

《集团财务内部管控》

陈代友

【课程背景】

- 1、我国集团财务管控的现状分析和认识误区,国内企业集团财务管控与国际先进企业的差距在哪里？
- 2、集团财务管控模式对集团发展战略的意义；
- 3、集团财务管控模式的差异；
- 4、集团财务管控的总体目标与财务管控模式选择；
- 5、如何降低管理变革的成本,平滑提升集团财务管控水平；
- 6、集团内部控制的基本内容和方法；
- 7、集团财务管理工具；
- 8、案例分析与讨论。

【课程特色】

陈代友老师 15 年民企、外企高层工作经验与 2 年企业管理咨询经历，跨专业、跨行业的工作背景，铸就课程品质及其实用价值，没有空洞的说教，所有课程都是基于管理实务现状分析基础上结合世界 500 强最佳实践案例，提出解决问题之道。互动+情景练习+案例分析+课堂问答的讲授模式，达到学以致用目的。

【课程目标】

- 1、了解集团财务管理现状以及集团财务管控对发展战略的重要意义；
- 2、熟悉集团财务管理的模式；
- 3、掌握集团财务管控的基本内容；
- 4、掌握集团财务管控的常用工具。

【培训对象】

本课程适合专业财务人员和企业中高层管理人员学习。

【课程大纲】

一、解读集团公司管控

1.1 集团公司不同于企业集团，更不同于一体化大企业

1.1.1 集团公司：某公司通过产权纽带，控制其独资子公司（或分公司）、绝对或相对控股子公司，并由其自身，独资子公司（分公司），绝对或相对控股子公司组成，具有独立法人资格的公司群（集合）。

1.1.2 企业公司：企业集团是这样一种经济组织，它是一个以少数（也可以是一个）具有法人地位的大企业为核心，以一批具有共同利益、受这个核心不同程度控制或影响的法人企业为外围，通过产权及非产权等不同形式的利益联系而构成的企业联合体，是企业的集合。

1.1.3 一体化大企业：

1.1.4 集团公司是中间组织、是治疗大企业病的良方

集团外部：经营→价格配置资源→市场经济

集团成员内部：管理→权威配置资源→计划经济

集团与成员：管理+经营→价格+权威→市场+计划

1.2 集团公司的表现形式

1.2.1 会计学表现：

<1>母子公司（合并报表）：母子公司是投资与被投资的关系，是一种垂直的权利关系，同时，子公司的独立法人地位是不可改变的（合资、控股、联营）；

<2>总分公司（汇总报表）：总公司与下设分公司之间的关系与母子公司存在重大差别。分公司或事业部在法律上不是一个独立实体，它是总公司在生产和经营上的一个分支或派出机构。

1.2.2 社会学表现：

1.3 集团公司的本质所在

1.3.1 母子公司是企业资源配置的自然延伸

<1>企业是资源配置场所

<2>集团是企业的组合，其目的在于

1.3.2 母子公司是企业所有权和经营权分离的自然延伸

<1>企业所有权和经营权分离产生的天然矛盾

<2>解决天然矛盾需要建立激励与约束机制，让委托代理有效

<3>母子公司实质也是企业所有权和经营权分离。

1.3.3 母子公司关系依赖于法人所有制

<1>母子公司最高权力机构为各自的股东大会

<2>母公司直接管理子公司的障碍在于法人所有制

<3>尊重与超越法人所有制是母子公司控制的重要内容

1.4 管理控制的涵义

1.4.1 管理包括控制。管理五大职能：计划、组织、指挥、协调、控制；

1.4.2 控制手段越来越多，突出控制的重要性，尤其是计算机革命；

1.4.3 形成新的提法：管理控制

管理控制就是管理者为了完成组织目标而对资源有效获取和使用的过程；

1.4.4 管理控制系统（MCS 系统）

<1>控制系统基本要素

<2>管理控制系统

<3>管理控制环境：

管理者风格、战略规划、组织架构、责任中心、关联价格、资源计价等；

<4>管理控制过程：

战略分解→年度经营计划→全面预算管理→绩效管理→薪酬管理

<5>管理控制工具：

即时制：全面质量管理、集成制造、决策支持系统、项目管理

<6>.管理控制关键：

共享组织（金融、服务）

二、集团公司管控思路

2.1 集团公司管控逻辑

2.1.1 依据委托代理关系

2.1.2 一个成功的实践

2.2 集团公司管控模型

三、解读集团公司财务

3.1 传统的财务管理系统：从资金的角度

3.1.1 企业的资金运动

3.1.2 财务管理内涵

3.1.3 财务管理外延

3.2 现代的财务管理系统：从资金的角度

3.2.1 企业的资源分类

3.2.2 企业的资源配置

<1>资源配置的过程

<2>财务在过程中作用

3.2.3 财务管理内涵

3.2.4 财务管理外延

3.3 为什么会发生变革

3.3.1 以“资金”为中心是因为

3.3.2 以“资源”为中心是因为

3.3.3 同一理论，不同阶段认知

3.4 现代企业财务管理功能

3.4.1 披露信息

3.4.2 撑开利润空间

3.4.3 支持激励约束机制

3.4.4 控制风险

<1>企业的风险在现金（流动性太强）

<2>企业的风险在决策（公司治理）

<3>企业的风险在运营（内部控制）

<4>财务风险是核心

四、集团公司财务管控

4.1 集团公司财务管控思路

4.1.1 公司治理的视角：在《公司法》约束下，各级公司的财务治理

<1>股东大会权利

<2>董事会权利

<3>经营层权利

<4>监事会权利

4.1.2 公司管理的视角：财务管控模型

4.2 集团公司财务管控措施

4.2.1 财务预警系统建设

<1>预警系统组织：集团公司董事会风险及运营监控委员会牵头，财务管理部为主，风险管理部为辅，共同建立财务风险预警指标体系以及预警值，报董事会讨论后执行；

<2>预警指标设置

4.2.2 财务信息控制重点

<1>统一使用新的《企业会计制度》、《会计准则》以及会计软件

<2>制定本企业《会计制度》

<3>建立财务 OA 系统，加强财务系统交流

<4>强化财务基础工作（定额、计量、标准化……）

<5>会计信息延伸（普通话+方言）

<6>充分利用 ERP（或统计）（方言）

4.2.3 现金流量控制重点

<1>.账户管理

<2>资金计划管理

<3>现金集中管理（结算中心、内部银行、财务公司、收支二条线、资金池）

<4>.运营资金管理（应收帐款、付款政策、在线存货）

<5>融资及担保控制

<6>重大投资支出控制

<7>.大额现金流动监控

4.2.4 组织与人的控制重点

<1>.根据集团公司战略及定位，明确集团公司各级财务组织定位；

<2>根据各级财务组织定位，划分各级财务组织权责；

<3>根据各级财务组织权责，在负荷均衡和内部控制约束下；

优化各级财务管理岗位和财务管理组织架构，并形成上下一体化；

<4>开展财务负责人委派制度

4.2.5 财务管理制度控制重点

4.2.6 内部审计控制重点

4.4.7 全面预算管理

<1>全面预算管理向两头延伸，即与年度经营计划衔接，与绩效管理衔接。形成战略→计

划→预算→绩效→薪酬一体化；

<2>集团公司主抓出资人预算工作；

4.4.8 把出资人预算考核和子分公司年绩业绩考核结合起来

4.3 集团公司财务管控案例分析