

CHINA-CO

| 华 | 彩 | 咨 | 询 |

从单体公司跨越到集团公司
追求规模和速度超常规的快速扩张
财务资源调度高下定胜负

集团财务 管 控 实操全解



JITUANCAIWU GUANKONG SHICAOQUANJIE

白万纲◎著

华彩集团财务管控模型通过算大账的设计
使得企业既安全高效运作又有效控制风险



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

集团财务 管控 实操全解

JITUANCAIWU GUANKONG SHICAOQUANJIE

白万纲◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团财务管控实操全解/白万纲著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2571 - 5

I. ①集… II. ①白… III. ①公司—财务管理 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 114653 号

策划编辑 张玲玲
责任编辑 杨莹
责任印制 巢新强
封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社
印刷者 三河市佳星印装有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 34
字 数 521 千字
版 次 2014 年 5 月第 1 版
印 次 2014 年 5 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2571 - 5
定 价 98.00 元



中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



2004 年三九集团破产重组、2008 年雷曼兄弟破产、2009 年克莱斯勒破产、2012 年尚德电力股价跌至 1 美元面临退市……这些原本经营状况良好的企业，为什么会突然垮掉？一个主要的原因就是失控，母子公司体系中缺少一套行之有效的财务管控体系以防微杜渐，没能在危机爆发前将可能的风险消灭在摇篮之中。集团型企业——尤其是大型国有企业集团、领袖民企如何实施对子公司的财务控制是当前集团公司面临的一个十分重要的问题。

随着时代的发展，集团型企业正逐步取代单体公司成为中国当代经济系统中的主导经济单元；企业中财务管理的职能也正逐步从单纯的记账员角色向经营者事业合作伙伴的角色转变，财务管理在企业管理中的作用愈发重要。时代洪流催生了母子公司财务管控时代的到来。作为复杂系统的集团化公司，如何通过集团财务系统的有效“管理 + 控制”，并从财务运行价值体系中获取最大化利益，也已成为中国乃至全球管理实践专家们的关注焦点。

华彩咨询作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起这一课题的研究重任。于是我们决定在 2007 年《集团财务管控》一书的基础上，总结回顾近年来为中国节能、本钢集团、上海大众、成都朗基、东阿阿胶等诸多集团型企业财务管控咨询项目，结合近期国内外集团型企业在财务管控管理方面的经典案例或失效事件，更多地注重在集团财务管控模式设计及集团财务管控体系十四个子体系的构建、运行、保障方面，以高操作性、全体系性、深系统性为目标重新编写。以期抛砖引玉，激发大家对财务管控问题更多、更深的思考。

