



高等院校会计学教材系列

财务诊断

高方露 主编

Q·C·C·O·U·N·T·I·N·G

格致出版社



上海人民出版社



高等院校会计学教材系列

财务诊断

高方露 主编

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务诊断/高方露主编. —上海:格致出版社:
上海人民出版社, 2010

高等院校会计学教材系列

ISBN 978-7-5432-1882-6

I. ①财… II. ①高… III. ①财务管理-高等学校-
教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 234956 号

责任编辑 彭 琳
美术编辑 路 静

高等院校会计学教材系列
财务诊断
高方露 主编

格致出版社
世纪出版集团 www.hibooks.cn
出版 www.ewen.cc 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 浙江临安曙光印务有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 11.25
插 页 1
字 数 237,000
版 次 2011 年 3 月第 1 版
印 次 2011 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1882-6/F·367
定 价 20.00 元

高等院校会计学教材系列编委会

主 任 于玉林 天津财经大学会计学院,教授、博导

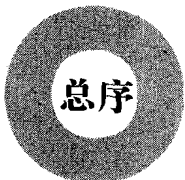
副主任(按姓氏笔画排序)

万寿义 东北财经大学会计学院,教授
付 磊 首都经济贸易大学会计学院,教授
田昆儒 天津财经大学会计学院,教授、博导
汤湘希 中南财经政法大学会计学院,教授、博导
杨有红 北京工商大学会计学院,教授
陈兴述 重庆工商大学会计学院,教授
胡继荣 福州大学管理学院会计系,教授
栾甫贵 首都经济贸易大学会计学院,教授
麻俊生 上海世纪出版集团格致出版社,副编审

委 员(按姓氏笔画排序,除以上是委员外)

王凡林 首都经济贸易大学会计学院,副教授
王定迅 河南财经学院会计学院,副教授
王建忠 天津财经大学,教授、博导
付 磊 首都经济贸易大学会计学院,教授
包 强 广东金融学院会计系,教授
刘百芳 北京语言大学会计系,教授
刘建中 河南大学会计系,教授
许义生 广东商学院会计学院,教授
许永斌 浙江工商大学财会学院,教授
许家林 中南财经政法大学会计学院,教授、博导
吴彦龙 天津财经大学会计学院,教授
吴秋生 山西财经大学会计学院,教授
张 立 吉林财经大学,教授
张庆龙 北京国家会计学院,副教授
张俊瑞 西安交通大学管理学院,教授、博导

李培根	兰州商学院会计学院,教授
李端生	山西财经大学会计学院,教授
汪平	首都经济贸易大学会计学院,教授、博导
沈征	天津财经大学会计学院,副教授
陈海声	华南理工大学管理学院,副教授
周仁仪	湖南商学院会计系,教授
周晓苏	南开大学商学院,教授、博导
郑伟	山东经济学院会计学院,副教授
胡元木	山东经济学院教务处,教授
胡继荣	福州大学管理学院,教授
倪国爱	安徽财经大学会计学院,教授
倪筱楠	沈阳大学工商管理学院,副教授
唐现杰	哈尔滨商业大学会计学院,教授
唐欲静	北京工商大学会计学院,副教授
徐春立	天津财经大学会计学院,教授
高方露	天津财经大学会计学院,副教授
高亚军	中南财经政法大学财税学院,副教授
袁明哲	山东大学管理学院,教授
盛明泉	安徽财经大学会计学院,教授
傅建设	天津商业大学管理学院,教授
程夏	成都理工大学商学院,教授
童盼	北京工商大学会计学院,教授
董惠良	上海商学院财会金融学院,教授



总序

会计是经济管理的重要组成部分,经济越发展会计越重要。凡是有经济活动的地方都需要有会计,会计已成为人民群众需要了解和运用的基本知识。作为一门重要的学科,会计学是研究会计工作规律和会计发展规律的知识体系,它是一门经济管理科学。会计学在发展过程中,为适应经济和社会发展、科学和技术进步、管理和改革要求的需要,形成了相互联系、相互制约的各种分支学科。与此相联系,在高等院校的会计教学中,为了培养高级会计人才,也形成了由各种会计学科相互联系、相互制约的会计课程体系。

