

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.074

金融企业集团的资金管理存在的问题及对策

王彩芳

(中国华融资产管理股份有限公司浙江省分公司,浙江 杭州 310000)

摘要:流动性之于金融企业集团,相当于血液之于人类,没了流动性,金融企业集团将难以生存。很多金融企业对于资金管理的内部控制相对薄弱,对资金管理的重要性认识不够,导致资金无法合理的备付和使用,造成资金的浪费和资金成本的额外增加。本文从资金管理对于金融企业集团的重要性出发,从金融企业集团资金管理存在的重视程度不够、管理模式不成熟、管理制度不完善、与考核没有形成资金管理的闭环以及资金管理信息系统建设落后等问题入手进行分析,进而提出解决问题的若干对策,以期对金融企业集团的资金管理提供参考与借鉴。

关键词:金融企业集团;资金管理;资金运营效率

随着经济的不景气和对房地产开发企业管控的日渐加剧,实体企业和房地产开发企业经营压力越来越大,后端的金融企业集团由于项目回收难度加大、资金期限错配等原因导致流动性风险加剧。如何在集团内进行有效的资金管理,提高资金使用效率,降低流动性风险,对于金融企业集团来说迫在眉睫。项目资金的用款和回款计划执行率较低、资金期限错配、资金闲置与负债高企等等均导致金融企业集团的资金浪费和资金使用效率的低下,极大程度上影响了金融企业集团的盈利水平。资金是金融企业集团实现盈利、积累资产的基石。因而探索金融企业集团资金管理存在的问题,并提出一些行之有效的对策显得很有意义。

一、金融企业集团加强资金管理的重要性

(一)加强资金管理,有助于金融企业集团降低流动性风险

金融企业集团天生存在经营风险,尤其要注意管理好流动性风险。通过加强资金管理,完善资金管理内部控制制度,能够对集团的资金用途、资金流向以及资金余额都清晰的掌握并及时更新,当集团的分支机构出现资金危机时,集团能够迅速作出反应,并及时调用可用资金,缓解资金压力。同时,良好的资金管理水平也有助于金融企业集团从外部融资,使其对流动性风险的应对能力增加。^[1]

(二)加强资金管理,有助于金融企业集团提高资金使用效率,有效降低资金成本

完善的资金管理包括融资、投资以及资金余额管理,涵盖了资金的流入、流出和余额控制三方面。采用多种手段组合进行融资能够有效地提高资金使用效率,降低资金成本。融资组合方式要兼顾资金期限和资金成本以及取得资金所需的时间。同样,投资也要考虑资金的机会成本、项目的盈利情况以及项目的期限等等。此外,金融企业集团的资金池中的资金保有量适度也能有效地提高资金使用效

率,避免资金闲置造成资金成本的增加。因此,加强资金流转过程中各个阶段的管控,能够有效地提高资金使用效率,降低资金成本。

(三)加强资金管理,有助于金融企业集团提高盈利水平

金融企业集团加强资金管理,关注资金管理的全过程和所有环节,关注每个分支机构的盈利能力,关注每个项目的盈利情况,将有限的资金有效的配置至盈利水平高、资金管理能力强的分支机构,将有限的资金投向盈利高的项目,有助于控制集团的资金流向,使得同等金额的资金产生更大的效益,提高资金收益率。^[2]

(四)加强资金管理,有助于金融企业集团实施全面预算管理

所谓巧妇难为无米之炊。金融企业集团若缺乏资金,则全面预算管理将变成纸上谈兵,一纸空话。离开现金流支撑的利润难以持续产生,没有资金支撑的全面预算将难以有效实施。加强资金管理,能够有效保障全面预算实施,提高预算执行力,能促使金融企业集团可持续发展。

二、金融企业集团资金管理中存在的主要问题

(一)对资金管理的重视程度不够

金融企业集团往往有很多的分支机构,分散在各地。资金管理的压力集中在集团层面,因分支机构为非独立经营的法人,无需直接去融资,资金均来源于集团总部,资金管理的压力无法及时有效的传导至分支机构,这间接导致分支机构缺乏资金管理的主动性和能动性,对资金管理的重视程度不够。

分支机构对于资金管理的重视程度不够主要体现在以下几方面:一是前端业务人员对于资金管理的重视程度不够。项目资金没有及时回拢至集团总部,没有积极主动的及时履行审批流程,将资金上划至集团总部,导致资金搁浅在分支机构,带来不必要的资金闲置而产生资金成本。二是中后台人员对于

业务不够熟悉。对于哪些资金需要及时上划集团总部,哪些资金不可以上划集团总部存在不了解、不掌握和不熟悉的情况,导致资金没有及时上划至集团总部而产生不必要的浪费。三是分支机构的管理人员没有动力督促经办人员及时归拢资金,提高资金使用效率。^[1]

