

# 集团财务管控 十二五规划之集团财务管控 (大全5篇)

人的记忆力会随着岁月的流逝而衰退，写作可以弥补记忆的不足，将曾经的人生经历和感悟记录下来，也便于保存一份美好的回忆。写范文的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？以下是小编为大家收集的优秀范文，欢迎大家分享阅读。

## 集团财务管控篇一

集团对人力资源管理的主要任务不是去发现人才，而是通过人力资源制度体系的完善去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久的运行。人力资源管控作为集团管控体系重要的环节，与一般企业的人力资源管理存在差异，集团人力资源管理重点强化人力资源战略规划，高管人员绩效管理、薪酬激励和高级人才发展职能。

### 人力资源管控的地位和作用

佟先生在国资委的企业改革处工作，现在即将调动到一家大型国有钢铁企业担任人力资源总监，他有一个疑问：

小林的回答：

佟先生，你好。我想，上任伊始，你难免有很多疑惑，而最直接的无外乎是：人力资源管控有什么用？对这个问题我首先想说明的是，人力资源管理是一个整合的有机管理体系，而根据美国生产力促进中心调研公布，人力资源管理的最佳实践包括十六个方面：hr愿景和使命、职位管理、人力资源规划、人才甄选和招聘、薪酬管理、福利安排、培训发展、职业生涯管理、员工能力模型、领导力发展和继任管理、绩效管理、组织发展、变革管理、知识管理、人力资源信息化、人力资

源能力提升。

而对企业集团而言，人力资源管控则主要解决以下几个问题：

- (1) 对分子公司经营层的考核与激励；
- (2) 对委派子公司人员的有效选拔与管控；
- (3) 集团人才梯队建设及继任计划；
- (4) 总部与分子公司人力资源功能模块的衔接，

同时，人力资源管控是多层次及跨层次的。如贵集团而言，有子公司、孙公司、关联企业等，同时子公司、孙公司都有业务单位和基层组织等。那么人力资源管控在解决这些问题同时，还涉及这个多层次及跨层次人力资源管理课题，主要包括：

- (1) 多层次人力资源战略管理与组织；
- (2) 基于多层次管控的继任管理，人才繁衍，人力资本管理体系；
- (3) 基于多层次管控的治理与管理派驻人员管理；
- (4) 跨层次人力资源管理体系与职能管控；
- (5) 跨层次述职与考核体系等。

下面，我们来看看爱立信集团的人力资源管控。爱立信人力资源组织采用的是网络结构。全球的爱立信人力资源机构以瑞典总部的人力资源机构为核心，结成一个大网络，各大市场区域的人力资源机构分别结成子网络，子网络以下区域为基础，可以再分出小网络。由集团总部每年组织两次子网络负责人的聚会，共同研究涉及全公司的有关政策，设计出统

一的组织文化、能力和领导、薪酬等人力资源理念及政策框架。人力资源总部每年组织两次子网络负责人的聚会，共同研究涉及全公司的有关政策。而各级网络各有一个负责人组织和协调，在交流中彼此充分了解网络内外人力资源的状况。

在构建人力资源管理的平面网络的同时，爱立信强调：管理者是人力资源管理的中坚力量。爱立信将管理者定义为业务经营者+运营管理者+能力开发者。管理者首先必须关注并倾力于业务工作，同时，也需着力培育良好的团队气氛，以提高组织的有效性。

## 人力资源管控的具体内容

佟先生还有问题：

了解到佟先生的难题，小林马上回了邮件：

作为人力资源总监，从企业集团的角度来看，人力资源管理的重心体现在集团总部对下属企业的人力管控。人力管控是个适度的集权和分权过程，既不能放任自流，也不能包办和一管到底。

综合分析大型跨国集团的人力资源管控，我们可以发现，母子公司人力管控需要重点关注以下几个问题：

(一)明确母公司人力资源部门职能定位，选择母子公司人力资源管控模式。

母公司和下属企业均设有人力资源部门，两者如何分工，如何协作，对这个问题的解答是母子公司人力管控体系设计的出发点。

## 集团财务管控篇二

在现实中，并不是所有的企业集团都能实现经济效率，很多企业集团仅仅拥有的是集团的形式，而内部的成员企业各自为战，缺乏凝聚力和协同性，“集”而不“团”。

一旦遇到市场波动，成员企业往往各奔东西，企业集团最后落得名存实亡的下场。出现这种情况的一个重要原因就是核心企业对集团内的成员企业缺乏有效的管理和控制。如果说集团公司是一个企业集团的大脑的话，那么集团管控就是大脑指挥其他部位的神经，指挥得好就能发挥整体优势，全身上下协调一致；指挥得不好，就会全身上下各行其事，变成一盘散沙，只剩大脑在那干着急，最后搞不好，大脑自身也会受到影响。集团管控的极端重要性可见一斑。

