

企业集团的资金管理模式

● 胡小红

企业集团每天都会有大量的现金流入和流出，如果没有对资金进行规划和管理，势必会造成资金过剩或短缺，给企业带来意想不到的后果。因此，如何对企业的资金进行高效的管理，减少资金的浪费，并提高资金的利用率，是企业集团长期发展面临的一个重要问题。本文主要阐述了目前企业集团融资的常用方式，归纳了目前企业集团资金管理面临的主要问题，并针对存在的问题进行了分析，从而促进企业集团提高资金管理水平。

资金管理是指对企业资金流动、资金结算、资金调度、资金操作等方面的系统管理。目前，部分企业集团仍然采用较为传统的管理模式，往往会出现资金使用效率低下、资金短缺以及资金垫付金额过大、回款不及时等问题，给企业的日常经营带来一定的困难。因此，良好的资金管理对企业集团优化资源配置，降低企业资金和财务风险系数，为企业决策提供依据，实现企业稳健发展等具有重要的促进作用。

企业资金管理的四种形式

结算中心。结算中心一般是企业集团内部专门设置的资金管理机构，负责处理会员或分企业集团现金收付及结算业务，是一个独立管理的功能组织。

内部银行。内部银行把银企融入到企业集团的资金经营当中，而各分支机构和集团则形成了一张借贷网络。内部银行引入了商业银行的结算功能、贷款功能和监督功能。

收支两条线。所谓“收支两条线”模式，就是将所有的现金收付集中在企业集团的财务部门，每个分企业集团都没有独立的账户，所有的现金支付都由财务部门支付，资金的使用权限集中在经理或经理授权的代办员中。

企业集团财务公司。企业集团财务公司是为企业提供金融服务的

非银行机构，主要为技术改造、新产品开发以及产品销售提供中长期金融业务，业务范围以企业集团为限，可以进行存贷款、结算以及担保和代理等业务，经中国人民银行批准后，还可以开展证券、信托投资等业务。在我国，财务公司是企业集团发展到一定程度后的客观要求，同时也是金融体制和经济体制改革的产物。

企业集团资金集中管理存在的风险

财务资金管理体系不健全。在统一的资金管理阶段需要各个部门的配合，由于涉及的部门太多、人员的素质参差不齐、各个部门之间的配合不默契，导致资金管理效率低下，限制了企业集团的正常运转。另外，在企业集团资金管理体系实施过程中，没有根据实际情况建立完善的管理体系，也对资金的集中管理十分不利。一方面，企业集团内部一些决策者过于专注如何提高集团的经济效益，忽略了对企业集团财务状况的了解。如果企业集团的财务状况不够好，将导致决策失误，从而给企业集团带来巨大的损失。另一方面，资金预算是企业集团管理的关键，一旦出现问题，将影响到其他部门。目前，尽管预算管理取得了一定的成效，但也存在着一定的不足，尤其是在没有清晰的预算经费的状况下，很容易造成企业的盲目冒险。

市场供求关系发生变化。在日益激烈的市场竞争环境中，一些企业集团为获得更多资金而进行融资，从而导致企业集团面临巨大的运营风险。企业集团融资主要包括负债融资和股权融资，许多企业集团觉得负债融资模式较为保险，融资费用低廉，不会对企业集团产资产

生任何不利的影 响。事实上，如果融资的范围扩大了，没有对资金进行合理的分析，就会造成企业集团的负债增加，增加企业集团的财务风险，进而损害企业集团的声誉。

企业信息化水平应用受限。在实行资金管理信息化的过程中，必须有一定的软件和硬件支持，需要增加设备购置经费。而企业集团的采购往往要经过重重审核，而且采购的经费并不会随时拨付，这也是导致信息化建设进程较慢的一个重要因素。企业集团在开展工作时，总体管理机制仍相对陈旧，服务方法和手段很难适应目前的需要。另外，由于企业集团对信息化利用率不高，导致资金管理、查阅、使用、指导等功能不能充分发挥，造成资源浪费。

