

公司治理与集团财务管控

黄海（2天）

课程背景

作为一家上市公司或即将上市公司的老板，您知道什么是规范的公司治理结构吗？怎么样才能治理好一家公司？自己的公司治理结构合理吗？自己公司在治理方面存在什么样的问题？上市公司治理都包含哪些内容？如何通过“三权分立”制度使股东大会、董事会和监事会各司其职，又相互制约？

随着公司的不断发展，体量越来越大，业务越来越多元化，已然形成集团公司的规模，此时，管理层往往会出现诸如以下的疑问：

管得越紧越好？还是松散些好？

有哪些集团财务管控模式？

哪种模式最适合本公司？

集团财务管控到底该管些什么？

集团财务管控通常存在哪些问题？对应的解决之道是什么？

通过本课程的学习，您都将找到答案。

课程收益

- 了解公司治理的主要内容
- 掌握三会一层的分工分权及各自的规范治理要求
- 了解公司治理常见的风险及防范
- 掌握不同集团管控模式及应用场景
- 掌握集团管控十大法宝
- 掌握集团财务管控的最核心的十七项管控内容

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、中高层等。

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 公司治理概述

- 什么是公司治理？
- 公司治理的三个发展历程
- 公司治理的原则
- 公司治理的目标
- 公司治理的主要管理内容

【案例】国美的控制权之争

第二单元 三会一层权限分工和规范治理结构

- 三会一层的权限分工
 - 股东大会行使的职责
 - 监事会行使的职责
 - 董事会行使的职责
 - 经营管理层的职责
- 股东大会的规范治理结构
 - 股东会的权利
 - 股东的义务
 - 股东大会的召开
 - 有权提议召开临时股东大会的机构
 - 股东大会决议规则
- 监事会的规范治理结构
 - 监事的权利
 - 监事的义务
 - 监事任职资格的限定
 - 监事会的召开
 - 有权提议召开监事会的机构
 - 监事会决议规则
- 董事会的规范治理结构

- 董事的权利
- 董事的义务
- 董事任职资格的限定
- 董事会的召开
- 有权提议召开董事会的机构
- 董事会决议规则
- 亲自出席和委托出席
- 回避表决及暂缓表决
- 独立董事的规范治理结构
 - 担任独立董事的条件
 - 不得担任独立董事的人员
 - 独立董事的提名
 - 独立董事的选举
 - 独立董事的更换

【分享】股权 10 条生命线不同的权利和义务

【案例】国企混改的公司如何实现所有权与经营权的分离

【工具模型】三会一层分权手册

第三单元 公司治理常见风险及防范

- 信息披露虚假不实
- 三会违反议事规则
- 独立董事未发挥作用
- 关联方占用公司资金
- 高管挪用公司资金
- 公司为关联方提供担保
- 虚假财务信息
- 关联交易不真实

【案例】每种风险都有案例在课堂上分享

第四单元 企业集团财务管控模式概述

【互动】集团公司的“大公司病”

- 集团公司的财务特征
- 什么是企业财务集团管控
- 集团管控的现状
- 企业集团管控的体系和管控功能
- 集团财务管控的组织和运作
- 集团财务管控的模式：财务管控型（分权型）、战略管控型（融合型）、运营管控型（集权型）
- 各种财务管控模式的优缺点

【案例】万科强势总部的集权型

【案例】三九集团的九管六放分权型

【案例】和记黄埔的财务管控型

【案例】华润集团的战略管控型

【案例】IBM 及华为的运营管控型

第五单元 企业集团财务管控中存在的常见问题

- 企业集团财务管控常见问题
 - 分子公司各自为政，不服从集团的总体经营目标和战略
 - 本位主义，只照顾自己，不照顾、配合兄弟
 - 肥水外流——资源给外人，利益给外部
 - 资金丰歉不等，庞大的资金利润让给银行、其他企业
 - 资源没达到最佳调度与整合，因而没有发挥集团应有效益
 - 子公司在异地，山高皇帝远，上有政策下有对策
 - 上报数据人为水分太大，不利于集团分析
 - 分子公司上报数据不及时，造成决策失误
 - 缺乏一个有效的财务控制机制，舞弊现象时有发生
 - 缺乏一个有效的信息化手段也是造成上述弊端的根源之一
 - 母子公司产权关系不清，治理结构不佳
 - 过度分权，财务各自为政，缺乏一体性

- 过度集权，层层上报，层层下达，错失良机
- 资金控制缺乏全程性，尤其是缺乏事中、事后控制，缺乏考核奖惩
- 资金分散，使用效率低下
- 预算不合实际，约束弱；随意修改；大多预算只针对年度
- 考核指标过于简单，多为总量指标，缺乏可比性
- 内部审计形同虚设，审计人员多为兼职，实质并不独立

