

KPMG

毕马威

《零售与消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之六

持筹握算，推进零售 消费行业财务策略转型





GRILL

BAR

CAFE

FREYVILLE

LEROY BOUTIQUE

130
NATIONAL CITY BANK
200 W. INVESTMENTS
AND FINANCIAL CORPORATION

citibank

GUNNERY

UP CUBANA

ASU

VEEVA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

CELESTIA

目录

序言

3

02

零售及消费品企业
财务管理的趋势

11

04

毕马威财务管理咨
询解决方案赋能零
售及消费品企业业
务决策和驱动企业
绩效核心

21

01

零售及消费品企业
财务管理体现和创
造的价值不断扩展

5

03

零售及消费品企业
在财务管理建设中
所面临的挑战

15

结语

47



林启华

Raymand Lam



序言

财务管理是零售及消费品行业内部管理的核心，有效的财务管理能帮助零售及消费品行业进行良好的资源配置、提升资金运作效率。在国家扩大内需、恢复和加快消费的一揽子政策推动下，我国零售行业发展态势良好，即时零售、直播平台等新场景不断涌现，人工智能、物联网等创新科技不断应用。但另一方面，这些新形态的出现给零售及消费品行业的财务管理带来更多的变数与不确定性，营业成本增加、前瞻性预测难题、资源配置不合理等问题逐渐浮现。

针对以上问题，零售及消费品行业需要加快构建完善的财务管理体系。未来的零售业财务工作不能再局限于传统的业务范围，而是要跨越财务和业务之间的界限，实现数字化转型和精细化管理。企业管理者需要招揽或培养专业的财务管理人员，让他们把专业知识与信息化技术进行结合，并应用在零售及消费品行业的实际项目中，例如通过财务创新来整合供应商信息、利用数字化技术处理复杂且庞大的数据、通过费用管理来降低成本预算等，从而有效降低传统财务管理中出现漏洞和错误的风险。

零售及消费品行业正在持续推动转型升级，同时也迎来了财务管理创新的迫切需求。为了帮助更多的行业管理者顺利开展财务管理变革，毕马威中国发布《系列六：持筹握算，推进零售消费行业财务策略转型》，报告涵盖零售业财务管理的发展现状、未来发展趋势等内容，并提供毕马威中国专业的财务管理咨询解决方案，希望能帮助零售及消费品行业重塑财务管理的流程，降低运营成本。

在零售行业发展的新时期，毕马威中国将带领专业团队，持续了解零售业情况和独特需求，助力转变思维方式，提供更多高效的解决方案。

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

2023年11月

毕马威寄语



郑 均

零售及消费品行业
财务转型管理咨询
合伙人

零售及消费品行业财务转型管理咨询合伙人

商业模式的颠覆正在彻底改变消费品行业对财务管理的需求，未来的财务管理将与现在截然不同。

我们相信，在未来的财务管理中，核心关键词将是价值创造。它将成为支持企业发展的三大支柱。首先是支持效率，实现复杂操作的简化、标准操作的统一、标准操作的自动化以及自动操作的智能化。其次是支持融合，实现业务和财务管理流程的全面打通，打破各部门之间的壁垒。最后是支持战略，从企业整体的视角出发，融入战略性思考，为企业发展提供有效的指导。

数字化是推动财务变革的重要驱动力，领先的企业正在逐步构建财务数字化的蓝图，在人工智能和智能自动化、云端ERP和云解决方案、可视化预算洞察等方面形成不断发展的数字化生态系统。

毕马威中国财务管理团队愿意与您携手合作，共同助力您在财务管理体系建设方面开启全新篇章。

01

零售及消费品企业财务管理体现和创造的价值不断扩展



零售及消费品企业财务管理体现和创造的价值不断扩展

多种因素促使零售及消费品企业重视财务管理

财务管理是一切管理活动的共同基础，是企业内部管理的中枢。财务管理渗透和贯穿于企业一切经济活动之中，对企业“战略-预算-绩效”进行全面闭环管理。对于零售及消费品企业而言，生产、经营、进、销、调、存每一环节都离不开财务的反映和调控，其中的经济核算、财务监督更是企业经济活动的有效制约和检查。

▶ 消费市场加速复苏，财务管理助推企业高质量发展

随着国家实施多举措扩大内需促消费，消费市场整体向好，各企业加快规模化进程。中国进入新发展阶段以来，升级类消费需求持续释放，传统的粗放型规模扩张模式已不再适用，高质量和精细化发展成为新阶段增长的关键点，这要求零售及消费品企业必须加强产品、营销、销售等一系列创新，但这也使得经营的复杂性大幅提高。

通过多元化的财务管控，企业能够从容应对管理跨度和复杂层级带来的挑战。财务部门在企业内部开展更多部门间的合作以及外部协同工作，以实现内外部资源的整合与增值，并从管资源向管价值、从强约束向激发活力转变，逐渐实现由基础财务管控扩展到覆盖全价值链的管控，从而助推企业高质量发展。

▶ 业务变革创新，财务管理赋能业务模式转型升级

零售及消费品企业正在面临前所未有的变化：颠覆性技术的出现改写了很多行业的竞争规则，国内外市场环境的不稳定性持续增加，监管环境的变化对企业治理能力提出更高要求……这些“新常态”一直在倒逼企业创新升级业务模式，发掘提升业务量的新场景。

财务管理作为企业的核心管理能力，服务于业务运营，深度切入业务全流程的各个环节，逐渐趋于业务伙伴，为业务部门提供深度洞察、精准分析、预测管理等支撑功能，赋能业务增长。在现代企业管理体系中，财务管理需要从传统核算型向决策支持型转变，向业务前端前移，通过事前预测、事中控制、事后评估，形成一个管理闭环，精准把握业务流程的关键控制点，实现业财融合和一体化管理。通过业财融合，财务管理为业务前端赋能，提高业务管理决策的时效性和经营结果的可预见性，同时，助力企业通过精益管理获得长远效益。

零售及消费品企业财务管理体现和创造的价值不断扩展

▶ 风险与机遇并存，财务管理优化风险管控

当今零售及消费品行业的生态系统和商业环境快速变化，企业更加需要财务管理迎面解决转型性变化和应对被更多敏锐竞争对手超越的风险。为了帮助企业更从容地应对经营管理中的各种不确定性因素，财务部门能够将“事前预测”和“事后评估”相结合，向业务部门、公司管理层提供前瞻性信息，以更前瞻的姿态应对重大突发事件，在风险管控上先发制人，做好在各种极端场景下的风险管理预备方案，以保证留有足够的战略纵深，例如完善风险提前预警机制，分级建立风险管理体系。财务管理作为企业核心的管理能力，通过财务计划预算、报告与控制等环节的循环管理，全面兼顾采购、生产、市场拓展等各个环节，进行严格的全过程风险管控，使其得以优化。从财务角度进行严格的风险管控，更有效地发挥财务管理对业绩管理的控制与监督作用，以及对企业战略支撑的决策支持作用，这能帮助企业规避运营风险，谋取更多的经济效益。

