

# 基于财务视角下的集团资金集中管理探讨

童莉

(中海石油财务有限责任公司, 北京 100000)

**摘要:** 在全球经济一体化发展形势下, 集团公司组织形式应用广泛。目前, 我国已经有了一批具有较大规模、实力较强的大型企业集团。大规模、大资金流量是企业集团最为明显的特征, 而资金在集团经营管理中发挥着重要作用。因此, 优化集团资金集中管理是众多企业集团正在思考的重要问题。基于此, 本文从企业集团资金集中管理原则出发, 简单分析了财务视角下集团资金集中管理中存在的主要问题, 并对财务视角下集团资金集中管理策略进行了相关探讨, 希望能有效提高集团资金集中管理水平。

**关键词:** 财务视角; 集团; 资金集中管理

**中图分类号:** F275.1

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.031

## 0 引言

集团内部资金稳定运行是提高企业运行效率的重要基础, 但企业集团大多是由若干个子子公司组成, 集团资金较为分散这一特点明显, 导致集团财务管理工作难度增加, 也在一定程度上影响了企业集团的稳定发展。对此, 企业集团要想实现长远战略发展目标, 必然要对资金集中管控更加重视, 整合闲散资金并合理利用资金, 提高集团内部资金有效利用率, 提高企业集团财务管理能力, 为提高企业集团整体运行效率与管理水平提供保障。

## 1 企业集团资金集中管理的原则

### 1.1 激励性原则

激励性原则是企业集团资金集中管理的重要原则之一, 总公司可以针对子公司进行年度考核工作, 进而对各子公司的资金周转情况有更多的了解。在集团资金集中管理中, 应给予积极配合的子公司一定的奖励, 让子公司在总公司的协助下形成集团大局发展观念, 充分考虑到集团的整体发展, 积极上交内部闲置资金, 提高集团整体经济效益。除此之外, 公平性原则也是集团资金集中管理的重要原则, 有助于提高各子公司配合总公司开展资金管理工作的主动性。

### 1.2 利益最大化原则

提高企业经济效益是企业集团资金集中管理的重要目的, 旨在有效推动企业进一步发展。企业集团在资金集中管理中应坚持利益最大化这一原则。总公司在资金集中管理过程中应将各子公司的盈余资金集中起来, 为资金短缺的子公司提供相应的资金支持, 这样不仅有助于管理有资金盈余子公司的资金, 还能够减少资金短缺子公司的财务风险。企业实施资金集中管理有助于实现利益最大化, 进而提高经济效益。

### 1.3 满足子公司需求原则

集团资金集中管理要满足子公司的实际需求, 确保子公司稳定运行<sup>[1]</sup>。集团遵循这一原则主要体现在以下几个方面: 第一, 在开展业务工作时, 子公司可能在项目开展中受到各种因素的影响需要融资, 子公司如果融资能力较弱, 就可以通过总公司委托贷款, 完成项目后, 子公司将款项还给总公司, 实现集中管控资金; 第二, 在运行管理中, 子公司如果存在资金短缺问题, 需要进行融资工作, 但融资时间不足, 可以经过总公司审批后由总公司拨款, 让资金短缺的子公司运行稳定; 第三, 将资金提供给子公司, 为子公司在一些有利于集团整体发展的战略上提供资金支持, 推进集团进一步发展。

## 2 在财务视角下集团资金集中管理存在的问题

### 2.1 未进行顶层设计, 欠缺完善的规章管理制度

目前, 部分企业集团在资金集中管理方面的顶层设计不足, 欠缺完善的规章管理制度, 欠缺统一完善的资金管控体系。在企业集团中, 子公司较为分散这一特点普遍存在, 导致很多企业集团资金集中管理工作都停留在表面, 过于形式化, 不利于企业集团的统一管理。究其根本, 很多企业集团并不重视资金集中管理工作, 特别是在当前复杂多变的市场环境下, 很多企业集团没有紧跟时代发展, 需要强化资金集中管理工作, 没有充分结合企业发展特点制定合理的管理机制。一些企业集团总公司制度已经明确, 但下属子公司不遵照执行, 或是执行不够彻底, 集团资金集中管理流于形式, 很难呈现出资金集中管理的优势, 资金机制管理效率与管理质量也会受到影响, 导致资金管理与企业集团实际发展需要并不相符。对此, 企业集团必须采取有效措施进行规范, 比如根据企业实际情况建立健全资金管理机制、资金使用绩效考核机制等等。

