

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.065

集团公司资金管理研究

陈 莉

(上海笔克企业管理有限公司,上海 201805)

摘要:在当前经济形势下,流动资金对集团的经营起着至关重要的作用,保证资金的流动可持续,甚至避免出现资金断裂的情形,是集团公司的领导策略。资金管理是对资金来源和使用进行预算、控制和监督反馈的过程,是集团公司可持续发展的重要保障。集团公司如何全面对资金进行集中管理,监控资金收支,使资金使用效率增强,并对集团内各个公司加强监管。集团利用资金池的管理模式,降低资金成本,是集团集中管理资金的重要手段。在集团采取的严格遵循收支平衡原则的情况下,本文将从资金管理概念、重要性、资金管理面对的问题及对策进行阐述。

关键词:集团公司;资金池;集中管理;问题;对策

资金管理是企业发展的生命线,它承载着企业各个方面的发展需求。作为业务遍布世界各国,涵盖实体、数字及整合式项目的集团公司,又有多个分子公司,分子公司与集团公司相互关联,各分子公司又有业务往来。各分子公司的资金管理模式各有不同,从而增加了资金管理的复杂性。因此为了提高集团对各公司的资金管理,实施了资金池的集中管理模式。

一、集团公司资金管理概述

(一)集团公司资金管理的含义

资金管理是指集团以资金集中管理为导向,以商业银行提供的各项资金服务为资源,充分利用互联网信息技术,对集团内各分子公司进行统一管理、实时监控、集中操作的一种资金管理模式。集团首先确认一个商业合作银行,自己设立一个银行CORP账户,每个分子公司也设立相关银行CORP账户。在每天的一定时段,银行系统自动对各分子公司账户清零,余额划扫到集团公司CORP账户。资金池归集团总部财务中心统一运作。在集团公司采用资金池的模式管理下,集团可以高效、充分的掌握每天分子公司的银行收支流量情况,从而对公司的项目投资、集团营运所需资金情况、项目盈亏情况,实时掌握。充分利用集中管理的优势,对各分子公司的资金合理调度分配,保障分子公司的协调发展,为集团的整体发展保驾护航^[1]。

(二)集团公司资金管理的重要性

集团公司采用资金集中管理方式,是企业集团发展的强大保障。各分子公司的资金在企业集团的资金池中融合,通过集团公司的统一决策分配,使所有的资金发挥最大效益,创造更大价值。这不仅节约了各项财务费用支出,又保证了各个公司在各项业务中所需的资金周转和公司日常经营。

1. 规范账户收支两条线

在没有采取集团统一资金管理模式下,各分子

公司的开户银行不统一,并在多个银行开户,收款户和付款户不统一,有些账户既收款又付款,流水不清。有些账户长期不用,增加银行管理成本,使公司承担更多银行管理费用。针对这种情况,集团采用统一的银行分别做收款户和付款户进行规范,按收支两条线来处理资金流。

2. 实时掌握资金运行

在资金池管理平台上,资金池收款账户每天划扫到集团公司账户,集团公司账户每天对各分子公司的流水情况实时了解、分析,对集团资金的全面运行情况了如指掌,有效防范经营风险。并能及时、精准把控集团资金的整体运行趋势,尤其对下属分子公司的收支行为,进行有效监督,实现对分子公司的经营活动及集团内的动态控制。

3. 集团各公司间资金优化配置

通过资金池相关管理,对于各分子公司分散的资金,归集到集团CORP账户,资金归集团使用,既能满足各个分子公司之间的借款,集团向分子公司贷款,较同期银行贷款利率低,使借款分子公司的还款压力降低,又能提高集团运作效果,为将来扩大集团产业规模和资源投资等重大决策提供强有力的财务支持,使集团的各项资源配置更加优化^[2]。

二、集团公司资金管理存在的问题

在集团公司统一部署管理下,高效地管理资金运营是对集团高效管理的考验。在具体实施过程中,面临着资金收支平衡如何处理,数字化平台如何建设,人才建设问题、资金风险管理的问题及集团公司和各分子公司的协同问题等,主要表现在以下几方面:

(一)资金流量管理较差

集团公司对分子公司集中管理后,各分子公司所面临的问题是,资金流量管理较差。分子公司的财务人员与项目人员不融合,配合较差。AR确认收款没有根据项目人员提供的项目完工进度、完成程

度、合同约定等收款条件限定,导致上报给集团公司的预计收款与实际收支差异大。另外,分子公司的超大支出的权限没有有效限定审批额度,收款与付款波动大,给集团资金集中管理增加了难度,不利集团公司的可持续发展。集团公司的对资金管理的原则是遵循现金流量的收支平衡,这种相关人员职责范围和工作要求不明确的管理模式,导致资金难以集中使用,管理难度大。

