

普华永道 财务变革服务手册

—为金融机构领导者量身定做

内容议程：

- 财务变革服务
- 财务变革服务案例分析
 - 全球性银行
 - 大型地区性银行
 - 全球性资产管理机构
 - 全球型保险集团
 - 排名前三的美国银行
- 普华永道思想领导地位
 - 财务预算/预测
 - 精益原则
 - 成本管理
- 财务变革服务联系方式

财务变革服务

核心内容

普华永道帮助金融客户改革的领域

财务职能诊断

- 对财务组织架构、人员、流程和技术进行现状分析
- 为财务职能提出建议改进方案
- 通过差距分析和实施路径图从现状到目标模式进行变革

财务组织架构和经营模式设计

- 设计、实施目标经营模型
- 业务流程再造
- 评估、实施组织架构变革
- 财务运营流程优化

财务系统的设计和实施

- 全球性的ERP投资管理和执行
- 财务系统选择和实施
- 管理报告和指标
- 财务和风险报告整合
- 总账/科目设计和推行
- 业务转型和变革管理

财务流程优化

- 财务关账和法人报告
- 管理和监管报告
- 预算及预测
- 成本识别与分摊
- 资本管理和资本分摊
- 资金转移定价
- 有效的财务和企业成本管理

财务披露和监管合规

- 通过优化目前的财务流程来满足披露和监管合规不断变化的要求，这些监管要求包括FASB（财务会计准则）、GAAP（公认会计准则）、Dodd Frank（《弗兰克法案》）、CCAR（核心资本充足率）、决议计划和压力测试。

业绩管理和分析解决方案的设计和实施

- 商业智能和数据仓库
- 报告和纠正
- 数据管理、治理和质量
- 成本管理和盈利性分析

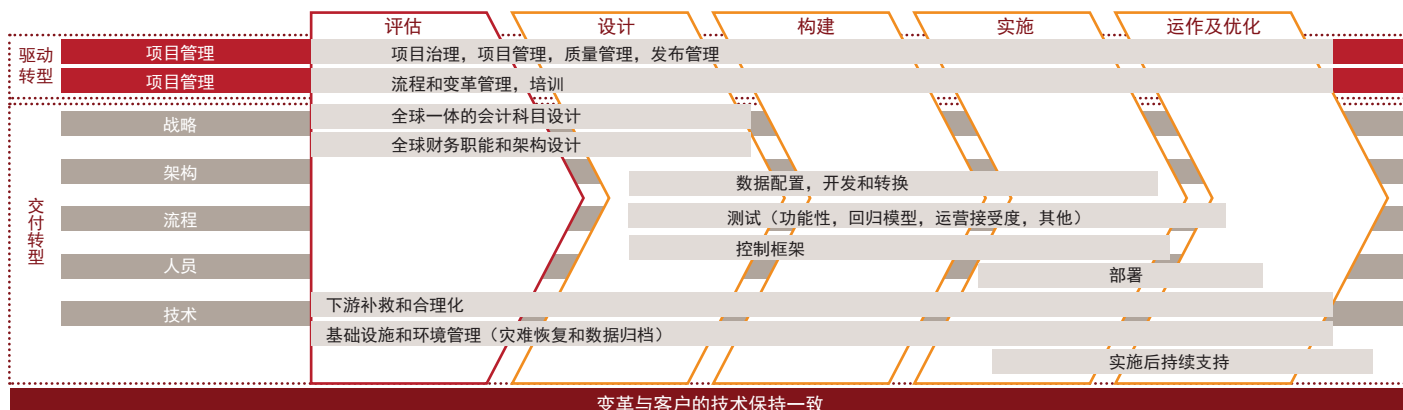
共享服务中心 / 离岸 / 外包

- 设计、开发并实施外包战略
- 战略建议/供应商分析和过渡计划
- 选择适合的流程
- 设计业绩指标和SLAs（服务等级协议）

普华永道财务变革方法

普华永道对于财务变革服务的方法在下图的“变革转型”方法论中有很好的诠释。我们通过考虑战略、架构、流程、人员和技术几个方面来理解客户在业务上面对的各种挑战。

我们的方法论是通过五个阶段中对不同行动计划进行无缝的整合从而促使项目的成功。下图是我们从工作经验中整理出来一些工作的核心内容，这些为我们灵活面对不断变化的业务需求和经济环境提供了良好的基础。



财务变革案例分享

财务变革项目：一家全球性的银行

概述/方法

普华永道帮助客户实施一个全球性的财务转型项目，并协助这个项目建立一个跨地域的全球性财务平台，并在美国进行试点。普华永道除了成功地实施了总账转型和帮助总账相关人员进行角色和 workflows 转型之外，还在美国推行了财务职能集中。普华永道通过对所有的分公司和财务职能部门进行自下而上的分析，将运营模型的流程最大限度地集中化和标准化。

客户收益

员工效率提高了7%。发掘了新的长期流程再造机会，可使员工效率提高超过10%。

财务变革项目：一家大型的区域型银行

概述/方法

客户进行了一个财务变革项目，目标是对一个财务职能分散、效率低下的机构进行报告能力的优化（总账、固定资产、应付和报告体系），从而为企业提供更透明的报告。普华永道对该银行进行评估，并提出了优化成本管理和放弃冗余软件的短期及长期咨询建议。