企业财务管理中资金应用的风险。企业集团不管是生产数量还是资金规模，都存在千差万别，不同分企业集团的财务资金状况也各不相同，这就造成了资金管理上的巨大困难。若企业集团的财务资金不能得到集中的控制，必然会导致大量资金沉淀。由于企业集团对分企业集团的财务缺乏有效的监管，容易使部分企业集团的财务管理出现严重的漏洞，将会导致一系列的财务风险。有些企业集团的子企业集团资金比较充裕，用活期或储蓄的方式将钱存放在银行里。但企业集团里的其他子企业集团因为资金不足需要筹资，要承担高额的利息，使集团整体的资金回报率很低，很难将利润最大化，这就造成了集团的运营困难。

企业集团资金管理模式的构建方式

建立完善的资金管理体系，落实资金合理分配。财务企业集团是企业集团的“资金池”，通过其自有资金结算柜台及汇兑中心汇入的资金，集中了企业集团大部分现金存量。资金清算中心主要是为了解决集团资金乱使用、资金体外循环、财务风险大等问题，而专门设立的一个负责企业集团内部资金清算业务的部门，不仅可以满足企业集团的日常会计工作需求，还具备远程密码存取功能，方便客户使用，保障资金交易安全。

想要实现这种模式需要做到以下两点。第

一，统一账户，保证货币资金的安全。根据《资金账户管理办法》等相关规定，中央结算中心对企业集团的资金进行了全面的整顿，取消了所有会员企业集团的资金账户，将其划转到资金结算中心，并将其与集团总部进行结算，而企业集团与其他企业集团的现金结算则通过指定账户进行。在没有得到结算中心许可的情况下，不能在其他的社会财务机构开设账户。另外，资金清算中心定期对集团内的会员企业集团进行监督，检查是否存在违规使用资金、开设账户、开设“小金库”等问题，并对发现的问题进行曝光，责令限期改正。

第二，统一资金调度，提高资金利用率。财务企业集团是一家由大型集团投资设立的非银行财务机构，具有资金、投资、中介等职能。财务公司是集团的“资金池”，它以自身的资金结算窗口和资金清算中心来实现对企业资金的集中。为了实现融资的规模和效率，财务公司将资金进行统一管理、向外部贷款，通过集中授信来争取利益。财务公司为了调节各企业集团的资金运用，在集团内部进行资金的调配，达到收支平衡。借入的单位除了要偿还本金之外，还必须支付一定的利息，改变了企业集团向下属企业无偿划拨资金的做法，提高了企业集团各部门对资金成本的认识和重视。另外，企业集团资金管理要从整体利益出发，通过集中资金管理模式减少贷款的需要，有效规避融资风险。

了解国内外宏观经济政策，对市场行情加以分析。财务部门要建立一个统一的结算中心用于管理各个分企业集团的资金，但并不意味 着所有的分支机构都要取消自己的财务，而是要加强与总部的联系和沟通。首先，在建立了资金结算中心之后对其他方面也要进行改革和完善，抛弃单一的资金管理模式，更新会计人员的观念，强化风险防范。其次，建立财务预算制度，提高财务信息的准确性。加强企业资金预算的实施并注重实践，包括所有的经费、资产、所有者权益等。在制定相关制度时，要积极借鉴国内外的先进经验，充分掌握企业的实际，并在建立相应的制度之后实施合理的规划，使其具有可操作性。按照计划合理分配资金，



在企业集团
管理活动中，
资金直接接
管中，影响着
企业的发展。



避免出现决策失误和资金管理问题，以提高资金的利用率。最后，企业集团总部可以和财务机构签署一份关于银行账户的合同，规定每个分企业集团只能在这个财务机构内部开立一个账户，负责销售、采购原材料、贷款等，并负责对下属单位的资金进行全面的监管。在设立人民币账户时都是从一般账户开始，在外汇账户上委托贷款账户满足相关条件的企业设立一个结算银行，对各个地区的下属分支机构进行内部结算，提高资金使用效率。以财务结算中心的模式来统一调剂企业的资金，加强对各个项目的资金管理调度，保证资金集中调控，提高资金使用效率，实现对资金的总体控制，防范融资风险。但是各个项目的资金不能混用，以防因某个项目资金短缺等问题影响其他项目的正常开展，进而影响整个企业的资金问题。

