

# 财务诊断调研

## 一、财务诊断调研的内容：

企业财务诊断调研，不能拘泥于会计账务、报表和财务管理制度，而要综合考虑与财务相关的各个方面，包括顶层设计、业务流程等。开展财务诊断调研的内容，需要根据企业的实际进行合理的增减调整，大致包括如下这些方面：

1. 公司名录、及公司地址
2. 集团公司架构及各公司股权架构
3. 公司的组织治理机构
4. 财务的组织机构(包括:会计、出纳、库管、收银员)
5. 财务核算情况:(1)账务情况(核算体系的设置、会计账套的设置!会计科目的设置、核算流程、账务处理、附件单据及审批手续等)  
(2)报表及报告情况(内部财务报表的设计及报送、财务分析及分析报告)  
(3)财务资料(利润表、资产负债表、现金流量表,会计总账、明细账、明细科目余额表、记账凭证、出纳资金资金表等)账、
6. 财务内控情况:
  - (1)财务管控机制的建设
  - (2)内控的流程和制度
  - (3)业务流程的实际监督管理情况
  - (4)资金管理的实际情况
  - (5)资产管理的实际情况
  - (6)内控资料(财务管理制度、内控流程及制度、资产管理制度、资金管理制度、库房管理制度、内控工具-单据及表格等)
7. 信息化软件情况:
  - (1)业务管理软件(收银软件、进销存软件、或 ERP 软件)及基础设置
  - (2)财务软件及基础设置
8. 税收情况申报缴纳情况及税收规划情况
9. 各公司的业务体系、业务流程

## 二、财务诊断调研的基本原理、立场、和规则：

1、企业的财务诊断调研，有些时候基本上没有明确的方向，因为企业的老板也说不清问题出在哪里。而且即使他说了，也未必就是真正的问题所在。那么就需要我们去抓方向、抓主要问题。通过实地调研、综合分析来判断企业到底存在什么问题？问题的根源是什么？

2、同时，开展企业的财务诊断调研工作，要尽量避免死板地按照几个预先设定的模块内容去进行，也就是尽量避免模板化，那种把财务工作割裂成几个具体的板块，意图将诊断调研工作简化成模板的方式，最终会变成狗皮膏药，起不到实际作用、达不到实际效果。因为预设的模板，只会把我们的诊断工作限制在一个固定的框架内，思维就会僵化在一个固定的范围里面，最后得出的结论就会死板、教条、甚至浅显，而发现不了企业真正的问题所在。前面提供的诊断调研内容，只是大的内容框架，在实际工作中，也还要结合企业的实际情况去进行增减调整，并且根据企业的实际情况及时对重点和方向进行调整。

3、企业邀请我们做诊断调研，是一定要结果的，要实实在在地找出真正的问题和原因，并找到解决问题的途径，所以，如果诊断结束后我们给不出一个明确的结果，甚至连方向都摸不着，企业方面肯定不会满意。这个时候无论我们怎么高谈阔论、口若悬河，都没有意义，企业方面肯定不买账。所以，清谈也好、讲大道理也好，只能是在开始做业务的时候起一个铺垫作用，诊断调研结束，再继续讲空洞的大道理，只会让企业方反感甚至蔑视我们。所以，诊断调研结束，一定要直截了当地给企业方一个明确的结果。

4、企业老板可能会认为他的问题很多，也可能会觉得问题很简单，而对我们的工作指手画脚，并要求我们按照他的思路去开展工作。这里就要特别注意了：我们绝不能因为他们说有什么问题就认为是什么问题，绝对不能被他们牵着鼻子走。如果我们纯粹跟着他们走，只会被搅糊涂，会永远也搞不明白他的问题到底出在哪里。因为如果他们能够认识到问题所在的话，就根本用不着请我们去诊断了。所以，我们开展诊断调研工作，一定要坚持一个基本的立场：就是他们说什么都可以，我们记录下来作为参考，但都不能作为我们下结论的依据。而我们自己，一定要坚持自己的原则去按照自己的思路去进行实地调研，用自己专业的思维去分析，从而得出我们自己的结论。