集团管控是企业集团进行内部权利分配、资产和战略管理、内部市场交易的基

第一文库网础。如果母公司不能通过控制子公司从其资产中获取利益，那么就不能将子公司的资产视为母公司的资产。但在法律意义上，由于母子公司均是完全独立的法人实体，各自独立、相互平等，对外具有独立的民事权利和义务，因此母公司只能通过子公司董事会、监事会、股东会等公司治理机构对子公司行使决策权、监督权和控制权，而不可直接干预其日常经营活动，这完全有别于企业内部的控制体系。

归纳起来，企业集团管控体系是指为了解决企业集团内部母子公司之间的

责、权、利关系所进行的一系列制度安排。企业集团管控具有战略性和系统性特征，可以用以下九个方面的指标设置不同的权重来评价企业集团管控体系：

### 1、观念一致度(10%)

- 2、基本模式清晰度(5%)
- 3、职能定位明确度(10%)
- 4、组织结构合适度(10%)
- 5、制度完善度(10%)
- 6、流程合理度(5%)
- 7、总部领导力(20%)
- 8、总部监督力(20%)
- 9、子公司执行力(10%)。

文档为doc格式

## 集团财务管控篇三

在现代企业管理中，财务管控是一个非常重要的组成部分。在企业各个部门之间，财务数据的交流和分析是必不可少的，这需要有效的财务管控体系来支持。为此，集团化财务管控思路应运而生。集团化财务管控是一种高效的财务管理模式，它通过整合企业内部各个分支机构的财务数据，实现财务的集中管理和控制。本文将介绍集团化财务管控的思路和实施方法。

首先，集团化财务管控的核心思路是整合。在不同的分支机构中，由于业务范围、账务处理方式、财务技术水平等方面的差异，造成了财务数据难以集中控制的局面。通过集团化财务管控，我们可以将各个分支机构的财务数据重新整合，形成一个整体，以便更好地进行管理。在实施集团化财务管控时，需要设立集团财务中心，由该中心集中管理和控制各

个分支机构的财务数据。

其次，集团化财务管控需要统一财务标准。不同的分支机构可能会有不同的财务标准，这会影响财务数据的可比性。因此，在进行集团化财务管控时，需要对财务标准进行统一。通过制定一套通用的财务标准，可以让各个分支机构之间的财务数据更加可比，也能更好地进行分析和决策。

第三，集团化财务管控还需要建立适当的财务流程。不同的分支机构可能会有不同的财务流程，这将会影响财务工作的效率和准确性。因此，在建立集团化财务管控时，需要将分支机构的财务流程重新梳理，形成一套能够适应整个集团的财务流程。这样，无论是在数据采集还是数据处理时，都能更加规范化和标准化，从而保证财务数据的准确性和完整性。

最后，集团化财务管控需要建立相应的技术平台。随着科技的不断进步，大数据和云计算已经成为财务工作中不可或缺的技术手段。因此，在实施集团化财务管控时，还需要建立高效的技术平台。该平台应充分利用云计算技术，通过构建数据仓库、数据挖掘和数据可视化等功能，实现对财务数据的全面分析和监控。

总之，集团化财务管控是一种高效的财务管理模式，可以通过整合财务数据、统一财务标准、规范财务流程以及建立相应的技术平台，来实现财务的集中管理和控制。在实施集团化财务管控时，还需要注重组织架构和人员培训等方面，以便全面推行该模式。通过不断的改进和完善，集团化财务管控将为企业的财务管理提供更加可靠和高效的支持。

## 集团财务管控篇四

正大制药集团近十年来，在国内投资控股10家原国有制药企业，通过施行正大的管理模式，这些企业都取得了快速发展，其销售总额在国内制药业排名第十八位，利润总额排名为第

三位。正大制药集团所取得的成就与其产业的选择、市场机会的把握有关，但更为重要的是其独到的控制和管理模式。

## 一、正大制药集团对控股企业的财务管理模式

### 1、董事会的经营管控。

公司在每年的年初和年末召开董事会。年末董事会讨论公司来年的经营思路、项目计划，财务预算及新产品研发等；年初董事会确定分红方案，讨论和修正公司的经营思路等。董事会对企业的控制主要有两个方面。