图1 多种因素促使零售及消费品企业重视财务管理



来源：毕马威分析

零售及消费品企业财务管理体现和创造的价值不断扩展

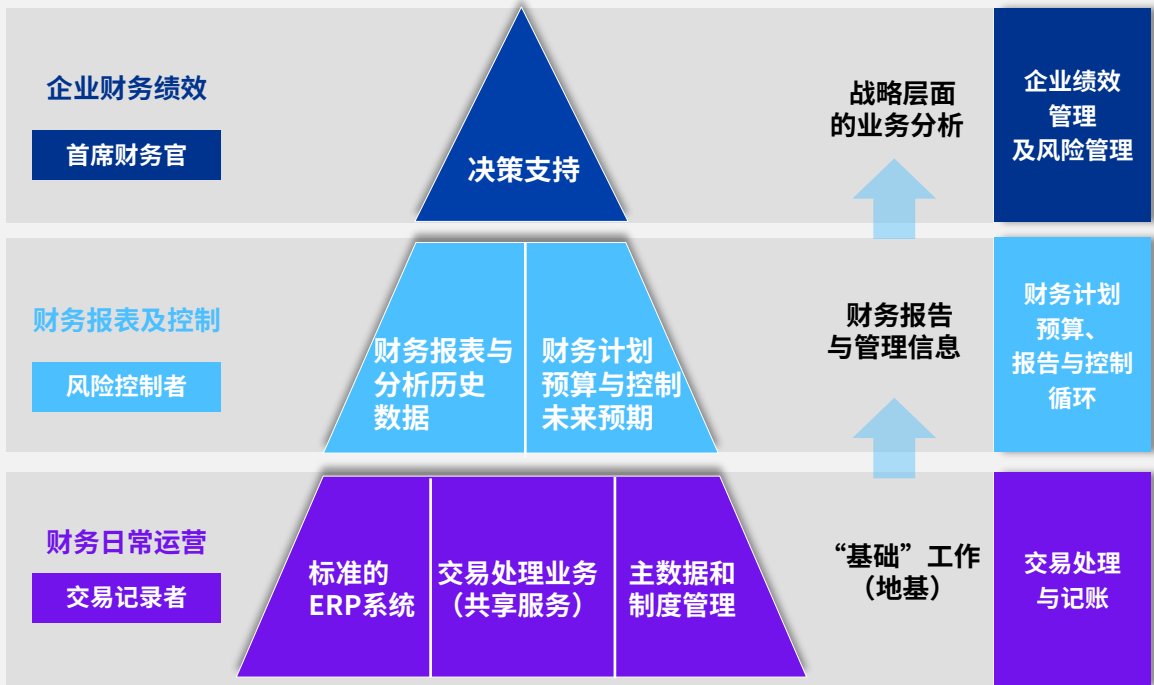
财务管理为零售及消费品企业管理层提供决策支持

当下数字化浪潮风起云涌，企业作为数字经济时代的微观主体，必须要利用数字技术完成自我升级改造，以便提高效率、增强能力和获取利润。这不仅是企业转型升级的重要方向，也为企业弯道超车成为行业黑马提供机遇。作为企业价值的重要表达者和守护者，财务管理体现和创造的价值不断扩展，加速发展的财务数字化技术将会使财务管理不仅局限于提供及时、准确的会计数据信息，财务管理的价值从基础的工作记录逐渐转向于为企业经营管理决策提供支撑。如今，决策支持型财务管理是财务价值创造的具体表现之一，更是现代零售及消费品企业价值的重要体现。财务管理为企业管理层提供基于价值驱动的战略决策支持，帮助企业提升管理水平、提高业务反应速度，从而在根本上提升企业核心竞争力，是细化企业战略方向和增长目标并助力其落地的有效抓手和保障。

财务管理为零售及消费品企业管理层提供决策支持并不是一步到位的，一般分为三个部分，首先是由交易记录等“基础”工作打好整个财务体系的地基，然后通过财务计划预算、报告与控制等环节的循环管理进行经营控制，最后才能立足于企业战略层面，开展前瞻性的企业绩效管理及风险管控工作，提供决策支持。决策支持型财务管理，要求管理者牢牢把握财管思想、内容、模式等方面的要点，并充分发挥先进技术的数据采集与统计优势，为企业决策提供真实可靠的数据支持。在数字化时代背景下，管理者应乘时代之风，采用信息化、数字化手段，推动业财信息全面对接和整合，构建因果关系的数据结构，对生产、经营和投资活动实施主体化、全景化、全程化、实时化反映，实现业、财、技一体化管控和协同优化，推进经营决策由经验主导向数据和模型驱动转变。可见，完整的财务职能架构和前瞻的财务数智体系，是决策支持型财务管理转型成功的关键支撑，是助力零售及消费品企业提升核心竞争力的重要抓手。

零售及消费品企业财务管理体现和创造的价值不断扩展

图2 三分财务架构



来源：毕马威分析



02

零售及消费品企业 财务管理的趋势



零售及消费品企业财务管理的趋势

利用人工智能和大数据分析预测销售情况、识别未来风险

随着互联网技术持续的迭代发展，消费者的购买欲望的增加，零售及消费品行业市场逐渐回暖复苏，电商、直播购物等各种购物方式冲击着传统零售及消费品行业。相应地，传统的销售模式已经不再适合如今的市场。在这种时代趋势下，零售及消费品行业的改革和创新已经是必然，更多的企业选择引入人工智能和大数据，辅助企业进行销售管理和财务运营。

▶ 人工智能与大数据在零售及消费品行业的应用情况

伴随着数字化进程的深入推进，零售及消费品行业的认知和模式被重塑。部分的零售及消费品企业开始意识到运营管理模式亟需推陈出新，谋求数智化转型，以数字技术为生产经营活动赋能，以智能化促进产业升级，努力向数字化运营转变。

数字技术的广泛使用将对传统产业的运营模式带来深刻改变，优势也逐渐彰显。在定价方面，大数据可以及时抓取全网中将近全部商品的信息及价格，从而帮助企业为自己的商品设定合适的价格，且这个定价的过程全面自动化的。在营销方面，人工智能与大数据可以更快速地收集消费者的购买信息，智能分析消费者的购买行为，零售商在进行营销活动时可以参考这些消费者的分析数据，对营销策略进行调整与优化，为消费者提供个性化服务，提升他们的忠诚度。在订单管理方面，数字技术能对企业的商品订单进行高效地分类与统计，包括出货量、分类排行，便于企业对品类进行统计分析优化。

▶ 人工智能与大数据在财务管理中的应用

当前，人工智能与大数据技术正在渗透人们生活与工作的方方面面，财务管理也不例外。传统的财务管理过程中有许多需要耗费大量人力物力的繁杂工作。例如，财务子总帐套之间的数据不同步，常常需要财务人员手动导出子账套的账目再合并到总帐套中，难以汇总进行自动化处理；企业的对账也总是需要耗费大量的人力物力，效率极其低下……而在数字时代下的企业财务管理能够利用人工智能、大数据等数字技术快速收集、处理、关联与分析企业财务信息数据，这不仅会提高企业财务管理的效率，还会提升企业财务管理的效益。因此，企业需要重视数字技术对财务管理的应用，充分发挥大数据的优势，促进企业财务管理水平的提升。

人工智能与大数据技术对于企业进行有效的财务风险管控起着至关重要的作用，人工智能与大数据技术可以根据企业目前的财务状况，更好地进行风险防控，对未来可能会出现的财务风险进行提示，使企业可以提前对风险进行分析与管控，并提前采取措施进行有效应对。

零售及消费品企业财务管理的趋势

销售预测数据和企业预算管理有机结合，提升企业管理能力

随着电子商务、互联网的普及，传统零售及消费品行业遭受到冲击，而线上批发与零售则逐渐占领市场，在此趋势下，销售预测对于零售及消费品行业来说日趋重要，它是企业制定财务预算的关键来源，它可以帮助企业预测未来销售与财务的状况，协助企业进行风险管理，做出相应的决策。

▶ 建立销售预测模型

零售及消费品企业可以建立一个销售预测模型来预测未来销量。销售预测模型需要考虑许多因素，包括内外部因素，例如消费者的需求与行为的变化、当前市场的经济因素以及企业的经营战略与目标等。销售预测方法包括定性预测法与定量预测法等，通常来说，常用的销售预测方法为时间序列分析法，它是通过对过去的的数据按时间顺序进行排列分析，以观察变化趋势，最终确定未来的预测值。

企业可以根据自身的销售模式，建立属于企业自己的销售预测模型。通过销售预测模型，企业能适时激励销售人员，促进销量；企业可以根据预测决定产量，避免库存产品积压；也能对存货进行有效管理，可及时调整产品生产进度；可以更好地目前市场的变化，也为企业进行财务预算工作提供依据。

▶ 建立零售及消费品全面预算系统

作为企业财务活动中的重要组成部分，财务预算总是在企业财年结束之时进行，是下一年度财务支出的一把量尺。在零售及消费品行业中，每年的广告、营销、宣传等占据了大量的费用，合理控制这些费用对企业的长期发展尤显重要，比例过高会增加企业的成本，并降低利润率，过低则可能影响产品的销量，市场占有率下降。因此，建立一个财务费用全面预算系统对于企业来说十分有必要。

全面预算管理系统是企业的一种财务管理工具，帮助企业对成本费用进行预算控制，从财务预算编制、方案制定、销量预测等方面进行全面分析与评估，保障企业的运营管理，控制各板块的成本费用比例，提升企业的财务管理能力，增强企业竞争力。

零售及消费品企业财务管理的趋势

有效进行资源匹配，最大限度发挥资源效率

财务管理是企业资源配置的核心，企业的资源包括人力、财力、信息、技术等，而财务管理的作用就是将这些资源进行整合并合理分配，充分发挥线上、线下资源整合的科学有效性，从而达到优化企业经营状况的目的，为企业的发展带来更多可持续的效益。

