

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.077

集团公司资金集中管理存在的问题及应对措施

云永军

(武汉天高熔接股份有限公司,湖北 武汉 430056)

摘要:随着我国市场经济的发展,改革开放的不断深入,企业间的市场竞争愈发激烈。在激烈的市场竞争中,有些企业不断发展壮大,形成企业集团。企业集团通过资金集中管理的规模经济、资源协同、降低融资成本等为其在市场竞争中带来了巨大的优势,使其成为现代集团公司资金管理的主要趋势。本文对集团公司资金集中管理的特点、必要性和存在的问题进行了探析,并提出了应对措施,以帮助集团公司增强资金管理水平和降低财务风险,为集团公司的资金集中管理提供借鉴。

关键词:集团公司;资金集中管理;问题;对策

资金管理是企业财务管理的核心,相较于单个公司,集团公司更具有特殊性,其资金管理也更为复杂。集团公司下面的子公司众多,组织机构链条长且子公司有很大的差异性,管理起来难度更大。如果未实现有效的资金管理,很容易导致资金闲置、降低资金使用效果,同时产生集团性的资金风险。目前,在集团公司资金管理实行集中化管理的大趋势下,很多集团公司资金集中化管理存在着很多问题,对企业集团的经营支持效果不佳。本文打算对目前集团公司资金集中化管理的现状和问题进行探讨,并提出相应的对策,以期有利于实践中集团公司资金集中化管理的良性运行,推动集团公司整体的正常运转。

一、集团公司的特点及集团公司资金集中管理的必要性

(一)通过资金集中管理加强母公司对子公司的控制

集团公司是由实力强劲的母公司和多个子公司和机构组成的,他们之间存在着很大的关联性。母公司必须通过一定的资源、协议等方式控制住子公司,而资金作为企业发展必不可少的重要资源,成为母公司用来控制子公司的主要手段之一。这种集团公司的控制性特点是集团公司实行资金集中管理的前提条件,也是集团母公司加强对子公司控制的表现。集团母公司通过资金集中管理制度,集中各子公司的资金,按照集团公司制度对资金进行分配,控制子公司的经营活动。^[1]

(二)满足集团公司内部差异性需求,达到资金协同效果

随着公司业务的发展,有竞争优势的公司实力不断壮大,不断地突破数量、地域、行业、文化等的边界,分离出多个相同或不同业务的子公司和机构。这些子公司和机构由于自身经济实力、人员素质、行业特征、规模大小、地域文化等的不同,在资金的管理能力、需求量和自身资金的造血能力上存在差异。这种集团公司内部个体差异性特点,使得集团公司

可以通过资金集中管理,加强对子公司资金管理能力的监督、共享财务管理经验,同时把原来存放在各子公司分散闲余资金集中起来,有的放矢办大事。例如投入经营环节内部,比如前期需要大量资金的研发投入、后期需要大量资金的对外统一宣传;投入集团公司内部,前期需要大量资金投资的子公司、处于形成阶段的子公司。通过这种资金的协同,使集团资金价值最大化。^[2]

(三)实现规模经营,提高抗风险的能力

集团公司是由若干个公司组成的“企业法人联合体”,对外可以代表一个庞大的统一体。这种集团公司业务的规模化特点,使得集团公司可以增强抗风险能力,特别是在资金运用上抵抗外来的风险。随着市场经济的发展,企业间竞争越来越大。单一的个体由于自身规模和可利用的资金有限,如果出现资金断裂,个体破产的概率将会大大增加,而集团公司内各子公司却可以抱团取暖。一方面利用集团公司的规模优势,较高的资产实力,更容易向外部获得融资,降低融资成本;另一方面,进行资金集中管理,拥有雄厚资金实力的母公司做后盾,可以通过集团公司资金的整体调度,帮助面临资金风险的子公司应对外来的资金风险。

二、集团公司资金集中管理的现状及存在的问题

(一)资金集中管理制度不健全

由于我国市场经济发展迅速,许多集团公司在建之初,出于业务发展需要,过分注重业务的增长而忽视了制度的建立,导致很多集团公司内部管理比较松散,没有建立起有效的资金管理制度。具体来看,在资金集中方面,一些子公司财务管理制度薄弱,导致应收账款流失,有的另设小金库、瞒报收入;在资金划拨方面,一些子公司虚拟开支,出于个体利益需要提高资金需求,有的子公司通过和母公司管理层搞好关系,违规获得划拨资金。另外一些集团公司内部缺乏完善的资金审批和监督制度,特别是在一些重大资金事项的决策、重大资金投资和大额资金的使用上,没有建立起民主集中制度,不是经过

集体讨论决定,而是由某个领导决定,导致出现严重的资金风险。^[3]

