



# 未来之道 携手共赢

毕马威咨询

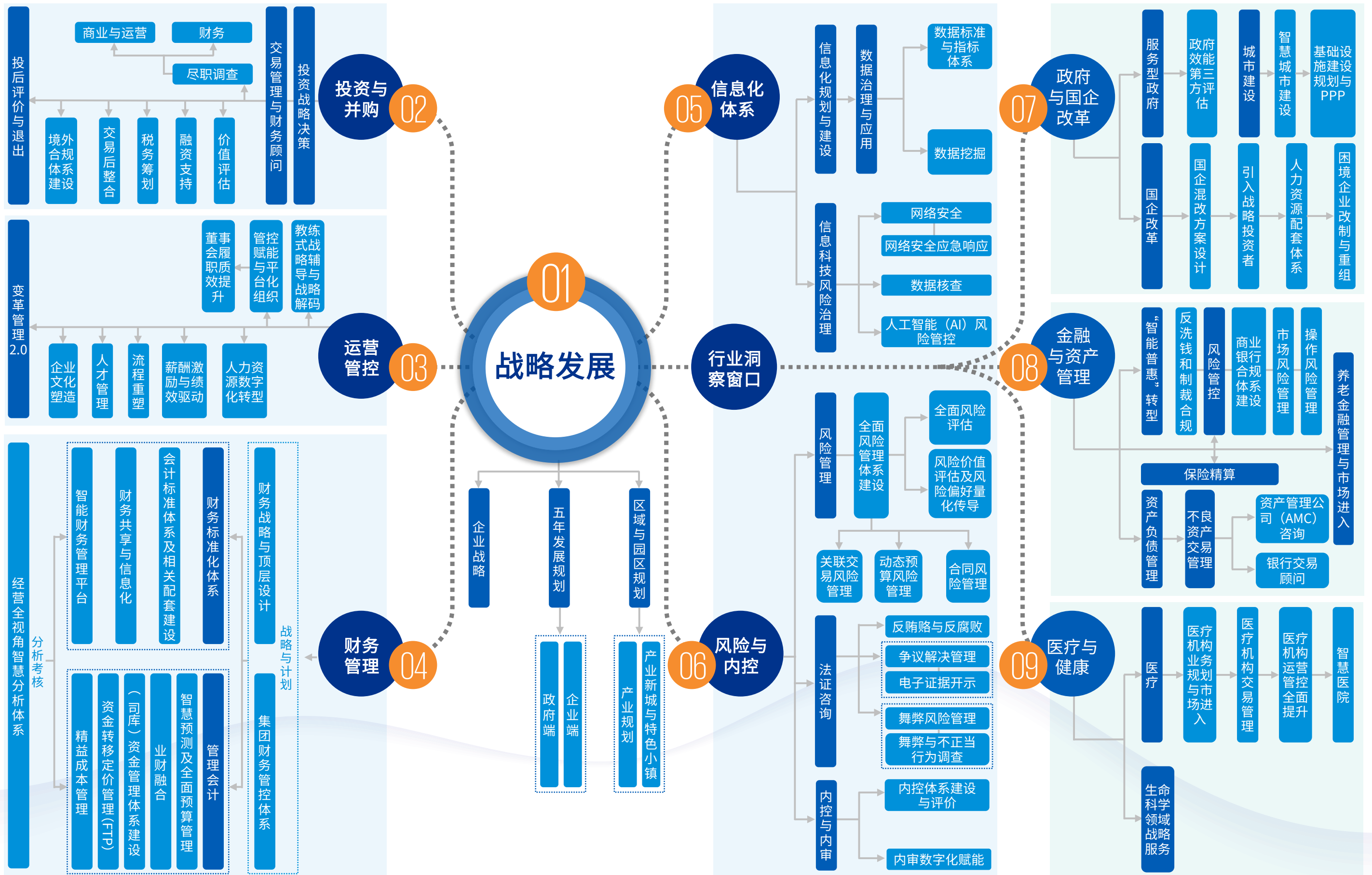
2020年5月



# 目录

1	战略发展	05
2	投资与并购	15
3	运营管控	29
4	财务管理	43
5	信息化体系	65
6	风险与内控	79
7	政府与国企改革	97
8	金融与资产管理	109
9	医疗与健康	123

# 毕马威咨询服务知识体系





**KPMG**

# 咨询服务知识体系





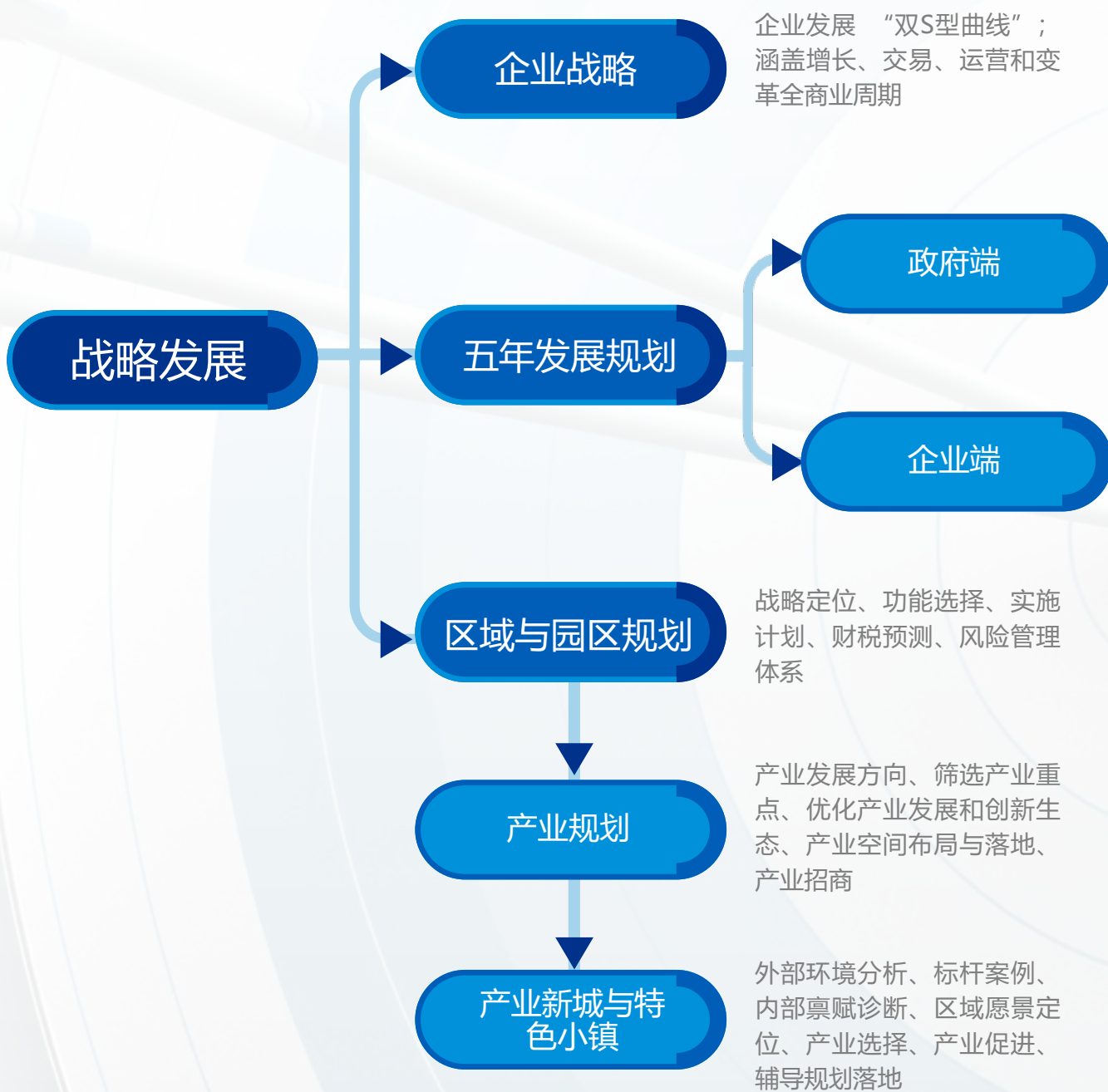


01

# 战略发展



# 知识体系图



# 企业战略



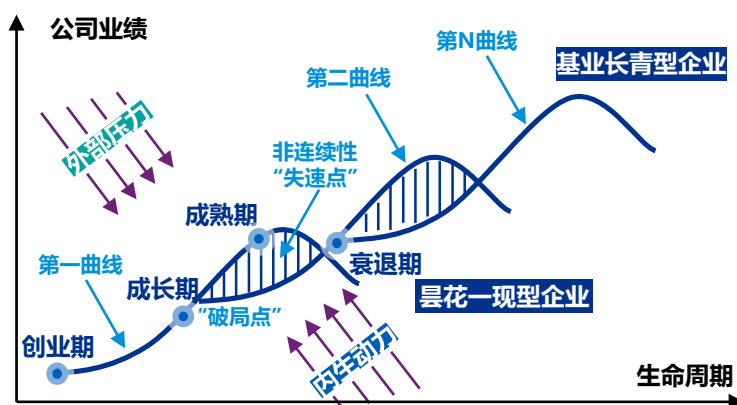
## 市场趋势及挑战

全球多边贸易摩擦加剧、商业模式迭代加速，这给中国企业带来了前所未有的挑战与机遇。企业纷纷谋求建立与加强核心竞争力，实现稳定、可持续的发展。

一方面，处于行业下行周期的传统行业企业，普遍面临包括增长放缓、竞争加剧、以及由成本增加、产业重组和新进入者颠覆式创新带来的压力；另一方面，处于行业上行周期的新兴市场中的企业则面临如何准确把握市场趋势、加强创新能力和产研融合、快速抢占市场等挑战。

在我们看来，企业核心业务的增长呈现一条“S型曲线”，在业务成熟后期都会触顶——遭遇“失速点”，如果无法找到“破局点”，将面临无法跨越到下一条“S型增长曲线”的困境。而财务的“失速点”具有滞后效应，也就是当企业面临财务失速点时，业务的“失速点”早已过期。这意味着，如果企业不能提前培育新的增长引擎，将面临随时可能被市场淘汰的威胁。

图：毕马威企业发展“双S型曲线”



## 毕马威体系

毕马威的四大战略服务体系涵盖增长、交易、运营和变革全商业周期，提供包括财务目标制定、商业和运营模式设计、市场进入战略规划等内容。此外，毕马威还通过投资交易、管理运营、财务管理提升、信息化建设、风险管控等一系列咨询服务，为客户提供从战略制定到落地实施的“一站式”服务。

图：毕马威战略服务体系

### 毕马威战略咨询的四大战略服务体系





# “十四五”规划——政府端



## 市场趋势及挑战

“五年规划”是国家与地区社会与经济发展的重要指引。当前，“十三五”将进入收尾阶段，“十四五”规划周期已经开始，国家和各地区经济发展面临新的考验。面对即将到来的“十四五”周期，国家及各级地方政府需要及时针对“十三五”规划实施成效进行评估，总结取得的成绩和面临的问题；准确把握经济发展规律，合理制定“十四五”时期发展规划，明确未来发展思路、战略定位及实施路径，对区域社会与经济发展制定规划性指引。

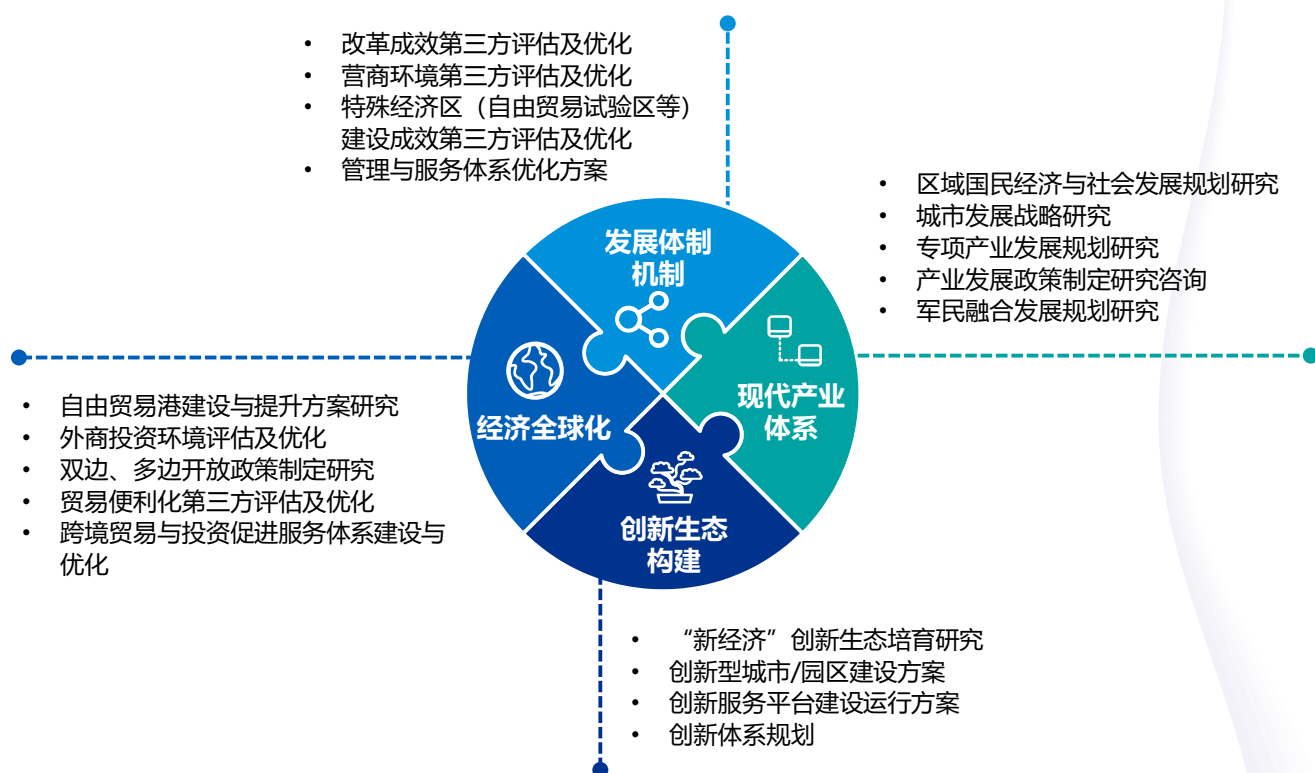


## 毕马威体系

毕马威“十四五”研究与规划团队建立了“十四五”研究知识体系，能够为国家及地方政府提供发展体制机制、现代产业体系、经济全球化、创新生态构建等四大服务内容，涵盖区域发展战略、产业发展导向、区域产业布局、政府管理体制改革、对外开放体系和创新体系建设等诸多领域。

毕马威已经在“十三五”以及更早时期积累了丰富的五年规划咨询经验，成功为部分省级和市级政府部门、园区管理机构提供了五年产业发展规划、战略规划、经济发展研究等服务。

图：毕马威“十四五”研究与规划服务体系



# “十四五”规划——企业端



## 市场趋势及挑战

国有企业在国民经济增长、创造就业、维护社会稳定、提供社会服务等方面发挥了中流砥柱的作用，然而在提升效率、发展创新等方面仍然面临不少挑战。目前，国有企业正处于“十三五”收官、“十四五”展望的关键节点，需要根据内外部环境变化，调整战略方向，同时苦练内功，从而有效抵御风险，实现可持续发展。

根据我们的观察，国有企业在中长期战略规划过程中通常遇到的问题包括缺乏对各业务板块的清晰定位，无法充分挖掘协同效应，对行业趋势及潜在业务机会的把握不够及时和准确，对战略支撑体系的重视程度有待提升等。



## 毕马威体系

企业“十四五”规划的制定需从愿景目标出发，以业务生态为战略手段，建设支撑战略发展的专项能力，并辅以完善的组织保障机制，即“道、术、法、器”，缺一不可。

**“道”——明确集团发展愿景与战略方向、目标：**加入创新、可持续发展以及环境友好等量化指标，在设定积极增长目标的同时避免冒进，平衡增长、收益和风险的关系；

**“术”——打造业务生态：**明确重点业务方向并优化集团内资源配置，同时发挥各子公司及业务板块的优势及协同效应，构建完善的业务生态圈；

**“法”——专项能力建设：**重点打造创新能力、资源整合能力、运营能力及数字化能力；通过兼并收购、产业链整合等实现资源优化配置；提升精益管理与运营水平，有效控制成本；实现业务全流程的数字化转型；

**“器”——组织机制保障：**完善集团对子公司/业务板块的管控模式以及子公司/业务板块内部管理模式；强化财务、风控等职能，积极打造战略性人才与组织体系，为“十四五”战略的顺利实施提供人力资源保障。

图：毕马威企业“十四五”规划服务体系





# 区域与园区规划



## 市场趋势及挑战

目前，中国区域协调发展总体布局初步形成，**城市与园区发展也呈现出新的特点**，开发模式由过去单纯的地产开发向“产业平台 + 城市功能建设 + 城市运营”的综合开发模式转型；同时，“经开区”、“高新区”等特殊功能区的产城融合发展趋势日渐明显，成为城市发展新的增长极。

国家战略部署与区域政策为区域与城市发展提供了源动力，但我们注意到实际工作中也存在不少**挑战与制约因素**，包括区域与园区定位不清晰、难以实现差异化竞争，创新能力不足；体制僵化、运营模式粗放；投资主体单一、资金需求体量庞大、投资回收周期长；项目管理能力有待提升等。

我们认为，未来城市与**区域发展重点将聚焦**于建设区域创新体系，集中资源培育、壮大优势产业，发挥政府投资引导作用，调动社会资本的积极性开展市场化运作，提高城市与区域服务的专业化和精细化程度等。



## 毕马威体系

毕马威致力于为区域、园区发展投资与运营提供全方位、一站式、涵盖整个生命周期的咨询服务。

在创新领域，毕马威在过去数年中为数十家地方政府、国家级园区等客户提供了区域创新发展战略、创新城市建设评估、区域创新方案设计、区域创新体系搭建等咨询服务。

图：毕马威区域发展投资与运营服务体系



图：毕马威区域创新力评估模型

创新能力评价指标体系					
创新要素集聚	产业创新能力	创新创业环境	国际创新合作	创新体制机制	特色指标
各类研发机构数量	高技术产业营业收入与营业收入比例	各类创新服务机构数量	内资控股企业设立海外研发机构数量	科技公共财政支出占公共财政支出比重	突出区域特色、生态绿色发展等
每万名就业人员中研发人员数量	高技术企业数与企业总数比例	科技企业孵化器及加速器数量	技术服务出口占出口总额比重	研发费用加计扣除所得税减免额占企业研发费用比重	产业创新体系建设
全社会研发经费支出占地区GDP比重.....	知识密集型服务业增加值占GDP比重.....	创投机构对企业的风险投资额.....	国际合作研发项目投入.....	创新鼓励政策评价、科技人才引进、培训机制.....	金融科技、双创.....

# 产业规划



## 市场趋势及挑战

产业发展是区域经济发展的基础，目前，新一轮科技革命和产业变革催生了一批新技术、新产业、新业态和新模式，中国经济正处于新旧动能转换、由高速发展转向高质量发展的关键时期，我们的客户都在积极寻求如何推动区域产业转型升级、如何导入新兴产业、如何实现高质量发展等问题的解决方案。

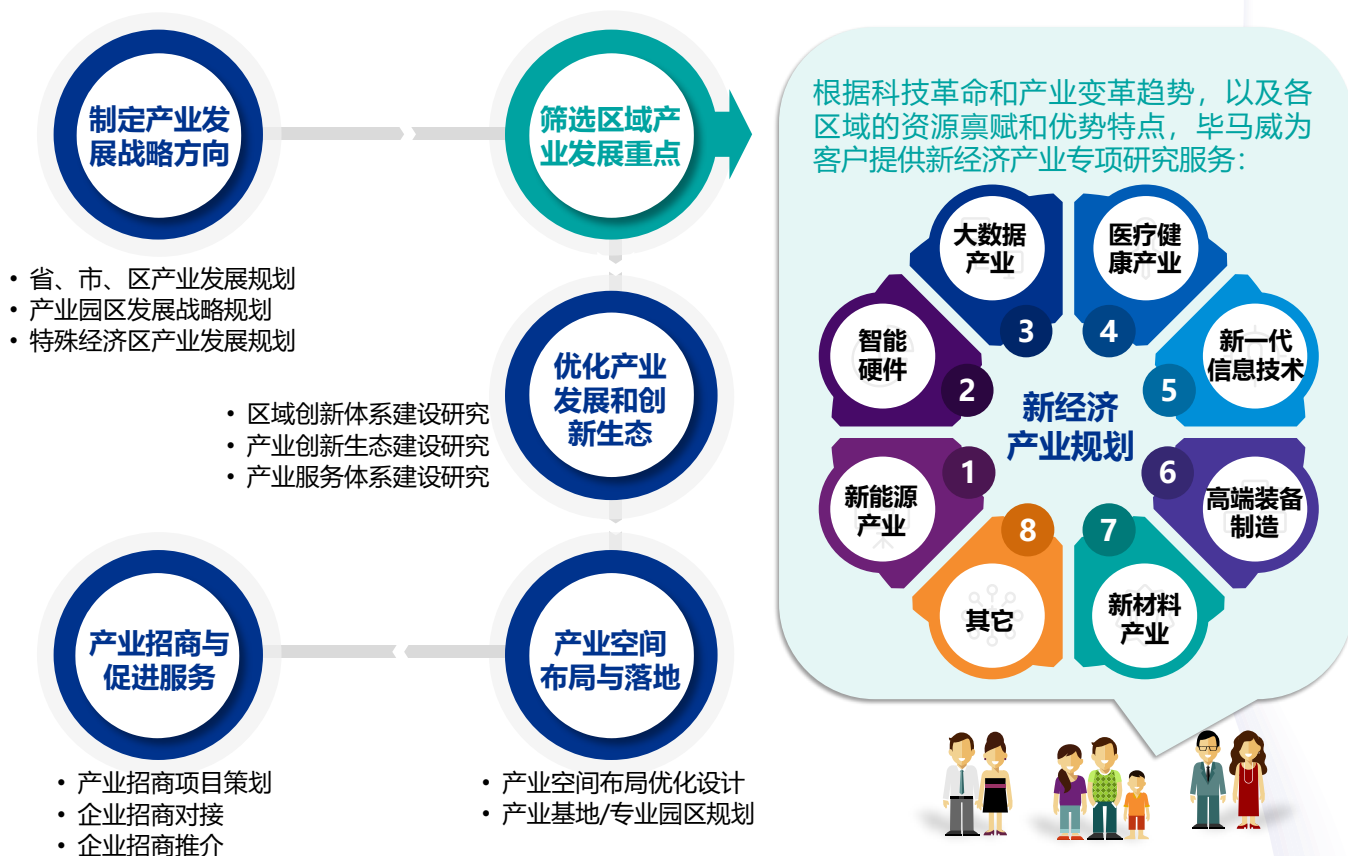
从产业趋势看，技术革新是产业发展的原动力，新经济产业、高新技术产业发展是市场关注的核心，产业孵化器、科技成果转化平台、产业投资基金等产业创新体系是产业规划的重点领域。因此，未来区域产业规划重点关注和需要解决的问题将包括传统产业升级路径、新兴产业导入发展、产业空间布局、产业配套设施、产业发展策略、产业竞争力提升、产业创新体系建设等。



## 毕马威体系

毕马威已经形成了完整的产业研究理论和产业规划实践经验体系，能够为客户产业发展规划提供全方位服务。

图：毕马威产业规划服务体系





# 产业新城与特色小镇



## 市场趋势及挑战

产业新城和特色小镇模式是中国新型城镇化发展的重要方向。经历了数十年的快速发展后，中国城镇化趋势已逐步放缓，同时城镇化发展过程中面临的诸多问题与难点，如经济发展不平衡、城市规划中多元功能的割裂等问题逐渐暴露，旧的城镇化模式弊端逐步显现。此时，建立或完善城市生态系统，使其既能成为经济发展的新引擎，又能为居民提供更加完善的生活、娱乐和商业功能，就显得至关重要。具备多重功能的产业新城和特色小镇模式将成为中国新型城镇化的发展方向。

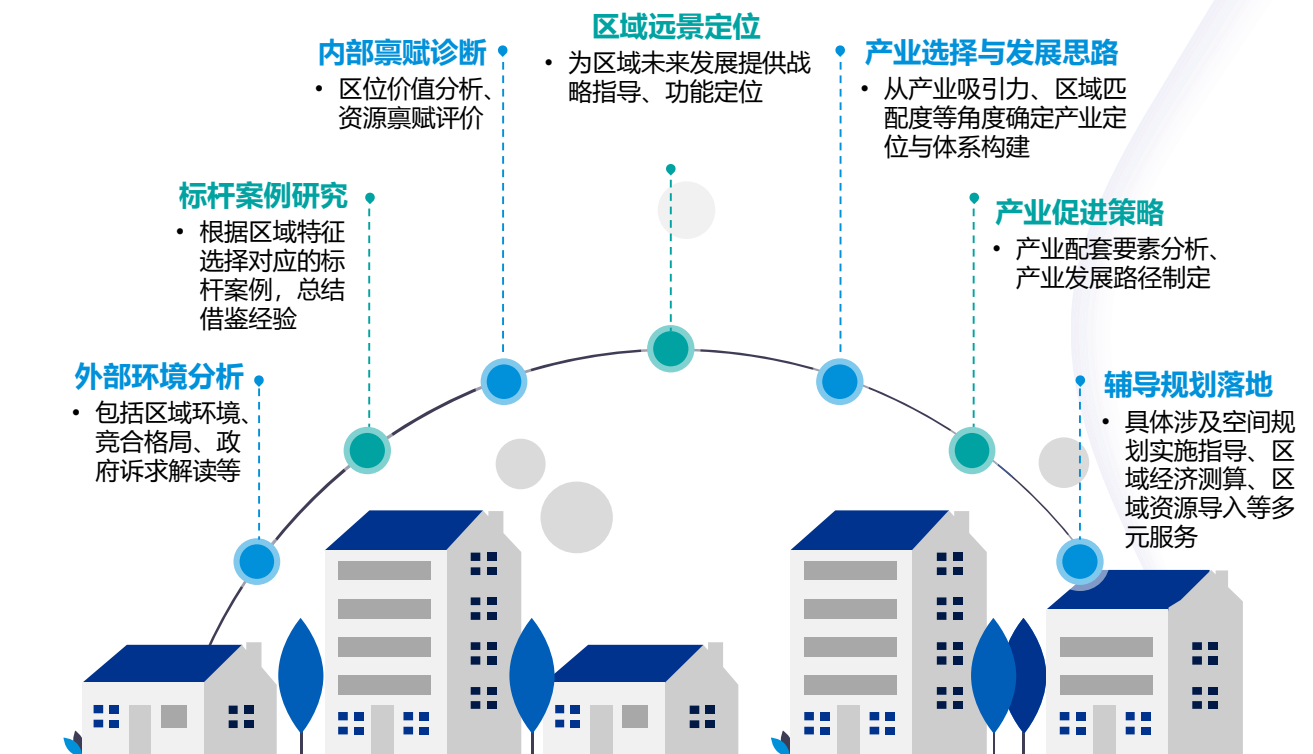
未来，城市管理者、投资者和运营者需要应对因产业新城和特色小镇的开发浪潮带来的大量问题，包括新城定位不准，产业主题同质化、重复化、竞争化严重，过度“房地产化”带来的“泡沫”，城市功能基础薄弱，劳动力、企业吸引力需要进一步增强等。虽然不同区域面临的问题存在差异，但应对这些问题都需要有针对性的解决方案。



## 毕马威体系

毕马威团队基于丰富的规划项目经验，全球化的行业专精视角和对中国城镇化、区域发展的独到见解，在产业新城与特色小镇规划领域建立了一套系统、全面的框架体系，提供的服务涵盖区域前期规划、中期建设和后期运营的全生命周期，具体内容包括**外部环境分析、标杆案例研究、内部资源禀赋诊断、区域愿景定位、产业选择、产业促进策略以及后续辅导规划落地等。**

图：毕马威产业新城与特色小镇规划服务方案





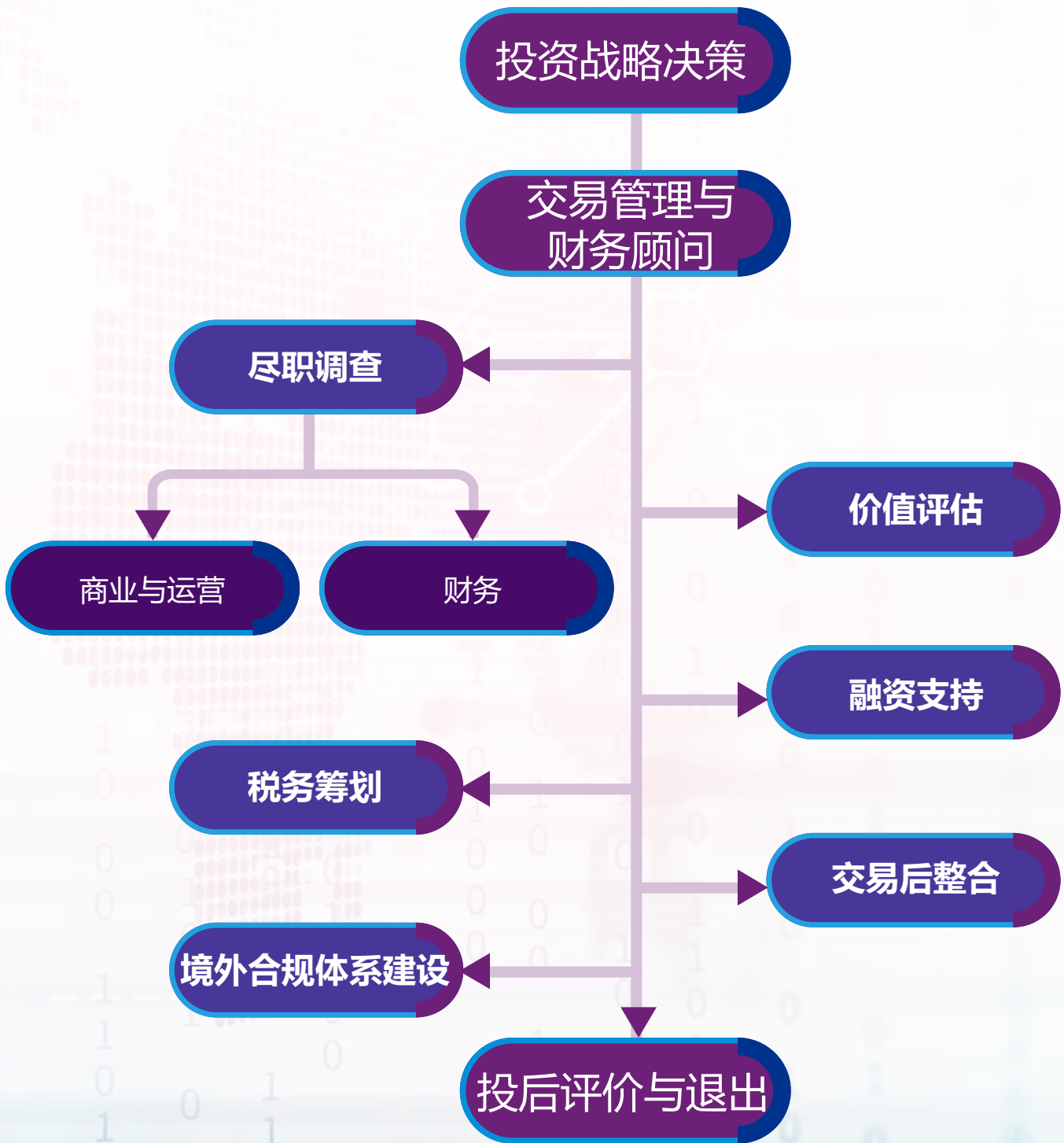
02

# 投资与并购





# 知识体系图



# 投资战略决策



## 市场趋势及挑战

无论是境内还是境外投资都应服从于公司整体战略发展需要，所投资的业务必须能够成为公司整体业务的有机组成部分。在进行投资决策时，企业决策者必须问自己：投资的目的是什么？投资将如何帮助企业实现整体战略目标？所投资的业务在公司的整体业务架构中扮演什么角色？为实现投资目标，应该如何选择投资地区、行业、对象和方式？

作为并购交易的起点，标的筛选工作对交易买方提出极高要求。中国企业在标的筛选时普遍遇到信息获取渠道有限、信息可信度低、潜在标的公司群定义模糊和商业道德潜在风险高等困难，企业往往在筛选目标时投入巨大成本，却难以确定符合企业发展战略需求的标的。



## 毕马威体系

毕马威投资战略服务体系在企业战略需求和外部环境分析的基础上，明确投资战略选择并确定需求优先级，协助企业开展投资标的筛选。

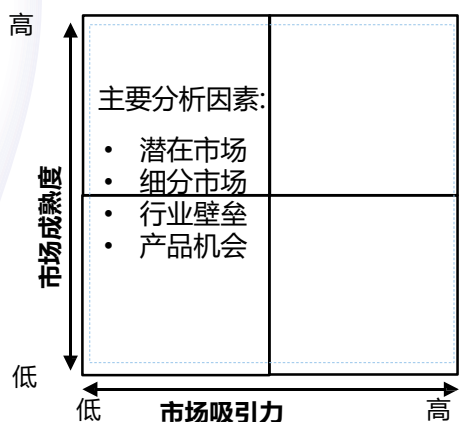
1

### 投资战略选择

主要分析内容：

- 企业战略发展方向与投资需求
- 监管环境
- 市场规模和细分市场
- 市场规模、增长率和细分市场分析
- 竞争格局、用户偏好
- 投资战略选择（并购/有机增长）

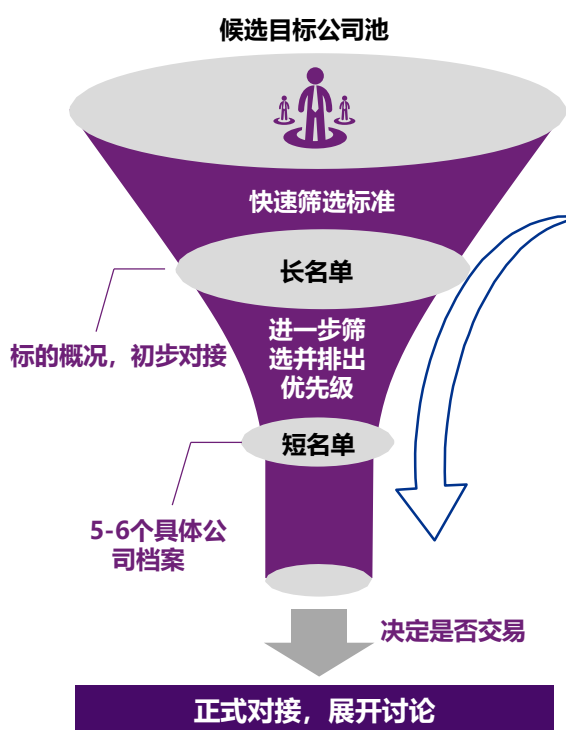
建立战略选择优先级：



2

### 识别潜在目标公司

筛选潜在标的（长/短名单）：





# 交易管理与财务顾问



## 市场趋势及挑战

在设立合资公司、开展并购项目或绿地投资等各类交易执行过程中，无论是境内或跨境项目，交易双方均可能面临项目回报率判断出现偏差、双方信息不对称、风险识别不充分、谈判遇到僵局等问题，导致交易迟迟无法关闭、甚至交易失败。

在交易计划、执行的过程中，毕马威团队依托丰富的跨行业项目经验，能够为客户提供全方位解决方案，使客户全面识别交易潜在风险和机遇，并通过高效的项目管理，协调跨职能专业服务团队的工作质量和进度，降低沟通成本，提高工作效率。此外，我们还会重点关注并深入研究对项目产生重大影响的事项和潜在问题，为客户制定投资决策提供可靠依据。



## 毕马威体系

毕马威交易咨询团队由跨领域专家组成，可在并购、出售、合资公司设立、绿地投资等各类项目交易过程中，为客户提供全方位专业服务。

图：毕马威交易管理与财务顾问服务体系



# 尽职调查——商业与运营



## 市场趋势及挑战

随着一系列并购监管措施的出台，中国企业并购热潮放缓，投资行为趋于成熟和理性，对于尽职调查的要求也越来越严格。企业愈发认识到，包括商业和运营等在内的全面尽职调查工作，将能够切实帮助买方全方位、多维度了解标的公司所处的市场环境、竞争趋势以及企业核心竞争优势。

在毕马威参与过的并购交易项目中，我们注意到，在经营环境日趋复杂、商业模式更迭加速、信息不透明等多重因素影响下，买方准确识别交易风险的难度增加，经常面临交易估值过高、后续整合遇到问题和协同效应难以实现等困难。尽职调查的价值不仅在于保障交易安全，更在于帮助企业全面了解市场和投资目标运营的真实状况并作出科学、专业的判断，从而最大限度降低交易风险，实现投资价值最大化。



## 毕马威体系

毕马威致力于通过提供“一站式”尽职调查服务，帮助客户明晰行业市场发展趋势，提示未来交易潜在风险，为投资决策和确定交易估值提供科学依据，同时为制定与实施整合计划奠定良好的基础。

图：毕马威商业与运营尽职调查服务体系



# 尽职调查——财务



## 市场趋势及挑战

在投资过程中，各种风险因素、尤其是财务风险，一直以来都是企业关注的重点。企业经常遇到的问题包括一些目标企业财务合规性较差，海外并购中标的财务管理核算体系差异等，因而投资人在投前需要通过财务尽职调查对目标企业的历史财务状况、盈利可持续性、资产质量和债务完整性等进行全面了解与分析，以便对投资决策和标的估值提供科学、可靠的依据。

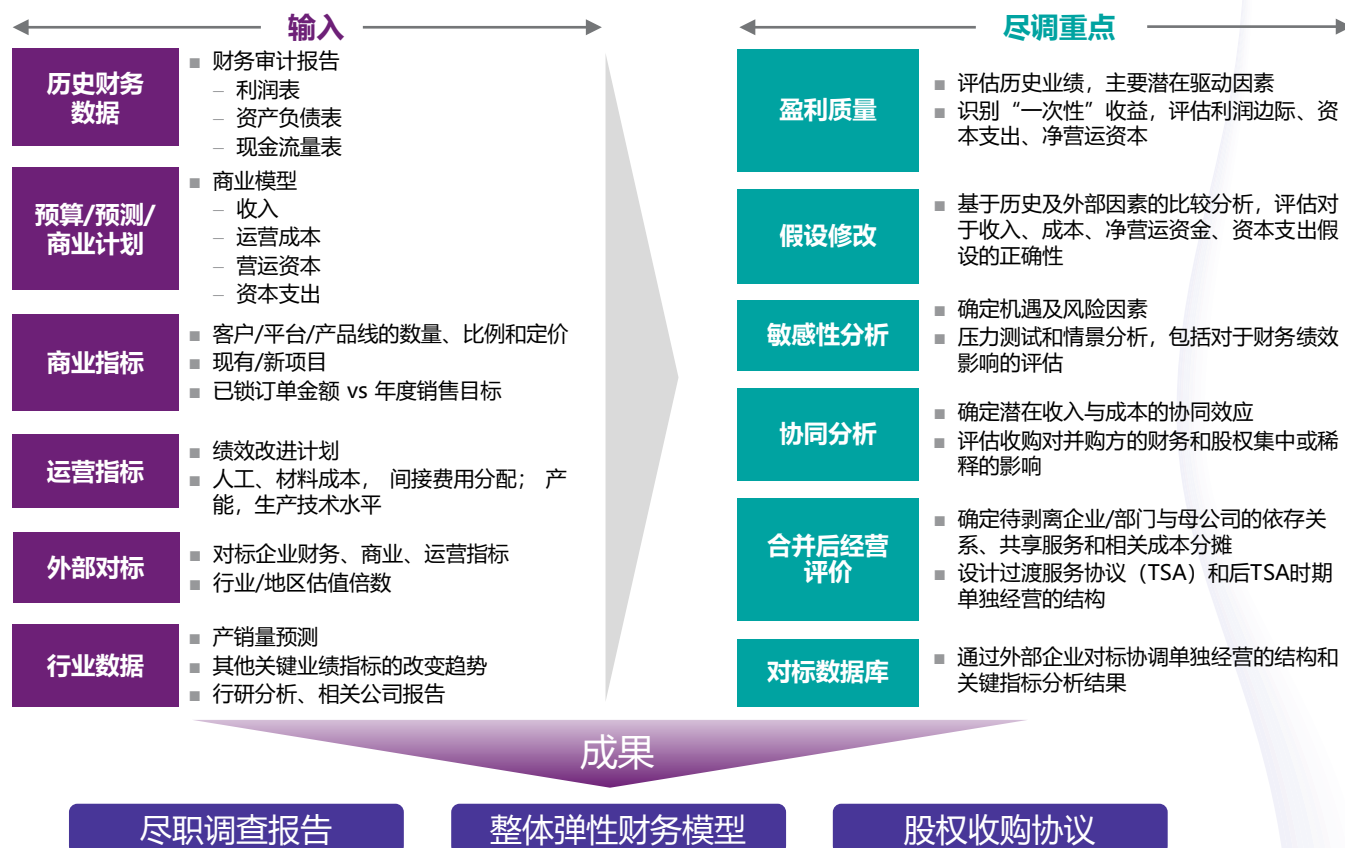
如今，客户都在寻求非流程化和定制式的咨询服务。财务尽职调查不仅能识别目标公司的财务风险，发现影响交易进程的重大事项，也能够根据客户对于特定交易的具体目标而灵活设计解决方案；在深入了解目标公司业务模式的基础上，尽职调查工作能够帮助投资方识别和控制收购过程中的潜在价值高估风险，为交易架构的设计提供支撑，并为后续顺利开展整合工作奠定基础。



