

集团企业资金集中管理的困难及建议

白雪

(唐山建设集团有限责任公司, 河北 唐山 063000)

摘要: 资金是企业的“血液”, 集团企业要想不断发展壮大, 保持良好经营状态, 就要做好资金管理工作, 确保资金链的安全性, 为集团战略目标的实现奠定资金基础。资金集中管理是目前多数集团企业的普遍做法, 资金集中管理可有效强化集团的整体财务管理水平。但在实际实施的过程中, 很多集团企业资金管理效果不乐观, 资金集中管理实施面临着诸多困难问题。因此, 本文将针对集团企业资金集中管理困难展开探讨, 并对其实施过程中存在的问题提出建议。

关键词: 集团企业; 资金管理; 集中管理; 管理模式

0 引言

随着集团成员企业的增多, 集团内部控制链条越拉越长, 资金风险随之增加。而实施资金集中管理, 对各项资金收支业务进行统一管控, 可以大幅度强化集团资金管理能力, 增强对子公司的财务控制力度, 防范子公司风险。然而, 一部分集团所构建的集中管理模式还存在诸多不足, 导致集团成员企业参与的积极性并不高, 难以实现预期资金管理目标。为此, 集团企业应针对资金集中管理需求, 采取改革措施, 进一步优化集团资金集中管理的机制。

1 集团企业资金集中管理的现实意义

1.1 提升集团会计信息质量

集团企业各子公司相对独立, 控制链条较长, 子公司间易出现信息不对称的情况。在信息不对称的情况下, 一部分子公司出于自身利益考虑, 就可能做出私自篡改、虚报假账的行为, 出现会计信息失真情况, 对集团战略决策造成误导。集团资金集中管理, 提高资金收支透明度, 简化会计核算流程, 可避免会计信息传递过程中出现差错, 解决子公司账实不符的问题, 为集团战略计划制定提供信息资源支持^[1]。

1.2 提高集团资金使用效率

激烈的市场竞争环境下, 要想保证投资收益高于资金使用成本, 企业就要做好资金管理, 使资金价值最大化发挥, 帮助企业集团塑造市场竞争优势。对集团内部资金进行集中化的管理与控制, 减少资金的频繁传递, 对集团资金分配和使用进行统一筹划和安排, 便可避免集团各成员企业间各自为政, 导致资金长时间积压、浪费等问题的发生, 提高集团资金使用的效率和效益, 使每一笔资金都花在“刀刃”上, 增强集团市场竞争优势。

1.3 增强集团抗风险能力

集团企业资金筹集、资金使用等环节都存在风险。例如, 筹资环节, 集团要面对债务风险、合同风险。若集团成员企业资金管理不当, 风险最终会转嫁到集团, 给集团造成经济损失。实际上, 一些集团企业的衰败就是成员企业拖累所致, 成员企业相互担保, 担保风险转嫁给集团, 诱发集团资金风险, 严重影响集团资金链的稳定性。而实施资金集中管理模式, 对成员企业的经济业务进行有效控制, 对成员企业资金进行合理的余缺调配, 便可帮助集团正确规避资金风险, 提高集团融资能力, 为集团内部融资

创造便利条件。

2 集团企业资金集中管理的主要模式

2.1 结算中心模式

结算中心具有结算职能、监督职能、协调职能、信息反馈职能, 是指设置专门机构, 对集团总部和成员资金进行管理。结算中心基本特征是采用“收支两条线”的管理模式, 通过资金上收与下拨的方式, 统一拨付结算业务所需资金。在这种管理模式的控制下, 不仅可以减少资金使用环节, 还可有效减少在途资金时间, 帮助企业抓住机遇, 避免集团因资金调度问题, 错失商机, 对于集团资金统一安排、项目投资、资源调度有很大帮助。

2.2 内部银行模式

实际上, 该模式是在结算中心的基础上, 借鉴了商业银行业务模式与管理方式, 构建了一种具有内部融资信贷功能的资金管理机构, 强化了资金集中管理融通性。该模式实行存贷分户管理、有偿存贷制度, 具有融资信贷职能, 可快速吸收成员企业的闲置资金, 提高资金流转效率, 使集团资金得到合理调度, 使集团闲置资金成为各成员企业发展资金^[2]。

2.3 财务公司模式

建设财务子公司, 可有效解决集团内部资金管理的问题, 使集团资金管理从粗放管理转变为集约管理。但财务公司运作模式选择不当, 经营管理不善, 就会受到相关法规政策的制约, 反而会增加集团资金管理的整体成本。例如: 财务公司有独立的法人, 运营中需遵循商业化、市场化的运作规律, 要依法纳税, 就会在一定程度上增加集团税负。实际上, 部分财务公司就是由于业务设计不合理, 缺乏税务筹划, 导致资金管理成本偏高。

3 集团企业实施资金集中管理的困难问题

3.1 资金集中管理意识淡薄

国内很多集团企业对资金集中管理的必要性缺乏正确认识, 资金集中管理的意识淡薄, 没有引起足够重视。实际上, 目前大部分集团企业将资金管理工作视为财务管理中的普通工作, 忽视资金使用效益和效率问题, 未针对资金集中管理需求, 设置配套管理制度, 资金集中管理的理念, 贯彻执行不深入。建设的结算中心功能单一, 主要侧重结算功能, 没有发挥出协调和信息反馈功能, 不能为集团战略决策提供必要信息, 集中管理流于形式。