(二)资金管理模式不成熟,资金供需难以达到平衡

金融企业集团资金管理的模式包括:集团财务统一收支模式、集团财务通过拨付备用金模式、集团内部设立类似银行或结算中心模式和集团内部设立财务公司模式等。金融企业集团如何结合本集团及下属分支机构的特点,选择行之有效的资金管理方式,带来财务效益显得极为重要。

目前,金融企业集团资金管理普遍不成熟,集团混合采用备用金拨付及统一结算等模式,导致资金供需难以达到平衡。主要体现在以下几方面:一是金融企业集团允许分支机构申请备用金,但是对于备用金的管理缺乏行之有效的管理措施。备用金的金额确定存在一定的难度。过高额度的备用金势必带来资金的浪费,产生额外的资金成本;过低额度的备用金导致分支机构为满足日常经营需要而频繁的申请备用金,影响资金使用效率。二是资金使用期限与资金筹措来源期限不匹配,比如将一年期的借款用于两年期项目的投放,当借款到期时无资金归还,影响信用,同时需要通过临时筹措资金来解决资金错配问题,增加了资金成本和管理成本。三是资产和负债同增,导致资金成本增加。分支机构的项目资金没有及时的回笼到集团,导致分支机构资产的增加,同时集团没有足够的资金偿还负债,分支机构的资产和集团的负债同增,增加了集团的资金成本。四是资金供需无法达到平衡。资金供需每日动态发生变化,资金管理者没有适时结合资金供需的动态变化进行资金管控,无法及时将闲置的资金用于短期有效的投资进而带来投资收益,也无法及时根据资金的需求量备付充足而非过剩的资金。^[4]

(三)资金管理制度不完善,资金计划执行不到位

资金管理既涉及到对集团的整体资金管控,又涉及到对分支机构的资金管理要求。要想加强管控,就必须有完善的资金管理制度。但是,目前很多金融企业集团的资金管理制度并不完善,主要体现在制度规定了常规业务的处理方式,但对于特殊情况下的资金处理无法一一进行规定。虽然要求报送资金计划,但由于金融行业的单个项目投放金额较大,且存在很大的不确定性,用款及回款计划很难准确的报送。资金计划的实际执行率较低,当用款计划不准确时将导致基于用款计划备付的资金过剩,存在浪费和徒增资金成本的情况;当回款计划不准

确时将导致基于回款计划备付的资金不够,存在资金缺口,难以满足项目及企业日常运营的需要,临时备付资金难度大且必然产生不必要的成本。

(四)预算管理制度不完善,与考核没有形成资金管理的闭环

现有的金融企业集团都很强调全面预算管理,但实际执行全面预算管理参差不齐。全面预算管理往往片面强调利润计划的完成情况,但忽视利润计划完成过程中的资金流情况,忽视对资金的预算管理。全面预算管理包括收入、支出和利润,但没有区分现金流口径的收入、支出和非现金流口径的收入、支出,资金预算管理没有贯穿全面预算管理始终。从项目的投入、项目的回收以及各项财务支出的发生,每个环节都离不开资金。资金管理的缺失以及全面预算管理的执行偏差,导致资金缺乏预算性和计划性,金融企业集团无法在资金管控和资金效率上达到效益最大化。

此外,预算的完成离不开考核的落实。良好有序的企业经营始于预算,止于考核。考核能够起到经营的指挥棒的作用,通过预算将企业的战略落到实处。目前,金融企业集团的考核指标中鲜有对分支机构设置资金管理方面的量化指标。因此资金计划执行率较低、各分支机构资金管理水平的参差不齐无法通过考核予以体现,集团无法通过考核对分支机构的资金管理进行有效的引导。^[5]

(五)资金集中管理水平有待提高,资金管理信息系统建设落后

目前,金融企业集团对于集团的资金进行集中管理水平有待提高,主要体现在以下几方面:一是金融企业集团目前还没有完全制定针对各分支机构的资金管理政策,充分体现各分支机构的特点,兼顾资金效率和效益;二是金融企业集团总部对于资金的管理、资金的调度、资金的临时应急措施等存在不完善的地方;三是金融企业集团的资金集中管理还存在效率和效益失衡的情况。

由于金融企业集团涉及的下属分支机构较多,同时资金交易频繁,笔数较多,纯手工的台账登记无法满足集团资金管理的多样化的需求,资金管理信息系统建设显得尤为重要。目前部分金融企业集团资金管理系统建设落后,资金管理各链条中的关键信息无法及时取得,仍需要通过手工填写报表的方式进行报送和统计,难以避免人为统计的差错,难以满足时间要求。同时,由于资金管理系统建设落后,导致关于资金多维度分析的相关数据难以迅速及时准确的取得,影响资金分析。