5、企业财务在企业里面不是单一的一项工作，它是贯穿于整个企业的经营管理的，同时财务工作的各个方面如资金、内控、核算、成本等，也不是相互独立的，而是相互交叉、相互融合贯穿的，所以我们在对企业财务进行诊断时，不能把财务的各个方面割裂开来，一定要把各方面的因素综合起来进行判断。

### **三、财务诊断调研的基本流程和方法：**

开展财务诊断调研的财务人员，必须要具备一定的理论和经验，包括财务工作的基本目标是什么？需要做出怎样的成果？并且需要知道，财务规范化到底需要做什么，应该怎么做？然后，以此为标准，进行企业财务工作的调研、诊断。

基本的流程如下：

1. 看账、看表、看流程制度等相关资料；
2. 与相关部门、人员进行沟通、交流；
3. 到现场进行流程的走访、查看。
4. 随时记录、归纳、分析、总结。

—企业的财务问题，都在财务体系框架范围内：包括顶层设计、组织架构、财务核算、内控管理（资金、资产成本、费用）、税收安全、报表报告、财务分析等。由于财务与业务实际上是相互关联的，所以，也需要同时对业务进行调研，包括人资、行政方面的管理等。

至于如何进行分析、判断，则需要掌握相关的基本理论知识和原理，同时具有实际的专业工作经验，还要有综合分析判断的能力。不是看几本书、听几堂课就能练就的，一定要有实际经验的积累。所以，开展财务工作的调研，同样需要具备财务总监的基本工作技能。（后面会分别提示，哪些方面的诊断调研工作，需要了解哪些方面的财务总监技能的内容。）

### **四、具体操作流程如下：**

#### **一、入场前准备**

入场前不需要做太多的准备，因为每家企业的情况完全不同，如果做太详细的计划，一旦入场，也许马上就会发现所做的准备与实际情况完全风马牛不相及。前面说过，尽量避免那种模板化式的操作，要凭借自身“专家”的经验和能力来

进行判断。

入场前的准备工作包括如下两个：

1、向企业提出基本的资料准备要求，

进场前，可以根据诊断的目标和任务确定我们需要的资料，如企业的基本情况介绍、主营业务、组织机构和基本人员情况说明等，然后通知企业提前做些准备，这样可以节省部分现场时间。但也不能对企业方自行准备资料寄予太多的希望，因为企业人员有不理解的情况，也有嫌麻烦不愿意配合的情况。所以，我们虽然给企业提出了资料要求，但大部分还需要我们现场去重新调取。（见附件 G1、2）

2、向企业提出进场的首次沟通会议要求。

首次进场会议沟通非常重要，因为通过和企业老板或相关人员沟通后，可以帮助我们尽快了解企业方的真实需求和方向，了解到一些我们需要的相关信息。同时，也能帮助企业人员认识我们，知道我们的调研的目的，了解我们开展工作的方式方法，便于他们配合我们的工作。沟通会议的要求要在进场前通过电话、微信等方式和企业方确定，便于对方提前安排相关人员参与。

二、进场后的操作：

1、快速浏览企业提供的资料。

主要是企业基本情况介绍的资料，目的是通过浏览企业的基本资料，初步掌握企业的基本信息，为会议沟通做准备。如果企业提前提供了电子文档资料，则在进场前就完成这项工作。

2、沟通会议。

主要目的，是要企业相关部门了解我们工作的目的和方式，希望他们在后续工作中积极予以配合。

同时，在沟通会议上，注意重点了解老板及其他高管的要求，尽可能从老板和管理人员那里初步了解企业存在的问题。但他们提出的问题，我们只做记录，作参考，但不做现场判断。

3、现场调研的实施。

主要包括三个方面：财务战略调研，财务的现场调研业务的现场调研。

（1）财务战略调研：

包括老板访谈、企业资料查阅两个方面。

A、老板访谈，重点是了解老板对企业财务工作现状的看法(满意还是不满意，有什么问题，有哪些不足)，了解老板的财务理念、对财务工作的认识，了解老板对财务工作的主要需求。