## 毕马威体系

毕马威尽调工作具有较高的灵活性，可以根据客户特定需求定制方案。我们的团队通过对尽调对象集中和高效的调查，为客户提供全面、客观的风险与机会分析报告。在此基础上，毕马威团队还可以根据客户要求对财务模型进行具有针对性的评价，使客户能够实时评估备选方案及其对估值的影响。

图：毕马威财务尽职调查流程体系



# 价值评估



## 市场趋势及挑战

企业在“十四五”时期面临的内外环境会更加复杂。从全球看，全球经济下行压力增大，中国对外贸易增幅可能放缓，国际贸易体系规则或将发生重大改变。复杂的外部环境给企业、尤其是国际化程度较高的企业带来巨大的影响；从国内情况看，投资拉动经济的增长模式将发生改变，中国建设质量第一、效益优先的现代化经济体系，在这个过程中，企业成为推动增长方式变革的主力军。

估值在企业创新发展过程中发挥着重要的价值引领作用，因此得到越来越多的关注。传统的资产评估主要围绕交易展开，在监管体系框架下，运用估值技术为确定交易价格提供重要依据。而在新环境、新形势下，估值不再仅是发现价值的工具，更重要的是能够引导企业价值创造，助力企业在全生命周期过程中开展卓有成效的价值管理。

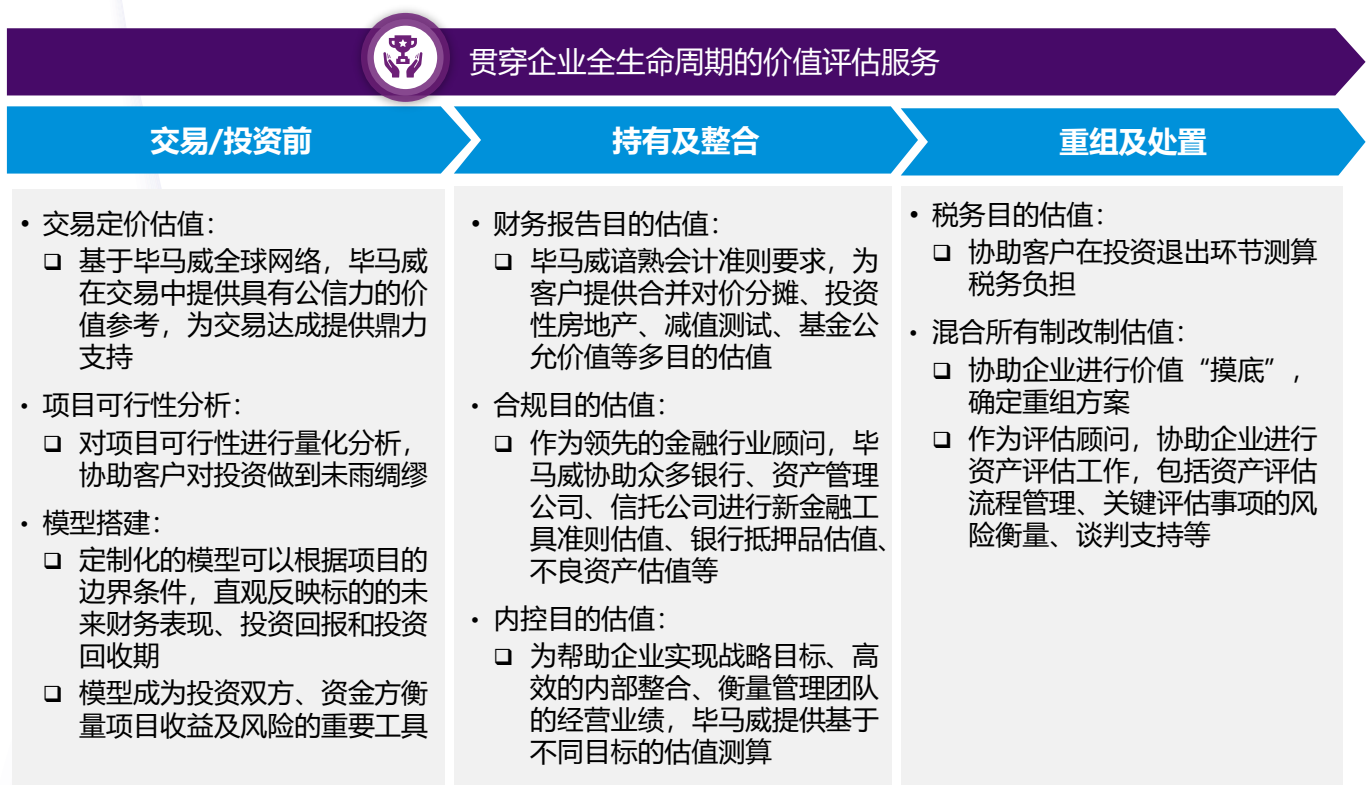


## 毕马威体系

毕马威估值团队紧跟国际政经环境、中国政策变化及产业发展趋势，寻找企业价值驱动的原动力，为企业制定整体发展战略和业务规划提供决策依据。

毕马威建立了完整的估值体系，在企业全生命周期，为多类企业行为提供量身定制的价值评估解决方案。

图：毕马威价值评估体系





# 融资支持



## 市场趋势及挑战

在企业发展及项目投资建设过程中，融资的可实现性是最为重要的挑战之一。尽管各类监管及职能部门已出台了一系列鼓励措施，以满足产业和实体经济发展的资金需求，但企业仍面临融资难、融资贵、融资落地周期长等问题。为解决资金需求、促成资金落地，企业仍需积极探索多元化融资方式和融资渠道。

根据我们的观察，企业在融资过程中普遍面临的问题包括：不了解如何选择最有利于企业资产负债结构的融资渠道和融资方案，未意识到最佳资本结构对融资成本及收益情况的影响，不清楚如何针对不同项目需求选择创新融资模式，难以满足金融机构尽职调查及评审要求导致长时间无法实现融资关闭等。



## 毕马威体系

毕马威团队拥有丰富的融资经验，与金融机构、潜在资金来源和投资者都建立了广泛、长期的合作关系。毕马威团队能够从客户需求出发，协助客户制定融资规划，提供独立客观的融资建议；通过构建多元化的融资体系，协助企业应对融资挑战，并最终实现资金落地。

毕马威提供的融资服务包括融资战略规划及融资方案制定、境内外绿地项目融资支持、并购贷款支持、股权融资支持、夹层融资或非银行机构等其他资金来源支持、再融资方案制定与实施、上市前融资方案制定、融资条款谈判、信用评级咨询及发债协助服务等。

图：毕马威融资服务体系



融资方案

- 分析融资挑战，构建融资策略
- 结合国际资本市场条件、国内市场流动性，评估一系列的融资选择及各种资本结构
- 为客户的投资项目/资金需求制定最佳资本结构以及融资方案
- 针对银行等各类金融机构及股权投资人进行市场调查，优化融资方案（银行贷款，发债及股权投资）
- 制定优先考虑的融资方案



资金筹集

- 准备融资信息备忘录及融资条件清单
- 与地区融资市场的金融机构及投资人积极开展联系，向借款人及投资人推广项目融资
- 协助选择潜在金融机构以及投资人
- 协助融资条件以及相关协议的谈判
- 协助融资关闭，达成董事会、股东及主要权益方的目标



融资渠道

- 项目融资、企业融资以及股权融资渠道主要包括：
- 政策性银行、境内外商业银行
  - 出口信用机构、国际金融机构、保险机构
  - 债券及各类固定收益产品发行
  - 基金（私募基金、基础设施基金及主权基金等）及其他股权投资人



# 税务筹划



## 市场趋势及挑战

从税务国际环境看，一方面，税基侵蚀与利润转移（BEPS）行动计划持续发力，欧盟各国相继落实欧盟反避税法规，各离岸管辖区也不断出台新经济实质法案；另一方面，国别报告、统一报告标准（CRS）及欧盟强制披露规则（MDR）等新的信息交换机制逐步推进，境内外税务机关获取跨境投资项目纳税信息的渠道更趋多元。

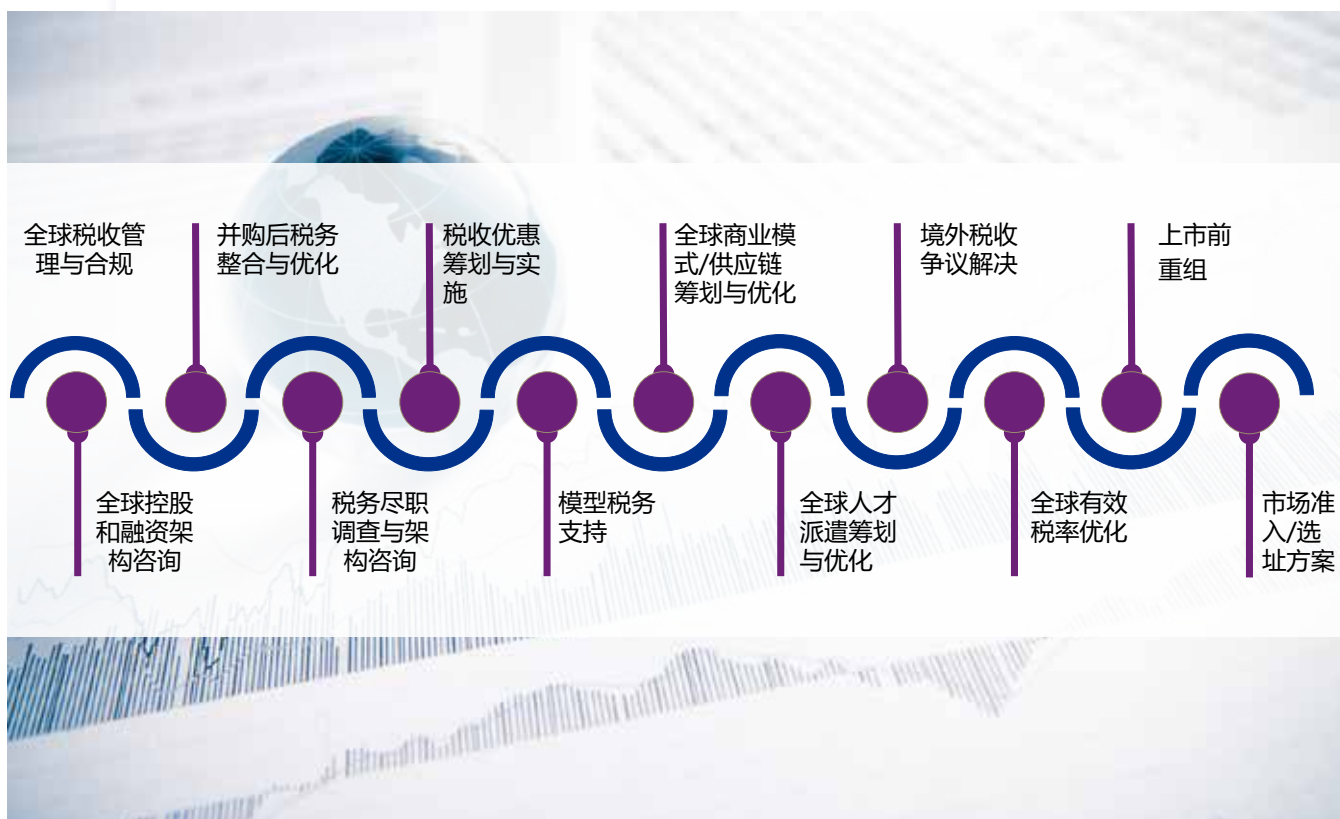
从国内环境看，中国政府大力推动税制改革和投资并购项目的税收优惠政策的实施，税收环境也在持续优化。然而，现有税收政策仍存在进一步完善的空间。

在新形势下，企业应积极与税务机关沟通并寻求专业税务咨询机构的支持，按照新税收标准评估和优化投资及营运架构，实施投前税务尽职调查，识别潜在税务风险，并不断提高企业在新形势下的税务合规及风险管控能力。

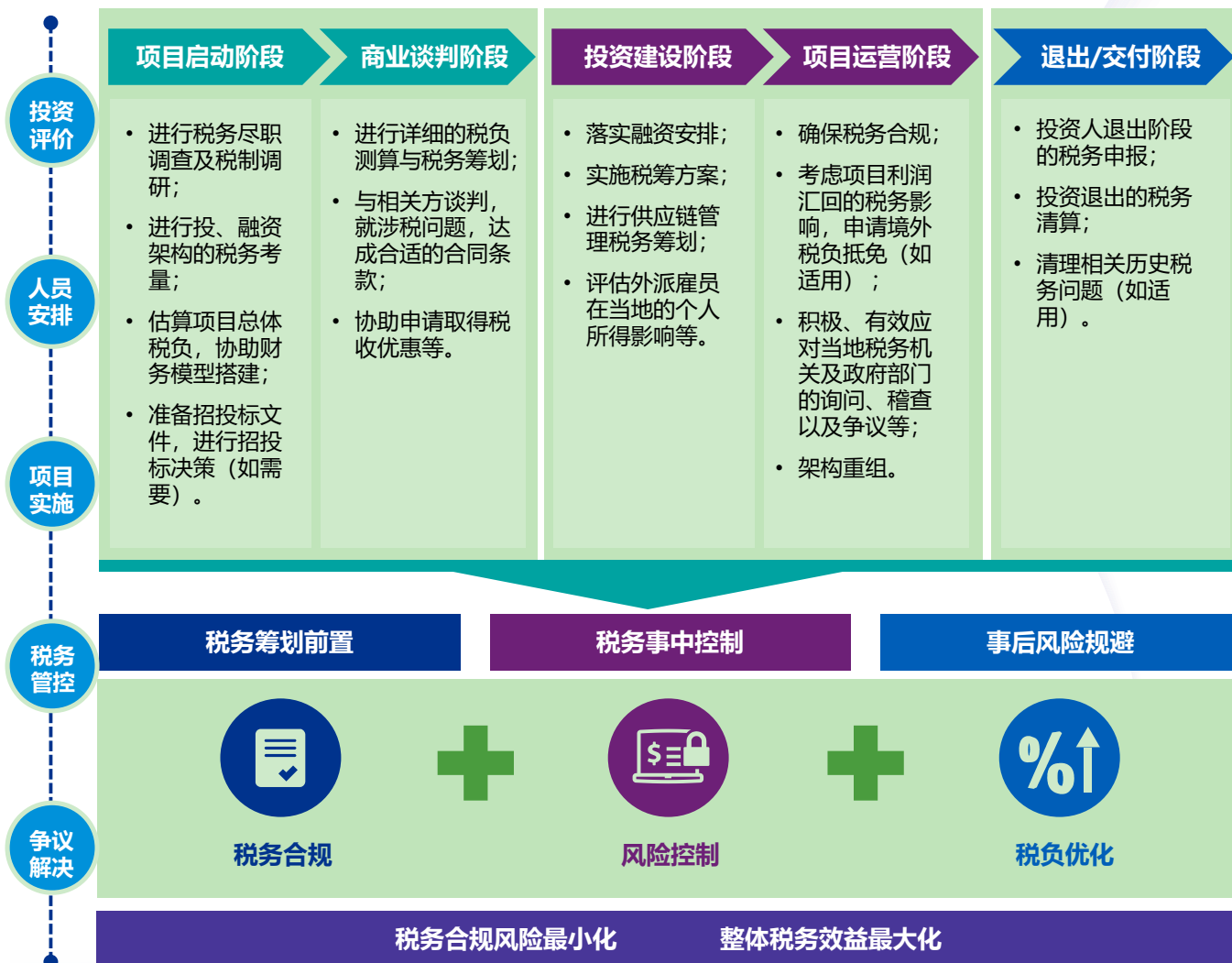


## 毕马威“一站式”税收服务体系

图：毕马威税收服务体系



## 投资运营“一站式”税务咨询服务



# 交易后整合



## 市场趋势及挑战

根据毕马威的观察，在以往的并购交易案例中，有相当一部分项目是因为投后整合没有取得理想效果，最终难以实现投资预期目标。

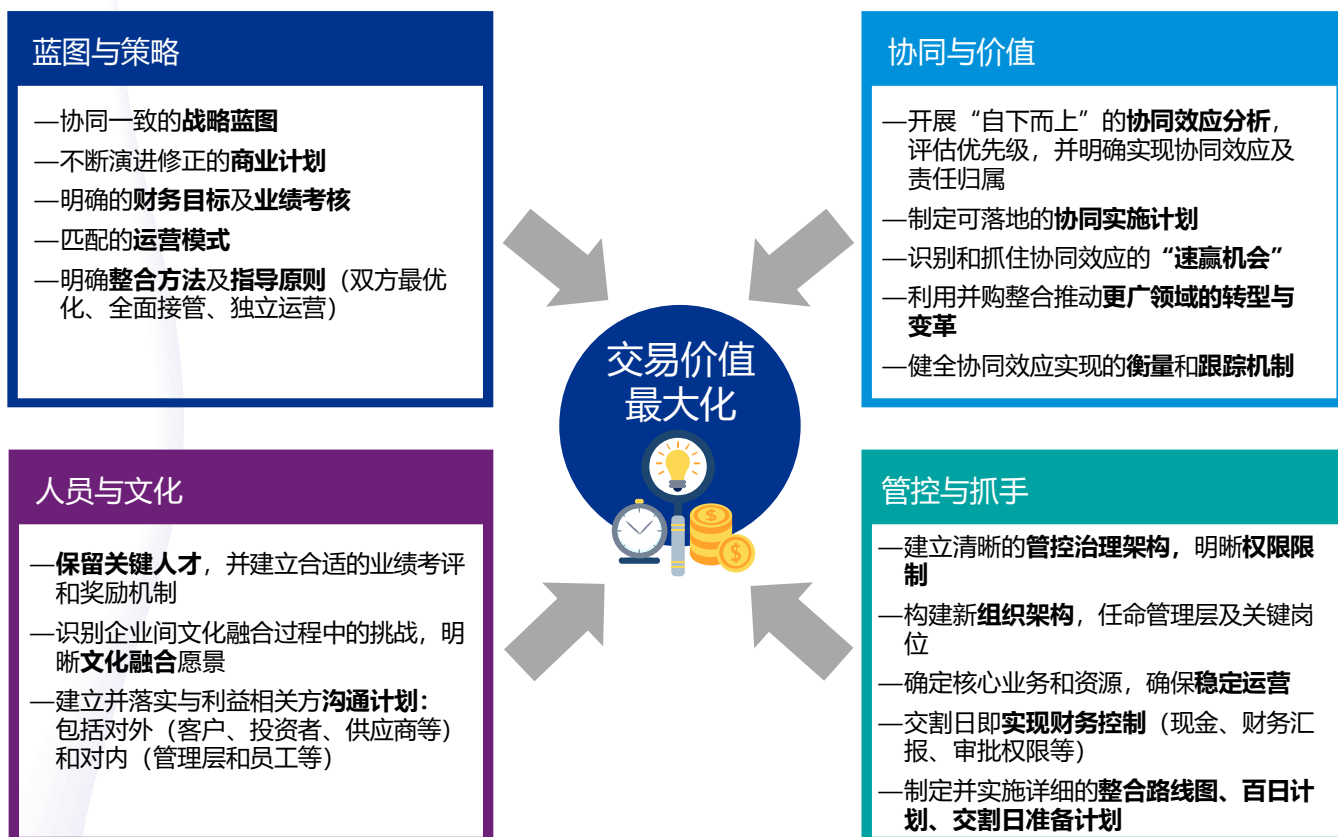
毕马威曾参与过多个并购整合项目，根据经验，我们总结出客户整合遇到的问题主要包括：没有为整合后公司业务增长做好规划和准备；协同效应来源和实现路径不明确；没有明确业务管控机制；项目管理经验不足，容易出现“失控”的局面；忽视人才保留、激励体系不完善和中外文化冲突，造成关键员工流失等。此外，在很多项目的整合中还出现准备时间不足、缺乏专职整合团队、交易前后工作脱节等问题。



## 毕马威体系

毕马威的整合服务覆盖整个交易后整合周期，紧密围绕蓝图策略、协同价值、人员文化和管控抓手四个主题，协助企业维持价值、捕获价值、创造价值。毕马威团队已成功实施数百个整合项目，拥有成熟的整合方法体系和丰富的项目实践经验。

图：毕马威整合服务体系



# 境外合规体系建设



## 市场趋势及挑战

2018年是中国企业强化合规管理的一个重要转折点，国家频繁出台一系列合规管理制度、中国大型企业遭受海外监管机构处罚等，都使得企业对于建立与完善合规管理体系、防范企业合规风险的重视程度大大加强。

2018年12月26日，国家发改委等七部门发布《企业境外经营合规管理指引》，旨在规范中国企业的境外合规经营管理，防范合规经营风险。不少在海外运营的中国企业由于未能防范境外合规经营风险，违反境外法律法规，使项目运营受到影响甚至遭受较大损失。因此，企业搭建一套既能满足监管要求，同时又能保障境外项目顺畅运行的境外合规经营管理体系势在必行。



## 毕马威体系

毕马威基于国资委《中央企业合规管理指引（试行）》、发改委《企业境外经营合规管理指引》等监管要求，结合标杆企业最佳实践，建立了一套境外合规经营管理体系。毕马威曾经成功为多家知名企业提供境外合规经营咨询服务，积累了丰富的境外投资合规管理经验。

图：毕马威境外合规经营管理体系



# 投后评价与退出



## 市场趋势及挑战

在我们参与过的投资项目中，其中很大一部分在完成交割后是以资产缩水、业绩下滑、商誉减值甚至是国有资产流失的结局告终。这意味着，并购交易的交割成功并不是判断交易成功与否的唯一指标，在交易完成后，企业还应该思考如何保持并增强被并购企业的长期竞争力、提升企业价值。

因此，建立完善的投后评估和管理体系是并购企业、尤其是资产敏感的央企，需要在项目投后管理工作中重点关注的问题。基于投后评估结果，一方面，企业能够全面了解被并购企业的运营状况，制定业务提升计划，或者是业务重组、退出计划；另一方面，企业也可以回头审视交易流程，总结项目经验，优化并购交易管理体系和流程，从而促进交易能力的提升。

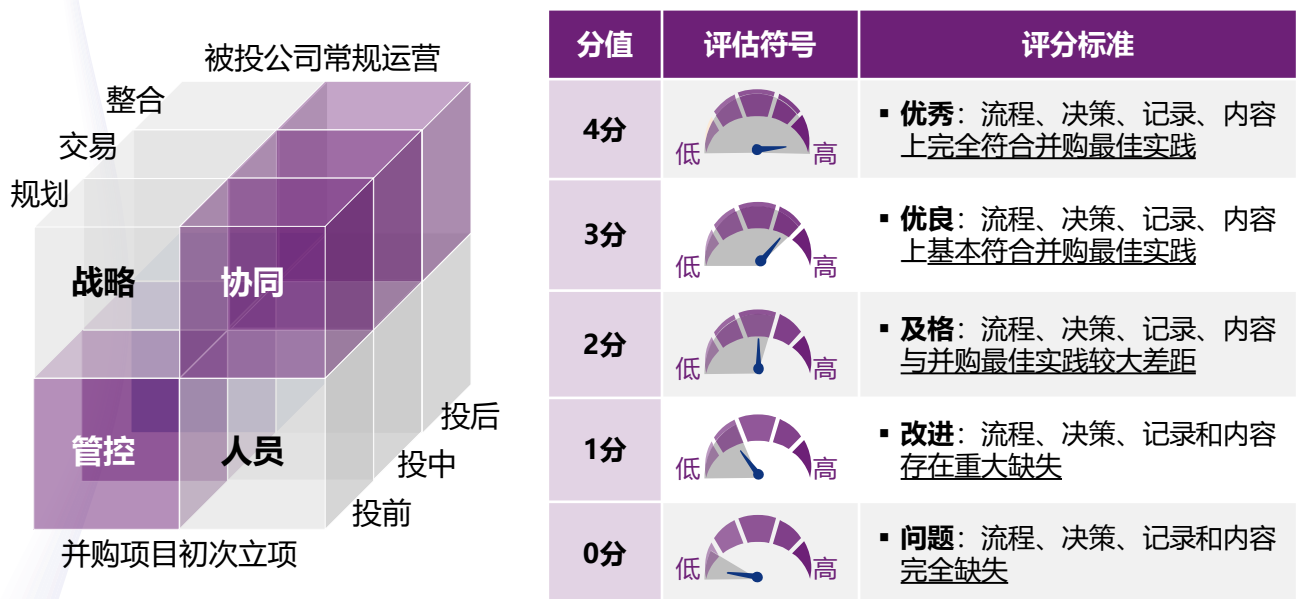


## 毕马威体系

毕马威的立体化全周期投后评估体系，从战略、协同、管控和人员等多评价维度出发，覆盖投前、投中、投后全交易流程。

毕马威的服务体系还引入平衡记分卡工具，设计了全面的指标体系并赋予不同权重，这使我们能够作为独立、公允、客观的第三方，对客户的并购交易实效进行综合打分。其中指标权重将结合交易动因、客户需求与毕马威的项目经验进行设定，充分体现出指标体系的科学性和合理性。

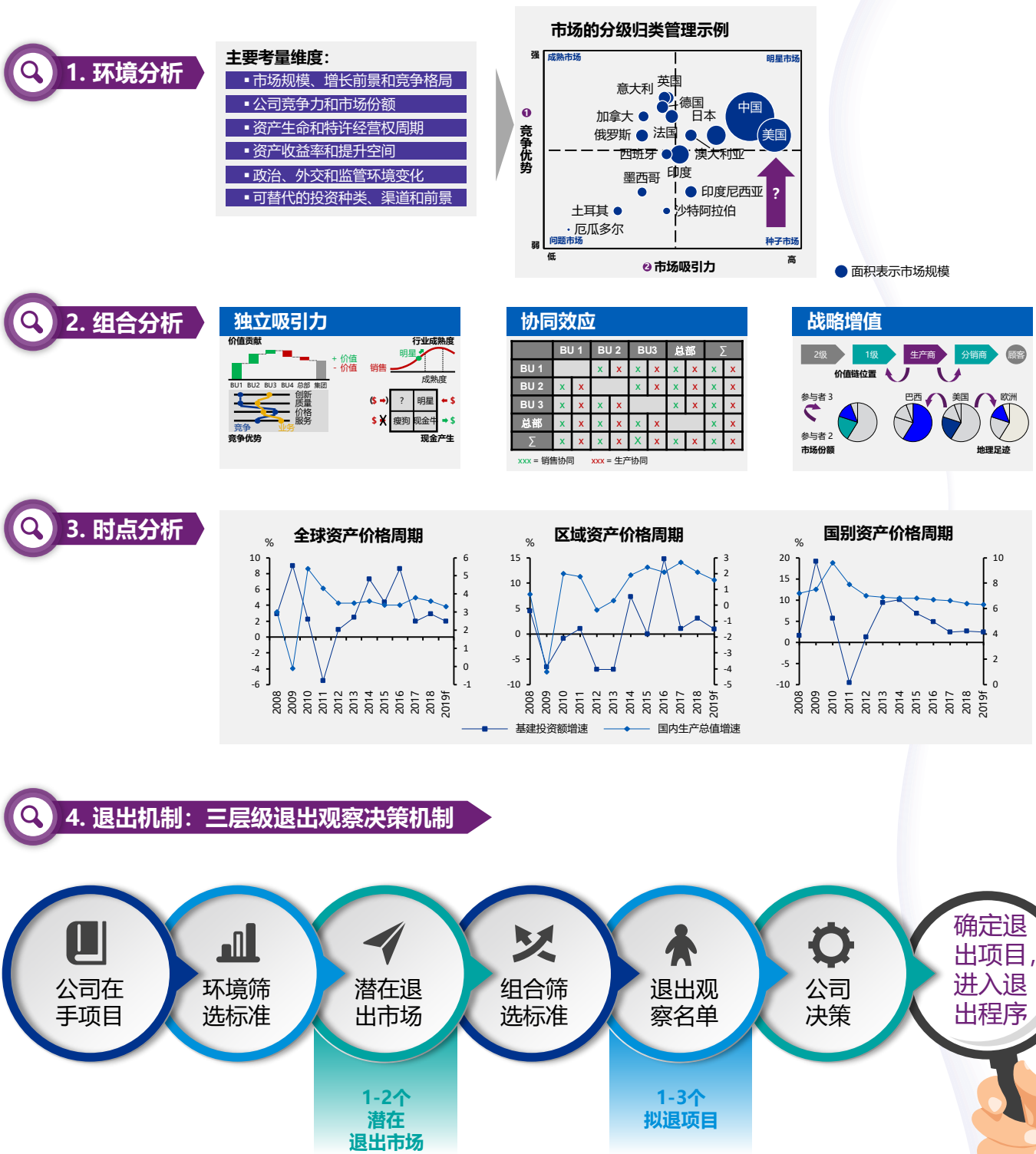
图：毕马威投后评价体系与示例





毕马威的投后退出方法论由环境分析、组合分析、时点分析和退出机制四部分组成，针对宏观市场、内部价值、推出试点和退出决策给客户的投后退出提出系统性建议。

图：毕马威立体化全周期并购管理体系



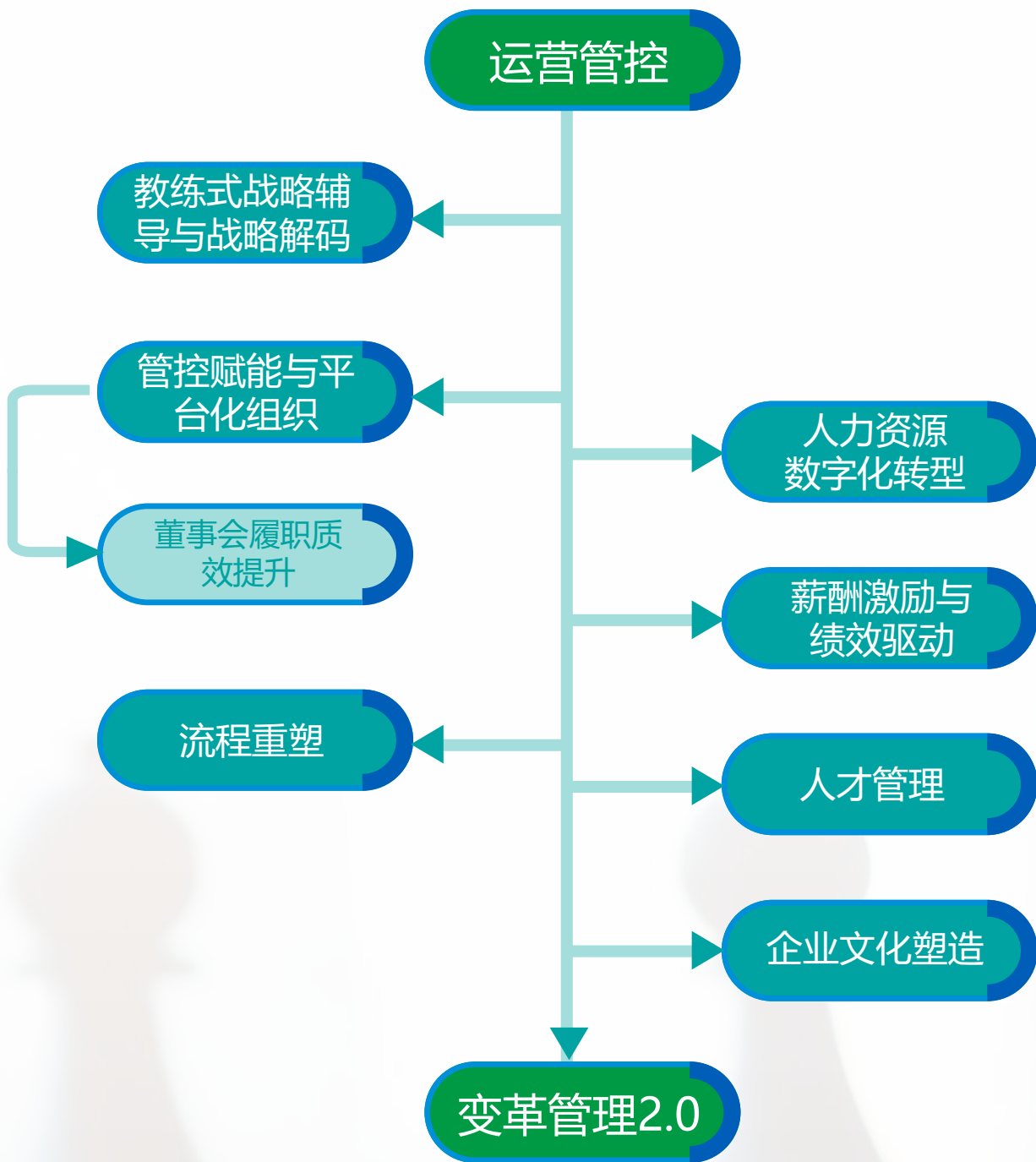


03

# 运营管控



# 知识体系图



# “星型模型” ——毕马威一体化运营提升体系

在外部环境急剧变化的当下，传统企业面临转型升级，新兴企业寻求业务突破、提升组织能力，成功的组织模式也变得多样化。企业面临一些运营管控难题，包括组织该如何构建系统化的转型路径和能力保障，战略如何有效分解，组织如何有效管控赋能，流程如何优化重塑，薪酬绩效如何合理驱动，关键人才如何识别保留，企业文化如何有力保障等等。

毕马威组织转型体系由五个相互联系又相互作用要素构成，即从战略指引出发，进行组织和流程的高效匹配，以薪酬绩效和关键人才为支撑，通过变革管理和文化建设保驾护航。

## 毕马威一体化管理提升星型模型



### 企业战略规划

- 企业转型需围绕明确的选择来开展，通过持续与闭环式能力提升，驱动战略落地。

### 组织架构优化

- 构建支撑战略的、动态的和可扩展的管控模式和组织结构；
- 强化法人治理有效性。

### 流程机制+数字化赋能

- 组织架构的落地执行需要核心流程、机制和信息化系统的配套。

### 绩效与薪酬激励驱动

- 绩效驱动战略层层分解，打造组织协同；
- 建立内部公平与外部竞争的薪酬体系。

### 关键人才提升

- 战略落地，需要核心人才的思维与行为；
- 定标准、盘人才、谋发展。

### 企业文化塑造+变革管理

- 共识目标，上下同欲、赋能团队；
- 支撑变革的文化重塑，化虚为实。

# 教练式战略辅导与战略解码



## 市场趋势及挑战

企业制定出战略后，需要得到有效的执行才能够转化为竞争优势。然而，在实际工作中，战略执行的成功率非常低。越来越多的管理者希望在战略制定后，能够形成“战略即共识，共识必落地”的效果，这就需要在公司内部从上至下都能够充分理解战略的制定目的、战略内涵和战略分解目标。这个过程一方面能够明确员工在战略执行过程中所发挥的作用，为实现“化战略为行动”奠定基础；另一方面也能够发掘内部的洞见，为战略回顾和审视提供更多的决策依据。



## 毕马威体系

毕马威强调“过程赋能”的咨询方式，通过采取讲解、出题、讨论、演示、问询与点评等方式，带领客户针对公司战略目标与行动计划统一思想、形成共识，并实现能力提升，从而为战略目标和战略措施的实施提供支撑，同时为企业培养战略规划专业人才。

图：教练式战略辅导：一颗树上的五只苹果



图：战略解码体系





# 管控赋能与平台化组织



## 市场趋势及挑战

兵无常势，水无常形。在外部经营环境变化迅速、各行各业特点及企业所处的发展阶段各异、业务战略也不尽相同的情况下，企业对于管控和组织的要求亦存在不同，这就使得集团的管控模式和架构体系需因势而谋。企业管理者经常遇到的问题包括如何构建合理的管控模式以激发业务能动性，助力战略目标实现；如何塑造敏捷轻盈型组织以实现创新引领、扁平运作、高效协同，最终使企业在激烈的竞争中胜出。



## 毕马威体系

毕马威团队协助企业在“放权与收权”之间寻找到最佳平衡点，使管控能够发挥积极作用，助力战略目标实现。

图：构建契合企业发展需求的管控模式

### 三大抓手与目标

三大抓手



外部市场环境变化



发展战略发展要求



管理者意愿与风格

实现目标

01

最大化激发业务板块的能动性

02

助力集团整体战略目标的实现

毕马威敏捷平台组织通过五大要素构建三大能力，使“大象跳舞”，以适应快速变化的市场环境。

### 敏捷平台组织的五大核心要素

要素一：创新模式-“跨界思维”

要素二：管控体系-“灵活授权”

要素三：组织结构-“扁平化”

要素四：运行机制-“打破壁垒”

要素五：行为转变-“价值引领”



# 董事会履职质效提升



## 市场趋势及挑战

近年来，各国不断强调董事会治理履职机制及评估的重要性，中国监管机构也在陆续出台相关的政策法规，加强违规处罚。在实务操作中，董事会履职过程中经常出现的问题包括缺乏明确的履职机制，董事会与管理层监督治理架构不清晰，专业委员会人员缺位且履职能力不足，难以对战略定位、风险偏好、业务发展等进行合理监控，无力承担具有高附加价值的战略角色等。

