

# 求解 BR 集团资金管理困境

许敏

(北京北燃通州供热有限公司,北京 100010)

**摘要:**本文从提高资金管理效率的目的出发,研究了 BR 集团资金管理的现状并找出其中存在的问题,探寻适合 BR 集团的资金管理模式。对目前企业集团通常采用的几种资金管理模式:统收统支、拨付备用金、资金结算中心、内部银行、财务公司进行了比较,分析了这几种模式的优劣势及各种模式与 BR 集团的适应性,得出资金结算中心是现阶段最适宜 BR 集团的资金管理模式的结论。

**关键词:**资金管理;模式

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.25.125

## 1 BR 集团资金管理现状及问题

### 1.1 内部资金管理现状及问题

1.1.1 对于分支机构的资金管理问题:BR 集团日前对分支机构实行“收支两条线”的管理体制及“统收、统支”的资金管理制度,所有分支机构通过“内部往来”科目将收入上转集团总部,按月向集团总部提交用款计划,总部审批之后向分支机构划款。月末分支机构账户资金超限额,则必须上划总部账户。

这样的资金管理模式最大的问题在于分支机构自主权太小,审批程序过于繁琐,时效性不能保证。分支机构如有临时大额用款计划,往往因为审批程序而有所延误。

1.1.2 对于控股公司的资金管理问题:BR 集团对于全资及控股子公司的资金运作并没有直接控制,仅仅按照集团的资金管理制度,根据“三重一大”原则,超过子公司权限的资金支出需要由集团公司经理办公会予以审批。这种方式虽然给了各子公司较大的自主性,但是没有对全集团的资金进行统筹安排,降低了资金的使用效率。

BR 集团作为一个企业集团,集团内部不同成员企业的发展阶段、经营业绩有所差别,它们对于资金的需求也有很大的差别。首先从经营业绩来看,一些企业由于市场环境恶化、成本上涨等因素导致业绩不好,资金流入不足,无法维持正常的生产经营或者对于一些比较好的投资项目无钱投入,需要对外融资;而另一些企业则由于市场环境好,经营稳定而有了较多的资金盈余,如果没有合适的投资项目将出现资金闲置。从发展阶段来看,有些企业处于初创期,后续的市场开发、生产经营还需要较多的资金,而且 BR 集团的项目普遍前期资金需求量大,投资回收期长,那么就必须进行再筹资;而有些企业则已经步入了成熟期,收入稳定、资金充裕,如果没有新的投资项目,在保留了维持正常生产的周转资金后,它还会有比较大的资金盈余。

按照日前的资金管理模式,那些短期业绩不佳或者处于发展初期的企业只能进行外部融资来解决资金短缺的问题,而那些业绩优秀或已经处于成熟期的企业资金又只能闲置,对于整个集团而言,一方面会增加集团整体的融资成本,另一方面也会由于资金闲置而降低效率。

### 1.2 外部融资现状及问题

如前文所述,BR 集团日前仍处于高速发展阶段,扩张迅速,从 2008 年开始,BR 集团在当地及外省市新设立子公司 23 家。新设立的子公司,因处于初创期,拓展市场、开展生产急需资金,有很高的融资需求。

BR 集团在解决这些新设公司融资需求方面的举措主要是:股东借款,即将集团本部的资金以委托贷款的形式贷给需要资金的子公司。然而集团本部的资金也是有限的,并不能充分地满足子公司的需要。大量的融资需求还是要依赖外部融资来解决。

子公司在对外融资时,通常是各自为战,“小、散、弱”的特点使

得他们在与金融机构的谈判上处于不利局面,往往是耗费了大量的人力、物力、财力,但效果却不尽如人意,不是贷不到资金,就是耽误了时间。

可以说 BR 集团在成员企业对外融资的过程中并没有担当好“大家长”的角色。如果集团能够进行统筹安排,集体行动,充分利用大集团的雄厚资产背景、规模效应,将更容易争取到较为宽松的贷款条件,降低贷款难度,进而可以与银行等金融机构建立长期、稳定的合作关系,从而提高整个集团融资的效率。

