

1.1. 指定问题

1. 为了给“投管部”下一步工作部署做好准备，请总结前期案例中的财务管控经验，以新部门成员的身份，在自行调研的基础上（请合理假设目前 PCI 内部投资项目管控情况）结合优秀企业实践经验，并根据内部技术投资项目全生命周期特点，厘清 PCI 公司内部技术投资项目管理脉络、梳理各阶段财务管控的工作思路后，为投资前、投资后、处置期三大阶段分别设计相应的财务管控工作重点。请结合 PCI 经营特点为三大阶段各至少选取 1 个财务管控重点展开阐述。

（比如投资前涉及的“投资分析与决策”这一工作重点，可总结前期案例内容，详细说明“投资分析与决策”的目标和可能面临的风险，采取的财务管控手段及实现该管控目标需要投入哪些资源或支持等内容。——举例仅供理解问题，请勿直接使用）

初赛和区域赛都聚焦于内部投资项目投资前的财务管控，而内部投资项目的最大特点是周期长，风险大，投资后也需要财务管控的介入。本题引导学生关注内部投资项目投资前、投资后、处置期各环节可能面临的风险点，思考管会部下新设立的“内部投资项目财经管理部”（以下简称“投管部”）需要“做什么”。学生首先需明确内部投资项目财务目标，然后根据调研内容进行风险识别（指导老师可以以初赛、复赛遇到的长期投资风险点举例，启发学生思考 PCI 公司在投资各阶段可能遇到的风险点），选择相应的财务管控手段管控风险，并分清在内部投资项目管控中哪些需要管会部介入，哪些需要其他部门协同，考虑需要投入的资源，从而为“内部投资项目财经管理部”的下一步工作开展提供思路。

2. 由于“投管部”“新成员”很期待结合个人优势或兴趣针对性地学习、运用相关管理会计能力和知识，为工作及今后的个人发展方向做出清晰定位。请结合问题 1 所选取的三个财务管控工作重点，参考《IMA 管理会计能力素质框架》，列举至少 5 种胜任新岗位必备的管理会计能力并简要说明理由。并联系实际介绍综合应用这些管理会计能力（选取其中 2 个即可）的思路，即您计划如何将业务实际与管理会计理论连接起来运用到部门工作实践中。

（比如 Alex 作为新部门负责人，需保障部门工作目标和战略目标一致，可阐述“战略和战术规划”能力在投资项目决策中的指导作用，从企业战略角度介绍做投资项目决策时的思路和方法，如举例说明运用哪些管理会计工具帮助企业制定长期投资战略，并站在企业战略的高度，将投资评价的定性和定量指标相结合支持投资决策）

在明晰新成立的“投管部”需要“做什么”的基础上，还需要考虑“怎么做”。管理会计理论帮助管理者完善了管理知识体系，在工作中管理者须理论结合实际，才能正确应用管理会计知识解决实际问题。学生需要基于对投管部的部门职责认知，表达对岗位工作的认可和工作态度——管理会计理论为内部投资项目管理提出了一套方法论；学生可以参考《IMA 管理会计能力素质框架》的管理会计能力，选择作为“投管部”成员需要具备的管理会计能力，并思考如何运用这些技能在“投管部”开展工作。学生可以讲述对某一事件的经验总结、如何规划未来的管控措施、如何在管理中发现问题和机会等内容，将既有的知识储备与管理会计理论联系起来。在明确需要具备的管会能力基础上，各成员还需客观审视自己的兴趣方向和能力层级，明确未来重点学习领域，从而规划部门各成员职业发展方向，形成分工合作、各有所长的工作环境。通过本题的回答，希望选手能展示出自信、好学、负责、积极、理性等优秀品质和综合运用管理会计理论体系解决实际问题的能力。

1.2. 建议答案

问题 1. 为了给“投管部”下一步工作部署做好准备，请总结前期案例中的财务管控经验，以新部门成员的身份，在自行调研的基础上（请合理假设目前 PCI 内部投资项目管控情况）结合优秀企业实践经验，并根据内部技术投资项目全生命周期特点，厘清 PCI 公司内部技术投资项目管理脉络、梳理各阶段财务管控的工作思路后，为投资前、投资后、处置期三大阶段分别设计相应的财务管控工作重点。请结合 PCI 经营特点为三大阶段各至少选取 1 个财务管控重点展开阐述。

（比如投资前涉及的“投资分析与决策”这一工作重点，可总结前期案例内容，详细说明“投资分析与决策”的目标和可能面临的风险，采取的财务管控手段及实现该管控目标需要投入哪些资源或支持等内容。——举例仅供理解问题，请勿直接使用）

