

# 集团型企业资金管理模式

刘 瑞

(河南能源化工集团化工新材料有限公司,河南 郑州 450000)

**摘 要:**在企业的财务管理工作中,资金管理是一项核心环节,集团型企业的工作内容较复杂,结合我国集团型企业当前的基本资金管理状况来看,在实际的资金管理中,还是存在着一些问题,企业需要制定精细化的管理方案,提升企业资金管理的有效性。本文分析了集团型企业资金管理的现状,探讨了试论如何做好集团型企业的资金安全管理,希望能够为集团型企业在内部资金管理工作中起到参考作用。

**关键词:**集团型企业;资金安全;管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.17.053

## 引言

资金是贯穿企业经营的生命线,近年来,随着集团型企业高速发展的态势,资产规模日益扩张,复杂的市场状况和国际化战略的持续推进,科学高效的资金管理对于集团型企业的高质量健康发展起着至关重要的作用。本文针对集团型企业在资金管理中呈现出的问题,引入集约化、一体化、注重效率的管理理念,探讨实时、高效的管理举措,促进企业增强资金管理信息透明度和对称性,降低管理成本,提高资金循环效率,建立安全的、良性高效的资金循环体系,助力企业财务战略的有效实施。

### 1 加强集团公司资金管理的必要性

随着我国经济快速发展,许多企业向集团化发展,企业业务往多元化扩张,而在这个发展阶段中,资金无疑是企业生产经营的保障。因此,加强资金管理有利于优化集团资金结构,提高资金利用效率,为企业发展保驾护航。首先,加强资金管理能提高集团公司对整

个集团的控制。与普通企业相比,集团公司组织机构更加复杂,总部部门及下属企业众多,再加上各地域、各行业情况不一,从而导致集团管理困难。集团公司可以资金管理为契机,深入成员企业生产、运营等业务条线,增强集团公司控制能力。其次,加强资金管理有利于提高成员企业之间资金的合理配置。集团公司通过资金池可以统一调度集团全部资金,将部分成员企业的闲置资金调配到资金短缺的企业上,从而优化资金配置。再次,加强资金管理能有效控制资本成本。当成员企业处于不同行业 and 不同发展阶段时,其资金需求存在差异,集团公司可以在集团内部调剂资金余缺而减少对外融资,从而能降低企业资金成本。

### 2 企业集团资金管理中风险管控存在的问题

#### 2.1 信息共享平台的构建不够完善

部分企业集团虽然进行了信息共享体系的构建,但对于资金集中管理风险的控制需求调查总结不够完整,缺乏对风险控制体系要

点的总结,导致信息共享平台在具体建设的过程中,无法充分结合资金的用途实现资金管理风险控制方案的构建,也使得资金管理相关决策的敏感度难以得到有效控制。部分信息共享平台在具体建设的过程中,缺乏对风险规避相关工作需求的有效研究,在进行信息共享平台具体建设的过程中,未能实现对待改善性因素的全面总结,导致资金集中管理方案在创新构建的过程中,难以足够充分的满足信息共享平台应用需要,无法为企业集团充分提高资金管理质量提高帮助。一些信息共享平台的建设工作缺乏对资金集中管理先进性的重视,虽然进行了资金管控风险最新方法的探索,但对于风险是否具备可控性总结存在不足,无法在信息共享平台具体建设的过程中,更好地适应风险控制需求。部分信息共享平台的构建对于资金动态的展示存在不足,资金预算管理范围的划定方案未能实现有效的调整处理,导致资金管控工作无法与基层管理机构创新方面发挥作用,也使得资金风险管控工作的重要作用无法获得更加广泛的认知。

### 2.2 资金预算管理质量较差

一些企业集团资金管理方法的设计缺乏对资金管理作用的详细总结,虽然进行了预算管理工作的探索改进,但对于企业的资金需求总结分析存在不足,导致资金预算管理措施的设计无法通过有效的事前分析实现对预算管理措施的改进,也使得筹资方法的改进难以具备足够的有效性。部分资金预算管理人员缺乏对资金使用需求的考察研究,缺乏对各类方法优缺点的总结研究,尤其对于资金获取有效性的影响因素考察不够充分,不利于资金预算管理措施的调整优化。一些企业集团对于投资项目的收益比率构成情况分析研究不够充分,缺乏对项目可行性分析工作的调整,尤其对于影响资金预算管理体系构建规范性的因素总结不够全面,导致企业集团的预算管理体系无法降低资金占用比例,难以在管控资金风险方面发挥理想的作用。部分资金预算管理工作的实施对于项目可行性分析所得结论考察存在不足,难以有效的调整集团资金应用方案,未能对影响资金周转控制水平的因素调查研究不够充分,最终导致预算管理工作难以在构建成本意识方面发挥积极影响,造成闲置资金的控制措施无法得到有效改进。

