

浅析企业集团资金结算中心财务管控问题

范超燊

(中国石油天然气股份有限公司天然气销售分公司,北京 100000)

摘要:近些年来,随着我国市场经济水平的大幅度提升,国内很多企业集团也借此机会得到了不错的发展。企业集团运营管理规模的扩大,导致组织层级和管理链条随之增加,企业集团内部管理工作的突出问题日益突出,特别是财务管控问题尤为明显。为了更加有效地解决财务管控问题,大部分企业集团设立了资金结算中心,强化财务集中管控,实现资金集中化管理。但从当前的情况来看,由于不同因素的限制,导致不少企业集团资金集中管理工作的开展情况并不乐观,无法实现预期效益。因此,本文研究者以已有研究文献资料为基础,以国内某企业集团的实际经营管理情况为参考,深入分析了企业集团资金结算中心模式下资金集中管理体系的构建情况及工作现状,然后结合自身工作经验,针对当前企业集团资金集中管理工作的开展提出实质性的优化建议及改进措施,以期为我国企业集团资金结算中心财务管控工作提供有价值的参考和借鉴,从而促进企业集团的长远发展。

关键词:企业集团;资金结算中心;财务管控;资金集中管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.084

1 资金集中管理对企业集团资金结算中心财务管控工作的重要作用分析

随着我国市场经济体制改革的不断推进,国家经济水平相较于以前有了大幅度的提升,市场经济环境更加多元化,这为国内企业集团的发展提供了良好的契机。纵向来看,近几年国内很多企业集团的经营管理规模在不断扩大,管理层级随之增加,管理链条更加复杂,这会导致企业集团更难及时、全面的掌握各个下属成员单位的资金流动情况,在很大程度上增加了企业集团的资金管理风险。此外,不少企业集团下属成员单位在运营管理上的连接性不强,使得相互间的资金信息共享受到阻碍,而这种分散式的资金管理模式也在很大程度上增大了企业集团的资金管理难度,导致企业集团资金集中管理成本大大增加,造成了不必要的资源浪费。综上,对于企业集团而言,如何做好资金集中管理成为当前亟须解决的问题。科学、合理的资金集中管理工作能够帮助企业集团充分发挥财务资源的聚合优势,能够促进企业集团资金结算中心财务管控工作的有序、有效开展,同时也有利于企业集团降低资金管理成本,提高资源利用率,降低企业集团可能面临的财务风险,促进企业集团获得更加长远的发展。因此,本文在已有研究文献资料的基础上,对企业集团资金结算中心资金集中管理工作的开展进行深入的探讨。

2 企业集团资金结算中心模式概述

当前,我国大型企业集团的资金集中管理模式主要有以下四种模式:一是报账中心管理模式,二是资金结算中心管理模式,三是内部银行管理模式,四是财务公司管理模式。各种资金集中管理模式有其不同的适用条件,也有不同的优势和劣势,据相关数据统计,在当代企业集团中,资金结算中心模式是应用得比较多的资金集中管理模式。

很多企业集团在内部设置独立的资金结算中心,专门负责企业集团的资金集中管理。资金结算中心对企业集团整体资金拥有保存权、调度权和监控权,而下属各个成员单位需将资金向上归总于资金结算中心,自身只保留资金的使用权和经营权。在资金结算中心这一资金集中管理模式下,企业集团下属成员单位需要每日核算资金情况,并及时将当日结余资金转入到企业集团资金结算中心账户;如出现运营管理资金不足等情况,可向资金结算中心提出申请进行借款。资金结算中心通过对各个方面资金进行统一的结算、实时的监控和全面的整合调配,以此来确保企业集团内部资金的正常供需关系,提高企业集团内部资金的利用率。同时,在全面把握企业集团各方面资金的情况下,确保企业集团内部资金的安全性,降低企业集团可能面临的财务风险,为企业集团的长远发展保驾护航。

3 企业集团资金结算中心财务管控下资金集中管理的现状分析

在资金结算中心模式下,企业集团的资金集中管理既有其不可替代的优势,也存在一些需要改进的地方。

3.1 资金结算中心模式下资金集中管理的优势分析

在资金结算中心模式下,企业集团资金集中管理的优势主要体现在以下几个方面:

第一,企业集团设置资金结算中心后,可以对企业集团内部的所有资金(包括自有资金和相关信贷资金等)实行集中管理。资金结算中心通过对资金进行整合和按需调配,可以在很大程度上降低资金的闲置,提高资金的利用率,从而进一步优化企业集团的内部财务管理,提高财务管理的质量和效率。

