



提升财务人职业价值

集团公司财务管控模式（1）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

集团公司财务管控模式（2）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

集团公司财务管控模式（3）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

集团公司财务管控模式（4）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

集团公司财务管控模式（5）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

集团公司财务管控模式（6）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



目 录

- 1 集团财务管控的特点 
- 2 华为的管控模式
- 3 万达的管控模式
- 4 双鹤的管控模式
- 5 理想的财务管控模式



➤ 财务在企业中的地位

1	世界500强	CFO是仅次于CEO的二把手，是CEO的接班人
2	国内上市公司	CFO在班子中排名倒数第二，高于董事会秘书
3	中小企业	给税务报税的机构

财务的地位决定了财务人员的地位

集团公司财务管控模式



➤ 集团企业财务监管的模式

重监督模式

子公司不设财务部，财务人员对子公司履行监督智能

监督与服务并重模式

子公司财务受集团财务垂直领导，业绩考核与子公司经营挂钩

财务总监外派模式

集团总部外派子公司财务总监，子公司财务部受子公司总经理掌控

重服务模式

子公司财务负责人与财务部完全由子公司总经理掌控



➤ 集团企业财务监管的模式

从国际化企业集团的财务管控趋势看，有三种模式：

第一，财务集中管理，如IBM、华为等，子公司不设财务部，财务集中在集团层面；

第二，财务进行垂直管理，子公司设财务部，但财务人员受集团委派，考核；

第三，强内审模式，子公司设独立的财务部，集团公司通过强化内审实现对子公司的财务管控。



2

华为的管控模式