可接受的答案：

本题建议学生可以根据 PCI 公司内部技术投资项目各阶段特点制定财务目标，比如投资前阶段要实现维持或产能扩张、新产品上市、生产技术革新，降本增效、控制投资成本、实现投资价值等目标，投资后阶段要实现保证预算产能、保持预计投资收益指标等目标，处置期阶段要实现评价投资项目成果、选取最优处置方案等目标

针对以上目标，预计可能发生的风险，可以在不同阶段设置多项内部技术投资项目财务管控点。以下列举部分关键财务控制点，不代表全部：

- 1) 投资前：资产全生命周期预算管理、融资管理、投资分析与决策
- 2) 投资后：在建工程预算管控、已投入项目投资预算管控、已交付项目实施效果分析、滚动预算管控、设备使用效率诊断及优化、闲置设备管理、设备费率标准管理、资产内控管理、维保费率标准管理、维保费用管控；
- 3) 处置期：资产最优经济寿命测算与决策、资产处置管理、资产更新改造分析与决策、投资经济效益评价

以上各阶段列举关键财务控制点数量不限，如果学生回答的内容不在以上范围之内，但言之成理且能够自我闭环，也视同达到满意的效果。

学生需要针对每个阶段至少选取一个财务管控点，举例说明该阶段可能发生的风险，需要管控的内容，可采取的财务管控手段，并具体说明应对措施。本题没有标准答案，举例如下：

投资前：主要的投资目标是保证投资决策在企业战略导向下，控制投资风险，实现投资价值。如投资决策失败，存在投资无法收回，投资效率低下等风险，可以通过建立“投资评价机制”，规范投资决策过程，拉通各部门投资预算数据，科学为管理层提供投资决策依据，规避投资失败风险。

投资后：可能存在已交付技术投资项目实施效果未达预期的风险，可以通过建立已交付项目定期点检投资项目经济评价指标的投资经营分析机制，对投资决策指标定期带入实际运行数据重新计算，及时发现预实差异，分析差异原因，并制定改进措施以降低项目实施效果不达预期的风险。

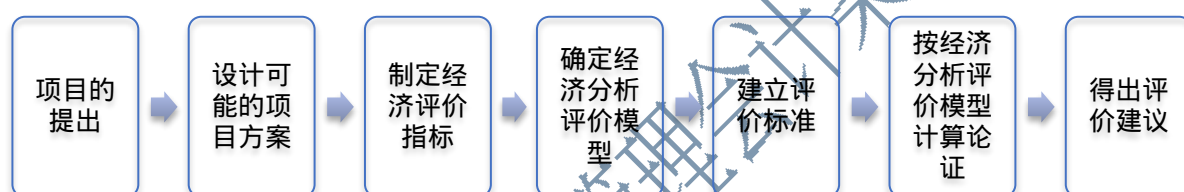
处置期：可能存在设备报废标准不清晰，主要依据主观判断，存在设备报废过迟或过早的风险，可以通过建立设备报废机制，“投管部”介入设备报废评估过程，设计评价模型，建立评价标准，计算论证给出建议。

由于本题开放性较强，学生可以根据血液制品企业特点思考内部技术投资项目在各阶段可能存在的风险，设计财务管控方法。以上案例说明仅供参考，学生可以根据选定的关键控制点设计实战案例，案例需能够说明财务管控在风险控制中的作用。

出色答案：

为投资前、投资后、处置期各阶段至少设计 2 个以上财务管控工作重点则更出色；

对于主要控制方法如能用案例举例说明，如投资前可以总结前期比赛内容举例说明，举例如下：在初赛 PCL 公司发生的“ALB 产线高技术产业化推进项目”投资决策过于粗放，造成投资后实际运行与预算有差异，管会部在“投资分析与决策”过程中采取了建立“投资评价机制”的财务管控手段，具体包括以下步骤：



同时通过搭建经济分析评价模型，代入数据计算经济评价指标，具体管控过程需要公司制定指标评价标准、各部门配合提供投资决策所需的数据，待模型成熟后纳入信息化系统进行自动测算。

以上是对前期案例的总结，学生们可以在总结的基础上发挥想象力，如场景生动形象，解决方案切实可行则更出色。

问题 2. 由于“投管部”“新成员”很期待结合个人优势或兴趣针对性地学习、运用相关管理会计能力和知识，为工作及今后的个人发展方向做出清晰定位。请结合问题 1 所选取的三个财务管控工作重点，参考《IMA 管理会计能力素质框架》，列举至少 5 种胜任新岗位必备的管理会计能力并简要说明理由。并联系实际介绍综合运用这些管理会计能力（选取其中 2 个即可）的思路，即您计划如何将业务实际与管理会计理论连接起来运用到部门工作实践中。