### 1.3 BR 集团资金管理问题总结

BR 集团资金管理存在三个问题:a. 对于分支机构管的过多,管的过死。分支机构缺乏自主能力,而且频繁审批,造成行政低效;b. 对于子公司的资金管理过于松散,在资金盈余和资金短缺的企业之间没有较好的调度、平衡手段,没能做到调剂余缺,降低了集团整体自有资金的使用效率;c. 在集团高速发展,对外融资需求旺盛的阶段,没能整合集团的有利资源,发挥“集团作战”的优势,造成子公司融资困难,延误了发展机遇。

因此,如何在给予成员企业资金自主权的同时又做到资金的集中管理,以有效的内部资金调度来提高整体资金利用率;以及如何提高集团整体对外融资效率,是 BR 集团亟待解决的问题。

那么日前大型企业集团通常采用的几种资金管理模式究竟不适合 BR 集团呢?

## 2 企业集团资金管理模式比较

日前较为通行的企业集团的资金集中管理模式有:统收统支、拨付备用金、资金结算中心、内部银行、财务公司等方式。

### 2.1 统收统支模式

该模式是指企业集团的一切现金收付活动都集中在集团总部的财务部门,下属成员企业不单独设立帐号,也不单独设立财务部门,一切现金支出都通过总部财务部门付出,现金收支的批准权高度集中在集团最高经营者,或最高经营者授权的代表手中。

### 2.2 拨付备用金模式

拨付备用金是指企业按照一定的期限统拨给所属成员企业一定数额的现金,备其使用,等各分支机构或子公司发生现金支出后,持有关凭证到集团财务部报销以补足备用金。

这两种方式对资金的控制都比较简单,虽然能够全面控制资金风险,但是成员企业自主权小,难以调动其积极性、能动性,效率也不高。仅适合规模小、成员数量少或高度集权型的企业集团,但是 BR 集团规模大、成员企业数量多、行业跨度大,这样的管理模式显然非常吃力。

### 2.3 资金结算中心模式

结算中心是由企业集团内部设立的,办理内部各成员企业现金收付和往来结算业务的专门机构。通常情况下,集团在银行只开立一个账户,这是整个集团的总帐户和控制账户,所有成员企业在结算中心开户,即在集团总账户下设立分账户。银行只对这个总帐户

进行计息和结算,集团内部的沉淀资金由结算中心进行统一运作。

它的职能主要是:制定资金使用制度,管理各成员企业账户,资金归集、总量控制,办理集团内部往来资金结算,对成员单位办理贷款,办理成员单位之间的委托贷款及委托投资,统一对外借款。也可以从事:保险代理业务;对成员单位提供担保(以集团的名义);对金融机构的股权投资(以集团的名义);有价证券投资。因为操作相对财务公司、内部银行简单,有很多企业集团采取这种资金集中管理模式。

此种模式很好的解决了 BR 集团的资金管理问题:实现了资金归集,集团总部可以对总量资金有一个把控;各分支机构相比过去可以自由使用自己账户中的资金,增加了其自主性和便利性;统一对外融资可以依靠集团的雄厚实力,提高融资效率;而内部贷款、委托贷款的方式则很好地实现了调剂余缺,不但提高了资金使用率而且大大方便了成员企业,这是因为内部贷款相比外部融资有以下好处:(1)相比外部融资,内部贷款受企业规模、信用等级、经营效益和资本结构等因素的影响较小。(2)相比于外部融资,审批手续及程序更为简便,大大降低了融资所需的时间和精力。(3)融资成本低,内部贷款利率普遍低于市场贷款利率。

#### 2.4 内部银行模式

内部银行是将社会银行的基本职能与管理方式引入企业内部管理机制而建立起来的一种内部资金管理机构,它不干涉成员企业的资金经营权和决策权,其职能有:a.设立内部结算帐户,对下属各核算单位及其之间的经济往来,运用企业内部结算价格和相应的内部支付手段,进行内部核算;b.发行内部支票和货币;c.吸收存款、发放内部贷款;d.统一筹措资金;e.建立内部结算制度;f.信息反馈。

但是发行内部支票和货币的做法对于内部交易、往来并不十分频繁的企业集团来说,并不必要。而且完全将银行模式引进企业管理当中,与企业财务管理机制相融合需要花费相当大的成本。实践中,较少可参考的成功案例,因此,内部银行对于 BR 集团来说也并非最优选择。

