

怎么做财务控制？

财税e讲堂

主讲人：许丽君

Tel : 400-600-2148

Web : www.cfoclass.com

行之有效的财务控制

➤ COSO控制框架



强调财务报告可靠性、强调控制要素完整性

▶ 行之有效的财务控制

二、什么是财务控制

财务控制的定义

对企业的资金投入过程和收益结果进行衡量与校正，确保企业目标以及为达成此目标所指定的财务计划得以实现。

财务控制的特征

以价值为控制手段
以经济业务为控制对象
以现金为日常控制内容
是内部控制的核心

▶ 行之有效的财务控制

财务控制的目标是什么？

- 以贯彻执行国家法律法规和企业规章制度为基础，优化企业整体资源的综合配置效益
- 财务控制是企业理财活动的关键环节
- 财务控制服务于企业理财目标



财务控制的作用

- 帮助企业实现经营方针和目标；
- 是工作的实时监控手段和评价标准；
- 保护资产安全与完整，防止资产流失；
- 保证经营信息和财务资料真实、完整、及时

行之有效的财务控制

➤ 财务控制的基本原则

目的性原则；充分性原则；及时性原则；认同性原则；经济性原则；
客观性原则；灵活性原则；适应性原则；协调性原则；简明性原则

➤ 财务控制基础

组织保证；制度保证；预算目标；会计信息；信息反馈系统；奖惩制度

➤ 财务控制一般分类

按财务控制时序分：事前、事中、事后

按财务控制依据分：预算控制和制度控制；

按财务控制主体分：投资者、经营者、财务部、责任中心；

按控制内容分：收支控制、资金控制

➤ 财务控制的局限性

控制环境局限；控制执行局限；控制制度局限；控制结果测评局限

财务第一教室
CFOCLASS.COM

行之有效的财务控制



财务第一教室
CFOCLASS.COM

▶ 行之有效的财务控制

➤ 财务融汇七种方法搭建财务控制体系



▶ 行之有效的财务控制

一、财务控制环境建设

01 行业特点与趋势

02 企业信息与目标

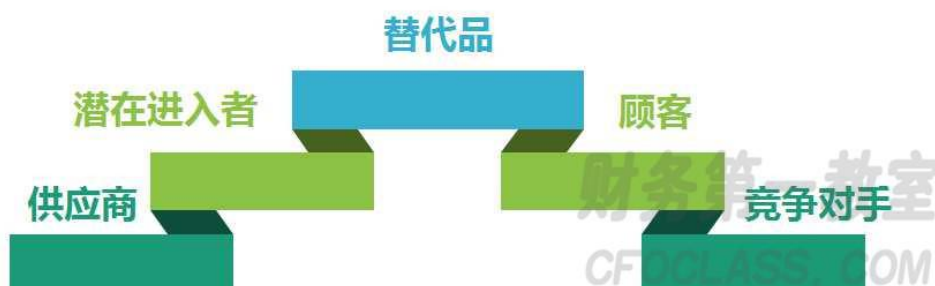
财务第一教室
CFOCLASS.COM

行之有效的财务控制



行之有效的财务控制

五种力量决定行业获得能力和资本向本行业流动程度



行之有效的财务控制



行之有效的财务控制

组织结构及岗位说明

产业财务部隶属于集团服务中心，服务于产业公司，对产业公司范围内的建设项目实施财务管理和监督。产业公司财务部和分子公司财务部的职责如下：

一、产业财务部职责：

- (一) 参与产业公司投资项目的调研、论证、立项、审批等工作。
- (二) 负责本公司建设工程的财务管理与会计核算工作。
- (三) 负责新项目估算、测算、预算和融资平台搭建；
- (四) 负责项目年度预算的组织编制、审核、调整、分析；
- (五) 负责对各分子公司资金的控制与监督；
- (六) 参与对各分子公司绩效的考核；
- (七) 牵头组织各分子公司税务筹划工作。

