### 集团财务内控的11个关键点

****财务部组织岗位及职能****

****财务部总经理：****负责全集团财务人员的管理、人事调动，资金与帐务的综合管理、财务综合分析、为各分公司财务总监的直接汇报对象。  
****财务部分管资金的副总经理：****负责全集团帐户资金的调配、负责全集团的预算管理、负责集团投融资业务、负责对外报表提供、负责工商、税务、财政、证监会等外交工作。除总裁特殊交代的事情外，在以上范围里的工作是一把手。  
****财务部分管帐务的副总经理：****负责集团帐务核算的管理、分公司财务报表数据的汇总考核管理、白条的处理、成本利润的核算。除总裁特殊交代的事情外，在以上范围里的工作是一把手。  
****另外总部还有以下几个科室：****

****外管科****：总部编制5人左右，负责分公司财务报表数据的汇总，税务关系的协调，并对分公司财务总监进行考核。

****成本科****：总部编制25人左右，负责材料汇总核算、总部费用初核及核算、应付帐款的汇总核算和考核。  
资金回笼科：总部编制30人左右，负责资金的回笼、应收帐款的核算考核、各销售区域日销售、库存汇总统计，销售人员的业绩考核。

****财务科****：总部编制3人左右，负责与成本科接口，公司的财务报表登帐、报表。

****资金科****：总部编制3人，负责公司现金、银行存款。

****审批科****：总部编制2人，专门审批发票，记录并向总裁汇报业务招待费用，全集团费用审批权最高。  
总部垂直管理各分公司财务部，分公司包括产品生产系统分公司、原料生产系统分公司、销售系统分公司、投资系统公司、股份公司、各办事处等。

****分公司财务的设置****

分公司财务部一般是财务总监领导下的成本科与财务科。财务人员编制一般是7-10人。各个岗位专业划分很细，要求半年左右轮岗一次。  
财务科为出纳、总帐会计。  
成本科为原材料会计、辅料会计、费用会计、销售会计、成本会计、统计主管。  
统计主管下设统计室，每个部门由部门秘书兼职做统计员，用于统一报销、登记、核对各部门费用，发放各部门人员工资。

****内控关键点****

总公司如何控制分公司财务：  
****1、从财务总监收入上****

分公司财务总监基本工资由分公司发放，绩效工资由总部根据考评分数发放，利润工资由总公司财务年终根据分公司利润总额的百分比发放(事先约定)，  
年终奖金由总裁发放，具体数额由总裁自由决定。基本工资由各公司的薪酬体系决定，各地区不一样。  
绩效工资标准由总部统一制定，在每月例会上当场考评，由考核办根据上月各分公司的产值、销售总额、费用、采购价格、事故损失、废品率、退货率、人员缺勤率、腐败等进行通报，当场给财务总监打分，此处要求财务总监必须关心分公司的生产、销售、管理，减少任何一个会造成成本浪费的可能。  
利润工资，是由总公司与分公司总经理和财务总监共同签定利润指标，对分公司总经理和财务总监共同考核，这就要求分公司总经理和财务总监必须一起商量指标，关注利润。  
年终奖金由总裁发放，主要是根据各分公司的经营状况及分公司总经理对财务总监的评价。

****2、从财务的人事关系上****

财务总部有权利任何时候调动任何财务人员到任何其他分公司，调动手续一般在1-3天内办完。

****作用：****一是要求各分公司各岗位人员随时能换岗、兼岗，二是要求财务人员对手头工作当日事当日毕，不能在交接时还有大量以前未完成的工作。三是对财务人员工作有监督作用。  
财务总监一般每两年轮一个公司，防止时间太久被分公司同化。

****3、从财务资金控制上****

每个分公司开立的帐户都必须上报财务总部，未经总部允许，不得开立帐户，总部财务资金副总经理有资金调配权，可以在不通知分公司的情况下直接从帐户把钱划走，分公司资金不足时，向财务资金副总经理申请，不得擅自贷款。  
分公司每天要上报资金使用情况表给总部财务部。

****4、从财务使用软件系统上****

由\*\*集团自行开发的成本软件，包括的材料、费用、销售、库存、采购、每道工序的统计、工资等等所有原始数据的模块，由涉及的相应部门在部门端输入数据，比如采购进库、出库均由仓库人员输入、销售、退货由办事处或者分公司物流中心输入，材料使用由车间统计员输入，所有数据实时汇总到财务部，财务部各会计主要是审核职能，审核数量是否正确、单价是否合理、损耗是否合理、库存是否在警戒线以下，应收应付周期等等，这套帐务准时在下午五点传输给总公司，是全集团最真实的原始数据。

