

# 资金池管理视角下企业资金安全管理研究

王琳

(郑州航空港兴港投资集团有限公司,河南 郑州 451162)

**摘要:**首先对资金池管理的概念简要概述,并从降低融资成本,降低财务风险,提高资金效益等方面阐述资金池管理视角下企业资金安全管理意义,然后从内部资金结算机制科学性不足,内部控制机制设置合理性不足,资金统筹效率较低,信息化程度不足以支撑,银行头寸管理难度较大等方面分析资金池管理视角下企业资金安全管理问题,并针对性提出企业资金安全管理策略,为企业可持续发展提供保障。

**关键词:**资金池管理;企业;资金安全管理;策略

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.07.136

随着信息化时代的到来以及经济发展所带来的挑战,企业资金安全风险越来越多,若企业管理人员不能及时发现其中问题,并采取适当措施进行预防,则企业容易出现资金安全管理问题,最终影响企业未来发展前景,甚至会导致企业经营管理困难。因此本文从资金池管理视角下对企业资金安全管理的现状、问题和策略进行探究,希望为企业资金安全管理人员提供参考。

## 1 资金池管理的概念

资金池管理是指集团公司将下属单位的资金统一汇总在一个资金池内,由集团统一调度使用资金,并向上划资金的下属单位支付利息,同时向使用资金的下属单位收取利息的资金管理活动。与传统资金管理模式相比,资金池管理更加偏向于集权管理,因此集团能够更加容易实现资金聚而不死、分而不散、高效有序、动态平衡。

## 2 资金池管理视角下企业资金安全管理意义

### 2.1 降低融资成本

资金池管理视角下企业资金安全管理可以将集团公司和下属分公司的资金进行整合,以资金池的形式分发委托贷款产品,这样集团下属企业可以直接通过内部资金管理获得融资,而不会出现关联交易风险、资金借贷等方面的法律风险,可见资金池管理在降低融资成本方面具有积极意义。

### 2.2 降低财务风险

资金池管理视角下企业资金安全管理可以通过集团资金池和银行合作的方式,直接按照集团下属分公司的需求调配资金,这样集团下属分公司单独管理资金所面临的资金周转问题将不复存在。而且在银行信息系统的自动化管理下还可以自动进行资金管理操作,可见资金池管理在降低财务风险方面具有积极意义。

### 2.3 提高资金效益

资金池管理视角下企业可以整个集团各个分公司的资金进行统一管理,这样集团企业闲置的资金较少,大部分均可以用于创造经济效益,有利于规避高资产负债率情况发

生。而且对银行来说集团资金管理额度越大则资金效益越高,可见资金池管理在提高资金效益方面具有积极意义。

## 3 资金池管理视角下企业资金安全管理存在的问题

### 3.1 内部资金结算机制科学性不足

资金池管理视角下集团企业财务部门按照各个分公司的业务数据编制总体预算,而各个分公司各个经济活动的具体预算则在分公司内部讨论,最终各个公司经济活动的实际支出与预算指标相差较多,导致集团企业总预算目标与总支出相差更大,可见该预算管理制度存在漏洞。而集团资金归集可以通过资金中心进行,资金中心分别将集团财务账号分为上收账户、下拨账户和监管账户三类,上收账户完成资金归集工作,而资金发放只通过下拨账户进行,在此阶段存在内部贷款利率不合理以及结算不及时的问题,增加了资金池管理风险。集团企业财务部门若对各个分公司经济活动没有约束性,则不具备资金管控能力,只有让集团企业财务人员参与到分公司业务管理中来才有望解决这一问题。而且集团企业应收账款数额较大,其中部分资源型分公司应收账款数额占比较高,钢铁煤矿行业的项目投入产出均比较大,应收账款短期无法偿还属于正常情况。但是应收账款数额达到一定量级,就必然会对企业资产安全管理造成一定影响,企业应收账款数额越大表示企业对这部分资金的利用率越低。因此,资金池管理视角下集团企业存在内部资金结算机制科学性不足的问题。