【案例】1995年巴林银行倒闭

【案例】2008年中海集团“资金门”事件

【案例】中钢集团财务黑洞案

■ 解决上述常见问题的集团财务管控十大法宝

第六单元 构建简单高效的集团财务管控体系

■ 集团财务管控—资金管控

- 资金风险管控
- 投资管控
 - ◇ 投资战略匹配
 - ◇ 投资风险管控
 - ◇ 项目财务评价
 - ◇ 投资领域选择
 - ◇ 投资组合管控
- 融资管控
 - ◇ 统一融资计划
 - ◇ 集中授信
 - ◇ 融资组合
 - ◇ 融资结构
 - ◇ 融资内控
- 资金预算管控
 - ◇ 管控指标
 - ◇ 分析指标

- ◇ 考核指标
- 资金结算管控
 - ◇ 资金结算管控之现金池模式
 - ◇ 资金使用管控之财务公司模式
 - ◇ 资金使用管控之结算中心模式
 - ❖ 结算中心的基本原理
 - ❖ 结算中心的发展形态
 - ❖ 结算中心业务体系
 - ❖ 结算中心的业务
 - ❖ 中心业务 – 融资业务
 - ❖ 利息管控
 - ❖ 财务处理及报表
 - ❖ 运作模式

【案例】TCL 投资失败的教训

【案例】从宝万大战学习投资风险管控

【案例】GE 的现金池模式

【案例】中粮的现金池模式

【案例】中石油的现金池模式

【案例】海尔集团的财务公司模式

■ 集团财务管控—全面财务管控及预算管控

- 全面预算导入
 - ◇ 实施全面预算的目的
 - ◇ 企业在实施预算过程中的主要毛病
 - ◇ 成功实施预算的五大思路
 - ◇ 成功实施预算的六大技术
- 全面预算管控
 - ◇ 预算编审
 - ◇ 预算预警

【分享】某上市公司 23 个预算预警指标

- ◇ 预算反馈

- ◇ 预算分析

【案例】连环替代法和 5W 法分析预算差异

- ◇ 预算控制

- ◇ 预算调整

■ 集团财务管控—决策支持及信息化管控、财务体系构建

➢ 集团的财务决策支持

- ◇ 管控的最高境界

- ◇ 决策支持系统的内涵

- ◇ 基本思路

- ◇ 分析方式

➢ 集团信息化

- ◇ 报表合并

- ◇ 结算中心

- ◇ 集团往来费用

- ◇ 全面预算

- ◇ 物流与分销

- ◇ 集团财务监控

- ◇ ES 决策支持

■ 集团—事业部—子公司的分层治理架构及分权

【工具及模板】：某集团公司的分权手册

■ 资产管控

➢ 现金资产管控

- ◇ 现金管控

- ◇ 银行存款管控

- ◇ 票据管控

➢ 非现金资产管控

- ◇ 应收账款管控

- ◇ 存货管控

- ◇ 固定资产管控

- ◇ 在建工程管控

- 投资管控

- 战略管控

- 通过强大的管理报表实现的财务分析和报告管控

- 【工具及模板】一套 192 张的管理报表

- 收入、成本、费用管控

- 1.生产成本管控；2.管理费用管控；3.营业费用管控；4.财务费用管控

- 内部审计管控

- 建立预警机制，实施风险审计

- 稽查经济责任，实施绩效审计和离任审计

- 跟踪建设投资全过程，实施工程项目审计

- 营造“阳光工程”，实施采购审计等

- 建立有效性评估，实施制度流程的执行落实审计

- 关注财务数据，纳入财务收支的合法性和合理性以及对财务报表审计

- 关注举报或重点环节，实施专项审计等

- 制度管控

- 1.制度发布权限；2.集团标准行文

- 绩效管控及集团收益分配管控

- 1.五大财务绩效；2.三大管理绩效；3.七大渐进式激励机制体系

- 内部结算价格管控

- 1.销售价格管控；2.采购价格管控；3.工程价格管控

- 财务人事的管控

- 1.委派；2.任命；3.晋升；4.调整；5.薪酬体系

- 【工具及模板】恒大集团子公司财务负责人委派管理办法

- 集团内控管理

- 【工具及模板】某集团上市公司的内控体系

- 税务管控

- 1.税务风险预警；2.集团税务筹划

【案例】某房地产上市公司节税近 97%的税务筹划实例

【总结及现场辅导答疑】