第二,企业集团在设置资金结算中心后,下属成员单位的资金归总和资金申请等流程都会大大简化,不再需要繁琐的内部审批环节,这能够在很大程度上提高企业集团及下属成员单位财务管理的效率,有助于促进企业集团资金的有序流动,确保企业集团资金的正常周转。不仅如此,企业集团设置相应的资金结算中心对各方面资金进行统一、整合,形成大规模的资金体系,这有利于提高企业集团在银行信贷上的授信度,能够帮助企业集团降低贷款率,降低贷款成本,以更低的贷款率获得更多的信贷资金,有效提升企业集团的资金管理效益。

第三,企业集团设置资金结算中心后,在财务管控上,尤其是财务预算上,能够更加全面和准确。资金结算中心通过对各个方面的资金进行统筹整合,不仅能够及时了解并掌握各个下属成员单位的资金流动情况,还可以根据各环节的资金流动情况编制全面的资金预算,实现全面预算管理。要求各个下属成员单位及其他部门严格按照全面预算计划开展各项工作,管控自身资金收支,提高各成员单位及集团部门的资金管理效益,充分发挥企业集团资金集中结算的功能。

第四,资金结算中心财务集中管控工作的开展有利于帮助企业集团降低资金风险发生率。企业集团的资金结算中心通过对内部资金实现集中化管理,可以实时掌握各下属成员单位的资金流动情况,实时监督,及时发现问题,采取措施进行干预,能够有效降低企业集团的资金风险,保证内部资金链的完整性和安全性,为企业集团的发展奠定良好的财务基础。

3.2 资金结算中心模式下资金集中管理的问题分析

第一,企业集团的资金集中不够全面、不够彻底。这一问题的出现,是受到多种因素的影响。其一,一些大型的企业集团涉及到跨地区或者跨国的经营活动,由于各个地区或者国家对于当地企业单位

的管理方式方法存在一定差异,企业集团资金结算中心在进行资金集中时,需要适应不同地区或国家的方针政策,导致资金集中难度大大增加。其二,跨上市因素的影响。很多企业集团的下属成员公司有的已上市,有的未上市,而国家对于两类公司的资金集中管理有着不同的条件和限制,这就企业集团资金结算中心在进行资金集中时,需要考虑不同的条件和限制,特别是对上市公司的限制更多,这也极大增加了企业集团资金集中管理的难度。

第二,企业集团资金集中效益不高。虽然资金结算中心是作为独立机构存在,负责企业集团的资金集中管理,但其定位仍是企业集团内部的管理机构之一,受制于企业集团的高层管理,工作内容和范围由上层决定。当前,大部分企业集团资金结算中心没有完全发挥其效能,多数只是能够对资金进行整合集中、适度调配以及有限的划拨等操作,从形式上完成了资金结算中心财务管控的工作,但没有发挥出其深层作用,如对外投资、对外融资等,其中介作用也没有很好地实现,导致资金结算中心资金集中工作的效益大打折扣,无法更好地满足企业集团进一步发展的需要。

第三,与银行之间的合作问题。企业集团资金结算中心在开展资金集中工作时,需要与银行建立合作关系,以更有效地处理大笔资金集中的问题。在实际工作中,为了降低工作量和总和难度,许多企业集团资金结算中心倾向于选择一两家银行作为长期合作对象,将所有资金集中到合作银行。不同银行,甚至同一银行的不同支行都需要完成既定绩效目标,相互之间属于竞争关系。如果企业集团只将大规模的资金集中到某一银行,会导致其他合作银行损失大量的存款数,势必会引起其他合作银行的不满。这会一定程度上影响企业集团与其他银行的后期合作,甚至可能会影响下属成员公司与其他银行的良性合作。

第四,企业集团资金结算中心存在借出资金回收困难的问题。企业集团下属成员公司出现资金不足等情况时,可向资金结算中心申请借用资金用于维持公司正常运转,待下属成员公司回归正常运营管理后,需及时返还借用资金。但在实际操作中,企业集团资金结算中心对下属成员公司并无市场化的约束力,如果借款公司一直无法偿还借款,资金结算中心也没有实际可操作的方式责令下属成员公司返还借款及相关利息,甚至也没有权力将借款公司纳入征信不良名单。