(二)资金集中管理意识薄弱

集团资金的管理,需要集团公司上下、母子公司之间在资金的集中统一和审批发放上通力协作。实际中一些集团公司领导和大股东盲目以为公司资金是个人资金,违规投放;有些集团上市公司在内部关联公司转款上不经过股东大会、董事会程序,由大股东个人说了算,没有进行信息披露,导致收到监管机关的约谈,对上市公司产生不良的影响;有的子公司管理层认为子公司的资金是集团的,出于自身利益考虑瞒报收入和多报支出,对集团资金集中管理配合度不高;有的母公司管理层按照个人喜好或者收受子公司管理人员贿赂来控制资金的划拨等等。这些集团内部资金集中管理意识的薄弱、混乱,严重降低了集团公司资金集中管理的效率,有的给集团资金造成了巨大的风险。

(三)资金集中管理的财务人员素质不高,缺乏对财务人员的管控

集团公司的财务部门是集团公司内部十分重要的服务部门,既服务于集团整体也服务于子公司。财务部门在集团内拥有重要的财务核算职能、资金预决算管理职能、内部控制职能和对子公司的监督职能。因此集团实行资金集中化管理必须要求母子公司财务人员的素质要高,并且母公司对子公司的财务人员有很强的控制力。现实中由于集团内子公司在建立之初母子公司双方地位强弱不同,子公司有的财务人员是由子公司招聘和委任,有的薪资和子公司利益挂钩甚至完全由子公司发放,这使得各子公司的财务人员能力参差不齐,母公司对子公司财务人员控制力较弱;有的子公司财务人员由于长期工作在某个子公司,导致与子公司管理层关系较密切,对子公司利益考虑的多,为集团整体利益考虑的少;还有的母公司财务人员能力不足,不能满足集团整体的管控需要,有的母公司财务人员长期待在母公司,对子公司经营不了解,脱离对子公司财务管理实际需要。所有这些财务人员素质的不高和集团公司对财务人员的控制力的不强,导致财务人员在执行集团公司资金集中管理方面存在能力和意识上的纰漏,无法真正彻底有效的贯彻集中管理资金的目标。^[4]

(四)资金集中管理的效果不明显,管理效率低下

集团资金集中管理的过程是实行收支两条线的过程。一方面,从子公司收集闲余资金到集团公司专用账户;另一方面,集团公司将集中来的资金重新分配到下属子公司或项目。这两条线如果操作不畅通,传导效率低,很容易导致资金集中管理效果不明显,资金使用效率低下。在收集环节,有的子公司因为业务发展需要,开设多个账户,资金转账手续麻

烦,也产生了额外的手续费用;有的集团公司由于没有建立起有效的激励制度,子公司不愿意把闲余的资金划拨到集团公司,存在抵触心理。在下拨环节,有的集团公司由于没有对日常经营资金和大额专项资金预算进行分类,对所有资金划拨审批实行一刀切管理,导致审批环节多,审批时间长,很容易耽误子公司的日常经营,贻误子公司经营时机;还有的集团公司没有建立有效的项目评审机构,要么出现大量闲余资金无处可用,产生机会成本,要么将资金投入到较差的项目,产生了很大的资金风险,没有发挥出资金价值利用最大化的效果。

三、改善集团公司资金集中管理的对策

(一)制定行之有效的集团资金管理制度

为规范资金管理工作,集团公司必须通过建立考虑充分、设计合理的内部资金管理制度来保障资金管理模式的实施及与之配套的资金管理组织的良好运转,发挥子公司和财务管理人员的能动性,适时地转变和扩展传统财务职能。资金管理制度的制定应与资金管理组织、管理层级等要素相适应。建立了资金管理制度,就有了统一的规范,集团上下按照统一的制度实行。首先要制定完善的财务制度,会计核算要准确及时,定期盘点现金、核对银行存款,保证应收账款的准确,防止回款的流失和侵吞;财务岗位设置上配备出纳和会计,对不相容岗位和职责进行分离,互相约束和监督;建立完善的资金审批制度,区分日常经营资金和重要资金进行分类审批,严格使用纸质化审批或者集团内网上审批加电话等多种方式的结合审批,在现在互联网诈骗猖獗的大背景下,保证资金安全;明确资金申请、审批、复核和支付各相关人员的权限,严禁玩忽职守和越权审批。其次在资金管理制度执行过程中,对违规操作要加强监督和考核,建立有效的内部审计制度。每年定期利用专业的、能力过硬的审计人员对集团内各子公司的资金业务进行审计,必要时可以聘请外部审计事务所,通过审计发现集团内资金方面的问题,并将问题反馈给集团高层在公司制度范围内进行惩处和纠正;每月、每季或每年制定资金预算,科学严谨的资金预算,有利于提高资金的使用效率,在执行中不断的优化资金预算的准确性。总之,行之有效的资金管理制度,能够正确引导和规范资金操作,起到反面惩戒和威慑作用,降低资金决策失误率,提高资金管理的效率。^[5]

(二)强化资金管理意识,落实全员资金管理

1.明确各岗位的责任意识

集团资金的筹集、投资、营运和分配离不开资金的有效利用和良性管理,中间涉及到与资金打交道的各个岗位,只有各岗位层层把关、尽职尽责才能有效保障资金集中管理的有效运行。集团公司董事会负责年度资金预算和决算方案的制定,如果按照公