客户收益

客户优化了成本分摊方式、产品维度的盈利性分析报告和成本预测，并将财务人员减少了10%，同时将旧系统进行了选择性闲置处理。

财务变革项目：一家全球性的资产管理公司

概述/方法

客户发现他们集团和分公司报告体系的会计科目、流程和系统上有诸多问题。他们的报告系统和流程以美国为中心，并拥有8个不同的总账系统，且对全球财务流程进行支持。公司大部分的收入来源于亚太和EMEA（欧洲，中东和非洲）地区。因此客户需要一个更稳定、更复杂的跨区域财务报告系统。普华永道协助客户进行多项工作，其中包括职能需求收集、变革管理、测试、产品支持、呼入/呼出数据管理和培训。

客户收益

普华永道的参与帮助客户建立了一个清晰、可持续性的通往ERP重点领域的实施路径，其中包括：1) 跨机构的一体化全球计划；2) 定义流程和规范从而增加质量和预测能力；3) 建立并管理复杂的全方位测试流程、工具和沟通方式。

财务变革项目：一家全球性的保险机构

概述/方法

客户以前实施了PeopleSoft GL，但是系统的功能无法满足客户需求，这个客户原来有过系统实施失败的经验，其中有两次PeopleSoft失败的实施经验。当时会计科目和总账结构都无法满足当地监管报告的需求，且报告维度设置也不够清晰。普华永道负责整体项目的推进，全球性的需求整理和对以下几个职能领域进行设计，其中包括会计分录、关账、合并报表、美国公认会计准则 / 当地法定财务报告、重新估值和转换、主数据管理及应付账款。

客户收益

普华永道的参与帮助客户成功使项目上线，并为接下来的相关项目打下基础。新的全球性架构成功地满足报告的需求且为客户提供更好的透明度和管控能力。普华永道实施了主数据管理工具并且定义了客户全球业务的数据治理流程。

财务变革项目：排名前三的美国银行

概述/方法

客户收到美联储关于准备一个与SCAP（监管资本评估项目）和CCAR（核心资本充足率）有关的资本计划要求。普华永道为客户建立资本计划提供了项目管理和技术指导服务，其中包括促进确定资本计划及其方法的大纲、结构、格式和内容。在截止日期前，普华永道帮助客户准备了大量的数据和支持性材料。

客户收益

客户成功地在截止日期内完成了资本计划的提交，并为监管单位准备了相应的数据。

普华永道财务变革思想领导地位

普华永道咨询部门(包括财务变革团队)处在通过监管和技术提升促进行业发展的最前沿。我们一直通过各项调研和思维的领军变革,致力于先进指导和方案的开发,以应对瞬息万变的商业需求和挑战。

在此我们为各位简述三个将思想领导应用于金融机构领域的最新案例:



思维变革: 预算改革 - 年度预算陈旧过时,无法跟上商业环境的发展需求。早在2007年次贷危机之前,传统预算和计划流程之间的相关性已经广受争议。传统意义上,自下而上的预算和预测流程应该演变为滚动的预算和持续的业绩管理。

普华永道协助金融机构通过战略策划和预算流程上的重大变革获取客观价值,内容包括:

- 普华永道关于目前财务预算和预测现状,以及在变革中会遇到的主要障碍的观点
- 为实现有效战略规划、滚动预测和业绩管理流程的框架



前进或者后退: 如何应用精益原则以提升财务职能 - 由于会计、监管和管理等一系列的挑战,财务领袖们在提高财务效益和质量上面临重大压力。精益财务能通过精简成本和释放产能,大幅提高利润。实施这一策略的金融机构在一年至一年半内,缩减了20%-30%的成本,并成功将成本效益比控制在行业均值以下。

精益财务通过精简无附加值的业务和促进持续提升的心态,以较小的代价换取了可观的收益。然而,很多企业认为精益财务仅对提升流程效率有帮助,未能从多维度考虑挖掘这一策略的全局效益。普华永道将系统性方法论与以客户及成果为导向的思维方式相结合,利用假设推动型方案和全方位精确评估,为客户量身定制解决方案。



开源与节流: 改变成本管理方式 - 金融机构领域普遍面临收入下滑。当前的美国和全球经济环境一直充满了挑战,宏观经济预测显示,金融机构已经无法通过扩张来走出困境。之前收益良好的商业领域在监管加强和资本要求提升的情况下,已无法继续有效增加收益。我们认为必须通过彻底的商业运行模式改革才能提升盈利能力。

改革活动如果配合以成本精简、费用管理和控制流程,金融机构必将从中获益。普华永道的组织变革流程、方法论工具和概念性理论会帮助金融机构甄别出需要提升和纠正的领域,并实施可持续型变革。我们的方法使得金融机构能够关注以下核心领域,包括:成本精简、战略性费用管理和控制、变革、成本获取和分摊方法设计、财务系统实施等。

财务变革服务联系方式

Vincent Cai

蔡欣溢

+86 (21) 2323 3256

vincent.x.cai@cn.pwc.com

Herman Guan

关赫

+86 (10) 6533 7653

herman.guan@cn.pwc.com

Siyan Han

韩思晏

+86 (21) 2323 3450

siyan.han@cn.pwc.com

Ray Jiang

蒋睿

+86 (10) 6533 7291

ray.jiang@cn.pwc.com