本书紧密围绕华彩财务管控体系整体模型，共分五篇的内容，具体可

归类为“五大管控层级”，即：1. 管控战略；2. 管控背景；3. 管控模式；4. 管控手段；5. 核心管控内容。

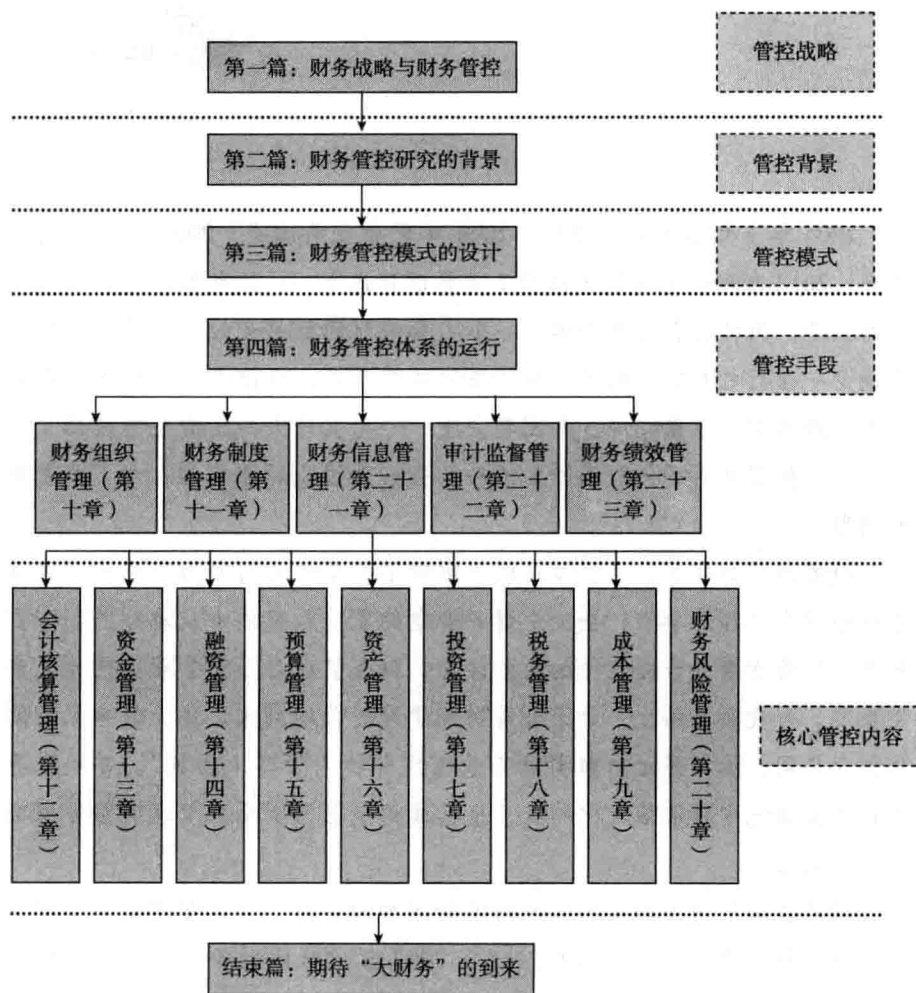


图1 本书逻辑结构图



序言

第一篇 财务战略和财务管控

第一章 财务战略 / 3

第一节 财务战略的含义 / 3

- 一、集团财务战略的两个层面和五大特点 / 4
- 二、财务战略的三种类型 / 5
- 三、财务战略要回答的几大核心问题 / 6

第二节 财务战略的内容 / 6

- 一、投资战略 / 6
- 二、筹资战略 / 8
- 三、资金分配战略 / 9

第三节 新时期对财务战略的新要求 / 10

- 一、新课题的不断涌现 / 11
- 二、财务战略必须为发展解决问题 / 11

第四节 案例解析 / 11

从埃克森美孚的巨额投资看石化双雄保守财务战略 / 11

核心知识点 / 13

第二章 财务管控 / 15

第一节 财务管控与集团管控的关系 / 15

第二节 财务管控的内容 / 16

第三节 财务管控的六大特征和七大要素 / 16

一、财务管控的六大特征 / 16

二、财务管控七大要素 / 22

第四节 财务管控的必要性 / 23

第五节 案例解析 / 25

德意志银行——10 分钟发生了什么 / 25

核心知识点 / 26

第三章 财务战略与财务管控的关系 / 28

第一节 财务战略引领财务管控的设计 / 28

第二节 财务管控保障财务战略的实施 / 29

第二篇 集团财务管控研究的背景

第四章 我国财务管控现状 / 33

第一节 集团财务管控常见误区 / 33

第二节 集团财务管控失效的原因 / 37

一、过度分权 / 38

二、组织机构不完善 / 38

三、管控制度不健全 / 38

四、业绩考评、激励制度缺失 / 38

五、财务管控手段失效 / 38

第五章 集团财务管理发展的新趋势 / 40

第一节 财务管理职能的纵向变化 / 42

一、财务部门角色的变化 / 42

二、内外部客户对财务的新要求 / 44

第二节 财务管理职能的横向变化 / 46

第三节 新趋势下，财务部门的应对之道 / 47

一、集团总部设立共享职能中心 / 48

二、集团总部设立企业专业服务中心 / 48

三、下属企业交易性业务处理 / 49

四、下属企业管理决策支持服务 / 49

第四节 案例解析 / 50

台塑集团的单元成本分析法 / 50

核心知识点 / 52

第三篇 集团财务管控模式的设计

第六章 集团财务管控的三种模式 / 57

第一节 集权模式 / 58

一、IT 技术的成熟化 / 59

二、财务管理的制度化、流程化 / 60

三、财务效益的最大化 / 61

第二节 分权模式 / 67

第三节 平衡模式 / 69

第四节 案例解析 / 70

【案例 6-1】绿巨人财务能量，UPM 在华产业成长 / 70

【案例 6-2】集权财务管控模式案例：万科“强势总部”模式 / 73

【案例 6-3】高度分权模式案例：三九集团的财务危机 / 75

【案例 6-4】平衡模式案例：鄂尔多斯集团财务体制

“四统一分” / 76

核心知识点 / 77

第七章 集团财务管控模式的选择 / 79

第一节 影响集团财务管控模式选择的因素 / 79

第二节 二维关键环境矩阵 / 80

一、长远利益影响——战略匹配度是最为根本的影响因素 / 80

二、现实利益影响——股权关联度是最为现实的影响因素 / 80

第三节 集团财务管控模式的选择 / 82

- 一、强相关环境子企业财务管控模式的选择——集权型财务管控模式 / 82
- 二、战略相关环境子企业财务管控模式的选择——平衡型财务管控模式 / 82
- 三、现实相关环境子企业财务管控模式的选择——平衡型财务管控模式 / 83
- 四、弱相关环境子企业财务管控模式的选择——分权型财务管控模式 / 84
- 五、集团还应根据发展的不同时期，可能选择不同的财务战略和财务管控模式 / 85