考虑到在 21 世纪发展知识经济的条件下会计更要重视管理的要求,以及会计人员要具有创新精神和实践能力的要求,为了适应普通高等院校和高等职业、成人学校会计教育的需要,在上海世纪出版股份有限公司格致出版社大力支持下,我们组织有关高等学校编写“高等院校会计学教材系列”。在这套会计学教材系列中,有 20 门左右是会计专业、财务管理专业和审计专业的主体课程,另有 20 门左右是选修课程,供会计及相关专业教学选用。

会计学教材系列的编写,力求适应我国改革开放现阶段发展的实际需要,从培养符合现代市场经济要求的会计人才出发,特制定如下的编写要求:(1)要理论和实践相结合;(2)要反映会计工作规律,具有相对稳定性;(3)要反映认识由浅入深循序渐进的规律;(4)要反映最新财务会计准则、制度和相关法规的要求;(5)要反映会计信息化对会计核算的影响;(6)要反映当代会计研究水平,具有一定的超前性;(7)要借鉴西方会计,并与国际会计准则协调;(8)要开拓创新编写新教材;(9)严格遵守《著作权法》和相关法规的规定,严禁抄袭、剽窃。

为了编好会计学系列教材,特成立编委会,负责组织教材系列的编写工作。每本教材实行主编负责制,主编负责组织本书的编写工作,每位作者对本人编写的内容完全负责。欢迎广大教师和学生在使用过程中提出意见和建议。

高等院校会计学教材系列编写委员会

随着现代社会经济的迅猛发展,企业在整个生产经营过程中面临的财务环境和问题愈加纷繁复杂。为了适应企业发展的需要,我们特别编撰了本书,为各类学生或在职人员提供借鉴和参考。财务诊断指的是由财务诊断人员通过对企业财务管理与财务活动状况的现场调查和资料分析,运用科学的程序与方法,指出企业在财务管理中存在的问题,并做出客观性的分析与评价,提出改善管理、提高效益的建议性诊断报告,以及帮助企业实施改善财务活动的一种服务性事业。财务诊断在提高企业财务管理水平、增强企业综合素质、提高经济效益等方面都起到了积极的辅佐和催化作用。

本书基于企业实际财务活动中对财务诊断工作的需要,针对企业财务诊断活动的现实要求进行了内容编排,主要思路如下:

一是主要按照企业财务活动的资金流程顺序,即资金的筹集、资金的投放、资金的营运以及资金的分配来安排本书的基本架构,力求条理清楚,结构清晰。

二是在论述基础理论与知识点的基础上,安排了具体案例的分析,通过讲解案例来阐述基础理论的应用,力求使本书深入浅出、易于理解。

三是在讲述财务活动基本内容诊断的基础上,还对企业财务活动效率、企业财务基础工作的诊断进行了阐述,力求使内容更加全面、完整。

本书主要讲授了企业财务诊断的基本概念、理论、方法及其具体应用,全书共八章,第一章系统阐述了财务诊断的基本概念、程序与方法,第二章至第七章分别论述了企业筹资管理、投资管理、营运资金管理、收益分配管理、财务活动效率及企业财务基础工作的诊断,第八章为财务诊断报告。

本书的编写分工为:高方露负责编写第一章和第八章,顾群负责编写第二章和第六章,李斌负责编写第三章和第四章;付景丽负责编写第五章和第七章。其中,高方露对本书初稿进行了修改与总纂。

本书可以作为高等院校经济管理类学生学习财务诊断的教材或参考书,也可以作为工商管理类人员的相关培训教材,同时也可以成为专职的企业内部或外部财务诊断人员、企业投资者、债权人、经营管理者进行财务诊断实务工作的参考书。财务诊断所涉及的内容十分广泛,需要阐述的问题也很繁杂,由于作者的水平和阅历有限,书中难免会出现一些纰漏与错误,敬请广大读者批评指正。

第一章 财务诊断概述/1

- 第一节 财务诊断的性质/1
- 第二节 财务诊断的程序/6
- 第三节 财务诊断的方法/10

第二章 企业筹资管理诊断/14

- 第一节 企业筹资资金需要量的诊断/14
- 第二节 企业筹资渠道与方式的诊断/20
- 第三节 企业资金成本的诊断/27
- 第四节 企业资本结构的诊断/30

