

企业集团财务公司资金集中管理策略思考

林琳

(中国水利水电第一工程局有限公司, 吉林 长春 130000)

摘要:企业集团作为当代企业中的高级组织形式,同时具备一个核心大型企业和若干关联企业,在结构形式上企业集团相互之间相对独立,又具备强烈的联系,属于纽带关系。这种纽带关系的建立具备较强的经济性,但每个企业之间的财务并不是完全关联的,为了增强这种集团内企业内部的高效财务互动,所以建立了企业集团财务公司。作为非银行金融机构,企业集团财务公司对所有成员企业负责,并提供专门的系统的金融服务,以促进整个集团的资源优化。

关键词:企业集团;资金集中管理;资金归集率

0 引言

企业集团财务公司作为非银行金融机构,旨在为企业集团成员单位提供财务管理服务,进而加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率。资金集中管理作为企业集团财务公司的核心功能,是一种先进的财务管理方式,在我国大型企业集团中得到越来越多的运用,但因受成员单位范围、管理制度、技术手段等因素影响,企业集团资金归集率及使用效率仍然不高,资金集中管理方式亟待进一步优化和改进,以期促进企业集团更长远的发展。

1 企业集团资金集中管理财务公司业务中心建构

1.1 结算中心

财务公司作为一种金融产业,其最基本的功能就是进行结算,财务公司结算能力的好坏对企业集团的发展有着十分重要的作用。其结算水平直接关系到资金的利用率、资金是否得到合理的配置、成本占比等问题,因而对资金的优化利用有重要的影响。从两头在内式扩展到一头在内式是当前财务公司结算业务范围的重要变化。一头在内式对集团企业的资金结算中心构建具有重要的促进作用^[1]。

1.2 票据池中心的建构

财务公司作为企业集团财务管理的重要机构,在企业的发展过程中,财务公司将企业集团中的大量的票据进行必要的收集,对票据进行统一管理。这其中不仅包括对票据进行签发、贴现,还包括票据的抵押、托收等,这样不仅能够保证企业集团资金管理的完整性,同时也能提高资金的安全性,提升资金使用的效益。通过这一票据池的管理,能够有效地改善票据的首付效率,降低贴现成本,实现票据的最大收益,同时也能降低企业集团的融资成本,通过对票据的集中管理,降低企业集团的资金占用成本,提高票据的有效管理。

1.3 资金池中心

资金池业务主要包括现有成员单位账户余额上划、成员企业日间收支、主动拨付与收款、成员企业之间委托接待以及成员企业向集团内部的上存、下借计息等。资金池中心主要是将企业集团子公司的财务纳入公司资金池,所有的资金由财务公司进行统一调控。通过对资金池的建立能够将子公司所有的资金进行必要的汇总,在确保资金安全的基础上,满足企业日常经营资金的需求;在确保流动资金充足的基础上,对固定资金进行必要的调剂,将其收益不断扩大,实现资金管理收益的最大化^[2]。

2 财务公司资金集中管理的现状及制约因素

2.1 资金归集率不够理想

资金归集率既是监管部门对财务公司进行评级的考核指标,更是衡量企业资金集中管理是否有效的关键指标,但在我国很多企业集团中,资金归集率仍然普遍较低。有些企业集团虽然建立了资金集中管理模式,但实际执行时存在一定的操作与管理缺失,特别对于持股比例不高的成员单位,一般只能采取半集中或未集中的资金管理模式,这些成员单位对资金集中管理存在或多或少的抵触或排斥,甚至以各种理由将资金留在公司其他银行账户(非归集或未加入资金池账户)内,导致集团资金难以真正做到“应归尽归”。

2.2 资金集中管理制度不够完善

企业集团战略目标能否得以实现,内部机制能否顺利运行,均离不开健全完善的管理制度“保驾护航”。企业集团资金集中管理的顺畅实施需科学的预算管理、财务审批、风险控制等相关制度作为基础保障。但是,部分大型企业集团在资金集中管理方面仍然存在管理制度未建立,或者虽建立但不完善或未能执行到位等情况,进而导致资金集中管理不顺畅、资金归集率不高。

2.3 信息科技管理技术应用不够充分

对于大型企业集团来说,要实现资金的集中管理并充分发挥资金效用,需要依托先进的科技手段为支撑,进而建立对企业财务状况进行分析、监测、预警等功能为一体的专业化财务信息管理系统。据调查,目前仍有部分企业集团包括一些大型国有企业在财务信息系统建设上,存在一定的技术滞后,不仅未能做到及时的信息记录,大数据分析能力更是不足,更多地单纯依靠图表及人工判断,导致不能快速准确地反映出企业的资金变化,进而影响企业财务决策,制约资金集中管理功能的有效发挥^[3]。

3 企业集团财务公司资金管理模式的优化建议

3.1 完善细化管理体制

要加强财务管理体制建设,增强资金归集程度,拓宽资金归集范围和深度。做好集团内资金集中管理和金融服务,协助集团加强特殊资金管理,协助集团建设统一的票据池。财务公司应做好与有关成员单位的协调沟通工作,加大资金归集工作力度,继续提高企业集团成员单位上线率,实现内部存量资金的有效整合,持续将资金“蓄水池”做大。财务

(下转第200页)