► 建立完善的财务制度流程

在数据量蓬勃爆发的环境下，企业应加强财务制度的创新与完善，明确财务人员具体的工作职责和流程，确保财务人员能及时有效进行财务工作，可以针对零售及消费品行业制定专有的制度，例如预算管理制度、商品成本控制制度、线上线下商品管理制度等，通过实行这些制度，可以有效地履行财务管理的职能，对企业的资源进行合理分配，从而提高企业资源的利用效率。

► 加强财务信息系统建设

财务管理是企业的核心管理环节，企业可以通过建立完整的智能财务信息系统来提高财务数据的准确性及时效性，加强对企业资源的管理与监控。企业应以财务信息系统为核心，推进预算、支出、资产等各模块的数字化建设，以财务核算场景为基础向零售商品业务场景进行转换，使业财数据能够进行高效率流动，加大资金的统筹力度，提高资金的使用效率。加强财务信息系统的升级与建设，确保企业的资产安全完整、运行高效，为企业高质量发展保驾护航。

03

零售及消费品企业在
财务管理建设中
所面临的挑战



零售及消费品企业在财务管理建设中所面临的挑战

近年来，随着我国经济的发展及消费结构的不断升级，零售及消费品行业不断呈现出新的发展趋势及特征。另一方面，技术的革新也为行业带来了颠覆性的影响。日新月异的市场环境和不断变化的业态模式，要求零售及消费品企业财务部门能够给予更多支持，但也对企业的财务管理带来了诸多挑战。在企业探索新的业务模式以及财务策略转型的过程中，财务部门任重道远，必须直面挑战，探寻转型之路。

企业的经营状况难以精准把握

面对瞬息万变的市场环境和不断涌现的业态模式，零售及消费品企业的财务部门需要帮助企业领导者精准了解经营状况，并对业务活动进行分析，以制定与业务相适应的成本结构，从而提升企业竞争力和实现高质量发展。

然而，由于零售及消费品行业的特殊性，企业在日常运营活动中产生的数据复杂且庞大，经营状况往往难以被精准把握。因此，建立有效的财务管控体系，及时收集、整理和分析财务数据，帮助企业实时精准掌握经营变动情况，是零售及消费品企业财务策略转型的必经之路。

► 完善企业财务管控体系

建立健全的财务管控体系是企业能够准确把握财务状况的大前提。完善的财务管控体系可以规范企业的财务管理流程和员工行为，增强企业财务数据的真实性和准确性，确保企业财务信息安全，有效减少财务风险。这需要对企业财务管控体系进行规范化设计，既要以相关法律法规为依据，又要结合企业自身业务特点和经营管理的具体情况，制定出适合企业运行并具有发展性的规章制度。

► 强化财务分析

通过财务分析，企业决策层可以从数据层面了解企业财务状况，评估企业的经营情况，发现存在的问题和风险，以及预测未来的发展情况。企业决策者应该提高对财务分析的重视程度，定期与财务部门人员讨论沟通，使企业财务部门确切了解财务分析在方向和维度上的具体要求，使财务分析能够更全面准确地反映企业经营状况，为企业经营者提供决策依据。

► 提高财务管理人员素质

财务活动的执行者往往是具备专业知识和技能的财务人员，财务人员的素质能力直接影响着财务活动的质量和效果。因此，如何提高财务人员的专业素质是企业管理者应积极思考的议题之一，企业需要组织财务人员进行岗前及岗后培训，不断提高人才队伍的专业技能和综合管理能力，此外，还应加强相关人员的职业道德教育，提高财务人才队伍的职业道德水平。

零售及消费品企业在财务管理建设中所面临的挑战

财务尚未充分发挥对战略决策的支持作用

零售及消费品行业日益复杂的业务活动，要求企业财务部门在关键事项上提供有效的决策依据，以帮助实现企业利益的最大化。零售及消费品行业企业经常会面临一系列的经营决策，例如是否要关闭不盈利的店铺、企业的资源是否支持开展新业务、目前的营销渠道和投入金额是否需要调整等。在决策的过程中，企业不仅需要参考业务部门的意见，也需要财务部门对业务情况的洞察。财务部门可以提供准确的财务数据以及可视化的分析，来展现每一种决策可能会导致的结果，从而帮助企业管理层进行战略决策的制定与执行。

▶ 建立财务决策机制

财务决策机制可以引导和规范企业各项重大事项，因此，建立健全的财务决策机制是财务部门有效发挥战略决策作用的重要基石。企业在制定财务决策制度的过程中，应严格依据相关法律法规，重视其规范性和前瞻性，使其能够为企业管理人员提供科学的决策指导，为企业财务管理发挥战略决策支持作用打下基础。

▶ 完善财务信息系统

零售及消费品企业需要建立和优化财务信息系统，提高自动化处理水平，以便更高效地收集、整理、分析和报告财务信息。企业财务部门应结合自身实际情况，建立完善的财务管理信息化体制，对财务管理系统进行合理优化，使其功能更加准确高效，从而为战略决策提供更精准可靠的数据支持。

零售及消费品企业在财务管理建设中所面临的挑战

资源配置不合理、不高效

面对有限的资源，财务部门需要高效整合企业各项资源，并对其进行统一的把控，依据企业生产经营的实际情况，对资源进行科学合理的配置和运营，提升资源投入与产出效益，最大化发挥企业的集约效应与规模效应。然而，由于市场环境的不确定性，企业往往难以合理高效地配置资源，这就要求财务部门不断积极思考如何帮助企业做出合理的资源配置规划，帮助企业降本增效。

▶ 建立科学的预算管理规划

企业需要根据自身的经营情况和战略目标，建立科学高效的资源配置机制，实现全面预算与企业战略、中长期发展规划紧密衔接。零售及消费品企业的预算管理主要包括建立预算机制、设定人员职位、编制预算方案以及开展预算考核等模块。企业应严格符合相关法律法规制定预算机制，按照年度指标确定不同时期的预算指标和编制预算方案，同时还应建立完善的预算考核制度，从而保证预算执行情况符合预期。通过科学合理的预算管理，企业的各项财务和非财务资源才能得到合理分配和高效利用，有效避免资源冗余。

▶ 建立财务供应链协同机制

2022年3月，国务院国资委印发《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》¹，特别指出“产融协同”“强化产业链、供应链的有效链接”，这反映到财务管理层面上，即为通过财务供应链弥补传统ERP系统的缺陷，加强企业与企业之间的财务往来和协同效率。建立财务供应链协同机制能整合资金流、信息流和物资流，这能帮助企业实现成本的降低，还能降低企业现金流的不稳定性，提高企业资金周转效率，使有限的资金能发挥出更大的效用，实现资源的合理配置和高效利用。

¹关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见，国务院，https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-03/02/content_5676491.htm

零售及消费品企业在财务管理建设中所面临的挑战

缺乏前瞻性的预测

乌卡时代²，企业管理层面临的挑战非常复杂，多重风险日益交互影响，企业财务部门需要向管理层、业务部门提供具有前瞻性的洞察信息。财务预测主要指零售及消费品企业根据日常财务工作内容对往后的财务信息进行预测，在大数据基础上开展详细的分析。作为一种计划型工具，财务预测一方面可以帮助业务部门制定业务目标；另一方面也为管理层做出合理决策提供有效依据，企业亦可将财务预测得出的信息记入资产负债表和其他信息披露中，以更好地吸引投资者。因此，财务部门应积极思考如何进行前瞻性预测，建立健全预测管理机制，对外界各类风险因素对企业经营的影响进行定期评估，帮助企业应对市场的不确定性。

▶ 积极展开数据分析技术革新

大数据时代背景下，数据分析技术功能逐渐完善，采用适宜有效的数据分析技术可有效提高财务管理的工作效率。在财务预测工作中，数据质量是保证预测工作稳定开展的重要前提，若数据质量低、不真实，企业就无法保证预测信息的准确性，这就要求企业财务部门应当积极展开数据分析技术革新，加强数据采集质量，根据实际的经营状况保障财务预测工作的稳定开展，从而提升预测信息的可信度。应用好科学先进的数据分析技术，可使零售及消费品企业管理者了解未来潜在风险与机遇，赋能企业财务控制效果。