### 3.2 内部控制机制设置合理性不足

资金池管理视角下财务管理理念比较落后,没有遵循财务透明化原则,导致财务管理人员无法通过相互监督发现财务管理中存在的问题。企业内部控制制度不完善会导致财务管理人员无人制衡,若财务人员沦为顶层管理人员的提线木偶,而不能根据财务管理数据变化发现资产潜在的安全风险,则企业发展过程中存在大量资金安全隐患,一旦这些安全隐患爆发则集团企业整个资金池都会受到巨大影响。集团企业同时面临内外两方面的压力,其中内

部压力指的是部分集团公司董事长个人权力较大,在个人权威下容易凌驾于集体权力之上,在私人控股的集团企业中这种现象尤为严重;外部压力指的是经济大环境与过去相比存在一定差异,目前集团企业面临的资金管理风险更多,安全隐患和漏洞较多,容易出现财务短缺等风险。企业顶层管理人员职权过大的情况无法避免,当顶层管理人员的个人能力过强则出现企业资金安全管理问题的概率越高,一旦顶层管理人员对企业资金管理使用方向判断错误,则很容易给集团企业造成巨大资金安全风险,甚至会导致企业经营现状受到巨大影响。资金池管理的精髓是对集团各个分公司的资金进行统一调配使用,因此企业顶层管理人员职权过大的问题会威胁到集团所有企业的资金安全。

### 3.3 资金统筹效率较低

资金池管理视角下集团企业盈利能力、资产负债比率、偿债能力与企业资金管理风险并不成正比,部分集团企业表面上看来最近几年盈利能力和偿债能力不断提高,资产负债比率不断下降,但是从现金流角度对这些集团企业进行分析,即可清楚地发现企业现金流与短期债务比不断下降。其原因是集团企业在发展过程中经常向银行借款,企业借款越多短期偿债能力受到的影响越大,同时还会影响企业的融资潜力,因此集团企业均存在较大资金短缺风险。资金池管理视角下集团企业多采用债务融资模式,该融资模式过于单一,容易导致企业融资结构不合理。集团企业业务扩张过程中对资金的需求也越来越大,此时通过债务融资模式可以解决短期资金问题,但是集团企业长短期债务规模均会显著增加。其中短期债务规模增加会增大集团企业自身资金压力,长期债务规模增加会导致财务弹性变小,最终必然影响企业发展态势。债务融资模式恶性循环必然导致银行授信额度紧张,该融资模式是不能解决资金短缺问题的。集团企业虽然提倡将各个分公司的资金全部集中起来打造资金池,但是实际情况下集团分公司仍然将绝大部分资金保留在分公司中,集团总部对资金的归集使用率较低。其中集团企业内部资金池管理效率较低的原因是对资金池的安全风险不受重视、资金池管理过程中会造成一定的损失、资金池管理使用计划不明确。

### 3.4 信息化程度不足以支撑

资金池管理视角下集团企业对资金项目的预测和管理不足,很多项目表面上看来利润率比较高,但是投入资金也相当大。例如资源行业和房地产行业,这些企业并未最佳投资时期,若盲目投资则非但无法获得预期经济效益,反而容易将集团企业拖入泥潭。很多集团企业发展起来之后必向资源行业和房地产行业进军,而企业资金项目监督管理不足的问题导致投资产出比无法获得保障。为了提高资金监督管理效果,必须加强财务系统信息化建设,但是目前集团企业信息化程度不足以支撑资金池管理方法,导致资金池管理模式的作用没有发挥到最大。集团企

业下属分公司数量较多,大型集团企业下属分公司数量近百,这些集团企业财务管理人员要想知道各个分公司的资金收支情况,则需要浪费大量的时间,及时采用财务信息化系统也需要运用一定的时间对各个分公司财务报表进行整合。

