

集团化公司资金集中管控初探

李玉明(高级会计师)

(湖南株洲千金药业股份有限公司, 湖南株洲 412000)

【摘要】 财务人员在实际工作中常常面临如资金付款与资金效益的关系、资金盈缺与运营效率的关系、资金保障与财务管理的关系等资金管理问题,而且随着公司规模扩大,资金管理的重要性越来越突出,带来的价值也越来越高,资金管控便成为财务管理实践中需要深入思考的重要课题。

【关键词】 集团公司; 资金管控; 模式构建

随着经济发展的国际融合度不断增强和企业规模的扩大,资金管理在企业经营中的地位日益突出,资金效益在企业经营中发挥的作用越来越被企业家所重视。笔者结合日常财务管理工作经验和对资金管理的一些领悟,就集团化公司如何实现资金管控谈点见解,供企业界同行参考、讨论。

一、资金管控的概念、问题和趋势

资金,即通常所指现金流。资金管控是指集团通过一定的手段和方式归集集团经营各环节、各成员的现金流,统一调度,满足整个集团经营需要,并统筹调剂资金余缺,使资金运营效益最大化和筹资成本最低化的行为和过程。即“资金池”的建立和运用。

国际上,资金集中管控已成为现代企业管理制度的一项重要内容,而且企业规模越大、国际化程度越高,资金管控的集中化程度也越高。而国内集团化企业普遍实行法人负责制,集团成员企业的购、销、存和资金运营实行自主经营,集团则通过绩效考核、资金占用费的结算和事后审计进行管理,严格一点的则通过资金报表、银行账户控制来实现过程管理,缺乏一个科学、快速、有效的信息共享和计算机管理平台,成员企业间、成员企业与集团间信息不畅,资源浪费和短缺现象并存,企业资金运营效率低下。

随着市场竞争的日益激烈,让利成为企业竞争的常态,如果资本运营得当,资金给企业带来的收益完全不逊于主营业务所带来的利润。反之,资金短缺会严重制约企业主营业务的发展,甚至产生连锁反应,导致业务萎缩乃至市场崩盘。强化资金管控和运营日益成为企业盈利和发展的重要手段之一。计算机技术的发展和银行金融服务的创新,为企业资金管控模式的选择提供了更加广阔的空间,银行在企业资金管控中发挥着越来越重要的作用。

二、资金管控模式的分类及比较

目前,资金管控模式通常分为结算中心、内部银行和财务公司三种,结算中心的功能特点为结算、监督、信息反馈;内部银行则在结算中心基础上增加了内部融资信贷;而财务公司则是经批准成立的非银行金融机构,其功能特点是在内部银行基础上增加了对外融资和投资。笔者认为,根据资金来源、管理和运行方式的不同可将资金管控模式分为两种类型:①自主管控型的资金中心,即在集团内部成立资金管理中心,通过预算计划手段和制度规范,实现集团内部资金的全面、强制归集和融通。②资本运营型的财务公司,是指经银监局批准设立的非银行金融机构,是独立核算的企业法人,可经营成员企业存款、同业资金拆借、债券发行与承销、信托与投资等业务,业务上接受银监局的监管,如果涉及上市公司还会受到证监局的监管。

两种管控模式最主要的共同点是资金来源均是集团成员企业的闲置资金。其差异主要表现在五个方面:

1. 管理方向不一样。资金中心管理重点是经营业务预测和资金调度;财务公司管理重点却是投融资,涉及大量金融业务。

2. 管理机制不一样。资金中心是企业内部的部门,管理方式、制度、权限设置完全由企业决定;财务公司是企业法人,按独立金融机构管理运作,受国家金融监管机构和政策的约束。

3. 涉税政策不一样。资金中心本身没有资金,没有资金运作收益,不是纳税主体,也不存在税赋,只是成员企业按存贷差计息缴纳营业税;财务公司是纳税主体,完全实行金融机构税收政策。

4. 业务范围不一样。资金中心只负责各成员企业资金中转的计划、预测、调度、监督和占用费的计算;而财务公司办理成员企业的存款和贷款,提供对外融资、项目投

资、债券发行及信托等业务；

5. 盈利模式不一样。资金中心不单独核算,开支完全由集团承担,只是内部的一个资金中介,资金进出无需计算利差;财务公司依靠存贷利差和其他金融服务业务收益,独立核算、盈亏自负。

三、资金管控模型设计

建立一套适合企业发展阶段并能有效运作的资金管控模型,需重点考虑以下几个方面:

1. 资金管控所要达到的目的。笔者认为,集团化企业资金管控的目的包括:①及时掌握集团资金供求状况,提高资金计划准确性;②实现资金资源的整合,最大限度提高资金使用效率、减少浪费,形成规模效益;③保障各成员企业资金及时、有效供应,保证经营安全;④加强集团资金监管,保障资金安全;⑤管好资金纽带,实现集团总部对成员企业跨行业、跨体制的有效管理。