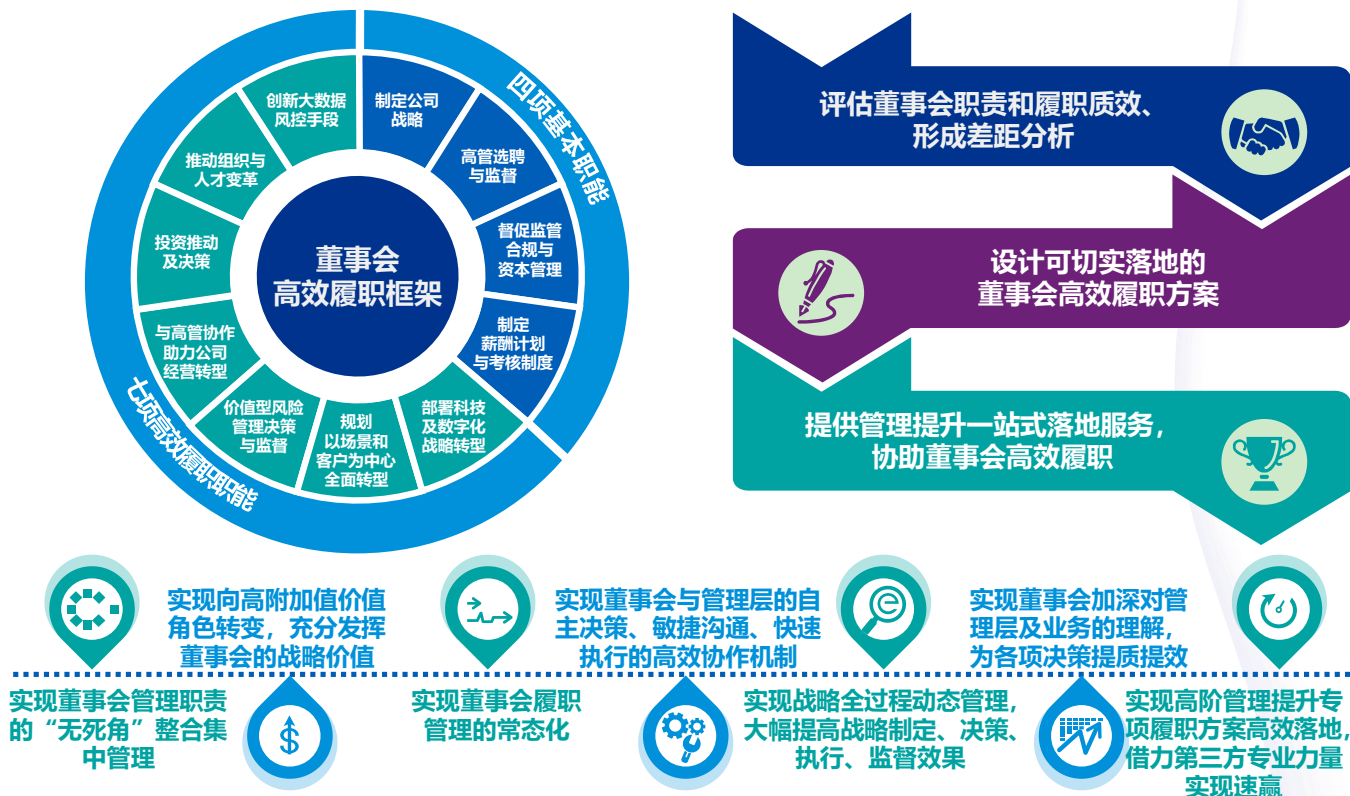
尽快打造一个高质效的董事会已成为完善公司法人治理结构，按照现代企业制度要求规范经营的重要工作之一。高质效董事会应在公司转型和可持续发展、投资决策、价值型风险管理、组织与人才变革等方面高效履职，既具有专业性、前瞻性、全面性，又体现出及时性与灵活性，从而真正发挥董事会作为公司“首脑”的战略价值，在经营环境快速演变的背景下，使企业能够持续赢得竞争优势。



## 毕马威体系

毕马威利用在实战中积累的董事会履职服务经验、对于监管动态的持续跟踪和精准的解读能力，为企业提供可灵活搭配的董事会高效履职定制化解决方案，企业可根据管理现状及业务发展情况，具有针对性地选择解决方案内容，包括识别低效履职领域、制定高效管理提升履职方案等。

图：毕马威董事会履职质效提升“一站式”服务体系



# 流程重塑



## 市场趋势及挑战

在如今的信息时代，企业战略与商业模式不断发生变革，使得传统流程机制面临挑战。企业需要基于新的原则设计和优化管理流程，主要需解决的问题包括：1) 业务战略的执行和落地缺乏业务流程的有效支撑；2) 组织变革缺少相匹配流程进行细化，因而变革举措落地难；3) 跨部门沟通和协作缺乏“端到端”流程的有效支撑，使得运营效率低下；4) 缺乏流程管理体系，流程文件缺失，流程绘制标准不统一等。



## 毕马威体系

根据我们的观察，智能经济下领先企业具有一些共同的特性，比如各子业务运营相对独立但却存在必要关联，能够充分挖掘协同效应，在业务流程上遵循“极简但必要 (minimum but necessary)”原则。



### 领先趋势

#### · 自进化

企业自身具备自我进化的能力，形成自动进化，螺旋上升。

#### · 自适应

企业具备自动、快速适应外部市场环境变化的能力。

#### · 协同效应

各部门、控股各子生态间的协同效应。



### 业务特性

#### 灵活性



#### 相对独立

为快速响应市场变化，生态之间需保持相对独立性，以便于迅速做出决策调整。

#### 协同性



#### 必要关联

为形成企业级协同、产生合力和创新，在流程设计中需打通业务部门间的界限，建立发挥协同效应所需的必要连接。

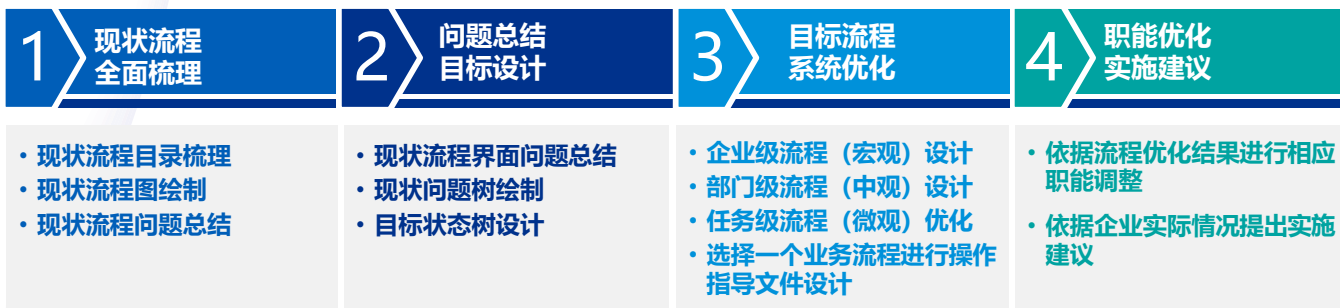


### 流程重塑要求

· 极简流程，以保证业务灵活性

· 必要流程，确保形成协同效应基础

图：流程重塑与优化步骤



# 人力资源数字化转型



## 市场趋势及挑战

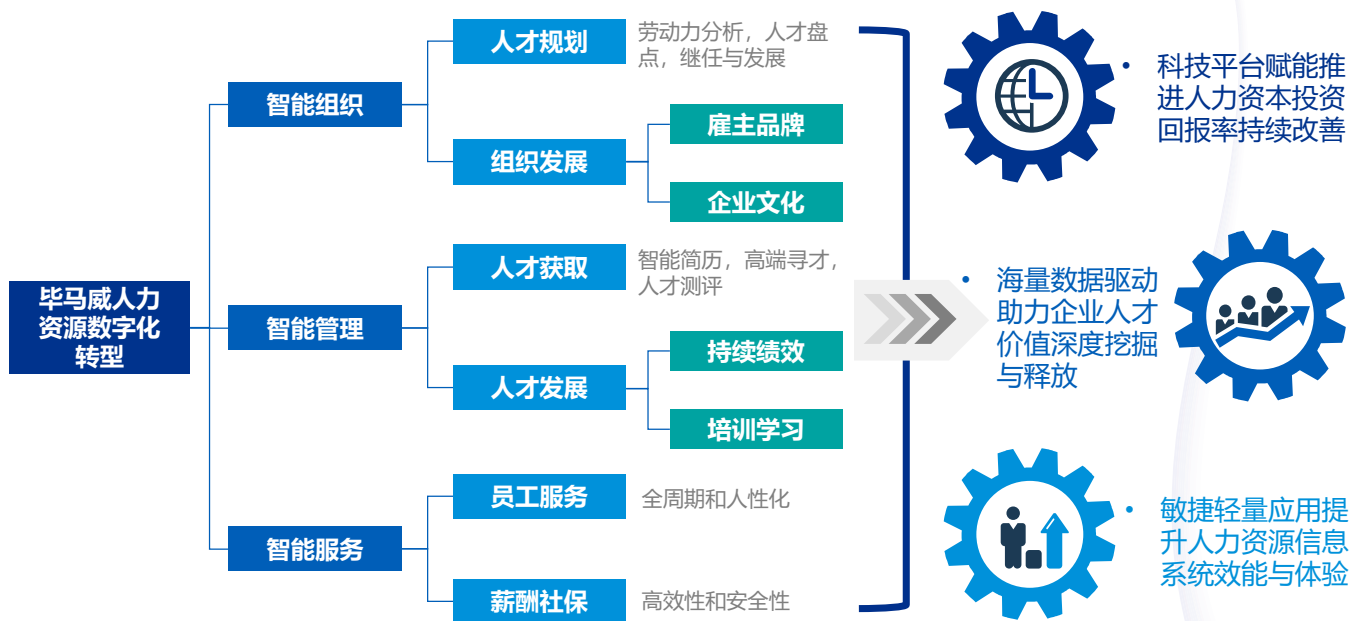
目前，数字技术逐渐深入渗透到商业社会的核心领域，人力资源专业管理者同样面临多方挑战，包括重新定义工作职责和所需技能、能够多地多角色远程办公、全员自助服务、提升新时期企业认同和忠诚度、与智能技术融合等。在这样的情况下，人力资源工作的重心也应进行相应调整，需关注的重点包括重塑人力资源管理体系，强化转型意识，以科技赋能，改善学习体验、流程和速度，提升员工体验和敬业度等。



## 毕马威体系

毕马威团队持续关注数字时代下组织和人力资源管理领域的前沿趋势，从智能组织的六大核心特征出发，通过对人力资源管理数字化场景的扫描和识别，创造性地构筑人力资源数字化转型模型，探索从人力资源数字化顶层规划、转型蓝图构建到专项“速赢”计划落地的系统解决方案，助力客户实现人力资源管理数字化转型。

图：毕马威人力资源数字化转型体系



<p><b>聊天机器人</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 入职流程</li> <li>• 人事答疑</li> <li>• 自助服务</li> <li>• .....</li> </ul>	<p><b>招聘机器人</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 简历匹配</li> <li>• 人才跟踪</li> <li>• 人工智能 (AI) 面试</li> <li>• .....</li> </ul>	<p><b>员工数字画像</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人才分析</li> <li>• 能力模型</li> <li>• 发展与培训</li> <li>• .....</li> </ul>
---	---	---



# 薪酬激励与绩效驱动



## 市场趋势及挑战

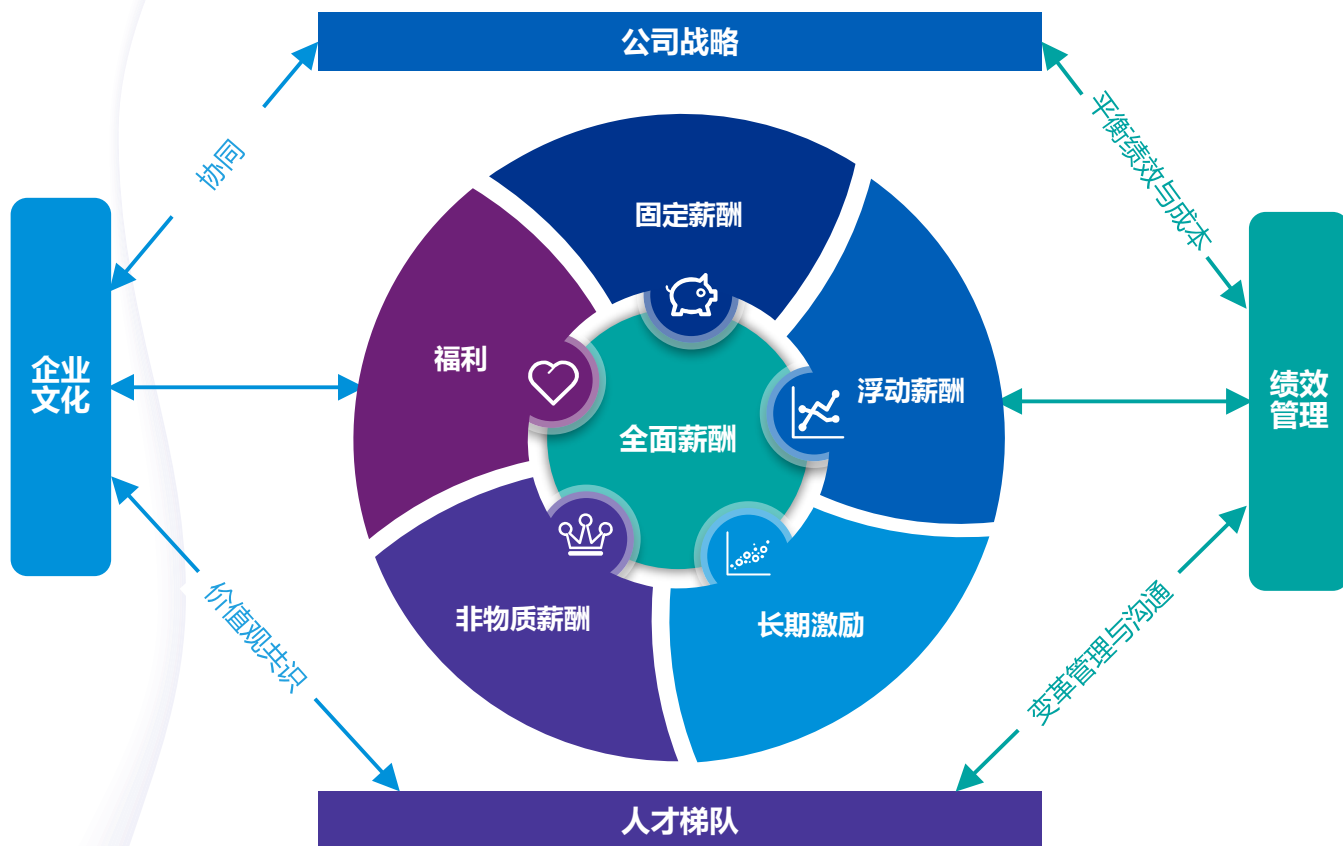
在新形势下，薪酬绩效体系的管理目标不仅局限于帮助企业在激烈的市场竞争中争夺优秀人才，其价值已经延伸至打造战略自信，实现价值共识和绩效卓越，提升员工成就感和认同感等领域。这主要体现在薪酬绩效体系与战略、企业文化以及人才梯队等功能模块紧密互动，而互动的本质是公司员工之间就行动目标、价值导向形成共识并循环强化。



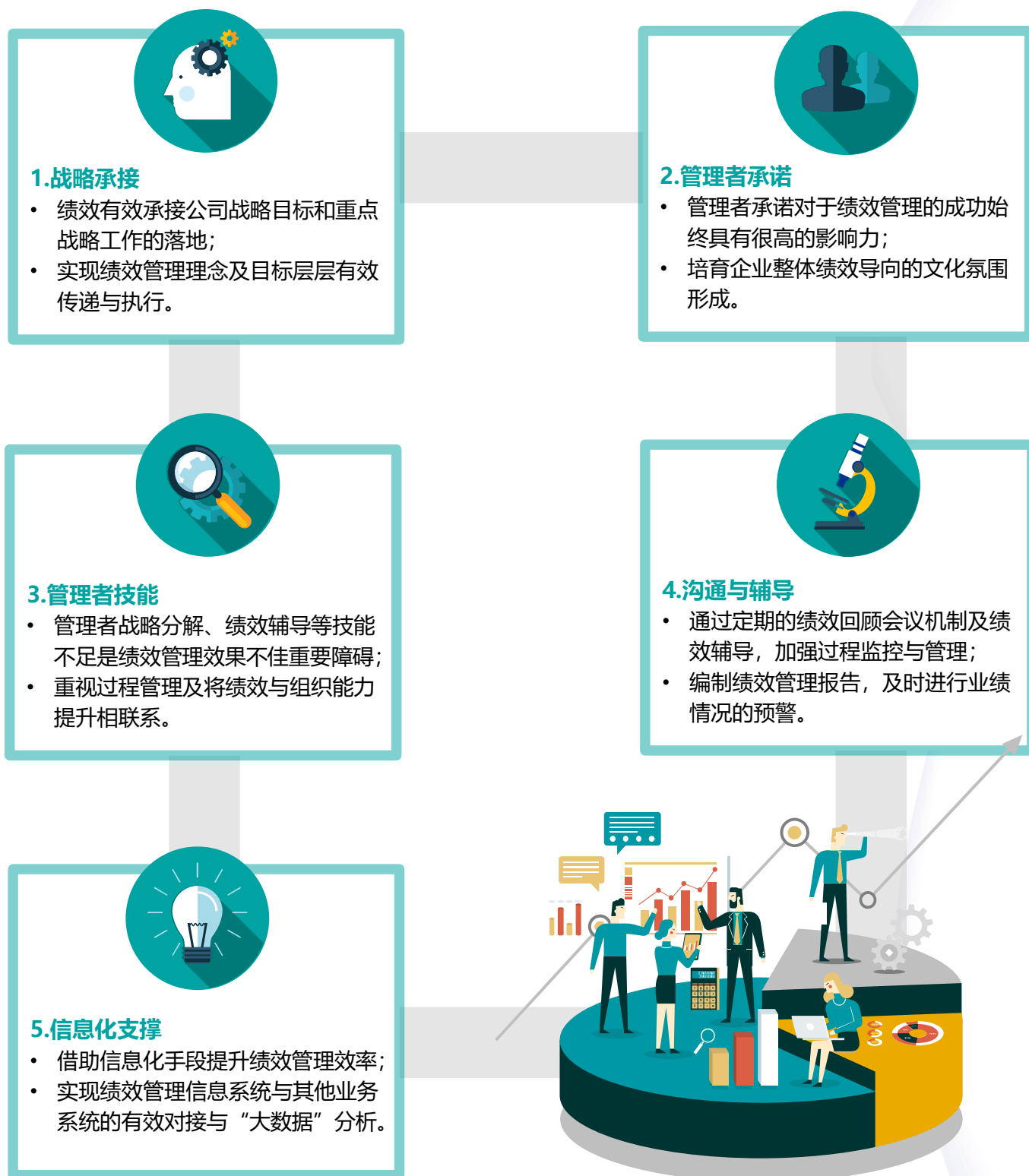
## 毕马威体系

毕马威帮助企业制定与战略方向协调一致的薪酬策略，提升薪酬投入效益，以恰当的薪酬吸引合格员工，保留高绩效表现的员工并提高员工积极性，从而推动业务增长。

图：毕马威全面薪酬管理体系



图：毕马威绩效管理体系



# 人才管理



## 市场趋势及挑战

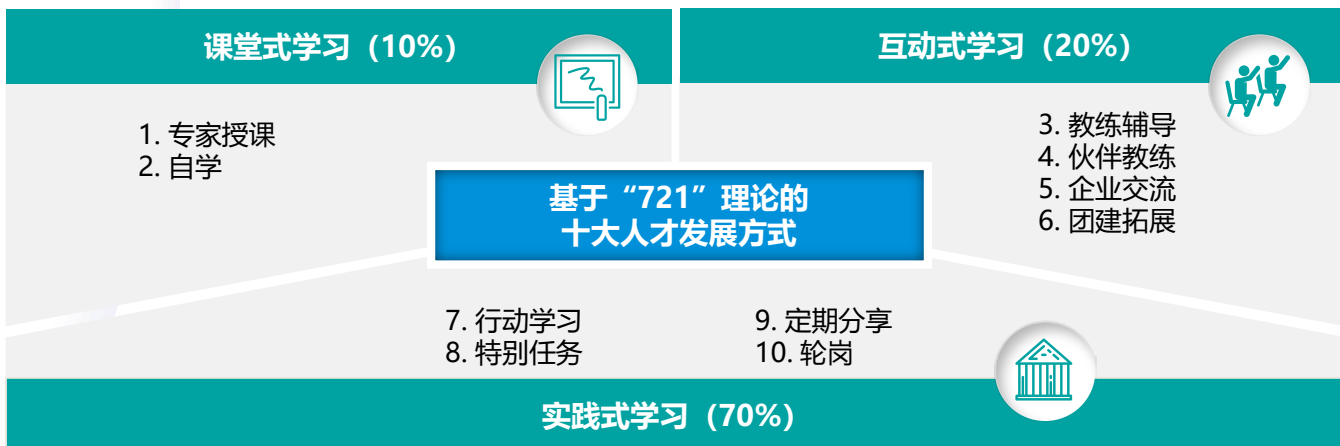
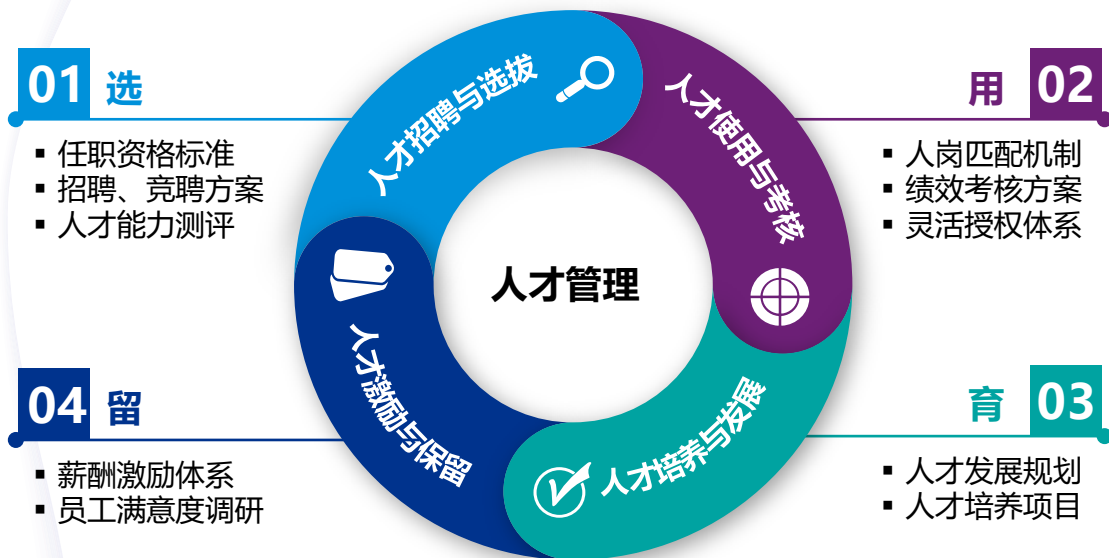
中国企业高速发展的背后是巨大的人才需求，初具成就的企业在追求基业长青的道路上更加关注年轻人才的吸引与培养。只有建立、完善人才的全周期管理体系，统筹设计“选、用、育、留”的策略与机制，实现人才管理各模块的协同，才能够确保业务线能够获得发展所需的人才，有效控制人员流动带来的显性与隐性成本。



## 毕马威体系

毕马威帮助企业梳理、确立新型人才管理理念，以此为指引设计人才全周期管理的策略、体系、机制，通过人才的激励、晋升和淘汰形成良性的人才管理氛围，构建支撑战略落地的人才梯队。

图：毕马威人才全周期管理服务



# 企业文化塑造



## 市场趋势及挑战

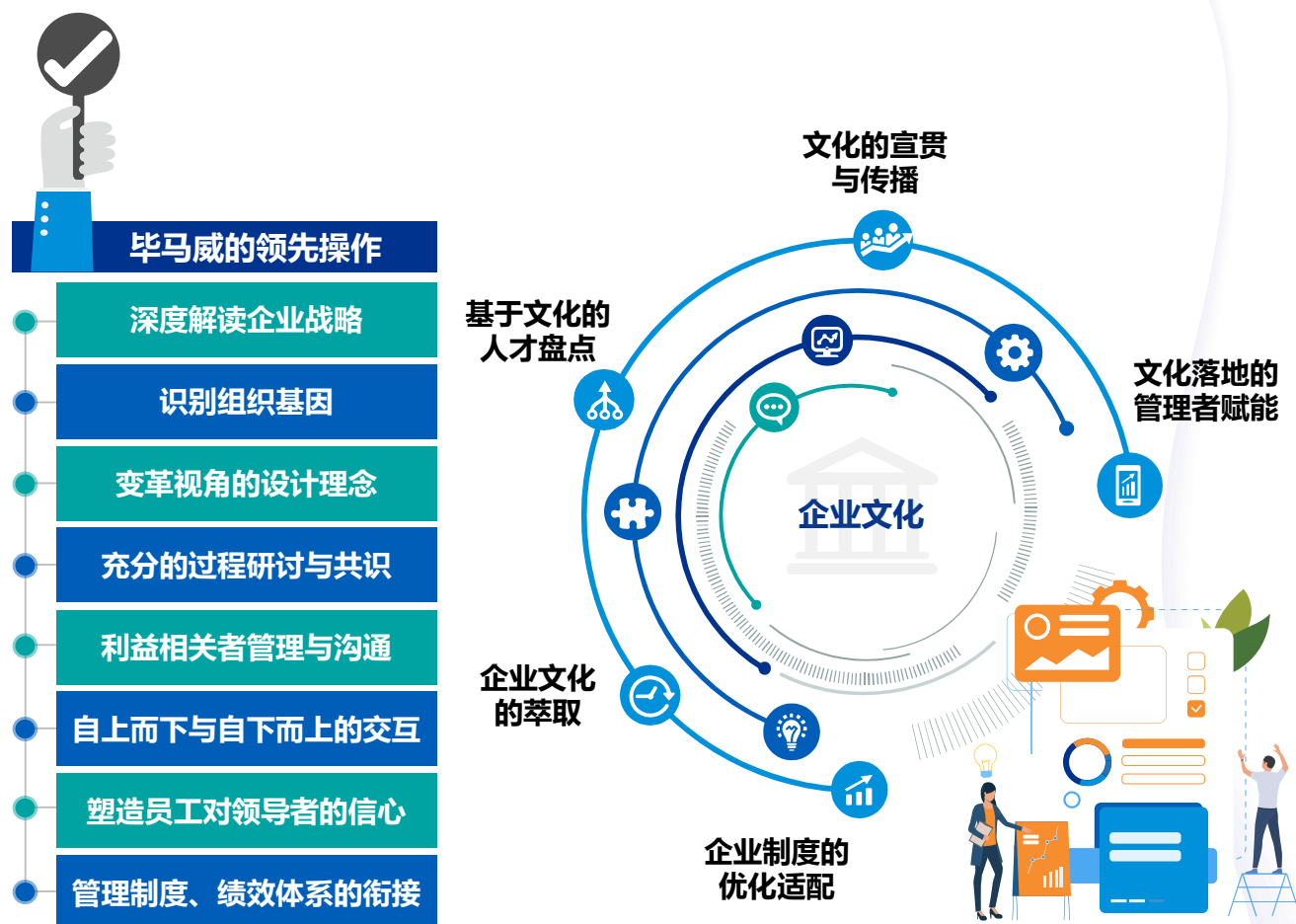
中国众多领先企业崛起的路径，让我们看到了企业文化作为企业的精神内核对企业发展带来的巨大影响，它不仅增强了员工基于价值认同而产生的自豪感和使命感，更驱员工为实现共同目标而全身心投入到日常工作中。然而，我们也发现在企业文化建设过程出现的一些极具挑战的问题，比如如何实现文化的“化虚为实”，文化的价值如何从墙上、手册上的话语落实到员工的行为中，跨文化挑战等等。



## 毕马威体系

毕马威认为文化的落地需要在组织管理的正式和非正式的制度以及对于人才的评价中实现，要在对倡导行为的认可和对规避行为的惩戒中强化，其关键就在于企业文化制度的建立与实施、人才评价体系建设、管理者赋能等环节。

图：毕马威企业文化建设体系





# 变革管理2.0



## 市场趋势及挑战

在数字经济时代，企业需要面对各种各样的变化，比如新的监管政策出台、并购项目实施、竞争对手新动态等，这使得企业也需要根据环境变化和战略方向的调整做出相应改变。在新时期，传统的变革管理观念和方法逐渐显现出局限性，比如对于领导者在变革过程中发挥的作用认识不足，也没有充分挖掘，缺乏针对具体的变化定制的差异化管理工具等。



## 毕马威体系

毕马威“变革管理2.0”能够帮助企业构建应对外部环境快速变化的变革管理能力，在充分考虑企业的“痛点”和人员现状的基础上，设计适合公司需要的组织人员变革机制，包括变革战略、沟通计划、变革风险管理、员工及相关方利益影响分析、变革管理团队组织架构及职能设计、变革准备分析等内容。

“变革管理2.0”能够：

- 帮助客户平稳、快速度过变革期；
- 帮助领导者与员工就转型目标与未来方向达成共识，加快组织生产力；
- 帮助员工掌握新的工作方法以匹配新挑战下的工作要求。

图：毕马威变革2.0体系





# 04

## 财务管理





# 知识体系图

## 财务管理

### 战略与计划

财务战略与顶层设计

集团财务管控体系

财务标准化体系

会计标准体系及  
相关配套建设

财务共享与信息化

智能财务管理平台

管理会计

智慧预测及全面预算管理

业财融合

(司库) 资金管理体系  
建设

资金转移定价  
管理 (FTP)

精益成本  
管理

### 分析考核

经营全视角智慧分析体系



# 财务战略与顶层设计



## 市场趋势及挑战

全球化和数字经济的空前发展使企业所处经营环境复杂多变，这给财务管理带来了前所未有的机遇与挑战。企业必须对于瞬息万变的外部环境做出迅速反应，并对公司财务战略进行适当调整。

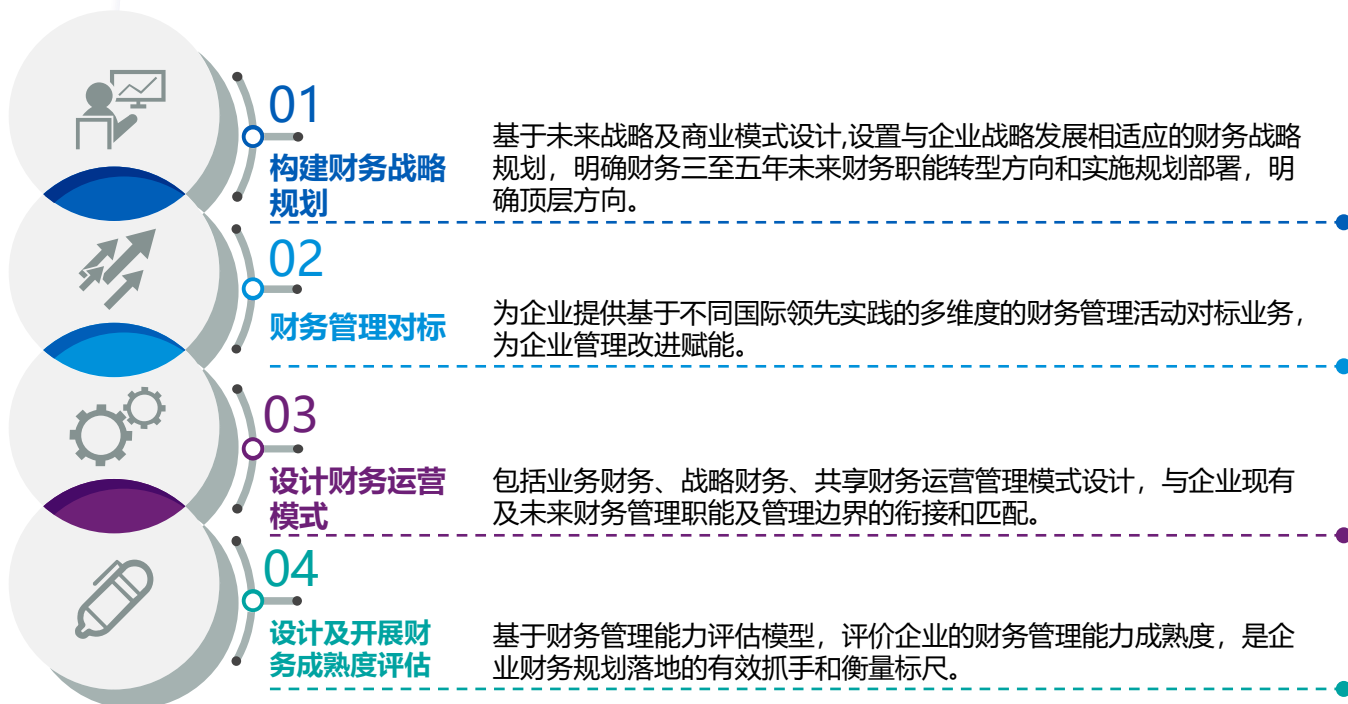
一方面，在公司整体战略的指引下，企业财务战略规划需要更加清晰、灵活、具有柔性，以指引企业未来的财务实践工作；另一方面，财务战略还需要转变“重财务、轻业务”的思维，充分分析业务数据变化对财务报表可能产生的影响，以及企业价值驱动因素，为管理层投资运营和管理提升决策提供科学依据，从而支持公司业务发展和公司价值的持续增长。



## 毕马威体系

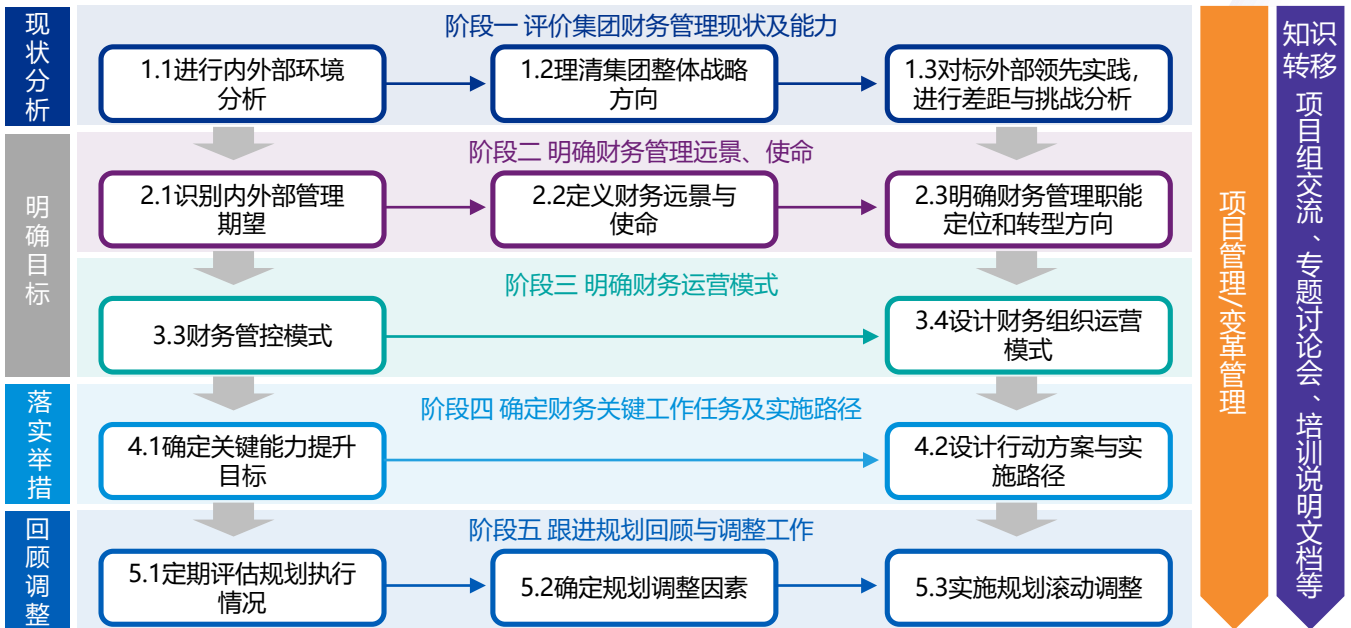
毕马威团队通过多年实践，基于公司战略发展需求为企业集团提供整体财务战略规划服务，帮助客户明确财务发展方向及实施路径，切实发挥企业财务战略的引领作用。

图：毕马威财务战略与顶层设计体系及核心交付



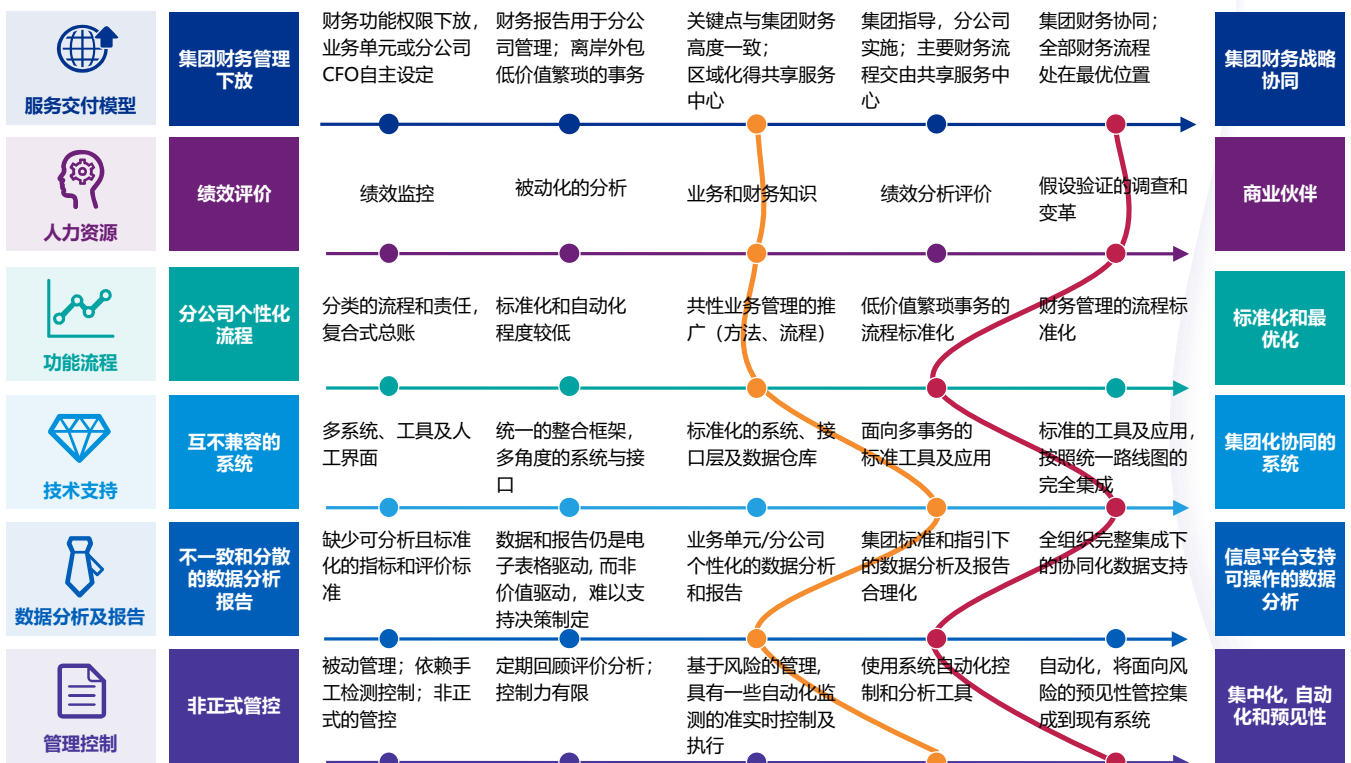
图：毕马威财务规划建设报告框架示例

综合评估集团各职能象限下财务管理能力，提出各财务管理职能提升与改善措施。



图：毕马威财务成熟度模型示例

毕马威针对企业财务管理职能建立了一套六级评价标准指标体系。



# 集团财务管控体系



## 市场趋势及挑战

随着企业经营集团化发展以及经营规模的不断扩大，企业业务更加多元化。从集团财务管控角度观察，企业面临来自管理边界加大、业财协同难度增加、财务潜在风险加大、财务资源紧张等多方面压力。

如何从企业所处行业的特点、历史沿革、自身发展战略出发，建立健全集团财务管控体系，是客户普遍面临的挑战，这主要包括集团化的运营体系要求财务处理流程能够迅速响应业务变化；系统及数据能够及时、准确反映集团运营状况，且支持动态、可视化的管理分析，向管理层提供有效决策支持；如何进一步细化配套管理体制以满足集团管控及财务管控要求。