▶ 建立动态预测机制

当“黑天鹅”事件³或“灰犀牛”事件⁴出现后，企业亟需财务部门第一时间量化各类风险可能对企业经营产生的影响，并基于新的评估结果及时调整经营决策。与传统预测不同，滚动预测可根据业务变化在全年内定期更新，亦可根据内外部事件动态调整目标，在日新月异的环境中能发挥出极大的价值。因此，零售及消费品企业管理层可以考虑建立动态的预测机制，采用滚动预测的方法，提高企业的决策敏捷性和实时洞察力。

³ “黑天鹅”事件是指极其罕见的，出人意料的风险。

⁴ “灰犀牛”事件是指太过于常见，以至于人们习以为常的风险。

零售及消费品企业在财务管理建设中所面临的挑战

图3 传统预测与滚动预测的对比

	传统预测	滚动预测
预测周期	<ul style="list-style-type: none"> 以某个特定时间段（通常为一年）为周期制定固定财务计划，并根据历史数据估算未来的业务指标 基于日历（每年、每季度） 	<ul style="list-style-type: none"> “实时”财务计划，可根据业务变化在全年内定期更新 基于事件，并可实时调整日历预测
经营目标	<ul style="list-style-type: none"> 固定目标（销售额/利润或其他KPI） 	<ul style="list-style-type: none"> 根据内外部事件动态调整目标
关联因素	<ul style="list-style-type: none"> 手动、基于账户且通常与会计周期相关联 	<ul style="list-style-type: none"> 基于业务驱动因素并与业务运营相关联
资源分配	<ul style="list-style-type: none"> 刚性资源分配 	<ul style="list-style-type: none"> 可触发基于动态目标的资源重新分配机制

来源：毕马威分析

04

毕马威财务管理咨询
解决方案赋能零售及
消费品企业业务决策
和驱动企业绩效核心



毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

在风云变幻、日新月异的市场环境下，零售及消费品企业要想逆势破局，仅仅依靠传统的提高劳动生产率、节约劳动成本等方法是不够的，企业还应该重视财务管理，选择适合自己的发展战略和路径，这样才能健康快速发展，创造和保持自身的核心竞争力。多年以来，毕马威中国致力于企业财务管理与策略转型方面的深耕，秉承合作共赢的理念，为多家零售及消费品企业提供财务管理咨询服务，积累了丰富的研究与实践经验，形成了完整的思路与知识体系框架，帮助零售及消费品企业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和管理的引领作用。

图4 毕马威中国财务管理咨询服务框架图



来源：毕马威分析

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

整体的财务战略规划

随着后疫情时代的消费需求复苏和数字化浪潮风起云涌，零售及消费品企业的经营环境逐渐复杂多变，这给财务管理带来了前所未有的机遇与挑战。企业必须对瞬息万变的外部环境做出快速的反应，对企业财务战略进行适当的调整。

在企业整体战略的指引下，零售及消费品企业的财务战略规划需要更加清晰、灵活且具柔性，这样才能更好地指引企业后续的财务实践工作。另外，财务战略规划还需转变“重财务、轻业务”的思维，优化业财融合体系，为管理层投资运营和管理提升决策提供科学依据，进而支持公司业务的发展和公司价值的持续增长。

毕马威团队通过多年的实践，对企业现状进行诊断分析，根据企业战略规划和内外部环境，提供财务战略规划，包括财务管控体系的设计、财务标准化体系搭建、设计及开展财务成熟度评估等，致力于帮助企业实现财务管理体系建设、提升和角色转型，成为企业发展智囊团。

► 财务管控体系设计

当前，零售及消费品企业经营日趋集团化发展，经营规模也不断扩大，业务更是变得多元化。从财务管控角度观察，企业面临来自管理边界加大、业财协同难度增加、财务潜在风险增加，财务资源紧张等多方面压力。

如何从零售及消费品企业所处行业的特点、历史沿革、自身发展战略出发，建立健全财务管控体系是零售及消费品企业普遍面临的挑战。这主要包括企业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企业运营状况，且支持动态可视化的管理分析，为管理层提供有效的决策支持；如何进一步细化配套管理体系以满足企业管控及财务管控要求。

毕马威中国能基于客户公司战略需求为众多零售及消费品企业提供财务管控体系建设支持，帮助企业优化财务管理和组织架构、厘清权责、优化流程、提升企业整体财务管控能力。

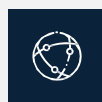
毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

图5 毕马威财务管控体系设计框架



财务管控体系设计建议

明确企业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、财务智能及岗位设计、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

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



数据管理与提升方案

基于企业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

来源：毕马威分析

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

► 财务标准化体系搭建

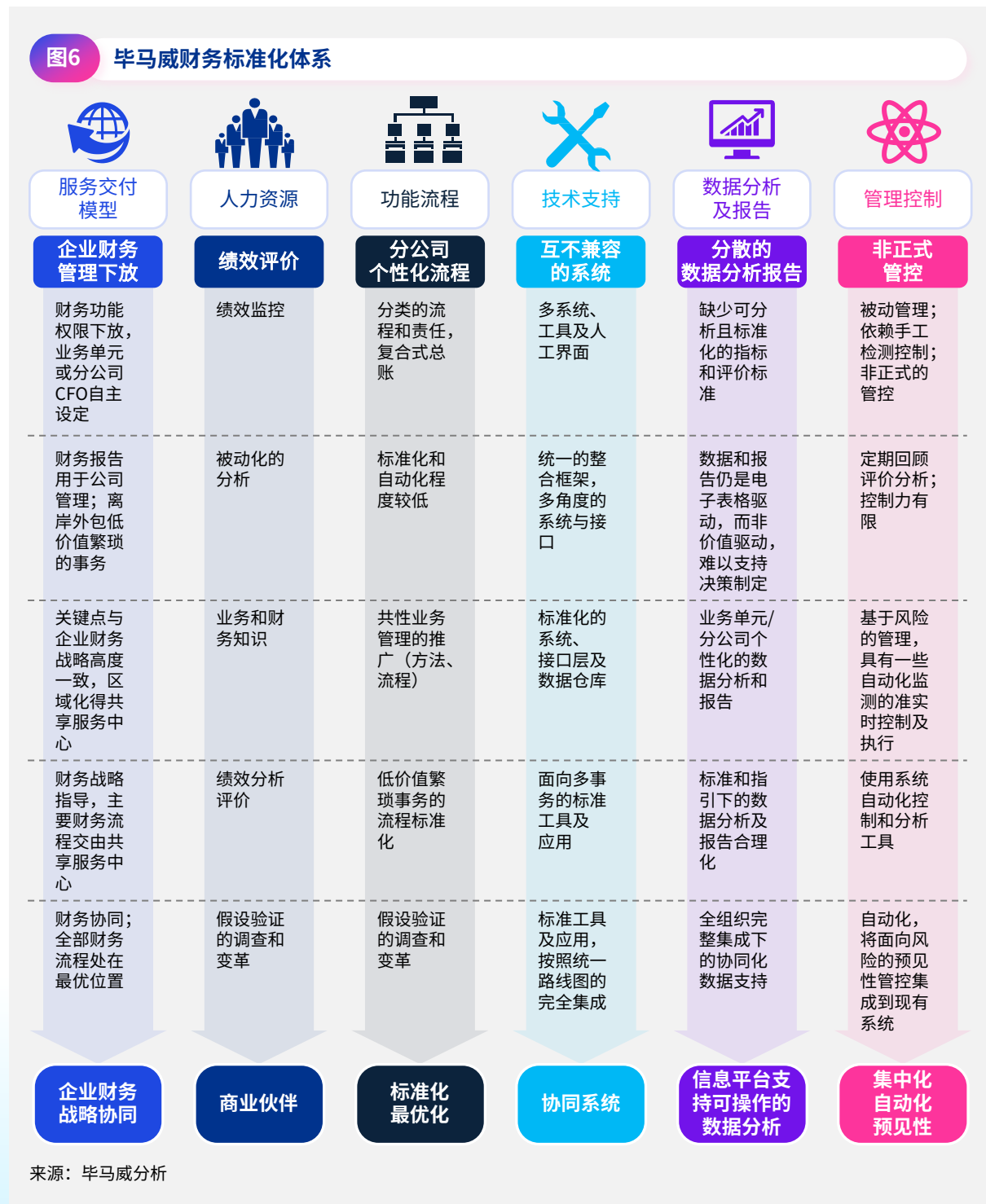
在财务角色日趋多元的今天，虽然绝大部分企业均已建立了财务标准化体系且基本能够满足监管需求，但面对业务发展的新情况和新需求，比如数据多元化、需求实时性、业财一体化等，企业逐渐意识到需要在重新梳理与优化财务标准化体系的基础上，打造新的财务基本语言体系，从而为打通业务和财务数据接口，推进财务共享中心建设、提高共享中心运营效率，构建和实施满足业务发展需求、能够引领业务发展的管理会计体系奠定基础。