2. 建立完善的管控体系。顺畅、有效的管控模型应当包括以下几个模块:资金收入及归集模块、资金计划模块、资金调拨模块、资金付款模块、银行账户管理模块(含账户查询、使用、对账和资金计息、实时结算等)、投融资管理模块和资金运营分析评价模块。同时,为了提高管理的效率,必须实现资金管控体系与物流管理体系和财务核算体系的对接。跨国企业集团还涉及外汇交易和国际支付管理。

3. 规范资金运作的制度流程体系和授权行为。这是确保资金安全运营的根本,主要包括以下几个方面:一是资金归集制度。要确保资金及时、完整归集到位,应以考核激励与强制规定相结合。二是简捷、高效的付款制度和流程。三是完善的授权体系。明确资金运行各环节、各主体之间的责、权、利,确保资金运行安全、顺畅。四是科学的资金使用制度。明确规定资金借用的条件、范围、时间要求,强化资金时间价值,调动成员企业资本运营的积极性。五是严格的投资和融资决策制度与操作规范。六是完善的信息反馈制度。包括资金供需和运营状况分析评价制度、资金需求计划报告制度、资金预算及执行情况分析制度等。

4. 科学、强大的综合信息系统和银行的金融支持。企业经营就是人、财、物资源的转化过程,随着计算机信息处理技术的迅速发展,企业的计算机应用程度已深入到企业财务管理的各个方面,包括物流管理、资金运营、费用控制、人力资源、办公等方面。资金管控不仅是资金的整合,更是各管理系统之间的整合,必须确保各公司之间、各系统之间转化的顺畅,这都离不开计算机信息系

统和银行账户管理系统、资金清算系统和现金管理服务平台的支持。

四、建立管控的实施步骤

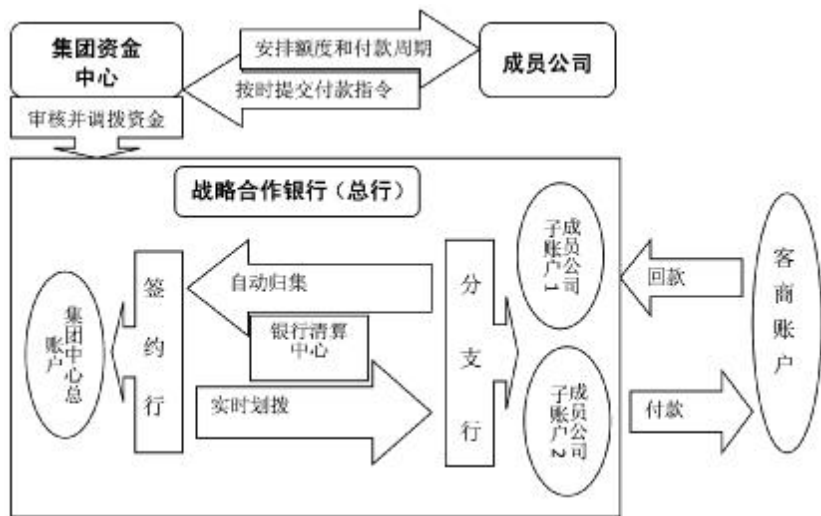
集团化公司资金集中管控是资金安全、高效运行的需要。鉴于资金管控的重大意义和潜在风险,笔者认为,集团公司资金管控需要分步实施、稳步推进。

1. 建立完善的预算计划体系。包括年度资金预算报告的编制审核体系、资金需求测算体系和准确的月度(周)资金计划报告机制三方面。这既是资金管控体系顺利实施的基础,也是增强集团资金可控性、实现并不断提高资金管控效果的保障。

2. 完善管控过程中的各项业务流程。包括:采购付款、费用报销、投资活动、资金调拨等的授权和支付流程。这是资金管控体系的核心内容。

(1) 采购付款。一是保障付款所需资金,集团资金管理中心可以通过模型确定成员企业每月的付款额度和付款时间(对于紧急的预付款项,通过绿色审批通道实现);二是保持企业经营的责权利体系不被破坏,即付款权限划归经营者,资金管理中心履行监测和宏观控制职能;三是确保安全前提下,建立简洁、高效的付款模式。如下图所示,集团和成员企业按规定在合作银行开设账户,形成账户池,集团通过对账户池的管理监控资金流动。合作银行提供包括账户管理、票据调换融通、资金结算和融通、银行内部协调等服务;而企业通过账户集中、资金集中、工资代发的集中等方式提升银行的效益,实现与银行的双赢。

(2) 费用报销。根据集团费用管理状况的不同可采取两种模式:一是备用金制度,备用金的额度确定可根据各成员公司费用总额,扣除非现金部分后,按工资、税费和日常费用等分类、分次确定并定时拨付,成员企业合理安排费用报销。二是通过费控系统实现网络集中报账、集中