局外人

神秘

低调

狼性

内部人

务实

静水潜流

奋斗



集团公司财务管控模式



➤ 财经人员情况

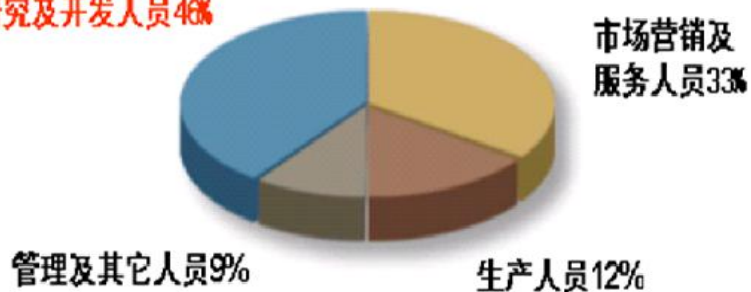
华为员工统一和深圳总部签约，全球调配

财经体系完全独立于业务

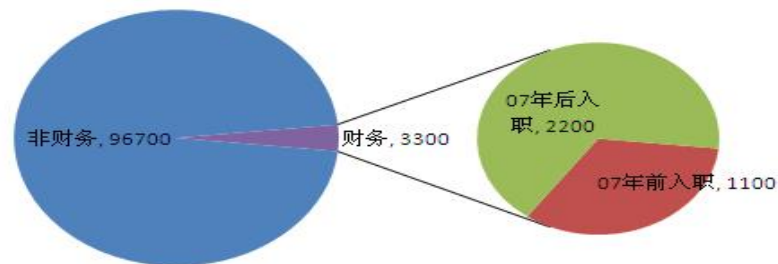
账务核算打破了法人的界限，同质业务多账套操作

财经管理采取内部需要原则

研究及开发人员46%



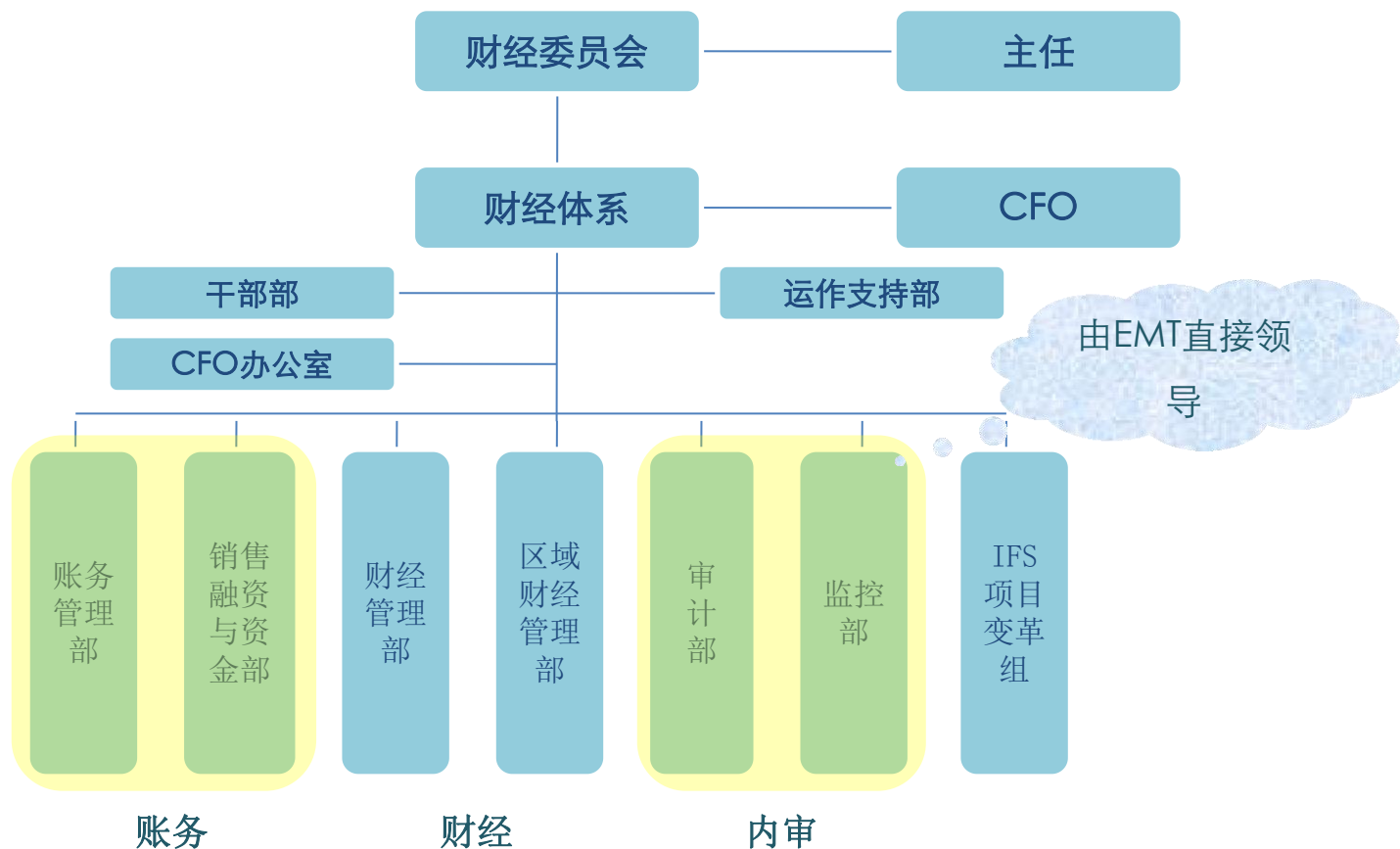
华为财务人员构成情况



集团公司财务管控模式



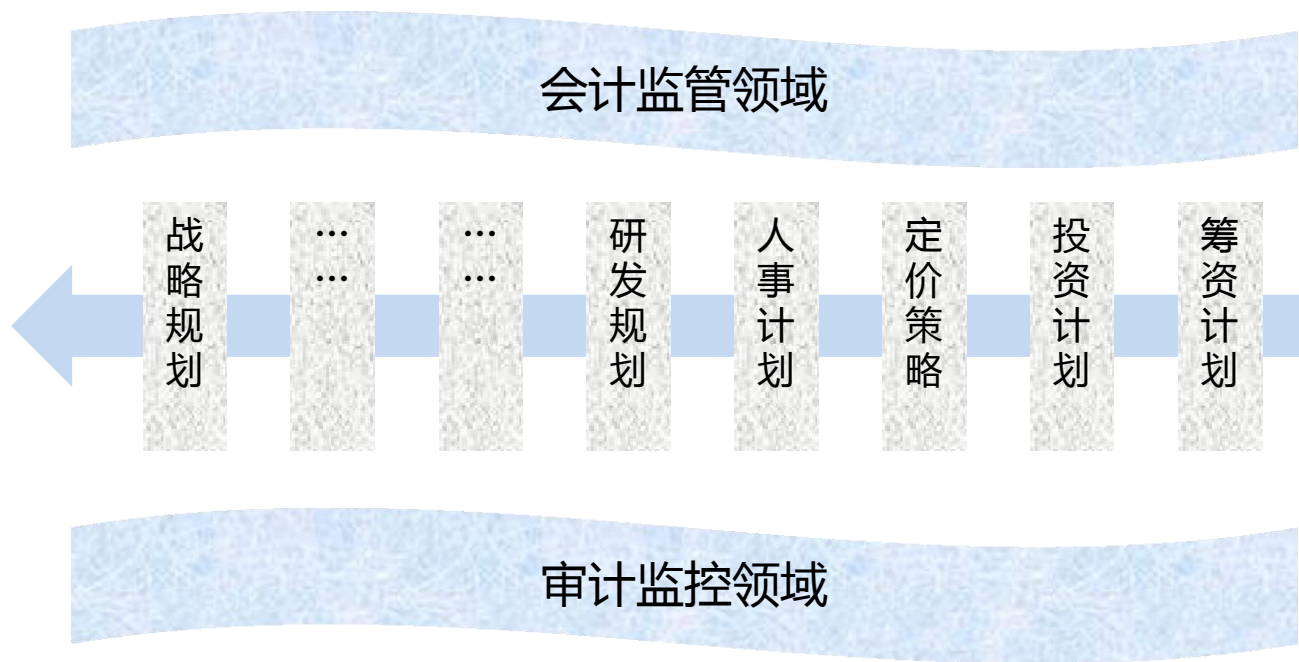
➤ 财经体系的架构



集团公司财务管控模式



➤ 财经体系形象示意



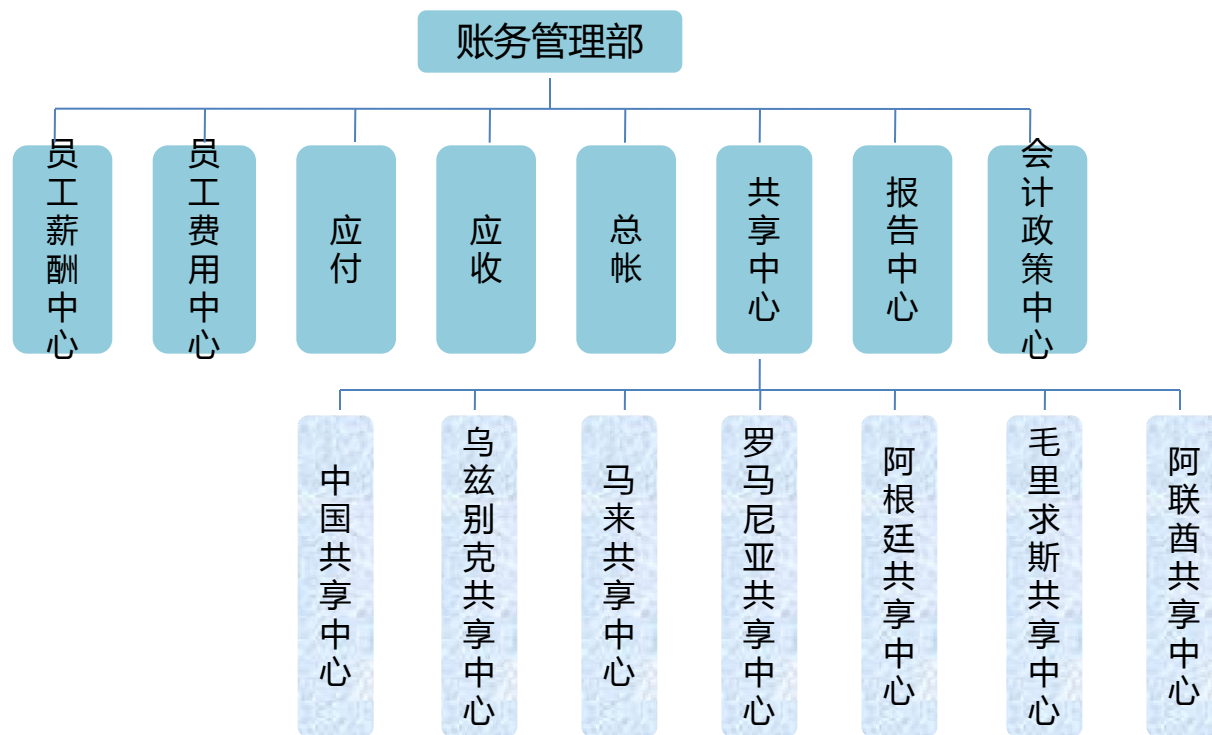
全球统一的会计核算和审计监控是长江的两道堤坝，只有这两道堤坝足够坚固，财经管理职能才能从容有效的开展。