司章程必须要经过股东大会、董事会和监事会讨论的,必须要通过决议的形式讨论通过。集团母公司财务部是负责集团全局资金管理的核心机构,负责全局资金的筹集、营运和调配。子公司的主要行政领导是子公司资金运行和监督管理的第一责任人,组织落实本单位资金监督工作、贯彻落实集团公司资金管理规定,组织和审核子公司资金预算。子公司财务人员是子公司资金管理的具体执行人和监督者,执行子公司的资金运行活动,贯彻母公司的资金管理政策,代表集团公司监督子公司资金管理工作。

2. 强化资金管理的全局意识

集团公司是一个整体,要有全局意识,意味着集团公司资金集中管理要抛弃小我思想,子公司的闲余资金必须要归集到母公司,不能人为隐瞒逃避资金收入的上报。母公司的资金来自于各子公司也要用于集团整体利益,对各子公司资金的划拨要做到公平公正公开。公司大股东不能把集团公司的资金当成自己个人的钱袋子,徇私舞弊,人为绕开股东大会、董事会和监事会的监督。

3. 培养资金管理的安全意识

资金安全人人有责,特别是集团公司资金涉及范围广、业务多、人员多,更复杂。集团公司资金安全监督管理必须通过明确各单位、各部门和各岗位的职责,加强对资金筹措、使用全程的资金监管。集团公司要对集团公司内部资金安全管理建立统一长效机制,特别是在经营流通环节,防止出现应收账款损失、库存资金的挪用和私吞、防止支付中被出现资金诈骗等。

(三) 提高财务人员素质,加强对财务人员的管控

集团母公司财务部门定期组织集团内所有财务人员培训,既要熟悉母公司资金管理原理,也要了解子公司业务操作;要培训大家的全局意识和工作技能;可以定期组织财务部人员进行不同工作岗位、不同工作地点的轮岗,包括不同子公司之间财务人员的轮岗、母子公司之间财务人员的轮岗,这样既可以让财务人员熟悉不同公司不同岗位的知识,为集团储备财务人才,也可以防止子公司财务人员在一个地方做久后有过多为单个子公司考虑的狭隘思想。集团公司要牢牢管控各子公司财务人员,尽可能子公司财务人员由母公司招聘和任命,薪资由集团母公司发放,对于部分工资由子公司发放或与子公司经济效益挂钩的财务人员,要加强对其考核监督或其他方式的控制。

(四) 强化集团资金收支效率,提高资金利用效果

1. 利用信息技术

电子信息技术极大地提高着人们的工作效率,集团公司在进行资金集中管理时也可以利用信息工

具。比如现在出现了种“资金池”软件,可以减少不同银行账户间的资金划拨,对资金业务频繁、业务量大的公司,既节省了手续费、也节约了人力成本。另外针对集团内审批业务多、审批环节多的特点,出现了在电脑上或手机上进行审批报销的软件,这些软件极大地解决了审批报销环节成员协作问题,实现办公自动化,并且即时提醒相关审批负责人,提高审批效率。

2. 对资金业务进行分类,并进行分类审批

将集团内的业务预算分为金额小的日常经营业务和金额大、事项特殊的业务,前者可以实行一支笔审批制度,提高资金审批效率;后者必须通过集体讨论实行集体决策审批制度,比如董事会、总经理会议等,提高资金投放决策的科学性和准确性,也可以提高资金的使用效果。

3. 实施有效的激励制度

在集团内建立母子公司资金利用的激励制度,母公司对从子公司收集来的资金,可以采用一定的绩效或者利息的形式进行补偿,这样可以提高子公司划拨资金的积极性。母公司投资给子公司的资金可以设置一定的回收期间和内部收益率,激励子公司经营,也有利于资金使用效果的提高。

4. 加强对资金投放项目的评估

集团公司可以建立由业务、财务、审计等组成的项目评估部门或者对外聘请专门的评估机构对集团内重大金额的资金项目、重大事项的资金业务进行专门的项目评估,有利于提高资金使用的安全性,也可以提高资金使用效果。

四、结语

综上所述,集团公司资金集中管理有利于母公司加强对子公司的控制,最大限度的实现内部的协同效益,实现规模经济,增加集团的抗风险能力。任何制度的实施不是一蹴而就的,需要在以后的实践中不断的探索,总结经验,继续完善资金集中管理制度、强化资金集中管理意识,加大集团财务人员素质的培养,通过多种手段提高资金集中管理的效率和效果,最终才能为集团公司的长远发展提供可持续的保障。

参考文献:

- [1]王春婵.集团公司资金集中管理存在的问题及优化措施[J].金融财税,2021(16):173-174.
- [2]宋笑盈.浅谈集团公司资金集中管理存在的问题及应对措施[J].现代商业,2020(9):86-87.
- [3]傅一心.浅谈集团公司资金集中管理存在的问题及应对措施[J].金融财税,2020(18):157-158.
- [4]李怡.集团公司资金集中管理存在的问题及应对措施[J].商业文化,2021(15):74-75.
- [5]何卫红.集团公司资金集中管理现状及应对措施研究[J].中国产经,2021(12):106-107.