

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.074

企业资金集中管理存在的问题及应对措施

王 瑞

[华侨城物业(集团)有限公司成都分公司,四川 成都 610000]

摘 要:经济新常态背景下,我国集团公司数量一直在不断增加、规模持续扩张。市场经济竞争局势愈加险峻的今天,集团公司要实现稳定运营与可持续发展,资金在其中发挥着不可或缺的作用。资金的集中管理也称“资金归集”,即集团公司将各下属企业资金统一归集至集团指定账户内,资金归集可以集中统筹资金,提高资金周转率,让闲置资金也能产生效益最大化。本文对集团公司资金集中管理的意义进行阐述,分析其管理现状,并从多个方面讨论应对措施,为各企业加强资金管理提供一定的借鉴与参考,从而加强企业资金流动性,增强企业应对风险的能力。

关键词:集团公司;资金归集管理;问题;措施

企业经营的目标是持续在生存、发展和获利中不断循环,而贯穿于企业持续经营全过程的是资金,同时资金也是企业经营动力的维系,企业一旦缺乏资金将会丧失最基本的生存权利,何谈竞争力?因此资金的管理也是企业财务管理当中的重要组成部分,在企业经营中应当有效利用资金的集中管理,降低整个企业资金管理使用成本以及财务风险,且在财务风险可控的基础上,提高企业整体的资金收益。本文将围绕资金的集中管理的必要性展开讨论,着重分析资金集中存在的问题,并对应对措施提出建议。

一、企业资金集中管理的概述及必要性

(一)企业资金集中管理的概述

要做好资金的集中管理,对资金统筹计划必不可少,虽然企业都有自己相应的资金使用计划,但是大多数企业不能做到在计划内控制,导致统筹计划的可操作性始终不太理想。主要表现在两方面,一是企业银行账户开户较多,资金分散;二是资金占用方面管理不善,有可能造成某一时段收现多,某一时段付现多。对企业而言,如果付现能力差,只能采取举债经营的措施,长此以往,企业面临的财务风险会上升、对抗外部风险的能力会下降,因此企业做好资金集中管理对持续发展具有重要意义^[1]。

(二)企业实施资金集中管理的必要性

1.有利于提高日常经营资金周转率

企业实施资金集中管理能使资金整体得到更多机会加速资金的循环与周转,企业集团化发展过程必然要走实施资金的集中统筹管理的路,不仅有利于整体提高资金周转率,还可以在持续经营过程中可随时确保各项资源的优化配置,同时能长期保持资金优势从而争取更多的投融资渠道。另外实施资金集中管理,将各子公司分散、闲置的资金归集到一起,由集团统一集中管理资金的规范使用和分配,盘活存量资金的同时也能让集团公司管理层能够更准

确地掌握分、子公司的运营情况,并定期进行汇总与分析,根据各分、子公司实际需求来调整、优化资金配置方案,不至于再出现资金不足或者资金过于富余等现象,降低资金的使用风险。

2.有助于降低融资成本

对任何企业而言,在经营过程中必然有对资金需求较大的时期,为了让资金在持续经营过程中利益最大化,更好地为企业运营规模做好支撑。企业集团下属子公司一般在经营规模、资金实力上各有千秋,资金分散无法发挥凝聚能力,在这个过程中因单个子公司受企业信用、业务规模、筹资渠道、盈利模式、获利能力、信用等级等限制因素都会对公司的融资机会和授信额度有影响,进而存在资源浪费等各种问题。另外子公司之间业务的差异导致其发展不均衡,一部分企业资金富集存在闲置的现象,而另外一部分公司为了资金外借而支付高额利息,存在存贷双高的现象。若集团公司采用资金集中归集的管理模式,通过实施资金集中管理模式,从长远看不仅能够确保内部资金正常运转,在集团有需求时可根据实际情况来随时调整资金盈余与资金短缺。避免这些现象造成集团资金内耗的情况下加强资金归集统一管理、资源的统一调度管理,不同环节中的财力、物力、人力等的作用得以充分发挥,通过统一筹划和合理调配将资金归集形成规模,充分利用,因此,落实集团资金集中管理不仅能够优化整体资金配置,公司的融资能力得以强化,为集团经营持续发展添砖加瓦。

3.促进企业实施全面预算管理

为企业集团化战略发展护航资金集中管理中必不可少的必定是资金预算,所以资金预算是企业集团全面预算管理工作中重要的一部分。实行资金集中管理,集团内各分、子公司统一上报年度资金预算,有利于集团公司更准确的了解集团内各公司的资金情况和使用需求。通过编制资金使用预算,统

一筹划集团公司对资金归集安排,将好钢用在刀刃上。一方面,保证集团公司内部资金使用率高、降低资金短缺风险、对资金需求紧急的项目有充分的准备金,为集团公司战略发展需要的重大项目保驾护航,缩短集团公司实现阶段性战略目标的时间;另一方面,帮助集团公司更好地开展和控制全面预算工作,对资金使用超预算和没有达到预期的投资回报率等现象及时预见并进行考核,从而使企业集团在市场竞争中得到有力提高,综合实力得以持续增强^[1]。