B、资料查阅，首先，尽可能通过老板了解企业财务的顶层设置状况，包括股权及股权架构、公司形式和公司架构，财务管控机制、税收规划。然后，再通过老板调取相关的资料，特别是股权方面的资料、公司章程等，需要老板批准才能调取。根据资料，分析判断存在有哪些问题和不足。

(相关顶层设计的原理，可以参照《集团型民营企业股权架构设计的原理和实用方法》《教你一小时内学会税收筹划》《老板彻底掌控公司-财务管控机制建设实用方案》)

(2)财务的现场调研:财务的现场调研包括访谈、查阅财务资料、查阅规章制度、了解工作流程三个方面。

A、访谈，就是和财务人员进行初步的沟通了解，了解他们的财务理念，对财务工作的认识，了解他们的工作内容需要帮助解决的问题等。

(财务理念和认识，参照《怎样才能做出有实际价值财务分析?》《财务工作的基本目的及财务怎样才能满足老板的需要》《怎样才能快速有效地提高财务的地位和价值?》)首先对经理或总监进行访谈，了解整个财务流程和存在的问题;然后，对财务各个岗位进行访谈，了解他们的具体工作，发现他们的工作存在的问题，或有哪些不足，在和财务人员进行具体的访谈时，则不仅要了解他们工作的内容和流程，还要了解他们自身对工作的认识 and 态度以及他们的专业水平和能力特长，因为这与下一步制定财务工作改进方案相关:

B、查阅资料，则主要是翻看报表和凭证、查看财务规章制度，查阅账簿记录等，根据他们的账、表，了解他们的财务工作做到了什么程度，还缺乏哪些工作，哪些需要进一步的改进等。

首先，根据他们的账务、报表、报告了解他们的财务工作水平到了什么程度:

方法 1，了解他们有没有做财务分析，有没有报送财务分析报告。如果没有做财务分析，说明财务人员对财务工作缺乏的认识，不懂得怎样才能发挥财务的作用，不知道如何才能提高财务的地位和作用。他们开展的财务工作仅限于记账、

报税以及日常费用报销审核，基本上不能满足老板的需要，在经营管理方面没有起到决策性的作用。

如果他们做了财务分析，那就看财务分析报告的结构和内容。看财务分析报告的内容，是否重点做了经营方面的分析，有没有揭示出经营当中的问题，以此判断他们的财务工作是否在经营管理方面发挥作用。如果只是财务指标的计算等那种格式化的分析，没有实质性的内容，则说明他们有一定的理论基础，但没有真正理解财务分析的作用和意义。再看财务分析报告的结构，由此可以看出他们的财务工作是否具有条例性。（参照《实用〈企业财务分析报告〉模板》）

方法 2，看报表。除了三张表之外，重点看他们有没有其他内部管理报表。根据他们有没有做，做有多少内部管理报表，以及内部管理报表的内容，来判断财务人员的财务工作水平到了什么程度，也可以据此判断财务人员有没有正确的财务理念，是否在企业经营管理方面是否发挥作用。

方法 3，看账务。主要看账务里面的会计科目的设置特别是二级明细、三级明细是如何设置的，详细到什么程度。如果是电脑账，一般通过会计科目余额表进行了解。

首先重点是看收入科目和成本科目是如何设置的，如果是制造业，还要重点看生产成本科目的设置。以此判断，会计科目是否结合具体的业务进行设置，财务核算是否符合实际，是否真正做到了“业财融合”。由此可以判断，财务数据是否能够全面提供经营管理的数据信息，是否满足老板了解财务信息的需要，同时，开展的财务分析工作能否真正揭示企业经营管理当中的问题。

