管理咨询业务流程概述

北京亚洲会计师事务所有限公司　王致用

【摘要】管理咨询业务的基本流程可分为三个阶段:第一阶段包括初次面访以准备咨询初步方案,第二次面访以确定初步方案等步骤,其目的是签订咨询业务合同;第二阶段包括咨询计划制定,依咨询实践初步形成咨询文本框架,与被咨询单位管理层交换意见后形成正式文本框架等步骤,其目的是形成咨询文本框架;第三阶段包括形成咨询文本初稿、与管理层沟通、咨询文本定稿及呈交等步骤,其目的是呈交咨询文本。

【关键词】管理咨询　流程

管理咨询业务是会计师事务所的一项法定业务，其发展前景十分广阔。随着会计师事务所经营规模和范围的逐步扩大,必将涉及到大量的管理咨询业务。笔者结合自己从事管理咨询工作的实践,总结出管理咨询业务的基本流程,以供从事管理咨询业务的人员作为执业中的参考。

管理咨询业务流程大致包括三个阶段。

第一阶段

1.初次面访。面访被咨询单位高层管理人员,尽可能地了解其咨询意图、目的、内容与范围,查阅相关资料。了解被咨询单位的组织机构与职能、生产经营与发展、财务管理与流程、内部管理与控制等情况,查阅其批准成立文件、工商执照、纳税文件、会议纪要、审计报告与验资报告等相关资料。此过程基本上是多听汇报、多查阅、多记录,不宜发表太多评论意见。

2.准备咨询初步方案。分析研究会谈记录,查阅所收集的有关文件后,准备咨询初步方案。方案内容:根据所查阅资料中的问题,咨询人员应结合会谈记录,对初次会谈中客户所要求咨询的意图、目的、内容与范围进行补充和修正。此过程应就准备情况形成书面材料,作为咨询人员第二次面访时的会谈文件。

3.第二次面访。此次面访十分重要,咨询人员如有富有洞察力的诊断结论,将会使被咨询单位高层管理人员对咨询人员产生信任感,有助于咨询人员开展今后的工作。面访内容:咨询人员应根据已了解的情况、发现的问题,结合第一次面访时客户的言谈，发表中肯的意见，对客户咨询的意图、目的、内容与范围进行肯定、补充和修正。会谈时,先简要、汇总地谈,然后就每个问题具体地谈,待双方理解清楚并尽可能取得一致意见后再进行后续步骤。此外,若会谈结果较圆满,则可延伸涉及咨询合同的框架性内容。此时,要判断客户是否真正需要咨询,是否会给予相应的后续支持。

4.初步方案定稿。根据第二次面访的会谈记录,调整并定稿初步方案。

5.签订咨询业务合同。在初步方案定稿的基础上,起草咨询业务合同。在此阶段,咨询人员对客户的了解仍有可能不够全面和详尽,因此合同中咨询的条款不应太细化,但所有条款的针对性要强。虽然具体内容可能不太详细,但合同中主要条款的内容应在会谈中基本上得到客户的认可。咨询费用应根据咨询内容和范围予以确定,若含有审计和评估内容,则应根据有关收费标准单列。咨询业务合同起草完毕后,咨询人员应将其呈交被咨询单位最高管理层并向其详细解释，其目的一是让其清楚咨询人员将要做的事情是完全符合被咨询单位利益的,二是让其认识咨询工作的价值,以便咨询业务合同产生效力。关于咨询业务合同内容的定价部分,除法定业务提供必要的收费依据供客户参考外,在主要咨询内容收费上,事前应慎重定价,谈判时不应盲目降价,要让客户明明白白地知道物有所值。

第二阶段

1.咨询计划制定。咨询业务合同签订后,咨询人员应在合同约定的咨询服务内容和范围内制定具体的咨询计划。由于该计划产生于咨询业务开展之前，因此有必要在咨询内容和咨询范围以及相关方面计划得稍宽松一些，以利于咨询人员收集到更多、更有用的信息。

2.咨询实践。在咨询计划的基础上,咨询人员应进一步收集被咨询单位各方面的书面资料,主要通过面谈、座谈会以及问卷调查的形式,以甄别和分析收集到的书面资料。对有关问题的咨询,不应仅局限在被咨询单位,可以从其外部获取相关的信息。

3.咨询文本框架的初步形成。在获取信息阶段,应同步构建咨询文本的框架:一是可以具体指导咨询人员制定工作目标,提高咨询人员工作的有效性;二是推动咨询工作向纵深方向发展,有助于增强咨询人员工作的时效性。

4.与管理层的沟通。在咨询文本框架初步构建的过程中,咨询人员应经常就有关咨询内容与被咨询单位管理层沟通,这是切不可忽视的环节，以便让委托方的管理层了解咨询人员的诊断范围与深度的准确性，让他们渐进式地了解咨询的内容具有可操作性,其结论有益于被咨询单位的发展。在此阶段,不要问客户咨询文本框架构思是否正确,而应向他们解释咨询人员为什么拟出如此框架构思,道理是什么。要知道是客