核心知识点 / 85

第八章 集团财务管控模式的实施 / 87

第一节 集团财务管控模式实施的原则 / 87

第二节 保证财务管控模式平稳运行的五大手段 / 88

第三节 集团财务管控模式的三维度落地实施 / 89

一、治理 / 89

二、控制 / 89

三、宏观管理 / 89

第四篇 集团财务管控体系的运行

第九章 华彩集团财务管控体系整体模型 / 93

第十章 财务组织管理 / 95

第一节 立体式集团财务组织 / 95

一、管理组织结构和法律结构的区别 / 95

二、集团财务组织的定义和特点 / 96

三、集团财务组织体系框架 / 97

四、各级财务管理组织的职权 / 100

第二节 集团财务组织管理体系的设计 / 104

第三节 管控条款的预埋 / 105

一、治理维度的管控条款预埋 / 105

二、控制维度的管控条款预埋 / 106

三、宏观管理维度的管控条款预埋 / 107

第四节 财务人员的管理 / 108

一、集团对下属财务人员管理的手段和类型 / 108

二、财务总监委派制 / 109

第五节 财务组织结构的优化 / 112

一、集团财务组织体系的优化 / 112

二、集团总部财务部门八大管控职能 / 114

三、集团总部财务部门的岗位设置 / 115

四、子公司财务部门的岗位设置 / 118

第六节 财务权限的重新配置 / 120

一、集团总部财务权限的配置 / 120

二、集团总部对子公司的财务权限配置 / 120

第七节 案例解析 / 121

中国移动构建多层次财务人才体系 / 121

核心知识点 / 124

第十一章 财务制度管理 / 126

第一节 财务管理制度的定义和作用 / 126

第二节 三层次集团财务管理制度体系的建立 / 127

一、集团财务管理制度框架体系 / 127

二、建立财务制度体系的八大原则 / 128

三、集团财务管理制度体系的建立步骤 / 129

第三节 集团财务管理制度体系的执行 / 130

一、影响集团财务管理制度执行力的因素 / 130

二、财务管理制度执行的组织保证 / 130

三、财务管理制度执行中“原则性”与“灵活性”协调 / 130

四、财务管理制度执行阶段的关键控制点 / 131

五、强化制度执行阶段的指导、监督、考核力度，形成制度从编制—执行—考核—修订的完整闭环 / 132

第四节 集团财务管理制度体系的调整与优化 / 133

一、财务管理制度调整与稳定的关系 / 133

二、财务管理制度调整与优化过程 / 134

第五节 案例解析 / 134

【案例 11-1】财务管理制度，管理百年沉淀 / 134

【案例 11-2】正大集团财务管理的成功模式 / 135

核心知识点 / 138

第十二章 会计核算管理 / 140

第一节 会计集中核算的背景和意义 / 140

一、财务职能的转变使得会计核算已不应再占据财务人员的主要工作时间 / 140

二、基本的会计核算职能又是财务的传统业务及反映职能 / 141

三、会计集中核算实施的背景 / 141

四、会计集中核算的主要应用价值 / 143

第二节 会计集中核算体系的建立 / 144

一、集团会计集中核算常见问题 / 144

二、会计集中核算体系的主要业务情形 / 147

三、会计集中核算体系建设的关键成功因素分析 / 147

四、会计核算中心组织机构的标准模型 / 149

第三节 案例解析 / 151

【案例 12-1】奥林巴斯涉嫌会计造假，或将面临监管审查 / 151

【案例 12-2】中国石油会计一级集中核算新系统正式运行 / 153

核心知识点 / 155

第十三章 资金管理 / 157

第一节 资金集中管理概述 / 157

一、目前我国企业集团资金管理存在的主要问题 / 158

二、资金集中管理的原则 / 161

三、资金管理的目标 / 162

四、资金集中管理的意义 / 162

第二节 资金集中管理的五种模式 / 163

一、资金从“分权”到逐渐“集权”的资金管理过程 / 163