3.2 资金集中管理成本过高

集团各成员企业资金状况差异较大,不论银行流水规模,还是应收账款周转率,亦或是大额款项收付时间都存在较大的差异。若一味的追求资金高集中度,反而会增加集团资金管理的综合成本,影响资金周转的灵活性。部分集团构建的资金集中管理体系,管理方案、管理模式、管理标准脱离实际,盲目提高资金高集中度,扩大管理范围,增加了管理难度,提升了管理成本,不仅无法达到预期管理效果,反而诱发了诸多资金管理新的问题。

3.3 成员企业参与积极性差

缺少成员企业主动配合,很难实现统一管理,集中调度、集中管理无从谈起。但是,集中管理会削弱成员企业的自主经营权,影响子公司的资金使用权、决策权,会在一定程度上侵犯子公司股东的合法权益。因此,集团内部成员企业大多参与的积极性不高。由于集团成员企业不愿意配合资金集中管理,导致相关的管理制度得不到有效的落实,资金集中管理执行阻力较大,一部分成员企业对资金集中管理的实施抱有敷衍应付的心态。

3.4 缺少专业资金管理人才

集团资金集中管理,具有较强专业性,管理难度大,要求相关管理人员不仅要懂财务、懂金融、懂业务,还要掌握信息技术、税务管理,可准确识别资金风险,掌握资金流向。然而,很多集团企业缺乏专业资金管理人才,现有的人员多知识结构单一,缺乏资金集中管理经验,专业素质不足,岗位适应性较差,无法为集团资金集中管理提供人力资源支持。

4 集团企业加强资金集中管理的具体措施

4.1 树立资金集中管理意识

资金集中管理,可更好的发挥资金价值。因此,集团企业要转变经营管理理念,对资金集中管理工作做出统一的部署,尽快完善集中管理体系。具体来讲,为对集团资金进行合理配置,集团可要求各成员企业每年初针对自身经营活动、投资活动、筹资活动,编制全年资金预算,使总部对集团本年整体资金状况有大致地了解,从而提高资金管理的前瞻性,确保集团整体投资收益率高于资本成本。而在管理模式方面,可采用财务公司和结算中心并存的模式,通过多元化的管理模式,弥补结算中心功能单一的问题,使资金管理集中化,更好的满足集团发展对资金的需求。在结算中心之外设立财务公司,可有效规避财务公司的政策限制,最大限度发挥财务公司的资金融通功能,弥补财务中心融资、中介、投资功能的缺失,避免资金沉淀,资金风险集中等问题的发生。

4.2 差异化管理范围和集中度

各成员企业实际情况存在差异,盲目实施全范围的资金集中管理,必然要增加资金管理的成本和管理难度,反而会适得其反,严重影响集团资金配置的灵活性。因此,集团企业应结合自身实际情况,根据子公司特点,实行差异化的管理策略。例如,对于全资子公司,子公司的资金规模大,经济

业务多,可纳入集团总部的资金集中管理范围,对其资金进行统一调控。对于非绝对控股的子公司,以及资金量相对较少的子公司,可结合实际需要,将部分资金业务纳入资金资金管的范围,保持部分资金调度的灵活性,从而更好的满足成员企业资金临时调度的需求。而对于级次低、规模小、资金量少的子公司,可不纳入集中管理范围,适当的降低资金集中度,对资金进行合理管控,从而节约管理成本^[1]。

4.3 提高各成员企业参与的积极性

集团企业要积极化解资金集中管理带来的矛盾,提高各成员企业参与资金集中管理的积极性。具体来讲,集团企业要从适度分权、合理设计管理目标、激励措施三个方面入手,调动成员企业参与的积极性。适度分权是指,要构建权责制衡机制,严格划分资金集中管理流程中的权责,明确子公司权限的上限,并在预算定额范围内,适当给予子公司资金使用权、决策权,从而确保子公司结算、支付资金的及时下拨。而合理设计资金管理目标是指,要从子公司角度考虑资金管理目标,结合子公司实际情况来构建资金集中管理机制,从而减小资金集中管理实施的阻力,全面提升集团整体的经营实力。采取激励措施是指,集团企业可借助资金集中管理的优势,使子公司得到集团的直接帮助和支持,使各子公司从资金集中管理中获得相应好处,从而使各成员企业自愿参与资金集中管理。

4.4 提升相关人员综合素质

若相关管理人员能力不足,自然无法满足集团企业资金集中管理对人力资源的需求。因此,集团企业要提高相关人员专业素质。集团企业可根据资金集中管理的要求,邀请专家对相关人员进行模拟、实践培训,从而使相关的人员掌握资金集中管理的技术,准确理解资金集中管理的原理,熟悉资金集中管理流程。若培训经费不足,可采用“师徒结对”的培训模式,让优秀员工带领新员工,充分发挥人才带头作用,利用现有的人才加速资金管理团队建设。为确保培训的有效性,要建立配套考核与激励机制,根据培训进度对相关人员进行工作业绩、培训成果进行考核评价,检验培训质量,从而提高相关人员对培训的重视。

5 结语

资金是集团生产经营的物质基础,决定着集团发展状况,影响企业的整体运营实力。资金管理出现问题,资金链断裂,诱发资金风险,集团就会陷入危机。在新经济形势下,经济环境日趋复杂,集团企业将面临更多资金风险。因此,集团要正确认识资金集中管理的现实意义,调动成员企业积极参与,构建专业的资金管理队伍,从而正确规避资金风险。

参考文献

- [1] 李妍.集团企业资金管理常见问题及优化措施[J].河北企业,2021(10):113-115.
- [2] 段袁恺.资金集中管理模式下大型企业风险控制的有效措施[J].财经界,2021(24):135-136.
- [3] 翟玮.企业资金集中管理与财务核算的标准化措施研究[J].首席财务官,2021(3):25-26.