通过对市场进行全面的分析，采取“四步法”来加强资金的综合管理。第一步，整合银行账户，减少资金的沉淀，降低财务成本和资金风险。以资金集中为核心，实现对会计业务、会计核算的统一管理。第二步，将原来的资金支付方式改为“收支平衡”，以实现资金的统一管理。第三步，在“收支两条线”的基础上，将企业集团所属的单位的支付账户由“收付”改为“透支管理”，实现了对当地银行的“零存款”，较好地化解企业集团的资金周转问题，并提高资金使用效率。第四步，对债务进行集中管理，优化企业集团的负债结构，降低债务利率。通过统借统还、利润、折旧上交等方式，对企业集团资金进行置换，按配置使用原则，对资金性支出资金采取负息资金有偿使用政策等，对债务实现集中管理，使企业负债结构得到优化。

利用现代化的结算手段，逐步在企业集团内部形成非现金流，利用POS机对其进行规范，使其在日常出差、小额支付等方面彻底淘汰现金支付，从而缩短结算周期，大大提升工作的效率。对小金额的现金，可以通过网上银行、支付宝、微信等平台来实现，极大地减少付款流程，并规避可能存在的资金安全隐患，既能方便客户，又能减轻会计工作负担，实现“双赢”。针对集团大额的现金可以使用网上银行，以实现结算信息化。该模块的功能模块有：资金计划模块、网上审批模块、资金支付模块、实时监控模块。利用信息技术，可以减少中间支付和批准手续。该系统可有效地防止人为输入差错，提高资金的安全性。

构建企业资金交流平台，强化信息体系的建设。在企业集团管理中协调中心的结算模式尤为重要，而在结算模式这一环节，对信息对称性的建设提出了更高的要求。因此一定要与企业集团目前的发展规划目标保持一致，优化资金结算方式，充分发挥资金管理过程中的信息对称性的作用，为以后的资金管理信息共享提供良好的基础，从而加快资金集中管理环节的运行进程。在企业集团的资金集中管理过程中，必须不断完善、优化资金管理模式，引入各种技术对风险进行科学分析，减少问题发生的可能性。

选择集权型管理模式，实现企业资金应用风险控制。企业集团在资金管理上要有策略地进行规划与监督，特别是在整体和指导性的资金使用上。一是加强制度建设，加强资金运用。在企业集团内部，要

从资金管理和结算管理两方面着手，强化制度的构建。《企业集团资金结算中心管理办法》《资金账户管理办法》《企业集团资金监管办法》等较为严谨的财务管理规定，均是由资金结算中心按照实际情况制定的，确保了各项财务工作具有一定的规律性和合规性。在企业集团的经营体制方面，企业集团建立了一系列的规章制度，如《员工行为规范》《业务规范及操作流程》《资金监管实施细则》《资金调剂业务管理办法》等，并针对企业集团的实际发展作出了调整和完善，以避免资金的盲目投资。二是可以委派一位财务经理担任下属单位高层管理人员，对企业集团决策的执行进行监督；对于控股、参股企业集团，可以通过董事会、监事会等方式，对资金使用进行监督。三是要健全内审机构，健全内审体系。由企业集团的内部审计机构对企业集团及其所属企业的经济活动和财务状况进行审计，由专业的审计员对企业集团的财务和其他各项业务进行审计，并对其内部规章制度和重大管理决策执行情况进行过程性审计和监督，让监督关口前移。对全资或控股分支企业集团的财务状况变动、投资资金流向等情况，采取全过程的跟踪和监控，使预算的严肃性得到保证，促进企业发展目标的实现。

在企业集团管理活动中，资金集中管理直接影响着企业的发展。随着企业集团规模的不断扩大，对资金的集中化管理要求越来越高，在新的环境下，必须采取相应的措施，建立完善的制度，最大限度降低成本，保证企业集团的正常运转。■

【参考文献】

- [1] 赵金玲. 企业集团资金管理风险和风险应对措施研究[J]. 财会学习, 2022(20):145-147.
- [2] 林东. 国有企业集团资金管理数字化转型发展的若干思考[J]. 上海国资, 2022(06):78-80.
- [3] 成华芳. 民营企业集团资金管理存在的问题及对策研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2022(05):66-68.

(作者单位: 永兴达控股集团有限公司)