(1) 授权管理制度。通过制定《核决权限表》，建立了分级授权，相互制衡的管理体制。《核决权限表》将公司所有部门的各项业务，按重要程度，影响范围和时间、涉及金额大小，对董事会、总经理、部门经理、一般工作人员等分别逐级授予一定权限。每项业务的办理都经过经办人提请、审查人审核、批准人批准三道程序，各自在其权限范围内行使职权，特别是对经理层的权力范围进行了约束，超越自己权限的业务无权审批，必须向更高一层的领导请求批准。《核决权限表》经由董事会批准后执行。

(2) 预算管理制度。公司每年10月开始下年度预算编制工作，董事会提出公司年度经营目标，财务部门根据经营目标编制总预算草案，下达各相关部门，各部门编制部门预算报财务部，由财务部汇总、调整、审核，约1个月完成，经总经理提请董事会批准后执行。公司预算一经批准，公司所有人员都必须严格执行，公司预算范围内的业务事项，按《核决权限表》的规定执行。如果超预算在20万元以内的，可由总经理决定，20万元以上的要报公司董事会，经董事会通过，或经董事长和董事签署方可变更执行，年度累计不得超过60万元。预算外事项，在总经理权限范围内的由总经理决定，超出总经理权限的由董事会决定。

## 2、向控股企业委派财务总监。

财务总监由集团总部任免，薪酬由总部确定，在任职公司列支。定期向集团汇报工作，业务上接受集团财务主管的领导，行政上接受任职企业总经理领导。财务总监直接向董事会报告工作，对董事会负责，参加董事会和企业的各类经营会议。其主要职责是贯彻落实集团和公司董事会的财会政策；真实客观地反映公司的经营过程和结果；为公司各部门提供管理信息；全面参与并监控公司的各项经营管理活动；领导监督财务经理的工作，终极签批公司的各项资金和费用的支出。

集团对财务总监的考核实行结果考核与过程考核相结合，60%部分与所任职企业的经营业绩挂钩，董事会将企业业绩完成情况分为a□b□c□d□e五个等级□c为及格点。40%考核财务总监的工作过程，主要有四项内容：财务管理工作尽责情况占50分；其他业务部门对财务的满意度占15分；内部控制制度建立健全及执行情况占20分；职业道德评价占20分。其年薪由基薪加奖励两部分组成，奖励又分两块：一是享受企业副总经理按业绩领取的奖金，二是为集团总部的年终红包。

## 3、执行董事的辅导制度，

### 管理资料

执行董事一般由投资控股之前作为合作项目的项目负责人出任，其对公司的情况非常了解。执行董事每1-2个月来公司一次，对公司的经营管理进行辅导(监督)，参加公司的重要会议，讨论公司的重大事项，听取财务总监的汇报，和各部门人员沟通，了解掌握公司运行第一手情况和风险点。

## 4、内部审计制度。

集团审计部对集团各控股企业的审计，分三个层面进行：一是核数审计。每年初对企业经审计年报财务数据进行核实，



各公司的财务总监要将有关需要说明的财务事项如实向审计组汇报。审计结果作为董事会制定分红方案和对经营层进行考核的依据。对上市公司的审计，由世界四大会计师事务所之一的安永执行，此时内审一般和安永同时进场，联合进行，充分利用安永的审计结果。对非上市公司，当中介机构年度审计与内审数据上出现差异时，董事会以内审数据为准。二是对各控股企业管理审计。这既是对公司所有部门内控制度执行情况审计，不定期进行，同时也是检查经营层和财务总监行为的审计。对公司存在的问题以管理建议书的形式在征求执行董事意见的基础上，经公司副总经理以上人员会议讨论后，报集团董事长和总裁。公司对照确定后的建议书，逐条加以整改，财务总监负责监督落实。三是新投资项目的尽职调查。主要从法律和财务两层面进行。

## 二、对正大制药集团管理模式的探讨

1、规范的治理机构。公司董事会由股东各方代表组成，董事会不干预经理人员的日常工作，董事长不兼任总经理。董事会真正起到决策和监督的作用。总经理和财务总监都处于董事会的监控之下，这是总经理和财务总监能够相互制衡的前提条件。