合,构成企业财务管理规范化社会监督体系,及时发现并帮助国有企业纠正会计信息中的重大漏报、误报。

采用定量+定性监督方法。定量与定性监督相结合的方法主要适用于信用监管。或者借助专业咨询机构力量,对应收账款进行事前定性分析。

3.3 完善制度

完善的制度建设是国有企业财务管理规范化建设的基础。国有企业可以从宏观财务制度、微观财务制度两个方面,面对高度复杂的财务管理环境,立足全局规划高度,夯实制度基础。

一方面,国有企业应明确国家统一管理、地方政府分级管理、企业自主经营模式的内涵,结合《企业会计准则》及有关财务管理规定,构建国有资产的行政管理职能、运营管理职能分割机制以及出资人制度。通过两权分离,可以更好的约束出资者财务、经营者财务行为。同时细化编制国有资产投融资规划方案以及国有资产管理责任制度、绩效评价管理制度,明确相关人员在国有资产占有、使用、经营、处置、投入、收缴等财务管理行为中的责任,杜绝粉饰经营成果、弄虚作假行为。

另一方面,国有企业应从内部财务原则、财务常规、财务条例等方面入手,进行出资者财务、财务经理财务、经营者财务制度的逐步细化完善。其中出资者财务主要涉及了经营者竞争与淘汰制度、经营者选聘制度。整个过程需要发挥

激励与约束机制的价值,从根本上解决“什么样的人才资格担任”这一问题;财务经理财务制度主要是依据既有组织机制,结合经营者财务委托内容,进行现金结算、管理制度以及有价证券管理制度的细化完善;经营者财务制度主要是在企业内部财务管理层次、内部各部门与其所属部门责权利关系明确的基础上,详尽安排各项财务政策的选择、财务关系处理、财务活动组织的目的、手段、步骤,特别是财务预算制度,应保证全面预算有章可循。

4 结论

综上所述,在现行会计制度背景下,我国国有企业财务管理仍然存在诸多不规范之处,比如,核算不规范、入账不及时等,引发了会计信息失真风险,影响了国有企业财务管理实际效能的充分发挥。因此,国有企业应利用财务管理的规范化建设机遇,科学设置会计核算科目,强化对财务管理各环节的监督约束,督促财务管理及时入账,保证整体财务管理活动规范化、标准化、制度化开展。

参考文献

- [1] 缪梦川.试论提升国有企业精细化财务管理水平的途径[J].大众投资指南,2018(11):148-149.
- [2] 李阳.强化会计基础工作提高企业财务管理水平[J].首席财务官,2019(4):74-75.
- [3] 周琴.工程项目竣工决算财务标准化管理体系的构建及应用[J].中国乡镇企业会计,2020(004):84-85.

(上接第198页)

管理体制是优化资源配置的必要保障。财务公司实行月度资金预算制度,将各个部门的月度资金报送并审批,严格执行资金支出的审批制度,做到有据可依,有责可追,通过事前、事中和事后的结合控制,对资金流动实施动态监控,确保资金流向正常合规,达到资源利用最大化。大数据时代需要结合云计算技术构建企业集团财务公司资金管理平台。

3.2 注重风险控制与预算执行

应当以风险控制为核心,实行资金管理与运行的安全性操作,建立起风险评价指标和风险规避措施。尤其是在财务公司开展业务的过程中,需要针对业务对象和业务内容反复对比,在充分做好准备工作的前提下也需要加强记录和数据信息分析,以提高风险防控效果。重视预算执行工作,通过建立动态的预算管理措施提高财务管控力度。在执行预算的过程中,需要经过权力部门的审批,但是由于动态预算设想的存在,可以预先对预算方案进行加权计算,得出一个预算空间,预算空间由股东会、董事会审批,实际执行额度则由某负责人审批。加强预算执行的考核,财务公司的预算执行牵连到集团财务大局,因此必须做到精细化备案,即以月为单位进行备案,并结合财务公司的收入、支付、头寸等相关信息,经过严格的绩效评价后执行奖惩方案。

3.3 推进人才队伍建设

财务公司的金融合同专业性强,合同风险也比较大,未来随着延伸业务、投资业务扩展到新的领域,需要配备专门

的法务人员防控风险;财务公司法律事务由集团公司法律事务部代为办理,给集团公司法律事务部增加了额外工作压力,因此集团公司应考虑为财务公司增设法律事务部或者配备专职的法律顾问。优化员工薪酬考核机制。灵活的用人机制、充分的人才保障是财务公司快速健康发展的重要条件。同时要加强对高水平专业人才的吸引,针对财务公司的实际业务,吸引一批综合能力强的人才,打造专业化的财务顾问、贷款等团队,提高财务公司对外业务水平,且通过在岗培训和晋升制度,使工作人员有兴趣、有机会获得业务能力的锻炼和升级。

4 结论

财务公司固然对企业集团资金的管理与运作提供了有力的帮助,但是管理模式也同时存在一些实际问题,以至于资金管理仍旧存在一定的风险或不足,企业集团资金管理的实际目的难以完全实现。因此必须加强对财务公司资金管理模式的研究,通过体制、技术、人才等多方面的优化,提高资金管理的科学性和可靠性,尤其需要进行与时俱进的革新,采用新的思维和新的手段管理资金。

参考文献

- [1] 殷明霞.试析企业集团财务公司如何实施动态预算管理[J].商场现代化,2019(20):145-146.
- [2] 韩爽.企业集团资金集中管理财务公司模式的分析[J].商场现代化,2019(19):187-188
- [3] 范晓玲.浅谈集团化公司如何做好资金集中管理[J].首席财务官,2020(5):45,47.