## 毕马威体系



毕马威团队通过多年实践，基于公司战略需求为众多集团性企业提供财务管控体系建设支持，帮助企业优化财务管理组织架构、厘清权责、优化流程，提升企业整体财务管控能力。

**财务管控体系设计建议：**明确集团财务管控各层级的管控模式、定位、管理角色划分及各职能权责界面划分；

**财务组织架构设计建议：**财务组织架构设计、财务职能及岗位设计、财务人员招聘、选拔、日常管理、考核设计；

**配套制度优化建议：**阅读并对比相关制度与流程，基于最新权责提出相关制度优化建议；

**系统优化需求建议：**基于财务管控需求，提出系统优化需求建议；

**数据管理与提升方案：**涵盖相关数据口径、数据来源、数据维度、数据编审责任、数据计算逻辑、数据管控校验要求等，推动管理需求有效落地。

图：毕马威财务管控体系设计框架



**01** 基于未来战略及商业模式设计，优化集团总部创造价值方式、集团总部与所属公司间财务管控模式；

**02** 建立、健全完整财务管理体系框架，并明确集团、事业部、子公司在各财务职能条线权责划分和主要职责；

**03** 提出适应企业未来业务发展的财务组织架构，及财务岗位设置和财务人员管理方式；

**04** 基于最新职能权责界面，提出配套制度优化建议；

**05** 评估现有管理系统，提出基于财务管控设计下的系统改造需求，配合管理需求落地；

**06** 基于集团管控与财务管控要求，以数据为载体和管控要素，提出财务管控数据治理与提升方案。

# 财务标准化体系



## 市场趋势及挑战

在财务角色日趋多元的今天，虽然绝大部分企业均已建立了财务标准化体系且基本能够满足监管需求，但面对业务发展的新情况和新需求，比如数据多元化、需求实时性、业财一体化等，企业逐渐意识到，需要在重新梳理与优化财务标准化体系的基础上，打造新的财务基本语言体系，从而为打通业务和财务数据接口，推进财务共享中心建设、提高共享中心运营效率，构建和实施满足业务发展需求、能够引领业务发展的管理会计体系奠定基础。

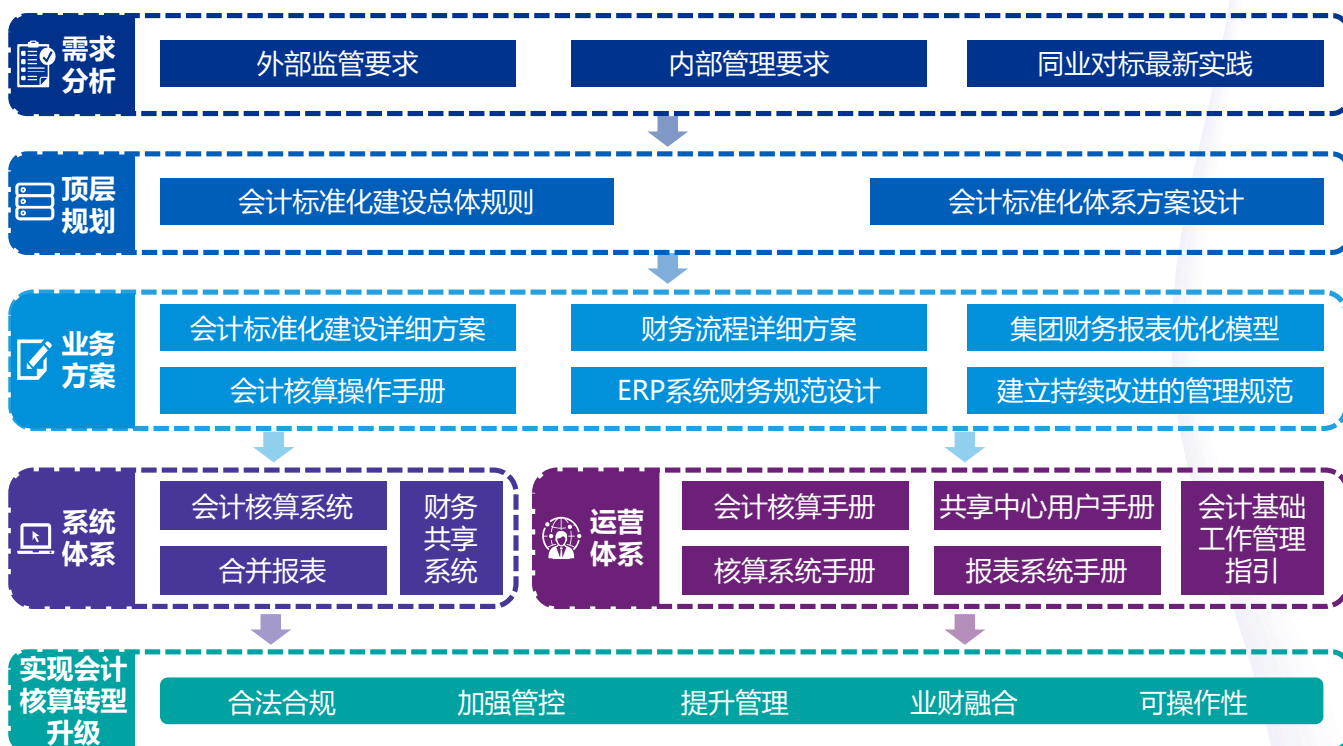


## 毕马威体系

毕马威团队通过为客户提供财务标准化服务，为客户搭建满足监管要求及内部运营管理决策要求的财务标准化体系，最终协助客户以财务标准化工作为切入点，形成高效、稳健的集团化财务运营体系，推动整体财务转型升级。

具体来说，毕马威的服务包括**重塑财务报表体系、完善会计科目表（COA）体系建设、设计核算标准化处理流程与账务规则、统一集团会计政策与会计估计、建立合并规则构建合并系统、构建和梳理财务共享中心需要的会计引擎的业务规则**等方面工作。

图：毕马威财务标准化体系





# 会计标准体系及相关配套建设



## 市场趋势及挑战

近年来，财政部、银保监会等监管机构发布了新金融工具准则和新租赁准则等一系列准则，这对企业的会计科目体系、账务处理和监管披露要求等工作提出了新的要求。在实践中，我们也发现，金融机构普遍存在着科目体系不统一、业财映射功能亟待完善等问题。因此，建立统一的新科目体系和会计引擎成为各金融机构满足内部管理和外部监管要求、适应未来发展需要的紧迫性需求。



## 毕马威体系

毕马威团队紧跟时代步伐，针对新科目体系和会计引擎建设，设计了一套与国际会计准则接轨、能够实现信息披露规范化、会计信息标准化、业财数据一体化的咨询方案，并已经成功在多家金融机构得到实施。该方案结合新准则核算与计量要求，从业务源头出发，梳理各类核算场景，设计核算规则，加强业财一体化衔接。该方案能够实现新旧准则切换，提高数据时效性与准确性，提高系统弹性，使企业有能力应对未来组织或产品变化带来的变更需求，提升精细化管理水平。

图：毕马威新科目体系和会计引擎建设体系

## 新科目体系和会计引擎建设体系



01

### 构建统一的科目体系

根据准则要求、外部披露要求、内部管理需求以及监管要求，进行科目标准化设计，剥离冗余科目，完善缺失科目，构建段值，形成全面、灵活、标准的科目体系。



02

### 优化会计引擎及核算规则

梳理各类核算场景，从业务源头出发，设计核算规则，建立会计引擎，加强业财一体化衔接。



03

### 完善配套财务核算制度流程

帮助梳理和完善财务核算相关制度流程，提升财务核算标准化、规范化水平。



04

### 设计信息披露报告模板

遵循财务报告信息披露要求，规范科目类型、名称、口径，实现财务报告主要披露从科目直接获取。



05

### 配合系统实施

基于业务方案设计系统功能、数据需求等，进行配套系统实施或系统实施协助，保证系统顺利落地。

# 财务共享与信息化



## 市场趋势及挑战

在毕马威参与过的多个财务共享服务项目中，我们发现客户面临一些普遍的问题，包括因为公司业务快速增长与多业态发展趋势越来越明显，使得财务部门功能显得相对滞后，无法支持公司的高速成长；公司组织层级较多，地域分散，各下属公司财务管理水平不一致，使得财务和风险管控制度难以得到有效执行；各系统自成体系，无法实现“端到端”对接，内部信息不对称，没有实现公司数据共享；财务部门运营成本较高，效率有待提升等。

我们注意到，随着经济全球化、监管政策的趋同以及信息技术的快速发展，如果要在未来的市场中取得竞争优势，企业加强财务共享服务建设势在必行。



## 毕马威体系

毕马威团队针对共享服务及财务管理领域最前沿的发展趋势进行深入研究，在此基础上，为企业提供更全球一流的创新共享服务，覆盖从总体规划、方案设计、系统实施、运营管理的全阶段“端到端”服务经验，从而为企业以效率最高、风险最低、最合理有序的方式推进财务共享体系建设提供有力支撑。

图：毕马威财务共享建设目标运营模型（TOM）



在共享中心信息化建设方面，客户通常存在的问题包括财务系统集成化程度较低，信息孤岛、流程断点现象明显；财务运营大量采用人工处理和线下数据传递；财务管理智能化低，报表分析维度精细化程度不高，无法及时获取关键指标以支持决策等。

财务共享中心建设应满足企业数字化转型发展的需求，需综合考虑企业基于核算、资金、税务等基础财务数据与业务数据集聚的实际情况、企业持续经营预测和风险预警功能要求等因素，向具备揭示多维度结构性交易要素、业财数据融合、主动风险管理等功能的数据平台转变，成为一个能够集成内、外部数据、处理映射关系、适应多应用场景的智能决策系统。

图：毕马威财务共享服务系统框架

交互渠道	电话	移动APP	E-mail	网页		
财务共享框架	业务处理	差旅系统	核算系统	资金系统	人事系统	.....
	服务管理	交互中心管理	呼叫中心管理	服务水平管理	运营分析	绩效管理
	基础功能	影像管理	自动化引擎	知识库管理	权限管理	数据交互中心
	系统集成	界面集成	功能集成	流程集成	数据集成	
周边系统	预算系统	合并报表系统	BI报表	销售管理	供应商管理	



财务共享中心目前应用的提效自动化技术主要有光学字符识别系统（OCR）、机器人流程自动化系统（RPA）、自然语言处理（NLP）、机器学习（ML）等。目前各种网络先进技术的应用前景非常广阔，例如金税三期、电子发票的大力推广等都将促进财务管理领域的技术进步，这不仅会提升现有自动化技术的水平，还会促进创新技术手段不断涌现。

图：毕马威财务共享服务平台功能设计

1 统一报账平台	2 财务共享运营平台	3 电子影像系统	4 资金及税务管理	5 共享移动平台
<ul style="list-style-type: none"> <li>采购到付款</li> <li>销售到收款</li> <li>薪酬管理</li> <li>费用报销</li> <li>资产管理</li> <li>总账到报表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>派工、审批管理</li> <li>绩效、服务管理</li> <li>工作流管理</li> <li>查询与统计</li> <li>系统管理</li> <li>接口管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>影像采集</li> <li>影像处理</li> <li>影像存储</li> <li>影像查询</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VAT发票管理</li> <li>自动化认证抵扣</li> <li>开票管理</li> <li>收票管理</li> <li>OCR识别</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商旅对接</li> <li>移动提报申请</li> <li>移动审批</li> </ul>



# 智能财务管理平台



## 市场趋势及挑战

伴随着科技进步，财务管理的工作模式发生了巨大变化。信息技术的普及与发展，使财务管理由传统手工会计发展到电算化会计，再逐步向信息化财务、共享化财务转型。而未来，金融科技、大数据、人工智能等新兴技术的高速发展，将使智能化、业务化成为新型财务管理的典型特征。

在智能财务时代，业务和财务将高度融合，财务智能化的应用场景会越来越丰富，不再限于财务核算、发票验证、银企对账、税务风险、财务报表等方面，重复、简单、机械化的工作均可借助系统、互联网和财务机器人来完成，从而提升财务管理的效率、风险管控和分析能力。然而，需要灵活分析的环节仍然离不开高技能的财务人员，智能体系使财务管理人员能够把更多的精力投入到分析性工作中，在企业财务规划与预测、财务决策、财务预算、财务控制等方面发挥着更为重要的作用。



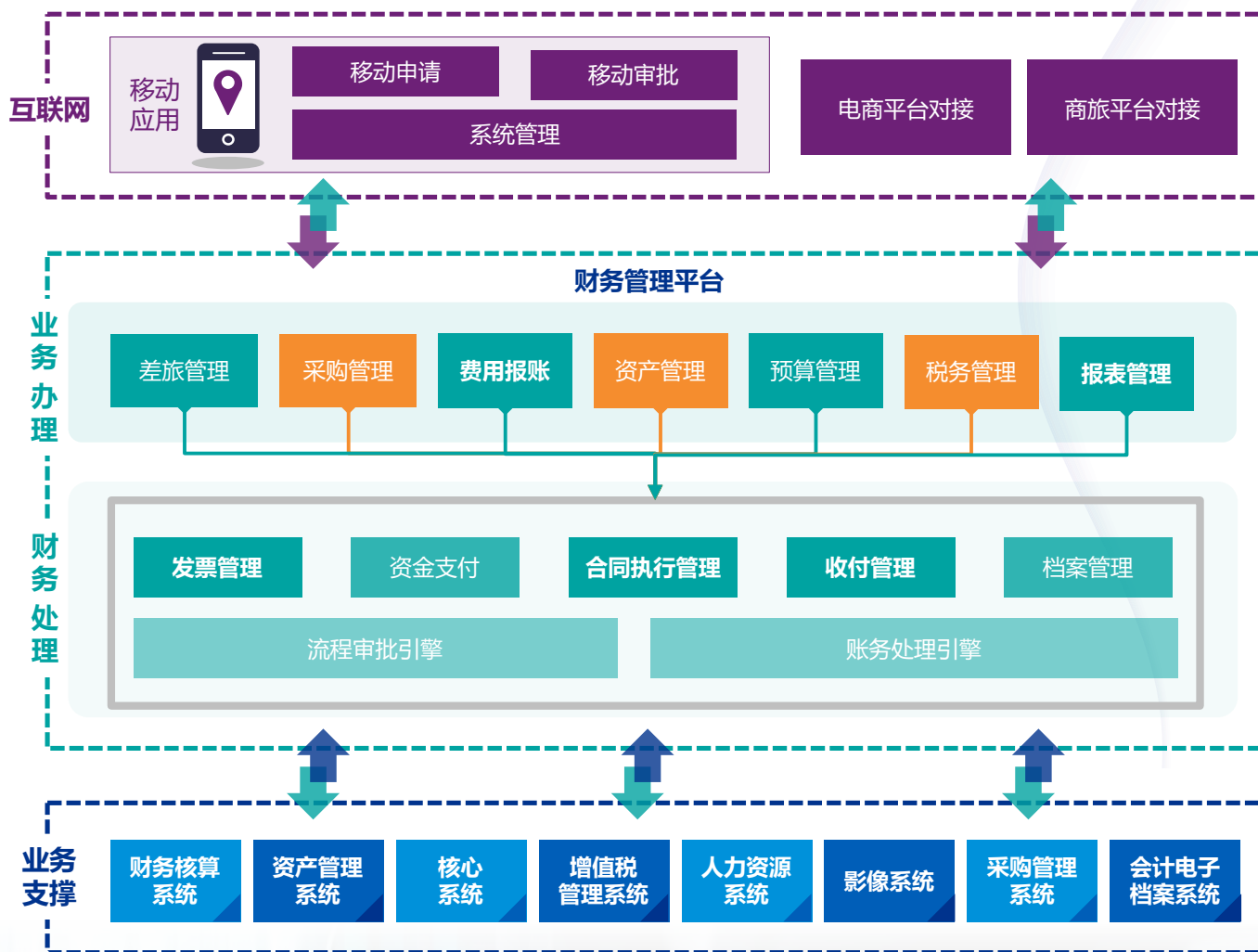
## 毕马威体系

智能财务管理办公平台的建设本质上是财务管理变革与提升的过程，在这个过程中，毕马威团队为客户提供全套的财务管理解决方案，包括：

- **业务需求与流程优化方案**：从业务源头对财务事项进行梳理，审视并优化全部财务事项场景流程，综合考虑效率和合规性以及“端到端”处理需求、区分业务和会计的视角、形成系统间有效衔接等，设计行业领先且契合企业管理特色的、可落地的解决方案；
- **智能财务管理平台**：毕马威基于多年的金融行业财务管理经验自主研发出智能财务管理平台，在分析企业需求的基础上，毕马威将客户定制开发具有针对性、契合企业运营模式的财务管理平台。



图：毕马威智能财务管理平台体系



# 管理会计



## 市场趋势及挑战

随着经济和信息技术不断发展，企业生产经营管理复杂化程度不断提高，经营者拥有前所未有的海量信息和数据。在这样的情况下，管理会计体系规划、实施以及各种管理会计工具的信息化应用，在企业经营决策和财务管理中的作用也显得越来越重要。

在毕马威参与过的多个管理会计咨询服务项目中，我们发现客户普遍遇到管理会计定位不明确，管理会计工具应用脱离企业战略决策和业务经营活动，难以为决策者的科学决策提供量化信息支持，因而使得管理会计的职能在某种程度上出现缺位，无法发挥促进精细化管理的作用。



## 毕马威体系

毕马威协助客户明确管理会计目标与定位，分析管理会计应用场景，提出管理会计体系方案；夯实数据基础，使管理会计在企业经营管理过程中真正担当起推动甚至引领整个企业管理水平提升的角色。

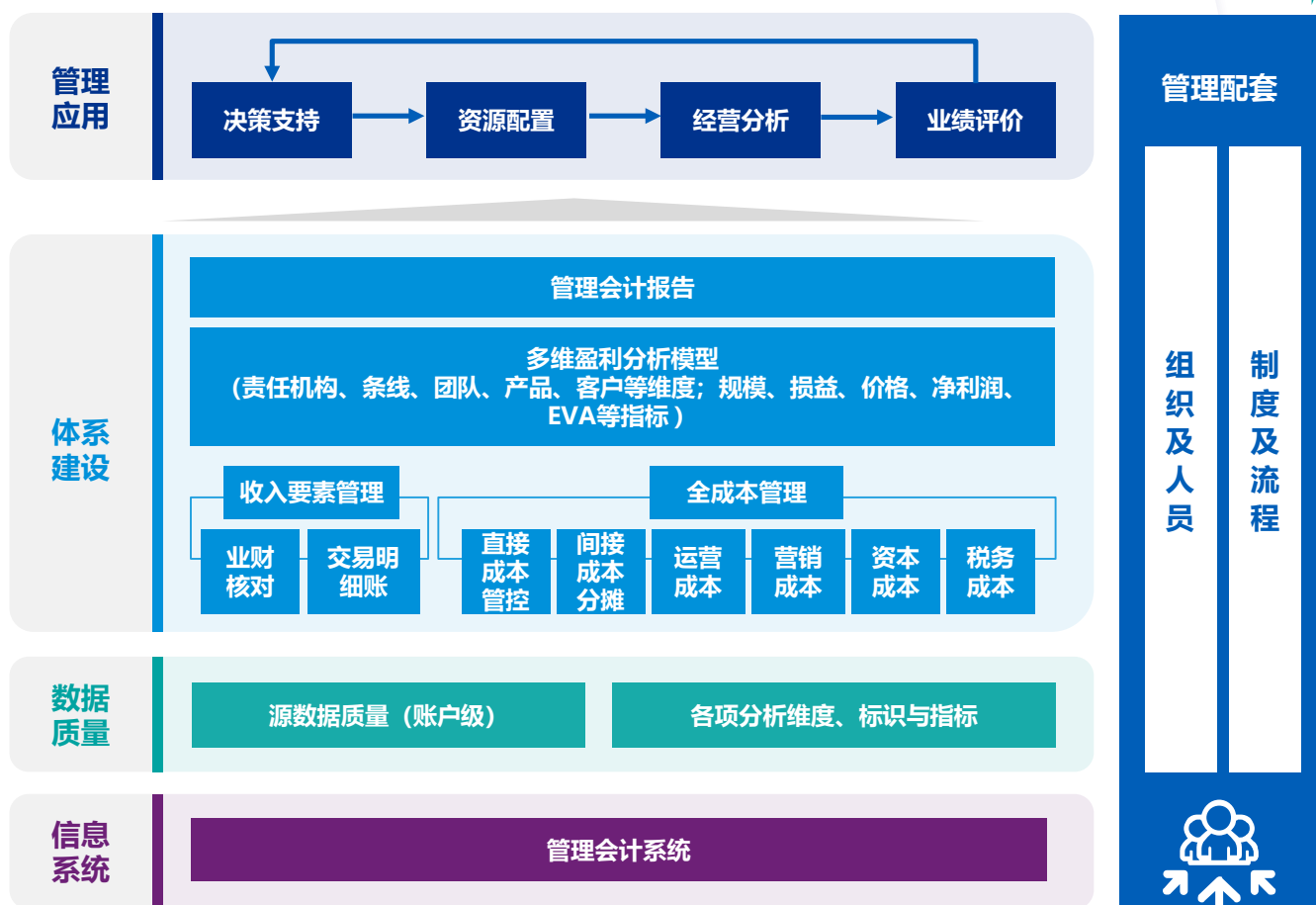
毕马威管理会计体系服务内容主要包括：

- **体系规划：**明确管理会计发展目标、管理定位、建设内容及阶段实施路线图；
- **体系建设：**结合同业经验、企业发展战略及管理现状，明确管理会计应用具体内容，如经营分析场景、绩效考核指标、预算预测及投入产出分析等；
- **应用设计：**基于管理会计应用场景，提出管理会计组织、系统架构以及各功能模块的建设方案，包括但不限于多维盈利分析模型搭建、成本分摊、协同分润等；
- **数据质量提升：**分析管理会计所需源数据的满足度或运行中发现的数据问题，针对性提出改进建议；
- **信息系统建设：**协助客户搭建管理会计信息系统，包括管理会计数据集市搭建、成本分摊、协同分润、考核调整及报表开发等；
- **运营流程建立：**根据管理会计的建设内容规划管理会计运营流程。



图：毕马威管理会计体系方案

立足一线、创造价值、建设与战略相匹配的管理会计体系





# 智慧预测及全面预算管理



## 市场趋势及挑战

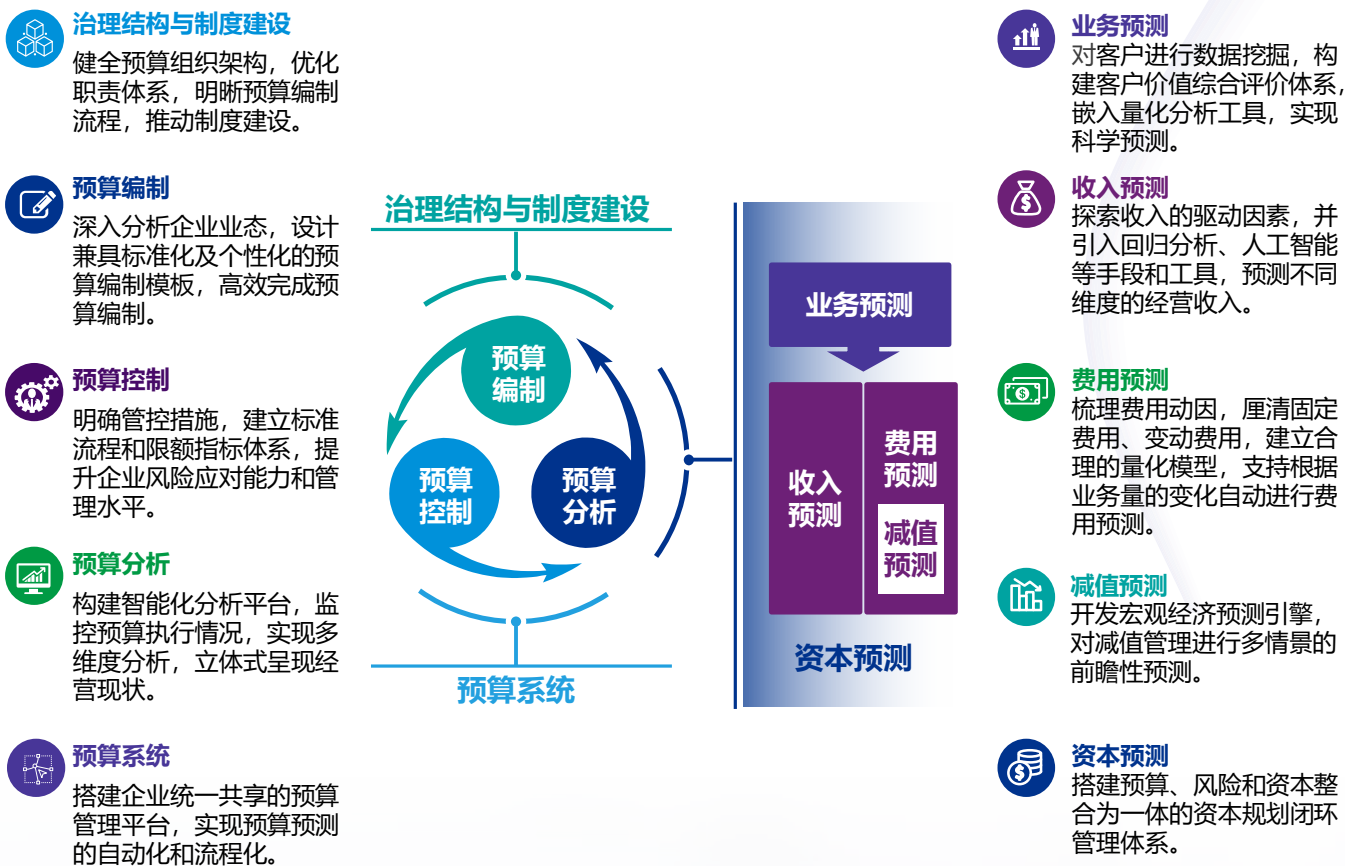
随着大数据、云计算、人工智能等新兴技术的快速发展，越来越多的企业将技术与大数据智能分析运用到企业财务管理中，智慧预测及全面预算管理已经成为当前企业优化资源配置、提升管理能力的重要手段之一。然而，我们注意到，在科技赋能企业财务管理的进程中，企业面临诸多挑战，包括如何利用人工智能和大数据分析预测销售情况、识别未来风险；如何将销售预测数据和企业预算管理相结合，提升企业管理能力；如何有效进行资源匹配，最大限度地发挥资源效率等。



## 毕马威体系

毕马威团队从企业预测、预算管理现状出发，提出管理提升建议并制定实施方案。在实施层面，毕马威团队利用自身丰富的国内外领先实践经验，基于适用新技术，审视、优化业务、财务数据系统并提出优化方案；针对不同应用场景，毕马威团队为企业设计支持战略落地的预算工具模板，打通预算系统与周边系统的对接通道，实现无障碍数据联动，从而满足不同层级预算管理需求。

图：毕马威智慧预测及全面预算管理服务体系



# 业财融合



## 市场趋势及挑战

在数字化浪潮中，企业逐渐意识到，在日常运营中获取的业务数据往往能够领先于财务数据，快速反映出客户需求变化和市场发展趋势，但也有其局限性，比如相对微观，难以全面、系统地反映业务和经营业绩全貌。

在毕马威团队参与的多家企业业务数据与财务数据融合（业财融合）的项目中，业财融合咨询服务的过程中，我们发现客户普遍存在以下困扰：

- 海量数据，但难以支撑业务决策；
- 人工处理工作量大，准确性和时效性均不理想；
- “语言”不统一，业务部门和财务部门“对话”难，在公司内部难以对管理层形成“统一的声音”；
- 财务部门的角色仍局限于“大出纳”、“大管家”等传统领域，难以将核心业务驱动因素与管理层、投资人等利益相关者关注的业绩表现联系起来，企业难以回答经营行为及配套的资源投入将如何影响未来业绩表现等问题。

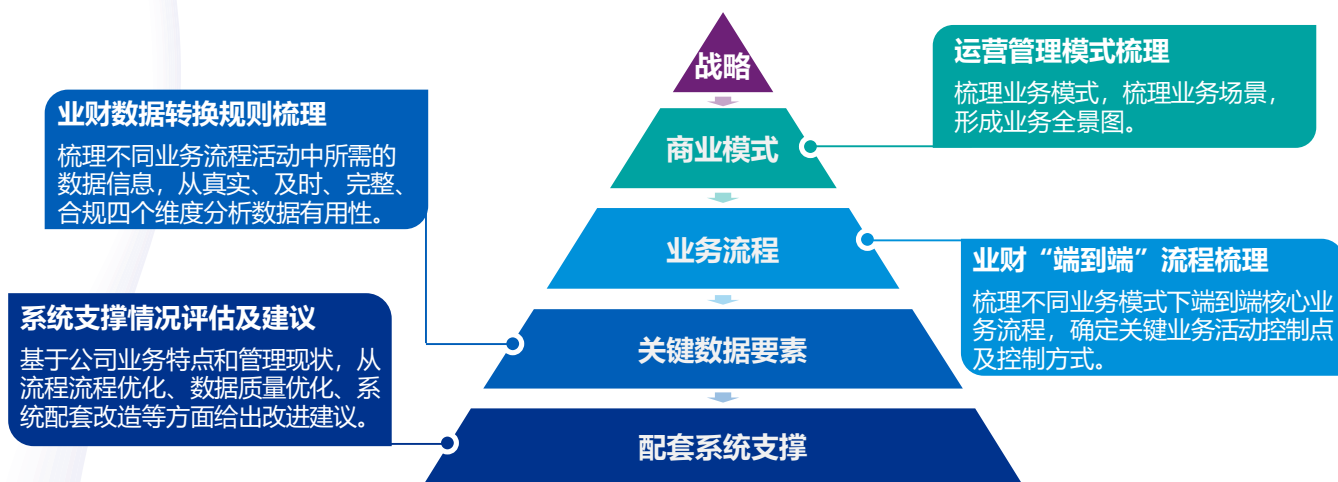


## 毕马威体系

毕马威能够协助企业打通业务、财务数据系统，从而快速、动态揭示业务数据变化对企业财务绩效可能产生的影响；通过分析企业价值增长的核心业务驱动因素，为管理层决策提供科学依据。

在业财融合领域，毕马威提供的服务包括**业财全面诊断，构建业务全景概览图；业财一体化整体规划建议；业务治理与改进建议；业财衔接问题诊断及改进建议；以及大数据应用建议等。**

图：毕马威业财融合服务体系



# (司库) 资金管理体系建设



## 市场趋势及挑战

近年来，在信息技术不断发展的大环境下，市场竞争格局和企业经营模式发生重大变化，传统的司库逐步走出“大出纳”和“融资”的职能范围，逐渐升级到价值流程型及产业生态赋能型的司库4.0。现代企业资金管理在企业战略规划制定、日常经营管理、资源配置、风险调控等工作中，承担着越来越重要的角色。

先进的（司库）资金管理体系将借助财务工具、金融服务以及信息技术支持，更有效地规范资金管理、盘活资金存量、降低资金成本、提高资金使用效率、保障资金安全。



## 毕马威体系

毕马威团队借鉴国内外先进实践，基于全球化趋势、最新监管措施以及技术变革特点，开发出“端到端”的一体化的（司库）资金管理解决方案，涵盖六大服务板块，具体服务包括集团（司库）资金管控模式设计、（司库）资金管控组织、细分职能和相关流程设计、（司库）资金管理运营模式如资金集中模式梳理和设计、资金计划及头寸预测等模型设计，以及帮助客户进行资金系统规划及功能需求梳理，完成相关资金系统的实施。

图：毕马威（司库）资金管理体系建设服务框架

### 营运资金管理

提出企业营运现金流管理、资本性收支管理、投资头寸管理方案，通过加强内部资金调配，加速资金内部流转。

### 资金运营管理模式

建立符合企业业务特点的资金管理模式，根据资金管理目标搭建符合企业发展的组织架构，明确其职能定位及管理权限，完善资金管理职能。

### 资金风险管理

基于资金操作风险、市场价格风险、利率风险、外汇风险等建立有效的风险管理体系。



### 资金预测模型

满足不同业务场景和管理需求下的多场景、多版本资金预测。

### 资金计划管理

通过资金收付计划的编报、资金计划的执行监控、资金计划调整、资金分析、资金考核等建立资金计划管理闭环，明确资金计划编制主体、频率、维度、类别、控制方式及数据口径，实现对资金的统筹调度和主动安排。

### 资金基础管理

包括银行账户设置模式、货币资金管理、票据管理模式设计。



# 资金转移定价管理 (FTP)



## 市场趋势及挑战

随着利率市场化改革继续推向深入，企业内部司库管理普遍会遇到一些问题，主要包括：

- 如何与市场利率接轨？
- 如何计量清楚内部资金成本，充分反应企业实际融资边际成本？
- 如何给业务部门资金使用合理定价，公平衡量业务部门真正为企业创造的价值？
- 针对这些问题，企业亟需建立与完善内部转移定价（FTP）体系，制定符合自身发展需要的利率市场化应对机制以及相应的定价管理机制。



## 毕马威体系

毕马威协助客户建立和完善内部资金转移定价（FTP）管理体系，帮助客户提升资金管理与自主定价能力，有效应对利率市场化挑战。具体服务内容包括：

- **管理体系建设：**搭建内部定价管理体系，优化定价管理方法与流程；
- **FTP收益率曲线构建：**平衡公司风险认知能力、融资结构稳定性及市场变动敏感性，构建FTP定价曲线；
- **FTP定价方法设计：**借鉴业界先进模型，结合各业务的本金属性、利率属性等制定适合的FTP定价方法；
- **FTP定价调整方案：**基于内部管理与外部监管需求，结合各业务产品、利率特征，针对性设计FTP调整方案；
- **定价信息系统落地：**分析数据质量情况，提出定价管理所需功能需求，并完成系统落地实施。

图：毕马威内部资金转移定价体系方案



# 精益成本管理



## 市场趋势及挑战

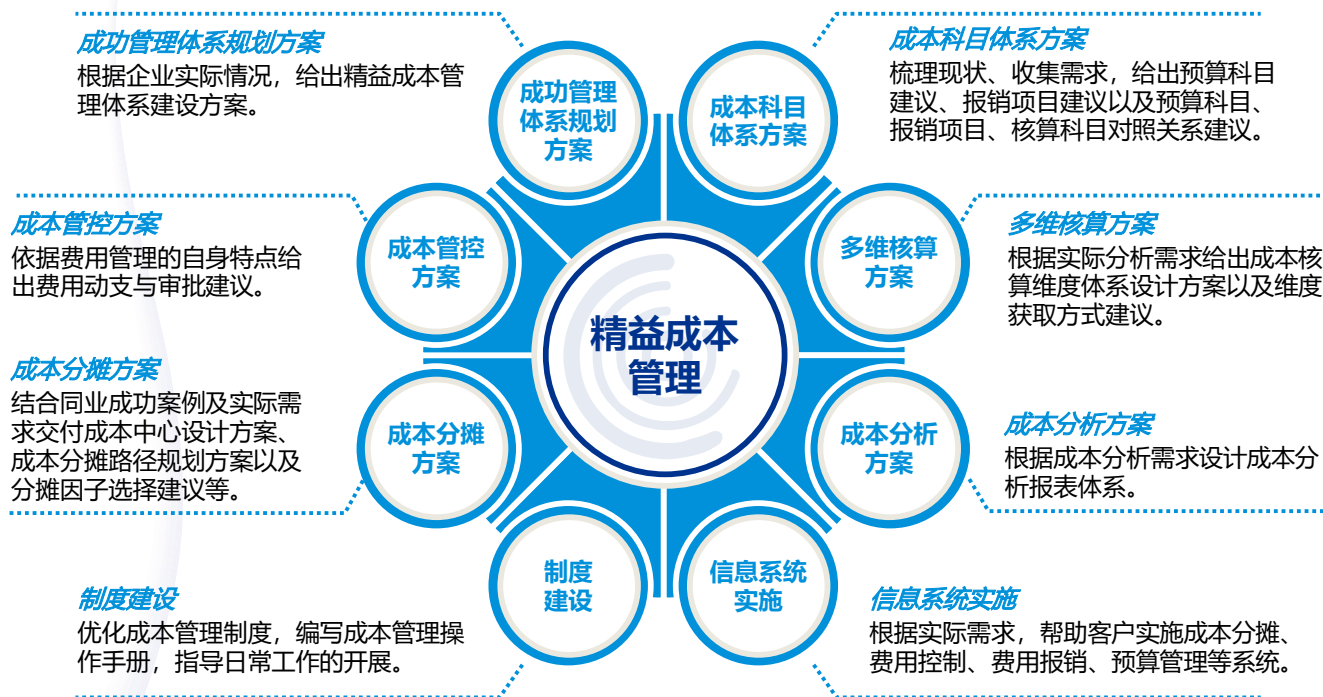
精细化成本管理在管理会计体系中处于极为重要的地位，是管理会计体系建设成功的基本前提和重要保证。精细化成本管理有助于衡量产品、客户和业务部门的盈利性，有利于持续开展成本和预算管理并建立更为有效的绩效考核体系；经营者借助精细化成本管理有助于发现并降低不合理的成本，从而优化资源配置，提升企业核心竞争力，强化员工成本控制与资源节约意识，促使企业整体管理水平不断提升，实现长远、稳定的可持续发展。



## 毕马威体系

针对精益成本管理体系，毕马威为客户提供从业务咨询到系统实施的全套解决方案，包括建立精益成本管理体系，完善成本管理制度、规范成本管理流程、优化成本管理方法，从而提升企业成本管理水平，提高资源配置能力。

图：毕马威精益成本管理体系方案



# 经营全视角智慧分析体系



## 市场趋势及挑战

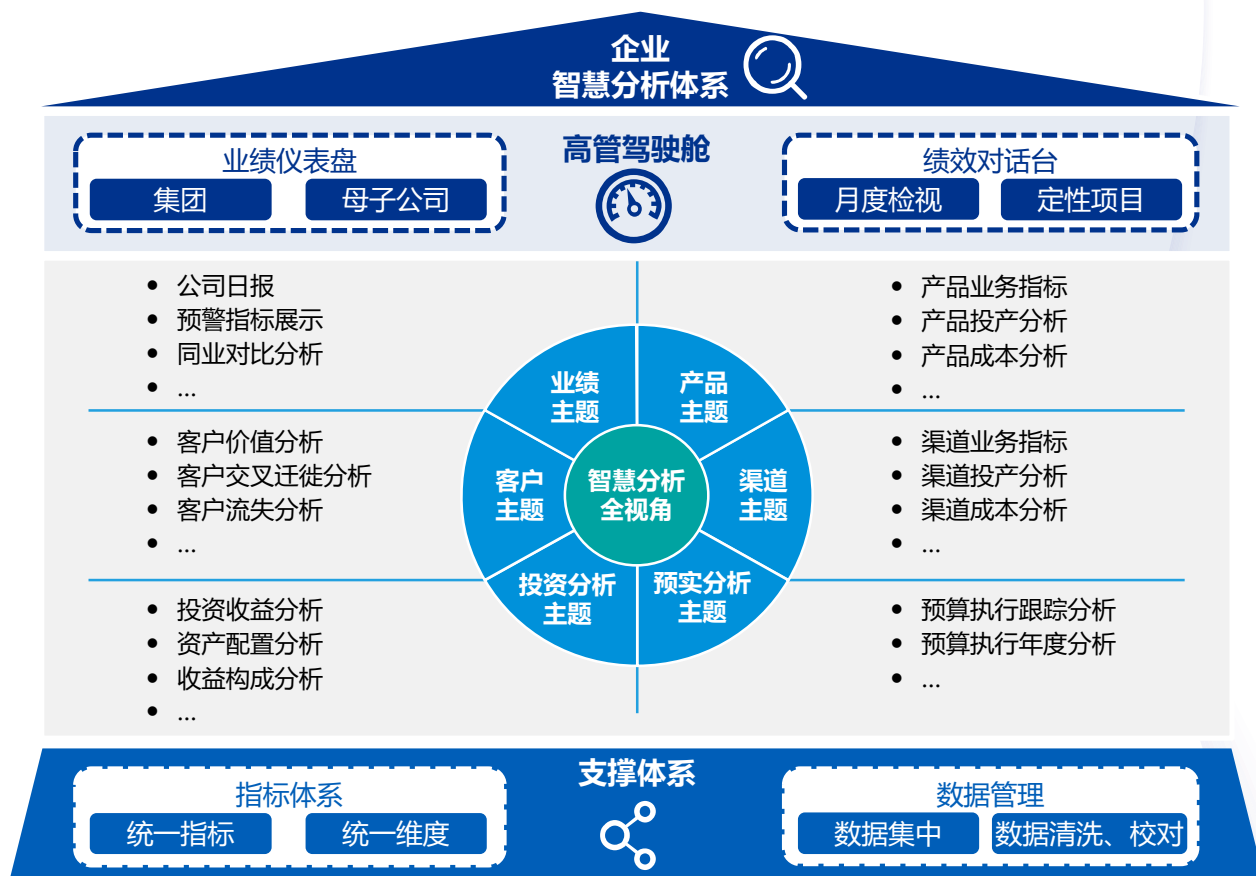
目前企业纷纷寻求构建企业智慧分析体系和决策支持应用体系，为经营者决策提供科学依据，主要体现在利用更加直观、友好、智能化的展示平台，帮助企业从上至高管层、下至普通员工都能够及时、准确、全面了解经营管理、业务财务全视角数据信息。通过分析数据信息，企业不仅能够完善前端基础数据采集体系，而且能够针对配套管理机制的提升提出具体建议。这个平台能够有效改变目前企业普遍存在的数据报送流程长、结果准确性差、数据采集与分析脱离等问题，从而使企业能够及时发现市场变化，优化资源配置，提升经营能力。



