

企业集团的资金集中管理研究

——以 NY 集团为例

唐秀蓉

(重庆中梁山煤电气有限公司,重庆 400039)

摘要:本文以 NY 集团的资金集中管理为例,从资金集中管理的理论基础、必要性和管理中存在的问题,探究加强资金集中管理的内部控制和 risk 管控的重要性,促进资金集中管理的有效运行,提高资金使用效率,降低资金成本。

关键词:资金集中管理;内部控制;风险控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.136

1 研究背景和意义

企业管理的核心是财务管理,而资金管理是企业财务管理的核心,资金贯穿于企业经营活动的每个细节,集团是否能达到价值和效果与资金管理效率和方法密不可分。企业集团资金管理模式有很多种,在不同文化背景、经营环境下,企业可根据自身情况选择不同的管理模式。长期以来,企业集团内部管理力度不够,由于设立多级法人,分支机构分散在不同地域,资金不能集中控制、合理调配、合理投资,造成企业集团资金管理成效不够显著。在传统资金管理模式下,企业集团内部缺乏高度集中的资金管理控制系统,不能有效的管理、监督和控制。

目前各企业集团已意识到资金集中管理的重要性。面对集团发展过程出现的诸多问题,进行资金集中管理是企业集团实现管理创新,增强企业集团核心竞争力下重要一环,也是目前各企业集团管理的发展所需。企业集团资金集中管理在于高效率、低成本筹集、分配资金、保持资金头寸,避免闲置资金,进一步提高资金的掌控能力。

2 资金进行集中管理的理论基础

2.1 信息不匀称理论

现代企业集团出资人与经营者因所有权与经营权相分离,出现信息不匀称。在企业生产经营过程中出资人的任务是负责出钱,而对所出钱的经营则由经营者来完成,在保证信息不匀称的条件下出资人与经营者计划的一致,尽可能排除信息不匀称有利于自身价值的最大化,这就需要出资人对经营者进行监管。资金集中管理则是监管的最优方式之一。

2.2 委托代理理论

从理性经纪人的角度来看经理层的目标是取得高报酬、多绩效嘉奖。由此,经理层想取得更多的报酬,必定会增加资金支出,与出资人想要取得更多投资收益相冲突,所以投资人需要加强对经理层的管理。资金的集中管理能够起到监管经理层的作用,能提高资金使用价值,改善资源配置。

2.3 内部管理理论

内部管理是由企业集团董事会、经理层及其他员工组成的,使财务报告真实可靠、经营活动的高效率运转等目标的实现是提供最有力的保证、内部管理架构有几个相互联系的要点:管理环境、风险评估、信息通畅、财务质量。实质上,资金集中管理就是从财务管理角度来提高企业的相互制约,达到预防风险,排除企业集团资金的盈余与不足并存的问题,做好企业整体发展战略规划。

3 案例分析

NY 集团按照“政府主导、市场运作、社会参与、共同发展”的定位,随着 NY 集团的不断发展,经营规模日益扩大,NY 集团集约化管理要求越来越高。以“依托集团、服务集团”为经营宗旨,以加强 NY 集团资金集中管理和提高资金使用效率为目的,为集团公司及成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构,对助推企业集团转型升级发展具有重大意义。

3.1 资金集中管理应用背景分析

3.1.1 从 NY 集团总体发展的角度来看

NY 集团所属成员公司由于所处市场环境不同,地理位置不同,发展不平衡,一些企业资金盈余,导致资金未得到充分利用,而另一些企业业务增长迅速,资金需求量较大,需向金融机构贷款,产生较大的融资成本。NY 集团实施资金的集中管理,所属成员企业服从 NY 集团对资金的整合要求,通过公司集团的调控,实现盈余资金的集中调剂使用,减少不必要的对外融资成本,排除存贷双高的现象。NY 集团资金管理实行“大集中、小分散”的模式,在提高资源配置效率,支撑 NY 集团发展战略,降低资金成本,提升 NY 集团整体价值,强化资金风险控制,增强 NY 集团管控能力,发挥金融机构职能,助推 NY 集团产融升级等方面发挥重要作用。

3.2 从 NY 集团所属成员企业的角度来看

3.2.1 融资难度降低,减少中间环节,利于抢抓市场机会

在资金集中管理方式下,所属成员企业在集团内部

融资,办理起来更加简捷方便,减少了向金融机构贷款的繁杂环节。在个别企业信用评级较低、筹资规模有限的情况下,可利用集团的整体信用,快速筹集到所需的足够的资金。在市场瞬息万变的情况下,抓住即逝的机遇,增加机会成本。

3.2.2 减少融资成本及降低财务风险

在集团内部融资,相对于外部融资利率较低,较低的融资成本,把企业财务风险降到最低。同时,在集团集中管控方式下,企业的决策、投资等是严格把控在集团总体战略目标之中的,客观上抑制所属成员企业投资、融资等风险的作用。