集团公司财务管控模式



➤ 账务管理部架构

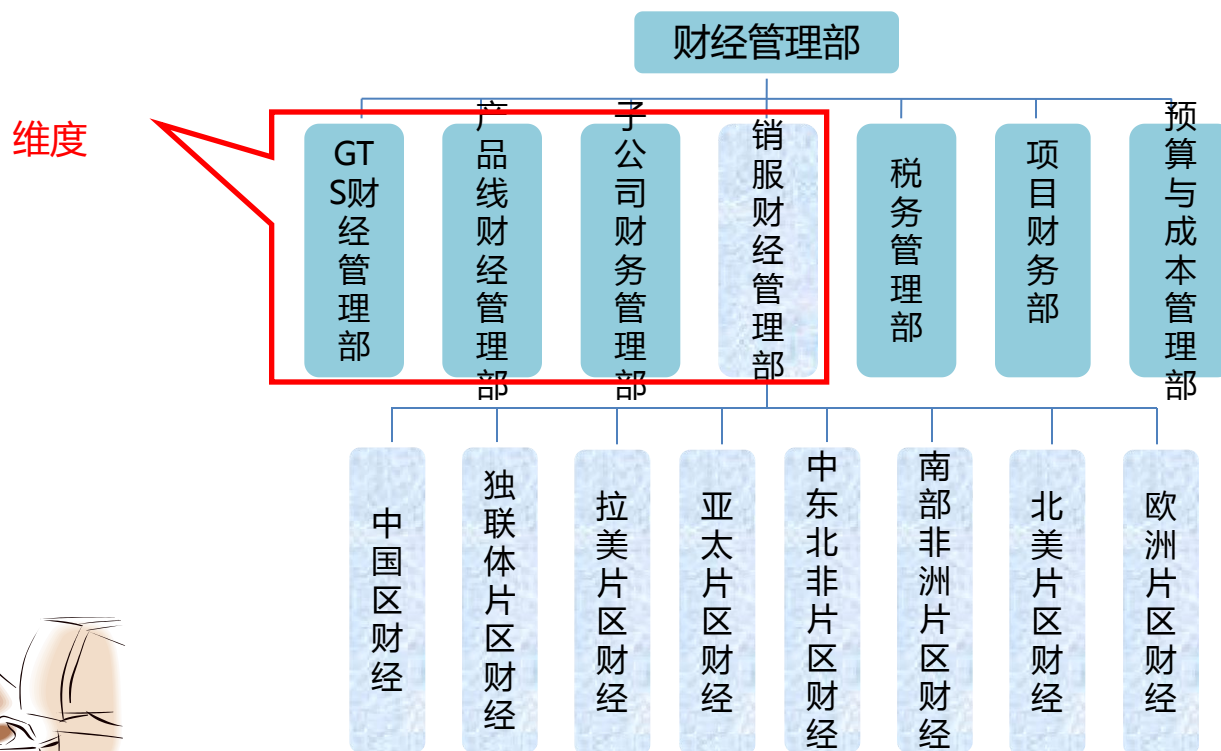
共享中心的选择
有什么特点？



集团公司财务管控模式



➤ 账务管理部架构



集团公司财务管控模式



➤ 财务职能的三个转变



集团公司财务管控模式



➤ 财务管理“四化”建设

财务理论大众化

财务语言通俗化

财务制度统一化

财务输出模板化

思考：模板化的优点在什么地方？





➤ 全球统一的账务核算体系

■效率高、成本省

- 账务管理部集中负责全球会计账务处理
- 将各法人实体零散的同质业务集中处理
- 财务人员分工更细化，专业化程度高

CEO是区域财务
目标和财务活动
的第一责任人