第三章 企业投资管理诊断/40

- 第一节 项目投资方向的诊断/40
- 第二节 投资项目相关现金流量的诊断/44
- 第三节 投资项目财务可行性的诊断/49

第四章 企业营运资金管理诊断/56

- 第一节 营运资金管理目标及策略的诊断/56
- 第二节 现金管理中的问题及其诊断/59
- 第三节 信用管理中的问题及其诊断/63
- 第四节 存货管理中的问题及其诊断/69

第五章 企业收益分配管理诊断/73

- 第一节 企业收入的诊断/73
- 第二节 企业成本费用的诊断/78
- 第三节 企业利润的诊断/86
- 第四节 企业利润分配的诊断/102

第六章 企业财务活动效率诊断/108

- 第一节 企业变现能力的诊断/108
- 第二节 企业资产管理能力的诊断/113
- 第三节 企业盈利能力的诊断/118
- 第四节 企业综合运营能力的诊断/127
- 第五节 企业发展能力的诊断/135

【本章学习目标】

通过学习本章,掌握财务诊断的基本涵义、特点与方法,理解财务诊断与相关范畴的异同,熟悉财务诊断的分类与原则,及财务诊断的程序。

第一节 财务诊断的性质

财务诊断指的是由财务诊断人员通过对企业财务管理与财务活动状况的现场调查和资料分析,运用科学的程序与方法,指出企业财务管理中存在的问题,并做出客观的分析与评价,提出改善管理、提高效益的建议性诊断报告,以及帮助企业实施改善财务活动的一种服务性事业。财务诊断在提高企业财务管理水平、增强企业综合素质、提高经济效益等方面都能起到积极的辅佐和催化作用。

一、财务诊断的基本特点

企业财务诊断不同于企业一般的财务工作,它一般具有下述基本特点。

(一) 服务性

企业财务诊断的目的是为了发现和解决企业财务管理和财务活动中存在的问题,其主要作用是为企业当好顾问和参谋。由于财务诊断人员只有建议权而无决策权和执行权,因而从本质上说,财务诊断工作是一种服务性工作。

(二) 独立性

由于财务诊断工作是一种服务性工作,财务诊断人员只有建议权而无决策权和执行

权,所提出的诊断结论和措施须经企业批准后方可实施,所以为了确保财务诊断工作及其诊断结论的客观公正和有效,对企业进行财务诊断的外部机构,必须与企业财务部门处于平等地位,行政上不受企业的制约和干预,即使是企业的内部诊断人员,也必须摆脱行政干预和传统习惯势力的约束,处于超然地位,独立地行使诊断职能。

(三) 科学性

为了保证财务诊断结果的有效性和针对性,财务诊断必须有一套严谨科学的程序与方法,诊断过程必须始终严格按此程序和方法进行。过程与方法的科学性是诊断结论科学性的前提和保证。

(四) 保密性

在企业财务诊断过程中,会涉及企业大量的财务信息和资料,财务诊断人员必然对企业优势和存在的问题了如指掌。因此,保密性是财务诊断的重要特征,也是财务诊断人员的职业道德要求。如果财务诊断人员不讲职业道德,随意透露企业财务秘密,将给企业带来损失。因此,财务诊断是一项保密性极强的工作。

(五) 复杂性

企业财务诊断涉及生产经营的各个方面,因为企业各方面存在的问题都会在财务资料中得到反映,也就是说,企业财务“症状”与原因之间不是单一的因果关系,而是呈现多元的复杂关系。同时,企业财务诊断没有固定的标准可供参照,同样的病症其治疗措施和方案却可以不同,必须因地、因时、因行业而异。因此,财务诊断十分复杂,需要经过艰苦努力才能进行正确的诊断和治疗。

(六) 自主性

企业是否进行财务诊断,如何进行财务诊断,聘请何人进行财务诊断,这是企业的自主权,任何单位都不得强制企业进行。同时,财务诊断机构和人员是否接受诊断课题或业务,也有其自主权而不受其他单位干预。也就是说财务诊断能否进行,取决于诊断者和被诊断者双方是否自愿。财务诊断结论和措施方案并非指令性提案,而企业是否采纳实施取决于企业对措施方案的评价,因而财务诊断结论和措施方案对双方没有严格的约束力。