3.2.3 促使盈余资金产生其他收益

所属成员企业的内部银行存款盈余资金,可及时归集到集团财务公司,将暂时不用的资金投入所需的其他成员企业,产生资金盈余价值,提高经济效益。

3.3 从NY集团与所属成员企业的资金往来来看

通过集团财务公司与所属成员企业之间业务联系紧密,相应的资金往来频繁,上下级之间实行收支两条线制度,通过财务公司将资金集中管理,通过成熟的软件平台,实现资金的即收即付,减少资金在途时间,提高了资金效率,又降低了财务费用。

3.4 资金集中管理的具体运用

3.4.1 资金集中管理模式

NY集团加强财务监督,防范财务风险,提高资金使用效率,根据国家有关财经法律法规以及能源集团资源配置需求,采用以下几种资金集中管理模式:财务公司模式、备用金模式、内部银行模式、结算中心模式。

3.4.2 资金的管控模式

(1)资金集中,全公司资金通过各级资金管理平台实现资金的分级(逐级)集中和统一调度管理。

(2)分级管控,公司及所属各级子(分)公司运用资金管控平台实现资金集中的同时,以预算管理为手段,以经审批通过的资金预算为依据,实现全公司资金的逐级调拨和分级控制。

(3)归口管理,公司及所属各级子(分)公司,按归口分级管理原则,分别负责所属管辖范围内的资金管理制度建立、融资平台建立、资金筹集及运营管理、奖惩考核等资金全方位管理工作。

3.5 资金管理平台建立及运用

公司及所属各二级及以下母公司分别建立自己的内部结算中心,各级子(分)公司在所属上一级母公司内部结算中心应开立一个内部结算账户,内部结算中心的性质为资金型的企业内部银行。通过内部结算中心,实现资金的逐级集中、逐级拨付、逐级归集、款项下拨、办理内部结算等功能。

为体现分级管控原则,各级子(分)公司原则上不越级开立内部结算账户;原则上只能通过各级内部结算中

心账户或集团财务公司账户办理结算;通过外部银行账户直接办理结算完毕后,各单位应及时按本办法及能源集团资金管理相关办法规定对外部银行资金进行归集,否则视为违规办理结算。

公司各级内部资金结算中心对所属子(分)公司集中的资金按“权属不变、存贷有偿、以存定支、量入为出、高效运行、规范结算”的原则进行内部资金管理与结算。

3.6 资金归集管理

适时主动按能源集团(含集团财务公司)相关规定,进行资金归集或主动划转资金,严禁各单位以各种形式违规转移资金,以规避资金归集和划转。公司根据各单位的实际情况,核定各单位银行账户备付金额度,以备紧急情况资金需求。各单位超过备付金额度的资金,必须适时进行资金归集或划转;不足部分应设法及时足额补充。已纳入集团财务公司的直联账户的,首先由集团财务公司将外部资金归集到各单位在集团财务公司的账户上;各单位将超过备付金额度的部分逐级上划至上一级母公司在集团财务公司的账户上,最终实现资金归集至公司在集团财务公司的账户。

3.6.1 资金集中管理的应用成果

资金集中管理在NY集团全面推动,达到了预期效果。以2021年为例,根据《重庆市人民政府关于同意重庆能源集团淘汰煤炭落后产能关闭退出煤矿总体实施方案的批复》(渝府发〔2021〕2号),NY集团14个煤矿关闭退出,年产量1150万/吨。NY集团以煤矿为主业板块的退出,导致NY集团出现资金极度紧张。资金是企业生产和发展的命脉,通过调规变性土地盘活存量资产,NY集团通过高度集中的资金集中管理模式,统筹安排,提高了资金使用效率。14对矿井及其相关产业28个单位的职工2万多人,封闭井口(井筒)、员工工资社保等得到了保障。实施资金集中管理的必要性。

3.7 充当“大司库”角色

企业集团是由多行业、多层级法人企业及其非法人企业组成。所属成员企业的各个银行账户中会留有一定备用金余额,从单个账户来看,数量金额较小,但从集团层面看,归集到一起是一笔数目不小的资金,能够缓解不时之需。不同的企业面临的问题不一样,一些企业会出现资金盈余,而另一些企业则资金紧缺。通过集团资金管理,可以较好的调剂资金,而资金短缺的企业在外部银行贷款形成的财务费用与资金结余的企业在外部银行存款形成的利息收入之差,就是企业资金集中管理的成本。

2021年重庆淘汰煤炭落后产能关闭退出煤矿,井下物资不准撤出,NY集团需要安置职工2万多人,封闭14个煤矿的井筒(井口),这是一笔不小的数目。煤矿属于NY集团主业板块,对于NY集团来讲,没有了收入来源会影响到整个集团的生存、转型、稳定等诸多问题。NY集