然后，看固定资产或低值易耗品科目、存货科目的设置或者，了解在会计账务之外，是否单独设置有资产管理明细台账，以此判断企业的资产管理到了什么水平，财务有没有重视资产的管理，财务对资产的管理深入到了什么程度。

再看费用科目，主要看是否进行项目或部门辅助核算由此了解财务人员对费用控制的意识到了什么程度，以及开展费用控制管理到了什么水平。

C、查阅财务规章制度，主要目的是了解企业内部控制管理是什么水平，财务人员有没有真正参与企业内部的控制管理，是否在企业的内部控制管理方面发挥作用。企业内部控制管理的是否完善，是否存在漏洞等。

（至于怎么判断内控是否健全，内控管理水平到了什么程度，可参照《财务

管控机制实用方案》《建立内控管理机制的六个基本原则》，以此作为判断的依据和标准。

D、了解工作流程，主要包括单据审批流程和账务处理过程，以及他们工作的方式方法。同时对具体岗位的人员进行结合其本职工作进行进一步的沟通了解。以此判断他们每个人的能力水平达到什么程度，每个人的能力特长等。

这里需要注意的是，对财务工作的调研，不能仅仅只是和财务负责人进行访谈，而要尽可能对每个岗位每个人员的工作都进行了解，这样才能掌握全面的、真实的情况。

### (3) 业务的现场调研：

业务的现场调研包括访谈和现场走访两个方面。具体调研的内容和方式，可以按照业务流程进行，包括：采购、原料库房、生产车间、成品库房、销售。除业务部门外，还包括行政办公部门、人资部门、职工食堂等与财务收支相关的所有部门。

A、访谈，就是把需要调研的部门的负责人或主要管理人员，请到办公室来面对面进行沟通了解。具体了解的内容要围绕与财务收支相关的方面进行。

（对管理部门进行调研，主要是从财务角度，对内部控制管理进行调研，同样可以参照《建立内控管理机制的六个基本原则》里面的基本原理）

比如与人资部门进行访谈，了解职工工资的发放时，就需要了解工资标准的制定、工资的实际计算、工资发放的方式等，需要从是否存在内控漏洞的角度去对具体的流程环节进行交谈。

比如与销售部门进行访谈，则需要了解发货、回款、奖励提成等方面，去了解是否存在漏洞，企业的销售政策是否合理等。

对业务部门的访谈，需要讲究技巧和方式，一定不要做得像政府部门开展调查一样，使得被访谈人员畏畏缩缩不敢说话。访谈时尽可能把气氛做得比较随和一些，像平时聊天一样，效果好的，会促使被访谈的人主动找话题，主动透露企业存在的一些问题和不合理现象。只要访谈人员注意把握方向和节奏，“聊天”的方向就不会跑偏。高质量的访谈几天下来，能够把客户企业内部主要人员的背景关系、性格特点、能力特长等基本了解得清清楚楚，甚至就此还能把很多企业潜藏的问题基本挖掘出来

内容 5、投料的原料有几种？原料领进投料车间时，怎

么进行保管?具体投料时,投多少是怎么进行计量的?投料多少是按什么标准进行?谁负责确定投料的量?是否有损坏或浪费的可能?

内容 6、投料的厂房车间在账面上有没有单独的固定资产价值?是否单独计提折旧?折旧计入费用还是成本?

同时,翻看车间各个环节相关的单据、登记记录、统计记录,从内控、账务两个角度去看车间的这些资料

其他生产环节的走访也是如此。基本的方法,都是按照生产成本的组成内容料、工、费三个方面进行,按照内控管理的需要、会计账务处理的需要、甚至财务分析工作的需要去进行具体的、详细的了解。

(在制造业企业对生产车间进行调研,主要需要从生产成本分步核算的角度进行,具体可参照《咨询方案:生产成本精细化核算方法(分步法)》)