毕马威中国通过为零售及消费品企业提供财务标准化服务，为这些企业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，最终协助企业以财务标准化工作为切入点，形成高效、稳健的企业财务运营体系，推动整体财务转型升级。



毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

图6 毕马威财务标准化体系

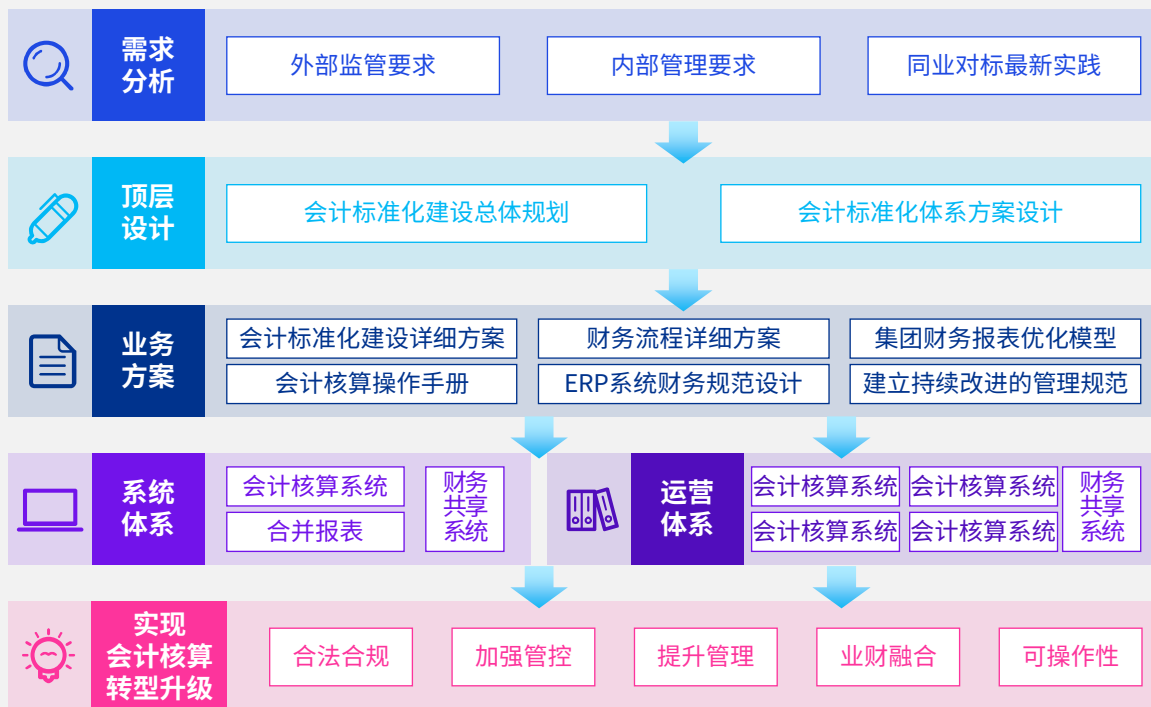


毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

▶ 设计及开展财务成熟度评估

毕马威中国会基于财务管理能力评估模型，评价企业的财务管理能力成熟度，是企业财务规划落地的有效抓手和衡量标尺。毕马威中国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。

图7 毕马威财务成熟度模型示例



来源：毕马威分析

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

专业的决策支持

在当今变化多端的商业环境中，企业在进行收购、出售、联盟、融资或重组时，为了给利益相关者带来更理想和更长久的成果，需要比以往面对更大压力。凭借丰富的行业知识、卓越的分析工具、国际化的视野和本土化的经验，毕马威中国能提供至臻完善的专业支援，协助客户克服当前挑战，抓紧未来机遇，并推动战略性变革，让客户时刻运筹帷幄，精明决策。

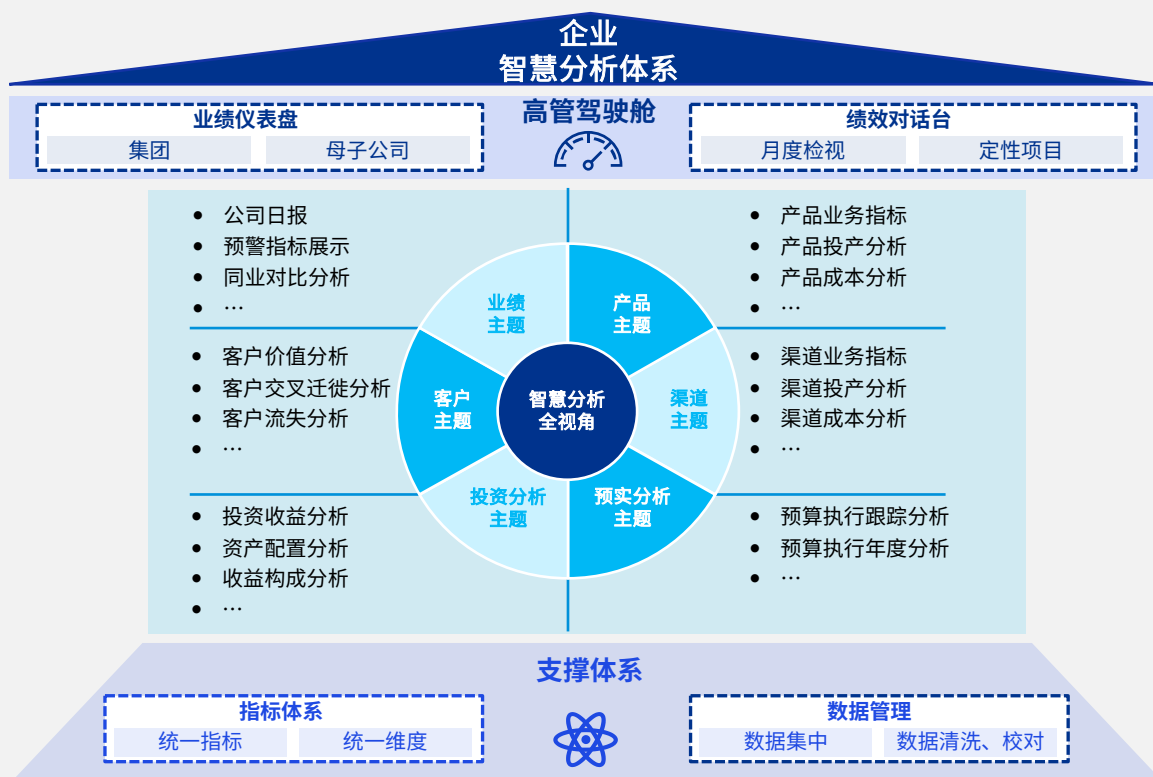
► 全视角、全链路的业财融合智慧分析咨询服务

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。

在打通业财数据衔接通道的基础上，毕马威中国协助客户建立高效、扁平、透明、可视化的数字化智慧分析体系，并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。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

图8 毕马威全视角智慧分析体系



来源：毕马威分析

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例1 某童鞋领导品牌的经营分析体系咨询项目



客户的挑战

- 客户背景：于1999年在香港成立，主要经营健康鞋和多元化护足产品的研发、生产与销售。在2007年开始进驻内地市场，目前其分店已经超过800家，其中内地市场有500多家直营门店，在港澳市场拥有72家门店，在新加坡、马来西亚、澳大利亚等21个国家开设近100家门店。2021年电商全渠道累计销售额破亿，迈进亿元俱乐部。
- 目前已实现人、货、厂、后台的数字化管理，但企业的管理更依靠经验或手感管理，缺乏统一的目标指引、偏差管理，以及专业管理的视角，更无法深入发掘数字的价值。