■独立性高，监控能力强

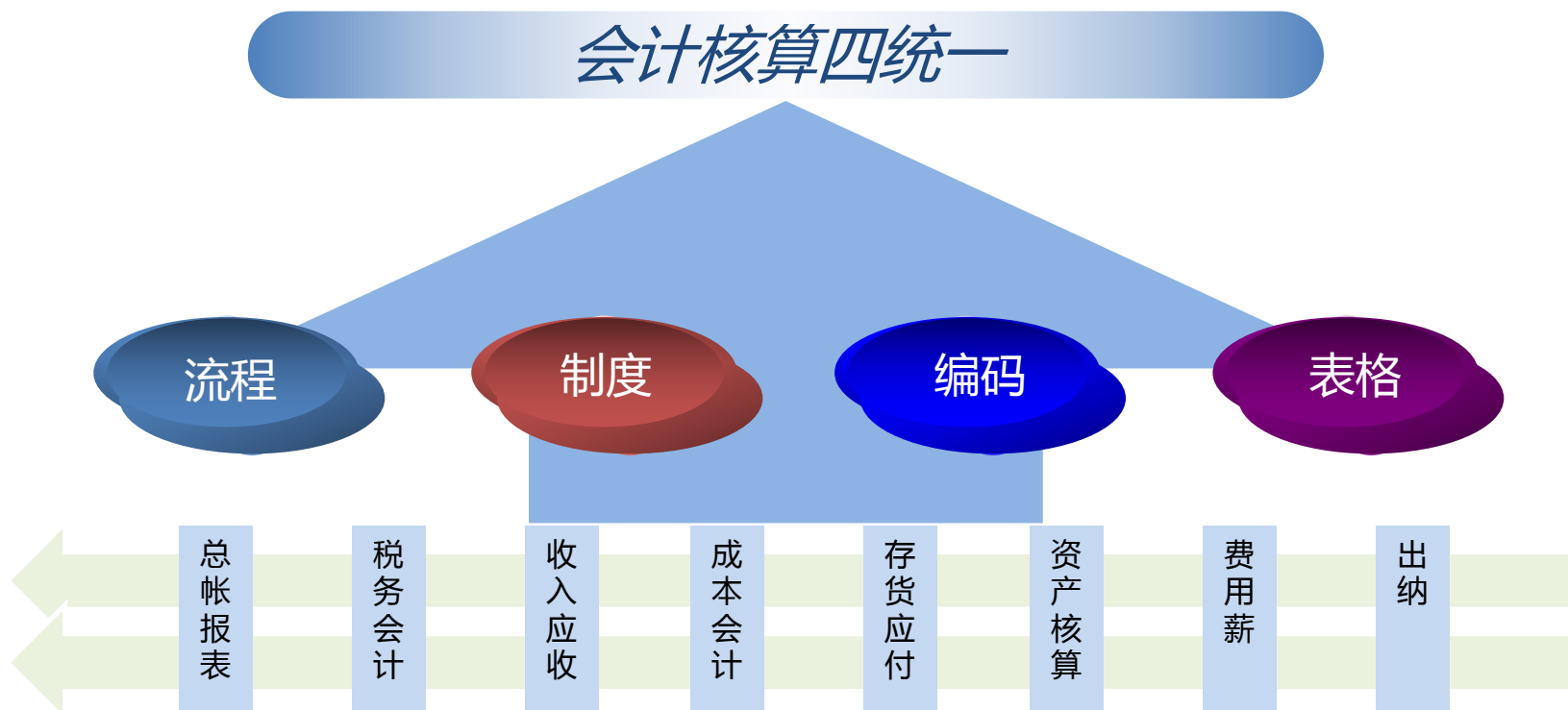
- 账务核算打破了法人实体的概念
- 机构独立，区域CFO与CEO独立，无隶属关系
- 会计核算标准统一

■账务处理偏实

- 收入确认标准严格（从“完工报告”到“初验报告”）
- 资产减值、折旧摊销、研发费用入账实



➤ 会计核算四统一





3 万达的管控模式

- ◆ 大连万达集团创立于1988年
- ◆ 形成商业地产、高级酒店、文化旅游、连锁百货四大产业。
- ◆ 企业资产3000亿元，年收入1417亿元，年纳税202亿元，净利润超过100亿元。
- ◆ 已开业67座万达广场、38家五星级酒店、6000块电影屏幕、57家百货店、63家量贩KTV。