### 3.5 银行头寸管理难度较大

资金池管理视角下集团企业近年来受到逆全球化趋势和民族贸易保护主义的影响,销售费用虽然仍保持上升趋势但上升幅度越来越小,管理费用不增反减表示资金管理收益下降。总体来说企业资金管理收益越小则越跑不赢通货膨胀,而且部分企业投资的项目回款速度过慢,容易导致集团企业资金压力过大。银行头寸管理过程中为了准备充足的准备金额度,必然面临着更大的资金压力,最后集团资金管理收益可能会进一步下降。

## 4 资金池管理视角下企业资金安全管理应对策略

### 4.1 提高内部结算机制的科学性

资金池管理视角下集团企业财务管理人员必须认识到不从业务角度开展预算管理,很难将各个分公司的经济活动支出控制在预算编制目标之内。因此,集团企业财务部门必须进行转型升级,目前集团可以基于业财融合理念对财务部门岗位重新进行划分,增加管理会计、销售会计等岗位,然后对财务部门和业务部门工作流程进行整合,最后根据业务实际情况编制各个经济活动的预算,坚持不在预算编制内不拨款原则,这样才能将集团总支出控制在预算目标之内。集团企业必须加快应收账款的资金回笼速度,利用应收账款现金流解决资金链周转困难的问题。为了提高企业存货的周转率,集团企业及各分公司可以采用信息化库存管理方法,将产品生产分公司和销售分公司充分联系起来,直接根据库存量调节生产关系,减少库存积压,这样即可减少集团企业应收账款。除此之外,集团企业必须杜绝盲目扩大生产规模的行为,必须根据市场规律保障商品销售利益,这样才能减少资金链压力,提高内部结算机制的科学性。

### 4.2 加强内控程序管理、提高制度规范的完备性

资金池管理视角下集团企业必须认识到财务情况公开的必要性,内部控制制度可以有效约束财务管理人员,进而避免资金安全管理风险出现。因此,集团企业可以采用信息化财务内部控制模式,对每个员工都赋予财务系统登录账号,员工职级不同则权限不同,但是即使是基层一线员工也必须具备查看自身业务相关财务报表的能力。这样,一旦基层一线员工发现产品生产数量与实际不符,即可直接向领导人员反馈,进而充分发挥出内部控制制度的制约作用。集团企业不能盲目地进行集权管理,也不能一味地采用分权管理制度,必须在合适的情况下采用不同管理制度。若集团企业上升期则可以采用集权管理制度,若集团企业陷入发展瓶颈则必须采用分权管理制度,这样才能有效保障企业资金安全。若企业发展明显迟缓但仍然采

用集权管理制度,则一旦管理人员决策失误容易带领企业走向灭亡,此时将决策权下放给更多管理人员,才能群策群力避免资金安全管理风险出现。集团企业管理人员必须认识到个人能力是有限的,即使领导人员个人能力再强也会忽略部分资金安全管理风险,而这些风险会对企业资金池造成一定安全隐患。因此,为了保障资金池管理效果,有必要建立并完善风险管理防控系统,替代管理人员个人发现并预防资金池安全管理风险。风险管理防控系统能够从科学的角度赋予各个常见资金池安全管理风险权重,然后再根据风险危害对各个常见资金池安全管理风险的评分进行计算,最后即可根据资金池管理总评分判断是否存在资金安全管理风险。这样才能加强内控程序管理,提高制度规范的完备性。