资金集中管控下的付款模式

支付,其支付方式与采购付款的管控模式相同,这种方式下可实现分、子公司账户资金零占用。

(3)投资活动和资金调拨。资金管理中心可根据集团统一的投融资制度和授权体系进行跟进和实施。如果企业建立了ERP系统,则可提高投资付款和资金调拨效率。

3. 完善内部资金调拨使用规则和计息办法,实现资金的有偿使用,充分调动公司内部财务资金运作的积极性。这需要解决三个问题:一是要有一套科学的计息软件;二是要实现计息软件对各公司总账核算资金的实时检测和确认,这不仅需要保证计息软件和总账系统兼容,而且要将计息软件植入总账系统,最好由总账系统开发商编制;三是对每个公司期初资金占用余额的确定,如果把资金借入设为借方,资金借出设为贷方,则期初资金占用额必须满足下列条件等式:所有成员公司(含集团本部)的借方-贷方=集团的对外负债总额。

4. 实现集团资金的全面、实时归集。可以通过银行的账户管理系统和资金自动清算系统实现。如上页图模式,为了确保资金运营的及时和高效,首先必须实现资金管控体系的扁平化,即各级公司与集团资金管理中心的资金实现直接归集和拨付。其次要实现收支两条线,每个成员公司必须在战略合作银行开设2个账户,一个为回款账户,只进不出,并确保是公司资金唯一入口,由银行对各公司的回款实时自动归集到集团总账户;另一个为支票账户,用于取现和对外付款,由集团资金中心根据指令从集团中心账户拨付资金,严禁外部资金(含关联企业)进入该账户。最后,集团资金中心设置稽核岗,审核各公司的付款和取现单据,对各公司的账户进行实时监督,银行凭集团资金中心审核的单据办理结算和取现。

5. 对公司资金管理中心运行状况、管理需求、纳税筹划、人才储备和效益等方面进行分析评估,据以确定是否申报成立财务公司。

五、案例解析

某集团公司主要财务资料如表1和表2所示。

表1 当年度集团内财务结构指标 金额单位:亿元

项目	合并	母公司	分、子公司	母公司占比	分、子公司占比
货币资金	54	18	36	33.3%	66.7%
总资产	361.5	216	145.5	59.8%	40.2%
总负债	240	111	129	46.3%	53.8%
流动负债	216	87	129	40.3%	59.7%
年销售	616.5	126	490.5	20.4%	79.6%

注:集团旗下拥有二级公司30家、三级公司150家、合资公司60家(未合并)。

该集团在资金管理方面的特点表现为:①资金有一定归集,但集中度不高,未实行集中管控。母公司销售收入占集团的1/5,货币资金占集团总额的1/3。②资金运营

表2 集团主要财务指标对比 金额单位:亿元

指标	货币资金	应收账款	存货	流动资产总额	固定资产	资产总额
当年度	54	77	95	298	36	362
上年度	48	41	74	227	27	279
指标	应付账款	流动负债	负债总额	股东权益		
当年度	69	215	241	121		
上年度	49	174	199	80		
指标	营业收入	运营费用	利润总额			
当年度	616	33	11			
上年度	502	26	9			

的独立性较强。分、子公司流动负债占整个集团流动负债的60%,货币资金占集团总量的66.7%。③资金保有量不均衡。当年整个集团货币资金占总资产的比例为15%,母公司占比不足10%,分、子公司货币资金占比达到24.7%(超过商业批发企业正常资金需求的2.5倍)。④资产负债率偏高。当年集团资产负债率为66.4%,高于60%的安全负债水平,分、子公司资产负债率达到88.7%。

综上所述,该公司存在资金盈缺不均、运行效率不高、债务风险较高等问题,而且该公司资金规模较大,因此建立简捷、高效的资金管控模式成为当务之急。对于是否设立财务公司,应视未来的资金运营状况、公司发展需要和人才储备状况而定。

若公司实现了资金归集,其经营所需货币资金主要包括以下三个部分:①采购资金。公司存货周转率为6次,周转期为2个月,存货额为95亿元,每月付款2次,约需采购资金23.75亿元(含票据)用于存货采购,假定50%用票据结算,则仅需货币资金约12亿元。②人力成本支出。公司当年人力成本总额为11亿元,每月需货币资金约1亿元。③日常运行费用开支。公司经营费用总额为24.5亿元,剔除折旧和摊销费用后(约6.5亿元)和薪酬费用(约11亿元),日常运行费用每年约7亿元,每月报销2次,全年24次,则每次需货币资金0.3亿元。

因此,按照目前的经营规模,集团运营对货币资金需求量约为13.3亿元,该集团资金管理中心如果实现全归集,并建立高效的资金集中管控和调拨体系,可以节约40亿货币资金用于固定资产及其他投资,或者偿还债务。按集团当年16亿元投资规模(固定资产投资12亿元、长期股权投资3亿元、无形资产投资1亿元)计算,可以节约24亿元资金用于偿还借款,节约财务费用近1.8亿元,降低负债率2.1个百分点。

主要参考文献

陈勇,陈波,朱丽.资金集中管控的兼容性思考[J].财会月刊,2014(3).