（比如 Alex 作为新部门负责人，需保障部门工作目标和战略目标一致，可阐述“战略和战术规划”能力在投资项目决策中的指导作用，从企业战略角度介绍做投资项目决策时的思路和方法，如举例说明运用哪些管理会计工具帮助企业制定长期投资战略，并站在企业战略的高度，将投资评价的定性和定量指标相结合支持投资决策）

可接受的答案：

本题开放性较强，鼓励学生以个人知识、技能背景为起点，模拟带入实际场景，运用管理会计能力解决实际问题。本题不设标准答案，关注学生的独立思考能力和沟通总结能力，建议学生从以下角度阐述：

- 1) 对《IMA 管理会计能力素质框架》的理解，结合投资所需技能选取 5 种胜任新岗位必备的管理会计能力，如战略和战术规划能力、资本投资决策能力、企业风险管理能力、预算和预测能力、财务报告分析能力等。学生还需要说明选取能力的理由，如 Alex 作为新部门负责人，需保障部门工作目标和战略目标一致，投资项目决策需要与公司战略方向一致，制定的投资方案需要权衡公司的长短期目标，具备“战略和战术规划”能力才能在制定长短期目标时把握战略方向，能在长期目标和短期目标之间做出平衡，监督战略方案的实施。
- 2) 联系实际介绍综合应用这些管理会计能力的思路，即如何将实际业务与管理会计理论连接起来并运用到部门工作实践中。如为降低投资后不能达到预期投资效益目标的风险，需要保证内部投资项目投资决策指标的实现，“投管部”制定了针对重点已交付内部投资项目定期点检的财务管控制度，“投管部”人员每月针对重要内部投资项目关键节点进行点检，及时更新计算实际运行指标并与投资决策时预测的经济评价指标进行对比，发现较大偏差后需要运用“数据分析”能力解读投资财务比率的含义，找出造成指标不理想的主要原因，并运用“协作技巧、深化团队合作”能力推动问题的解决，此处学生可以引入实际案例展现实施过程：2023 年 7 月“投管部”人员在重点内部投资项目定期点检中发现“ALB 产线高技术产业化推进项目”白蛋白产品平均吨产不达 2000 瓶，假设未来产出都按此水平计算，将导致净现指标较下降 5%，“投管部”人员“使用诊断技术确定并报告数据存在的因果关系”，发现主要原因是白蛋白平均收得率低于设计目标，进一步分析是批与批之间收得率差异较大，深入调研收得率不稳定原因是由于压滤过程洗板效果不理想所导致的，通过运用“突破部门障碍，在自身责任之外为实现团队目标做出贡献”的能力，推动生产部门通过增加压滤过程中压滤机使用的板框数量进行改进，8 月点检结果充分证明了改进方案的有效性，白蛋白产品平均吨产数量达到设计目标。
- 3) 《IMA 管理会计能力素质框架》指出管理会计师从入门到专家，是一个循序渐进、不断学习、不断实践的过程，每个阶段的要求和侧重点各不相同，每个有志于从事管理会计的人员都要清晰地认识到自身能力水平、需要继续学习的方向以及未来将要达到的目标；学生如能结合岗位需求的适配性，对自身能力进行阐述，判断自身目前所处的管理会计能力层级（入门级到专家级共五级），结合所从事的“投管部”工作希望达到的层级，描述管理会计职业上升空间，以及个人对于职业生涯的规划；

本题不需过多运用管理会计工具等技术手段，关键要能通过本题的回答，展示出学生自信、好学、负责、积极、理性等优秀品质和综合运用管理会计理论体系解决实际问题的能力。

出色答案：

- 1) “投管部”新人需要经历一个过程：以前是站在某一个特定部门（如技术部门）、某一个特定视角（局外人）的角度考虑投资问题，他们更多考虑的是本部门的关注点，这将对他们的决策依据产生重大影响，可能导致不利于整体局面的决策。“投管部”则需要站在组织顶层，从全局出发、从战略视角、客观理性地分析投资的可行性，做出取舍和优化方案，若学生能转变视角，围绕企业战略做出专业判断，具备理性判断和“大局观”则更优；
- 2) 信息化、数字化背景下，管理会计需要能够有效支持经营和财务流程、解决问题、分析数据以及提高业务绩效，如果学生具备在技术飞速进步、竞争加剧环境下的应变能力、运用新技术的能力、解决复杂问题的能力则更佳；
- 3) 作为一个新成立的部门，各成员在为工作及今后的个人发展方向做出清晰定位的同时，能够兼顾分工合作、各有所长的精神，发挥团队协作效力，根据自身特点制定差异化发展方案则更佳。

- 结束 -