2、按市场经济运行规律设计出真正分权、制衡、有效率的制度，实现科学治理。正大制药集团实行的“核决权限制度”体现了分权和制衡的特点，实现了“遇事有人管”、“责任有人担”和“对岗不对人(即用制度管人)”的管理精髓。董事会的主要精力放在政策制定和协调、检查，监督方面。

3、财务总监的双重领导和报告制度，为董事会直接全面和不受干扰地了解公司运作状况提供了有效的制度渠道。财务总监是仅次于总经理的公司管理人员，具有广泛的核决权限，直接向董事会和总部汇报。财务总监的双向负责制有效地避免了“内部人控制”现象的发生和信息不对称问题。特别是其终极签批权，基本上杜绝了各种违规支出的发生。总经理

和财务总监成为公司主要管理人员，各有侧重，互为依存，共同服从。服务于公司的经营目标。

4、集团内部审计的监督不可或缺。内部审计的监督强化了董事会对公司的管控。内部审计直接对董事会负责，完全独立于公司。董事会研究分红方案，对公司经理和财务总监的奖惩都依赖于内部审计的审计和考核结果。通过每年的财务审计、不定期的管理审计及新投资项目尽职调查，揭示公司存在的问题，检验经理和财务总监所反映情况的真实性及其道德水准，促使公司管理人员不断改进管理，如实反映情况，保证公司遵循董事会的决策，为股东利益最大化而努力。

## 神华集团财务集中管理应用成功案例

神华集团面对机遇与挑战，积极探索，努力创新，将信息技术与管理融合，构筑财务集中管理模式，不仅大大提高了企业集团内部的管理效率，而且把财务管理职能拓展到企业外部前端供应链和后端客户关系的管理，提高了财务管理人员的工作质量和公司财务管理的规模效益，强化了财务监管，从而增强了企业集团的核心竞争力。

## 集团财务管控篇五

企业在发展过程中，财务管理是非常重要的一部分。而对于集团型企业来说，财务管理更是一个十分复杂而且需要高度协作的过程。如何在保证集团内各个子公司独立运作的同时，做到透明化财务信息共享，提升集团的总体财务效益，成为了当今集团化管理者面临的难题。本文将从财务管理角度出发，阐述集团化企业财务管理的思路。

### 一、建立集团管控机制

在集团内，各个子公司往往是以独立的形式运营的，这给集团的财务监管带来了难度。因此建立完善的集团管控机制是

必要的。具体措施包括建立集团财务合规标准、明确集团财务主管部门、制定集团内部财务协作机制等。集团财务主管部门要做好直接管理各个子公司财务的工作，并在制定财务管控标准时，充分考虑独立运营的子公司特点，确保各个子公司的经济利益得到保障。

## 二、提升信息共享水平

信息共享对于集团化企业来说尤为重要，而财务信息是其中最核心的一部分。集团内各个子公司之间的财务信息应该在管理部门的授权下及时共享，提升信息的实时性、准确性和可靠性。为此，集团的管理部門应该建立健全的财务信息沟通交流平台，规范各个分支机构的财务信息收集流程，并及时进行数据整合与分析，以保障集团决策的科学性和准确性。此外，集团内各个部门之间也应该加强信息交流，更好地实现共享，以优化各自的财务资源，并到达财务的集团最优化，从而实现集团经济效益的明显提升。

## 三、加强内部管控

财务信息的公开透明可以帮助集团内部建立严密的内部管控体系。在这个过程中，对内部用户的权限设置和客户端限制要做到精准，建立起来的内部管控体系需要细化到每个子公司、每个员工，通过各种形式增强监管力度。同时，在设置监控系统的设施场所，最好是公共场所，有助于管理员随时把控。对系统日志的监控、实时统计信息的采集和分析及对信息存在各种形式、数据格式的处理，对于集团内部管控至关重要。

## 四、引入先进的技术手段

集团化企业通过引入先进的财务管理技术手段，可以进一步提升财务管控水平。监管技术手段主要包括各类管理软件、集团间地区实时分享服务、协作及沟通工具等，技术投入的

目标即在于实现财务管理标准化、可视化、大数据信息获取和计算、操作流程模型化、便于管理，同时降低管理成本、提高经济效益和运营效率。

## 结语

集团化财务管控系统建设，是集团高效有序运转下的基础与关键。随着集团内子公司越来越多，各国市场财务监管标准的逐渐加强，财务标准的贯彻落实也变得越来越重要。利用先进的技术手段，建设集团化财务管控系统，实现集团化财务的标准化和规范化，对集团企业实现长足发展具有非常重要意义。