****5、从月度例会上****

月底开财务总监月度例会，会上由考核办通报每个月各个公司的考核情况，并由各财务总监通报本公司产值、销售总额、费用、采购价格、事故损失、废品率、退货率、人员缺勤率、腐败等情况进行汇报，由整个集团财务总监对其中出现的问题进行讨论、提出解决方案。  
该例会中有两天由财务总监与总经理一起参加，总经理主要是针对财务总监通报中出现的问题进行解释说明并提出解决方案，财务部总经理对会议讨论内容作出结论，休会第二天即把会议中新提出的要求、规定及各分公司总经理、财务总监的承诺以会议纪要的方式传真发往各分公司财务部，作为财务制度的补充及下月考核的重点。  
月会后，根据会议精神，分公司财务总监对当月指标提出修正，获总公司财务总经理签字后通过，作为下月考核的依据。  
关于例会，公司的主管会议都是要求每个部门的第一、第二负责人同时参加，作用有两个：一是培养接班人，二是部门领导出差、离职等，部门管理工作不会受到影响。  
****6、从分公司审核流程上****  
分公司审批权在财务总监，采购付款的流程是：采购申请-库管确认到货-供应部经理审核--财务会计初核-总经理审核-财务总监审批-出纳付款。  
费用报销流程：部门秘书统一贴票制单-经办人签字-部门经理签字-财务会计初核-总经理审核-财务总监审批-出纳付款(节省贴票人的时间，部门秘书对发票的用途有知情权和发票驳回权)  
借款流程：员工申请-部门经理同意-总经理审核-财务总监审批-出纳借款  
所有分公司总经理的付款、费用、借款均由财务总监进行审批。财务总监的费用、借款小额的直接通过，大额的电话请示财务总经理，月度例会时带去签字。  
财务部可以随时到任何部门抽查采购、仓库、生产、任何可用数据表达的工作，财务总监可随时向总部财务总经理汇报情况，而不需要事先通过分公司总经理。  
****7、从投资渠道上****  
任何一个分公司没有投资的职能，集团注册了两个投资公司，集团所有的投资活动均由这两个公司操作，在外面这两个公司是以竞争对手的姿态出现在公众面前的，以不同公司的身份举牌，以方便操作收购兼并其他企业。这两个公司比较明显的一个是实战派，一个是学院派，在内部也实行竞争，谁拿到项目谁拿奖金的大头，所以，竞争比较激烈。  
****8、从融资渠道上****  
任何一个分公司在没有得到总部资金总经理的授权，均不得自行贷款。以哪个主体、什么方式、与谁合作来融资都由资金总经理指挥。  
****9、从预算上****

总部要的预算是大体的预算，预算表格费用简单，下一个月采购多少、应付多少，费用中差旅多少、工资多少，不要求明细，给一个总数即可，基本上预算到百万元为单位就可以。  
分公司的预算就非常明细详细，从采购、生产、各部门费用、销售等等都需要做完整的预算表格，财务总监与部门经理进行商讨，最后确定数字，双方签字后就是下个月这个部门的财务考核指标。\*\*在执行预算上费用严格，比如预计下个月部门工资总额为5万，突然需要加一个人，那这个人的工资只能从5万中出，公司不会再出一分钱。所以每个部门做预算的时候都非常仔细认真，各方面都要考虑到。  
预算与各部门经理的绩效奖金挂钩，各部门经理的工资是由各分公司薪酬制度确定的，在总经理给各部门经理打完绩效分数送到财务后，财务总监有权利根据当月财务考核情况对各部门经理进行重新打分，但浮动范围一般为+10%。  
****10、从固定资产采购上****  
采购生产原材料，哪怕上千万的款项，分公司总经理、财务总监都可以签字购买付款。但是，采购固定资产2000元以上必须由总行政办公室统一审批，即使买空调这样的固定资产，只要超过2000元都是如此。  
****11、从制度上****

财务总经理直接向总裁汇报、副总经理、分公司财务总监向财务总经理汇报，总部各科长向财务分管副总经理汇报。  
财务总监只要不是贪污腐败或主动辞职，不论分公司总经理如何评价财务总监，保证该财务总监在公司有岗位，公司采取惯常的方法就是各分公司轮岗。  
没有总部财务部的授权，任何部门包括分公司总经理、考核办都无权查阅财务部任何文件，当然，财务总监有责任将每月的财务状况、报表、分析交分公司总经理。