## 2.2 资金集中度不高，资金形成合力有较大难度

集团资金集中度较低，主要原因在以下方面。第一，各子公司对于资金集中管理工作的认识不足，一些资金集中管理机制并未得到真正落实，各单位在资金归集率方面存在较大差距，或是总公司对下属子公司业绩的考核，使子公司会利用闲置资金去做理财产品，赚取的利息收入正好充盈公司利润，正向影响业绩的考核，导致闲置资金过多，资金效益得不到充分发挥，资金集中管控能力被削弱，针对这样的问题，企业集团应提高资金有效利用率，实现对资金的有效管控。第二，资金集中管理工作较为复杂，企业集团治理结构、资金管理制度等与集团管控要求并不相符，也影响着集团资金的集中管控<sup>[2]</sup>。第三，资金集中管理模式不够合理，导致资金集中度不高。企业集团应根据实际发展情况对资金集中管理模式进行优化调整。但从当前实际情况来看，一些集体企业并未根据自身发展情况进行资金集中管理模式的合理选择，导致企业集团资金集中度不高，形成资金合力有很大的难度。

## 2.3 企业集团资金管理过于分权

在市场经济迅速发展背景下，市场环境变化莫测，很多企业并未紧跟时代发展的脚步，资金集中管理工作受到的关注与重视并不多，导致资金管理当前企业集团发展需求并不相符。很多企业虽然采用了资金集中管理模式，但其模式并未对企业实际特点进行充分考虑，资金管理过于分权，资金管理工作科学性不足，总公司、各子公司之间欠缺有效沟通，很容易损害企业整体利益。另外，子公司对资金集中管理存在抵触心理，也是导致企业集团资金管理过于分权的重要原因。各子公司管理人员在扩大销售市场、管控产品成本方面投入了很多时间精力，对总公司提出的资金集中管理模式不够了解，在资金集中管理工作开展中配合度不高。各子公司一般有独立的法人，采取的是自负盈亏的管理方式，管理层资金集中管理具备抵触情绪，在资金集中管理相关工作的开展中配合程度不高。

## 2.4 资金集中管理人员积极性不高、欠缺专业管理人才，管理水平有待提升

在企业集团管理中，资金集中管理工作有着很强的专业性，也是促进财务管理转型的关键。但实际上，很多企业并不重视金融管理人才的引进与培养，导致资金管理岗位上的专业管理人才不足，工作人员工作积极性不高，工作人员对政治经济环境变化不够灵敏，在一些政策的理解上存在问题，金融管理工具的

掌握与使用不够熟练，缺乏优化管理流程的意识，不能精准判断财务风险，制定的管理体系不够科学合理，导致执行效果不佳，管理流程不够规范化，集团资金集中管理水平不高，整体管理水平急需提升<sup>[3]</sup>。

## 2.5 资金预算执行力需要加强，对预算资金管理有所忽视

很多企业集团目前的资金集中管理执行力度较小，忽视了预算资金管理，具体体现在：第一，基于我国较为宽松的金融环境，企业集团在编制资金预算、预算执行等方面的力度不足，就算企业集团存在资金危机，也会在政府、银行等部门机构的支持下脱离困境，企业集团在这样的环境氛围中不重视预算资金管理工作，导致企业抵御资金风险能力进一步减弱；第二，部分企业集团虽然开展了资金预算管理工作，但欠缺完善的监督机制、奖惩体系，影响到预算执行的最终效果，各部门并未将预算管理各项工作落实到位，极易让企业集团面临资金风险；第三，企业集团管理人员更加注重企业生产、销售、采购等方面的内容，并未深入分析资金预算的相关问题。

## 3 财务视角下集团资金集中管理对策

### 3.1 强化顶层设计，构建完善的资金集中管理体系并加大执行力度

企业集团要想实现长远发展，必然要从思想层面进行转变，加强对资金集中管理工作的重视程度，明确资金集中管理在企业集团经营发展中的重要意义，并基于此进行顶层设计的优化与完善，积极构建完善的内部管理体系，对资金集中管理体系不断优化与完善，在集团内部积极宣传资金管理的重要性与必要性，让集团内部员工真正认识到资金集中管理的各项优势，进而完善内部财务管理制度，确保资金管理体系的完整性与合理性<sup>[4]</sup>。企业集团应先建立健全财务管理制度，将会计核算、资金管理、内控等各项工作包含其中，然后制定岗位责任机制，帮助每个工作人员认识到自身岗位职责，有效分离不相容职务，有效防止岗位混乱、职权不明等。企业集团还应对资金集中管理制度更加重视，加大执行力度，并进行合理的绩效考核机制的制定，综合评价各子公司制度执行情况，确保设置的考核指标具有较强的针对性，深入落实资金集中管理制度。