#### 2.5 财务公司模式

财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构。由银监会批准,作为集团公司的子公司而设立。它是一种比资金结算中心业务更多、职能更为全面的机构,可以从事多种投融资业务,充当企业集团的“理财大管家”。

资金结算中心不具备,而财务公司具有的职能主要体现在以下三个方面:a.融资功能:允许发行金融债券、进行同业拆借、境外借款。b.投资功能:财务公司可以进行融资租赁,办理集团成员单位产品的消费信贷、买方信贷和集团成员单位股权投资等。c.中介功能:可以承销成员企业债券、咨询、代理、信用签证和电子银行承兑汇票业务等。

但是,财务公司与资金算中心相比也有其劣势。首先,有较高的准入限制,需要经过银监会的批准。其次,国家对财务公司监管的力度很大,包括经营监管、风险监管,比如:财务公司集中的资金需要缴纳存款准备金,而结算中心不需要;财务公司的贷款规模受到银监局的限制,即便财务公司有资金,也不能突破规模为成员企业提供贷款,而结算中心就没有这一问题;财务公司如果要开展对金融机构的股权投资和有价证券投资,需要银监局的批准,而结算中心可以以集团的名义直接开展此项业务;财务公司需要给银行监管当局缴纳监管费,结算中心则不需缴纳。这些限制都对企业的经营水平、管理水平提出了更高的要求,尤其是对财务公司的风险监管,如果一旦出现违规或者经营不善,将被整顿、接管及终止。

而且财务公司具备而资金结算中心不具备的那些功能,诸如:发行金融债券、同业拆借、融资租赁、承销成员企业债券等业务对于

BR 集团目前所处的发展阶段来说开展的概率很小。而且 BR 集团的母公司已经成立了财务公司,倘若 BR 集团确实有发行债券等需要,完全可以借助这个平台,而不必要自己再成立一个财务公司。通过以上对比可以看到资金结算中心、内部银行、财务公司有相似之处,但又各有不同,各有利弊。比较适合 BR 集团现阶段以及未来一段时期要求的是资金结算中心。

### 3 成立资金结算中心需要注意的问题

资金结算中心也有其短板,BR 集团在实际操作中应该注意以下两点:

3.1 内部贷款运用效率问题:资金结算中心在审批贷款时一般并不会充分考虑贷款项目的资产规模、盈利性、发展前景,更多的是听从行政命令。也就是说很有可能资金并没有用在整个集团最有价值的项目上,损害了整个集团的资金运用效率。

3.2 坏账风险问题:由于资金结算中心的借款合同不受法律保护,而且一般也不要求借款企业提供抵押担保,所以内部结算中心不但不能对逾期不还的企业处以罚息或是提请诉讼,而且当借款企业经营不善时,将可能无法收回本金及利息。当发生这种情况时,一般依靠行政干预的手段解决,但行政干预的效果十分有限,集团的整体利益将受到损失。

因此,有必要在审批内部贷款时,引入第三方的评估机制,根据评估结果,以投资效率为原则,经董事会的集体讨论通过。

#### 结束语

资金管理是否有效是关系 BR 集团能否持续发展的重要问题,因此要选择恰当的资金管理模式。统收统支、拨付备用金的模式显然对于治理结构复杂的 BR 集团不再适宜。而内部银行因其管理模式的特殊性,与企业现有财务管理体制融合有一定难度,并且较少可参考的成功案例,因此不推荐。财务公司虽然投融资功能更全面,但设立门槛高,国家监管力度大,而且 BR 集团的母公司已经成立了财务公司,所以现阶段来说也不适宜。而资金结算中心既给予了成员企业充分地资金自主权和决策权,又能实现资金归集,内部贷款可以充分地调剂余缺,最大限度地提高集团内部的资金使用效率。而且由资金结算中心统一出面安排集团的对外融资,也充分发挥了集团资产规模大等优势,提高了融资效率。

所以,资金结算中心是目前比较适合 BR 集团的资金管理模式。在实际应用中,应该注意在批准内部贷款时要充分考虑贷款项目的盈利性和发展前景,以及发生坏账的风险系数。

#### 参考文献

- [1] 罗德政.集团公司资金管理研究[D].对外经济贸易大学,2006.
- [2] 李剑.企业集团组建财务公司与结算中心的比较[J].上海会计,2001(12):31.