KPMG方法赋能

经分体系重建：

- **全方位**：基于商品企划到销售全价值链，通过调研访谈、资料与数据分析、问卷等形式深入了解江博士整体经营分析管理现状以及管理痛点，并基于毕马威经营分析评价框架（涵括指标、模型、系统等）、行业对标分析、行业发展趋势研究，对企业经营与分析管理现状进行全盘摸底，形成诊断结论及建议方向。
- **前瞻性**：从看板、指标、模型、组织流程以及工具支撑等多方面规划其未来经营分析体系，并结合商品全价值链，识别各环节的分析管理重难点，明确改进思路或建议。
- **建人才**：引入行业经营分析组织建设经验，结合企业目前及未来3-5年管理要求，设计经营分析组织架构，明确该部门职能、定位及相应人员配置要求，并指导完成经分人才阶梯建设。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例1 某童鞋领导品牌的经营分析体系咨询项目（续）



客户的收益

- **看清差距：**深入了解情况，基于毕马威多年业财融合、计划与分析建设实践经验，以业界领先要素作为参考，分析企业管理、品牌经营在什么位置。
- **指引方向：**通过外部行业分析找机会，对标企业分析找差异，内部数据分析找挑战，多方参与，共同思考与复盘，找到聚焦方向与项目或工作。
- **落实方法：**以方向指导，设计一整套可实现的模型、流程，形成一本字典、一套模型、一套机制。
- **保障实现：**多方参与，通过实践中数据迭代，保持复盘，确保目标实现。



毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例2 某国际化运动时尚集团的经营分析体系咨询项目



客户的挑战

- 客户背景：是中国领先的体育用品企业之一，专业从事运动鞋、服装及配饰的设计、研发、制造、营销的多品牌、国际化体育用品企业。作为一家定位大众的专业体育用品企业，在致力于专业体育用品生产的同时，更坚持“运动时尚”的独特定位，通过体娱双轨的差异化营销策略，为消费者提供既有个性又具性价比的体育用品。
- 面对着多区域、多品牌、多业态的发展下，各品牌管理口径不一，集团管控力不足，无法触达实际业务层面，财务管理价值未完全发挥，无法形成统一的凝聚力。经营分析体系处于初建阶段，并呈现“散、断、浅”的特点，无法形成集团决策管理有力抓手。



KPMG方法赋能

经营分析体系完善：

- **六个统一**：以1套指标体系为承载，1套可横向贯通，纵向穿透经分模型为工具，并总结1张经营核心看板，统一了集团经营管理视角，满足集团与各品牌经营管理与分析需求。
- **全链路**：实现从商品企划到销售的全链路穿透分析，让事实看得更透。
- **全归因**：借助毕马威企业价值地图，从财务结果穿透至经营管理，并落实为相应管理指标与维度，实现所有结果的归因管理，让问题说得更清。
- **重前置**：重视管理前置，以预警分析为手段，加强供应链前置监控，实现供应可视可控，实现业务管理更深。
- **预未来**：结合主业务流程设计测算模型，兼顾业务与财务管理需要，覆盖产品、供应、销售各环节，围绕经营管理场景，以结果为导向，通过测算模型进行结果测算，辅助管理层高效决策，使得未来抓得更准。

除了内容外，毕马威也协助客户进一步推动了财管理转型工作，完成了财务转型下管理会计组织配套设计，实现管理会计承接及能力建设，并提供财务战略目标设定测算工具指引与辅导。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例2 某国际化运动时尚集团的经营分析体系咨询项目（续）



客户的收益

通过完善经营分析体系完善，实现“六合一”，全面加强集团财务管理能力建设，形成一套机制与方法，使财务能真正深入业务，能及时了解差距，识别机会与风险，并制定应对措施，引领业务行为的改变。



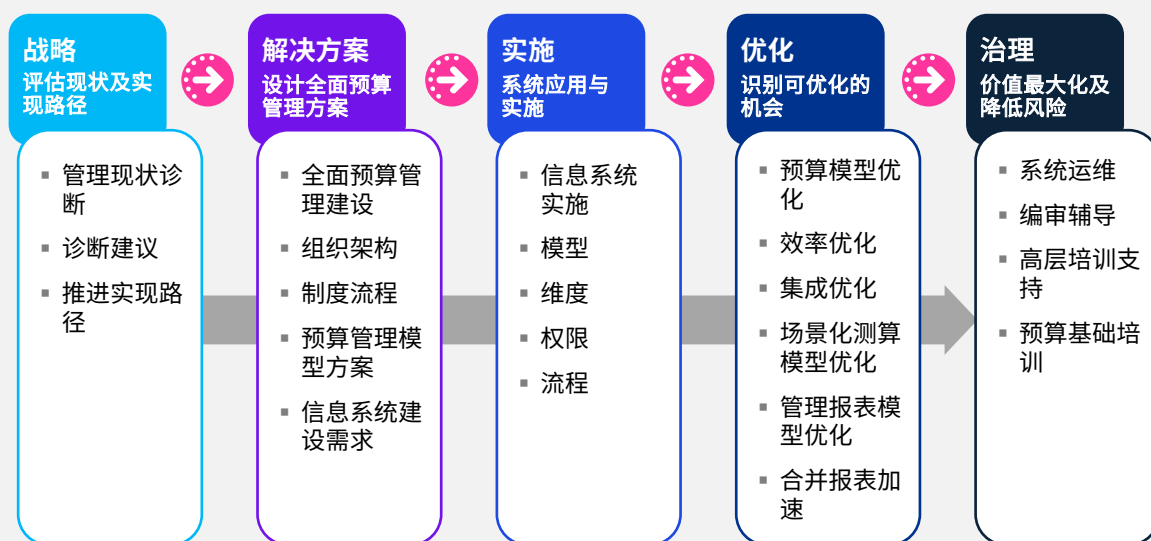
毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

基于全生命周期的全面预算及合并报表一体化服务

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9 贯穿全面预算管理的全生命周期服务流程图



来源：毕马威分析

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例3 某国际化服装品牌集团的全面预算管理升级项目



客户的挑战

- 客户背景：拥有多品牌的国际时尚运营管理集团，迄今为止公司已拥有9个时尚品牌，覆盖290个城市各品牌线下门店合计近3000家，8000多个工作伙伴。
- 预算管理——早年基于Oracle Hyperion实施预算管理系统，由于系统设计不符合实际管理需求且集成性较差，只是充当数据存储工具。近期提出预算系统及管理全面优化升级，希望通过项目的实施，解决目前预算管理困难，打通业财，消除信息壁垒，实现管理决策支撑。



KPMG方法赋能

全面管理提升：

- **年度预算**：涵盖战略规划、销售预算、成本预算、人力预算、费用预算、融资预算、资本性支出预算、税费及其他预算、报表预算
- **滚动预测**：与年度预算模型保持一致，根据预算执行情况，对未来一段时间进行预测，及时更新反映公司未来运营情况
- **预算分析**：基于预实数据信息，实现预算与实际、预测的对比分析
- **数据集成与初始化**：海波龙为基础实现预算数据初始化，连通9个业财信息系统，打通业务与财务，有利于提高工作效率和数据准确性
- **敏感性测算**：实现零售单店销售、规模测算；特许与联营的单客户测算；电商客户与损益测试；财务测算

实现两个顶尖预算管理工具的顺利转换升级

- 通过SAP BPC的建设，不仅满足原有预算系统功能，而且并在此基础上优化年度预算功能，扩展敏感性测算功能模板。
- 充分考虑用户原有的操作习惯，充分利用SAP BPC与EXCEL无缝集成的特性，实现了不同层级管理报表的输出，以及高阶用户自由多维分析应用的需求。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例3

某国际化服装品牌集团的全面预算管理升级项目（续）



客户的收益

实现真正业财融合，通过全面预算体系的全面优化升级，实现了从商品企划至销售的全链路管理，打通了产供销存各环节，实现业务与业务、业务与财务以及部门与部门的统一与协同。



毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

全面的价值管理

“十四五”时期，零售及消费品企业面临的内外环境变得更复杂。从全球看，全球经济下行压力增大，中国对外贸易增幅有所放缓，国际贸易体系规则发生了改变。复杂的外部环境给企业、尤其是国际化程度较高的零售及消费品企业带来巨大的影响；从国内看，投资拉动经济的增长模式也发生了改变，中国建设质量第一、效益优先的现代化经济体系。为了谋求长久的生存与发展，零售及消费品企业不得不转变经营观念，从短期追求利润目标转向培养长期全方面把控的盈利能力，变专业化职能管理为全局性决策管理，树立战略管理思想。作为企业管理最重要环节之一，财务管理逐渐得到高度重视并被上升到战略高度。其中，价值管理是当前企业财务活动的围绕重心，已成为企业财务管理的核心。在企业决策中引入价值管理，能够从根本上促使财务管理体系发生质的改变，对企业财务管理升级具有重要意义，是财务管理的最终归宿。

