

提升财务人职业价值



## 财务维度的风险管控

财务第一教室e讲堂

讲师：孟显仕

Web: [www.cfoclass.com](http://www.cfoclass.com)

Tel: 400-600-2148



## 目录CONTENTS

---

### 财务维度 风险管控

一

财务管控的整体原则

二

合同的财务管控

三

付款的管控

四

资金的管控

五

案例分析与交流

# 财务管控的整体原则



## 1、财务管控的整体原则

一切以维护公司利益为根本出发点

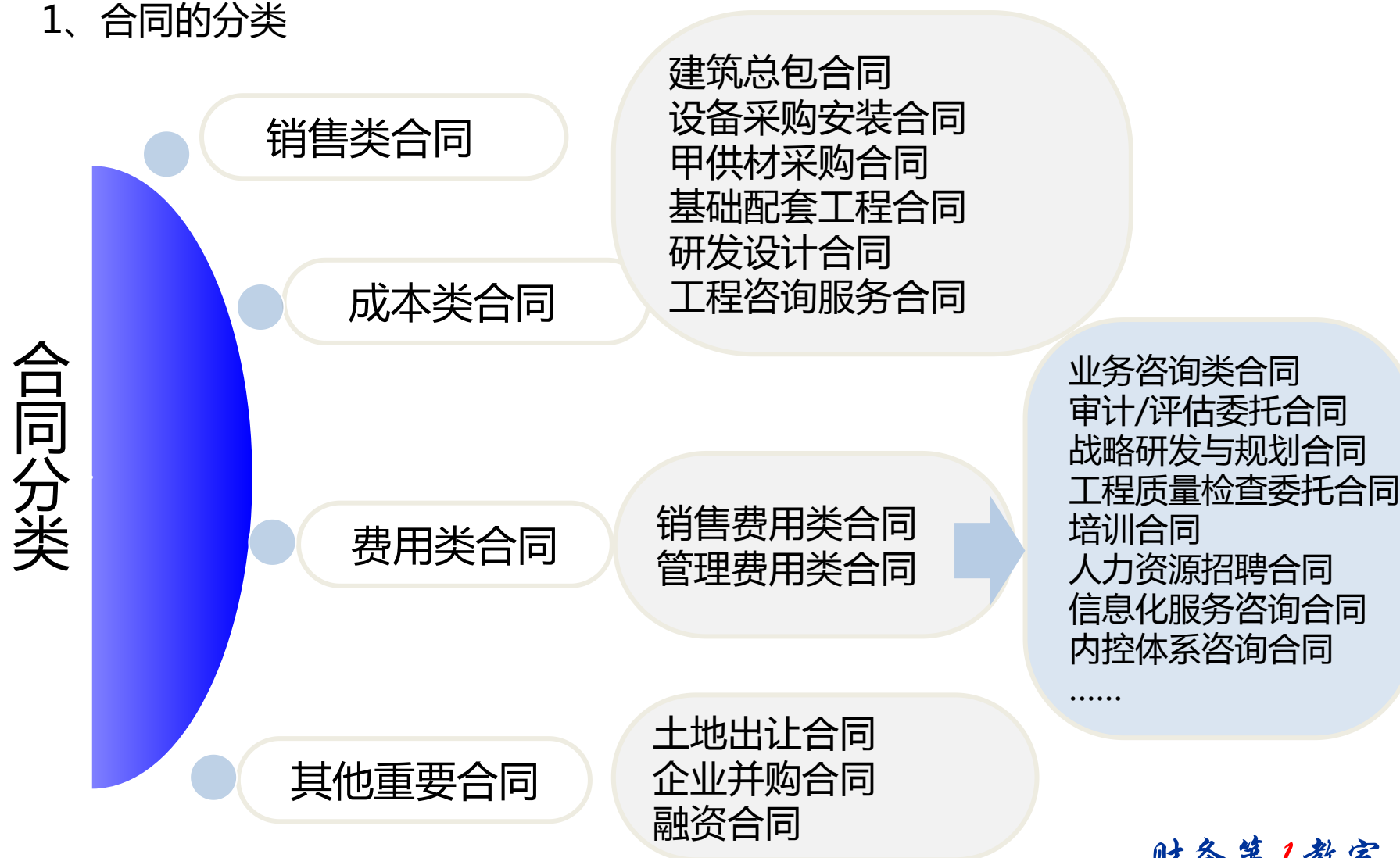
通过提前谋划，为业务提供决策支持

确保公司各项业务运作的规范性

保障公司资金的安全与保值增值

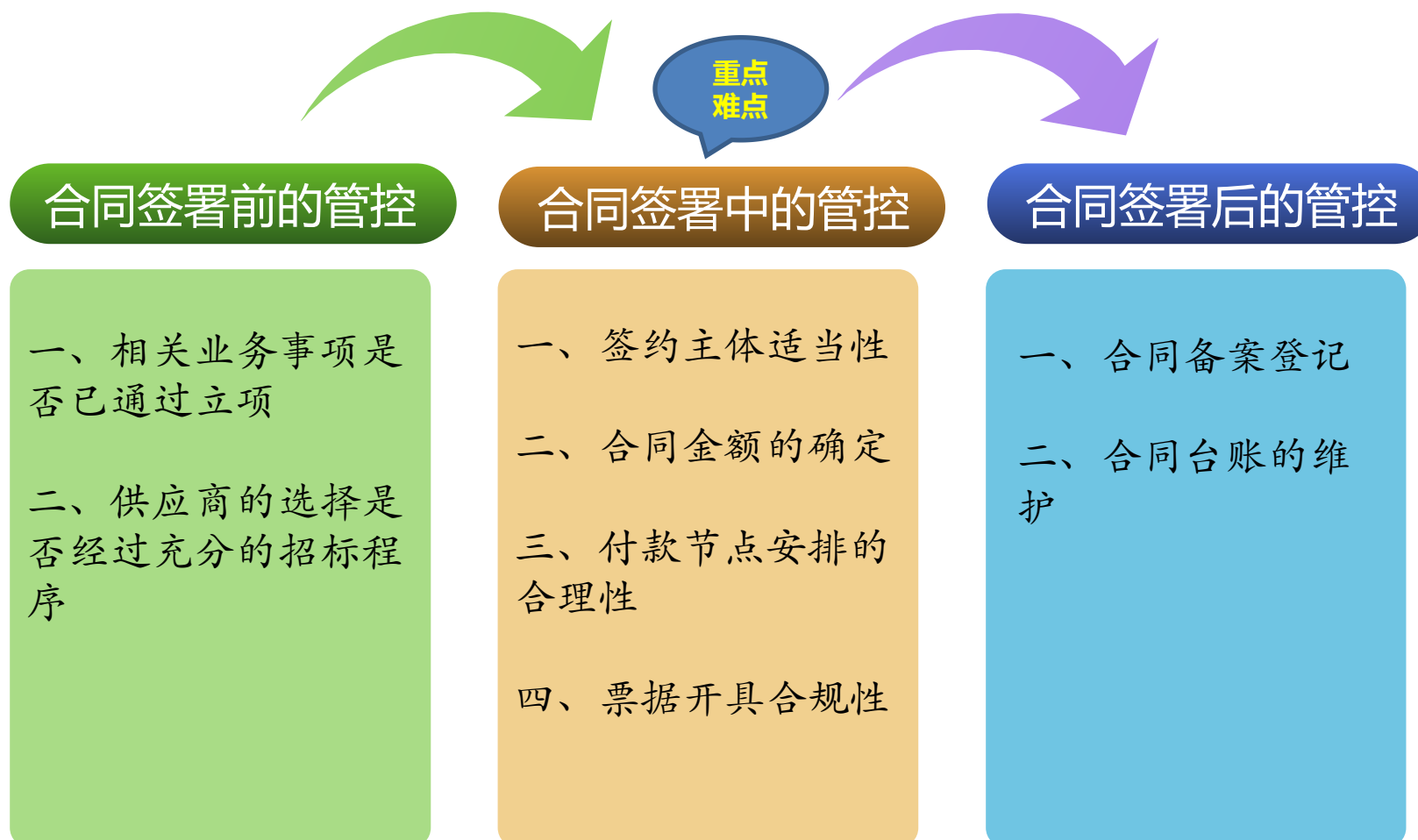


## 1、合同的分类





## 2、合同的财务管控





### 3、合同签署前的财务管控

项目未立项不得签订合同

未履行充分的招标采购流程不得签订合同



### 4、合同签署中的财务管控

#### 签约主体的适当性

##### 集团总部层面

- 以实际受益单位作为签约主体
  - 与预算承担部门没有必然联系
  - 规避总部税务风险，同时可在受益单位起到抵税效应

##### 项目公司层面

- 签约主体一定要与项目开发主体一致
  - 规避税务风险



### 4、合同签署中的财务管控

#### 合同金额的确定

确定合同金额时须结合付款进度考虑预算充足性  
结算时若预算不足则会造成我方违约

应在价格与质量间合理权衡  
价格并非越低越好，避免不合理的低价



## 4、合同签署中的财务管控

### 付款节点及比例的合理性

#### 预付款

- 预付款比例真的需要那么高吗？  
(充分谈判，预付比例一般不超30%)

#### 进度付款

- 进度付款要以阶段性成果验收为基础  
(仅以特定日期或天数作为付款节点不够谨慎)

#### 质保金

- 必要时留存质保金  
(一般不低于3%)



### 4、合同签署中的财务管控

#### 发票开具的合规性

|   |      |                        |
|---|------|------------------------|
| 1 | 主体一致 | ●发票的开具方、接收方须与签约主体一致    |
| 2 | 内容真实 | ●发票内容符合业务实质，且在开具方营业范围内 |
| 3 | 见票付款 | ●一般情况下要求付款前先开具发票       |



