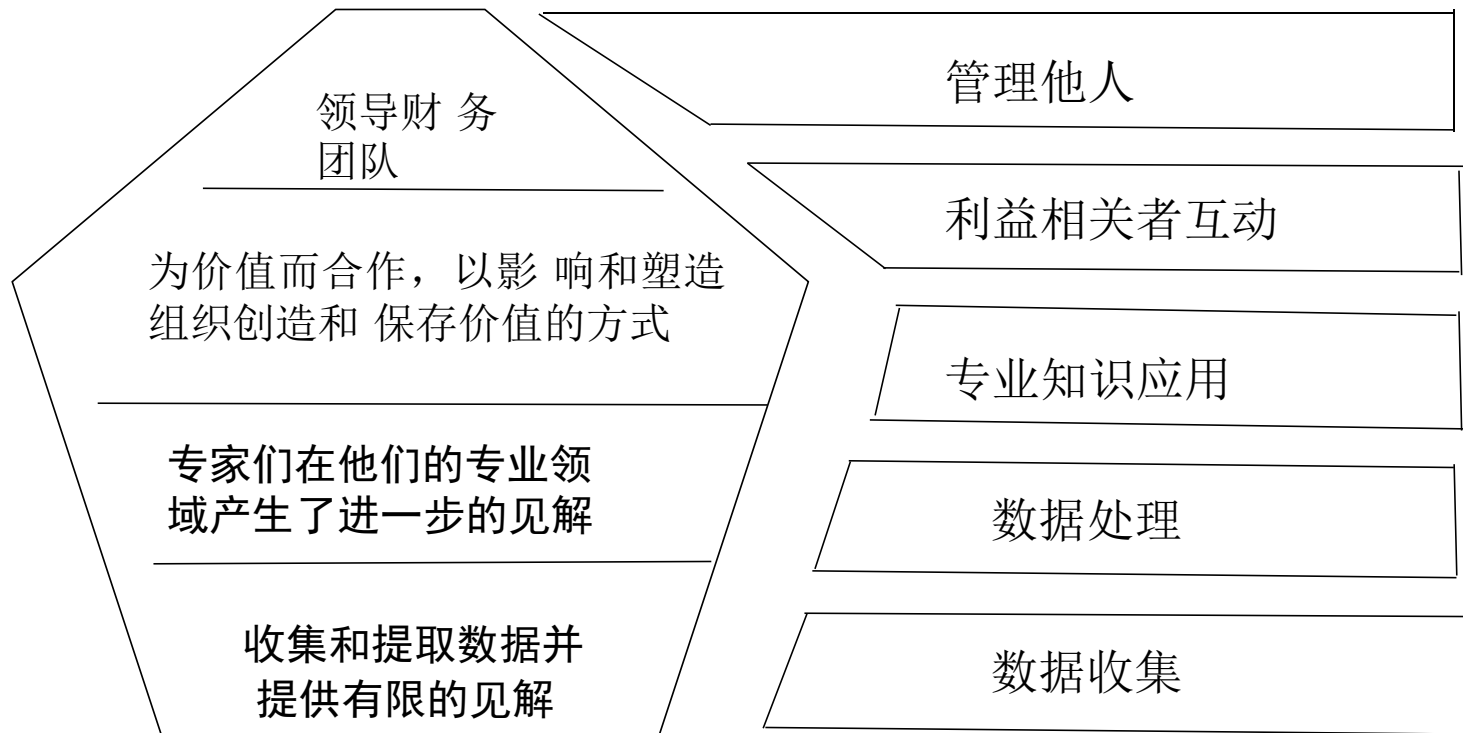
- A. 减少了人力的投入，因此减少了人为失误
- B. 减少文书工作，使组织更加可持续发展
- C. 处理速度更快，意味着可以获得更多的实时信息
- D. 所需财务人员减少，减少员工成本
- E. 数据完整性提高了
- F. 减少对财务人员的培训，减少培训费用

答案：ABCE

# 自动化和认知计算



# 自动化和认知计算



# 自动化和认知计算

- 机器人流程自动化（RPA）为许多常规的文书活动提供了自动化的机会。
- 认知计算（如人工智能（AI）、机器学习和自然语言编程）提供了实现先进数据分析和报告编写自动化的可能。

## 例题

从备选项中完成下表总结当代财务部门的各种观点：

钻石形 中的层 级	信息到 效 果框 架	活动	财务部 门 中的 位置	麦肯锡的 自 动化 职能
第1层				
第2层				
第3层				
第4层				



# 例题

## 备选项

- 效果
  - 智能财务工厂
  - 运用
  - 数据收集
  - 建议
  - 战略合作伙伴
  - 信息
  - 利益相关者互动/专业知识应用
  - 影响
- 分析
  - 数据处理
  - 卓越数字中心
  - 管理他人/利益相关者互动
  - 见解
  - 整合
  - 高级财务团队

## 例题答案

钻石形中的层级	信息到效果框架	活动	财务部门中的位置	麦肯锡的自动化职能
第1层	效果	运用	高级管理团队	管理他人/利益相关者互动
第2层	影响	建议	战略合作伙伴	利益相关者互动/专业知识应用
第3层	见解	分析	卓越数字中心	数据处理
第4层	信息	整合	智能财务工厂	数据收集



# Thank you