二、财务诊断与相关范畴辨析

(一) 财务诊断与财务咨询

财务咨询是我国法律规定的注册会计师业务之一。一般观点认为,财务诊断与财务咨询在含义上并无明显差别,都包含对企业财务的评价和建议,只是措辞不同。

但有些观点认为,两者是有区别的。首先,在我国财务咨询一般包含财务活动与会计核算,而财务诊断则仅限于财务活动状况,它一般不在会计活动上下过多工夫。其次,财务诊断多用于诊断者亲临企业现场收集资料,提出诊断结论、措施和方案,所用资料既有直接资料,又有间接资料;而财务咨询多指接受企业资料,提出改善的建议、措施,所用资料大都是间接的。再次,财务诊断既可由企业自身进行,也可聘请外来诊断人员进行,而财务咨询往往仅限于企业外来人员。最后,财务诊断必须经过深入调查研究和分析推理,将诊断结论和措施形成书面诊断报告,并指导企业实施;而财务咨询往往不必深入企业调查,咨询建议也不一定形成书面报告,更不会指导企业实施,往往仅限于口头咨询。

笔者认同后者观点。

(二) 财务诊断与财务分析

财务诊断离不开财务分析,但财务诊断与财务分析是两个不同的概念。首先,财务分析只是财务诊断的工具,且不是唯一的工具。财务诊断除使用财务分析方法之外,还要使用其他财务诊断所特有的方法。其次,财务分析的目的一般是为了查明企业财务存在问题的原因,而财务诊断必须在财务分析的基础上提出解决问题的措施和方案,并指导企业实施改善方案。再次,财务分析的内容一般限于企业财务活动,即资金筹集、资金运用、资金消耗、资金收回和资金分配,而财务诊断的内容不仅包括财务活动,还包括财务目标、财务体制等各个方面。最后,财务分析一般由企业内部人员进行,而财务诊断较多是由企业外部诊断人员进行。

(三) 财务诊断与财务检查

财务检查是指在了解企业财务状况的基础上对企业财务的评价,它包括调查和检验两重含义;财务诊断则是在调查和评价的基础上提出改善意见,两者不完全相同。首先,财务检查一般是由企业外部的监管机构进行的,而财务诊断由财务诊断人员进行,不包含财务监督的含义。其次,财务检查的主要任务是评价企业计划完成情况、财经纪律执行情况和企业经营的合法性,而财务诊断一般不涉及财经纪律和合法性问题。再次,财务检查运用的方法与财务诊断方法截然不同,财务诊断不使用详查法、顺查法或逆查法等。最后,财务检查的结果是对企业财务状况和经营活动进行客观公正的评价,具有一定的公证作用;而财务诊断的结果是提出诊断结论和改善的措施方案,其结论无法律约束力。

三、财务诊断的分类

(一) 内部诊断与外部诊断

按照诊断主体的不同,财务诊断可分为内部诊断与外部诊断。内部诊断又称为自我诊断,是由企业的经营者和出资人进行自查式的诊断,亦即企业对自身的财务活动进行诊

断。外部诊断是由企业外部人员进行的诊断。外部诊断又可以分为关系者诊断和第三者诊断。关系者诊断是指与受诊企业有一定关联关系的机构进行的诊断,例如母公司对自有公司、合作公司的诊断,或者银行对其借贷对象进行的诊断,都是对相关企业进行的外部诊断。所谓第三者诊断,是由处于其业务关系第三者的专业诊断机构特别是注册会计师事务所实施的外部诊断。

在内部诊断中,诊断人员由于了解情况,熟悉业务,故而能较快地找出问题和解决问题,并且还有利于保守企业的秘密。因此,对于大企业来说,由于自身能力较强,故其有条件进行内部诊断。而中小企业由于自身能力不足,会使诊断效果受到限制,因此,其诊断往往要求助于外部。在外部财务诊断的关系者诊断中,关系者比较了解受诊企业的情况,具有适应情况进行诊断的好处;但是也容易受到利害关系的制约,使诊断情况失真。在第三者诊断中,由于第三者与企业没有利害关系,所以能站在客观的立场上提出公正的意见和建议;与此同时,由于第三者对企业的情况不熟悉,因而在一定程度上会影响诊断的效果,但这可以通过细致深入的工作进行必要的补救。由此可见,内部诊断和外部诊断各有利弊,在开展财务诊断的活动中,要根据具体情况,灵活选择。

