

集团财务管控模式解析

黄海（2天）

课程背景

随着现代信息技术的快速发展以及全球经济一体化进程，市场经济体制的完善和发展，企业集团的组织形式越来越多样化，企业的财务管理模式发生了激烈的变革。如何构建适合企业集团的财务管控模式，实现企业的财务管理目标，是企业集团实现有效运作的重点。在实践中往往会出现诸如以下的疑问：

- 1、不知道集团组织架构如何搭建？
- 2、集团财务管控到底该管些什么？如何管？
- 3、集团财务管控都有哪些方式？不同类型的公司如何选择？
- 4、是不是管的越紧越好？事事都管，还是只管资金？

课程收益

1. 通过本次实战型集团财务管控战略和实战演习，学员可以全面掌握不同集团管控模式下的
集团公司，其财务管控的需求重点和关键控制点，更好地设计出适合于自身的财务管控体系。
全面掌握 10 大税收筹划技术
2. 财务管控型的集团公司：财务管控关注于通过集团的财务报表对下属机构的经营绩效和
风险进行监控
3. 战略管控型的集团公司：财务管控在关注财务报表和经营绩效分析的基础上，依据全面
预算和集团经营绩效管理对下属机构的战略执行情况进行监督
4. 运营管控型的集团公司：除了上面所述，需要对集团财务核算进行统一规范化的管理，
对
成本、价格、费用方面也需要实施管理

课程对象：董事长、公司股东、总裁/总经理、董事会秘书、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等

课程特色：实战派风格、针对性强、追求“落地”文化

课程大纲

第壹章 企业集团财务管控模式概述

1. 企业集团的概念
2. 企业集团财务管控的概念
3. 企业集团财务管控的特点
4. 企业集团财务管控模式概述
5. 各种财务管控模式的优缺点

【案例：典型管控模式】

- 和记黄埔：财务管控型
- 华润集团：战略管控型
- IBM及华为：运营管控型

第贰章 目前企业集团财务管控中存在的常见问题

1. 有名无实的集团模式
2. 集团事事都管，没有重点
3. 集团不知道该如何管
4. 集团压根都管不住？严重点讲，对下属公司处于一种失控状态

【案例分析】

引导案例

- 1995年巴林银行倒闭
- 2008年中海集团“资金门”事件
- 中钢集团财务黑洞案
- 5. 弱的集团财务管控存在的问题
 - 奉行拿来主义，画虎不成反类犬
 - 缺乏系统的财务管控思路和办法
 - 追求跨越式发展，财务杠杆过度使用
 - 上市公司沦为大股东的“提款机”
 - 一味迷信管控信息软件的使用
 - 财务管理层缺乏战略高度

第参章 如何选择适合的财务管控模式

1. 集团财务管控的目标
2. 选择集团财务管控模式应遵循的原则
3. 集团财务管控的层次划分
4. 集团财务管控的内容
5. 集团财务管控的约束机制

【案例分析】华润集团的6S管理体系

第四章 集团财务管控的十大法则

1. 实施授权控制，明确集团与下属公司核决权限
2. 对财务人员实施垂直管理
3. 建立集团统一的会计核算体系
4. 推行集团全面**预算**管理
5. 集团**资金**实施集中管控
6. 大力推进集团财务信息化工作
7. 推进集团财务分析工作
8. 建立集团绩效考核和评价系统
9. 集团税务管理与有效筹划
10. 加强财务对资产、资本运营的管理

第五章 如何构建集团财务管控体系

1. 集团管控权限界定
 - 企业成长模型
 - 组织变革管理
 - 组织结构发展趋势和财务管控方向
 - 业务流程梳理
 - 风险管理节点 + 成本控制节点
 - 业务运营
 - 投资活动
 - 筹资活动
 - 现金流管理
 - 分配策略

- 财务目标调整和落实
- 财务信息化建设和集团 ERP 系统
- 财务组织结构设计和财务管控体系建设

2. 案例研究

- 某集团公司战略管控权限设计
- 某集团财务审批权限设计

小组讨论：请描述贵公司集团现状和目前集团管控存在问题，及提升管理建议（讲师点评）

3. 集团财务组织结构和职能界定

- 职能分工和定位
- 岗位胜任力模型
- 财务分析与控制系统
- 财务决策机制和模型
- 财务团队建设和管理
- 财务绩效考核
- 财务制度控制
- 合规性制度（遵守各种法律法规）
- 一致性制度（企业价值观，战略实施）
- 账务处理（科目、报表、凭证管理等）
- 财务系统建设（信息化建设，财务信息披露，投融资平台，资金管理等）
- 财务考核体系
- 内部审计
- 内部控制体系
- 降低和规避各种风险
- 集团业务操作流程
- 内部控制动态管理

第六章 如何构建集团现金流管控体系

1. 集团营运资本管理策略
2. 应收账款及应付账款
3. 存货和供应链管理

- 4. 集团现金流预测
- 5. 结算中心
- 6. 内部银行
- 7. 财务公司
- 8. 现金池

【案例分析】

第七章 如何构建集团全面预算管理体系

- 1. 集团年度计划分解
- 2. 集团统一预算管理
- 3. 集团预算执行管控
- 4. 集团预算考核

【案例分析】

第八章 如何构建集团投融资和收购兼并管控体系

- 1. 集团投融资战略
- 2. 投融资集团化管理
- 3. 标准投融资流程

【案例分析】

第九章 如何构建集团全面风险管理体系

- 1. 集团流程梳理
- 2. 集团风险管理制度和管控方法
- 3. 集团内部审计
- 4. 危机管理

【案例分析】

第十章 如何构建集团战略成本管控体系

- 1. 集团价值链识别
- 2. 各价值链成本动因和作业单元定义

3 . 成本领先和差异化

4 . 集团精益成本管理

【案例分析】