团通过财务公司模式高度集中资金管理,财务公司充当了整个集团的出纳工作,在高度集中的资金管理下,集团不负国资委、市政府重托,顺利完成井筒(井口)封闭、人员安置工作,为后续转型发展、引进战投奠定了坚实的基础。

集团所属企业之间投融资事项变得简单更好操作,只需要资金结余企业放在内部结算中心的闲置资金可以转为定期存款利率。而资金紧张的企业可以向结算中心申请,减少了很多外部金融机构的琐碎手续和融资成本。

3.8 积聚企业信用易筹资

企业的发展离不开生产所需资金,而生产经营资金离不开银行、供应商、客户的筹集。其筹资资金的能力主要取决于企业的偿债能力,也与其收益变现能力、资产管理质量及其市场机会成本也有一定关联。

单个企业的偿债能力与整个企业集团的偿债能力相比较弱。偿债能力强的成员企业其筹资能力不一定很强。相反,成员企业中会有一些新起步企业面临着极好的发展机遇,没有任何包袱,收益能力、发展能力非常好,偿债能力比较弱等原因,以单个成员企业的方式筹资难以达到较好的筹资效果。

如果集团将资金集中管理,集团采用财务公司模式统一对外开户,其整体偿债能力较强,信用较好,易筹到大笔资金。企业集团成员企业通过集团结算中心就能获得其所需资金,减少了各成员企业与外部金融机构无限沟通、担保等烦杂手续和筹资成本,对集团内外担保进行了管理,有效防范了风险的发生。从资金时间价值观来看,资金及时到账,增加了机会成本。

集团资金集中管理用企业集团的整体信用进行筹资,则能达到较好的筹资效果。

3.9 全方位监管资金避免浪费

集团及其下属企业之间由于集团的整体战略规划和具体成员企业的经营目标、各层级资金管理人员素质高低,导致资金使用的动机可能存在一定差异,整个集团的资金使用行为就有可能产生差异,不规范的使用资金行为也是不可避免的。因此,集团资金管理的重要方向是对集团资金的流量、流向实行监管,确保资金使用安全、合规,促成集团整体战略目标。企业集团及所属企业采用银企直连账户,企业集团就能时刻掌握所属成员企业的资金状况,对资金流向安全性进行监督,及时发现问题,减少国有资产损失。

4 存在的问题

4.1 在资金集中管理问题上站位不高

所属公司相关班子成员对资金集中化管理认识站位不高,没有充分的认识到资金集中管理在NY集团当前形势下的重要性。各下属公司只顾自己要发展,要完成下达的各项经营指标,导致各公司各级管理层压力比较大,在本就资金紧张的情况下,管理层对资金的自主支配权

更少。因此,各公司资金集中管理后,使用资金受到集团的限制,对资金的自由支配数量和权力大大减少。

4.2 分散风险变成集中风险

原来各成员单位在外部金融机构借款,现在转为在集团内部借款,当企业效益不好时,原来外部金融机构借款的风险就会转移到整个集团。集团内部的企业往往发展不平衡,未实行资金集中管理时,个别企业经营运行困难,其他企业和整个集团不会受到多大影响,但实行资金集中管理后,却可能会影响到整个集团。资金管理中心的统借统还方式下,虽加强了融资管理,但也聚集了整个集团的融资风险。

5 改进措施

(1)加强政治站位意识,建立统一的管理制度。公司集团管理理念和企业文化等诸多方面差异,使得资金集中管理会有较大的排斥,因此公司集团需要对各公司加强资金管理理念,树立正确的企业文化,以大局出发,使企业集团在资金集中管理上取得成效。加强企业集团的战略协同,保证资金安全、有效运行。

(2)集团各成员企业要强化制度建设,提高财务人员的素质、业务、思想建设,要牢固树立以习近平新时代中国特色社会主义思想融入到岗位中,加强岗位不相容职务、纪检监督等方式,保证资金安全,防范和化解集团资金风险。

6 结束语

资金是维持企业集团正常经营的血液,是企业十分重要的资源。采用资金集中管理在企业集团,合理分配资金、保证资金安全、有效运行、维护社会稳定等方面有显著的效果。实行资金集中管理是企业集团实现管理创新,提高管理水平,监督下属企业的资金使用,考核企业资金使用效果。是推进企业集团健康发展、转型发展的重要一环,也是目前企业集团管理的发展需要。从分析实施资金集中管理的必要性,分析集团企业实施资金集中管理,阐述企业集团资金集中管理运用的必要性。企业集团应不断加强对资金集中管理的制度建设,结合现状,统一思想,攻坚克难,助推集团转型发展。

参考文献

- [1]李勇.浅谈企业集团资金集中统一管理存在的问题及对策[J].中国总会计师,2009(6):94-95.
- [2]尹旭.企业集团资金集中管理的路径优化策略与建议[J].商务会计,2013(13):15-17.

作者简介:唐秀蓉(1989-),女,汉族,重庆人,中级会计师,本科,研究方向:财务和产权管理。