## 毕马威体系

在打通业财数据衔接通道的基础上，毕马威团队协助客户建立高效、扁平、透明、可视化的数字化智慧分析体系。我们基于符合企业需求的分析维度、方法和展现形式，从用户层级（例如高管层面的高管驾驶舱）、分析主体等维度出发设计智慧分析体系功能模块，并同步诊断和优化指标体系及对应的底层基础数据质量，确保经营分析数据流的准确性和数据共享。

图：毕马威全视角智慧分析体系







05

# 信息化体系







# 知识体系图



# 信息化规划与建设



## 市场趋势及挑战

目前，在数字经济的潮流下，企业愈发关注数字化和信息化融合的深度应用，以及信息顶层设计或规划对业务战略的支撑作用，期望以信息化和数字化引领企业未来发展。

在数字化变革的大环境下，我们注意到企业在转型过程中遇到不少挑战，包括信息化发展滞后、基础较为薄弱、信息化架构和治理体系有待完善；企业不了解适用的数字化手段，对于数字化技术深入应用场景缺乏认识，企业整体数字化能力还有较大的提升空间。

企业制定信息化规划需基于企业整体发展战略、市场和客户需求变化趋势，明确信息化和数字化蓝图，设计技术架构基础，关注能力提升，以使信息化成为企业抢占新兴市场、实现长远发展的重要推动力。



## 毕马威体系

毕马威信息化战略规划和治理专业服务团队在**信息化战略规划和顶层设计、信息化规划、信息化架构规划和治理、信息化治理、信息新技术应用**等领域拥有丰富的项目实践经验，重点关注行业包括金融、能源、制造等。

图：毕马威信息化战略规划和治理服务体系



# 数据治理与应用



## 市场趋势及挑战

在中国经济转型、监管趋严的大背景下，伴随着金融科技、大数据、人工智能等新兴技术的高速发展，以及新零售、“金融去中介化”的日渐兴起，中国企业面临着前所未有的数字化挑战。我们看到，一些企业因数字化能力不足，企业信息、数据分散，数出多门，形成数据孤岛，使得企业内部数据管理和使用处于混乱无序的状况。企业数据平台基础和服务能力薄弱，一方面难以有效支撑日常运营，使得经营效率低下，无法为客户带来优质的产品和服务体验；另一方面也使得管理层难以及时、准确获取决策所需信息，就更谈不上快速响应市场变化并做出合理决策。

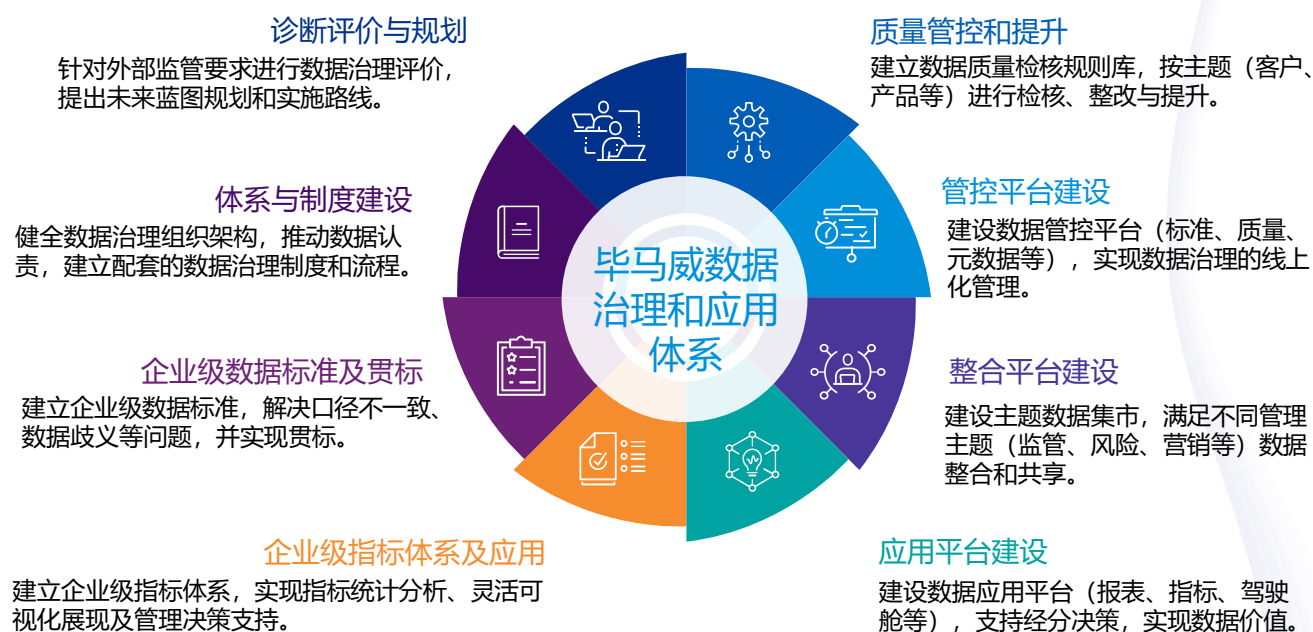
然而，我们也注意到，面对同样的新趋势和新挑战，很多企业也敏锐地捕捉到其中蕴藏的重大发展机遇，认识到企业数字化转型的必然性和紧迫性，从而能够及早布局，力求在新的竞争形势下取得先发优势。这些企业加大投入，在业务和服务模式、组织和管理模式、渠道和技术等方面积极开展数字创新，提高数据治理和应用能力，使其能够更好地支持管理决策和业务经营，从而全方位提升企业核心竞争力。



## 毕马威体系

毕马威从数据治理与应用的监管要求出发，协助客户建立企业级数据治理体系，制定数据价值实现及应用规划、配套管理制度和标准，落实数据平台和应用工具建设，进一步提升数据质量，满足外部监管合规要求、内部经营分析决策的数据应用需求，充分发挥数据价值。

图：毕马威数据治理和应用体系





# 数据标准与指标体系



## 市场趋势及挑战

在大数据时代，伴随数字化技术和应用能力的推广，很多企业已经意识到“数据化”和“数字化”对传统业务及管理模式带来的挑战，并制定了数字化转型的战略决策。

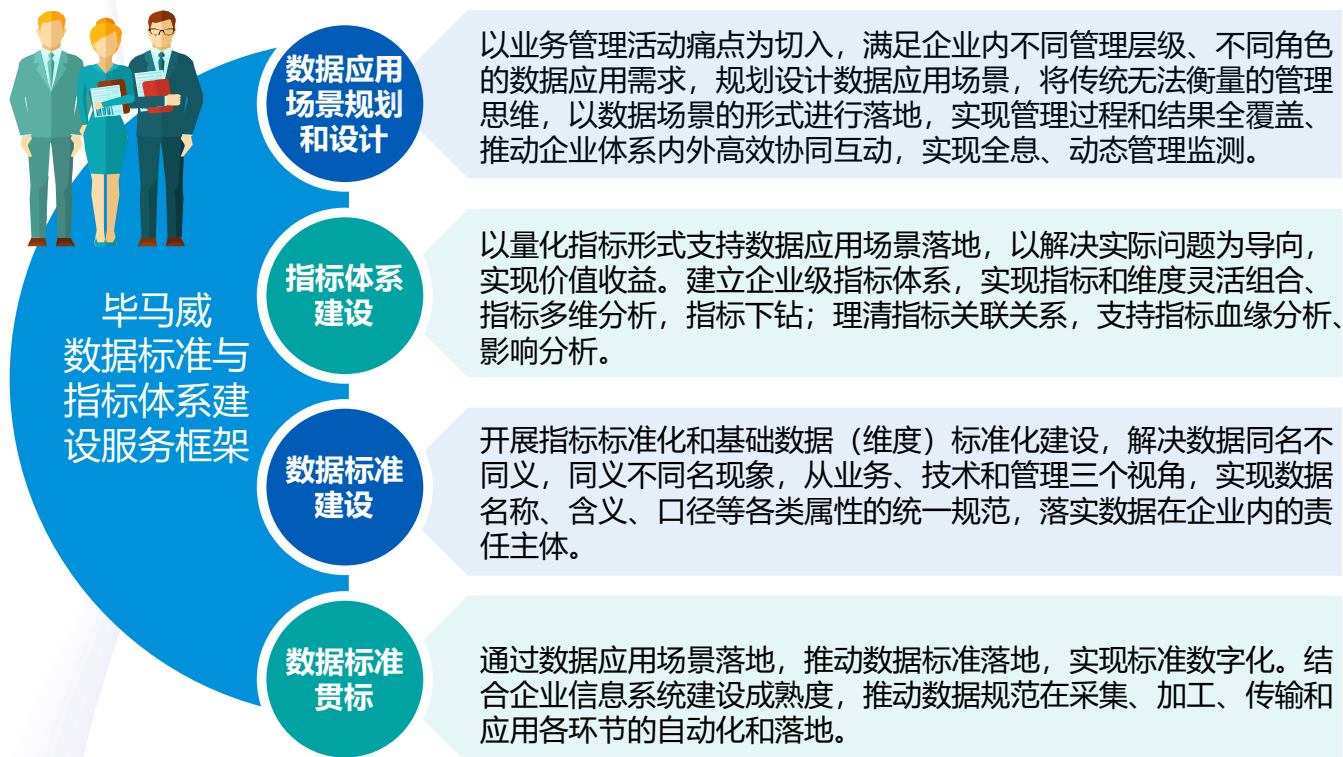
在毕马威参与的百余个数据服务项目中，我们发现，当企业面对纷繁复杂的各类新型数据技术时，往往不清楚什么数据有用，应该怎么用。此外，由于历史原因，很多企业形成了内部管理壁垒和数据“孤岛”，不仅使得企业内部缺乏清晰的数据职责划分和统一的数据规范，而且出现了数据重复采集加工、数出多门、数据语言混乱等现象，比如同名不同义和同义不同名等。在这样的情况下，企业海量的数据就成了“沉睡的宝藏”，无法对企业决策提供有力的支持。



## 毕马威体系

毕马威秉承“管理场景化、场景指标化、指标标准化、标准数字化”的理念，通过应用场景设计、指标体系建设、数据标准化以及标准贯标等服务体系，协助企业明确企业内数据管理职责，打通数据壁垒，推动内部数据互联互通和应用共享。

图：毕马威数据标准与指标体系建设服务框架



# 数据挖掘



## 市场趋势及挑战

在信息时代，数据呈几何倍数增长，海量数据价值亟待挖掘。企业自身的内部数据金矿是取之不尽用之不竭的资产，而政务及公开市场的外部数据又构成丰富的数据资产外延。为抓住数字时代下的市场新机遇，迅速实现数字化转型，每一个企业都应该充分认识到数据资产所蕴含的巨大价值，以及提升大数据挖掘与应用能力的重要性。未来，能否实现“用数据说话、用数据分析、用数据决策”，将成为企业在市场竞争中的决胜因素。

目前，以大数据、云计算、物联网和人工智能等为代表的新技术不断发展，然而面对这样的大趋势和新挑战，很多企业却缺乏应对手段。在毕马威参与过的多个数据挖掘服务项目中，我们发现客户普遍遇到的问题是对海量数据，虽然尝试使用了多个自己开发的或是市场中新出现的分析模型，却难以从实际业务场景出发，将数据种类、数据分析方法与业务需求进行精准对接，数据挖掘实际效果并不尽如人意。我们认为，企业开展数据挖掘工作要从业务场景出发，精准匹配业务需求，同时加大投入提升数据挖掘能力，培养具有丰富业务经验的数据分析人才。



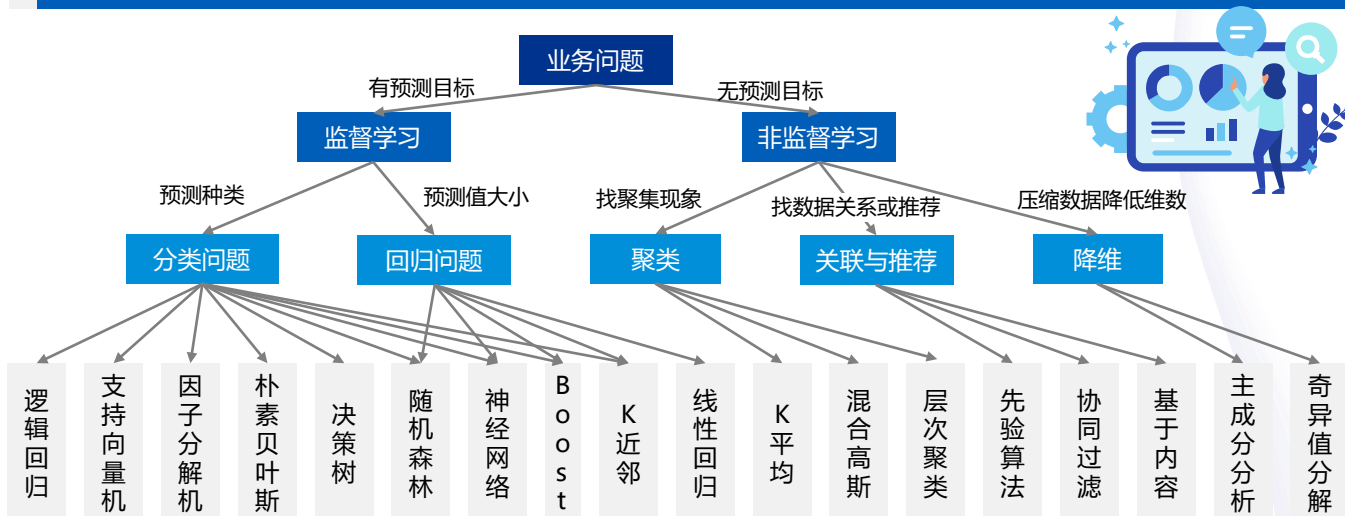
## 毕马威体系

毕马威大数据分析团队由具有多年金融、汽车等行业经验的数据专家、业务专家、统计专家构成，形成了业界领先的大数据分析方法论和数据挖掘体系框架，可基于营销、产品、运营、风控等四个维度为企业提供数据化分析服务，并协助企业建立数据挖掘人才培养体系，不仅“授人以鱼”，而且“授人以渔”。

图：毕马威数据挖掘服务体系



图：毕马威数据分析模型体系



# 信息技术风险治理



## 市场趋势及挑战

信息技术在企业运营中的支撑作用日益凸显，同时相关部门的监管要求也趋严趋细，信息技术风险已成为影响企业稳健运行的重要因素，因此企业迫切需要提升信息技术风险管理水平和风险防控能力。

信息技术风险治理作为公司治理的重要组成部分，其目标是建立与完善信息技术风险治理结构，明确决策和管理职责，优化资源配置，有效控制信息技术风险。为实现这个目标，企业面临的主要问题包括缺少科学的方法论构建并完善信息技术风险治理体系；在对信息技术风险治理情况进行全面诊断时经验不足，缺少专业人才；由于缺乏独立第三方机构的参与，在对于信息系统建设质量和效果进行多维度评估时难以保证评估结果的客观性、公正性。

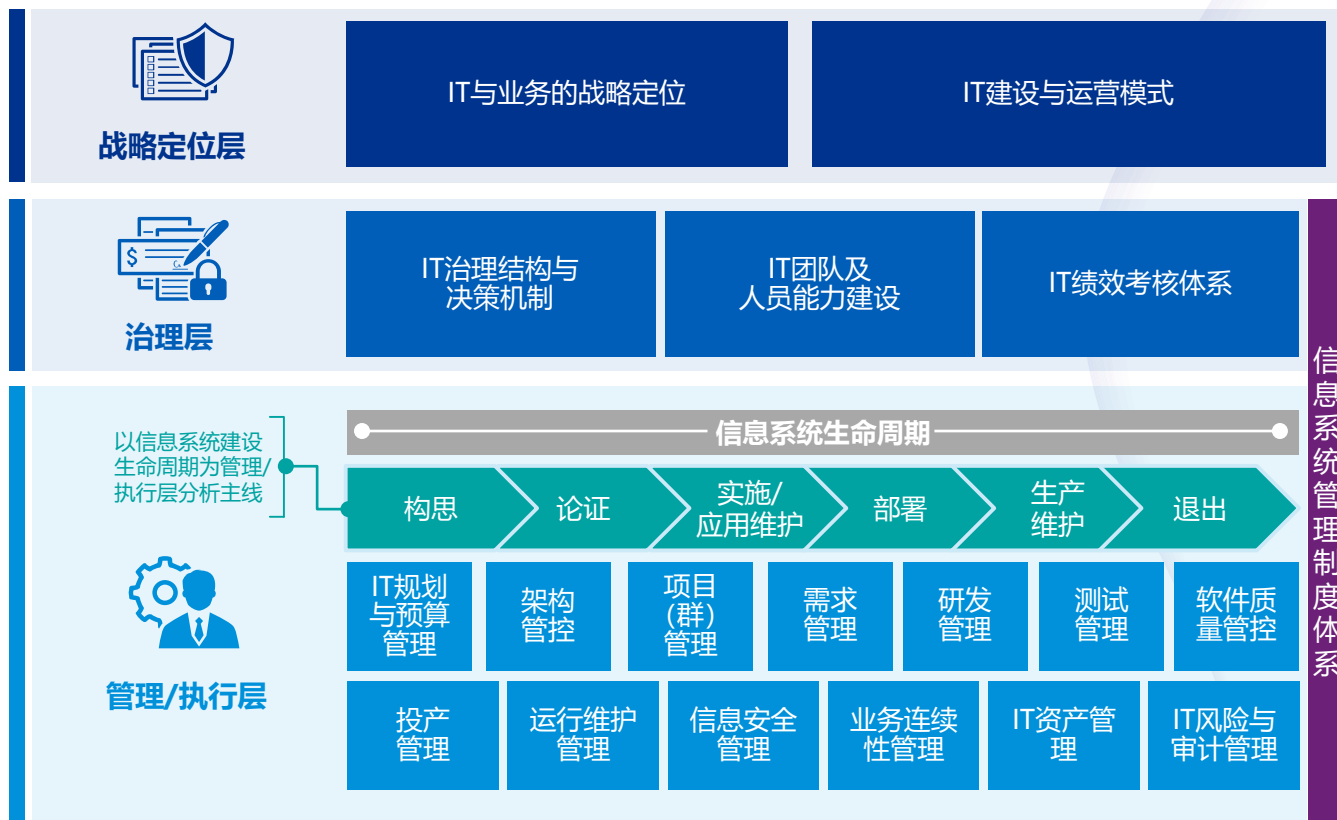


## 毕马威体系

毕马威对于信息技术风险治理及管控体系发展趋势、实务操作层面普遍存在的问题具有深刻的理解，形成了一套成熟的信息科技风险治理体系，重点关注三个层面——“**战略定位层**”“**治理层**”“**管理执行层**”——的核心风险点，能够协助企业开展信息技术风险治理成熟度评估、寻找差距、制定改进方案、协助方案实施、效果评估、方案持续改进的闭环工作，主要服务包括：

- **信息技术全面风险评估：**综合评价企业信息技术风险治理、信息安全、信息系统开发、运维管理、业务连续性管理、外包管理等工作现状，明确管理痛点；
- **信息技术风险治理体系优化：**完善企业信息技术风险治理体系，梳理信息技术风险治理架构，优化信息技术制度体系，健全信息技术风险管理流程、工具及方法；
- **信息系统后评价：**通过系统上线后评价，使企业管理层及时掌握企业信息技术战略项目落地质量及运行效果。

图：毕马威信息科技风险治理及管控体系框架





# 网络安全



## 市场趋势及挑战

近年来，中国政府对于信息安全的重视程度越来越高。2018年4月，习近平总书记在全国网络安全和信息化工作会议上的重要讲话中提出，“没有网络安全就没有国家安全，就没有经济社会稳定运行”，要“加强网络安全信息统筹机制、手段、平台建设。一方面，政府已将网络安全上升到与经济建设同样的战略高度，成为事关国家安全、企业竞争和社会公众切身利益的重大战略问题；另一方面，这也为政府和企业在新时期网络强国战略的指导下如何开展网络安全工作提出了明确的要求。

毕马威观察到，陆续出台的网络安全法律法规以及日趋严格的监管要求，驱动企业在网络安全合规建设方面加大投入，这包括金融等传统的重点监管行业企业以及以往对于网络安全关注较少的行业企业。

此外，越来越严格、越来越细化的网络安全、尤其是隐私保护监管要求，也已经成为国际市场大趋势。对于“走出去”的中国企业来说，如何满足投资地的合规要求也已经成为一个重大挑战。



## 毕马威体系

毕马威中国网络安全专业服务团队深耕市场多年，在网络安全战略与治理、网络安全转型、网络防御、体系评估与保障等多个服务领域，协助企业发现安全隐患，建立与完善更为高效、更加经济的安全防护体系，提高网络安全管理水平。

作为毕马威中国重点投资的咨询服务领域，毕马威网络安全服务团队立足国内市场，积极与海外成员所开展合作，全面了解并及时与中国客户分享全球网络安全领域法律法规变化、监管动态、行业趋势、新技术发展与应用情况等。

图：毕马威网络安全服务体系



图：毕马威主要网络安全服务产品



# 网络安全应急响应



## 市场趋势及挑战

在信息技术空前发展的今天，遭遇网络攻击不再是是否会发生、而是何时发生的问题。近期，多起大型企业网络安全事件揭示出企业面临的网络攻击的复杂性、隐蔽性和持久性等特点。如果出现知识产权、客户数据和其他敏感信息泄漏，并由此导致业务运营中断，企业将会遭受严重的财务和声誉损失。

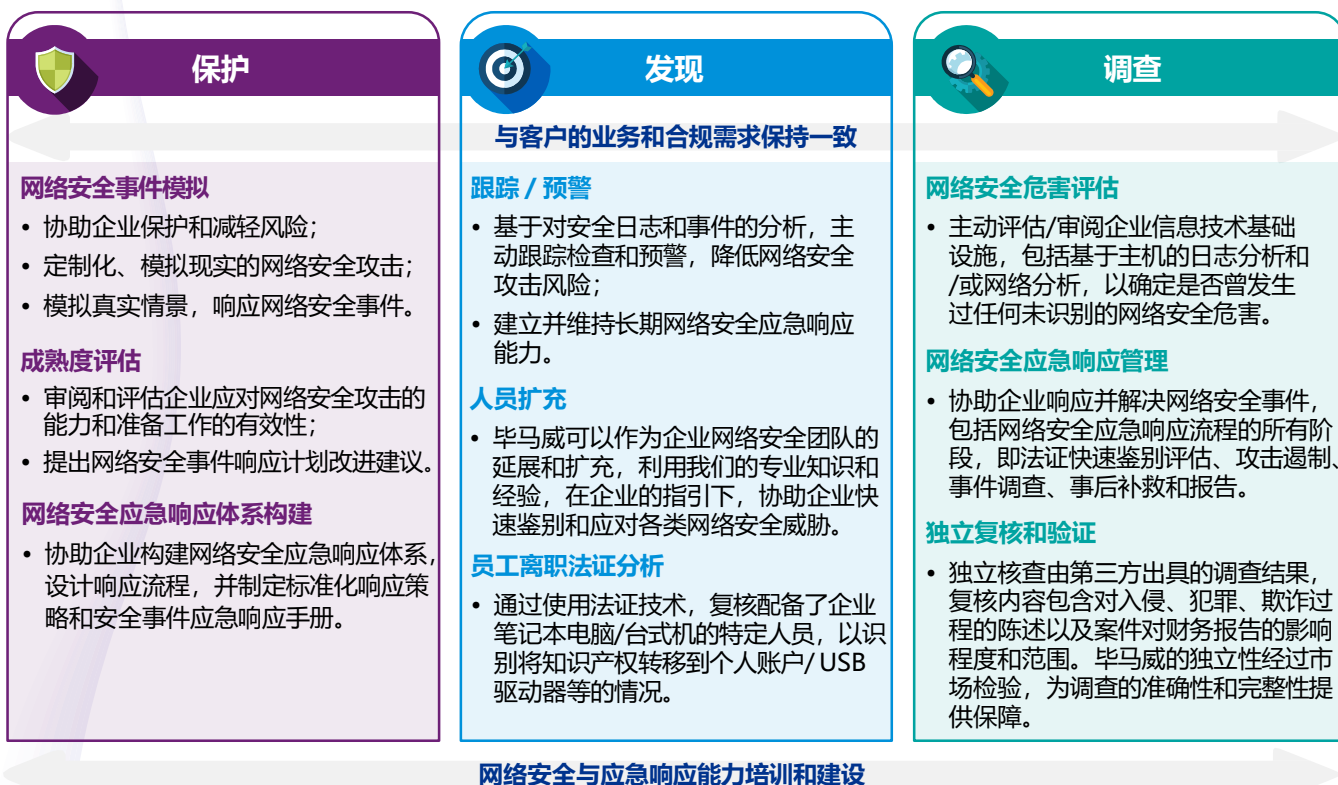
越来越多的数据隐私法规不仅强调企业应建立数据保护体系，而且还要求企业制定稳健的网络安全事件响应机制。如何应对不断发展变化的网络安全威胁、建立起成熟可靠的网络安全应急响应（Cyber Incident Response）体系，使企业能够迅速应对网络攻击、有效控制风险、管理和保护企业宝贵数据，正在成为越来越多企业关注的重点。



## 毕马威体系

毕马威团队曾帮助各类企业制定强有力的网络安全事件响应计划，通过模拟事件测试现有网络安全响应计划的有效性，帮助企业及时发现和修补网络安全漏洞。在发生网络攻击的情况下，我们的团队可以帮助企业发现并保全证据，还原案发过程，应对国内外监管和执法机构要求并出具调查报告。我们的团队曾协助企业调查高度复杂的网络安全事件，例如供应商攻击、发票伪造、网络钓鱼攻击、勒索软件攻击、数据盗窃/破坏以及加密矿工病毒感染等。

图：毕马威网络安全应急响应框架



# 数据核查



## 市场趋势及挑战

随着互联网高新技术的迅速发展，越来越多的新型业态企业都在试图通过业务模式和IT技术的不断创新得到投资者的青睐，并谋求上市。在这个过程中，一些企业通过业绩刷量和虚构数据制造虚假繁荣，以期顺利实现融资或上市目标。因此，有效识别企业内部虚假或异常的经营数据，确保新型业态企业业绩和收入的真实性，成为保荐人尽职调查工作的一项重要要求。

新型业态企业业务具有渠道覆盖面广、交易密集、交易量大、科技含量高等特性，这使得传统尽职调查手段（比如头部客户分析和抽样检查等）很难覆盖业务数据全貌，从而无法充分验证企业收入的真实性。此外，越来越多的传统企业也在积极拓展线上交易，比如线上直销和代销业务，而传统尽职调查方法很难针对线上交易进行有效分析，也无法准确识别线上交易中的异常订单及其影响范围。因此，在企业上市、并购重组、投融资项目过程中，IT尽职调查工作也显得越来越重要。



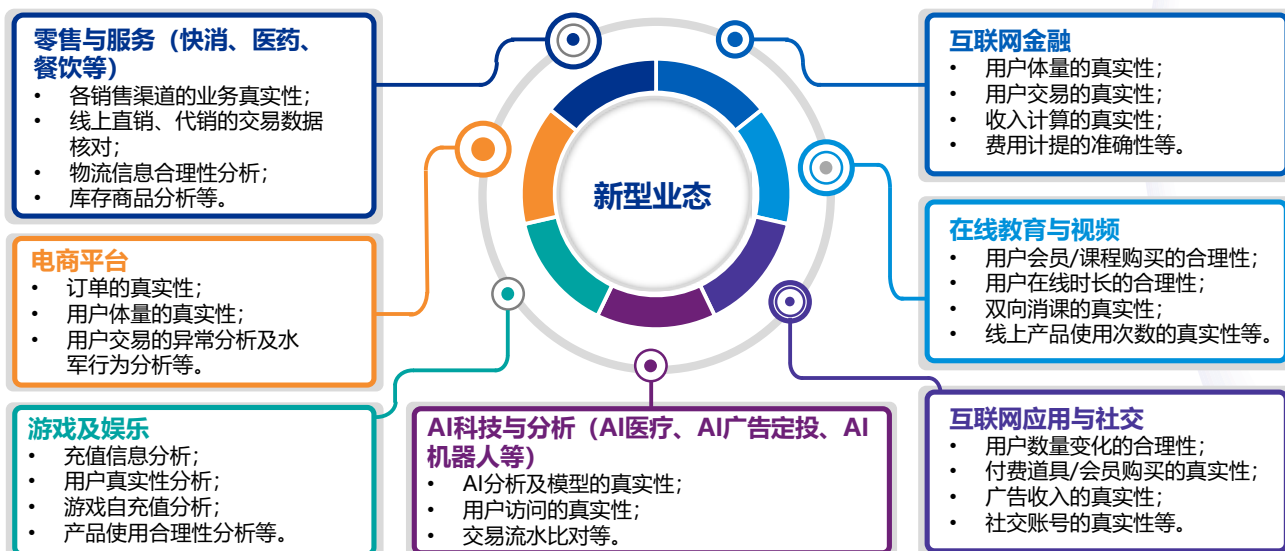
## 毕马威体系

毕马威在全面梳理企业业务流程的基础上，识别业务运营中的舞弊风险点，重点关注异常交易和欺诈行为；设计具有针对性的风险排查方法；基于大数据分析，综合运用多种技术手段，全面核查企业运营情况，有效识别企业投资风险。毕马威行业经验覆盖多个新型业态，包括零售与服务、电商平台、游戏及娱乐、人工智能（AI）科技与分析、互联网金融、在线教育及视频、互联网用户与社交等。

图：毕马威数据核查服务体系



图：毕马威数据核查行业解决方案





# 人工智能（AI）风险管控



## 市场趋势及挑战

信息科技发展日新月异，人工智能（AI）技术已深入到各行各业。企业在研发和应用人工智能技术，试图通过技术创新进行转型、抢占科技制高点的过程中，往往会遇到传统运营模式和AI融合所带来的各种问题与风险。

毕马威注意到在实务操作层面，一些企业因为一味追求技术突破，忽视了对技术的管理和控制而出现一些问题，包括模型构建不完善、算法更新不及时、对于模型的“训练”不够彻底等。这些问题很可能使得企业运营效率“不升反降”，甚至带来经营损失，进而严重打击企业技术创新和开展转型升级的信心和动力。



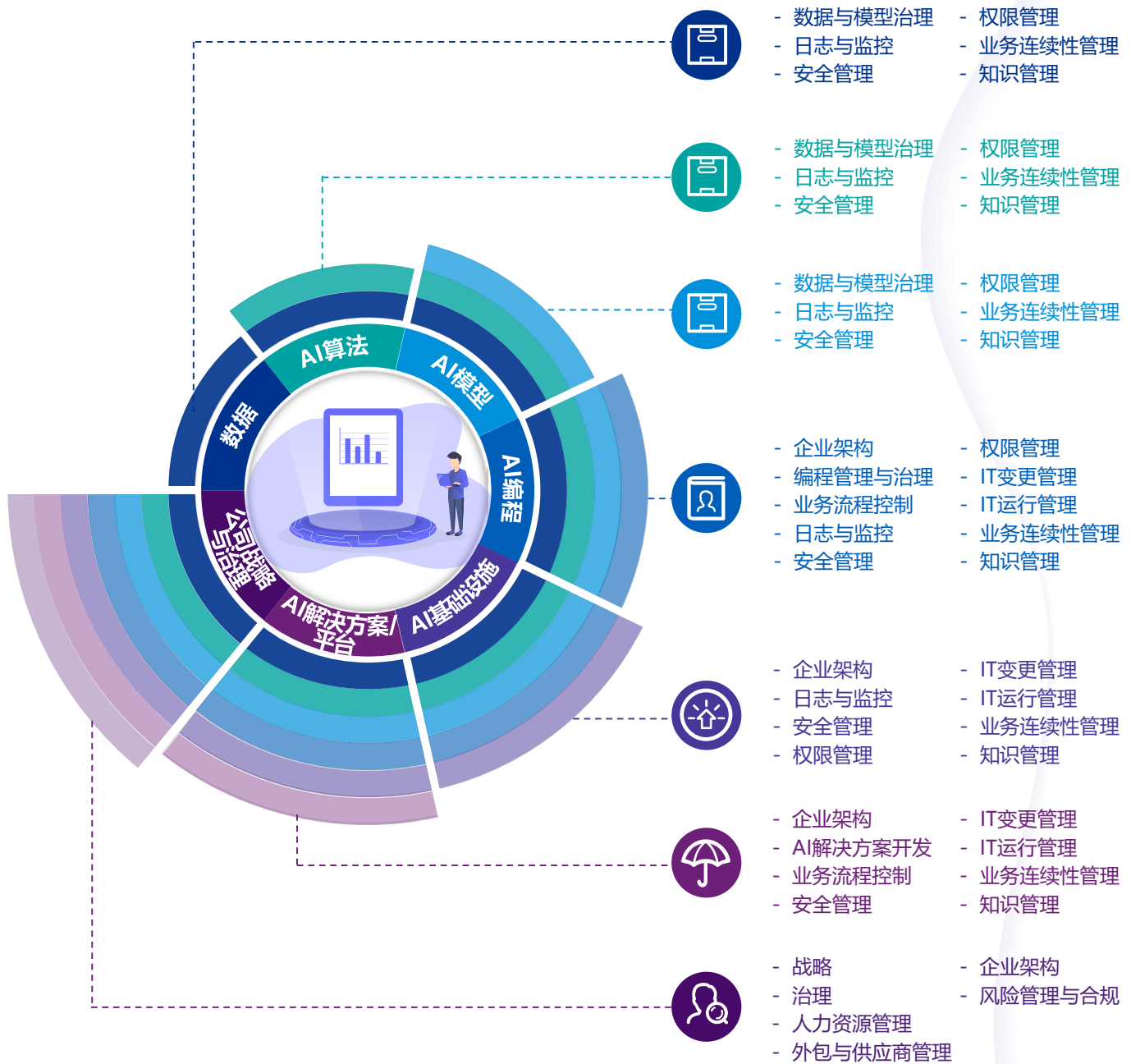
## 毕马威体系

针对各类企业在AI技术实施和应用中遇到的风险与挑战，毕马威梳理了有关AI技术的战略管理、数据及模型管理、安全管理、业务连续性管理、运行管理、知识转移、人力资源配置等多个细分领域的风险点及控制措施，形成了一套完整的AI风险与控制体系。

毕马威AI风险与控制框架为企业提供了经过验证的、从战略到演进的AI解决方案生命周期管理领先实践、方法和工具。基于该框架，毕马威将结合以下六个方面的工作，有效帮助企业建立AI治理结构、执行AI风险评估并实现持续的AI监控和可视化，以提高企业对AI治理与管理的透明度和信心，具体工作内容包括：

- 制定企业AI开发和运营标准，并在促进创新和灵活性的环境中建立控制手段；
- 实施“端到端”AI风险评估与控制模型，包括AI战略、AI构建、AI模型与训练、AI评估、AI部署与运行以及AI监督等；
- 评估AI管理现状和能力成熟度，识别改进机会和领域，明确实现目标的路线图和建议；
- 提供快速而又可靠地交付AI解决方案的风险管理标准、模板和工具；
- 提供风险管理框架，评估关键业务算法优先级，制定敏捷的风险缓解策略，解决AI开发和运营过程中的安全性、完整性、可解释性、公平性和弹性等挑战；
- 设计用于构建和持续监控AI解决方案及其效能的关键绩效和风险指标，而又无损创新和灵活性。

图：毕马威AI风险与控制框架 – 完整覆盖AI技术与管理体系（七层级）



# 06

## 风险与内控





# 知识体系图





# 全面风险管理体系建设



## 市场趋势及挑战

与十年前相比，企业面临的风险愈加复杂多变，包括地缘政治危机，监管要求变化，新技术、新产品、新商业和经营模式带来的颠覆性创新和跨界竞争与淘汰，数字化转型等，这些都给企业带来了更多的不确定性和多元化风险。因此，企业管理者已经无法仅依靠直觉或经验来作出判断，而是需要通过建立全面风险管理体系，快速识别、预测风险变化并及时做出有效响应，从而在复杂的内外部环境和激烈的市场竞争中胜出。

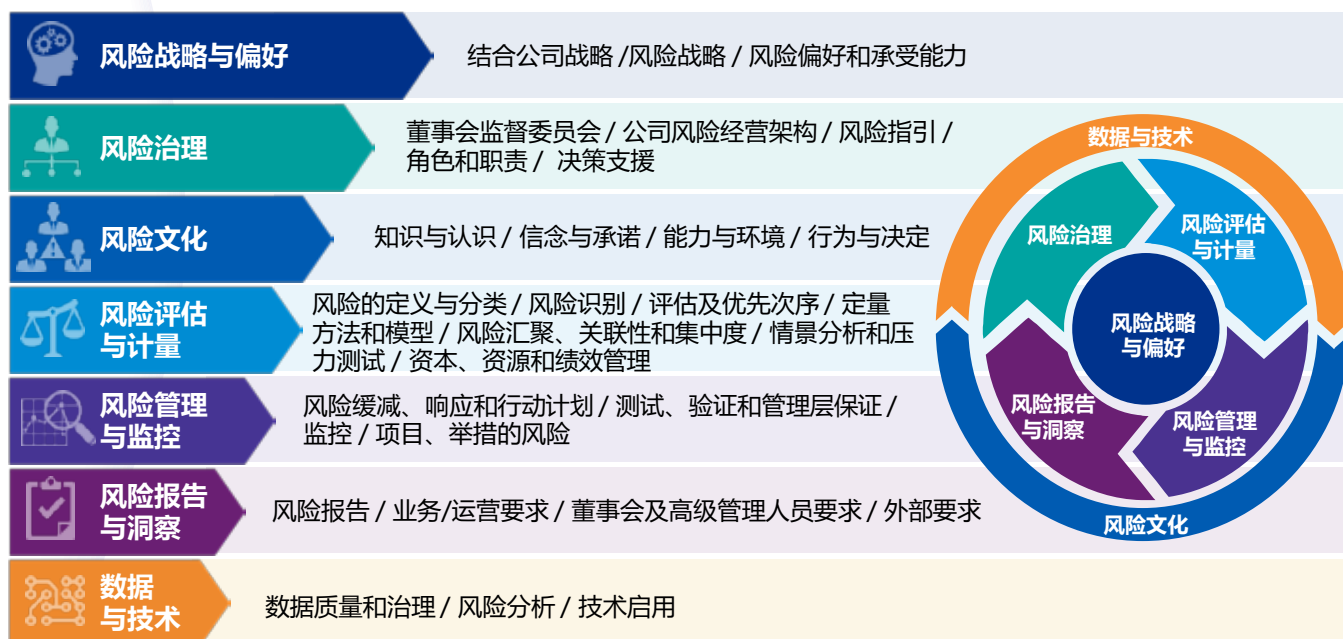
近年来，先进的风险管理理念逐渐得到越来越广泛的认可与关注。毕马威携手企业开发了一整套风险管理信息系统、技术和工具模型体系，使风险管理从理论走向实践，促进风险管理监管要求的落地实施，并全面融入企业运营和管理的方方面面。多个行业内的领先企业已逐渐由过去静止看待风险的思维定势，转向以前瞻性思维动态管理、灵活应对企业风险，并配置相应资源，从而使全面风险管理成为战略体系中的重要组成部分，为战略决策提供科学依据。



