

集团企业资金集中管理存在的问题及应对措施

聂冬冬

内蒙古环保投资集团有限公司

DOI:10.12238/jmsr.v2i3.6736

[摘要] 从经济发展规律来看,企业通过扩张、兼并等手段不断向大型化、集团化发展是大势所趋。在集团企业财务管理领域,资金集中管理与财务共享服务这两种管理思想和模式将会深度融合,在展现各自优势的同时发挥协同效应,将成为未来集团企业财务管理变革的新方向。本文通过对集团企业实施资金集中管理中所暴露出的一些问题及成因进行分析,提出了解决这些问题的一些方法和对策。

[关键词] 集团企业资金; 集中管理; 应对措施

中图分类号: F275.1 **文献标识码:** A

The existence of centralized fund management in group enterprises Problems and countermeasures

Dongdong Nie

Inner Mongolia Environmental Protection Investment Group Co., Ltd

[Abstract] From the perspective of economic development laws, it is an inevitable trend for enterprises to continuously develop towards large-scale and collectivization through expansion, mergers, and other means. In the field of financial management in group enterprises, the two management concepts and models of centralized fund management and financial shared services will be deeply integrated, showcasing their respective advantages while exerting synergies, and will become a new direction for future financial management reform in group enterprises. This article analyzes some of the problems and causes exposed in the implementation of centralized fund management in group enterprises, and proposes some methods and countermeasures to solve these problems.

[Key words] Group enterprise funds; Centralized management; Response measures

1 资金集中管理概述

1.1 资金集中管理定义

资金集中管理,是指集团企业通过资本纽带或者契约纽带的方式,对下属公司的资金运营工作实施有效控制,以有效归集及调拨资金资源,从而达到提升企业集团整体资金使用率目标的管理活动。现如今,大型集团企业成员企业较多,提高资本经营水平已成为当务之急。伴随着集团企业的不断扩大,它的业务覆盖的领域逐步增加,在集团内对资金进行管理和使用的灵活性和复杂性也相应地增大。各资金使用方的协调性和统一性的要求进一步提高。因此,在当下的经济环境下,集团企业实施资金集中管理具有一定的客观性和必然性。

1.2 资金集中管理特点

当前集团企业资金管理有四个特点:第一,集团企业资金管理通常采用多层级的管理模式,上一层级管控下一层级,这样可以加快集团内部的信息传递速度,把握资金运作进度;第二,国有集团企业资金挂钩于开展业务的性质,不同性质业务的资金

具有不同的流动性,对于流动性大的企业,融资方式和闲置资金的运作都是其需要研究的重点,平衡成员企业的利益也是资金集中管理的难点;第三,集团企业牵头可以有效降低成本,通过统筹大盘来对外谈判,发挥集团企业优势。通过集团企业的形式可以进一步完善集团内部的资金组织结构,可以有效地避免因多笔融资而导致的通讯成本增加、融资成本增加等问题,进一步降本增效;第四,将市场交易内部化可以更有效地控制风险,降低市场对集团企业的效益冲击,实现良性的内部循环,有利于集团企业未来的发展。

2 集团企业采用资金集中管理模式的必要性

2.1 可以发挥资金的规模效应

一个企业如果能拥有顺畅的资金流,并且有能力在短时间内筹集出一笔可观的资金,不管是在商业谈判、合作磋商,还是在吸引投资等方面,这笔资金都将成为非常明显的优势,能够提升企业在各类商业行为中的竞争力。集团企业在实行了资金集中管理模式之后可以化零为整,将分散的资金集中

起来,期限错配,将资金闲置的时间利用起来,获取远大于底息的收益。

2.2 进一步加强资金风险管控

集团企业将成员企业分散的资金归集后形成资金池,在成员企业资金短缺的时候可以有效调剂,防止成员企业资金链断裂。在资金统一调度的过程中,资金中心可以有效地掌握成员企业资金流动的情况和投资项目的取向,必要时可以调取项目资料进行审查,这样其对成员企业的现金流状况可以有更充分的了解,能更好地了解企业内部的运行状况,有效控制资金的使用风险。

2.3 能够实现降本增效,增强融资效果

融资,顾名思义就是货币资金的融通。通常情况下集团公司融资渠道多为金融机构,而金融机构对于想要融资的公司,往往是根据其公司经营状况、经营规模、还本付息的能力以及内部的经营管理能力等多个方面来考察是否拨取授信额度。在这一大前提下,集团公司中,经营状况较好、盈利能力较强的并且处在政策支持的行业中的分子公司往往更容易获得投资人的青睐,所以在融资环节中能争取到较低的融资成本。而集团中规模较小、盈利能力较差、处在非政府扶持的行业中的分子公司,则面临着融资难的困局。在融资方面受到限制的分子公司,势必会出现发展受到制约、难以规模化的情况。通过资金集中管理,可以很好地利用大笔资金产生的规模效应,以此为条件,与银行、投资机构进行多渠道、双向选择的合作,并且可以利用企业的规模优势来争取一些优惠政策或获得相关利好信息。

3 集团公司资金集中管理存在的问题

3.1 管理层对资金集中管理的认识不够充分

管理层对资金集中管理的要求不够明确,使其在实际操作中缺乏明确的标准。而且一些单位财务部门未按照统一规定进行业务核算从而产生了较多的费用支出,导致部分管理层对资金集中管理更不重视、不理解。资金集中管理需要每个部门都有责任和义务积极参与进去,而各个部门层面积极参与的前提就是各部门的主要负责人能够不断完善对于资金集中管理制度的理解,要有大局意识,能认识到资金集中管理对部分分子公司来说,虽然眼前的流动资金减少了,但是对整个集团层面来说,这些做法有利于集团的发展壮大,而在集团得到迅速发展后,也能反哺那些本就盈利能力强、资金流动率高的分子公司。