(二) 综合诊断和单项诊断

按照诊断的内容和范围分类,财务诊断可以分为综合诊断和单项诊断。综合诊断是对一个企业一定时期的全部财务活动及其管理进行的诊断。综合诊断是在全面系统地了解企业的财务状况的基础上,找出企业财务活动和财务管理存在的问题,分析问题形成的原因,提出概括性的改进建议和措施。单项诊断是对企业财务活动中的某一方面或某一项目及其管理进行的诊断,如只对流动资金运用中的存货或者销售债权进行诊断。单项诊断一般是根据财务管理的要求,针对企业财务活动中存在的某一些关键性问题或者薄弱环节进行深入的调查研究,查明问题形成的原因,提出解决问题的方案或措施。综合诊断的特点是涉及面广,内容多,诊断的时间较长;而单项诊断的特点是范围小、内容少、时间短,诊断力量集中、收效快。

(三) 定期诊断和不定期诊断

按照诊断的时间分类,财务诊断可分为定期诊断和不定期诊断。定期诊断就是固定地对企业一定时期的财务活动所进行的诊断。定期诊断在内容上和时间上具有连续性,从而能揭示出企业财务状况和财务成果的增减变化及发展趋势,探求规律性的东西。不定期诊断没有固定的时间,而是结合财务管理的需要及时地抓住一两个突出问题,进行分析研究,提出解决的办法,促进财务管理工作的顺利进行。

四、财务诊断的原则

财务诊断人员对受诊企业进行财务诊断,必须遵循一定的诊断原则,以提高财务诊断

效果,充分发挥财务诊断的作用。

（一）客观公正原则

财务诊断人员在调查研究的过程中,应使诊断结果经受住实践和时间的检验;就受诊企业财务管理、财务活动中存在的问题而言,应该保持客观、公正、实事求是的态度,不能受社会环境和企业内部各种利益关系的影响,不能因为个人的偏好或某些人为因素而歪曲事实、曲解迎合。

（二）经济效益原则

提高经济效益是企业经济活动的中心内容;同样,财务诊断也应以提高企业经济效益为工作重点。因此,在财务诊断过程中必须尽量使财务部门与其他部门的工作紧密配合,以最小的成本支出,取得企业经营管理水平和经济效益的提高,实现企业资产增值和利润增长的目的。

（三）密切配合原则

由于诊断的结论、改进措施不具强制性,诊断结果对双方没有严格的约束力,受诊企业采纳与否取决于受诊企业对方案的评价,因此财务诊断人员进行诊断过程中的每个环节(包括诊断方案的形成)时,均须与受诊企业配合、协作,诊断计划、诊断结论以及改进方案均要征求受诊企业的认可。

（四）保密原则

财务诊断人员的工作性质决定了其能够掌握和了解受诊企业大量的资料和财务信息。这些资料和信息有些属于企业机密,一旦泄密,可能会给受诊企业造成经济损失,因此诊断人员对于所掌握的受诊企业的资料和财务信息应该严格保守秘密;除非得到受诊企业的书面允许,或经法律法规要求予以公布,否则不得提供或泄露给第三方,更不能将其用于私人目的。

五、财务诊断的内容

财务诊断涉及的内容较为宽广。凡是企业发生的财务活动的各个方面,以及财务管理行为的各个环节都是财务诊断的内容;并且随着企业经济活动的日益复杂化,财务诊断的内容必然还会不断扩充。企业财务诊断的基本内容包括以下几个方面。

（一）企业财务基础工作诊断

企业财务基础工作诊断的内容主要包括对企业财务制度的诊断,对企业财务组织机构设置的诊断,及对企业财务控制的诊断。

（二）企业筹资管理诊断

企业筹资管理诊断的内容主要包括对企业筹资资金需要量的诊断,对企业筹资方式与渠道选择的诊断,对企业资金成本的诊断,及对企业资本结构的诊断。

（三）企业投资管理诊断

企业投资管理诊断的内容主要包括对项目投资方向财务问题的诊断,对投资项目相关现金流量的诊断,及对投资项目财务可行性的诊断。

（四）企业营运资金管理诊断

企业营运资金管理诊断的内容主要包括对营运资金管理目标及策略的诊断,现金管理中的问题及其诊断,信用管理中的问题及其诊断,以及存货管理中的问题及其诊断。

（五）企业收益分配管理诊断

企业收益分配管理诊断的内容主要包括企业收入的诊断,企业成本费用的诊断,企业利润的诊断,及企业利润分配的诊断。

（六）企业财务活动效率诊断

企业财务活动效率诊断的内容主要包括企业变现能力的诊断,企业资产管理能力的诊断,企业盈利能力的诊断,及企业综合运营能力的诊断以及企业可持续发展能力的诊断。通过财务活动效率诊断可对企业财务活动的各个方面做出合理的评价。