## 毕马威体系

与传统的风险管理框架不同，毕马威的全面风险管理体系着重强调风险管理在公司战略决策中所发挥的作用，在风险量化的基础上建立务实的风险应对方案和措施，促进风险管理工作的信息化、数字化。毕马威团队在协助企业建立风险管理体系的过程中，不是千篇一律地从风险管理框架设计着手，而是结合企业实际情况，灵活采用“速赢”与长远规划建设相结合的方式，协助各类具有不同管理基础和需求的企业建立个性化的全面风险管理体系。

图：毕马威全面风险管理体系



# 全面风险评估



## 市场趋势及挑战

全面的风险管理体系与能力建设是保障公司战略转型与可持续发展的基石。随着监管趋严，企业逐渐认识到需要根据机构组织架构、业务规模与复杂程度，建立统一全面的风险管理体系，明确各类风险的风险容忍度和风险限额，强化重点业务、重要风险、及重要事项的管理。

在这个过程中，企业也面临不少挑战，如战略导向与风险偏好未能有效匹配、现有风险管理体系未能有效支撑战略发展与覆盖创新产品、风险管理机制无法有效适应业务发展；同时，由于内部信息不对称、人力资源有限、以及缺乏对监管要求、战略转型、新产品等有充分认识的专业化风险管理人才等原因，使得企业在实现高效的全面风险管理过程中存在一定的管理壁垒。



## 毕马威体系

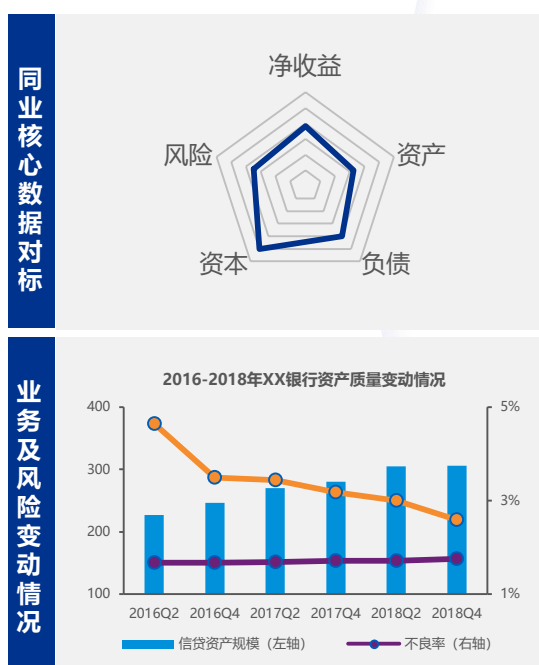
毕马威作为独立第三方专业机构，致力于为企业提供**全面风险管理评估工作**。

- 以董事会及母公司风险偏好为核心，从监管要求出发，通过对标行业领先实践，对**公司治理架构、业务流程、管理工具及方法、信息系统**等方面进行全方位评估，并针对各风险类别进行详细分析；
- 从整体经营战略、重点商业模式及业务领域出发，在平衡风险与收益的基础上，**识别风险管理体系存在的问题、提前预警、提出改进建议并持续跟进，推动全面风险管理体系的持续优化与风险管理的质效提升。**

图：毕马威全面风险管理评估框架



图：毕马威全面风险管理评估示例



# 风险价值评估及风险偏好量化传导



## 市场趋势及挑战

在企业经营过程中，挑战与机遇并存。为实现企业价值增长，打好防范化解重大风险的主动战，企业需要重新审视传统战略决策思维的局限性，这主要表现在仅从定性角度出发分析风险价值和战略价值，难以形成有意义的量化评估结果。这使得企业普遍存在风险管理与战略管理脱节的问题，当经营管理面临诸多不确定性因素时，仅基于单一、静态的风险管理体系，无法有效识别风险因素变化，量化风险因素对企业决策和经营管理带来的影响。



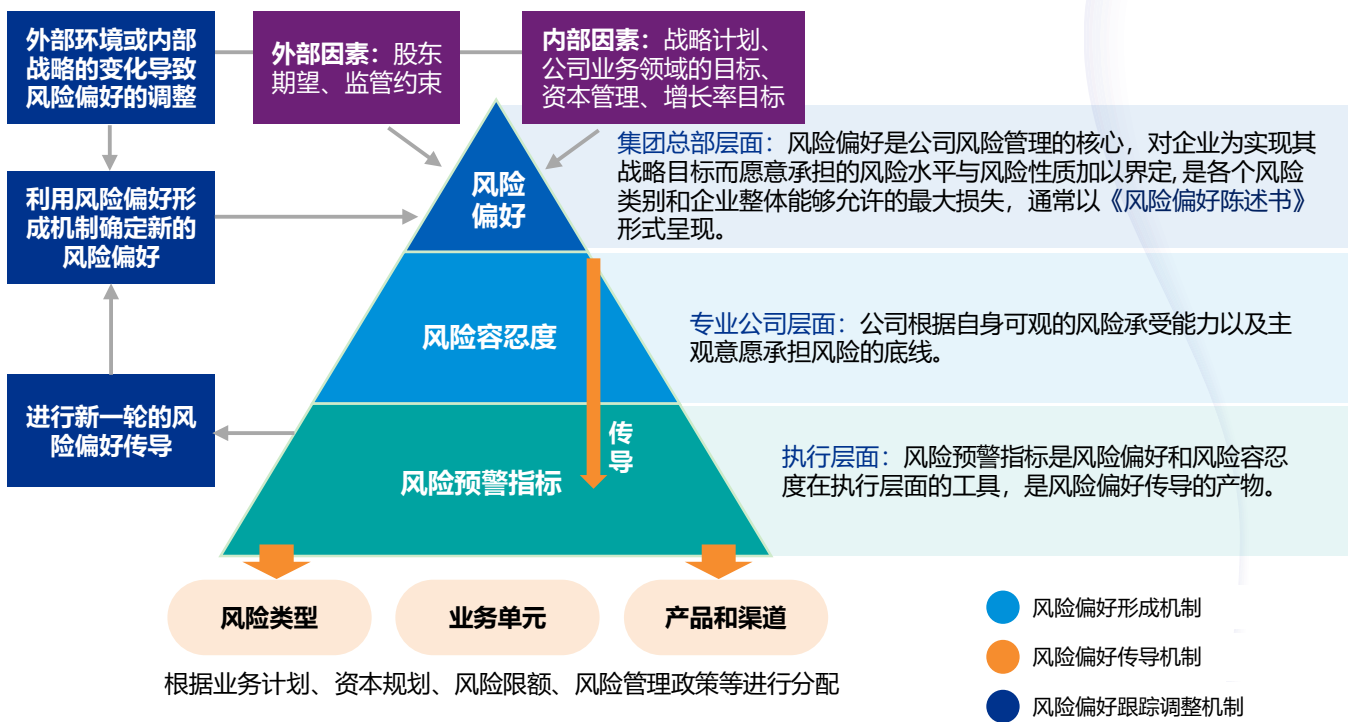
## 毕马威体系

毕马威动态价值理论建立了战略价值、不确定性价值（风险价值）和财务价值的关联，针对传统价值评估的缺陷，结合不确定性价值及管理者决策灵活度的价值，提供更为科学的价值管理方法，助力企业战略决策。

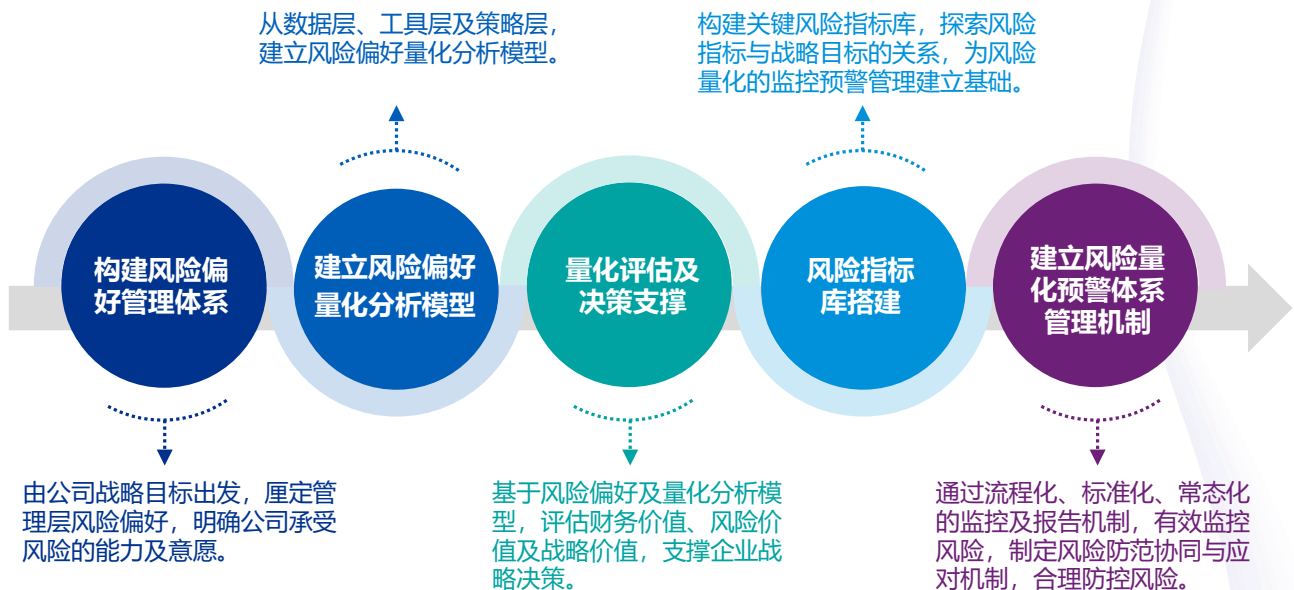


毕马威团队基于毕马威动态价值管理方法论及不确定性下的决策支撑（RDS）体系，结合丰富的风险偏好与量化评估经验，建立了一套量化的、可传导的风险偏好战略，有助于管理层和董事会就其愿意承担的风险水平达成一致意见；实现风险管理投入与资源配置的优化；便于评价风险评价结果，度量风险敞口，借助前瞻性的思维模式和相对复杂的模型与算法，更准确地反映复杂多变的未来场景，为企业在不确定性环境下的价值管理和战略决策提供科学依据，满足合规要求，实现长远、稳定发展。

图：毕马威量化的风险偏好战略



图：毕马威风险偏好与量化评估服务方案





# 关联交易风险管理



## 市场趋势及挑战

在现代商业活动中，企业往往会利用股权关系或受益关系为企业引入资金及各类资源等，但在这个过程中，经常会出现企业利用复杂的交叉持股、多层持股，隐匿持股关系以及收益所有人关系等，设计复杂的交易结构、隐蔽关联关系，带来了定价原则不公允、内部利益输送、监管套利、违规套取资金、侵蚀资本等诸多问题，使得市场风险积累，监管趋严。

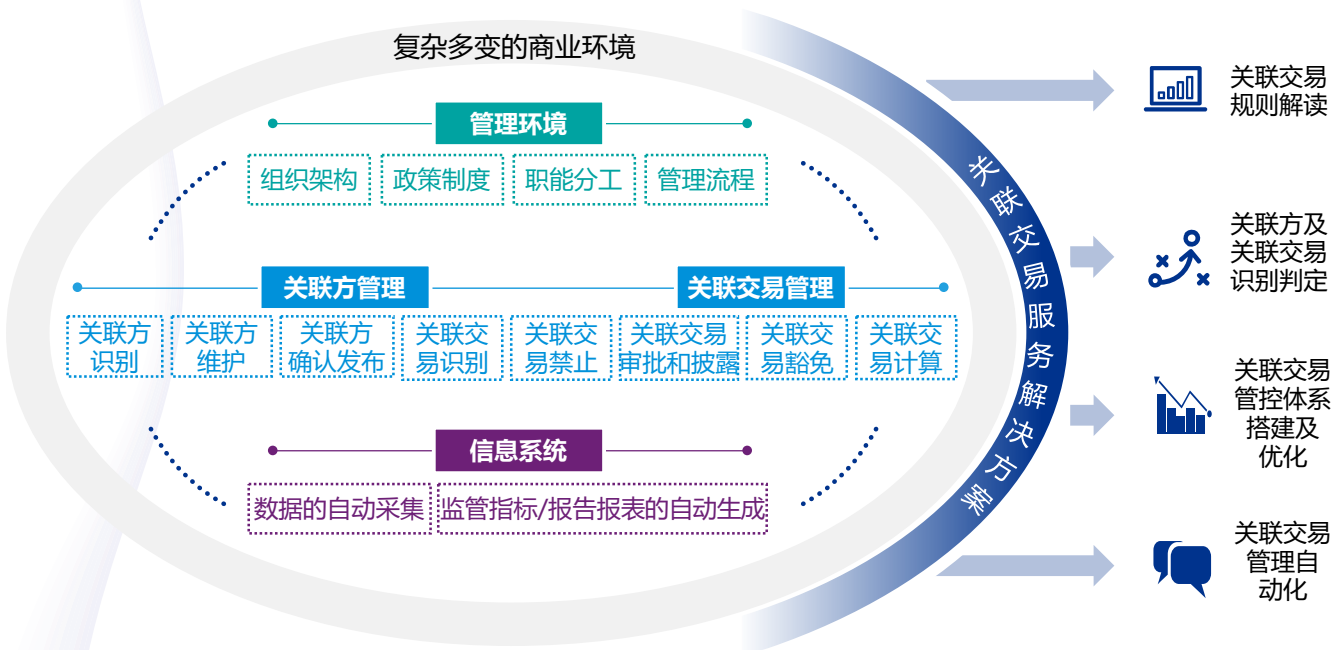
为满足监管、上市公司披露或者是上市地要求，企业需要识别关联交易风险，重点关注关联方管理、关联交易判定、关联交易报告及披露等工作。根据我们的观察，企业在提升关联交易管理方面也遇到一些挑战，包括如何合理识别认定关联方以及关联交易，如何实现关联交易管控事前预防与事中监测，如何提升关联交易数据采集的及时性与准确性等。



## 毕马威体系

毕马威积累了丰富的关联交易风险管理咨询服务经验，能够协助各类型企业准确理解关于关联交易的监管要求，协助企业全面识别并判定关联方及关联交易，根据企业内部管理组织机制及经验，设计关联交易管控机制，并利用“数字化”手段，实现关联交易管控事前预防、事中预警及事后报告，确保企业在符合监管合规要求的前提下，合理、高效利用关联关系及资源，为企业持续发展以及战略价值目标的实现提供支撑。

图：毕马威关联交易风险管理体系



# 动态预算风险管理



## 市场趋势及挑战

在企业经营环境变化加速的情况下，传统预算管理因缺乏战略相关性和不确定事件风险评估能力，所发挥的作用具有较大局限性，主要表现在企业预算设定、业绩评价等管理会计体系缺乏与公司战略的有效承接，以及企业预算管理缺少对风险的预评估及预警功能。

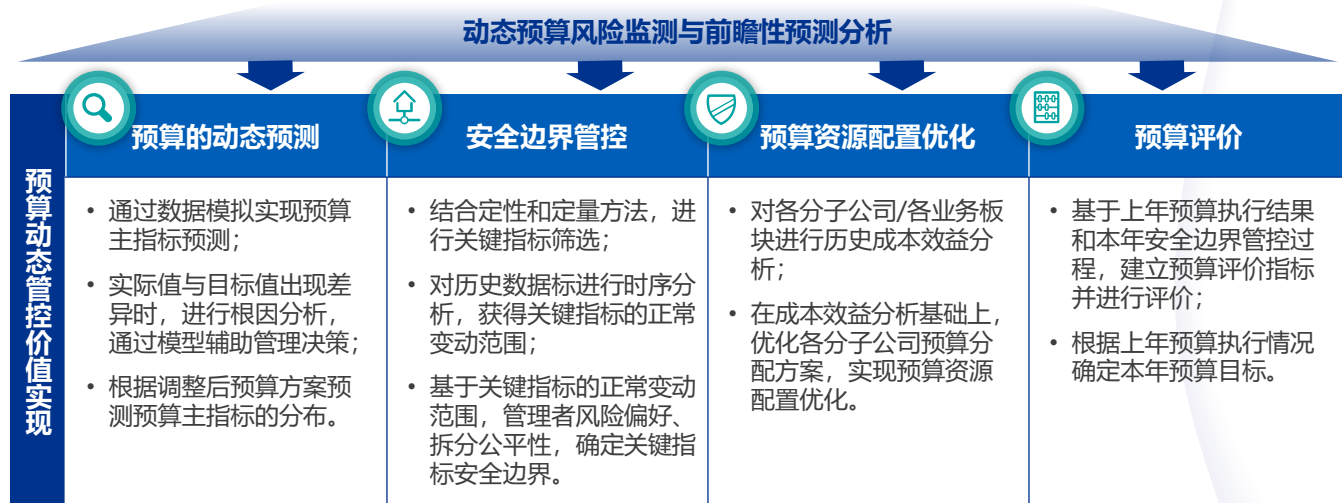
此外，随着大数据概念的普及，商业智能、多维分析、数据挖掘、人工智能、机器学习等概念纷纷被引入到企业管理应用领域。在大数据背景下，如何通过全面预算与大数据相结合的方式，充分发挥数据分析、数据挖掘在全面预算管理方面的支撑作用，使后者真正成为连通企业战略和经营的利器，是当下企业发展必须重点考虑的问题。



## 毕马威体系

针对预算管理问题现状，毕马威基于传统全面预算管理理论和大数据统计分析方法，推出数字化转型赋能预算方案——“动态预算风险监测与前瞻性预测分析方案”，以战略为导向，量化分析不确定性因素对预算管理的影响。通过构建基于不确定性因素并与战略对接的预算管控体系，该模型进行动态滚动预测、预算多维度分析、强化预算执行和监督控制，实现资源优化配置和精细化管理，从而充分发挥预算管理对企业战略的支撑作用。

图：动态预算风险监测与前瞻性预测分析框架



# 合同风险管理



## 市场趋势及挑战

目前中国经济发展进入新的阶段，新业态、新商业模式、新经济层出不穷，交易活动日趋活跃，这为交易双方的合同管理带来了一些挑战，包括合同模板样式增多、合同条款愈加复杂，合同收费要素标准化，客户通常需要在商业和法务条款谈判与磋商过程中耗费更多的精力。

- 合同管理流程不规范：流程未能完全覆盖“端到端”的关键环节，包括合同起草、合同审核、合同签订、合同履行以及合同保管等，针对关键环节的操作标准、权限定义模糊；
- 合同管理缺乏标准：合同模板或合同条款的使用不规范，引用合同模板或合同条款时经常出现版本不一致或要素缺失的情况；
- 合同风控管理手段单一：验印管理不规范，无法做到对修改痕迹的自动比对，实际工作中仍主要依赖人工操作，不仅耗时耗力，而且出错率高；
- 合同履行管理方式简单：针对合同履行情况，主要依赖于人工识别、判断并执行后续管理，缺乏有效监控；
- 收费要素不够标准化：收费要素众多，未能进行标准化、格式化，难以进行信息记录并准确核算。



## 毕马威体系

毕马威基于合同生命周期管理理念，能够协助客户建立合同标准管理体系，制定合同管理流程，明确合同管理通用环节及要求，支撑单笔业务实现准确及时多维核算记帐；实施合同管理数字化赋能，落实合同管理系统平台建设规划，提升合同管理流程的规范化、标准化和智能化水平。

图：毕马威合同管理体系

01

合同内容管理

- **合同标准化**：梳理中间业务涉及合同文本，结合业务实质性风险及财务核算要求审阅合同文本，对合同要素、条款表述进行标准化及规范化，形成每类业务适用的格式合同，建立“格式合同库”；对于定制化程度高，不适用格式合同的业务品类，从业务管理和核算目的出发，明确合同文本需包含的要素及核心条款。

02

合同流程管理

制定	审查	签订	履行	变更	解除	保管
格式合同的拟定、定期审阅与更新； 格式合同应用：业务部门履行业务审批并填写合同要素； 非格式合同拟定与要素填写。	合同审查范围：格式合同、非格式合同； 合同审查要点：各类业务的风险点及需重点审查事项、法律要素、体例等。	签约资格：行内授权和批准，对方当事人主体资格与授权； 签约过程：如面签、录音录像等； 签章及用印； 备案、登记、强制公证等。	合同履行管理：通过合同管理系统联动业务系统、财务系统等，实时跟踪合同履行情况，定期向各级行及业务部门发送履约风险提示。	补充协议：审查、签订及系统索引； 原合同更改：审查及签章； 另行签订：重新履行合同约定、审查及签订程序。	协商解除：履行审查审批，签订解除协议； 违约解除：审查审批，法律诉讼及责任追究； 批准、登记、通知等辅助程序。	实物档案：合同类档案的建立、移交、归档、利用、保管、鉴定销毁等； 系统档案：系统录入合同要素及签章版合同扫描影像。

03

信息系统

- **系统架构**：在明确合同管理在业务管理中的定位与角色前提下，既考虑系统通用性，提供基础公共合同服务，又支撑业务个性化管理需要，适配未来可能的合同管理系统应用需求；
- **系统整合**：梳理管控环节归口部门与系统功能，将合同管理工作流嵌入业务流程或完成系统间的高效交互，实现相关环节的闭环推送与联动；
- **信息整合**：考虑合同标准化程度、电子化程度、业务系统支持程度的差异，通过系统传输、技术提取或人工录入方式获取财务核算信息，并统一存储和管理合同档案，为业务管理及财务核算提供统一的数据基础。

04

合同管理制度

- 明确合同管理的原则、规范、目标、对象、内容及基础管控要求；
- 以满足支撑业务高效运营、提高业务运营及核算效率、降低风险为目的，基于银行业务管理、营销、运营原则及习惯、以及信息系统架构要求及原则，界定相关部门、岗位在合同管理工作中的职责与权限，明确部门联动机制，为合同管理奠定制度基础；
- 建立清晰的工作流程、动态管理机制，细化工作要求，为相关合同管理优化工作的落地实施提供持续保障。



# 反贿赂与反腐败



## 市场趋势及挑战

近年来，各国监管机构频繁开展打击贿赂与腐败行动，中国监管部门对于商业贿赂行为也采取了更加严厉的惩罚措施。在这样的大背景下，全世界范围内陆续出现了多个贿赂和腐败相关的调查和诉讼案件，不仅引起了全社会的高度关注，也进一步推动境内外反贿赂反腐败合规管理体系的健全与完善。不论是国有企业、跨国公司还是民营企业，都逐渐意识到开展详尽的反商业贿赂内部调查工作、避免为监管执法付出高昂学费，是顺利开展运营、实现发展目标的必修课。

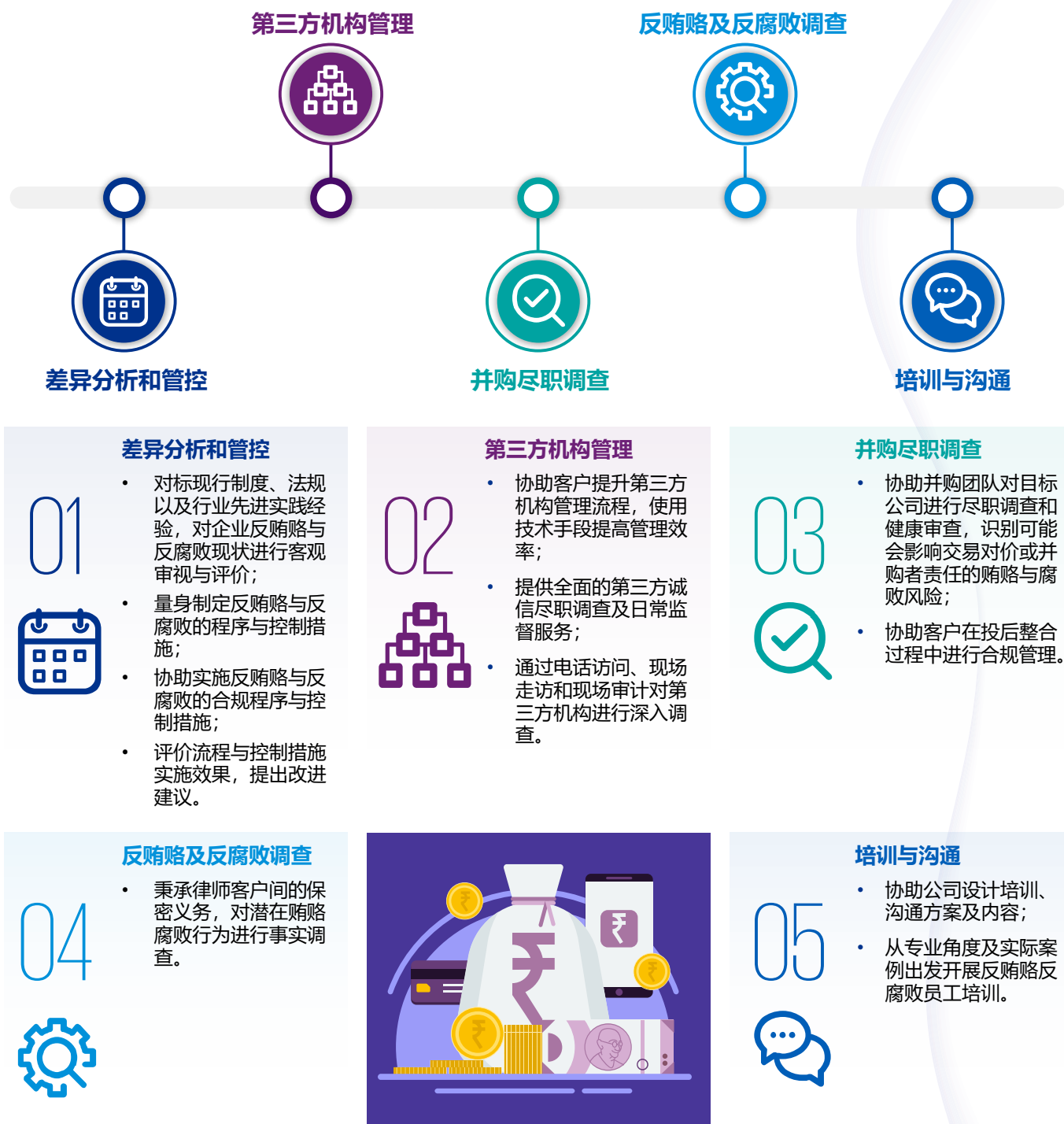


## 毕马威体系

毕马威拥有丰富的合规管理体系建设、反贿赂反腐败调查经验，并与多国监管机构开展合作，希望能够协助企业预防、发现并正确应对与贿赂和腐败相关的不当行为带来的风险。



图：毕马威反贿赂和反腐败体系



# 争议解决



## 市场趋势及挑战

伴随着全球化时代的到来，跨境纠纷、多重管辖机制下的争议数量大幅增长。企业普遍面临争议解决难题，包括监管法规的数量和复杂性增加，解决纠纷成本的不断上升、结果的不确定性以及冗长的争议解决程序等。

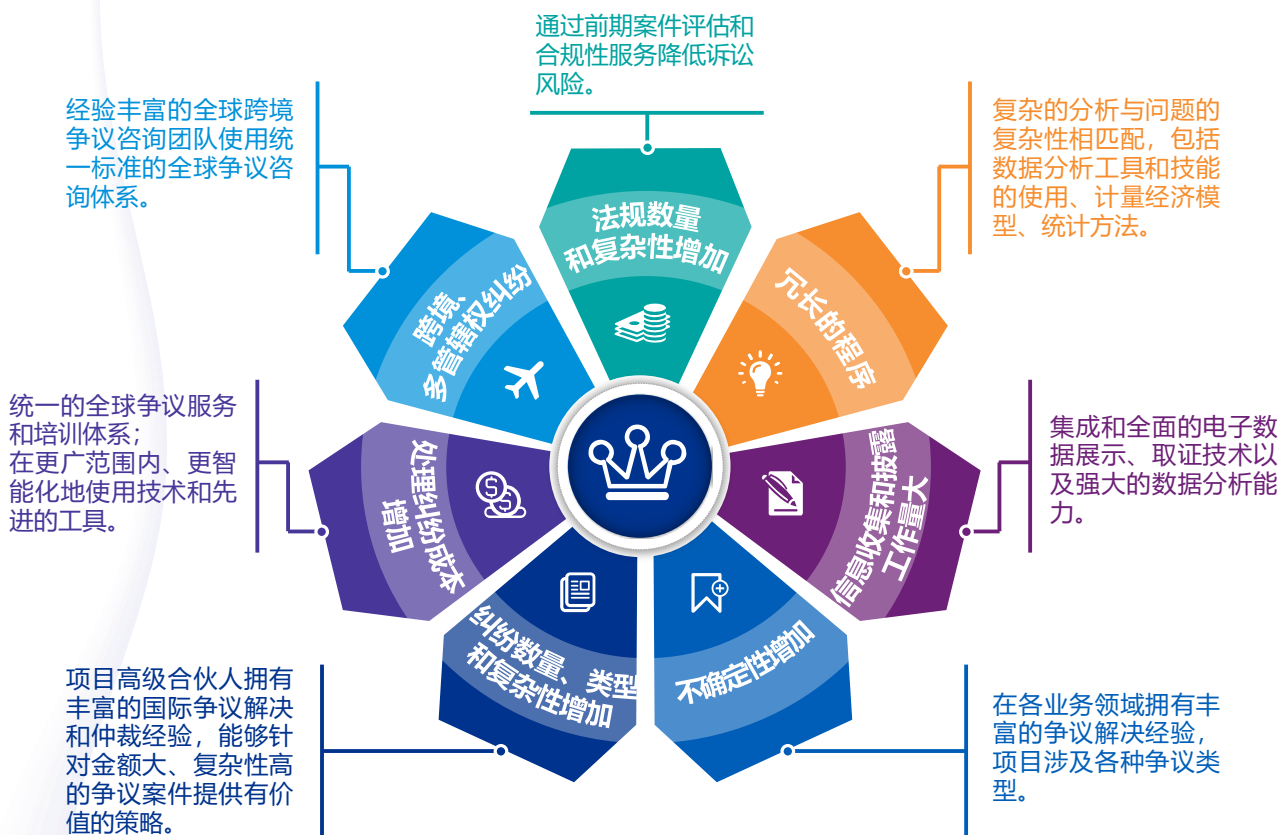
当争议出现时，企业最重要的工作是收集关键证据，评估企业的优劣势、综合考虑各项解决方案的利弊，在此基础上针对不同场景进行合理评估并争取更多优势。此外，企业还需要应对新模式、新机制带来的挑战，包括跨境电子商务、自贸区等，以及可能出现的复杂的经济、金融和技术问题。



## 毕马威体系

毕马威曾经为多个跨地区、跨文化、多币种、涉及复杂的国际事务和财务理论的跨境争议项目提供服务，多次在全球国际商会仲裁案件中提供专家意见，在计算和评估、洽谈策略、专家证人证供、赔偿测算和文件管理等事务上协助客户开展争议解决工作，拥有丰富的理论和实践经验。

图：毕马威争议解决服务优势



# 电子证据开示



## 市场趋势及挑战

在经济全球化浪潮下，越来越多中国公司进入全球市场，在不断扩展海外业务的同时，也需要应对越来越多的海外商事纠纷诉讼案件。在海外法律环境、尤其是美国法律体系下，能否以符合国外法院要求的方式采集、处理与审查电子数据，在庭审过程中会对诉讼的最终判罚结果起到举足轻重的作用。

在实际工作中，由于很多公司无法在规定时间内完成电子证据链的固定和电子证据的准备，不得不面临在诉讼中失去主动权并最终导致不利判罚的被动局面。因此，对电子数据进行合规开示（eDiscovery）已经成为公司应对外部诉讼和处理内部调查案件的重要环节。

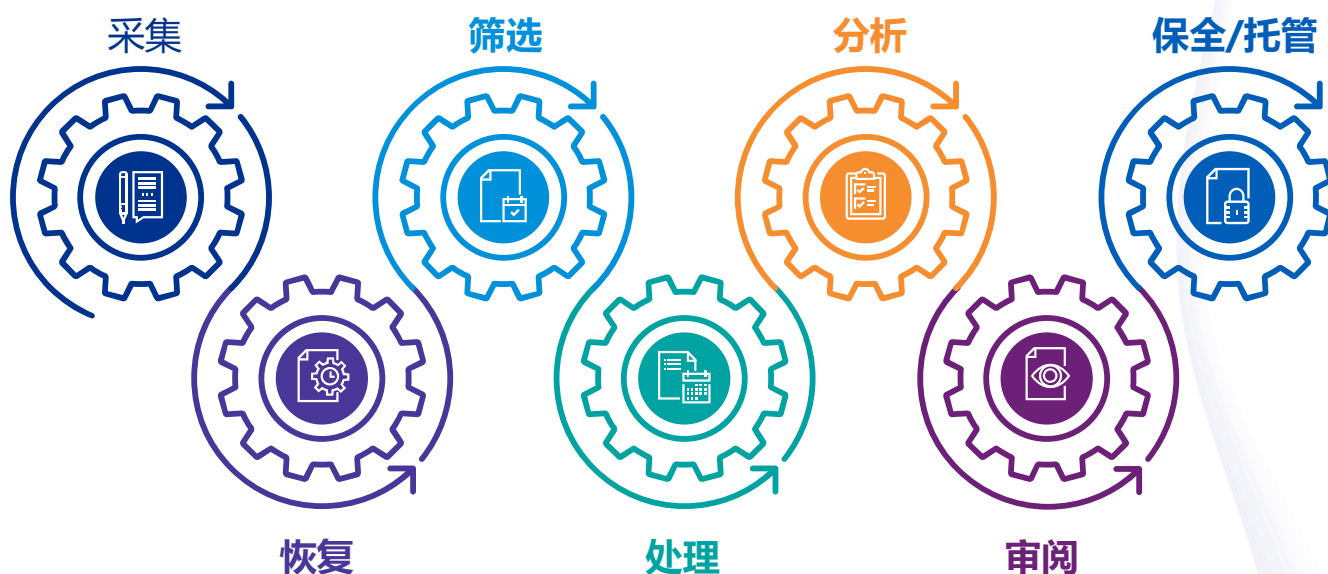


## 毕马威体系

在为各行各业的客户提供电子证据开示服务的十多年里，毕马威联合海外团队开发出一套适用于中国企业的电子证据开示服务体系，并运用全球领先的技术和工具，不断将前沿科技融入电子证据开示流程中，并针对不同客户的需求以及不同类型、不同载体、不同系统下的电子数据特点，量身定制最适合、最务实高效的解决方案，使客户在解决争议过程中快速获取数据背后所蕴藏的信息以应对内部/外部的电子证据开示要求。

对于客户的数据，我们长期执行高标准的电子数据保护方案，所有数据存储在国内的恒温机房，实施全天候视频监控，同时设置多重安全性关卡、多重加密，保障数据安全万无一失。

图：毕马威电子开示业务流程图





# 舞弊风险管理



## 市场趋势及挑战

良好的声誉对于维护市场对企业的信心和公众信任十分重要，舞弊及其他违规行为会对公司声誉、品牌形象以及公司长远发展带来负面影响。因此，企业需要充分考虑管理层凌驾于内部控制之上的可能性，有效识别、评估由于舞弊引发的重大风险，实施有针对性的舞弊风险管理措施。

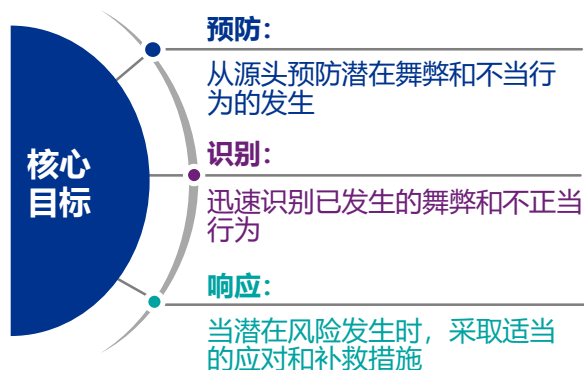
舞弊和不正当行为风险包括：

- 财务报告舞弊（如收入虚假确认、虚增资产、少计负债、披露不充分等）；
- 资产侵占（如盗窃现金、实物资产、知识产权等）；
- 其他违法行为（如销售诈骗、市场操纵、受贿、回扣、利益冲突等）。



## 毕马威体系

毕马威可协助客户寻找舞弊风险管理差距，评估可能发生舞弊及不当行为的风险，就客户现行舞弊治理机制提出改进意见。我们和客户共同制定、执行、评估和控制合规管理制度及相应反欺诈程序，设计既具成本效益、又高效可行的个性化行动方案，协助客户平衡风险控制和业务发展需求以实现良好的绩效。我们基于丰富的经验，为客户提供防范舞弊培训，以提高管理层和一线员工防范舞弊风险的意识，并有效开展风险管控工作。



图：毕马威舞弊风险管理方案

根据潜在舞弊和不正当行为风险以及现有控制措施的性质评估需求。

评价控制措施设计、实施有效性，是否能够达到预期效果。



以符合法律和法规、行业最佳实践要求的方式设计程序和控制措施。

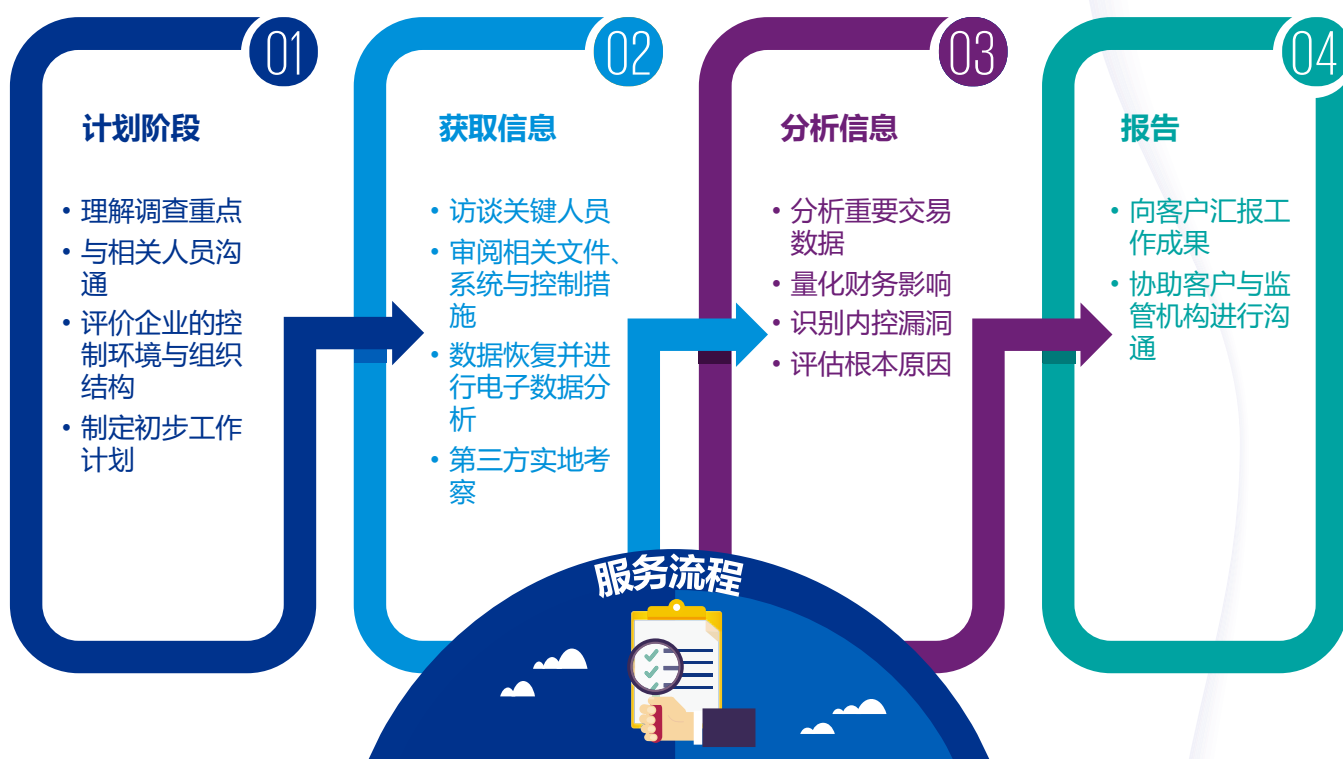
通过职责分配、建立权限、资源部署执行计划和控制措施。



## 舞弊与不正当行为调查

毕马威拥有完善的舞弊与不正当行为调查方法，覆盖财务报表舞弊、职务侵占、利益冲突等领域，可协助客户了解企业是否存在舞弊、不当或违反法律/法规/公司规章制度等行为，在遵守法律及职业操守准则前提下，通过分析复杂财务信息、梳理交易各方资料、访谈相关人员，查证事实、找出问题根源，并在必要时协助公司配合执法机构采取进一步的刑事追究、纪律处分或民事索赔行动。