湖北与浙江中小企业的财务对比分析

武汉科技大学　周冶芳　武钢房地产开发有限责任公司　张丽红

【摘要】 为了全面了解湖北省中小企业的财务现状及存在的问题,寻求正确、合理的解决对策,本文选取了我国中小企业发展大省——浙江萧山的中小企业进行了深入的实证分析,并与湖北应城的中小企业进行比较,全面地了解两地中小企业的财务状况,以便找出差距,得出改善湖北省中小企业财务现状的对策建议。

【关键词】 中小企业　财务　筹资

为了全面了解湖北省中小企业的财务现状及存在的问题,我们分别对浙江萧山和湖北应城中小企业的财务状况进行了深入的实地调研和比较分析,以期得出合理的结论。

一、浙江萧山和湖北应城中小企业财务现状的比较

(一)两地中小企业的概况比较

1.从企业类型上看。萧山的75家样本企业中有32家为股份有限公司(全部为私人控股公司)、5家为有限责任公司,占49.33%;25家为私营企业, 占33.33%;9家为外资企业,占12%;合伙企业2家,占2.67%;集体企业2家,占2.67%。结果显示:目前,萧山中小企业的产业资本已基本实现民营化。这里的中小企业主要是个体企业、合伙企业、私营企业、自然人或非公有法人控股的股份有限公司和有限责任公司以及外商独资或控股的企业。

应城的28家样本企业中有10家为股份有限公司,占35.71%,其中1家为国有法人控股;15家为有限责任公司,占53.57%;2家国有独资企业和1家国有股控股的非民营化中小企业,占10.72%。应城的中小企业除个体、合伙和私营等民营企业外, 还有部分国有法人控股的有限责任公司和国有企业。尽管应城中小企业的民营化色彩鲜明,但相对于萧山的中小企业来说,其民营化的进程还需进一步加快。

另外,应城的中小企业多采用有限责任公司这一形式,而萧山的中小企业则以股份有限公司形式为主。

2.从企业规模来看。根据国家经贸委等四部门2003年颁布的《中小企业标准暂行规定》和国家统计局的《统计上大中

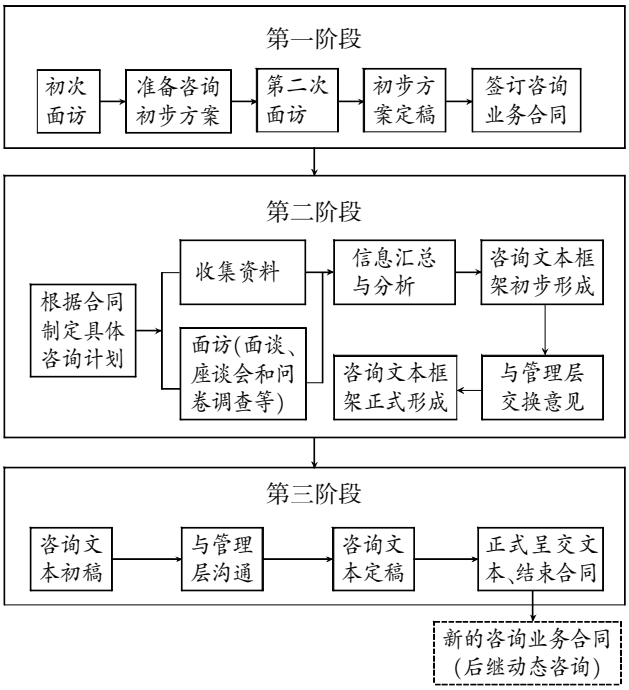
户请咨询人员来咨询,咨询人员应当做有道理、有把握的事。

5.咨询文本框架的正式形成。在与客户充分沟通的基础上,进一步调整咨询文本的初步框架,并予以定稿。

第三阶段

1.咨询文本初稿的撰写。在咨询文本正式框架的基础上,根据信息的完整性和可靠性, 并不一定要求按部就班地撰写文本,允许采用跳跃性思维来撰写文本,直到初稿的完成。在咨询文本初稿的撰写过程中,会涉及被咨询单位的有关数据和表格,应单页、单章节地与被咨询单位相关人员核对,力求无误。此外还要注意,咨询人员没有义务更没有必要提供整个文本的初稿给被咨询单位最高管理层以外的人士审阅。

2.与管理层的沟通。在咨询文本初稿完成后,应约见被咨询单位最高管理层,将初稿的完成情况与其进行沟通,但并非一定要呈交初稿文本供其审阅。因为咨询文本是咨询人员就咨询要求发表的看法与建议, 只要其看法与建议是有相关证据支持的,是实事求是的,而且是在整个咨询服务过程中伴随着与客户的全过程沟通而形成的,就无需客户审阅,只需详细地向客户通报咨询工作完成的情况。

3.正式呈交咨询文本。在沟通的基础上,有可能客户会随着时间的延伸,要求增添一些新的咨询内容。因此,可能要对咨询文本的初稿进行调整和补充,完成后,即可定稿,并向被咨询单位最高管理层正式呈交文本,结束本期咨询业务合同。若有可能,可以增加动态咨询内容,另签订新的咨询业务合同。

综上所述,管理咨询业务流程图如下: