

# 企业资金集中管理模式及其优化策略研究

夏侯盛男

中国华电科工集团有限公司, 中国·北京 100000

**【摘要】**本研究聚焦企业资金集中管理, 剖析多种模式, 如结算中心、内部银行和财务公司模式, 探讨其提升资金使用效率、降低风险及增强管控的重要意义。通过分析现状, 发现虽有成效, 但存在管理模式选择不当、信息化滞后、预算与资金管理脱节、风险防控意识淡薄等问题。进而提出优化策略, 包括精准适配管理模式、构建预算与资金协同机制及全方位防控风险。企业应依自身特质与战略选择模式, 优化预算编制与执行, 增强风险意识并制定应对策略, 以提升资金管理效能, 增强竞争力, 应对未来机遇与挑战。

**【关键词】**企业集团; 资金集中管理; 管理模式; 优化策略

## 引言

析背景: 经济浪潮中资金管理的关键意义。随着经济全球化进程的加速, 企业集团所处的市场环境发生了深刻变革。在这个竞争白热化的时代, 企业的规模不断扩张, 业务领域逐渐多元化, 跨地域、跨行业经营已成为常态。这一发展趋势在带来广阔发展空间的同时, 也使得企业资金管理的复杂性与日俱增。企业资金犹如企业的血液, 贯穿于生产经营的各个环节, 其管理水平的高低直接关乎企业的生死存亡。有效的资金管理能够确保企业资金链的稳定, 提升资金使用效率, 增强企业的抗风险能力, 进而在激烈的市场竞争中占据有利地位。而资金集中管理作为一种先进的资金管理理念和方法, 正逐渐成为企业集团应对资金管理挑战、实现资源优化配置的重要手段。

探究目的: 明确研究方向与核心目标。本研究旨在深入挖掘企业资金集中管理的内在逻辑和运行机制, 通过对不同管理模式的详细剖析, 揭示其各自的特点、优势及适用场景。同时, 全面考察企业资金集中管理的实际状况, 准确找出当前实践中存在的问题和不足之处。在此基础上, 紧密结合企业管理理论与实践经验, 提出切实可行的优化策略, 为企业在资金集中管理过程中提供科学的决策依据和操作指南, 助力企业提升资金管理的精细化、科学化水平, 实现企业价值的最大化。

## 1 企业资金集中管理的模式解读

### 1.1 结算中心模式: 内部结算枢纽的运作机理

结算中心模式是企业集团在资金集中管理中常用的一种方式。在这种模式下, 企业集团设立专门的结算中心, 作为内部资金结算和管理的核心枢纽。结算中心负责集中办理集团内部各成员单位之间的现金收付和往来结算业务。

各成员单位在结算中心开设内部结算账户, 所有资金收支活动均通过该账户进行。结算中心通过对成员单位资金的集中调配和管理, 实现资金的内部融通和优化配置。例如, 当某一成员单位出现资金临时性短缺时, 结算中心可从其他资金充裕的成员单位调配资金, 以满足其短期资金需求, 避免了外部融资的高额成本和繁琐手续。这种模式有助于企业集团加强对内部资金流的监控和管理, 提高资金使用效率, 降低资金运营成本。

### 1.2 内部银行模式: 模拟银行职能的管理模式

内部银行模式则是在企业集团内部模拟银行的运作机制, 构建起一个相对独立的资金管理体系。内部银行承担着集团内部资金的管理、结算、信贷和监督等多重职能。它为各成员单位设立独立的账户, 按照银行的结算方式进行资金往来结算。同时, 内部银行还可以根据成员单位的资金状况和经营需求, 提供内部信贷服务, 通过合理的利率政策引导资金流向效益更高的项目或单位。在这种模式下, 企业集团能够像银行管理客户资金一样, 对内部资金进行精细化管理, 实现资金的有偿使用, 提高成员单位的资金成本意识, 促进资金的合理分配和有效利用。

## 2 企业资金集中管理的现状

### 2.1 实施现状: 描绘企业资金集中管理的全景图

当前, 企业集团对资金集中管理的重视程度与日俱增, 众多企业纷纷踏上资金集中管理的实践征程。从实施现状来看, 大型企业集团在资金集中管理方面表现出较高的积极性, 其中能源、电力、通信等行业的企业集团因业务规模大、资金流量大、产业链条长, 实施比例更为突出。在管理模式选择上, 企业呈现多样化倾向, 规模大且金融业务复杂的企业集团多青睐财务公司模式, 以发挥其专业金

融服务优势；中小企业集团则更多采用结算中心模式或内部银行模式，聚焦内部资金结算与简单融通功能。

企业集团在资金集中管理实践中取得了显著成效。在资金集中度方面，部分企业集团成绩斐然，如某大型能源企业集团通过有效管理，资金集中度大幅提升，增强了集团资金调配能力，在项目投资、债务偿还、战略并购等方面更具优势。融资成本也得到有效控制，某大型制造业企业集团实施资金集中管理后，利用财务公司统一融资，凭借规模和信用优势，降低了债券发行和银行贷款利率，减少了外部融资依赖，提升了盈利能力。同时，风险管控能力显著增强，企业集团通过建立资金管理信息系统和完善制度流程，实时监控资金动态，规范资金运作，有效防范了各类资金风险，确保资金链稳定安全。然而，尽管取得了诸多成绩，企业在资金集中管理过程中仍面临一些挑战，需要进一步优化和完善。

## 2.2 问题剖析：深入挖掘资金集中管理中的困境

### 2.2.1 管理模式选择失当：适配性缺失的难题

部分企业在选择资金集中管理模式时，未能充分考虑自身的规模、行业特点、发展阶段、组织架构以及管理水平等因素，导致所选模式与企业实际运营情况不匹配。例如，一些中小企业集团盲目追求先进的财务公司模式，但自身缺乏专业的金融人才和完善的金融管理体系，无法充分发挥财务公司的优势，反而陷入了管理困境。另外，一些企业集团在发展过程中，随着业务规模和组织架构的变化，未能及时调整资金集中管理模式，导致原有的模式无法适应新的发展需求。这种管理模式选择的失当，不仅影响了资金集中管理的实施效果，还可能给企业带来额外的管理成本和运营风险。

### 2.2.2 预算管理与管理脱节：协同机制的断裂

预算管理与资金管理脱节是企业资金集中管理中较为常见的问题之一。在预算编制环节，部分企业缺乏科学合理的编制方法和流程，预算编制往往脱离实际经营情况，过于乐观或保守，导致预算指标与实际资金需求存在较大偏差。在预算执行过程中，缺乏有效的监控和约束机制，预算执行的刚性不足，随意调整预算的现象时有发生。这使得资金管理失去了预算的指导和约束，资金使用的计划性和合理性大打折扣。例如，一些企业在预算执行过程中，出现了资金超支但无法及时调整预算的情况，导致资金链紧张；而另一些企业则存在资金闲置但未及时纳入预算调整范围的问题，降低了资金使用效率。这种预算管理与资

金管理的协同机制断裂，严重影响了企业资金的整体管理效能。

### 2.2.3 风险防控意识淡薄：潜在风险的隐忧

在资金集中管理过程中，部分企业风险防控意识薄弱，对资金风险的认识不足。一些企业在追求资金收益最大化的同时，忽视了对风险的评估和管理，盲目进行投资和融资活动。例如，在进行投资决策时，缺乏对投资项目的充分调研和风险评估，仅凭主观判断或短期利益驱动就投入大量资金，导致投资失败，资金损失惨重。同时，企业在风险应对方面缺乏有效的策略和措施，风险预警机制不完善，无法及时发现和应对潜在的资金风险。一旦市场环境发生变化或出现突发情况，企业往往措手不及，面临巨大的资金压力和经营困境。

## 3 企业资金集中管理的优化策略

### 3.1 模式适配：精准选择契合企业需求的管理模式

#### 3.1.1 考量企业自身特质：量体裁衣的选择策略

企业在选择资金集中管理模式时，应全面考量自身的规模大小、行业特性、发展阶段以及组织架构等因素。对于规模较小、业务相对单一的企业集团，结算中心模式可能是较为合适的选择。这种模式结构简单、操作便捷，能够在不增加过多管理成本的前提下，实现基本的资金集中管理功能，如资金结算、内部资金调剂等。而对于规模较大、金融业务需求较为复杂的企业集团，财务公司模式则具有更大的优势。财务公司可以提供全方位的金融服务，满足企业集团多元化的资金管理需求，如融资服务、资金运营、风险管理等。同时，企业还应结合自身所处的行业特点，考虑行业的资金周转速度、资金季节性波动等因素。例如，对于季节性生产特征明显的行业，在资金集中管理模式选择上应注重资金的灵活调配和短期资金融通功能。此外，企业在不同发展阶段，资金管理需求也会有所不同。在初创期，企业资金相对紧张，资金集中管理的重点可能在于资金的筹集和基本的资金监控；而在发展成熟期，企业则更注重资金的高效运作和风险控制，应选择与之相适应的管理模式。

#### 3.1.2 融合企业发展战略：战略导向的模式抉择

企业的资金集中管理模式应紧密围绕企业的长期发展战略进行选择和设计。如果企业集团致力于多元化发展战略，通过并购、投资等方式拓展新的业务领域，那么资金集中管理模式应具备强大的资金筹集和资源整合能力，以支持企业的战略扩张。在这种情况下，财务公司模式或能