#### (4) 记录和总结

在现场调研的过程中,要及时记录当时调研的内容、发现的问题和初步做出的判断,每次调研结束,都要及时归纳,总结,并把主要的要点记下来。要养成随时思考、及时记录的习惯。

为便于日常的总结记录,这里介绍一个非常有用的工具—思维导图,利用这个工具,可以做各种记录、做方案构思报告等,

#### 4、分析判断。

根据访谈、现场走访,以及调取、查阅资料了解到的各种信息,及时进行综合分析判断,判断企业是否存在问题以及存在问题的症结所在,即所谓的诊断。(在内控方面,结合“财务管控机制”和“内控六原则”进行判断。在会计核算和账务方面,则要按照财务数据能够真实、全面、详细、准确地反映企业经营管理的各个方面,通过财务数据的财务分析能够揭示经营管理当中的各种问题,这样的目标进行判断。

#### 5、取证核实。

针对我们做出的初步判断,部分内容需要查漏补缺,再次继续深入了解、调取相关的资料,再次进行流程走访,来证实我们做作出的判断。以更进一步核实我的判断。

#### 6、总结沟通。

现场诊断调研结束时，需要我们就发现的问题和做出的判断，简单归纳总结后，与企业老板和企业主要人员做一次简单的沟通，和企业达成共识，

## 五、诊断调研报告的写作

这里讲的是企业委托我们对他们自身的情况进行诊断调研，并要求就诊断调研的结果出具一份结果报告。

对于这种情况的诊断调研报告的写作，首先不需要花费大量的篇幅去介绍企业的基本情况，包括资产规模、人员规模、经营规模等，而应该快速进入到直接汇报问题的阶段尽量直接汇报调研过程当中发现的问题，分析存在问题的背后的逻辑关联关系，并为解决问题提供一个可行的规划建议方案。建议方案切忌空洞而不着边际，一定要结合发现的问题，有针对性地提出解决问题的思路和途径，能够帮助企业根据这个方案的指引，实实在在地找到解决问题的方法

当然，这种规划建议方案，毕竟只是建议，还不是具体的咨询指导实施方案，所以提供的主要是大方向，而不是具体的落地实施措施。具体的落地实施措施，需要在咨询顾问的指导过程中再逐步进行解决、完善。

## 七、诊断调研报告的写作，大致流程如下：

1、根据调研的主要内容和发现的问题，首先简要地制作一个框架结构内容。（相当于大纲，参考附件 E）

2、再以框架结构内容为主线，结合自己的判断和总结初步完成整体报告。（重点要对各种问题进行分类归纳）

详细查看调研过成功的记录，查漏补缺，进行补充

3、完善。

诊断调研报告，需要注意以下几个方面：

1、文字要用大众化语言，要让看的人真正能够看懂

2、词汇使用要准确，尽量做到一句话就表达一个明确的意思。不能让人看了之后不知道你在说什么，更不能让不同的人看了之后理解成不同的意思。

3、结构清晰，要分类列出具体的条款。

4、诊断调研报告的主体结构大致如下：

- (1) 调研的目的和方向说明
- (2) 企业总体情况简单描述
- (3) 发现的问题揭示
- (4) 针对存在的问题的建议方案

重点内容是第(3)项,调研工作做得如何,是否全面揭示了企业存在的问题,能否据此有针对性地做出合理的财务改进方案,能否让客户企业老板认可和满意,主要体现在这一点上。

结合实际,主体结构内容也可以合理调整、增加。

4、诊断调研报告在问题揭示段落,没有固定的格式因为不同的企业实际情况不同,调研的内容不同、调研的重点不同,发现的问题和得出的结论也会不同。

#### 报告草稿

诊断调研结束,以及调研的过程中,应及时做总结,在手机上及时记录报告的结构和内容的构思,以免丢失闪现的灵感。而正文报告,就是在此草稿的基础上进行增添、润色形成的。如下是燕京新零售公司调研报告最初的记录草稿。希望这个写调研报告的方式,能够帮助到您...