三、金融企业集团加强资金管理的对策建议

(一)不断提高对资金管理的重视程度

金融企业集团资金管理离不开集团总部,更离

不开各分支机构。对资金管理重视程度的提高不仅是对集团提出的要求,更是对各分支机构提出的要求。资金管理人人有责。首先,前端业务人员要重视资金管理,强化资金计划管理,落实资金回笼政策,一旦有项目回款,及时履行资金汇划审批流程,及时上划集团。其次,分支机构的中后台人员要不断加强学习,提高业务水平和基层资金管理能力。中后台人员对于机构的资金性质了然于心,对于哪些需要由集团进行集中管控,哪些必须暂留分支机构账上要非常清晰和明确,适时提醒前端业务人员进行合理的资金操作。同时发挥集团与前端业务人员的桥梁和纽带作用,将集团的资金政策传导至前端业务人员;将业务人员资金管理过程中的困难和困惑反馈至集团,以便集团及时调整资金管理政策,有效的发挥资金管理的作用。分支机构的管理者要提高对资金管理的重视程度,强化审批和监督,落实基层资金管理的第一责任人的责任。上下联动,将资金管理落到实处,使得资金管理产生效益,对利润做出应有的贡献。^[6]

(二)采取合理的资金管理模式,集团统一平衡资金供需

针对资金管理模式不成熟,金融企业集团要结合本集团的特点以及下属分支机构的特点,制定行之有效的资金管理模式。集团内部形成有效的资金池,从集团的角度统筹协调资金的使用,避免资金的闲置和浪费。金融企业集团若进行备用金拨付的方式进行资金管控,则需要根据经验和分支机构的资金管理水平制定差异化的备用金额度,同时提高资金管理效率和效益。集团要加强资金管理,减少资金错配带来的流动性风险,制定切实有效的流动性风险管理应对措施。集团要统筹资金的供给和需求,将分散在各分支机构的资金供需通过集团层面进行统一管理和协调,避免资金的浪费。

(三)完善资金管理制度,强化资金计划执行

金融企业集团要不断完善资金管理制度,资金管理制度不能太过于粗线条,要结合本集团和分支机构的特征,制定兼顾集团常规业务和特殊业务的制度,并强化制度的执行力。同时,金融企业集团要加强资金计划的制定和执行,提高资金计划的准确性和执行率。资金计划准确性的提高有助于集团进行相关准确的资金备付,避免资金过剩造成资金成本增加或资金不足带来流动性风险。

(四)完善预算管理制度,强化资金管理考核,将预算与考核形成资金管理的闭环

凡事立则预,不立则废。金融企业集团要不断完善预算管理制度。在全面预算管理中加强对各环节的资金管理,将收入、支出和利润与资金进行关联,资金管理贯穿于全面预算的各环节。在利润和

盈利预测之外建立资金预算管理,合理的配置各个环节的资金,提高资金使用效率。

同时,要加强对资金管理的考核,将预算的执行情况通过考核落到实处。在对分支机构的考核中设置资金管理方面的指标,激励和引导分支机构积极进行资金管理,发挥其对资金管理的主观能动性。

(五)提高资金集中管理水平,加强资金管理信息系统建设

金融企业集团掌握着整个集团的资金情况,集团的资金管理水平的提高首当其冲要提高金融企业集团的资金管理,切实发挥集团对资金管理的引领和指导作用。集团可根据分支机构的特点,有针对性地制定资金管理政策。金融企业集团要提高资金管理,就要提高资金调度水平和资金应急水平,有效防范流动性风险。金融企业集团要结合资金用款和回款计划,妥善安排资金头寸,提高资金备付的准确性,避免资金备付过剩或不足,产生额外的资金成本。

此外,金融企业集团要加大力度进行资金管理信息系统建设,将资金管理从纯手工方式向信息化发展,降低和减少人工管理带来的差错,提高资金管理的时效性,进而提高资金管理效率。资金管理信息系统建设应涵盖资金管理的全过程,从资金计划、资金回款到资金的审批以及资金管理所需数据的提取等等。资金管理信息系统建设同时要满足资金相关数据分析的需要。资金管理信息系统建设在现代资金管理中发挥着不可或缺的作用。

四、结语

流动性风险管理对于金融企业集团来说至关重要,而流动性风险管理离不开集团内部资金的管理。资金管理对于金融企业集团来说不管是从盈利能力还是从风险控制来说都显得极为重要,因此如何加强资金管理,提高资金使用效率和效益对金融企业集团来说意义非凡。金融企业集团要适时制定有效的措施强化资金管理,助力企业的可持续发展。

参考文献:

- [1]顾春丽.国有企业资金管理问题与防范策略[J].财务管理研究,2021(12):136-140.
- [2]陈幸云.加强企业资金管理提升企业风险防范能力[J].投资与创业,2021(21):148-150.
- [3]陈晓英.企业资金管理存在的问题及对策研究[J].纳税,2021(32):144-146.
- [4]孙志明.浅谈企业资金管理与资金安全[J].会计师,2021(13):29-30.
- [5]钟宴.信息时代企业资金管理优化路径研究[J].当代会计,2021(10):82-83.
- [6]王晓丽.加强企业资金管理增强风险防范能力[J].财会学习,2019(10):206+208.