第二节 财务诊断的程序

一、准备阶段

准备阶段是财务诊断正式实施前的阶段,这一阶段需要做一些预备性工作,主要包括以下几个步骤。

（一）受诊企业提出诊断申请

在诊断申请阶段,受诊企业可以根据自己的需要向诊断机构提交委托诊断意向书。委托诊断意向书可以包括以下内容:企业名称、所在地地址、企业规模、资本金、人员、行业、产品名称、销售额、利润、法人代表情况,企业所判断的自身所具有的优势、劣势、问题

及希望诊断的事项、解决的问题等。

（二）搜集资料，了解受诊企业情况，确定诊断意图

财务诊断机构收到受诊企业申请后，应该对企业的基本情况有所了解，搜集整理基础性资料，搜集的资料可以大体上分为两类：一是受诊企业的内部资料，例如企业概况、组织结构、股东构成、管理层情况、经营方针和战略、发展前景以及生产、购销、工资福利、投资等情况；二是受诊企业的外部资料，即受诊企业的市场和环境资料，例如受诊企业所经营产品的市场状况和未来发展，受诊企业所在行业的现状及发展趋势，国家对受诊企业所在行业的宏观发展政策和规划等。

通过所搜集的资料对受诊企业的基本情况有所了解后，诊断机构可以初步了解企业的当前状况，弄清受诊企业的意图，搞清楚企业为什么要做财务诊断，或希望财务诊断人员帮助解决什么问题。

（三）诊断机构考虑是否接受委托

财务诊断机构收到申请后应做出是否接受委托的决定。诊断机构是否接受委托要考虑的因素通常包括：自身的专业能力，受诊企业的情况、意图、目标，受诊内容是否合法、合乎道德，诊断价格等。财务诊断机构决定接受委托后，双方互派代表进行洽谈，确定诊断目的、范围及收费，明确双方的责任等。

（四）签订诊断委托合同

诊断合同又称诊断业务约定书，是财务诊断机构与受诊企业双方关于财务诊断事项的具有法律效力的约定，是双方共同签订的，以此确定双方委托与受托关系，明确诊断目的、范围及双方法律责任等事项的书面文件。诊断委托合同中应该约定的事项主要包括财务诊断的项目与目的、诊断的期间、诊断的费用、诊断双方的责任和权利等。诊断合同具有经济合同性质，双方必须遵守。

（五）制定诊断计划

接受委托后，财务诊断机构应该对如何开展诊断工作做出计划，就有关事项做出安排，主要内容包括以下四个方面。

1. 人员配备

财务诊断机构应该在诊断计划中依据诊断的总目标、具体目标及内容，配备适当的专业人员，制定工作人员小组名单，拟订诊断小组成员的职责分工，每个课题组还需要指定一名负责人。根据受诊企业的财务状况和诊断要求，财务诊断机构还须明确各个课题组需要准备的内容，各组所需各种资料的种类、内容、搜集方法和渠道。诊断小组的人员数量与人员分工需要依据诊断工作的规模、内容的复杂程度、所涉及的领域、诊断人员的能力等因素决定。

2. 进度安排

在诊断计划中应该按照诊断合同中约定的时间对每一项工作的时间进度进行安排、确定,规定出各项工作何时开始、何时完成。确定诊断工作进度可以合理调配诊断人员,即依据诊断进度安排各类诊断人员在适当的时机介入业务,而不需要同时占用所有人员,进而提高诊断工作效率。

3. 诊断方法

在诊断计划中应该初步确定将要采取的诊断方法,以便事前做好准备和要求受诊企业予以配合,并可以针对不同的诊断事项确定恰当的诊断方法,并在事前由诊断小组成员商议确定,以使诊断方法可以有的放矢,更具科学性。

