

《公司财务管控体系建立与风险管理》

主讲：陈光老师

一、学员收益

- 新时代下财务领导如何管控财务体系
- 精准把握公司战略和组织架构
- 完善财务部门管理体系
- 建立管理体系与风险管理的预防
- 财务经理如何建立风险意识

二、适用范围

各类现代组织（含企业、事业等）的财务总监、经理及主管。

三、课程大纲

第一部分 集团财务管控体系

壹、 企业财务如何做好经营趋势分析？

- 1、 如何敏锐掌握国家宏观经济政策？
- 2、 如何解决 2014 年以来税收政策变化？

营改增的下一步如何适应？

10 月 1 日起实施新的固定资产加速折旧政策如何理解？

“税银共享是怎么回事？”

互联网营销模式下的财务变革

如何规避税收风险？

无发票、小金库、业务招待费用超标等多个问题如何一揽子解决？

3、 如何关注企业投资风险、财务风险？

贰、 企业财务管控体系要求

- 1，建立高效、稳健的融资平台。
- 2，建立安全资金保障机制。
- 3，建立严密的财务监控体系。

三、企业财务管控的目标模式

1、资金结算中心

具体工作有：统一管理子公司的银行账户，调剂集团内的资金余缺，核定子公司对外付款的定额；

审核预算外付款申请，审核子公司内部贷款申请；

主持集团内部往来结算管理，组织集团流动资金管理；

控制集团流动资金存量和应收账款总量。

2、融资管理中心

提出发行债券、发行短期融资券、吸收外部投资等重大融资事项的方案，严密监控集团资产负债率、长、短期借款比例和借款风险；

对下属企业自行决策的融资事项进行必要的检查和监督，审核子公司融资活动的现金流量预算，并汇总编制全企业融资活动的现金流量预算，实施负债总量

控制和资本结构调整优化。

案例 1：某个制药企业是如何成功运作集团财务模式的？

3、财务会计管理中心

制定企业统一的会计制度；

研究并制定企业的财务与会计政策；

检查监督集团内部各单位的财务会计工作；

统一管理集团财务部下派财务人员，对财务人员负有教育培训、工作指导、业务考评、资格管理等职责，统一对应由企业总部核算的会计事项进行会计处理；督促各下属单位及时提交各种会计资料，据此进行汇总，以及编制合并会计报表；

加强集团财务网络系统的建设；实施对下属单位会计信息的随时调用和跟踪监控，建立全集团财务分析系统，及时分析和掌握各单位的经营情况和财务状况。

案例 2：为什么会现出子公司财务危机？如何落实银行分账制度？

4、预算控制中心

制订预算编制规程，指导各一级集团及直属单位编制年度预算，汇总编制全企业预算，检查和监控预算执行过程情况，对预算执行过程中的偏差提出处理建议；审核下属企业提出的预算目标调整申请；组织集团内部各单位预算完成情况的年度考评工作；提交财务考核与评价报告；审核预算执行单位的预算外支出申请。

案例 3：预算如何做好才能防范成为预算游戏的风险？

通过以企业统一的 ERP 信息系统为平台的“四大中心”的运作，全面确立财务集中统管模式。

第二部分 集团风险管理：

壹、 建设全面风险管理及内部控制体系

- 1、 风险识别：风险的识别和评估，首先是风险基础信息收集，整个所有其他公司发生过的风险，历史以来的风险法律法规，风险管理方面各种文件，做法全部收集；

常见风险管理收集案例 1：

“报喜不报忧”还是“报喜也报忧”？某个集团公司如何做好风险收集工作？

- 2、 风险评估，内部识别，外部识别，然后对风险进行评估；

经典风险管理评估案例 2：

“西瓜与芝麻”的的应对。看某个集团公司在进行风险识别时的策略。

3、 风险管理策略：

风险管理策略的标准三个，第一，风险偏好，风险偏好在这里特指公司风险偏好，而不是个人风险偏好

第二：风险补偿，就是用风险补偿机制进行创新，如果要让承受高风险，必须高回报，如果让我低回报，必须低风险；

案例 3：“两元店”的兴起与风险策略。

第三：风险管理的有效性标准，把风险管理到什么程度，有些有效性标准过高，成了精神洁癖，就是风险控制过头。

关键性风险、重大风险、一般性风险的处置与管理。

案例 4：“老王卖西瓜”新解：如何做到减少风险？

资产组合，高风险、低风险的资产组合。

式、 风险规避与控制：

1、掌握风险控制程度：案例 5：苹果公司的风险控制。

2、风险控制计划：内部控制方案，流程的全方位监督；外部控制。

3、风险处置方案：

事前控制、事中控制、事后控制：

案例 6：万科是怎么成为房地产业领军人物的？事前控制成功案例。

案例 7：中铁集团如何亏损 40 亿万投资沙特阿拉伯高速铁路？事后控制失败案例。

4、风险管理体系建立：

计划、实施、监督、审计。

参、 风险文化建立：

1、风险文化战略：

集团管控，母子关系。风险管理委员会与风险管理部、外部审计、中介机构之间的关系。

2、风险管理建设的基本框架：文化与信息系统，风险管理环境，风险文化建设，风险信息系统建设。

3、风险信息系统不仅在 ERP 里有所表现，而且各种子公司的风险管理部，给母公司风险管理中心上哪些报告，母公司的风险管理中心给风险管理委员会上哪些报告，风险管理部门如何参与到各级会议里去，如何协助决策。

4、风险管理组织如何设置与运作，作为一个组织和流程。

5、风险地图与风险数据档案

6、风险保障体系

案例 8：某个集团风险保障体系建立的风风雨雨。为什么财务不愿意背黑锅？为什么审计人员积极性不高？

四、授课方式

核心法则讲解、案例分析、规律总结、启发式、互动式教学

五、课程时间

2天