

集团财务体系

(2天)

课程背景

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：

- 1、如何解决集团财务与子公司财务的集权和分析矛盾
- 2、有哪些集团财务管控模式？
- 3、集团财务管控的重心到底是什么？
- 4、集团财务架构应该如何搭建
- 5、集团财务各模块的功能应该是什么
- 6、如何通过集团化财务架构实现集团财务的精细管理
- 7、如何发挥上市公司资本运作的功能

课程收益

- 1、统一思想，认识到集团财务组织架构建立的重要性
- 2、了解常见的三种集团财务管控模式及其特点
- 3、明确集团财务管控的核心
- 4、了解符合现代财务管理要求的集团财务架构
- 5、明确集团财务各模块的功能及主要职责
- 6、分别阐述通过集团化财务架构实现集团财务精细管理的方法和工具
- 7、了解在集团公司中如何发挥上市公司资本运作功能的主要方法

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、分子公司财务负责人、各业务模块负责人、财务人员、预算人员、税务人
员等

课程特色：清晰、严谨、幽默、生动，源于实战，追求“落地”文化，运用视频、案例分析、课堂实操、学员讨论、讲师点评等方法深入浅出地授课，咨询式培训，提供落地表格、文档等工具模板，通过分享实战工具，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。

课程大纲

第壹章 现代集团财务体系及功能

一、集团财务管控的模式

- (1) 财务管控型
- (2) 战略管控型
- (3) 运营管控型

三种类型的优缺点

二、（融合型）集团财务架构

(1) 资金本部：集团资金池，集团票据池，五维集团资金计划，资金内部拆借，资金内部计息，集团资本运作，集团授信融资，向供应链授信融资

(2) 会计本部：集团财务共享服务中心，集团会计政策，集团核算政策，标准会计科目（总分类及各级明细分类），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

(3) 税务本部：集团税务筹划

(4) 预算本部：集团预算制定、分解、预警、调整、决算、考核

(5) 管理本部：集团管理报表，集团成本管理，集团非现金资产管理，集团核价管理（销售核价、采购核价、工程核价），集团分权管理，集团财务人员管理（培训，晋升，考核）

(6) 审计内控本部：集团财务审计，集团内控审计

第貳章 集团资金本部

壹、 投资管控

贰、 筹资管控

1. 筹资总额管控
2. 筹资时机管控
3. 筹资渠道管控
4. 综合资金成本管控

【案例】万科的综合资金成本管控

参、 资金预算管控

【工具】五维集团资金计划

四、 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

【案例】中粮的现金池模式

【案例】中石油的现金池模式

伍、 集团结算中心管控

六、 集团财务公司管控

【案例】海尔集团的财务公司模式

七、 集团资本运作

1. 并购重组

2. 上市公司融资

第参章 集团会计本部

壹、 财务共享服务中心 (FSSC)

1. FSSC 的应用价值

2. 建立 FSSC 必须充分考虑 6 个关键因素

3. FSSC 服务的范围

4. FSSC 的组织

【案例】中国人寿

【案例】商贸型集团

5. FSSC 服务目标和策略

6. FSSC 适用范围

7. FSSC 管理重点、总体流程

8. FSSC 单据流

贰、 集团标准化管理

1. 标准总分类科目

2. 标准明细分类科目

3. 标准会计摘要

4. 标准账务处理

5. 期末标准结账作业书

6. 标准会计报表

7. 标准报表时间

8. 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

第四章 集团税务本部

壹、 集团税务风险防范

1. 金税三期下税务稽查选案重点

(1) 企业总体经营活动不合常理

(2) 具体业务违反常规

(3) 财务指标数据异常

2. 金税三期税务风险监控指标

(1) 增值税 19 个监控指标

(2) 企业所得税 17 个监控指标

贰、 集团税务筹划（具体筹划方法及案例详见课件）

1. 增值税筹划

2. 企业所得税筹划

3. 个人所得税筹划

4. 其他税种筹划

5. 资本运作税务筹划

【案例】：某上市公司节税 97% 的税务筹划

第五章 集团预算本部

壹、 集团预算目标制定及下达

贰、 集团预算的四维控制及预警（时间；属性；部门；科目）

参、 集团预算的调整

肆、 预算的正负激励

【工具】预算正激励体系

第六章 集团管理本部

壹、 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

贰、 集团成本管理

1. 控制成本费用

2. 降低成本费用

(1) 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

(2) 砍会议费用

(3) 砍运输费用

(4) 砍差旅费

(5) 砍饭堂费用

(6) 砍电费

(7) 砍办公耗材

(8) 砍管理人员工资

(9) 砍电话费用

(10) 砍车辆费用

参、 集团非现金资产管理

1. 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

2. 存货

【工具】 降低库存的 10 大方法

3. 固定资产

【工具】 固定资产管理办法

4. 其他非现金资产

四、 集团核价管理

1. 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

2. 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

3. 工程核价

伍、 集团分权管理

【工具】集团分权手册

六、 集团财务人员管理

1. 培训

【案例】财务人员是怎样炼成的

2. 晋升

3. 考核

第七章 集团审计内控本部

1. 建立预警机制，实施风险审计；

2. 稽查经济责任，实施绩效审计和离任审计；

3. 跟踪建设投资全过程，实施工程项目审计；

4. 营造“阳光工程”，实施采购审计等；

5. 建立有效性评估，实施制度流程的执行落实审计；

6. 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；

7. 关注举报或重点环节，实施专项审计等。