图：毕马威舞弊与不正当行为调查服务流程



# 内控体系建设与评价



## 市场趋势及挑战

在长期为企业提供内控体系建设与评价咨询服务的过程中，我们发现，在监管趋严、业态融合的大背景下，企业内控管理要求的标准不断提升，传统意义上的“小内控”（即仅满足财务报告及相关信息真实完整、经营和资产管理合法合规等要求的内控体系）已无法满足企业管理和发展的需求。

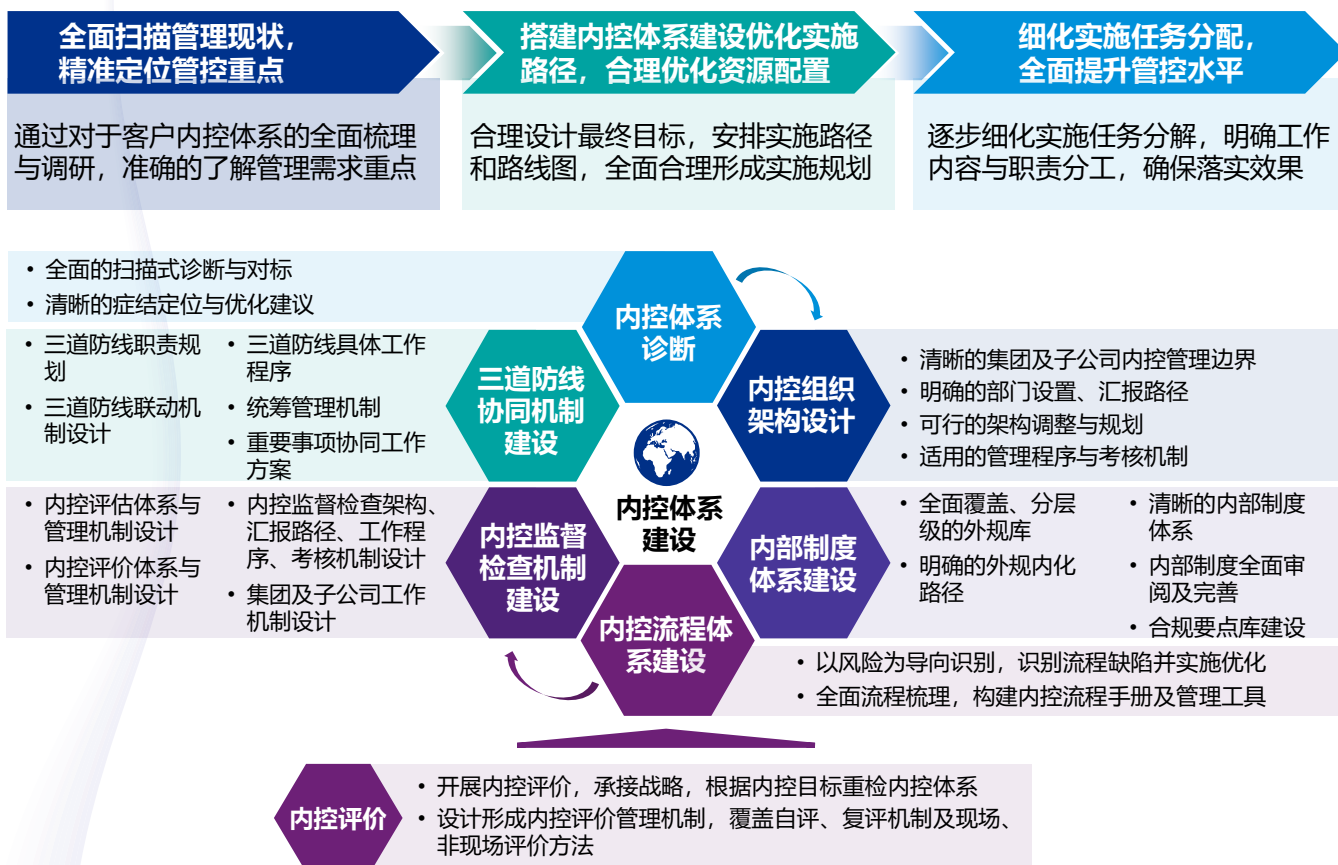
在新形势下，企业积极开展高效内控体系建设并对其运行效果进行全面评估。为协助客户解决在内控管理方面遇到的难题，毕马威构建了以提升可持续发展的企业竞争力为根本的“大内控”建设体系和评价机制，全面覆盖新形势下的内控管理要求，从而满足客户对于保障和促进业务发展、提升运营绩效的需求。



## 毕马威体系

在多年内控体系建设与评价项目实践中，毕马威已建立完善的方法论、实施流程和模板等工具体系，致力于为客户提供风险导向型的内部控制体系建设、流程优化技术支持、内部控制评价等服务，并形成标准化、可落地、可持续的优化提升方案。

图：内控体系建设与评价方案



# 内审数字化赋能



## 市场趋势及挑战

随着数字经济的飞速发展和企业经营业务日趋复杂，企业内部审计职能也面临数字化变革带来的海量交易、线上交易、实时交易等前所未有的挑战，传统的审计架构及审计手段已无法满足业务与管理需要，内审与业务的数字化成熟度差异带来的矛盾凸显。

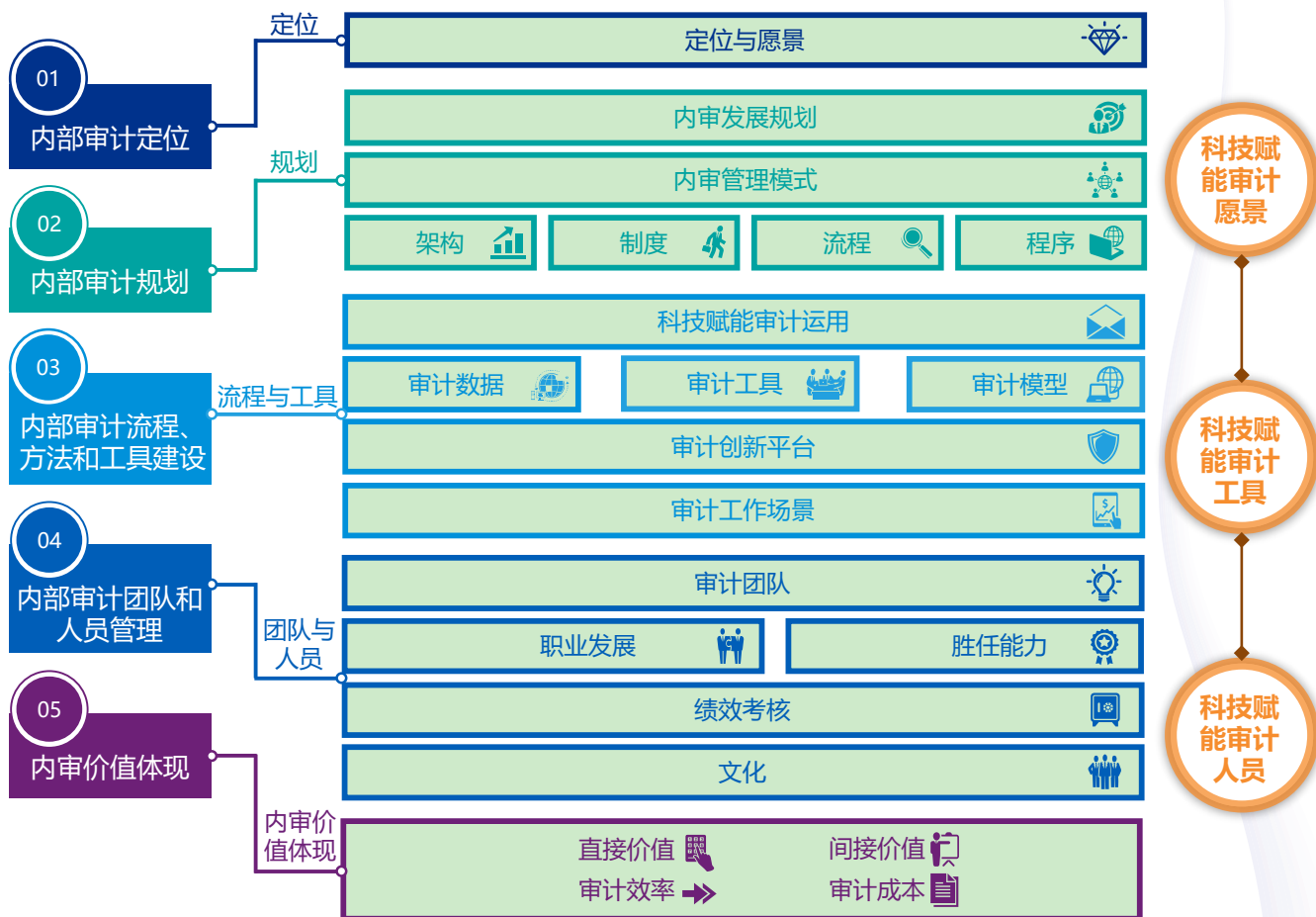
因此，企业越来越注重在风险管理、业务经营及内部控制中运用更多、更先进的技术手段，而内部审计也可以充分发挥技术手段的优势，更好地承担起风险管理第三道防线的职责。



## 毕马威体系

近年来，毕马威协助各类型企业积极探索审计数字化转型和审计增值途径。通过强化智能风险评估、审计非现场系统监测、交易大数据分析 with 高风险样本筛查、机构业务画像等技术应用，逐步实现审计从事后监督向事前（风险筛查、实时监控、疑点预警）、事中（适当干预、风险拦截）、事后（趋势分析、疑点核查、风险研判）全过程监督的转变，为业务健康发展提供有力的审计支撑。

图：内审数字化体系框架





07

# 政府与国企改革



# 知识体系图

## 政府与国企改革

### 服务型政府

政府效能第三方评估

### 城市建设

智慧城市建设

基础设施建设规划  
与PPP

### 国企改革

国企混改方案设计

引入战略投资者

人力资源配套体系

- 职业经理人体系
- “三项制度”改革
- 中长期激励

困境企业改制与重组

# 政府效能第三方评估



## 市场趋势及挑战

2018年2月，中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议通过《中共中央关于深化党和国家机构改革的决定》，提出“调整优化政府机构职能，全面提高政府效能，建设人民满意的服务型政府。”随后，国务院总理李克强作政府工作报告时强调了“全面提高政府效能”的要求，明确“优化政府机构设置和职能配置，深化机构改革，形成职责明确、依法行政的政府治理体系，增强政府公信力和执行力。”

目前，“以评促改”成为促进政府效能提升的重要手段。通过评估发现问题，把问题清单转换为任务清单，要求相关政府部门落实责任，将任务清单转化为行动计划，促进政府效能不断提升。

近几年，部分地区积极采取行动建立政府效能持续改进长效机制，优化政府服务。为了解政府效能改进成效，地方政府大多利用第三方机构评估各部门行政效能。第三方评估机构具有独立性、专业性和权威性，作为一种必要而有效的外部制衡机制，弥补了传统的自我评估的缺陷，有利于促进公平、提升公民的满意度。

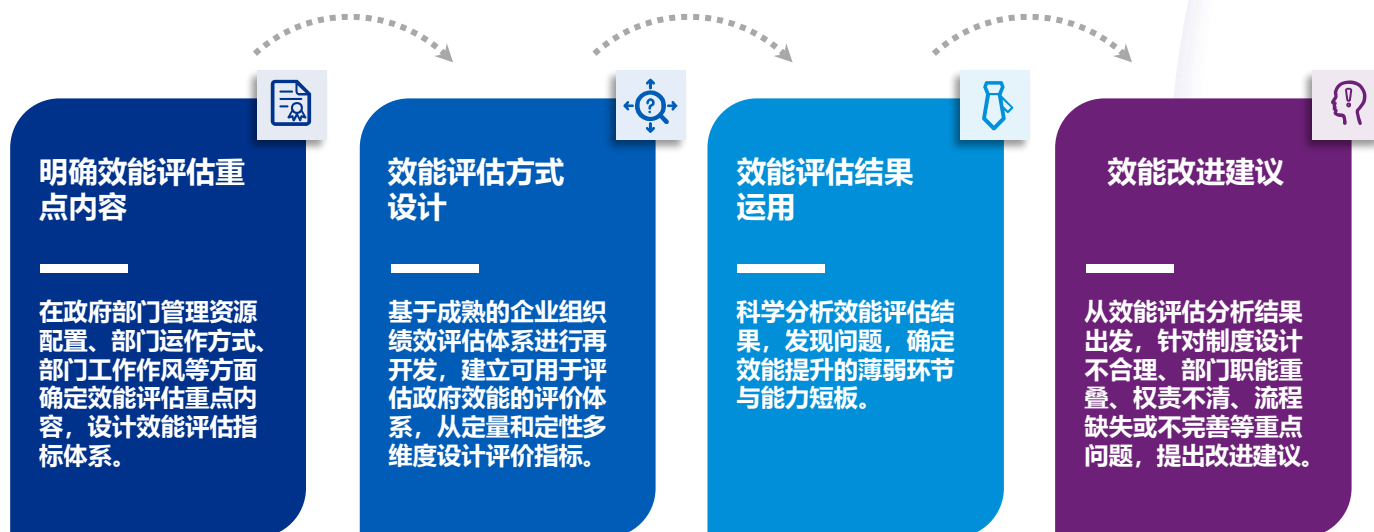


## 毕马威体系

毕马威政府咨询团队长期关注中央和地方政府改革动态，协助多地政府制定与实施职能优化与效能提升方案。

毕马威团队在参考了国际先进实践经验的基础上，结合中国国情，建立了一套具有中国特色的政府效能评估体系，主要包括明确效能评估重点内容、效能评估方式设计、效能评估结果运用、效能改进建议等重点内容。

图：毕马威政府效能评估体系



# 智慧城市建设



## 市场趋势及挑战

新型智慧城市建设是数字中国的重要内容，体现了互联网时代新技术、新理念、新思维的融合，是推进城市规划、建设、管理和服务“智慧化”的新理念和新模式，也是中国新型城镇化建设的未来趋势，对提升城市可持续发展能力具有重要意义。

市场趋势：目前，中国近90%的地级以上城市提出了建设智慧城市目标，市场规模预计达到万亿级。智慧城市建设是一体化的系统工程，除硬件基础设施建设外，更需要在顶层设计、实施计划、成效评价等方面开展一系列工作，以指引智慧城市建设方向，使战略方案落地。



## 毕马威体系

毕马威团队建立了一套体系化的智慧城市咨询服务方案，覆盖从智慧城市前期规划、中期建设到后期评价的项目全生命周期，主要包括四大领域：智慧城市顶层设计、智慧城市实施方案、智慧产业发展、智慧城市建设成效评价等四大领域。

此外，毕马威还在积极推动搭建智慧乡村、智慧旅游、智慧产业等智慧城市特色专项领域咨询服务、智慧城市标准体系建设等咨询服务体系。目前，毕马威已与多个地方政府部门就智慧城市建设建立了合作关系。

图：毕马威智慧城市解决方案





# 基础设施建设规划与PPP



## 市场趋势及挑战

在过去十多年的时间里，中国城镇化经历了快速发展，基础设施建设始终是中国经济增长和社会发展的强大引擎，对促进城乡和区域协调发展、改善民生等方面起到了重要支撑作用。

在基础设施建设领域开展政府与社会资本合作（PPP），能够减轻政府资金压力、促进公共服务质效提升，具有重要意义。根据我们的观察，中国PPP模式已经从高速发展进入高质发展的新阶段，主要体现在：一方面，针对地方政府与平台公司的债务风险防范要求越来越高，使得项目立项更为审慎、理性；另一方面，受上游资本市场新政以及强化企业风险管控措施的影响，央企、国企、财务投资人等对于投资类项目筛选更为严格，投资决策也日趋谨慎。

此外，早期启动的基建投资项目已陆续进入运营维护期，包括政府付费条件判定、运营绩效考核以及项目中期评估、运营管理提升、项目退出税负筹划等一系列问题逐步引起各方关注。



## 毕马威体系

毕马威团队融合法律、财务、税务、工程等多个专业领域，结合丰富的项目经验，为基础设施建设规划与PPP项目提供全流程服务，重点关注投融资路径规划与项目筛选，投融资结构设计、政府债券发行、项目合作边界条件确定、项目资产归属、财税筹划管理、绩效管理、合同谈判与再谈判等关键环节，在项目不同阶段提供有针对性的解决方案并为项目实施提供保障。



# 国企混改方案设计



## 市场趋势及挑战

国企改革是目前国家政治经济工作中的重要事项，也是各地政府和国有企业领导的重要考核指标之一。2019年，监管部门持续深化国资国企改革，陆续在国家和地方两级分别推出了“央企混合所有制改革指引”以及省内混合所有制改革指引等，通过财税、金融、政府行政体制、社会保障等项改革，对国资国企改革提供更有利的支持；通过政企分开、政资分开、所有权与经营权分离，激发国有企业自身活力，提高市场竞争力。

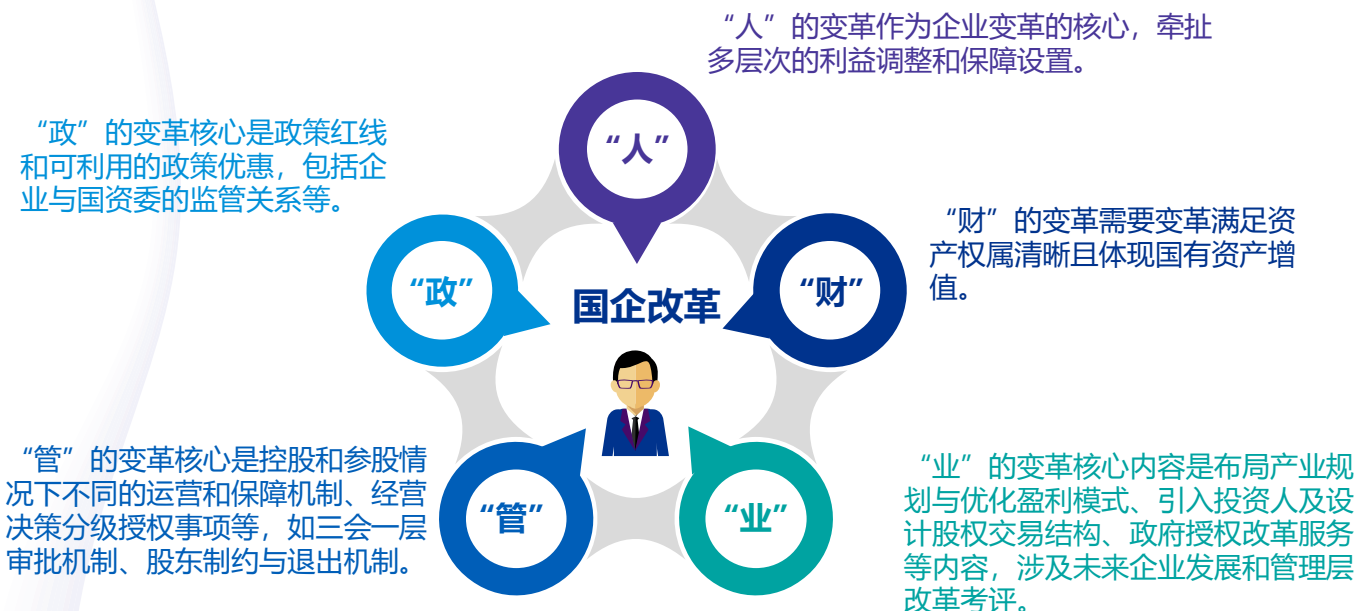
目前国企改革向更大范围、更大规模、更深层次发展，重心由“混”向“改”转变，改革中严格规避“混而不改”，通过建立人力资源激励体系、引入外部资源等方式实现改革目标。而未来三年将是国企改革的关键历史阶段，中央领导提出要落实好改革顶层设计，抓紧研究制定三年行动方案，明确提出改革的目标、时间表、路线图。



## 国企改革的五大核心内容

国企改革是一项既宏观又细节的工作。从宏观上来看，国企改革的根本目标是实现“增量混改”并获得绝大部分企业员工对改革的拥护；从细节上来看，改革成功与否很大程度上将取决于一些疑难问题的解决方案设计是否合理、可操作，包括混改企业决策权的“收”与“放”的平衡点、一级企业管理层持股计划、国资评估对价过高、对投资人吸引力不足、收益率较低企业的投资人和员工持股的后续退出安排等。国企混改方案不能一蹴而就，也不能照搬挪用，应寻求经验丰富、熟悉市场的外部机构协助，从企业自身情况出发，在项目前期就着手合理规划混改方案，才能实现最终目标。

毕马威确定的国企改革五大核心内容包括“人”“财”“业”“管”“政”，这些因素相互制约、相互影响，为混改方案的设计增加了很大难度。在实际工作中，混改方案设计需紧紧围绕这五大方面，结合市场化投资人合理诉求，平衡各方利益，寻找契合点，设置整体混改方案。

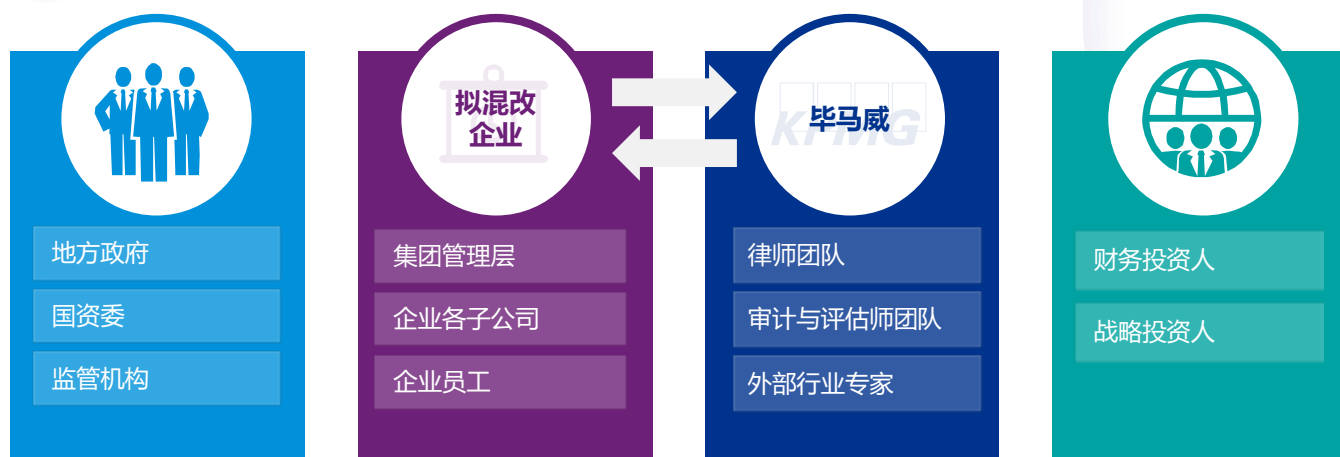




## 毕马威体系

毕马威曾与国务院国资委保持长期联系，连续为国资委产权局针对约90家央企进行的年度国有出资企业产权登记工作提供专项服务，并派出专业人员协助国资委制定内控方案、开展课题研究。毕马威团队已为多个国企混改项目提供专业支持，包括央企混改项目、双百企业项目、国家第四批混改试点项目等，拥有丰富的实践经验。

### 改革方案设计需综合考虑多方诉求



### 改革方案的两大核心事项



根据调研结果，汇总清查问题

分析企业经营状况、重要财务指标、资产权属情况、员工基本情况等

从企业现状、管理层初步设想目标出发，明确划分混改范围

商业模式的概要设计

梳理混改企业商业模式和业务发展现状

核心参数设定建议：收入模式、成本构成、人员安排等

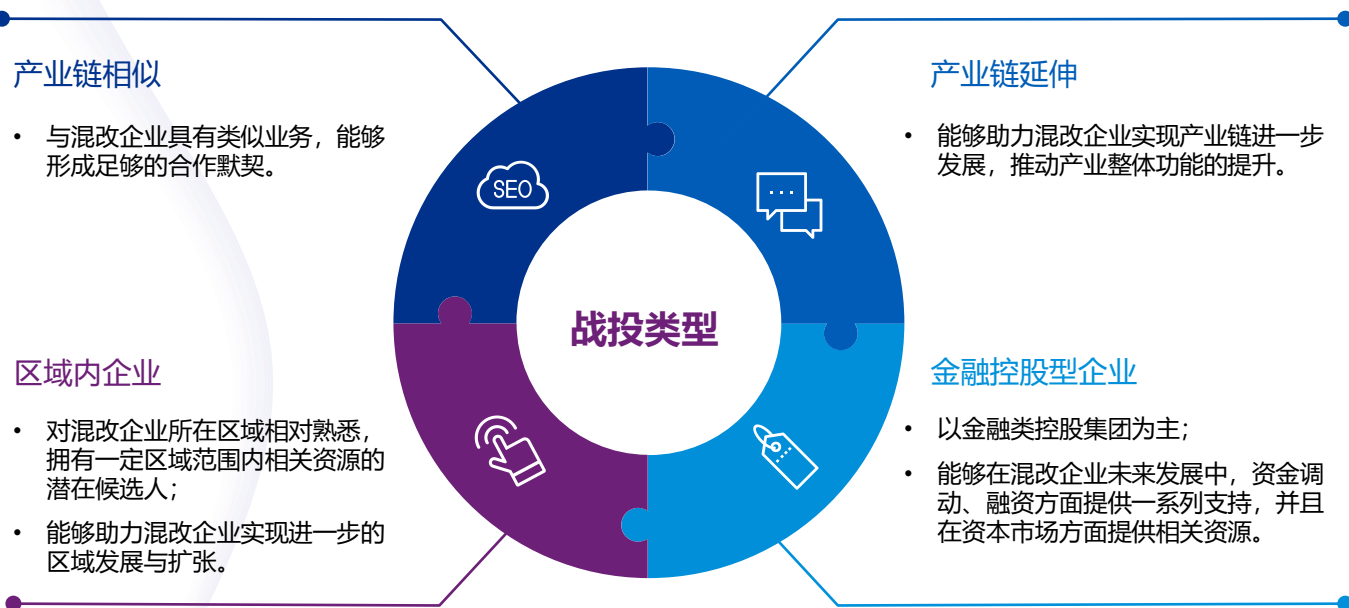
形成未来五年的财务预测

分析股权价值，形成引入战略投资人的初步参考对价



### 形成交易对价

# 引入战略投资者



## 引入投资者的重点工作

	投资人控股方案	投资人参股方案
投资人选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 多选择拟通过并购实现产业整合（纵向）、或者通过并购形成规模效应（横向）的产业或战略投资人。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 多选择拟通过混改企业的核心业务获得加成的战略投资人或者拟通过投资实现收益的财务投资人。</li> </ul>
公司治理	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 混改企业于股东会和董事会拥有少数席位，掌握相对话语权；</li> <li>— 将所有影响混改企业重大利益及核心事项设置为一致通过事项。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 混改企业于股东会和董事会拥有多数席位，且掌握话语权；</li> <li>— 将混改企业的整体经营计划及合并、分立、解散等重大事项设置为一致通过事项即可。</li> </ul>
未来运营	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 运营团队大部分由投资方组建，总经理通常由投资方担任；</li> <li>— 混改企业更多关注未来运营收益，且在未来投入的资源相对较少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 运营团队大部分由混改企业组建，总经理通常由混改企业担任；</li> <li>— 混改企业在未来产业发展及技术层面投入的资源更多。</li> </ul>
管控方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 更多关注混改企业的投融资方案、财务预算及对外投资等事项；</li> <li>— 更多通过委派财务负责人的方式监督企业运营。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 更多关注公司的整体运营计划及未来发展方向；</li> <li>— 可以考虑一票否决权保护少数股东的利益以消除其投资顾虑。</li> </ul>
退出机制	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 通过未来几年内设置业绩考核的方式保证混改企业利益；</li> <li>— 若投资方无法通过业绩考核，对运营团队进行轮换；若持续无法通过，则考虑退出机制。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 通过协议约定投资人拟投入资源及其他勤勉义务；</li> <li>— 若投资方未能按照约定执行，则考虑退出机制。</li> </ul>



# 国企改革之职业经理人体系



## 市场趋势及挑战

公开数据显示截至2019年7月底，分别有81户“双百企业”（占比20.6%）和137户“双百企业”（占比34.8%）在企业本级层面和所属各级子企业层面开展了职业经理人选聘工作。虽然在国企改革中，“职业经理人”是作为“亮点”及“重点”在全国范围进行推广，但目前大部分企业在推行职业经理人管理体系过程中遇到人才获取渠道较少、职业经理人融合难度大、职业经理人薪酬和激励设计不匹配等难点。

毕马威认为，只有不断拓宽职业经理人招聘渠道，优化内部转化经理人管理体系，促进职业经理人融入管理体系，塑造契合市场化经营机制成长需要的文化，强化职业经理人薪酬和绩效的匹配，改革效果才能真正落地。



## 毕马威体系

毕马威为多家国企设计了职业经理人体系，涵盖市场化选聘、合同化管理、对标化薪酬、契约化考核等全过程，我们的优势在于系统设计和落地实施，具体的服务内容包括市场选聘及内部竞聘机制设计，职业经理人资质评价标准设计和制定，企业原内部员工转换成职业经理人机制设计，职业经理人任期制机制设计，职业经理人契约化管理机制设计，以及建立激励约束机制等。

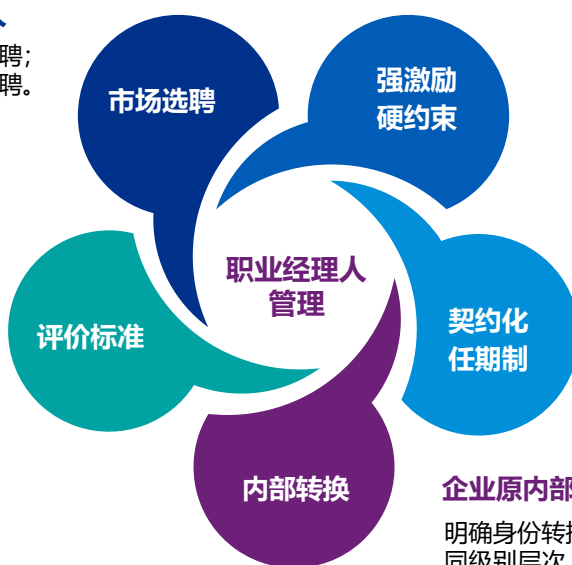
图：毕马威职业经理人管理体系设计方案服务

### 加强市场化选聘职业经理人

运用市场化的方式进行内部竞聘；  
在职业经理人市场进行外部招聘。

### 建立职业经理人资质评价标准

职业素养、职业能力、职业知识与技能、职业经历与经验、岗位适配度。



### 建立激励与约束机制

薪酬机制、控制权机制、声誉机制、  
市场机制、职业生涯机制。

### 实行职业经理人契约化管理和任期制

以任职合同形式约定职业经理人，  
建立任期制以任期考核来决定其  
升降去留。

### 企业原内部人员身份转换

明确身份转换的人员类别，处理好  
同级别层次人员同转换人员关系。

# 国企改革之三项制度改革



## 市场趋势及挑战

改革开放以来，国有企业的三项制度改革一直处于探索 and 实践中。三项制度改革通过完善市场化经营机制和健全激励约束机制，通过建立以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，畅通退出渠道，形成“能者上、平者让、庸者下”的用人导向，并建立高效组织运行能力。但是在实际运行中主要难点体现在未能彻底摆脱传统体制机制束缚，存在变相劳动用工“铁饭碗”、薪酬激励机制僵化、人事管理“行政化”等现象，因而各家企业改革效果差别较大。

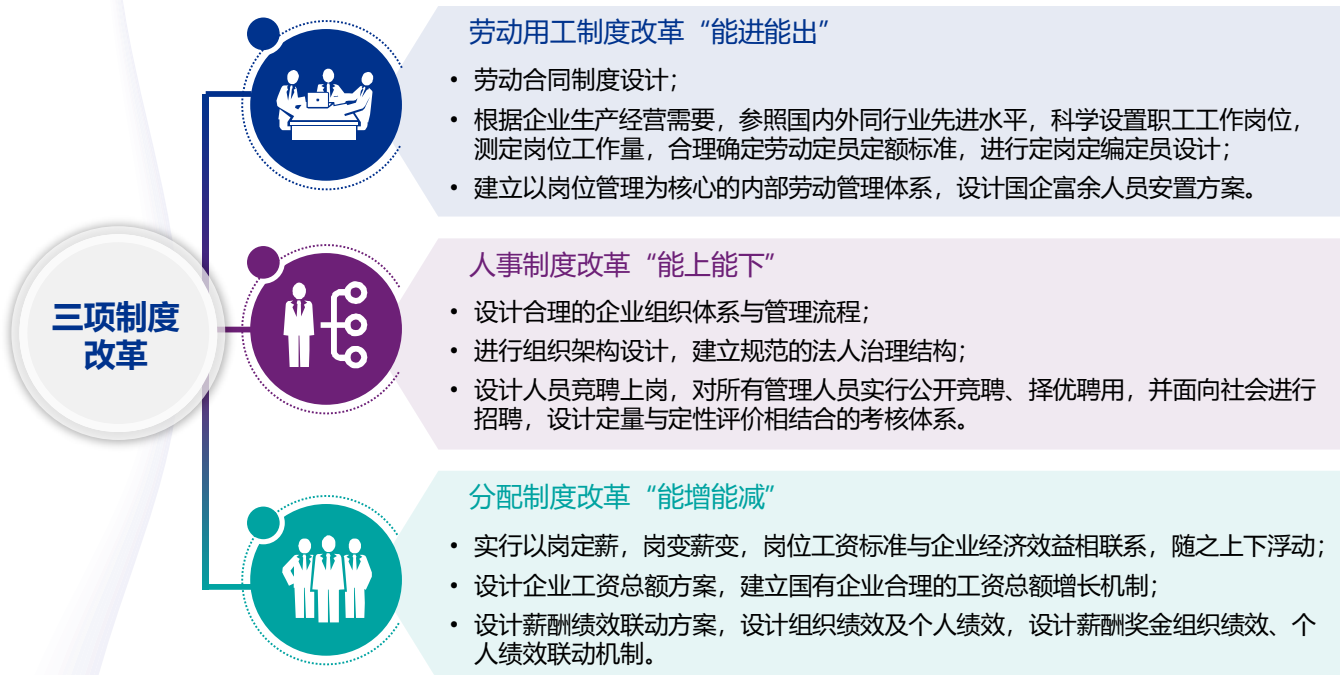
作为本轮国企改革的主要举措，彻底的激活国企组织能力是本轮改革的目标，我们预计未来从中央到地方都会加大三项制度改革力度，“如何落地和如何转变观念”是三项制度改革面临的主要挑战。



## 毕马威体系

毕马威已协助数十家中央及地方国企开展三项制度改革工作，我们的优势在于三项制度改革方案的系统设计和落地，通过精准把握改革节奏，设计和建立符合企业实际三项制度改革方案，最终目标是激活国企组织创新能力，建立国企管理人员竞聘上岗、能上能下的人事制度；建立职工择优录取、能进能出的合同用工制度；建立收入能增能减、有效激励的分配制度。

图：毕马威三项制度改革设计方案服务



# 国企改革之中长期激励



## 市场趋势及挑战

2019年陆续出台一系列政策鼓励国有企业推行中长期激励体系，明确股权激励不纳入工资总额基数，上市和非上市公司股权激励实施方案、年金方案审批权限下放，科技型企业分红不受工资总额限制等；“双百企业”可以综合运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、国有控股混合所有制企业员工持股等中长期激励政策，不受试点名额限制等。

随着审批权限逐步下放，预计本轮国企推行中长期激励将会迎来爆发期。但是目前国企中长期激励在推行过程中存在方案设计追求“短线利益”、激励与约束机制匹配度低、方案设计考虑因素不周全等难题，从而影响方案实施效果。



## 毕马威体系

只有综合考虑各影响因素，才能设计出合理合规、可落地的中长期激励方案。毕马威在国企混改及中长期激励研究及实践方面处于国内领先地位，曾为数十家国企提供过中长期激励方案服务。

国企开展中长期激励首先需要分析各类政策监管要求以及企业适合采用哪种中长期激励工具；其次需要严格履行法律程序，防范风险；按照岗位确定股份，并设计股权转换及退出机制；第三，员工持股需考虑股份来源，不能损害非持股员工利益等。

图：毕马威国企中长期激励设计

### 中长期激励工具总览

现金结算（工资总额）类	实股类	福利类
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>工资总额内</b> 奖励基金、超额利润分享、虚拟股权等</li> <li><b>工资总额单列</b> 岗位分红激励、项目收益分红激励等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>权益让渡型</b> 限制性股票、股票期权、股权激励等</li> <li><b>公允投资型</b> 股权出售、员工持股等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>常见方式</b> 企业年金等</li> <li><b>其它方式</b> 弹性福利、团体保险等</li> </ul>

### “双百企业”中长期激励常用工具

- 针对高管人员、科研人员、技术骨干不同群体，建立中长期激励机制

#### 股权激励

- 国有控股上市公司股权激励

#### 分红激励

- 国有科技型企业股权和分红激励

#### 员工持股

- 国有控股混合所有制企业员工持股

# 困境企业改制与重组



## 市场趋势及挑战

近些年来，中国非金融国有企业负债率不断攀升，面临“去杠杆”的巨大压力。2019年7月29日，国家发展改革委、人民银行、财政部、银保监会联合印发《2019年降低企业杠杆率工作要点》，推进企业战略重组与结构调整，鼓励通过兼并重组整合资源，出清过剩产能，提高产业集中度，减少同质化无序竞争和资源浪费；鼓励有效整合企业内部优质资源，加快“僵尸企业”债务处置。

市场化法制化债转股是缓解有市场前景企业偿债压力、促进稳增长防风险的重要举措，然而在这个过程中，企业普遍遇到转股定价机制不完善、资金来源不足、社会资本参与度不高、退出渠道不畅等诸多困难，这使得签约项目落地率依然偏低、实施效果不及预期。



## 毕马威体系

毕马威凭借丰富的行业知识以及对国有企业债务重组相关法律法规与重组工具的深刻理解，为国有企业提供覆盖独立商业分析、重组方案制定与分析以及方案实施与监管等领域的“一站式”服务，破解困境企业重组相关难题，协助企业合理定价、拓宽资本退出渠道、督促企业完善公司治理，提升企业内在价值，从而调动社会各方参与积极性，促进项目签约落地直至顺利实现退出。

图：毕马重组财务顾问服务体系



### 独立商业分析

- 以混改方案及商业判断的需求为起点，全面分析业务端面临挑战及经营板块效率，识别重组价值及风险；
- 从资产实际价值、使用效率、变现能力等维度分析资产质量；
- 提供全面的金融及非金融债权、债务结构和影响性分析；
- 结合企业未来战略规划，进行多情景现金流预测、整体税负分析、债务结构与偿债能力分析。



### 重组方案制定

- 精准把握重组企业资产升值空间，判断债务结构及敏感级别，制定重组及改制方案；
- 从企业重组收益最大化角度，提供不同重组及混改方案下税收成本差异分析，筛选较优方案。