二、集团公司资金集中管理的现状及存在的问题

(一)资金集中管理意识淡薄

首先,根据集团公司发展壮大,实行资金集中管理已是必然趋势,在诸多内、外界因素的影响下,目前还是集团公司的资金归集管理意识较为淡薄,内部来讲集团管理层也未在思想层面、经营大局意识下正确认知资金归集管理的必要性,甚至有抵触情绪,加之总公司部分相关人员认为集中管理会加大工作量的可能性,也未积极实行资金集中管理动力,资金归集只是有一个大的框架,没有实质性的筹划、分析,在这种情况下谈资金集中管理模式甚为困难。其次,集团内子公司的地理坐标相对来说比较分散,各个公司的分布较广泛,所以导致了集团内仅仅依靠进行简单的资金集中管理,而且只能是表面上的管理集中、形式上的集中,所谓的资金归集也落于形式化,没有从根本上理解资金归集的意义。

(二)缺乏制度支撑

在制度缺乏情况下,资金管理如果缺乏相应监督机制,就必然会出现各种漏洞。例如,资金管理部門无法进行全面、合理的监督,而松散的管理方式极有可能会产生资金的不合理运用,增加集团公司的财政负担,为集团公司整个经营带来不良的影响。合理完善资金集中管理监督机制,可以减少舞弊现象的发生,提高资金的运用效率,让集团企业的资金管理不会存在漏洞,集团公司经营的风险得到最大限度地降低。因此在建立制度同时要出台相应的监督措施。

(三)管理方面缺乏相应的监督机制

资金管理不先进资金管理信息化建设不足随着市场经济的不断变革,各种各样的生产经营模式中市场的需求在不断变化,集团公司的业务量较大,业务种类繁多,而规模较大的企业还实行“收支两条线”,即分为“收入户”和“支出户”。根据人民银行对同一企业名称的基本户和一般户不能在同一家银行开设不同户头的规定,所以企业往往会在不同的银行开设。现仍有许多集团公司资金归集管理大多依靠银行软件,形成这样的局面在每次资金归集

时往往对持有U盾的操作人员来说较为麻烦,对旗下各子公司直联账户的资金也是进行简单的上划下拨,因此在资金管理方面更加力不从心。在这多重压力之下,资金管理方面更需要有信息技术的支撑,只有这样才能实现数据的精准化及资金管理的科学化。

在实际执行过程中资金管理信息化中有缺乏,集团公司所使用的管理理念和管理方式仍然停滞在最早的收集下属分公司用表格上报资金数额,一般为周报、日报,导致最基本的信息不能够得到及时的传递,集团公司也无法及时取得全面的资金信息,这样就导致资金管理缺乏应有的最基本的时效性。所以,落后的管理形式由于其不变的管理理念和管理模式使得集团企业很难取得真正全面有效的资金信息进行及时决策,更不能够进行资金实时管理和监督控制^[1]。

(四)资金归集管理未能挂钩绩效考核

资金归集不是一项简单地将款项划转到户即可,资金归集直接关系集团下属企业的日常生产经营活动,完善的考核机制有力推动资金归集制度顺利开展。在实际工作中,虽然集团企业提出了清晰的资金归集要求,但是若未设立与之相匹配的考核评价机制,各下属分子公司对执行资金归集制度内的各项要求未能真正落实,对其执行结果没有统一的考核评价体系,以至于无法及时发现下属企业存在的问题,长此以往有执行力的公司的积极性也会逐渐下降。再者缺乏完善的考核机制,对涉及资金归集管理工作对集团上下都要求有较高的专业素质的专业人员完成,熟悉资金集中管理的软件和流程,能按时、准确的填报各项数据已只是最基础的业务水平,关键是要对资金的统筹、支配使用等风险有较强的预见和评估,若不与业绩挂钩,从长期来看温水煮青蛙且无法进行有效、实时鞭策,甚至可能流失真正的专业人才,集中资金归集工作效率难以提高。

三、集团公司资金集中管理的优化措施

(一)从观念上提升各层级资金归集理念

企业应从各下属企业基层员工至高层管理者对资金集中归口管理有一个全面的框架认识,再到集团公司发展战略的高度去认同资金集中管理。首先,集团本部和各分子公司的领导,对资金集中管理高度重视,从全局出发,考虑资金集中管理对整个集团公司的重要性,领导要在资金集中管理过程中发挥好带头作用,鼓励、支持资金集中管理各项制度措施的推行落地。其次,集团本部要充分利用好各项宣传平台,宣讲资金集中管理的好处优势,使资金集中管理的理念扎根于各个层级的员工,充分调动员工参与的积极性;还要做好资金集中管理操作的相关培训,编制操作手册,将资金集中管理从企业账户

