

关于财务共享模式下财务公司资金管理的探索

秦璐

(河北港口集团财务有限公司,河北 秦皇岛 066000)

摘要:随着国内企业集团经营规模扩大,分支机构众多,经营业态逐步多元化,如何管控财务风险,减少资金沉淀成为摆在企业集团面前亟待考虑的问题。财务共享服务中心的出现和应用,为加强子公司管理、实现集团化经营提供了有效途径。基于此,本文以财务公司为切入点,探讨如何借助财务共享中的资金管理模块来提升集团整体资金效益,保障资金安全。

关键词:财务共享;企业集团财务公司;资金管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.29.081

1 财务共享的概述

财务共享,是指应用现代信息网络技术,将分散的、重复的财务基本业务,从企业集团成员单位抽离出来,集中到一个新的财务组织统一处理,为集团成员单位提供标准化、流程化、高效率、低成本的共享服务,为企业创造价值,减少以往财务管理过程中出现的信息不对称。

建立财务共享,首先要做到财务集中,然后实现向财务共享的蜕变。财务集中包括资金集中、账户管理集中、收付集中、核算集中、会计信息集中等内容,在此基础上逐步为集团更合理地进行预算管理、财务决策、财务分析、业绩评价、税收筹划、系统规划等业务服务,逐渐引导企业集团财务管理观念的转换、组织流程的优化。

2 以财务共享理念指导资金管理的意义

财务共享服务中心在企业集团中的运用能够搭建资金流动性管理的基础架构,增强资金的可视性和全流程管控;能够集中数据优势,追踪信息、反馈数据,以支撑资金管理决策;能够通过统一同质化业务,解放人力以推动财务人员转型;实现集团企业集中管理和配置,减少财务风险,提升风控能力。

而其中资金管理作为与财务共享中心“账务核算”“费用报销”“票据收款”等核心业务发生紧密关系的业务,是国内外许多财务共享服务中心的重要组成部分。以财务共享理念指导资金管理能够提高信息透明度,加强资金监管,减少资金沉淀,有效管理企业集团资金流动。随着其理念发展和环境变化,财务共享管理内容已经超越了对会计基础核算和资金收付的控制,更加重视预测功能,加强对资金管理和运用。因此,资金管理作为企业集团财务共享服务的重要模块,能够创造价值增值,产生外部价值链,增进公司资金效益,为企业集团的发展提供有力支撑。

3 财务共享模式下财务公司资金管理的实践思考

财务共享系统的资金管理平台囊括账户管理、资金结算、资金内部划拨、支付渠道管理、现金流预算管理以及资金运用管理等功能模块。在梳理和构建财务共享服务中心流程时,目前较为常用也是较为可行的实践模式是“先集中,再分享”,即先行进行资金和财务业务的集中,对相关流程进行改善,之后再探索对业务流程的全面优化改善。

我国财务公司是按照相关法规和监管要求建立的非银行金融机构,虽然与企业集团建立的财务共享中心存在一定差异,但从其功能定位与业务范围来看,与财务共享下的资金管理非常契合。财务公司作为集团内部资金集中管理平台和外部金融职能的承接机构,在承担集团财务共享中资金管理方面具

备先行条件和天然优势。集团企业可以财务公司为资金管理平台,对内通过资金管理系统与成员单位前端业务系统连接,对外与银行进行直联,在资金管理方面实现资金集中、账户管理、业务收付、资金调拨、账务核对和资金运用等功能。2014年,国资委和银监会联合发文,提出财务公司的功能定位是集团的“资金结算平台、资金归集平台、资金监控平台、金融服务平台”。因此,在现有金融环境下,财务公司可以充当企业集团财务共享中心资金管理的平台。

3.1 账户管理

财务共享下的资金管理要求实现对集团内各公司的账户进行集中管理,一方面对于目前能够纳入核算的账户进行集中核算管理,暂时未纳入的账户进行备案备查,以全面掌握集团单位账户开立情况。另一方面在资金管理系统内部实现账户开户、销户、变更等功能维护及印鉴管理,日常通过账户进行对内对外结算,并监控账户余额和交易流水。