### 重组方案实施

- 协助企业识别内部资源与能力短板；
- 配合重组方案开展整改、提升管理水平，提升企业内在价值。

### 重组期间监管

针对重组企业存在风险，在预算管理、重大资金管理、内部管控及运营管理多层面提供运营及财务提升建议，防止重组期间企业价值流失





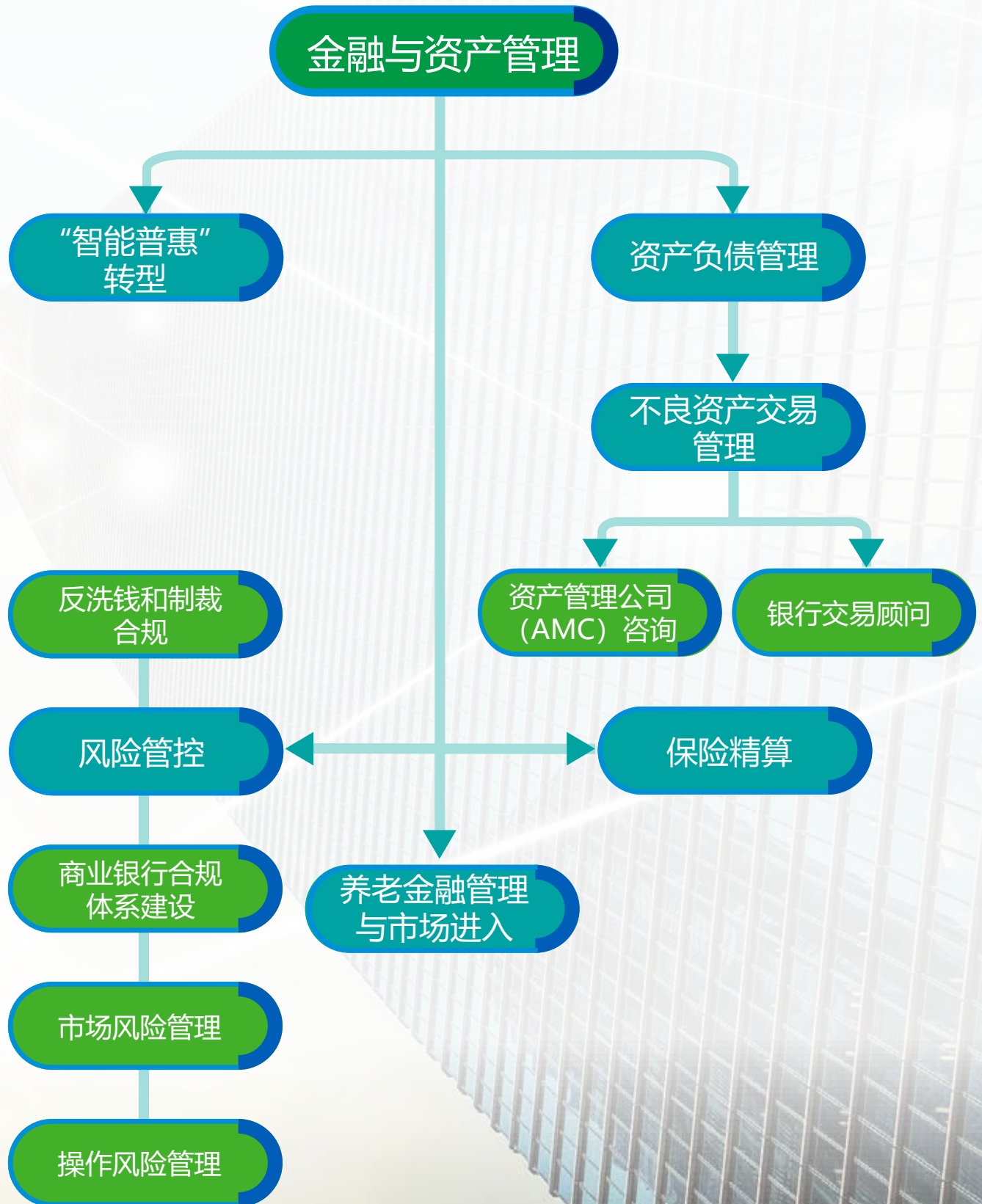
08

# 金融与资产管理





# 知识体系图



# “智能普惠” 转型



## 市场趋势及挑战

在新经济大环境下，借力消费升级与互联网技术革新，消费金融、小微金融、供应链金融等普惠金融市场发展获得政策扶持，需求旺盛、增势强劲，存在较大的发展空间。多家金融机构已经把发展普惠金融提升到创新发展、转型升级的战略高度。

然而，普惠金融的发展也遇到一些难题，包括产品创新种类较少，产品市场认可度低，缺乏针对性、差异化、灵活度，难以满足长尾客户需求；下沉客群风险管理难度大、获客与管理成本较高、科技支撑不足等。因此，为顺利实施“普惠金融”转型，金融机构一方面需全面审视业务发展现状并明确未来产品创新方向和产品定位，借助金融科技与大数据技术实现获客渠道的批量化与多样化；另一方面积极探索建立高效、智能化的风控体系，为实现普惠金融大规模、线上化、智能化、低成本、高效率管理筑起一道安全屏障。



## 毕马威体系

毕马威提供“智能普惠”战略转型、落地“一站式”服务，为金融机构开展普惠金融业务制定高效业务规划与协同机制，并建立领先、务实的风控体系，为系统平台的运行提供保障。

图：毕马威“智能普惠”战略转型服务框架

### 战略定位及管理架构

明确普惠金融业务战略定位，细化发展方向，组建高效敏捷的业务及风险管理组织体系，制定与战略匹配的人才战略。

### 系统与数据

分析系统架构功能现状，结合战略定位及规划，设计高效支撑普惠金融业务系统架构及系统功能，实现风险集中管控、资源能力共享的开放式平台规划。

### 风险管理

匹配战略及业务规划，建立于普惠金融业务特点相匹配的智能风控体系，覆盖B端与C端客群，从客户准入至理赔催收的全生命周期，全面提升风控与催收能力，增强风险管理效率与精准度。



### 商业模式及产品管理

明确发展核心商业模式，探索渠道拓展提升获客能力，并结合现有产品的分类及特点，明确产品定位，设置差异化产品管理模式，提升产品定位灵敏性以及市场响应快速性。

### 运营模式及业务流程

优化业务主要流程，对客户筛选、业务受理、贷款审查审批、贷款发放、贷后管理以及资产保全等，设计高效的业务协同机制，实现以客户为中心的线上线下相结合的智能服务。

# 资产负债管理



## 市场趋势及挑战

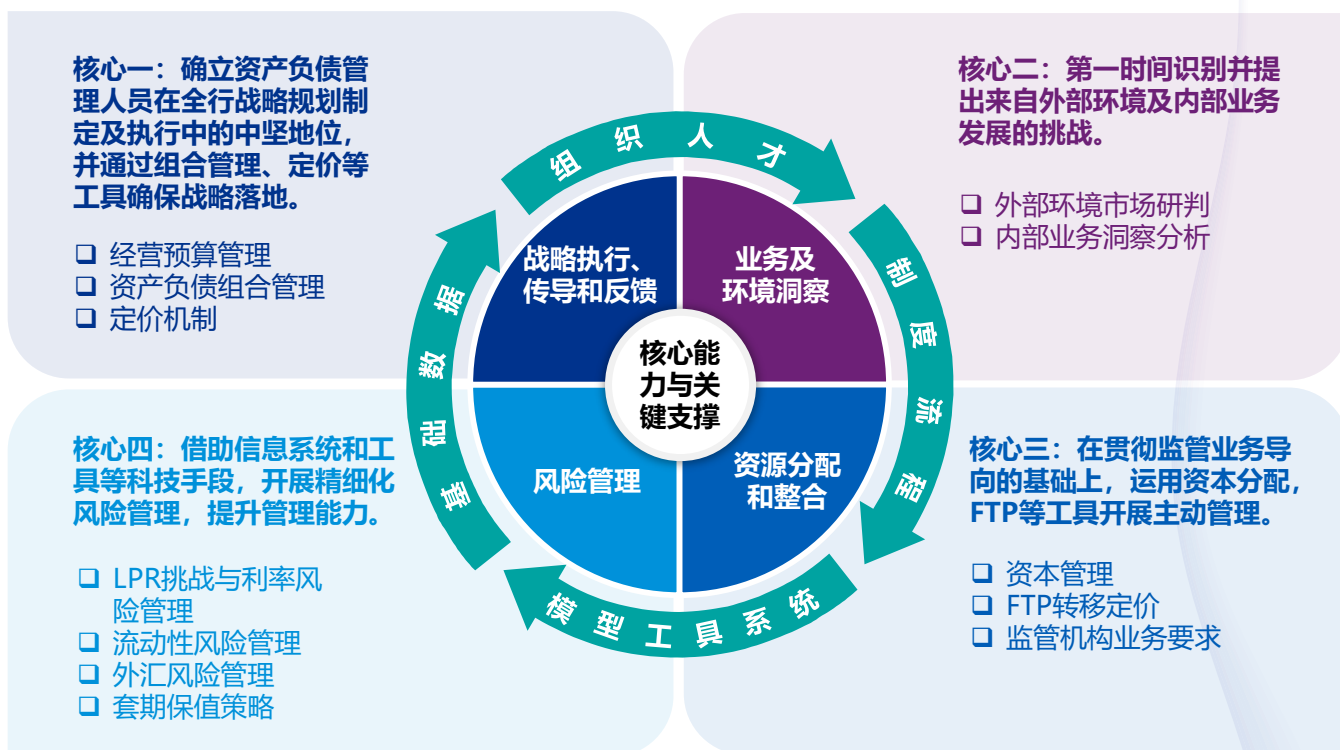
近年来，商业银行逐渐告别了“高速扩张”、“规模为王”的传统发展模式，在外部环境与内部压力的双重作用下，“高质量发展”、“重构资产负债表”将成为主旋律，这也赋予了资产负债管理职能更重要的管理使命和价值定位。未来，商业银行需要构建与强化资产负债管理核心能力，包括业务及环境洞察能力、战略执行与传导能力、资源整合与分配能力、风险管控能力等。



## 毕马威体系

毕马威致力于为银行、非银行金融机构提供“端到端”的一站式解决方案，通过全面赋能切实提升金融机构的资产负债管理能力，覆盖顶层设计、人才能力提升、管控能力优化、工具模板开发、系统建设、赋能督办等领域。我们的具体服务包括**顶层设计、组织设计与人岗匹配、资产负债组合管理、基于量价敏感性的弹性定价模型、客群利率敏感性分析、银行账簿利率风险和流动性风险管理、司库建设、资产负债管理系统建设等。**

图：“资负”四大核心能力与四大支撑





# 不良资产交易管理



## 市场趋势及挑战

在经济转型和“去杠杆”的大背景下，不良资产管理行业迎来了大发展的机遇。不良资产并非真正“不良”，而可以看做是资产在空间和时间上的错配，属于特殊投资机遇。不良资产交易管理也不仅仅是简单的“一买一卖”，而是通过重新配置、盘活公司资产，充分发挥资产价值，将其投向符合国家政策导向、有增长潜力的业务，从而实现激发活力、化解风险的目标。

在毕马威参与过的不良资产交易项目中，我们发现客户普遍遇到的问题包括资产处置难、优质资产识别难、收购难、后期管理提升难等。目前市场上不良资产收购竞争日趋激烈，各类机构通过多种途径介入不良资产处置，商业化特征越来越明显；而银行和资产管理公司的处置和债权交易模式也更趋多元，包括一次性买断、不良资产证券化、合作清收、债权股权联动、债务重组与产业投资等，这对客户甄别资产的能力和选择处置资产的方式提出了更高要求。



## 毕马威体系——不良资产交易管理

毕马威特殊机遇服务项目以投资者诉求为出发点，对接资产来源方及处置服务商，不仅为投资方发掘多样特殊机遇投资机会，更为投资人提供“一站式”交易服务，促成交易的达成并形成闭环服务。

图：毕马威不良资产交易管理





## 资产管理公司 (AMC) 咨询

毕马威为资产管理公司提供的服务覆盖范围广，从战略规划到筹建设立，我们铺设合规专业的运营基础；从项目挖掘到关键交易方案设计，我们提供最优化的选择；从核心业务系统到薪酬架构设计，我们引领技术前沿。基于毕马威多年积累的实战经验和品牌优势，我们能够为资产管理公司提供切实可行的全方位解决方案。



## 银行交易顾问

毕马威曾为多个不良资产项目提供交易及财务顾问服务，充分了解金融机构工作流程及其对工作质量和时间进度的要求。我们能够确保与银行总行、各分行、各中介和监管机构、各投资人开展高效沟通，协助金融机构创新资产处置方式，快速降低资产不良率，防范区域性、系统性金融风险，实现价值最大化。



# 商业银行合规体系建设



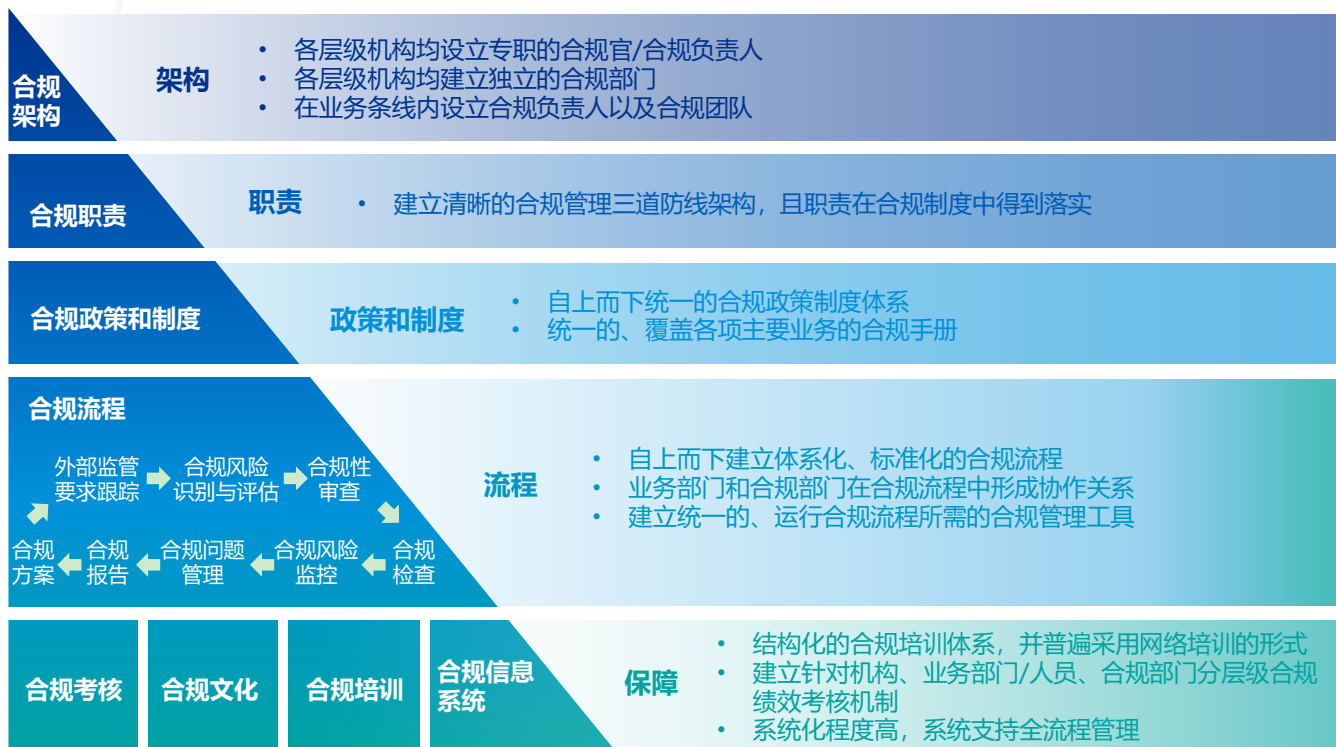
## 市场趋势及挑战

2006年中国银监会发布《商业银行合规风险管理指引》，提出了明确的合规风险管理体系建设要求，拉开了商业银行深化合规管理工作的序幕。近年来，随着金融环境与经济环境日益复杂，监管要求也日趋全面、精细、严格，金融机构合规管理面临巨大挑战。同时，伴随着越来越多的中资企业“走出去”和人民币国际化进程提速，中资银行纷纷加快全球业务布局，境外合规管理也越来越得到监管部门和金融机构的重视。

2019年初，银保监会发布了《关于加强中资商业银行境外机构合规管理长效机制建设的指导意见》，对商业银行境外合规管理提出了明确的监管要求。为支撑商业银行战略实施，保障业务高质稳健发展，商业银行需把握时代趋势，及时调整合规策略，完善与优化合规管理体系。



## 毕马威合规管理体系与主要服务内容



# 市场风险管理



## 市场趋势及挑战

在宏观经济下行压力增加、利率市场化程度逐渐加深的市场环境下，中国金融机构普遍将泛金融业务作为未来发展的重要方向。监管机构近年来先后公布的资管新规、理财新规、结构性存款新规等一系列政策，也在规范金融机构相关业务并督促其强化风险管理能力建设。此外，随着《巴塞尔协议III》的实施，市场风险资本计量、管理合规的难度将会达到一个新的高度。在这样的情况下，金融机构需提前规划、着手准备，以便未来能够尽早开展实施工作，确保平稳过渡、如期合规。



## 毕马威体系

毕马威在金融市场业务风险管理领域深耕多年，成功实施了多个业务管控与市场风险管理相关案例，在市场中处于领先地位。毕马威的主要服务包括：

- 围绕客户自身定位及业务特色，量身定制市场风险管理体系解决方案，并凭借丰富的客户资源和咨询案例，为各类型机构提供细分领域的领先实践，确保贴近现有实践、既定目标可达；
- 具备模型开发和系统落地服务能力，能够满足辅助外购系统实施、配合研发中心开展自主研发、全自主化系统开发并交付使用、风险计量云服务等不同层次各类需求。

图：金融市场业务管控与市场风险体系

### 合规的管理制度、高效的管理流程

- 基于丰富的金融机构制度建设经验，结合客户实际，建设符合监管要求的、实操性强的金融市场业务与市场风险政策制度体系；
- 寻找管理流程中存在的风险点，检验控制措施，保证管理流程顺畅、管控有效；
- 实现泛资金融业务全面管控，涵盖新兴市场风险及交叉风险等。

### 领先的系统开发能力、丰富的系统实施经验

- 国内唯一一家具备自主开发市场风险和估值引擎能力并具有多个实际落地经验的咨询团队；
- 参与过全部国内外主流市场风险管理信息系统实施工作，丰富的项目经验助力金融机构更有效实现系统落地。



### 清晰的管理架构、明确的职责分工

- 解决前台与中台间、风险管理职能内部、金融市场业务涉及其他部门/机构间职责不清问题；
- 建立有效的横向与纵向信息传递机制；
- 提供清晰的岗位设置方案、岗位职责分工建议。

### 成熟的估值模型、紧跟最前沿监管要求的计量方案

- 涵盖从简单产品到复杂产品的成熟估值方法论及模型；
- 监管新标准法、新内模法的详细计量与落地方案；
- 强大的研发能力确保顺利攻克模型验证和巴塞尔市场风险新计量体系难关。

### 合理的人才要求、有效的考核机制

- 参考行业实践，针对不同岗位建立合理能力要求标准；
- 对金融市场业务及市场风险管理考核评价体系的考核评价。

产品范围

- |                                 |                                  |                                   |                               |                                |
|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 普通债券   | <input type="checkbox"/> 外汇远期    | <input type="checkbox"/> 大宗商品及衍生品 | <input type="checkbox"/> 同业存单 | <input type="checkbox"/> 非标投资  |
| <input type="checkbox"/> 含权债    | <input type="checkbox"/> 外汇掉期    | <input type="checkbox"/> 股票及衍生品   | <input type="checkbox"/> 债券回购 | <input type="checkbox"/> ABS   |
| <input type="checkbox"/> 国债期货   | <input type="checkbox"/> 外汇期权    | <input type="checkbox"/> 信用类衍生品   | <input type="checkbox"/> 同业投资 | <input type="checkbox"/> 理财业务  |
| <input type="checkbox"/> 标准债券远期 | <input type="checkbox"/> 交叉货币掉期  | <input type="checkbox"/> 结构性衍生品   | <input type="checkbox"/> 同业理财 | <input type="checkbox"/> 基金投资  |
| <input type="checkbox"/> 外汇即期   | <input type="checkbox"/> 贵金属及衍生品 | <input type="checkbox"/> 其他奇异产品   | <input type="checkbox"/> 票据业务 | <input type="checkbox"/> ..... |



# 操作风险管理



## 市场趋势及挑战

在当前形势下，金融机构操作风险管理面临严峻的挑战，包括经济增速趋缓、监管力度逐步加强、技术革新和产品业务创新加速，行业竞争日趋激烈，业务规模不断扩张，金融机构人员规模和业务复杂程度逐步提高等，这使得操作风险管控工作的重要性日趋凸显。

建立高效的操作风险管理体系将协助金融机构更加有效地应对监管，是实现金融机构持续、稳定发展的重要基石。



## 毕马威体系

毕马威操作风险管理全套整合解决方案的优势体现在三个方面：

- 搭建操作风险管理体系，从管理架构、政策制度、管理工具、信息系统等多维度进行设计，建立长效优化机制；
- 设计完善的操作风险管理工具与流程，覆盖事前、事中、事后的完整管控流程，提升操作风险管理有效性；
- 全面符合监管要求与管控实际，既满足操作风险达标要求，亦能匹配并解决实际管控痛点与难点，实现风控水平的提升。

图：毕马威操作风险管理服务体系



# 反洗钱和制裁合规服务



## 市场趋势及挑战

自2007年中国正式加入国际“反洗钱金融行动特别工作组”（FATF）以来，国内对洗钱行为打击力度不断强化，多家金融机构因未履行客户身份识别义务、未按照规定保存客户身份资料和交易记录、未按照规定报送大额交易报告和可疑交易报告、与身份不明的客户进行交易等原因，陆续接到央行开出的罚单，有的罚款金额高达千万元。

在这样的大背景下，反洗钱义务机构应以战略的眼光积极部署符合国际标准、高效、能够实现可持续发展的反洗钱风险管理体系，确保反洗钱和反恐怖融资风险管理体系能够全面覆盖各项产品及服务；有效整合资源以提升反洗钱合规能力，包括根据更高标准的监管预期改进合规制度和治理架构，有针对性地提高系统支持能力以实现差异化的风险管理体系等。



## 毕马威体系

毕马威是世界领先的反洗钱和经济制裁合规服务的提供者。我们以全球化经验、方法、技术和培训体系为支撑，从风险管控出发为客户量身定制本地化解决方案，包括协助客户设计和实施新的管理、运营模式，整改现存问题、进行系统性验证、构建反洗钱合规文化等。

- **反洗钱审计，反洗钱分类评级：**从国内外监管要求和同业领先实践出发，开展全面审阅，包括合规治理、制度流程搭建、机制建设、系统设置、关键流程的设计与执行等，发现问题并提出优化建议。
- **机构洗钱风险评估：**搭建详细的适合客户特点和需求的洗钱风险评估指标体系，包括针对固有风险和管控效率的评估问卷设计、风险权重分配和风险指标确定，协助开展评估。
- **反洗钱体系建设、整改协助或验收：**结合监管检查或内审工作中发现的问题，制定具体整改计划，通过优化制度流程、系统升级、反洗钱数据治理等措施提高反洗钱工作的有效性，对整改情况进行验收评估。
- **可疑交易监测模型验证、优化：**在设计层面和系统实施层面，对大额和可疑交易监测指标的逻辑和参数阈值进行验证，或对可疑交易监测指标进行测试优化。
- **黑名单筛查系统评估：**对黑名单筛查系统的有效性进行评估，包括对名单库的管理、精准匹配和模糊匹配规则提出优化建议。
- **反洗钱和制裁尽职调查：**为公司上市/并购提供尽职调查服务，识别并评估公司潜在的洗钱/制裁风险。



# 保险精算



## 市场趋势及挑战

虽然中国保险业经历了快速增长，但与发达国家相比仍处于较为初级的阶段。然而，中国人口基数大、经济与人均收入水平稳定增长，意味着未来保险行业发展空间巨大。

从外部环境看，中国经济正处于转型期，从行业趋势来看，保险科技创新带来的产品革新是产业发展的重要源动力。无论是经济转型还是产品创新都给保险机构带来了更多的挑战，主要体现在：

- 原有的风险计算方式和产品定价原则难以适应新业务需求；
- 面临更加多样化和细分化的风险；
- 更为合理地评估并量化保险公司面临的风险；
- 偿付压力增大；
- 在新的经营环境下如何更为合理地配置资产和调整负债；
- 如何有效开展国际合作，融入全球金融体系，提升国际化水平。



## 毕马威体系

毕马威凭借深厚的保险行业知识，丰富的客户服务经验以及对精算行业的深刻理解，为保险机构提供包括精算估值、产品开发、风险管理、资产负债管理等“一站式”服务。

图：毕马威精算咨询服务体系





# 养老金融管理与市场进入



## 市场趋势及挑战

未来10-20年是养老金融产业发展的“黄金窗口期”，市场规模可能超过十万亿元人民币。在金融业开放的大背景下，包括银行、保险、资产管理公司、地产、医养结合机构、互联网巨头等在内的多元化参与者，正积极布局养老金融服务市场。

面对长寿风险、低利率环境等养老金管理挑战，养老金服务提供者通过产品创新、提升风险管控和投资管理能力（尤其是长期投资能力）、拓展再保险等产业链合作、完善信息化体系等举措，谋求实现从风险转移到风险共担的转变。未来，产业链的参与者们将积极探索既具中国特色、又与世界标准接轨的养老金融服务模式，在多元客户触达、多样化产品创新、智能运营服务等方面实现跨越式发展，进一步完善中国养老金融服务生态圈。



## 毕马威体系

毕马威养老金融服务体系倡导全生命周期产业链融通，从中国特色出发明确服务的核心价值，兼具全球视野，关注行业参与者在战略规划、市场准入、业务发展与转型等不同阶段的核心诉求，提供“一站式”咨询服务，为众多客户的项目需求量身定制战略与实施方案，包括国际领先的寿险公司和养老基金投资公司布局中国市场，养老保险机构商业模式再造和差异化竞争力提升，央企康养板块股权多元化和投资并购，以及养老“金融+非金融”深度融合等。

毕马威与行业协会和国际组织等紧密合作，对行业细分领域的国际发展趋势与政策方向进行了前瞻性分析，发布了多个政府研究课题报告、毕马威养老金白皮书系列、民营医院发展报告蓝皮书、《没有围墙的养老院》报告等研究成果，促进行业知识的互惠共享。毕马威作为中国欧盟商会咨询委员会的成员代表，积极向监管部门建言献策，为多项政策的发布与实施作出了重要贡献。



图：毕马威养老金融服务体系

养老金融市场新进入者



养老金融的政策解读

养老金业务流程和风险的识别与改善

优化资本结构，开发新的投融资模式

战略定位和可持续发展模式的动态分析

实施规划（核心服务是一百天行动计划）

从优秀到卓越的养老金融企业



优化信息系统管理工具

税务优化及供应链成本管理效能提升

发展可持续的养老金人力资源管理效能

专业化梳理和优化养老金风险管理框架

鉴证服务：财务报表审计、审慎合规性审计等



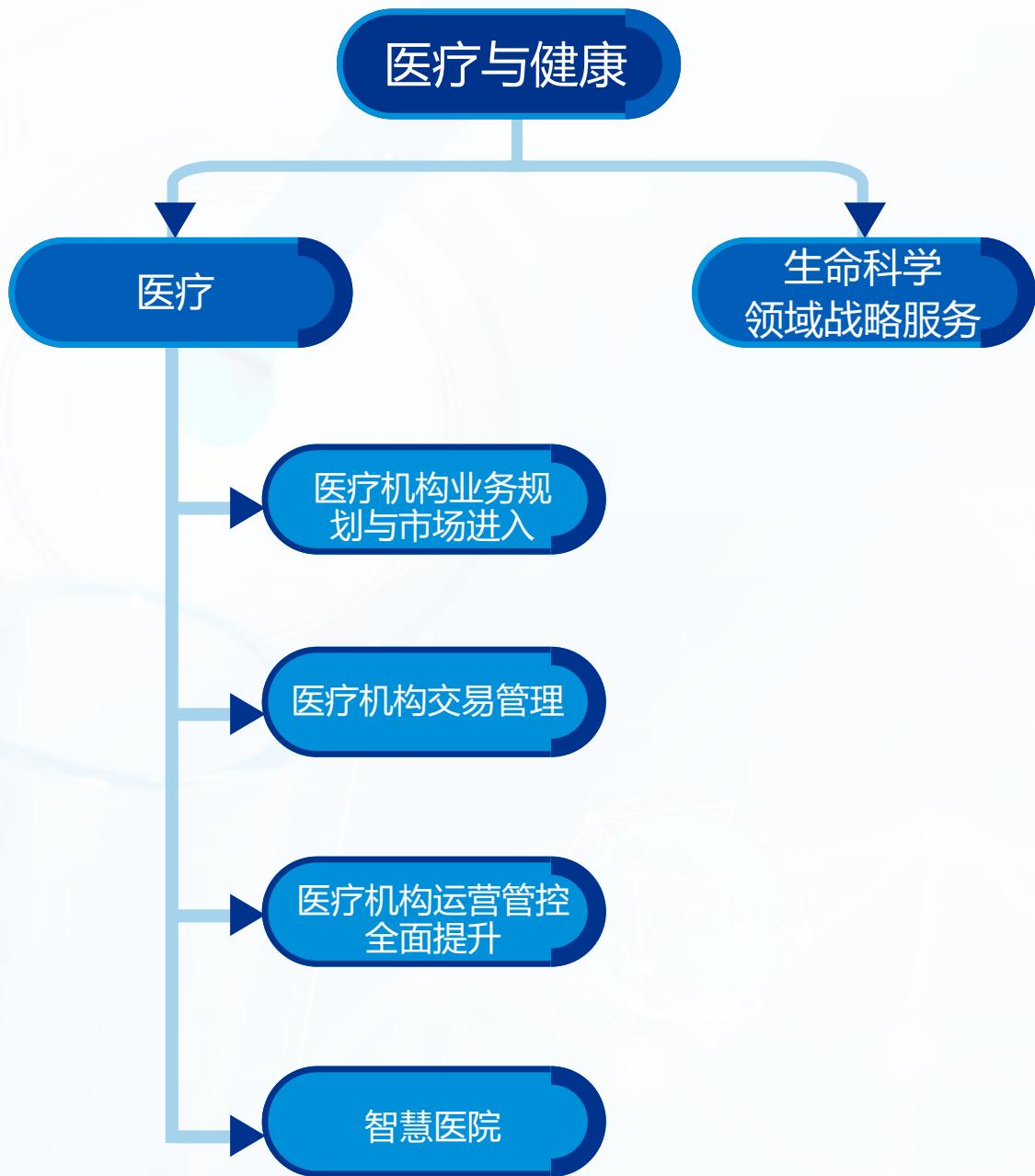
09

# 医疗与健康





# 知识体系图





# 医疗机构业务规划与市场进入



## 市场趋势及挑战

新医改以来，政府陆续出台促进社会办医相关政策，包括放宽准入，扩大供给，优惠税收等。此外，境外投资者也可以在股份占比不超过70%的情况下，在华以合资、合作的方式投资运营医疗机构。在政策鼓励下，社会资本及世界各顶级医院积极布局中国医疗市场。与此同时，公立医院也在纷纷整合优势医疗资源，新建综合及专科医院，积极应对激烈的市场竞争。

在这样的竞争环境下，医疗机构需基于内外部环境分析并结合自身优劣势，重新审视未来发展方向和定位，制定适合自身需求和发展目标的业务规划并明确运营管理模式，这是获得并巩固其核心竞争优势、布局未来市场的根基。



## 毕马威体系

毕马威深耕国内医疗服务市场，拥有丰富的医疗市场可行性分析与战略规划经验，以及广泛的行业资源网络，曾经协助国内外多个客户完成北京、广东、河南，浙江、四川、山东、河北、海南、宁夏等多省市的医疗市场可行性分析和战略规划项目。

图：毕马威医疗机构业务规划与市场进入策略体系



# 医疗机构交易管理



## 市场趋势及挑战

医疗行业区域性竞争、零散型竞争特点明显。未来，随着医疗服务逐步向精细化、专业化发展，行业竞争的不断加剧，医疗机构间并购整合与资本运作将会日趋频繁，而其中蕴藏的风险也将逐步增加。在医疗机构并购、重组过程中，由于买方与卖方交易信息不对称、前期投入不足以及缺乏相关经验等原因，投资者普遍遇到发现优质标的难、克服技术壁垒难、管控难、保留人才难、退出难等问题。



## 毕马威体系

毕马威在医疗行业财务、商业、业务运营、税务尽职调查以及估值服务等方面拥有丰富的项目经验，在过去的两年里已经为国内外百余家医疗投资集团以及私募基金客户提供医疗交易咨询服务。

图：毕马威医疗机构尽职调查方法论



### 财务 尽职调查

财务信息质量

同举办人的关联关系

合并范围

合作科室

药品和耗材的返利入账

医保回款

“非”转“营”过程



### 税务 尽职调查

税收监管环境

税务优惠措施

基本财务信息

代扣代缴义务

关联交易

“营改增”

企业所得税

其他税种



### 商业 尽职调查

投资环境

市场潜力

竞争格局

经营成果

人才梯队

业务和管理水平

客户渠道

# 医疗机构运营管控全面提升



## 市场趋势及挑战

随着社会资本大量涌入医疗行业以及国有企业主辅分离改革的不断深入，医疗机构投后管理过程中出现的问题愈加凸显。如何有效改善医疗机构运营状况，提升运营效率，改善患者就医体验，激发核心人才活力等一系列问题，将会成为医疗机构全面管理提升的关注重点。



## 毕马威体系

毕马威在医疗机构运营管控方面拥有成熟的方法论和丰富的项目经验，致力于帮助客户筛选重点发展专科，确定竞争优势，创新管理体系，改善薪酬绩效，留住核心人才，最终帮助客户提升管理能力和管理效率。

图：毕马威医疗机构运营管控全面提升服务体系



# 智慧医院



## 市场趋势及挑战

2018年发布的《进一步改善医疗服务行动计划（2018-2020年）》中强调，智慧医院建设是重点创新项目，是提高人民群众医疗健康获得感的基础工作，这为各级医疗机构的信息化发展确定了战略方向。2019年，国家卫生健康委员会进一步将“智慧医院”的范围明确为面向医务人员的“智慧医疗”、面向患者的“智慧服务”以及面向医院管理的“智慧管理”三个领域，并出台《医院智慧服务分级评估标准体系（试行）》进一步明确了智慧医院的发展路径。

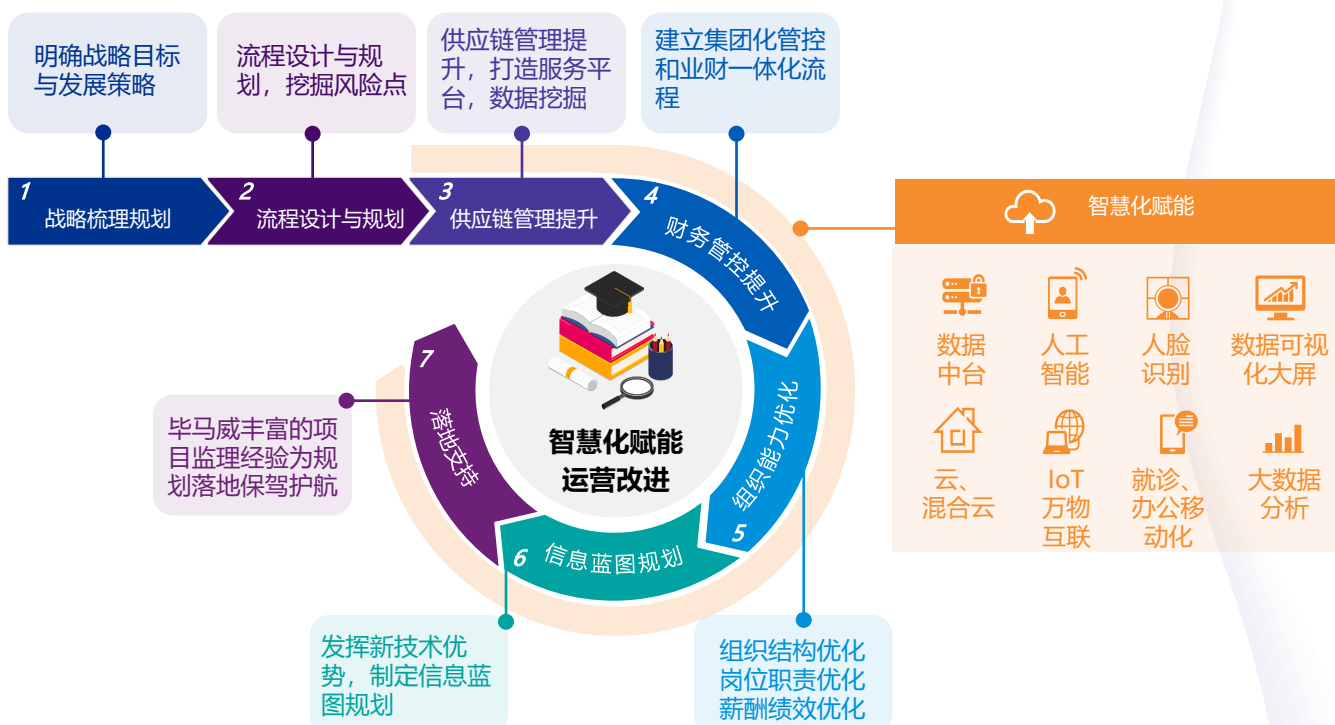
移动设备高度普及，数字信息技术深入渗透移动支付等多生活场景，这不仅为智慧医院规划实施提供了良好的环境，同时也为医疗服务、大数据、人工智能技术等融合发展提供了广阔的空间。未来，如何在政策指引下，创新智慧医院发展模式，利用先进技术使就医流程更便捷、服务更高效、管理更精细，将成为医疗机构在竞争中取胜的一个重要砝码。



## 毕马威体系

毕马威与合作伙伴充分发挥各自优势，从患者、医护人员和医院管理者等多维度切入，能够协助医疗机构开展智能化诊断评估，规划IT与智能化战略蓝图及建设路径，并借助合作伙伴构建在云端的基础架构，助理规划的全貌落地，从而提升医疗企业智能化水平，为优化诊疗流程改善就医体验夯实基础。

图：毕马威智慧医院（信息化建设）体系





# 生命科学领域战略服务



## 市场趋势及挑战

2016年10月和2019年7月，《“健康中国2030”规划纲要》和《健康中国行动（2019-2030）》相继出台，凸显了政府对于国民健康事业的重视。在生物医药产业，一方面，监管与市场发展给业内企业带来了前所未有的机遇，包括一系列鼓励创新的政策发布，院外市场发展迅速，互联网、数字技术的广泛应用；另一方面，企业也面临新的监管要求、市场准入、营销渠道变革、价格竞争等因素带来的压力，比如新一轮医疗卫生体系和医保支付方式改革，通过“两票制”减少流通环节，药品及器械采购模式新变化等。

根据我们的观察，面对新的机遇与挑战，一些企业已经开始行动，包括积极调整战略布局、寻找新的业务增长机会；加大投入开发适合市场和临床需求的产品、加速临床试验和产品注册上市周期，快速抢占市场；积极推动医保准入和维护合理价格；制定创新型、差异化的销售推广策略，转变营销模式、优化渠道布局等等。



## 毕马威体系

毕马威团队密切跟踪全球及中国医药、医疗器械行业的政策变化和市场最新趋势，能够围绕产品生命周期的不同阶段客户的需求，提供新产品规划及产品组合策略制定、基于价值导向的定价和准入策略、新产品上市策略、数字化战略、病患及疾病管理质量提升、医改及支付方改革等服务。

图：毕马威生命科学产业服务体系



# 毕马威介绍

毕马威中国在二十二个城市设有二十四家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球147个国家和地区，拥有专业人员超过219,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



# 联系我们

陈剑虹

市场部 副总监  
毕马威中国

+86 (10) 8508 5072  
+86 139 1136 0901  
iris.chen@kpmg.com

如需获取最新电子版文件，  
请扫描下方二维码。



如需获取更多毕马威咨询服务信息，  
请扫描下方二维码。





[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：

<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

2020年3月印刷