(二)集团资金管理平台数字化建设不健全

集团搭建统一的自动化数据平台,需融合各方面ERP接口、银行等数据的对接,保证数据获取的准确性需要的技术支持。集团分子公司的业务相同,国家地区不同,记账本位币不同,大量的数据整合需要统一的格式,这对系统的各项兼容性非常高。集团公司对资金平台管理的信息系统建设不足,主要表现在:一是资金管理平台打开页面时间长,等待时间长,工作效率低。二是获取数据的准确性、及时性与原始数据产生偏差,不利于集团领导层的决策。三是自动化程度不高,大量的人工处理数据、上传资料,影响整个集团工作效率,集中性不强^[1]。

(三)人才建设不足

集团公司的数字化发展,离不开人才建设。集团管理层需要各方面考虑人才层次建设,为集团可持续发展增加动力源泉。资金管理网络化,数据传输准确性这些突出问题,没有相关人才提供技术支撑,集团很难实现自动化,协调各分子公司产生困难,难以达到统一标准。

(四)资金管理中的风险把控不突出

对于系统的平稳、高效运行,保障资金安全是集团公司风险控制的重中之重,如何保障高效运行,需加强风险把控。在实际工作中,集团管理层对风险管理建设机制不够健全。

第一,对资金池管理没有相应的管理机制,集团对各分子公司调度资金没有规范性,未构建科学合理资金调度与分配。

第二,对资金管理的信息化建设风险预警不完善,相关的信息收集与公司风险没有提示,智能化程度不够。

第三,财务控制风险设计不健全。集团过度调度资金对外投资,使分子公司运营风险加大,出现资金断流,营运困难,存在对资金结构分析不合理。

(五)集团对各分子公司协调与服务存在不足

在日常经营中,分子公司需按照集团的指示,对资金如何规划使用,怎样与其他分子公司往来资金多少等,需要三方通力合作,集团公司的领导和服务意识存在不足。集团的指导价值不明确,服务态度差、相关技能指导不充分,而分子公司对待问题采取敷衍的态度,没有相关保障措施,使集团和分子公司

缺乏沟通配合,发展受阻,不能协调发展壮大^[4]。

三、集团公司加强资金管理的对策

集团公司所面临的以上种种问题,继续专注集团的战略,全方位激活各业务线增长引擎,在危机中并抓紧商机,积累强大的业务收入。在实现集团总体战略的目标下,这要求在实践中,不断探索和完善资金集中管理的问题。在集团公司的具体实施对策主要有以下几点。

(一)加强预算管理

1. 现金流量预算编制

(1)现金流量周报。每周集团的cashflow系统申报,集团充分掌握每家公司的现金流量。对于每周超过100万的支付款需备注说明,以便集团了解大资金支出情况。对于集团分子公司的往来资金款,也需备注说明,这让集团充分掌握集团内资金往来、外部资金往来的不同状况。

(2)现金流量月报。每月编报现金流预算当期后六个月及当月实际发生,在每月初编报预算时,收入预算根据业务收款预测当月及之后六个月的资金流入。付款预算根据人员工资、材料费用、税金等预测当月及之后六个月的资金流出,原则上支不能大于收。现金流为负需说明原因。

(3)对比分析。一方面,财年结束前一月,根据对比往年同期,预测全年资金使用情况,本财年的现金流量基本能掌握清晰,把控集团资金的运行趋势。另一方面,通过本月实际数与预算数的对比分析,本期实际数与上年同期实际数进行对比分析,找出差异,说明原因。

(4)撰写报告说明。经差异分析后,对重要差异,需撰写报告并解释,向公司负责人报告,有利于集团公司管理层制定下一步的行动计划,进行预算调整。

2. AR和AP担当的责任分配

(1)AR(应收账款)每月追踪项目进展情况。根据合同约定及收入确认事项,追踪项目人员与客户沟通情况,收集收款金额。按应收账款的完成率,每月进行统计。对于逾期的应收款需反应情况说明。特别对于产生违约或长期挂坏账的款项,根据实际情况,通过律师评估,上诉法院等手段追款处理。

(2)AP(应付账款)确认付款占项目收入比。根据项目收入多少确定应付账款多少的同时,再根据付款账龄统计,预算每月支付哪些款项,而不是盲目的全部付款,保证资金利用效率。