目前大多数财务公司都已经建立起集团统一的资金管理平台,通过银企直联的方式与各家结算银行建立数据实时连接。通过在财务公司开立内部结算账户,与企业外部银行账户进行连接,使得企业集团成员可通过财务公司资金结算系统进行账户收付及信息查询。

3.2 资金集中

财务共享既然要求对资金进行统一管理,那么就要先实现资金的集中,通过资金管理平台汇总资金存量,有效解决各分子公司分散经营模式下资金集中管理难题。资金归集恰好也是财务公司最基础、最核心的职能。目前财务公司通过资金归集构建企业集团统一的资金池,利用财务公司平台将分散在子公司的资金,通过银企互联系统对成员单位进行资金实时归集,在维持子公司资金所有权和使用权不变的前提下,强化了对集团整体资金的统一调度和管理。

3.3 资金结算

资金结算是指通过资金集中收取和支付,完成资金划拨,与此同时进行业务收支的结算。收入方面,财务共享服务中心资金管理模块通过开设归集账户,分子公司在共享中心开立账户进行资金收入的归集;支出方面通过直联银行进行对外支付。目前大多财务公司采用“子账户零余额”的管理模式,财务公司能够通过资金管理系统进行收支两条线管理,完成各成员单位的上划下拨、对外直联付款和内部转账结算。

3.4 支付渠道管理

财务共享需借助收付渠道来实现业务收付、资金调拨、账务核对。支付渠道管理包括渠道规划、渠道选择、系统搭建和渠

道维护等内容,财务共享基本以直联银行为主。通过财务共享资金管理系统与银行系统的连接,对银行账户的查询、付款、收款等业务处理可在资金系统中发起,实现指令实时处理,数据联动同步更新。并且通过严格的权限与安全机制,实现对银行帐号的实时、安全的动态监控。财务公司在实践中通过银企直联平台,与银行达成合作协议,实现对成员单位外部账户的归集,及日常的上划下拨。直联的银行具备渠道稳定性、严格的风险控制、操作效率高,业务覆盖面广、成本较低等优势。

3.5 资金运用

财务共享在实现资金集中管理的同时提倡资源配置,制定配置策略,并监督执行过程,这一方面包含对预算编制、监控、调整及分析的管理;另一方面指对资金进行合理运用。即在资金集中下实现现金流预测,投融资管理等创造价值增值。从更长远的角度看,在做到资金集中和业务数据储备的基础上,能够为未来集团管理决策提供服务,实现管理思维的转变和管理模式的更新。

财务公司作为金融机构,拥有多种融资渠道,如同业拆借、债券回购、票据再贴现乃至发行金融债券等,从融资渠道的广度来看,甚至优于集团本部;从运用方面看,财务公司的资金运用既可以是成员单位的流动资金贷款、项目贷款、票据承兑及贴现,也可以是同业存款、同业拆出、质押回购、有价证券投资等;从服务领域看,甚至可以承销证券、提供财务和投资顾问服务等。这些条件使得财务公司能够较各分子公司更好的开展资金运用和管理。

4 财务公司当前开展资金管理的主要难点及应对措施

4.1 账户管理方面

一方面财务公司作为集团的二级企业,无法掌握成员单位账户的开立;另一方面,在账户集中管理中由于一些外部监管规定导致有些账户不能被归集。集团要统一加强对成员单位银行账户的管理,确定开户银行范围,将所有成员单位银行账户纳入集团账户体系,以此实现集团成员单位所有银行账户信息的集中。

4.2 资金集中方面

财务公司目前实行实时归集的资金管理模式,通过信息系统实现账户和资金情况的监控查询和统计,在此模式下最根本的是要做好归集度管理,由于各方面原因财务公司整体资金集中度有待提高。因此一方面需要集团的整体调控,另一方面财务公司本身要对成员单位做好宣传和推广,优化服务和系统建设,提高客户粘性,尽量争取可归集的外部账户资金,做好归集度管理。