的开立、资金计划的编制报送到资金融通、项目投资、日常经营结算的审批程序和要求等方面的规范操作都灌输给员工,帮助员工顺利掌握相关技能,严格遵照执行各项规章制度,全面推进集中管理制度的开展^[4]。

(二)分析制定完善的制度和流程

企业应树立资金集中管理意识建立管理制度和流程,如将财务基础工作的梳理细化,把基础夯实夯牢。进一步完善公司经营预算管理,完善对银行账户的统一授权、资金归口的集中结算、资金使用的权限审批,甚至到岗位职责和岗位的工作权限等工作的制度和流程依次建立并落实,为资金的归集管理创造良好基础条件及实施。从根本上建立合理资金归集制度框架,制定完善的管理制度和详细的归集流程,并从思想上树立资金归集管理意识,并将会计核算、资金管理、内部控制等一系列流程实现高度一致,并在制度执行的过程中暴露出来的问题要不断地加以修正并不断完善,不断融合统一,以求能够使管理制度更加全面,减少资金风险发生,降低资金使用成本,确保集团公司的资金有效利用。

制度建立的同时建立资金归集专业管理部门,全方位统筹管理集团及下级各分子公司的所有资金,做到集团归集的资金合理流动性全方位监管的同时还为各下级公司提供良好的保障,资金集中管理部门发挥积极作用,避免发生资金沉淀,各项数据也能更加精准,也为集团公司管理层决策提供了有力保障,提升集团公司的创造力,让集团公司资金管理在实现科学、高效的管理轨道上健康发展。

(三)建立完善监督机制

企业应建立完善监督机制、加强资金管理模式、提升资金管理信息化水平。在信息化充斥着每个角落的今天,集团化的企业高层更要从资金管理方面革新思维,必须要以更准确的信息和管理制度的技术支持才能有效地管理集团企业资金归集,做到对分子公司的有效控制。利用信息技术平台搭建信息化系统,对不同项目、不同环节中的资金使用进行自动化、智能化的监控,在现有的运营基础上陆续开发更多的功能,将各个模块进行对接,同时连接子公司与总部的金蝶财务系统,做到统一运用,实现集成管理,全面实现信息化、数字化。资金计划的建立、实施、过程监控、分析等都在系统中完成,数据会更加精准、快速、有效,节约人力成本,监督机制会更加完善全面。

(四)制定合理高效的绩效考核机制

企业需要有效的推进资金归集管理、充分发挥资金归集在整个经营发展中产生的作用,有完善的考核评价机制可以全面覆盖资金归集的全过程及其最终结果,促进资金归集管理的效率。首先,应在全

集团内定期通报各分子公司资金归集执行情况、资金预算执行情况等资金集中管理工作的各项指标,使各公司及时了解自己的执行情况。其次,还可将资金集中管理工作纳入对各分子公司的年度绩效考核指标体系,对于健康发展的现金流、资金计划达成率高,资金预算执行准确率高的企业,给予相应的绩效考核加分,反之扣减相应的绩效考核得分。对执行力较强、工作思路有创新的个人通过绩效奖金,晋升优先等方式予以表彰奖励,反之,对资金集中管理制度要求执行不到位,考核分值低的个人,可以给予撤职,经济处罚等必要的处分。在执行过程中不断完善考核评价体系,以此激励和敦促下属企业与员工积极完成任务,不断创造、创新。最后,要扩大资金信息化系统的涵盖范围,充分发挥信息技术的优势,如资金计划与实际业务活动相联系,秉持业财融合的理念,从财务软件中直接提取经营数据实施资金归集,实现高效传递与信息资源实时共享,缩减上传下达,层层上报的流程^[5]。

四、结语

综上所述,基于集团企业的长期可持续发展的角度出发,企业集团应结合自身发展需求,实施资金集中管理、最大化发挥资金集中管理的优势,从而提升集团公司的整体核心竞争力。本文深入分析资金集中管理在执行过程中的问题,结合集团的实际情况,对资金归集进行了分析并提出了合理化的建议,从多角度不断优化、完善资金归集管理模式,打造真正适合集团公司发展的目标,使得企业早日实现集团的战略规划和战略目标。

参考文献:

- [1]崔同豪.企业集团实施资金集中管理存在的问题及应对措施[J].大众投资指南,2022(14):83-85.
- [2]徐婧.企业集团资金集中管理存在的问题及应对措施[J].财富生活,2021(20):112-113.
- [3]张筱月.集团企业资金集中管理存在的问题及应对措施[J].中国集体经济,2021(30):146-147.
- [4]梁培英.企业集团资金集中管理存在的问题及应对措施[J].大众投资指南,2021(10):129-130.
- [5]丁成辉.集团公司资金集中管理存在的问题及应对措施[J].企业改革与管理,2021(3):177-178.