第五,企业集团资金结算中心在对集中资金进行相关操作时,可能会涉及一些税务风险和法律风险。资金结算中心通过将集中资金存入银行收取相应的利息形成收入,通过向银行贷款形成相应的支出,在收入和支出之间再扣除一定的费用就会形成一定的利润。对于这一部分利润,在是否属于企业集团的正常运营管理利润,是否需要缴纳相应的税款等问题上,存在较大的争议。除此之外,如果下属成员公司因触及法律纠纷问题而被强制冻结账户时,企业集团资金结算中心属于该公司的集中资金也可能会因此被冻结,这会严重影响企业集团的正常运转。

4 资金结算中心财务管控下企业集团资金集中管理的优化建议及措施

4.1 建立健全的资金集中管理体系

在资金结算中心模式下,建立健全的资金集中管理体系,是确保资金集中管理工作能够顺利、有序开展的重要前提,是实现资金集中管理效益的基本保障。那么,对于企业集团而言,如何构建健全的资金集中管理体系呢?可以从以下几个方面考虑:一是对下属成员公司的账户实行统一管理。企业集团要求下属成员公司紧密结合总企业集团的账户情况,开设相对应的、专门的资金集中管理账户,便于向资金结算中心转收资金,同时也能在很大程度上避免资金混乱等情况的出现。二是企业集团要搭建专门的资金池,为资金集中

提供保障。资金结算部门可以结合企业集团及下属成员公司的发展情况,稍微扩大范围,选择几家合适的银行作为主要合作对象,帮助资金结算中心实现资金集中管理。三是明确资金结算中心的工作范围,明确各个环节的工作内容,进一步确定各个职能的定位,清晰相关职责。四是积极借鉴。对于那些缺乏资金集中管理体系构建经验的企业集团而言,可以积极参考和借鉴同类、同等级企业集团的模式和经验,并结合自身实际情况不断内化,形成具有本企业集团特点的资金集中管理体系。

4.2 进一步完善资金集中管理相关制度

科学、完善的制度体系是资金集中管理工作能够有效开展的重要基石。对于企业集团而言,要不断完善现有的资金集中管理制度,为该项工作的开展保驾护航。第一,要进一步完善资金集中管理的监督机制,对资金结算中心资金集中管理工作的开展进行实时的监督,及时发现问题、及时干预,确保资金集中管理工作的有效性。第二,要进一步完善相关的考核机制,根据企业集团实际情况设置相应的考核标准,对资金集中管理工作相关人员进行定期评价和考核。第三,建立对于下属成员公司的信用情况的考评制度,对各成员公司的借款、还款情况进行跟踪监督,根据实际监督情况确定各公司的信用等级,为资金结算中心的借款工作提供数据支撑。

4.3 对各下属成员公司实施财务委派,开展内部监督

企业集团可以向各下属成员公司委派财务会计骨干人员,不仅可以帮助下属成员公司处理相关工作,加强企业集团与下属成员公司的沟通与交流,促进资金集中工作的开展,还能够及时、充分发挥监督作用,对下属成员公司资金集中管理相关工作的开展进行监督和管理,防止一些违规违法行为的发生,确保各环节资金的安全性。

4.4 采取有效措施,做好资金集中管理的风险防控

对于资金结算中心资金集中过程中可能面临的税务风险,企业集团相关部门要积极与税务部门沟通协调,进一步明确存款和贷款活动中出现的各种利润的性质,如确需缴纳相应税款,应及时补齐。同时,企业集团相关部门要及时关注国家相关法律法规的出台和变更,确保所有资金集中活动在法律法规范围内进行,避免违规违法行为的发生,影响企业集团的社会形象。另外,为了防止下属成员公司资金冻结对企业集团资金的影响,资金结算中心在与银行合作时,可先签订相关协议,明确成员公司资金账户与集中资金账户的相互独立性,避免关联冻结情况的出现,影响企业集团的正常运转。

5 结束语

在企业集团不断壮大的过程中,资金集中管理是促进财务管控工作开展的重要手段。企业集团要结合自身实际情况,不断完善资金集中管理体系,优化资金集中管理工作,助力企业集团的长远发展。

参考文献

- [1]庄银传.集团企业资金结算中心的财务集中化管理[J].今日财富,2018(23):103-104.
- [2]张海英.集团企业资金结算中心的财务集中化管理工作分析[J].中国民商,2018(10):176.
- [3]蒋玲.集团企业资金结算中心的财务集中化管理[J].中国集体经济,2016(24):137-138.
- [4]胡建芳.分析集团企业资金结算中心的财务集中化管理[J].新经济,2016(05):95.