

# 集团财务管控体系

(2天)

## 第一单元 财务部门业财融合的职能和价值创造

- 传统财务管理的特点和问题
- 懂数据的传统财务和懂业务的财务 BP 的区别
- 财务 BP 的四种角色
- 财务 BP 的六种必备能力
- 财务 BP 的培养之道
- 财务 BP 的价值四个实现路径
  - 战略规划与配置资源
  - 风险管控
  - 效能量化并提升绩效
  - 通过经营分析实现财务决策支持
- 【分享】通过 SPAN&FAN 相结合配置资源
- 集团公司的“大公司病”
- 集团财务管控的三种模式：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】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
- 集团的定位决定财务管理模式
- 集团的发展阶段决定财务管理模式
- 集团财务管控的十大法宝
- 集团财务管控功能
- 集团财务架构
- 集团财务中心主要职能
- 实体公司财务中心主要职能
- 集团本部与实体公司人员要求

## 第二单元 集团资金本部

- 投资管控
- 筹资管控
  - 筹资总额管控
  - 筹资时机管控
  - 筹资渠道管控
  - 综合资金成本管控

【案例】万科的综合资金成本管控

- 资金预算管控
  - 【工具】五维集团资金计划
- 集团现金池管控以及集团票据池管控
  - 【案例】GE 的现金池模式
- 集团结算中心管控
- 集团财务公司管控
  - 【案例】海尔集团的财务公司模式
- 集团资本运作
  - 并购重组
  - 上市公司融资

### 第三单元 集团会计本部

- 财务共享服务中心 (FSSC)
  - FSSC 的应用价值
  - 建立 FSSC 必须充分考虑 6 个关键因素
  - FSSC 服务的范围
  - FSSC 的组织

【案例】中国人寿

【案例】商贸型集团

  - FSSC 服务目标和策略
  - FSSC 适用范围
  - FSSC 管理重点、总体流程
  - FSSC 单据流
- 集团标准化管理
  - 标准总分类科目
  - 标准明细分类科目
  - 标准会计摘要
  - 标准账务处理
  - 期末标准结账作业书
  - 标准会计报表

➤ 标准报表时间

➤ 标准合并报表

【工具模板】标准总分类科目

【工具模板】标准明细分类科目及费用属性

【工具模板】标准结账作业书

【工具模板】标准报表时间

## 第四单元 集团税务本部

### ■ 集团税务风险防范

➤ 金税四期下税务稽查选案重点

◇ 企业总体经营活动不合常理

◇ 具体业务违反常规

◇ 财务指标数据异常

➤ 金税四期税务风险监控指标

◇ 增值税 19 个监控指标

◇ 企业所得税 17 个监控指标

➤ 集团税务筹划（具体筹划方法及案例详见课件）

◇ 增值税筹划

◇ 企业所得税筹划

◇ 个人所得税筹划

◇ 其他税种筹划

◇ 资本运作税务筹划

【案例】某上市公司节税 97% 的税务筹划

## 第五单元 集团管理本部

### ■ 运用强大的集团管理报表管控集团运营

【工具】192 张的集团管理报表

### ■ 集团成本管理

➤ 控制成本费用

➤ 降低成本费用

◇ 砍财务费用

【讨论】减少资金占用的方法

【分享】降低单项融资成本的方法

- ◇ 砍会议费用
- ◇ 砍运输费用
- ◇ 砍差旅费
- ◇ 砍饭堂费用
- ◇ 砍电费
- ◇ 砍办公耗材
- ◇ 砍管理人员工资
- ◇ 砍电话费用
- ◇ 砍车辆费用

■ 集团非现金资产管理

- 应收账款

【工具】客户信用等级评价法

【工具】递进式应收账款催收 40 法

- 存货

【工具】降低库存的 10 大方法

- 固定资产

【工具】固定资产管理办法

- 其他非现金资产

■ 集团核价管理

- 销售核价

【工具】销售核价时要考虑的 19 个重要因素

【工具】销售报价模板

- 采购核价

【案例】通过采购核价发现内外勾结的“猫腻”

【工具】年均降本 5%的“采财双杀法”

【工具】采购降本 37 法

- 工程核价

■ 集团分权管理

【工具】集团分权手册

■ 集团财务人员管理

- 培训
- 晋升
- 考核

【案例】财务人员是怎样炼成的

【总结及答疑】