4. 诊断预算

财务诊断预算是对在诊断过程中所做的各项工作制定的费用支出计划,诊断预算应该按照在诊断过程中预计发生的费用项目进行编制。诊断预算应该按照费用明细项目列示,编制预算的目的是为了控制诊断工作的实际支出,使诊断工作符合成本效益原则。

二、正式诊断阶段

正式诊断阶段又称现场诊断阶段,是准备阶段的深入与发展,也是整个财务诊断的核心,它要求围绕确立的诊断计划和诊断课题,深入细致地进行调查分析并探求改进之道。通过现场诊断,达到解决问题、预测未来、提出改进方案的目的。

(一) 进行初步的分析

诊断小组应主要从财务报表等相关资料入手,分析反映受诊企业资金流运行状况和功能状态等的各类指标,了解财务工作的基本状况,以便判断关键问题所在,为确定财务诊断提供依据。同时应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诊断的态度,以便在正式诊断时能采取相应的办法,争取企业的理解、支持与合作。此外,诊断小组还应了解受诊财务资料的完备程度,以便在诊断时能充分利用原有资料,补充缺少的资料。

(二) 调查论证

诊断小组应该预先设计出诊断调查表,深入调查论证企业在财务诊断范围内存在的主要问题及原因。调查表主要列举在正式咨询前所要了解的问题。这些问题包括客户的人员、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,资金实力和成本水平;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,特别是关于如何深入掌握企业外部情况的途径。而后可以按照调查结果召开情况介绍会,与企业主要负责人或管理层,例如受诊企业的财务负责人、内部审计人员等进行接触面谈,以找出全

局性问题,确定信息资料的取得途径,确定诊断重点。这个阶段的调查,不应仅限于狭义的财务部门,而应广泛调研生产、销售、采购等与财务问题相关的各个部门的情况。

(三) 进行现场诊断

现场财务诊断是财务诊断的基础,包括综合诊断和部门诊断。综合诊断包括对经营者、组织、人事、财务、战略、生产效率、成长性等调查和评价,其目的是首先掌握全局性信息,寻找关键性问题。部门诊断是围绕资金流程进行材料采购与保管、生产与技术开发、销售与收款、人事与薪资、财务等职能部门的诊断。诊断小组通过现场诊断,汇总整理诊断资料,以受诊企业财务的实际数据同有关标准指标进行比较,找出差距,综合分析受诊企业财务状况、经营成果以及现金流量变动情况,或专项分析企业筹资、投资、成本费用、股利分配、资本运营等方面存在的问题,从而对企业财务做出总体评价。经过现场诊断后,诊断小组要充分讨论,在内部形成一致性意见,提出改进措施,以提高财务管理效率。

(四) 提出诊断报告,召开诊断报告会

诊断报告是诊断工作的最终成果,本质上也是受诊企业所购买的服务。诊断小组内部初步形成一致性意见后,要与受诊企业管理层交换意见,并尽量达成一致,从而使诊断意见具有较好的科学性和可行性。

召开诊断报告会通常也是财务诊断的一个重要程序。诊断报告会从一定意义上说就是诊断成果发表会,也是总结会和动员会。诊断报告会一般包括预备报告会和正式报告会。预备报告会由诊断小组自己组织召开,目的是在诊断小组内部预先沟通、交换诊断意见,以便形成统一认识。做好诊断报告会前的准备工作也是预备报告会的一项重要内容。在预备报告会上要对报告人、参加人、报告会场、保管使用的挂图、幻灯、投影仪等做出安排。诊断报告会则是面对企业管理层和职工代表进行的现场报告,具体包括现场演讲、方案解释、动员发动等。讲解要紧扣主题、生动,并尽量使用多种手段以提高讲解效果;对与会者提出的问题,诊断小组要耐心做出回答。对所提意见正确对待、客观分析,并视其代表性和合理性决定是否对管理建议方案进行修改。

三、诊断方案实施阶段

在向受诊企业提供诊断报告后,受诊企业若无异议或其他要求,则财务诊断工作即可结束。但如果企业提出帮助实施的要求,诊断人员要给予帮助、指导,主要包括:(1)咨询答疑,帮助受诊企业实施改进方案,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,将诊断报告中的实施建议予以具体化,若存在有关需要横向协作才能落实的措施,要对财务部门人员作更多的指导,使他们能依靠企业高层领导的支持,落实改革方案。(2)帮助落实与培训人才,详细讲解方案