财务第一教室
CFOCLASS.COM

组织结构及岗位说明

二、各分子公司财务部的职责：

- (一) 参与本公司投资项目的调研、论证、立项、报批等工作
- (二) 负责本公司建设工程的财务管理与开机核算工作
- (三) 负责本公司建设项目会计核算体制的具体实施。
- (四) 负责本公司建设资金的管理与有效使用。
- (五) 负责本公司年度预算的编制、汇总、审核、分析。
- (六) 负责本公司税务筹划工作。
- (七) 负责本项目银行融资。
- (八) 负责对下属单位资金的控制与监督
- (九) 参与对下属单位绩效的考核

财务第一教室
CFOCLASS.COM

组织结构及岗位说明

三、岗位说明书：

(一) 管理公司财务总监

- 1、遵守会计法、企业会计制度、会计准则以及相关法律、法规，对产业公司财务进行全面具体管理；
- 2、建立和修订产业公司会计核算体系和制度；
- 3、负责产业公司财务业绩的核查、考核和监督控制工作；
- 4、负责产业公司成本控制、经济情况分析工作；
- 5、指定企业公司财务工作长远规划，跟踪实施情况；
- 6、督促检查各项预算、结算执行情况，对财务报表、财务报告编制工作严格把关；
- 7、负责协调分子公司资金管理调度工作。定期对下属公司现金库存、银行存款等进行安全性、效益性、流动性检查；
- 8、负责新项目的财务可行性预审、投资效果分析；
- 9、对企业整体财务运行情况进行分析，作出书面报告；
- 10、对公司资产、负债、所有者权益情况进行具体量化分析，通过期间比较，发现问题与异常，提出合理化建议；

财务第一教室
CFOCLASS.COM

组织结构及岗位说明

(一) 管理公司财务总监

- 11、对预算执行情况、费用开支、资金收支计划进行分析，甄别异常情况，提出改进建议；
- 12、分析公司收入；利润实现情况，提出增收合理化建议；
- 13、对公司内控制度与流程的执行和运行情况进行分析总结，提出改进建议与措施。
- 14、负责新项目税收策划及融资可研报告的编制；
- 15、负责下属公司的资产转让、兼并、整顿、清理工作；
- 16、负责产业及下属分子公司财务部岗位设置、人员调整工作。报请产业及产业公司领导奖惩、任免下属公司财务负责人；
- 17、负责协调部门与上级关联单位、部门的沟通工作；
- 18、监督、检查财务纪律执行情况；
- 19、完成领导交办的其他工作。

财务第一教室
CFOCLASS.COM

组织结构及岗位说明

(二) 管理公司会计经理

- 1、根据领导授权负责公司财务计划的编制、年度财务预算、决算的编制以及相关财务文件的起草、修改和落实执行；
- 2、负责部门会议并担任记录，根据部门会议研究确定的原则，草拟有关财务、资产管理工作的长远规划和年度计划；
- 3、负责部门月度的工作计划编制；
- 4、负责草拟产业财务部半年、年度财务工作总结；
- 5、负责根据领导授权，加强与下属公司和有关部门业务工作的联系协调；
- 6、负责部门业务学习、会议的安排筹备等工作；
- 7、负责部门有关业务接待安排等事宜；
- 8、负责监督、指导下属公司会计核算工作的有序进行；
- 9、负责产业财务报告初稿的编制，保证准确及时。报告包阔（但不限于）：损益报表（含累计）、销售及利润报表、年度绩效任务完成报表、资金分析表等经营管理方面的分析。

财务第一教室
CFOCLASS.COM

组织结构及岗位说明

(三) 分子公司财务总监 (或经理)

详见第十三章《分子公司财务管理制度》三、公司财务部的职责。

(四) 分析公司财务副经理 (主办会计、会计)

详见第十三章《分子公司财务管理制度》三、公司财务部的职责。

(五) 分子公司出纳员

详见第十三章《分子公司财务管理制度》三、公司财务部的职责。

财务第一教室
CFOCLASS.COM

组织结构及岗位说明

四、项目财务人员配置标准

结合产业发展战略的区域性 (以省为单位), 本着沟通快速、简单、直接, 人力资源集约的原则, 对不同项目的财务人员配备方式不同, 具体情况如下:

五、岗位培训安排

为了让员工了解远洲企业文化、管理模式、财务体系等基础内容, 对新入职员工和岗位调整员工需进行系列培训, 使其快速融入远洲, 掌握本职工作内容及产业各项规章制度。

(一) 新入职员工根据人力资源部通知时间报道后进入试用期, 主要工作如下:

财务第一教室
CFOCLASS.COM



行之有效的财务控制

二、会计系统建设



财务第一教室
CFOCLASS.COM



行之有效的财务控制

财务管理纲要目录

第一章 总则.....	2	第三章 核心业务管理.....	11
第一节 目的和适用范围.....	2	第一节 制度管理.....	11
第二节 管理原则和管理模式.....	2	第二节 预算管理.....	12
第三节 职能定位、组织职责和权限.....	3	第三节 资产管理.....	13
第四节 公司委派财务负责人职责与权限.....	6	第四节 税务管理.....	13
第五节 财务审批权限.....	9	第五节 成本费用管理.....	13
第二章 人力资源管理.....	10	第四章 信息与沟通.....	14
第一节 关键财务管理岗位.....	10	第一节 财务信息披露.....	14
第二节 考核管理.....	10	第二节 汇报制度.....	15
		第三节 会议制度.....	16
		第五章 职业底线.....	16
		第六章 附则.....	17

财务第一教室
CFOCLASS.COM

行之有效的财务控制

分子公司上报产业公司资料清单				
序号	工作事项	上报对象	上报时间	备注
1	月度工作计划及总结	管理公司财务总监	每月26日（遇节假日不顺延）	ERP流程形式上报
2	月度快报（指标完成情况、资金计划）	管理公司会计经理、财务总监、成本总监	每月25日16点前	ERP流程形式上报
3	合同跟踪表	管理公司会计经理、财务总监	每月4日前	邮件形式上报
4	月度会计报表、财务说明、人员异动情况表	管理公司会计经理、财务总监并抄送集团总账会计、总监助理、财务总监	每月4日前	邮件形式上报
5	季度财务报告	同上	季末4日前	邮件形式上报
6	半年度财务报告	同上	会计报告期结束后5日前	邮件形式上报
7	年度财务报告	同上	会计报告期结束后5日前	邮件形式上报
产业公司上报集团资料清单				
序号	工作事项	上报对象	上报时间	备注
1	月度工作计划及总结	集团公司财务中心综合管理员、财务总监	每月28日	邮件形式上报
2	指标完成情况简报	管理公司总裁、集团副总裁（考总）	每月28日	邮件形式上报
3	合同跟踪表	管理公司会计经理、财务总监	每月28日	邮件形式上报
4	产业财务分析报告（含物业）	产业公司总裁、集团公司财务总监（抄送集团总裁）	每月6日前	各公司运营情况、人员异动情况、计划执行情况等
5	产业财务分析报告（简版）	集团总裁	每月10日前	重要风险提示、产业指标完成情况

上述内容视集团发展不同阶段的不同需求会适当调整并发布调整通知

行之有效的财务控制

费用标准及报销管理办法

资产管理办法：

固定资产
货币资产
应收账款



备用金标准及使用管理办法

会计档案管理办法

财务第一教室
CFOCLASS.COM

▶ 行之有效的财务控制

财务制度体系框架

- 1、**财务管理纲要**，主要是财务系统管理的原则性规定，是公司财务管理的基本法。包括财务管理的基本任务和方法、财务管理机制、财务管理职能、财务审批权限设置、关键财务管理岗位、绩效考核、信息与沟通、职业底线等内容。
- 2、**基本管理制度**，包括预算管理、资金管理、会计核算、会计报告和信息披露、会计内部控制等基本内容。
- 3、**管理规定/管理办法/政策与程序**，是在基本管理制度的基础上，对相应组织机构的主要职责、岗位设置、岗位职责、业务流程和作业标准或财务管理某一方面的具体规定。
- 4、**管理细则/备忘录/工作标准手册**，是指为实施制度、规定、办法的具体操作规定，由各级财务部门负责人批准，报制度管理委员会备案。