#### 4.3 资金统筹效率较低

资金池管理视角下集团企业不能一味地采用银行借款融资方式,对集团企业来说长期采用银行借款融资方式容易增加资金管理风险,一旦银行授信额度紧张且遇到资金安全管理问题则无法采用银行借款融资方式进行解决。对集团企业来说,及时对不良资产进行出售补充现金流是一种良好的融资方式,这样在减少自身承担风险的同时还可以增加企业流动资金,流动资金增加则抵御资金安全管理的能力必然得到增强,同时也可以避免资金链紧张等问题的出现。集团企业必须严格控制资产负债率,正常情况下将资产负债率保持在60%左右最佳,这样可以剩下大量的资产作为抵押和银行签订流动性保障条款,在企业财务短缺的时候不必履行手续直接借款,增加弹性运营资本就等于增加集团企业未来发展潜力。因此,集团企业在处理不能及时产生流动性的产品或者行业时,不能抱有犹豫心理,应该及时果断地对这些产品和行业进行处置,防止资金安全管理风险进一步扩大。除此之外,集团企业应该认识到统筹管理资金的意义,资金池管理方式具有降低融资成本,降低财务风险,提高资金效益的作用,一旦采用该资金管理方式集团总部甚至可以不再设置分公司财务部门,而是直接将分公司的财务情况交由总部财务管理部门负责,这样可以避免分公司现金池资金管理在集团企业掌握范围之外。同时,集团企业还应该设置最优的货币资金存量,合理利用短期投资提高资金池整体收益,这样才能提高资金统筹效率,降低资金管理风险。

#### 4.4 通过资金计划性实施

资金池管理视角下集团企业财务人员必须认识到资金流量情况对规避资金安全管理风险具有重要意义,因此财务人员应该通过构建资金流量监测体系提高资金数据监测效果,确保能够及时发现现金预算制定和执行方面存在的问题。同时,财务人员也可以根据资金流量监测体系判断资金短缺等资金安全管理风险是否会继续恶化,若存在继续恶化的可能则必须控制资金短缺问题的处理时机,尽量在危机爆发前或者危机一开始的时候及时处置,防止

危害不断扩大。集团企业必须保证资金项目足够透明,透明化管理是对项目实施过程中所有细节公开化、指标化,明确工作任务,根据资金的实际情况来决定投资项目的资金管理风险,资金池管理切忌盲目投资,否则会将所有分公司全部投入“泥潭”。因此集团企业必须在项目投入前进行全面监督管理,对项目投资回报周期和占用资金进行计算,若不确定因素太多且资金占用多则不建议在该项目上投入过多资金。因此,集团必须投入一定成本对财务信息化系统进行完善,提高信息化程度,为资金计划性实施提供信息化系统保障。

#### 4.5 加强银行头寸管理

资金池管理视角下集团企业需要与银行密切沟通,集团应该对不确定的大额交易提前报送,让银行做好准备,确保头寸报送人员熟练掌握资金头寸相关办法,及时报备资金交易情况。银行头寸管理难度较大将影响头寸资金的使用安全和使用效率,若银行准备金额度过大则对集团企业来说无法在企业存在资金管理风险的过程中提供融资贷款,届时集团企业无法利用银行资金缓解经营压力。国内资金池管理采用的头寸管理方法主要包括轧计可用头寸、计算可用头寸,这样才能在计算所得可用头寸的基础上,根据对影响头寸的各项因素的分析研究,结合过去的的数据资料,对资金来源和资金运用的需求进行短、中、长期预测,并以此作为调增或调减可用头寸的依据。因此,集团企业在资金池管理过程中必须配合银行头寸管理工作,否则集团资金池无法顺利下拨至各个分公司账户。

### 5 结束语

综上所述,资金池管理视角下企业可以通过完善集权和分权管理制度,完善财务管理制度,完善风险管理防控系统,加强资金流量监测,完善财务预算管理体系,调整融资结构,增加弹性运营资本,优化内部资金池管理方式,加强应收账款回收,加强资金项目监督管理等资金安全管理策略,降低融资成本、财务风险,提高资金效益、企业资金安全管理能力,缓解当前企业资金安全管理现状,让企业能够持续创造经济效益,增加企业市场竞争力和生命力。

#### 参考文献

- [1]孙金昕.基于出纳角度探析企业资金安全管理[J].中外企业文化,2022(3):56-58.
- [2]郑晓悦.电网企业资金安全管理与风险防控措施探讨[J].企业改革与管理,2021(22):165-166.
- [3]杨赞民.加强地市级烟草公司财务资金安全管理研究——14起财务人员违纪违法问题的启示[J].财务管理研究,2021(8):155-161.

作者简介:王琳(1991-),女,汉族,河南郑州人,硕士研究生,副高级经理,中级会计师,研究方向:财务管理。