3.2 资金分散且管理薄弱

由于母公司对其的控制力、对管理文化的认可程度、直接领导团队对母公司的服从程度等多种因素的差异,部分集团公司的下属分子公司对母公司的服从程度存在差异,这就造成了它们不愿意对集团资金进行集中管理,同时,来自下层的压力也妨碍了集团资金管理工作的顺利进行。资金闲散引发出很多问题,例如,子公司的筹资、投资决策不规范导致集团整体资金利用率低,不能发挥整体效应。下属企业间资金紧张和资金冗余现象并存,资金难以调拨、分配、归集。此外,由于集团内部各个分支机构在开展财务业务的实际需要、投融资需要、或者为了

维护自身的关系,开设了大量的“关系账户”和“人情账户”,从而加大了财务管理的难度,同时也加大了财务管理的成本,使得财务管理工作更加艰难。

3.3 资金管理与业务流程脱节

集团企业下设成员企业数量大,业务类型复杂。近年来,财务共享中心逐步推广,企业财务管理变革迅速,资金集中管理被越来越多的企业关注。集团企业中,其成员企业财务管理已然形成一套体系,贸然强行收权会导致其管理理念和业务实际无法融合。当集团企业同时存在高周转率和低周转率资金业务板块时,资金集中管理如果不考虑成员单位业务实质,统一模式化开展,势必会导致资金分配不合理,财务管理和业务开展脱节,严重的话会影响公司的长远发展。

4 优化集团公司资金集中管理的建议

4.1 增加资金集中管理意识培训,提高资金集中管理意识

由于各分子公司所处行业、地域、规模不同,所以在实行资金集中管理的过程中,不可避免地会出现集团的资金集中管理制度与子公司的原有制度产生矛盾与冲突。所以部分分子公司在还未做好资金集中管理理念引导的前提下就盲目开始了执行相关资金集中管理措施,这是不合理的。首先要让各成员单位做好关于资金集中管理优势的宣传,调动员工积极性,强化员工对于管理制度的认同度;其次是要让负责资金集中管理的人员下沉到各分子公司的一线去,切实调研各集团成员的经营情况和执行资金管理制度的执行情况,实际收录和解决一线财务人员在执行制度时遇到的问题和疑惑。

4.2 严格批复资金的预算

集团在明确预算控制要求之后,在日常的资金使用环节要落实预算控制的要求,借助设定的预算规划对各项资金支出进行控制。集团在开展资金控制时,要确保资金符合集团预算实际,并对集团工作规划进行合理审批。从时间维度来看,预算包括年度预算编制、半年度预算调整、月度平衡,通过对不同周期的预算进行全面的控制,保障集团的预算能够对资金进行严格控制。在年度预算方面,年度预算要按照上下结合的方式,让各分公司、子公司充分参与到预算编制流程中,并且在分公司、子公司内部预算编制完成之后,由各公司的负责人进行审核,审核通过之后提交集团总部,集团总部进行汇总并判断预算是否符合要求,符合要求则提交管理层审批,管理层针对预算中存在的问题制定调整规划,并下发公司进行调整,通过反复的沟通和协调形成最终的预算规划,确保预算得到严格执行。集团在每月要分析预算执行情况,并针对预算工作中暴露的问题及时落实奖惩机制,以保障预算管理的要求有序达成。

4.3 重视人才培养与人才引进

首先,对于资金管理人才匮乏的问题,企业应同时注重内部培养与外部招聘。在日常财务团队建设中,应有意识从现有团队中的发现和培养资金管理专业人才,摒弃资金管理工作等同于传统出纳的错误观念。其次,除了必要的财务知识,还应加强员工对金融学、经济学、投融资知识的学习,开展资金监管规则等

相关专业的培训。此外,目前国内金融机构普遍推行手机银行、网上银行、无人银行等新的业务办理模式,力图削减员工数量,节约人力成本。这些从金融机构走出来的优秀人才具有工作严谨认真的特点,熟悉银行业务操作和规则,了解金融知识,有一定的人际关系基础优势,可以作为企业招聘资金管理人才的重点关注目标。最后,也呼吁广大高校能紧跟企业财务管理的发展方向,开展相关学科的建设与研究,培养更多的资金管理专业人才。

5 结束语

随着社会的发展,也在我国经济转变发展模式的背景下,集团发展所面临的压力不断加大。集团为了提高企业核心竞争力,要优化资金集中管理水平。资金是流动性强、风险大、管理难度高的资产,资金管理水平对集团整体管理水平产生重要影响。同样,资金集中管理也是未来现代化集团企业资金管理的发展趋势。针对集团资金集中管理工作进行研究,认为集团在资金集中管理中要结合企业的实际,避免盲目管理的问题,通过优化集

团的工作方式和流程,保障集团的各环节管理机制更加合理,确保集团的风险得到有效控制。为集团企业未来的战略目标做好准备,并为目标制定提供的可靠数据,为集团企业的长远良好发展保驾护航。

【参考文献】

[1]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.

[2]郭文菊.集团企业资金集中管理存在的问题及应对措施[J].财富生活,2021(08):129-130.

[3]胡琼.集团企业资金集中管理存在的问题及建议[J].企业科技与发展,2020(06):251-252.

[4]朱红静.浅谈集团企业实施资金集中管理中存在的问题[J].财会学习,2020(11):91-92.

[5]侯献国.集团企业资金集中管理存在的问题及措施探析[J].当代会计,2019(09):92-93.