二、集团资金集中管理的五种模式 / 164

三、集团资金集中管理五种模式的比较 / 168

第三节 资金集中管理的常见手段及运用策略 / 168

一、统一融资和投资 / 169

二、统一内部结算 / 171

三、付款管理 / 172

四、收款管理 / 172

第四节 资金集中管理的保障体系 / 173

一、资金集中管理的制度体系保障 / 174

二、资金预算管理保障 / 176

三、资金风险管理保障 / 177

四、资金管理能力提升保障 / 178

第五节 案例解析 / 182

【案例 13-1】风口浪尖的贵州茅台再陷“财务门” / 182

【案例 13-2】武汉钢铁集团的资金管控模式 / 185

【案例 13-3】资金管理的最佳实践 / 186

核心知识点 / 188

第十四章 融资管理 / 190

第一节 集团融资管理概述 / 190

一、融资的含义 / 190

二、融资管理的原则 / 191

三、集团融资管理的目标 / 192

第二节 集团融资管理五步法 / 193

一、制定集团融资政策和决策制度 / 193

二、集团资本结构规划 / 195

三、选择融资渠道和方式 / 196

四、监控融资过程 / 198

五、融资效果评价 / 198

六、还款计划 / 199

第三节 融资控制体系 / 199

一、融资结构控制 / 200

二、融资内部控制 / 202

第四节 集团提升融资管理水平的三点建议 / 204

一、长期地进行融资或然性建设 / 204

二、做好融资的整体规划 / 206

三、时刻对外表达出非常好的盈利性和成长性 / 207

第五节 集团财务公司建设 / 207

一、财务公司的发展阶段 / 207

二、财务公司的业务模式 / 208

三、财务公司的利润来源 / 209

第六节 案例解析 / 211

【案例 14-1】新湖系资金操控内幕——同一资产多重资金套取 / 211

【案例 14-2】海尔集团财务公司 / 214

【案例 14-3】联想控股的融资失败 / 215

核心知识点 / 217

第十五章 预算管理 / 220

第一节 何谓全面预算管理 / 220

一、全面预算管理的含义 / 220

二、全面预算不同于传统的计划管理 / 221

三、全面预算管理的范畴 / 221

四、集团公司战略规划通过预算实现“落地” / 222

第二节 全面预算管理控制十大要点 / 224

一、被调查企业预算管理存在的十二个问题 / 224

二、全面预算管理成功模式的共性特征 / 225

三、全面预算管理控制十大要点 / 225

第三节 全面预算管理体系的构建 / 226

一、五大预算构造全面预算体系 / 226

二、集团全面预算管理的五大层面 / 227

三、全面预算管理流程 / 234

第四节 建立全面预算管理组织机构和制度保障 / 235

一、建立全面预算管理组织机构 / 235

二、制定严格的全面预算管理制度及相关文件 / 238

第五节 预算目标体系的确立 / 238

一、确定预算主题及目标 / 238

二、预算目标的分解 / 239

三、预算指标体系 / 240

第六节 自上而下、上下结合的预算编制模式 / 240

一、全面预算编制方法 / 240

二、全面预算编制内容 / 241

三、全面预算编制流程 / 244

第七节 从执行到考评的后继管控 / 246

一、预算执行 / 246

二、预算控制 / 247

三、预算分析 / 248

四、预算调整 / 249

五、预算考核 / 251

第八节 案例解析 / 252

【案例 15-1】国资委 8 条锁链，看牢央企全面预算 / 252

【案例 15-2】中海油预算管理十年一剑 / 253

核心知识点 / 256

第十六章 资产管理 / 258

第一节 大财务管理是对公司资产的管理 / 258

一、资产管理的含义 / 258

二、资产管理的原则 / 259

第二节 集团有效的资产管理策略 / 260

一、优化资产数量和结构 / 260

