

《企业集团管控的模式与方法》课程大纲

一、课程背景

企业集团有规模性优势，具有内部制度安排空间，又具有结构安排的优势。它可以通过种种手段使用单一法人企业内部管理的“权威性”，可以用“看得见的手”对集团内部成员企业进行资源配置，从而达到协同效应，这是集团管控的优势。

本课程通过实战案例，帮助学员明确企业集团管控和母子公司管控的理念、策略和方法。

二、授课主要内容

（一）集团管控靠内部控制

1. 有效的内部控制分析。

企业集团内部有“三个多”：多部门、多个管理层级、多个业务环节。

内部控制可以合理保证企业集团内部协调、有序、高效运行。

集团内部控制三件事。

集团风险管控的三道防线。

内部控制“五要素”框架分析。

2. 集团公司治理结构分析。

集团法人治理结构职责的界定。

集团法人治理结构间存在的问题以及解决方案。

集团内部母、子公司之间常见的问题以及解决方案。

企业集团内部组织架构设计。

案例：美的集团公司治理结构与内部组织机构设置。

集团公司网络化组织机构设计。

案例：江西省水利投资集团公司内部组织架构。

二、集团管控应当以风险为导向

风险评估要素：目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

1. 风险识别的方法。

识别影响企业集团目标实现的内部风险因素和外部风险因素。

2. 风险分析。

风险等级与风险矩阵

3. 风险应对

五个集团风险应对策略。

案例（一）联想集团新产品开发风险评估。

三、集团管控活动

管控活动主要包括：职责分工控制、授权控制、审核批准控制、预算控制、财产保护控制、会计系统控制、内部报告控制、经济活动分析控制、绩效考评控制、信息技术控制等。

企业集团如何设计不相容职务相互分离？

企业集团如何设计重大风险事项的授权批准控制？

企业集团如何设计资金支付签批流程及签批权限？

企业集团如何设计财产保护控制？

企业集团如何设计会计系统控制？

企业集团如何设计经济活动分析控制？

案例：首都机场集团公司资金支付签批流程及审批权限。

案例：山东航空集团全面预算控制。

四、将管控措施嵌入到业务活动—控制流程设计

1. 采购业务控制流程设计
2. 赊销审批控制流程设计
3. 信用销售控制流程设计
4. 预算支出审批控制流程设计

五、企业集团管控模式

(一) 企业集团管控模型分析

1. 财务管控型
2. 战略管控型
3. 运营管控型

(二) 集团管控模式的选择：集权与分权

1. 集团总部管控功能定位
2. 不同管控模型下集团总部功能定位
3. 集团总部对子公司管控的常见问题与解决方案
4. 集团一体化的责权体系设计

(三) 企业集团财务管控体系

1. 企业集团财务控制结构。

集权型、分权型、混合型

2. 企业集团资金集中管控的两种模式。

(1) 收支两条线，全封闭运作；(2) 集中闲置资金

3. 集团资金管控的具体办法。

(1) 统收统支

(2) 统收分支

(3) 统借统贷

(4) 拨付备用金

综合案例（二）鄂尔多斯羊绒集团资金管控机制。

三、课程范围

本课程适于各类企业的董事会成员、高中级管理层、分公司和子公司领导以及各级财务管理人员。

四、培训需要时间：需要 1 天