4.3 现金流管理方面

目前集团内企业整体资金预算制度不够健全,资金计划编制缺乏精细化和精确化,加之成员单位对资金预算的重视程度不够,出现临时性大额用款情况,资金管理难度加大。资金计划是后续开展资金运用的基础,以成员单位业务为基础的各周期资金计划的报送和分析,有助于提高资金计划的准确度。

基于此,财务公司可以流动性管理为基础,根据成员单位收付款及贷款情况等,通过资金调度会形式,协调整合备付资金和可用资金计划,实现日常资金运营管理。在日常管理中以成员单位资金计划为基础,通过每日“一百万大额资金统计”“每周资金情况分析”,跟踪成员单位资金变化,分析主要单位资金进出规律,同时分析成员单位定期存款情况,关注可利用的沉淀资金及期限,并结合成员单位贷款情况,预测资金头寸,

每日轧出可用资金的规模和期限结构。在资金运用方面则将超过日常备付额度资金头寸的存量资金根据市场情况与利率走势合理配置于各类金融资产,适时调整资金安排和期限匹配,保证资金流动性的同时也保证使用效益。

4.4 资金运用方面

多数财务公司受限于集团整体现金流预算管理的难度较大,以及完善的资金计划和预算指标的欠缺,使长期稳定的投资规模受限,无法确保资金在安全性、流动性以及盈利性等方面的协调与平衡。未来财务公司成熟的资金运用活动应由定向产品投资到债券市场自营业务,再向对成员单位进行投资顾问活动的不断推进。随着资金计划的完善和现金流预算的成熟,财务公司需着力在资金运用方面优化大类资产配置结构优化资产期限结构,在不同的市场环境和资金情况下,择机配置相应的产品大类,形成多元化投资理念,减小资金风险,全面提升使用效益。

4.5 信息系统方面

财务共享服务中心所提倡的功能完善的财务信息系统应当包括会计集中核算、资金集中管理、资产动态管理、全面预算管理、成本费用管理、财务分析与决策支持、风险管控等功能模块和子系统,各子系统之间应当实现无缝对接和信息集成,并将关键控制环节和控制要求固化于系统中,实现财务信息系统的内部控制。目前集团企业的信息系统以及信息的整合状态有待提高,特别是关注各企业会计系统与资金系统的链接和集成等问题。系统实施是一个渐进的过程,需根据集团对于财务公司的发展定位及对于财务共享的规划有步骤的进行,不断完善财务共享的内容板块。

5 结束语

财务共享组织设计要以公司战略和发展现状为基础,以组织定位为核心展开尝试并逐步完成。由于企业集团财务管理本身的复杂性和局限性,以财务公司为基础搭建集团财务共享中心要对财务共享的组织、流程、制度及信息系统等关键要素进行详细分析与合理设计,需站在集团高度统筹全局,从顶层设计着眼,创新财务共享管理模式,构建“管控与服务并重,推动价值创造”为导向的财务共享理念,提升企业精益化管理水平。

总体来看,通过财务公司构建财务共享下的资金管理平台具有先天优势和条件,逐步将集团内各企业的资金流、业务流、信息流加速向资金管理系统集中,运作趋于成熟后会凸显对集团财务管理和财务决策的支持力度,提升资金利用率和价值管理,为集团挖掘更多利润空间。

参考文献

- [1]魏传凤.基于财务共享的集团公司资金管理研究[J].中国商论,2021(14):155-157.
- [2]韩玉伟.基于财务共享模式的国企财务转型路径研究[J].企业改革与管理,2021(15):135-138.
- [3]金建华.国有企业财务共享模式研究[J].财会学习,2020(36):12-14.
- [4]黄文英.建设企业财务共享模式下的资金管控体系研究[J].财会学习,2019(35):67-68.