二、内部资产使用有偿 / 261

三、降低资产无效/低效占用 / 262

四、加速资产的周转 / 262

五、建立资产责任制度, 杜绝无主资产 / 263

六、集团资产管理的核心: 提高资产使用效率/效益 / 263

第三节 集团资产管控保障体系 / 264

一、资产分级归口管理制度 / 264

二、资产预算管理 / 266

第四节 案例解析 / 268

【案例 16-1】李宁库存高企已超 36 亿元, 欲 4 折回购
抵消应收账 / 268

【案例 16-2】美特斯邦威的轻资产运营管理 / 269

核心知识点 / 272

第十七章 投资管理 / 274

第一节 集团投资管理概述 / 274

一、集团投资的特征 / 274

二、集团投资的原则 / 275

三、集团投资管理的内容 / 276

第二节 集团投资决策管理 / 278

一、集团投资决策与单一企业投资决策的联系与区别 / 278

二、集团投资决策分类 / 279

三、集团投资决策方法 / 279

第三节 集团投资组合管理 / 281

一、集团投资组合战略 / 281

二、投资财务标准要求 / 285

三、投资领域选择 / 287

第四节 集团投资组合模型 / 288

- 一、企业集团的产业分类 / 288
- 二、设计投资组合模型 / 289
- 第五节 集团投资组合能力 / 293
- 第六节 案例解析 / 294
 - 【案例 17-1】卡特彼勒在中国遭遇滑铁卢 / 294
 - 【案例 17-2】华润集团的投资管理特征 / 296
 - 【案例 17-3】GE 投资并购管理 / 297
 - 【案例 17-4】复星集团的投资决策模型 / 298
- 核心知识点 / 299

第十八章 税务管理 / 301

第一节 集团税务管理的内容 / 301

- 一、税务管理组织 / 301
- 二、纳税事项管理 / 302
- 三、发票管理 / 302
- 四、税费风险管理 / 303
- 五、税务筹划管理 / 303
- 六、外部关系协调与处理 / 303
- 第二节 税务筹划实操策略 / 303
 - 一、税务筹划概述 / 303
 - 二、税务筹划与偷税、避税的区别 / 305
 - 三、税务筹划的事项及操作 / 305
 - 四、税务筹划八大规律 / 307
- 第三节 税务筹划风险防范 / 313
 - 一、法律责任 / 313
 - 二、税务代理 / 314
 - 三、定期自查 / 314
- 第四节 主要税收优惠政策示例 / 315
 - 一、合并纳税政策 / 315
 - 二、出口退税政策 / 315
 - 三、集团管理费政策 / 316

四、其他税收优惠政策 / 317

第五节 案例解析 / 319

【案例 18-1】营业税改征增值税形势下建筑企业的应对策略 / 319

【案例 18-2】一汽大众的税务筹划技巧 / 321

核心知识点 / 323

第十九章 成本管理 / 325

第一节 成本管理的三个层面 / 325

一、成本管理的原则 / 325

二、成本管理的三个层面 / 326

三、集团成本管理三个层面的特性归纳 / 328

四、集团成本管理方法 / 328

第二节 战略性成本管理 / 329

一、战略成本管理是战略管理与成本管理的结合部 / 329

二、集团战略成本管理的四大观念 / 330

三、战略成本管理的运用措施 / 331

第三节 案例解析 / 333

【案例 19-1】从手机巨人的倒下，看战略性成本管理 / 333

【案例 19-2】宝钢集团的战略成本管理 / 335

核心知识点 / 339

第二十章 财务风险管理 / 340

第一节 集团全面风险管理体系 / 340

第二节 财务风险管理的“PDCA”闭环程序 / 344

一、风险信息收集 / 345

二、风险评估 / 345

三、制定风险应对策略 / 346

四、风险管理解决方案 / 350

五、风险管理监督与改进 / 350

第三节 财务风险预警管理 / 351

一、财务风险预警体系架构 / 352