➤ 对子公司财务管控的手段

一、打造标准化的财务体系

以商业地产核算体系为基础，并按照业态模式建立业态标准的核算体系。

通过对于系统标准化的财务制度的建立及推行，促使各系统财务标准化。

二、财务人员垂直管理

万达对于财务系统的人员进行垂直管理。

保持了财务系统的独立性，强化了系统总部对于子公司的管控能力。

三、重视人员培训

强化培训，每年各系统年初会制定培训计划。

通过不断的强化培训，推动财务标准化。



➤ 对子公司财务管控的手段

四、集团统一牵头进行财务信息化建设

通过用友NC、资金管理平台、久其报表等信息化的建设
使各系统总部能够及时掌握财务信息，并促使财务信息标准化。

五、定期对于子公司进行巡检

各系统总部制定检查计划，要对每个子公司每年至少巡检一次
检查内容包含了财务核算是否规范、是否存在舞弊等。并制定奖惩措施。

六、强化执行能力

万达对于下属子公司人员的执行能力有较高的要求，并由集团牵头实施了模块化建设
加强了每个财务动作的节点要求，如有延误，全系统通报。

七、独立的举报系统

为防止各种舞弊现象的发生，鼓励大家针对子公司发生的问题进行实名举报
针对举报内容一旦查实，立刻采取措施解决。

集团公司财务管控模式



➤ 财务垂直管理的理念

万达集团

地产集团

地产项目

万达广场

酒店

文化集团

院线

百货

大歌星

- ◆ 每个系统有完整的财务部
- ◆ 财务人员的招聘不由人力资源部负责
- ◆ 财务人员独立考核
- ◆ 财务人员晋级不受系统总经理的干扰
- ◆ 财务人员的奖金与系统经营情况挂钩



➤ 管理的效果

财务线与业务线

财务总监与财务人员



4

双鹤的管控模式

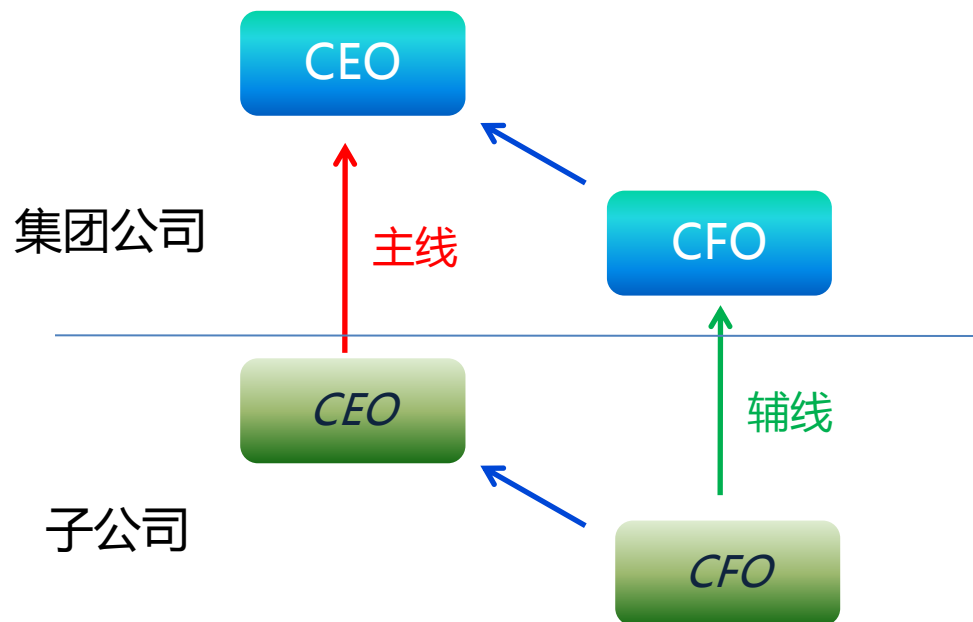
- ◆ 双鹤药业拥有70余年辉煌历史的制药企业，前身为北京制药厂；
- ◆ 1997年在上海证券交易所挂牌上市
- ◆ 2010年，华润双鹤进入位列世界企业500强的华润
- ◆ 2012年，实现主营业务收入69.13 亿元，同比增长9.67%，其中工业收入40.37亿元，同比增长16.81%。
- ◆ 净利润(归属母公司)完成6.14 亿元，同比增长16.15%，其中工业5.84 亿元，增长17.28%。



集团公司财务管控模式



➤ 外派财务总监管控模式





5

理想的财务管控模式

➤ 哪种财务管控模式更适用？

集团公司财务管控模式



➤ 三种管控模式的总结



独立管控

- ① 内控体系完备
- ② 集团领导力极强
- ③ 财务为集团整体服务
- ④ 杜绝山头主义



垂直管控

- ① 形是而实非
- ② 财务承受两方的压力
- ③ 监督与服务都难做好



外派管控

- ① 总部以制度约束子公司财务总监
- ② 子公司财务总监密切配合子公司总经理



财务第一教室 提升财务人职业价值

谢谢，再见！



扫一扫，
加微信



[财务第一教室](#)

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148

财务第一教室 版权所有