够实现高度资金集中和灵活调配的内部银行模式可能更为适宜。例如,企业在进行跨行业并购时,需要大量资金支持,财务公司可以通过多种融资渠道迅速筹集资金,为并购项目提供有力保障。相反,如果企业集团专注于核心业务的深耕细作,追求成本领先战略,那么资金集中管理模式应侧重于优化内部资金流程,降低资金运营成本。结算中心模式通过集中结算和资金调剂,可以减少资金闲置和浪费,提高资金使用效率,符合成本领先战略的要求。总之,资金集中管理模式应成为企业实施发展战略的有力工具,为企业战略目标的实现提供坚实的资金支持。

### 3.2 预算与资金协同:构建一体化管理机制

#### 3.2.1 优化预算编制体系:夯实资金管理的基础

企业应结合自身战略目标和经营计划,运用科学合理的方法优化预算编制体系。采用零基预算、滚动预算等先进的预算编制方法,充分考虑市场变化、行业趋势以及企业内部实际情况,确保预算编制的准确性和前瞻性。在编制过程中,加强各部门之间的沟通与协作,使预算指标能够真实反映各业务环节的资金需求。例如,销售部门应根据市场预测和销售计划提供准确的收入预算,生产部门应结合生产能力和订单情况制定合理的成本预算,财务部门则在此基础上进行综合平衡和资金规划。同时,建立预算项目库,对各项预算支出进行分类管理和细化分析,提高预算编制的科学性和精细化程度,为资金管理提供坚实的基础。

#### 3.2.2 强化预算执行监控与调整:确保资金使用的合理性

建立健全预算执行监控机制,对预算执行情况进行实时跟踪和动态分析。通过资金管理信息系统,设置预算执行预警指标,当实际资金支出接近或超过预算限额时,及时发出预警信号,提醒相关部门和人员采取措施加以控制。加强对预算执行过程的审核和监督,严格执行预算审批制度,确保资金支出的合法性和合规性。对于预算执行过程中出现的偏差,及时进行分析 and 原因查找,如因市场变化、政策调整等客观因素导致预算与实际不符,应及时启动预算调整程序。预算调整应遵循严格的审批流程,确保调整后的预算仍然符合企业战略目标和整体利益,保证资金使用的合理性和有效性。

### 3.3 风险防控强化:全方位构建资金安全防线

#### 3.3.1 培育风险意识:筑牢风险防范的思想根基

企业应从管理层到基层员工,全方位培育风险意识,将风险防范理念贯穿于企业经营管理的全过程。通过开展风

险培训、案例分析等活动,使全体员工充分认识到资金集中管理过程中面临的各种风险及其潜在危害,增强对风险的敏感性和警惕性。管理层应以身作则,树立正确的风险观念,在决策过程中充分考虑资金风险因素,避免盲目追求短期利益而忽视风险。同时,建立健全风险文化建设机制,将风险意识融入企业的价值观和企业文化中,形成人人关注风险、人人防范风险的良好氛围。

#### 3.3.2 完善风险评估与预警机制:提前洞察风险隐患

构建科学完善的风险评估体系,结合企业自身特点和资金管理实际情况,制定一套全面、系统的风险评估指标和模型。对企业面临的市场风险、信用风险、流动性风险、操作风险等各类资金风险进行全面评估和量化分析,准确识别风险来源和风险程度。在此基础上,建立风险预警机制,设定合理的风险预警阈值,通过资金管理信息系统实时监测风险指标的变化情况。一旦风险指标超过预警阈值,系统应立即自动发出预警信号,并及时推送至相关责任人,以便其能够及时采取措施进行风险应对,将风险损失控制在最小范围内。

## 4 结语

本研究对企业资金集中管理进行了全面剖析。通过对结算中心、内部银行和财务公司等模式的深入探讨,明确了其各自特点及在提升资金使用效率、降低风险、增强集团管控方面的重要意义。在现状分析中,发现企业虽在资金集中度、融资成本和风险管控上取得一定成果,但仍存在管理模式选择不当、预算与资金脱节、风险意识淡薄等问题。针对这些问题提出的优化策略涵盖模式适配、预算与资金协同以及风险防控强化等方面。企业应根据自身实际情况合理选择管理模式,优化预算管理流程,增强风险意识并完善风险应对措施,从而提升资金管理效能,保障企业资金链稳定,增强整体竞争力,实现可持续发展。

### 参考文献:

- [1]程琼. 国企全面预算管理与资金集中管理结合的相关思考[J]. 中小企业管理与科技. 2023, (4): 100-102.
- [2]于贞. 全面预算管理在国企集团的应用研究-以丹东市CJ集团为例[J]. 大众投资指南. 2020(15): 193-194.
- [3]张鲁昌. 基于全面预算管理的施工企业资金管理探究[J]. 当代会计. 2024, (3): 124-126.
- [4]蔡海燕. 国有企业全面预算管理与资金集中管理相结合的分析[J]. 大众投资指南. 2023, (7). 182-184.