### 3.2 创建企业集团资金统一管理平台

从当前实际情况来看，很多企业集团都是利用资金网络信息系统进行内部资金结算与管理工作，进而实现资金集中管理。对此，企业集团应对资金统一管理

更加重视,构建资金统一管理平台,并建设资金管理决策系统,为集团资金集中管理提供更加优质的服务,包括基本的风险管理、风险监控以及资金管理决策参考等等。企业集团可以利用资金统一管理平台对资金的集中监控功能,对整个集团的资金动态情况更加了解,实时监控资金集中情况;企业集团还可以利用资金统一管理平台分析结算资金余额的变化规律,为资金的集中使用提供一定的参考价值;企业集团还可以利用资金统一管理平台分析结算资金流量的内外部比率,为集中使用资金、绩效评价提供参考依据;企业集团还可以借助资金统一管理平台,根据结算单位、拨付款单位以及预算项目类型对结算资金流量的流入与流出进行分类,为企业集团上下级关系分析提供重要助力。

### 3.3 完善企业集团的财务控制监督体系

要想加强企业集团资金集中管理水平,必然要构建完善的财务控制监督体系,确保各项资金集中管理举措得到真正落实<sup>[6]</sup>。企业集团应加强管理各子公司的财务预算工作,对子公司开展定期或不定期的检查工作,包括对子公司财务部门的各类会计凭证、日记账等进行严格的检查,确保其各项收支情况与企业集团整体计划相符合,严禁子公司财务部门独立化,杜绝子公司出现“私有金库”的情况。企业集团要设置专业的监督管理部门,一旦发现集团财务违规行为,必须采取相应的惩罚措施。监督管理体系还可以在集团风险防范中充分发挥其优势,结合风险类型对风险产生点进行风险分析研究,及时制定有效的风险防范措施,通过银企直联系统实时监督资金流动情况,进一步提高工作人员风险防范意识。

### 3.4 调动工作人员积极性,加强对人才引进、人才培养的重视

对企业集团而言,财务管理是重要的管理内容,而资金管理是财务管理的重点内容,但资金管理工作人员的工作积极性与专业水平很大程度上影响着最终的管理效果。因此,企业集团应通过有效方法调动工作人员的工作积极性,更加重视专业人才的引进,加强对现有人员的培养,加强专业人才培养。企业集团要积极引入高素质的专业人才。在当前经济形势下,各种金融工具层出不穷,企业运行发展受到汇率风险、杠杆风险以及理财风险等诸多因素的影响,如果企业集团中没有专业人才指导资金集中管理工作,很容易让企业集团失去发展机会,甚至面临财务风险。所以,企业集团应投入更多资源进行专业人才的引进与培养。对此,企业可以在社会上招聘专业的资金管理人才,同时组织

现有的工作人员进行专业知识与技能培养,提高企业集团资金管理综合素质,进而提高企业集团资金管理水平。

### 3.5 对资金预算管理更加重视,加大预算管控力度

在资金集中管理中,资金预算属于基础内容,也是提高资金集中管理水平的重要环节。企业集团要想有效提高资金管理,有效利用资金,就必须重视资金预算管理工作,强化预算管控工作,才能有效管控企业集团资金。企业集团可以从编制资金预算出发,采用合理方式开展预算编制工作。特别在编制年度预算过程中,应充分考虑到企业集团年度发展战略,促使资金预算更具合理性、可行性,经过集团审批后才能开展工作。企业集团还应做好预算执行过程的监督管理工作。对此,应设置相对独立的审计监督小组,对预算执行情况进行严格的监管工作,深入分析预算执行情况,并根据分析结果预测来年情况,合理规划与安排下一年度的有关工作。针对监管过程中发现的问题,相关工作人员应探究问题的原因,并及时制定有效的解决方案,提高企业集团资金预算管理能力。另外,企业集团在开展资金预算管理工作时还应进行预算考核,增强各子公司工作人员在资金预算执行中的责任意识。企业集团还应根据预算执行考核结果采取合理的奖惩措施,调动工作人员的工作热情。

## 4 结语

在企业集团经营发展中,资金集中管理模式备受关注并得到了广泛应用。企业集团应正确认识资金集中管理的重要性,遵循资金集中管理相关原则,深入分析当前企业集团资金集中管理中存在的问题,及时采取行之有效的优化策略,通过加强顶层设计,构建完善的资金集中管理体系并加大执行力度,积极构建资金统一管理平台,完善财务监督管理体系,加强对资金管理人才的培养,全面提高企业资金集中管理水平,促进企业集团可持续健康发展。

### 参考文献

- [1] 郑国操.基于财务视角下的集团资金集中管理探讨[J].财会学习,2021(36):1-3.
- [2] 宋薇莎.基于财务视角下的集团资金集中管理探讨[J].财会学习,2021(15):29-30.
- [3] 吉晋仙.S集团公司资金集中管理优化研究[D].西安石油大学,2020.
- [4] 伍琦.M集团公司内部资金集中管理优化研究[D].江西财经大学,2020.
- [5] 梁芷甄.M集团资金集中管理风险研究[D].广东工业大学,2019.