附：财务参与合同审核关键点总结

****合同是企业进行各类活动的法律保障，企业的大部分行为都是在签订合同的基础上进行的。因此，财务经理能够在签订合同这个阶段，对业务行为进行控制，就可以起到预防和规范企业业务行为的效果。****因此主管领导一般都是企业的CFO。如果不单设风险控制部门的话，这个职责一般都由财务部来承担。

1、合同审核的要求是什么？

****1. 内控的要求，有很多潜在风险****

合同涉及很多，公司与公司的业务往来、融资投资合同包括劳动合同都有很多争议点，所谓争议就是风险点。

****2. 合规性要求，也是公司管理要求****

合同的签订既要满足国家法律，也要服从公司内部制度。

****3. 审核合同流程的要求，也是财务核算的要求****

每个合同的签订，各个部门要有流程，按顺序签字。

****4. 资金风险管控的要求，也是税务风险管控的要求****

若是发票开早了，货物仅仅交付一半或是还未进行交付，然后100%的发票已经开出去了，销项税提前一个月、半年都不止，加速了资金的流出，都是没有必要的，占用资金流属于内部失控的现象。

****5. 预算的要求****

在册的合同比较好预测，但尚未发生的合同也是我们预算的组成部分。如果一个合同，我们的收入永远大于支出，那么可以，如果收入小于支出，流入太慢，我们需要垫资大于利润的情况，合同的表象是盈利的，实际却是亏损的。

****6. 供应商管理的要求****

无论作为客户还是供应商，都应该对合作商进行评级、归纳整理，履约较好的继续合作.履约历史不好的，之前没有按时履约的，及时上报管理层，进行处理。

2、合同审核过程中的涉税问题？

1. 签订合同时要考虑服务提供方是一般纳税人还是小规模纳税人；

2. 营改增以后，需要在合同价款中注明是否包含增值税；

3. 明确提供发票类型、税率的要求；

4. 明确提供发票的时间要求；

5. 应当考虑将取得增值税发票作为一项合同义务列入合同的相关条款；

6. 在合同条款中加入虚开条款，“三流一致”，三流指物流、资金流、票流；

7. 合同应约定应派专人或使用挂号信件及特快专递等方式，开具后及时送达对方。

3、关于合同的思考

1. 合同是一致意思的表示，任何引起歧义的事项都需要事先澄清；

2. 同而合之，合而不同；

3. 所有资产，负债，权益都应来自于合同；

4. 中国不重合同重执行；

5. 契约精神；

6. 合同不是为了挖坑；

7. 合同的阅读权限及下发；

8. 合同的后续管理。

4、合同审核要点

****合同头部：****

1. 性质（介定准确、什么类型）

2. 编号（公司编号规则）

3. 主体（对方是否注册公司，是否有资质）

4. 目的（当事人签订合同的意图）

****合同正文：****

1. 意思（是否真实）

2. 标的（是否合法，体现性质）

3. 框架（大致内容）

4. 交付（交付时间、地点，包装防摔防潮处理等）

5. 支付（打款方式等）

6. 权利、义务、程度

7. 特殊（额外条款）

8. 风险（税收风险）

9. 终止（根据合同法）

10. IRP（知识产权，根据公司内部规定去做）

11. 担保 （取决于合同类型保证金，为保证顺利履行，还有一些联保）

12. 违约

13. 不可抗

14. 责任限制

15. 效力（引用法律法规、技术规范是否失效）

16. 涉外

17. 争议

****合同附则：****

1. 适用法律

2. 通知送达

3. 效力位阶

4. 有效期

5. 文字书写

6. 生效

****合同附件：****

1. 有效期

2. 授权

3. 其他

****合同尾部：****

1. 签字盖章

2. 签约时间

3. 签约地点

****财务审核合同应该是一个习惯，一个必须的工作内容之一，而不是可有可无的，否则我们基本上帮不到业务。****

5、合同审核原则

1. 利益责任公平

2. 风险可控

3. 商业模式预算结算

4. 范围清晰可控

5. 意思明确无歧义

6. 应用标准明确

7. 违约罚则明确

8. 服务为先，换位思考

****在工作中是否面对以下困扰：****

1. 集团财务管理缺乏系统，战略性的思路，不明确如何进行；

2. 对子公司的管控处于失控状态，子公司各自为政；

3. 集团内部资金利用效率低；

4. 集团内部财务信息不透明，财务信息作用弱化；

5. 内部转让价格和关联交易缺乏系统性策略；

6. 难以建立集团层面风险管控的体系。