

集团财务管控体系

(3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：

- 集团财务管控通常存在哪些问题？对应的解决之道是什么？
- 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？事事都管，还是只管资金？如何管？
- 如何解决集团财务与子公司财务的集权和分析矛盾
- 集团财务架构应该如何搭建
- 集团财务各模块的功能应该是什么
- 如何通过集团化财务架构实现集团财务的精细管理

课程收益

- 统一思想，认识到集团财务组织架构建立的重要性
- 了解常见的三种集团财务管控模式及其特点
- 明确集团财务管控的核心
- 了解符合现代财务管理要求的集团财务架构
- 明确集团财务各模块的功能及主要职责
- 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

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，通过分享落地EXCEL、WORD、PDF等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

课程大纲

第一单元 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类型
 - 有名无实
 - 大管家
 - 迷茫型
 - 管不住
- 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

第二单元 集团财务管控的十大法宝

- 实施授权控制，明确集团与下属公司核决权限
- 对财务人员实施垂直管控
- 建立集团统一的会计核算体系
- 推行集团全面预算管控
- 集团资金实施集中管控
- 大力推进集团财务信息化工作
- 通过集团管理报表推进集团财务分析
- 建立集团绩效考核和评价系统
- 集团税务管控与有效筹划
- 集团资本运营

第三单元 现代集团财务体系及功能

- 集团财务管控的模式
 - 财务管控型
 - 战略管控型
 - 运营管控型
- 三种类型的优缺点
- 融合型集团财务架构及功能
 - 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
 - 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
 - 税务本部：集团税务筹划
 - 预算本部：集团预算制定、分解、预警、调整、决算、考核
 - 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）
 - 审计内控本部：集团财务审计，集团内控审计

第四单元 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
 - 【案例】中粮的现金池模式
 - 【案例】中石油的现金池模式
- 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

第五单元 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

第六单元 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

第七单元 集团预算本部

- 集团预算目标制定及下达
- 集团预算的四维控制及预警（时间；属性；部门；科目）
- 集团预算的调整

- 预算的正负激励
 - 【工具】预算正激励体系

第八单元 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

第九单元 集团审计内控本部

- 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

【总结及答疑】