▶ 行之有效的财务控制



统一报告体系（附件）

- 📄 财务报表标准及要求
- 📊 管理报表标准及要求
- 🔗 管理台账标准及要求



三、财务控制程序建设

明确的授分权体系

横向全责
纵向全责

清晰的战略目标

长期目标（十年）
中期目标（五年）
近期目标（当年）

统一授分权体系下的业务审批流程



分子公司财务管理类审批权限及流程表										编号
										编制
										日期：第1版 共3版
序号	流程名称	流程发起人	分子公司			总部				备注
			相关职能部门负责人	财务负责人	总经理	相关职能部门负责人	财务负责人	总经理	董事长	
一、预算、计划管理										
1	年、季、月计划总结	财务部经理		审核	审核		审核			项目财务部门计划、总结
2	分子公司年度财务预算	财务部经理	会签	审核	审核	会签审定	审核	审定	审核	公司预算编制流程
3	分子公司年度预算调整	财务部经理	会签	审核	审核	会签审定	审核	审定	审核	公司预算调整流程
4	月度资金计划	财务部经理	会签	审核	审核	会签审定	审核	审定	审核	年度预算内按月提交计划
5	月度资金计划外	财务部经理	会签	审核	审核	会签审定	审核	审定	审核	年度预算内，超当月计划的补充办法
6	设备、物资采购申请	财务部经理		审核	审核					符合年度预算内和月度计划
二、日常业务管理（符合年度预算和月度计划）										
7	公司注册资金类付款	行政部经理	审核	审核	审核					总部批准成立分子公司，有总部的批准文件
8	临时租用的办公场所租金/差旅费	行政部经理	审核	审核	审核					有合同，符合合同付款条件
9	一般费用报销	经办人	审核	审核	审核					报销明细表
10	差旅费报销（按照标准，超标部分自理）	经办人	审核	审核	审核					附出差申请和报销明细表
11	业务招待费报销	经办人	审核	审核	审核					附业务招待申请
12	提取备用金	出纳员		审核	审核					原则上不允许使用现金，如确实需要按此流程办理
13	因公借款	借款人	部门负责人审核	审核	审核					附借款计划
14	因私借款	借款人		审核	审核			审定	审核	附借款协议
15	企业内部各公司往来借款	借款单位财务负责人			审核		审核	审定	审核	
16	拜账	核算会计		审核	审核		审核	审定	审核	
17	日常报税	报税会计		审核	审核		审核	审定	审核	
18	所得税汇算清缴	报税会计		审核	审核		审核	审定	审核	
三、信息、人员管理										
19	开户、销户、账户调整	出纳员		审核			审核			
20	科目调整	核算会计		审核			审核			
21	对外财务信息披露	经办人		审核	审核					对外提供财务报表
22	子公司财务负责人年度考核	人力资源部经办人			审核		审核	审核	审核	
23	子公司财务核心人员任免审批	人力资源部经办人			审核		审核	审核	审核	



行之有效的财务控制

业务权限划分表

权限划分表

根据集团的组织机构设置，现将各主要管理机构的主要权限用表格的形式予以明确化，力求权限范围明确，以适应集团经营和发展的需要。

涉及的工作内容	提案	审核	会签	审批	执行	备案	备注
一、战略管理							
1 公司中长期发展战略规划				董事会	各中心、部门、各子公司	董事局	
2 子公司中长期发展战略规划	子公司总经理/董事局	总裁	总裁办公室	董事会	各子公司	董事局/各子公司	
二、计划管理							
1 集团年度经营计划及预算							
2 年度	分管副总裁	总裁	总裁办公室	董事会	各中心、部门、各子公司	董事局、各中心、各部门、各子公司	
项目公司财务管理类流程审批权限表							
序号	ERP流程单号	流程名称	业务主办人 ERP发起人	项目公司	房产管理公司	集团管理层	备注
				各职能部门负责人	财务总监 房产管理总监	各职能部门负责人 董事长 董事会	
一、预算、计划管理							
1	A1	项目投资预算（施工图目标成本确定后）	项目财务部	审核	审核	审批	预算、计划管理类由部门申报，财务汇总审核后



谢谢大家



财税e讲堂

提升财务人职业价值



财务第一教室

微信搜索“财务第一教室”

关注我们，提升你的价值

新浪：@财务第一教室

Tel：400-600-2148