3. 超预算审批

对于突发性、临时性的超预算支付款项,在取得项目相关申请材料的情况下,需报分子公司领导审核后,再报集团领导审批流程,最终对符合条件的款项进行付款。

4. 预算监控

各分子公司按照当月已编好预算安排,编制付款申请单付款,若收入预算没有达到预期,付款预算会相应调整,原则遵循资金流收支平衡。

(二)信息数据平台网络化、自动化建设

集团公司通过研发相关资金管理申报系统(比如cashflow申报系统),让分子公司按时间周期(每周)定时申报。界面通过银行分类、AR和AP账期分类、定期存款等,有效获取数据。根据分子公司业务需要,利用商业银行发达的网络数据与企业ERP对接,通过银企直连等信息手段,更方便从银行的数据转入本公司使用,使公司更方便生成入账凭证等,自动化程度变高,提高了分子公司与集团总部处理账务的效率。这样,借助ERP等管理软件的开发应用,使集团公司的资金收支大大提高了透明度。再者,通过计算机软件、相关申报系统平台自动化的应用,使集团公司的规章制度固化。特别是相关授权审批制度的简化,只要按照相关审批流程走,减少了人为因素的干预,促进和完善了集团的资金管理制度,使集团的资金风险控制体系日趋完善^[5]。

(三)人才建设

加强吸纳及栽培人才策略,对集团公司发展至关重要,为了灵活应对现在瞬息万变的市场环境,必须确保人才所需的特质:创意、热忱、多元化、智慧、诚信及潜能。集团通过“人才精进计划”,是培训员工的途径之一。旨在帮助员工发展专长以支援集团业务所提供的整合式业务,需求数字化人才。集团公司联合相关大学理工学院,专家参与的课程,栽培精通数字科技的专业人才。

(四)风险管控

资金池方面集团采用资金池管理模式,对集团内各项资金的把控能力无容置疑,对整体风险也能予以评估控制。不足之处可能在于,一旦风险事件发生,所有资金可能面临危险。集团资金池账户和各分子公司账户都在同一个商业银行。对于集中管理模式下进行的资金管理,必须保持警惕,集团总部应建立全面风险管理体系,建立健全组织机构体系,强化集团公司的内部控制制度。在世界经济一体化中,需时刻观察世界经济变动发展方向,及时制定相关改进策略。

建立完善的组织机构体系主要包括:

第一,建立健全现代企业制度,保障集团公司的董事会、监事会的正常运转,强化董事会、监事会在集团公司风险控制中的作用。

第二,设置独立、专门的风险管理和监督部门,落实风险管理责任。系统平台方面集团及各分子公司的计算系网络系统、申报平台等需要定期维护、升级,保障系统的安全、正常运行,防止病毒等的侵害。

(五)集团与各公司协同发展

第一,集团公司的相关文件指示明确。一般通过邮件告知相关人员,抄送必要领导、负责人等,必须体现指导价值。分子公司才能意识到集团公司地对资金管理的指导性和价值,并积极配合相关工作。在具体工作中,资金管理不仅仅是资金管理部門的事情,各部门都要参与到资金管理工作中来。

第二,集团公司服务指导明确。在实际工作中,分子公司对集团需要的某个数据不明确或不理解,通过语音工具交流、邮件等咨询。集团相关人员的服务充满耐心、高效解决问题,使分子公司提高工作效率。

第三,集团公司主动组织相关培训。集团的发展在不断创新和改革中,各方资源都需合理配置及充分利用,在资金集中管理方面不断在完善。这需要集团公司主动了解各分子公司的资金需求,及时处理相关问题反馈。通过TEAM培训会议等,及时与各分子公司沟通,经验交流、讲解新技能等。

四、结语

集团在多年来不断进行业务转型,克服无数风浪,将挑战化为机遇,务求继续领先同侪,必须采用严格的资金管理模式。总之,集团公司采用“收支两条线”的资金池管理模式,对集团公司明确需要达到的各项目标,特别是以可持续健康增长的业务发展为奋斗目标,机会与威胁并存的各种经济环境下,起着积极的作用并发挥了良好的效果。集团公司通过资金集中管理模式、充分提高资金利用率、提高资金筹划水平、规范资金审批流程,健全集团公司资金管理自动化平台,为集团公司发展愿景——创新思维、热诚、精确、卓越保驾护航。

参考文献:

- [1]刘其锋.集团公司资金池管理研究[J].时代金融,2021(16):79-81.
- [2]丁斌全.集团公司资金管理存在的问题及对策分析[J].财会学习,2020(07):165-166.
- [3]黄丹萍.集团公司资金管理存在的问题及对策研究[J].企业改革与管理,2021(14):191-192.
- [4]李伟.浅议企业资金池管理存在的问题及对策[J].中国商论,2020(12):50-51.
- [5]王杏月.大型央企集团公司的资金集中管理研究[J].中国产经,2021(12):158-159.