毕马威中国紧跟国际政经环境、中国政策变化及零售及消费品行业发展趋势，寻找企业价值驱动的原动力，从资金管理、投融资管理和防范财务风险三方面为企业量身定制的价值管理解决方案，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。

► (司库)资金管理体系建设

近年来，在信息技术不断发展的大环境下，市场格局和企业经营模式发生重大变化，传统的司库逐渐走出“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。

毕马威中国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“端与端”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（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。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

图10 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。

来源：毕马威分析

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

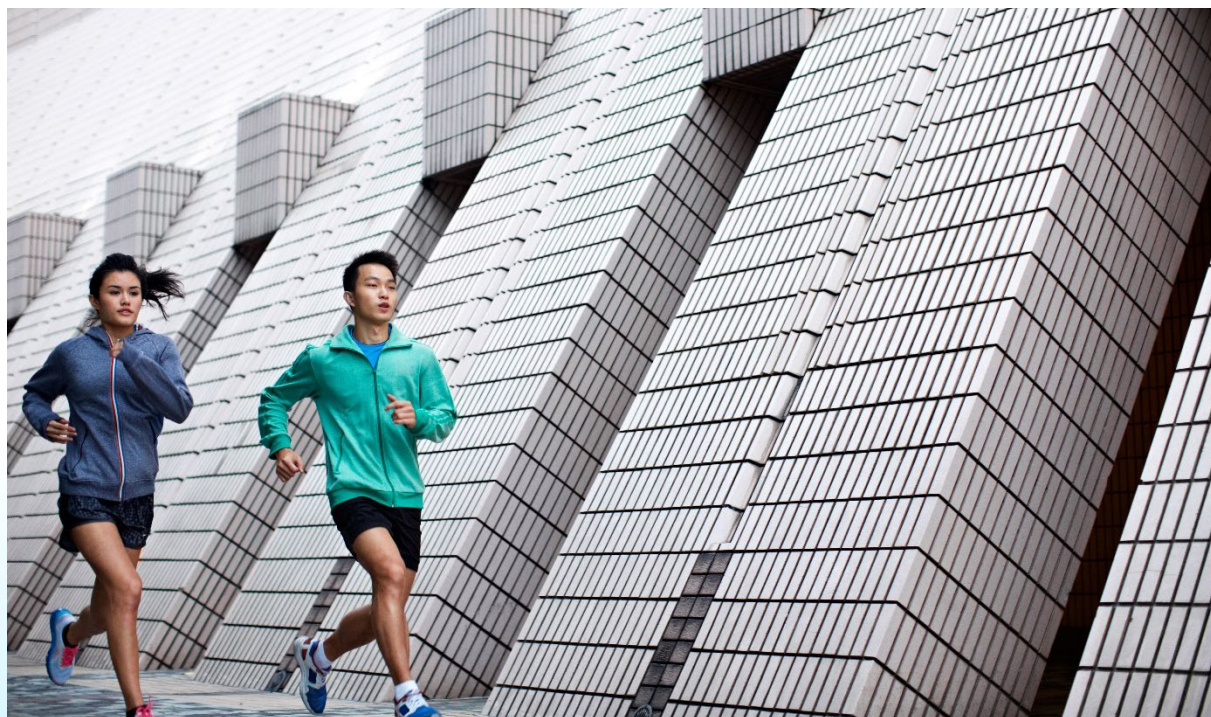
案例4

某知名运动服饰品牌的资金管理及司库建设咨询项目



客户的挑战

- 客户背景：专门从事设计、生产、销售运动鞋服、配饰等运动装备的综合性、多品牌的体育用品集团。市值超过1700亿港币，是中国最大的体育用品集团之一。踏率先在国内建立体育用品专卖体系，完成了从生产单一产品到综合性体育用品品牌运营的过渡。在国内拥有超过4000家的专卖店，在国内建立了最完备的，覆盖一、二、三线的市场营销网络，成为体育用品行业的领跑者。
- 集团面临的挑战之一在于资金较为分散，组织职责未完全厘清，大多数资金人员深陷于繁杂的交易处理中，资金数据的口径与标准未完全达到一致，难以发挥集团专业价值支持分析决策，同时内外部监管越发严格，整体财务管控凸显。在此背景下，集团希望谋求转型，逐渐向价值战略型司库发展，实现资金全面统筹，赋能业务发展。



毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例4

某知名运动服饰品牌的资金管理及司库建设咨询项目（续）



KPMG方法赋能

以实现资源统筹，驱动业务发展为目标，从顶层管控模式出发，以业务提升赋能、系统建设全链条承接，搭建符合客户运作特色的司库管理体系架构。

一、厘清资金组织及职能定位：

- 资金部下设三大中心，定位前中后台，发挥专业价值
- 通过部门隔离，监督制约以控制风险，专精运营，避免“一岗多职，长期打杂”的管理方式
- 通过职能确定岗位，确保职能边界权责明晰，完整履行司库职能

二、业务优化提升：

- 优化提升各资金业务如资金计划、资金池、账户管理、结算管理、投融资等模块的流程设计，实现标准化管理，提升运作效率，推动业务发展
- 理清业务场景、进行业务风险分类，确定审批权限，避免重复授权
- 搭建完整的资金运营及绩效考核指标，有效完成资金业务事后评估及推进考核

三、基础系统建设：

- 明确各业务板块系统需求功能点，完成资金系统系统选型工作，推进资金系统全模块建设，帮助实现从业务执行到审批管理线上化、自动化、智能化管理，减少手工干预
- 搭建完整的数据库以作为后续分析基础，全面提高数据可视化程度，生成各类报表供管理层适用

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

案例4

某知名运动服饰品牌的资金管理及司库建设咨询项目（续）



客户的收益

- **厘清资金职能，重塑组织架构：**重构科学资金管理组织架构，实现职能厘清， workflow 顺畅，高效运营
- **厘清业务场景，防控资金风险：**明确资金管控和风险管理模式，搭建完善的资金管理业务框架，击破各个资金模块存在痛点，达到业务优化提升
- **完善功能，搭建统一资金数据平台：**对比系统供应商情况，完成系统选型，帮助客户提高信息化建设程度，实现基础业务线上化、自动化、智能化；加强系统集成化、提升自动化率及运营效率，保障数据安全的同时发挥数据集中管理价值

► 投融资管理

在时代经济发展过程中，零售及消费品企业在聚焦核心主业谋求革新的同时，凭借其自身技术、产业链、生态和区域等优势，悄然地进行着多业态、集团化的战略扩张。企业投融资行为亦随之变得多样化，不再是过往围绕主营业务单一的投资行为，并购、重组、招商引资、租赁买卖等投融资行为贯穿在企业发展过程中。企业通过投融资行为实现对资源的有效利用，助力企业拓宽业务领域、布局新兴业态、夯实核心竞争力，提高资本运作效率及价值。投融资管理作为企业运营管理中的核心一环，在规划和发展过程中应更聚焦全局化、精细化、科学化、数字化的管理，更好地契合企业发展战略，推动企业战略落地执行。

毕马威中国结合多领域、多类型、多层级的投融资管理项目经验，围绕企业的业务诉求，以“提升管理效力，实现财务投融资价值”为核心构建业务解决方案，主要包含资本结构及融资策略、融资投资理财全周期管理、资本预算及项目投资决策流程梳理等服务，助力企业构建系统性的投融资管理体系，加强业财管理的增值属性，全面提升企业的行内竞争力和抗风险能力。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

► 财务风险分析管理

企业受外部市场环境影响，面临着利率风险、交易对手信用风险、外汇风险、商品价格风险、能源风险、保险等诸多不确定性。外部宏观环境的复杂性和突发性不断对价格的波动产生着巨大影响，不利于企业控制成本和保持利润的增长。同时，市场、消费者、法律、资源等的变化也在持续对企业的日常财务管理产生压力。企业自身内部的财务决策、财务关系和人员管理都需革新，企业应思考如何在司库体系下综合融入内外部考量因素，同时建立科学的财务目标和制度，成功运用司库对企业财务风险进行管理。

