

大财务管理知识与全员理财管理能力提升

课程大纲

第一天

上午 9 : 00——12 : 00

壹、 大财务文化精髓

1、 财务文化：纸制的文化与工作流程的文化的不同，大财务就是让企业价值真正得到提升

2、 财务文化核心：

原有企业财务管理的价值观念：资产保值、财务收支与平衡。

大财务的核心价值：让财务不再是：“管”，而是“理”！

把财务流程真正调动起来，实时反映、风险预警为管理手段的财务管理活动称之为“大财务”

3、 大财务到底怎么做？

案例分析 1：

某个电器集团企业，在制定财务战略时，通过对期权的制度细化，

希望能把财务团队更好地团结在一起，但事与愿违，因金融危机导

致企业股权在二级市场上的回落，让很多财务人员产生很多想法甚至团体离职。

这个集团企业财务文化是不是出了很多问题？究竟如何解决呢？

解决方案：

1. 资金集中管理

机械制造企业生产流程分布点多、面广，同一时点现金存量很大，通过网银结算系统进行实时划转，形成流量，提高资金使用效率。资金集中后，仅减少贷款所节省的利息，数字也是十分惊人的。

2. 设备集中管理

设置设备管理中心，对大型制造设备进行统一管理，避免有些单位的设备在闲置，而需要这些设备的单位又无法调剂，造成设备的重复购置或租赁。

3. 财权适当集中

机械制造企业往往全国各地都有分支机构，而这就造成了财务管理分流的局面在客观上要求企业进行监管，财务集中控制是一种理想化管理形式，但目前对财权可以进行适当集中。坚持财务审批的上报制、备案制、集体决策制、一支笔与授权制相结合的程序。

实行财权适当集中有利于保证企业内部财务目标的协调一致，减少内部单位的“内部人控制现象”，确保整体目标的实现。

案例2：

北汽福田汽车股份有限公司实行大财务改革后的案例解析：

成功的大财务管理之路！

4. 全面预算管理

过去的预算管理：一管就死，一放就松。管严了流程太长，怎么办？

预算管理是对资源进行规划的一种预期管理，它包括中长期战略预算管理和年度预算管理，目前，各单位编制的年度预算质量不高，以现金流量为核心，以经营利润为目标的预算关键指标没有得到有效反映，预算前瞻性较差；由于缺少一个科学的战

略预算，年度预算的编制，只能是“一叶障目，不见森林”，所以，各单位的预算管理需要完善和加强。

5. 整合资源、发挥优势

如果企业是集团公司，则应发挥成员企业的地理优势和资源优势，按照区域、专业分工对成员企业重组，充分利用核心竞争力，与国内外优势企业建立战略伙伴关系或投资关系，确保国内市场继续领先，在国际市场上份额进一步增加，努力打造为具有国际竞争力的大公司。

案例3：

台湾某个电子工业企业实行大财务后的案例解析：

没有资源的整合，企业财务的成长就是一句空话！——也谈企业的财务资源整合

6. 加大资本经营力度，培育和拓展相关产业，创造新的利润增长点，确保企业的可持续发展

下午：13：30——16：30

式、 建立有效的全员财务管理机制

一套有效的大财务管理体系所包括的内容：

财务制度控制

财务组织机构控制

财务程序控制

财务预算控制

1、 财务制度控制：财务人员究竟要不要坚持原则？

案例分析2：

某个电子集团（中国区）企业经常遇到这样的问题：

在企业内部控制过程中，销售部与市场部经常与财务发生很多重大工作流程上的矛盾，最初集团财务总监认为是财务制度制定过于严格导致的，经过一阶段实地了解，发现，双方各自对财务制度的理解有着很大的落差。据此，集团财务总监建议集团领导，把财务制度的建立与监督权利也要适当地下放到各个分支机构中去，以更好地支持企业销售与市场管理。

你认为这样的做法对不对？

2、 纸制的制度与员工心中的工作流程中的制度：

目前很多企业，特别是集团企业中财务制度多停留在纸制的制度管理上。没有形成企业员工心中的一个重要的流程制度。

小故事：

电视连续剧：家有儿女

这个电视剧有几集告诉我们一个道理，家长做为家里的财务总监，如何把握好财务制度与实际中的运用，是非常关键的。

3、 集团对子公司有效的财务控制：

管理制度对接（立法）

管理制度与工作流程结合起来

对子公司财务信息实时监控

集权与分权的关系

案例分析 3 :

北汽福田汽车股份有限公司集团与子公司之间的组织与管理分析

小组讨论 :

A、 小鸭洗衣机与小天鹅洗衣机同样是集团化管理，为什么在面

临分公司出现重大事故时处理的结果不同？附：案例材料

B、 某个发电厂为集团下属企业，因未能处理好与集团之间的财

务流程关系，最近几年来，屡屡出现财务重大问题，为此集团几

次安排内部审计，但结果都与电厂财务配合不好而导致流产。附：

相关案例材料

C、 请问：如何处理好集权与分权才能让集团化企业梳理好关系？

第二天

上午：9：00——12：00

壹、 大财务组织控制分析

- 1、 控制原则：与财务战略、企业战略密不可分、防止岗位冲突
- 2、 控制方法：分析风险——岗位职责——机制
- 3、 评估风险：
- 4、 解决问题
- 5、 梳理业务流程：财务不能天天呆在家里，要去仓库，要做理家婆，不能做管家婆！
- 6、 客户信息管理、订单管理、应收应付管理

案例分析 4：

支票签章保管问题的案例：

东北高速事件与财务的控制

贰、 大财务预算控制

做正确的事和正确地做事

- 1、 销售预测与财务预测？难道财务预测就无法准确？
- 2、 指标控制
- 3、 有效的经营模式：

下午：13：30——16：30

参、 内部审计与内部控制：

1、 内部审计到底如何确定 一个标准？

2、 内部审计如何解决好走过场？

案例 5：

某个知名汽车企业内部审计问题分析

3、 内部控制流程中财务的决定性作用

4、 内部控制中企业财务管理的方法

案例 6：

某个国际知名电子企业内部控制中的问题分析

小组讨论：

A、 如果你是财务总监，当你的下属与销售人员偶尔发生过合谋

超支的事情，你如何处理才能更好地教育下属？

B、 如果你所在的单位分支机构太多，财务信息系统又无法完整

地控制财务数据，你如何处理才能把握好财务管理的关键？

注明：个别案例资料可能略有变化，到时以讲课时的资料为准