### 2.3 集团型企业资金管理信息化程度不高

在集团型企业的资金安全管理中,如果没有加强资金管理的信息化建设,就会导致资金管理工作受局限。集团型企业的资金收支点较多,这些企业在银行中的账户数量较多,面对着庞大的资金流,仅仅依靠人工管理很容易在资金管理中出现安全隐患。目前已经有大部分企业实现了信息化的资金安全管理以及电子支付系统,但是实施的效果并不理想,普遍面临着自动化程度不高、报表数据不准确以及信息滞后等情况。信息滞后就会影响集团型企业对下属公司的资金流动情况进行监管。

## 3 集团型企业的资金安全管理措施

### 3.1 加强资金预算管理

集团型企业的资金管理要充分考虑资金的整体使用情况,首先要加强资金的预算管理。集团型企业在经营中进行预算管理,可以采取层次管理的模式,将预算的组成条目分为三个层次,进行逐层的管理,之后汇总管理结果,如果在每一个层次中都能准确完成预算分析,那么汇总之后的数据就是准确的。在三个层次中,第一个层次是企业总下属部门,以及集团的子公司中各个部门对于自身的资金使用需求展开分析,结合以往的支出状况以及根据资金的支出需求分析下一阶段企业或子公司的资金使用需求,将数据进行汇总,检查无误后向总部上报。第二个层次是总公司财务部门,核对并计算各部门与子公司上报的财务信息,在保证准确无误后进行汇总,形

成资金报表,上报公司管理层,例如财务总监与总经理等。第三个层次为企业的高层负责人收集最终的预算结果,并进行分析,针对第一层次及第二层次存在疑问的部分提出问题并进行解答,当所有疑问均得到解决后,完成预算控制。

### 3.2 完善资金预算管控机制

首先,围绕集团战略科学编制资金预算,深入分析内外部经营环境,紧密结合经营业务需要,资金预算编制充分体现集团企业发展要求。其次,持续完善资金预算管理体系,建立以经营业务流程为导向,明确职责分工,成员单位协同联动的资金预算管理机制,结合企业效益评价,强化预算刚性约束,实现资金预算管控的闭环管理。再次,从经营运行和市场管理、效益和成本管理,各层面围绕降本增效的集团目标,加强与经营部门的互动沟通,使预算管控方式贴近经营业务实际,强化资金预算管理与实际业务融合。最后,强化预算刚性,强化过程管控。加强资金预算执行可视化报告,针对重点资金预算执行情况全过程监控,增强预算监督效果。

### 3.3 优化资金计划管控机制

完善的资金计划管理可以增强集团企业对公司资金流量信息的整体把控能力,对未来期间的资金情况有更清晰的认识。首先,集团企业可以建立要素化管理,通过成员单位依托集成化的资金管理系统,动态获取销售订单、应收款、存款到期等信息以得到资金流入量,通过获取采购订单、应付款、贷款到期等信息以得到资金流出量,预测资金流量,在预算范围内定期、逐笔填报资金预测与计划,实施逐项和总额控制。其次,通过分析成员单位资金计划的及时性、准确性及完成率,掌握资金状况,动态调整和实施资金预测,建立预警机制,实现对成员单位资金支出过程的明细控制,提高资金计划管理水平。

### 3.4 加强资金监管力度

首先,提高集团领导层及财务人员的资金风险意识,树立正确的资金管理理念,掌握科学合理的资金管理方法,增强全员资金风险应对能力。在资金管理,除了关注资金增值收益外,更要防范资金风险。集团公司要制定资金风险防控机制,特别要加强大额资金运用和重大项目投融资事前审批,避免潜在的资金风险转化为现实的资金损失。其次,建立健全资金监管制度,明确资金监管目的、方式、范围等。资金监管目的主要就是防范资金风险和资金效率。资金监管方式上分为现场检查、远程监控等。不论何种资金监管方式,监管范围至少应包括不相容职务混岗的现象;越权审批行为;账户管理混乱、账务处理不清晰的行为;故意将资金支出化整为零,逃避监管的行为;擅自从事股票、期权、期货、黄金等高风险性投资以及高风险的委托理财等行为;资金闲置和资金收益低下等行为。

### 结语

实现资金管理工作的改良可以使企业得到更高水平地发展。由此可见,实现企业集团资金管理措施的风险识别和控制,并制定满足企业集团发展需求的具体举措,对确保企业的高水平发展,具有重要积极意义。

### 参考文献

- [1]艾楠楠.浅谈现金池模式在集团资金管理中的应用[J].煤炭经济研究,2018(02):50-51.
- [2]郭慧彬.集团财务共享模式下风险管控的挑战及应对[J].中外企业家,2018(35):24-25.
- [3]王敏.我国企业集团资金集中管理问题探究[J].财经界,2020(32):90-91.