毕马威中国作为独立第三方专业机构，致力于为企业提供财务风险分析管理工作。一方面，毕马威以财务风险为核心，从监管要求出发，通过对标零售及消费品行业领先实践，对公司治理架构、业务流程、经营状况，收支情况等方面进行全方位评估分析。另一方面，毕马威会从整体经营战略、重点商业模式及业务领域出发，在平衡财务风险与收益的基础上，识别财务风险分析管理体系存在的问题、提出改进建议并持续跟进，推动企业财务风险分析管理体系的持续优化与质效提升。



毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

高效的财务运营

受国内外多变的形势和行业发展趋势的影响，零售及消费品企业面对不进则退的挑战，建立高效的财务运营尤为关键。财务运营不仅是企业运营的核心，也是企业的重要抓手。高效的财务运营体系是以提升财务绩效为最终目标，以财务指标牵引业务运营，使财务核算向财务运营管理转变，化被动为主动。高效的财务运营水平可以帮助企业优化财务流程、提高工作效率、降低成本、提高财务稳定性等。

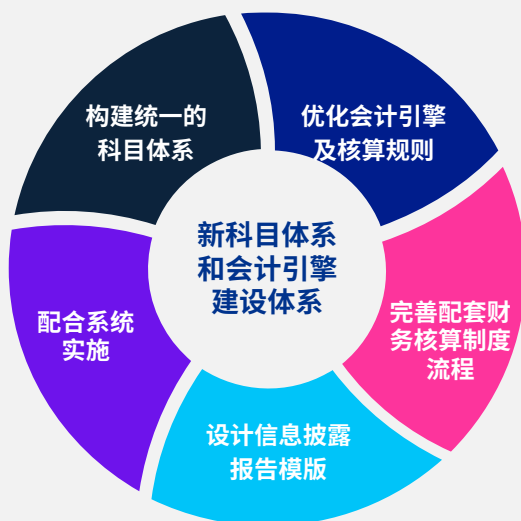
▶ 会计核算标准化

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。

毕马威中国紧跟时代步伐，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。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

图11 毕马威新科目体系和会计引擎建设体系



来源：毕马威分析

财务共享结算服务

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，要想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。

目前，零售及消费品行业企业在财务管理建设方面存在着一些普遍的问题，包括因公司业务快速增长与多业务发展趋势越来越明显，使得财务部门功能显得相对滞后，无法支持公司的可持续发展；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。

毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

毕马威中国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，为零售及消费品企业提供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，从而以效率最高、风险最低、最合理有序的方式帮助企业推进财务共享体系建设。

图12 毕马威财务共享建设目标运营模型（TOM）



来源：毕马威分析

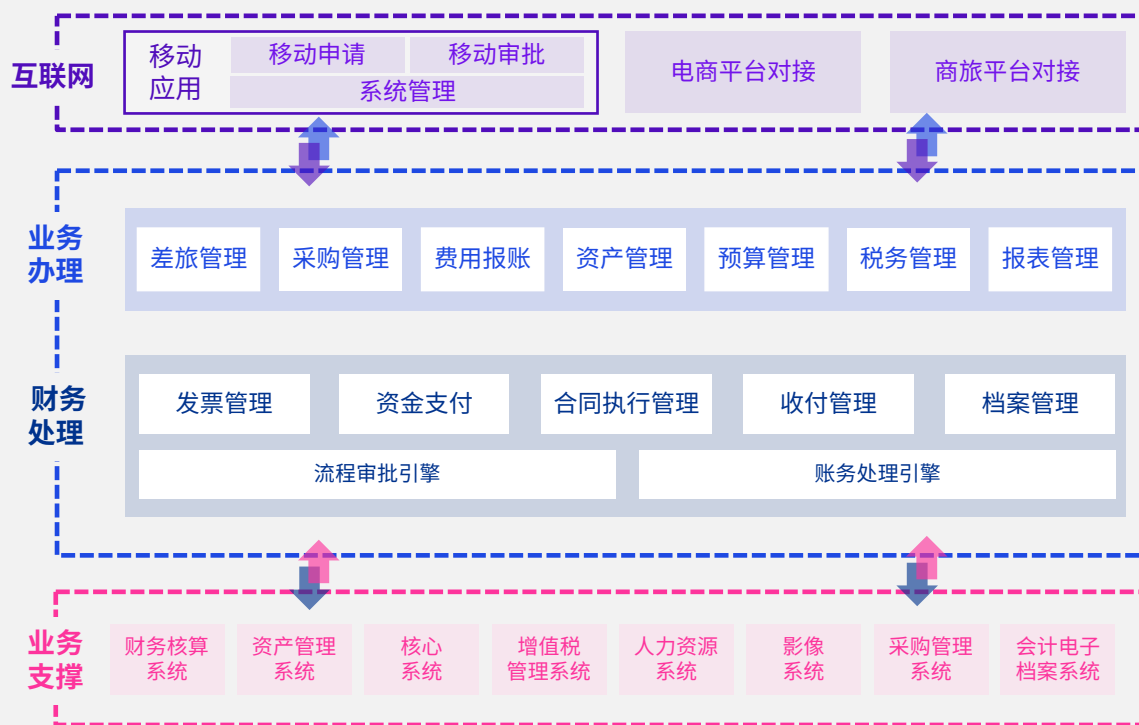
毕马威财务管理咨询解决方案赋能零售及消费品企业业务决策和驱动企业绩效核心

财务信息化规划及建设

在数字经济的潮流下，越来越多的企业关注财务和数字化深度融合及应用，也逐渐意识到信息顶层设计或规划对业务战略的支撑作用，期望能以信息化和数字化引领企业更好的发展。但是，大多数企业在财务信息化建设的过程中遇到不少的问题，例如财务系统集成化程度较低，信息孤岛和流程断点现象频繁出现；财务运营大量采用人工处理和线下数据传递；财务管理智能化水平低下，报表分析维度精细化程度不高，无法及时获取关键指标进行决策支撑等。

毕马威中国在财务信息化规划和顶层设计、财务信息化架构设计、财务信息化治理、信息新技术应用等方面拥有丰富的项目实践经验，能帮助零售及消费品企业勾勒财务信息化建设框架，推进财务信息化建设，利用系统工具、合并技术和分析平台，加强财务精细化管理，促进业财融合。

图13 毕马威智能财务管理平台体系



来源：毕马威分析

结语



结语

随着零售及消费品行业的稳步恢复和进一步发展，多数企业对财务管理的要求逐步向专业化、多元化方向转变。各零售及消费品行业正积极探索内控体系建设新路径，充分发挥会计的管理职能，促进财务管理数字化转型，在此过程中，零售及消费品行业运用大数据等信息技术预测销售情况、识别未来风险，有助于提高财务管理的质量，实现财务管理工作全局化、精细化、科学化、数字化管理。

在本次报告中，毕马威中国为零售及消费品行业提供财务管理咨询解决方案，希望能帮助零售及消费品企业客户明确财务发展方向及实施路径。方案提出建立整体的财务战略规划，并提供全视角的业财融合智慧分析咨询服务、全面的价值管理、高效的财务运营体系以及财务信息化的建设规划，让零售及消费品行业能及时掌握预算资金执行进度与资金流向使用情况，有效提高财务管理的灵活性和便捷性。

展望未来，企业的财务管理将迎来更多的转型机遇。其中，通过大数据与信息管理平台搭建起的财务管理体系，不仅能为零售及消费品行业提供实用有效的财务管理能力评价工具，帮助零售及消费品行业完成自身财务管理能力水平精准定位，还能为零售及消费品行业提供向更高级别进阶的方向和路径，为零售及消费品行业财务能力的提升提供关键路径和实现方法。另外，培养专业的人才团队、与合作伙伴建立财务合作关系、对财务管控进行闭环管理等均是零售及消费品行业完善财务管理的有效途径。

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、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。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。

“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

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。



毕马威中国

零售及消费品团队



林启华

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86(21)22123431

邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86(21)22123740

邮箱: willi.sun@kpmg.com



郑均

零售及消费品行业财务转型管理咨询
合伙人

电话: +86(755)25471000

邮箱: hj.zheng@kpmg.com



张诗颖

零售及消费品行业市场经理

电话: +86(20)38138974

邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



黄丽婷

零售及消费品行业市场助理经理

电话: +86(21)52031432

邮箱: ol.huang@kpmg.com

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/cn/zh/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。

©2023毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。