### 5、合同签署后的财务管控

#### 合同备案与台账登记



合同备案与台账登记不是财务部门一个部门的事情



业务部门应定期与财务部门对账，确保合同台账及执行情况的完整性和准确性

# 付款的管控



## 一、合同类付款的管控

1. 工程类合同付款
2. 费用类合同付款

## 二、非合同类付款的管控

1. 个人借款
2. 费用报销

# 付款的管控



## 一、合同付款的管控

工程类合同  
付款的管控

- ➔ 工程形象进度及产值的确认
- ➔ 付款比例是否与合同约定吻合
- ➔ 累计已付款的准确性
- ➔ 扣款事项是否已充分考虑  
(电费、罚款、税点)
- ➔ 公司资金计划是否支持此次付款
- ➔ 质保金的扣留是否充分

# 付款的管控



## 一、合同付款的管控

工费用类合  
同付款的管控

- ➡ 所提供服务是否符合合同约定或达到我们的要求
- ➡ 是否严格按照合同约定的支付节点与比例请款
- ➡ 资金计划是否支持，是否存在预算超支
- ➡ 付款要件是否完整，信息是否准确  
(合同、发票、成果、成果确认单)

# 付款的管控



## 一、非合同付款的管控

### 员工个人借款的管控

- ➔ 借款事由的真实性、必要性，借款金额的合理性
- ➔ 员工前次借款的归还情况
- ➔ 借款金额是否超过其职级借款限额
- ➔ 部门预算是否超支
- ➔ 预计报销或归还借款的时间
- ➔ 长期挂账的个人借款要及时催收

# 付款的管控



## 一、非合同付款的管控

日常费用报  
销的管控

➡ 报销事项的真实性、合理性，报销款项金额的准确性

➡ 发票信息的准确性、合规性

➡ 部门预算是否超支

➡ 必要时需查验相关的成果

# 资金的管控



## 1、资金管控的目标

1

保障资金的安全

2

提高资金的周转效率

3

降低资金成本

4

提高资金的抗风险能力



## 2、资金管控的要点

### □ 账户管理

各分子公司严格按照公司银行账户管理办法开立和使用银行账户，杜绝资金帐外循环

### □ 资金集中管理

各分子公司无条件配合总部对其银行账户资金的调度与监控，实现总部对公司资金的完全控制权

可有效提高全集团资金使用效率，降低整体资金成本

### □ 信用风险管理

按时、足额兑付银行贷款本息，维护银行信用等级



## 2、资金管控的要点

### □ 收支两条线

收款事项与付款事项分开管理，不得随意相抵

### □ 保证资金安全存量

保证全年日均可动用资金余额不低于15亿元

### □ 提高资金收益

对于日常周转资金及安全存量资金，总部有权安排购买灵活性较高的保本型理财产品，在保障资金安全的前提下最大程度提高资金收益

### □ 资金运作合规性管理

资金运作过程中严格遵守上市公司相关法规及监管制度，将风险管理作为资金管理的重中之重



## 3、资金管控的工具

1

资金日报

2

月度/季度资金计划

3

年度/半年度预算

4

融资台账

# 案例分析



## ➤ 案例一

A公司商业运营部门拟针对一项商业项目（已立项但未开工）签订一份项目定位策划委托合同。经部门负责人推荐，于10月初与B公司签订协议，合同价款80万元，付款方式为合同签订后3日内支付70%预付款，剩余30%款项在11月底前全额付清。

另，产品研发部门下半年研发费用预算为200万元，截至本合同签订日已使用110万元。

**讨论：**该合同的签署有哪些不合理或不合规之处，存在哪些风险？

## 案例分析



### ➤ 案例一分析

- 1、供应商的选择仅凭部门负责人个人推荐，未履行完整的招标定标程序；
- 2、预付款比例70%过高（作为甲方，我方应有更多的话语权）；
- 3、仅以特定时间作为付款节点，而未以对方提交服务成果并经我方确认为前提，存在潜在风险；
- 4、下半年预算仅剩余90万元，该合同就占用80万元。剩余预算过于紧张，可能影响其他业务的开展。

# 案例分析



## ➤ 案例二

C房地产开发公司接受D县政府委托，为坐落于该县郊区的一片土地做一级整理（三通一平，达到可出让条件），县政府承诺按照C公司投入的开发成本，加成10%进行返还。

一年后，该土地完成一级整理。C公司累计投入成本1亿元，但政府尚无资金用于返还C公司。同时，政府对该土地公开出让，经过竞标最终C公司如愿以偿竞得该土地的二级开发权，受让价格1.8亿元。

C公司因一级开发已投入大量资金，如现在支付土地1.8亿出让金，其资金压力将非常大。鉴于政府尚欠其1.1亿元一级整理款项，C公司向政府申请债权债务相抵，即支付0.8亿元作为土地出让金。

**讨论：**C公司的申请能否获得政府通过？

## 案例分析



### ➤ 案例二

#### 解析：

各级政府对于财政收入与财政支出严格按照收支两条线管理，不得随意抵消，否则将存在巨大的不透明行为。

因此，C公司的申请无法通过。

#### 启示：

对于企业来讲，收支两条线的资金管理模式同样重要。

财务第一教室 提升财务人职业价值



# 谢谢，再见！



财务第一教室e讲堂

Web: [www.cfoclass.com](http://www.cfoclass.com)

Tel: 400-600-2148

财务第一教室 版权所有