

集团公司资金管控体系的构建与完善

夏侯盛男

中国华电科工集团有限公司, 中国·北京 100000

【摘要】本研究聚焦集团公司资金管控体系。在复杂经济环境下,深入剖析资金管控理论,包括集中管理、内部控制与风险管理理论,解析预算、结算、风险要素。现状方面,全面扫描并剖析预算、结算、风险与信息管理的现存问题及根源。进而提出构建精准预算体系、优化结算流程、加强风险管理等策略,旨在为集团公司资金管控提供理论与实践指导,增强其竞争力与可持续发展能力。

【关键词】集团公司; 资金管控; 竞争力; 可持续发展

引言

当今全球经济一体化进程加速,市场竞争态势愈发激烈。集团公司不断拓展规模,涉足多元化业务领域,这使得资金管理的复杂性呈指数级增长。资金作为企业运营的关键血液,其有效管控直接关乎集团公司的兴衰成败。在这样的大环境下,构建科学完善的资金管控体系成为集团公司应对挑战、把握发展机遇的核心任务之一。本研究旨在深入挖掘集团公司资金管控体系的构建要素、运行逻辑与优化路径,精心打造一套契合市场动态且行之有效的资金管控模式。通过提升资金管理的精准性、高效性与安全性,增强集团公司在复杂经济环境中的核心竞争力,为其实现可持续发展提供坚实有力的支撑。

1 资金管控体系关键构成要素解析

1.1 资金预算管理:规划资金流向的蓝图

1.1.1 预算编制:科学规划资金收支

在预算编制过程中,企业需综合考量宏观经济形势、行业发展趋势、企业战略规划以及内部各业务板块的运营需求等多方面因素。例如,通过对市场需求的预测分析,合理安排生产规模,进而确定原材料采购、人工成本等资金支出预算。同时,结合企业的销售策略和市场份额预期,预估销售收入及其他资金流入。采用滚动预算法、零基预算法等多元编制方法,确保预算既具有前瞻性又符合实际情况。强化跨部门协作,财务部门与业务部门密切沟通,共同参与预算编制,使预算涵盖企业经营活动的各个环节,保障预算的全面性和准确性。

1.1.2 预算执行:严格把控资金动态

建立严格的预算执行监控机制,明确各部门在预算执行中的职责和权限。通过信息化系统实时跟踪资金收支

情况,将实际执行数据与预算指标进行对比分析,及时发现并纠正偏差。例如,当某部门的费用支出接近预算上限时,系统自动发出预警,提醒该部门严格控制开支。强化预算执行的过程管理,定期对预算执行情况进行总结和反馈,及时调整执行策略,确保预算执行的严肃性和有效性,提高资金使用效率。^[1]

1.1.3 预算考核:公正评价资金绩效

构建一套科学合理的预算考核指标体系,不仅关注财务指标,如资金周转率、成本费用利润率等,还纳入非财务指标,如预算执行准确率、业务完成进度等。根据各部门的职责和业务特点,设定差异化的考核权重,确保考核结果客观公正。实施严格的奖惩措施,将预算考核结果与员工绩效奖金、晋升机会等挂钩,对预算执行优秀的部门和个人给予奖励,对未达标的进行相应惩罚,充分调动员工执行预算的积极性和主动性,持续优化预算管理工作。

1.2 资金结算管理:畅通资金流转的渠道

1.2.1 结算模式:择优适配企业需求

企业应深入分析各类结算模式的特点和适用范围。如结算中心模式适用于集团内部资金往来频繁、规模较大且管理集中的企业,它能够有效实现资金的内部调剂和监控。财务公司模式则更适合具有较强金融服务需求和资金运作能力的大型集团公司,可为成员单位提供多样化的金融服务。企业需结合自身的组织架构、业务模式和发展战略,选择最适配的结算模式,并根据市场变化和企业需求持续优化改进,确保资金结算的高效性和安全性。

1.2.2 结算流程:精简优化操作环节

对现有的结算流程进行全面梳理,去除繁琐不必要的手续和环节。例如,简化报销审批流程,减少不必要的签字

环节, 缩短审批时间。引入先进的信息技术手段, 如电子支付系统、自动化结算软件等, 实现资金结算的自动化和电子化, 提高结算效率和准确性。同时, 加强结算过程中的风险防控, 建立健全资金结算风险管理制度, 对结算风险点进行有效识别和监控, 确保资金结算安全。

1.2.3 管理平台: 构建智能管控中枢

全力打造功能完备、技术先进的资金集中管理平台。该平台应具备资金监控功能, 实时掌握集团及各成员单位的资金余额、收支明细、资金流向等信息; 资金调度功能, 根据集团资金需求和各成员单位的资金状况, 实现资金的合理调配和统筹安排; 资金分析功能, 运用数据分析工具对资金数据进行深度挖掘和分析, 为资金管理决策提供数据支持。加强平台的安全防护体系建设, 采取数据加密、用户身份认证、访问权限管理等措施, 确保平台稳定运行和资金数据安全。

1.3 资金风险管理: 筑牢资金安全的防线

1.3.1 风险识别: 敏锐洞察潜在威胁

运用多种风险识别方法, 如头脑风暴法、流程图分析法、财务报表分析法等, 全面排查资金管理活动中的潜在风险。例如, 通过分析财务报表中的资产负债率、流动比率等指标, 评估企业的偿债能力和资金流动性风险; 借助流程图分析资金收支流程中的关键控制点, 识别可能存在的操作风险。建立风险预警指标体系, 设定合理的阈值, 对资金风险进行实时监测, 一旦指标异常立即发出预警信号, 为及时采取风险应对措施提供依据。

1.3.2 风险应对: 精准施策化解风险

针对不同类型的风险制定差异化的应对策略。对于市场风险, 企业可通过多元化投资、套期保值等手段降低风险暴露程度。例如, 一家从事国际贸易的集团公司, 面对汇率波动风险, 可采用远期外汇合约进行套期保值。在信用风险方面, 加强客户信用评估和管理, 建立信用档案, 对信用等级较低的客户采取更为严格的信用政策, 如缩短信用期限、提高预付款比例等。对于流动性风险, 合理安排资金结构, 保持适度的现金储备, 确保企业在面临资金需求时有足够的资金应对。同时, 建立风险应急机制, 制定应急预案, 明确在突发风险事件发生时的应对流程和责任分工, 提升企业的危机应对能力。

1.3.3 风险监控: 全程跟踪风险态势

构建动态、全面的风险监控体系, 实时跟踪风险指

标的变化情况。通过信息化系统实现风险数据的实时采集、传输和分析, 及时掌握风险动态。定期对风险管控效果进行评估, 分析风险应对策略的有效性, 总结经验教训, 根据评估结果及时调整风险监控指标体系和应对策略, 确保风险管理工作的持续优化和改进, 有效防范和控制资金风险。

2 集团公司资金管控体系的现状洞察

2.1 问题深度剖析

2.1.1 资金预算管理困境

预算编制缺乏前瞻性和精准性主要源于市场调研不充分、对企业战略目标理解不深入以及缺乏科学的预测方法。执行随意性大是由于预算执行监控机制不完善, 对预算调整缺乏严格规范, 导致预算失去约束性。考核机制不完善则是因为考核指标未能全面反映资金管理绩效, 考核过程缺乏公正性和透明度, 无法有效激励员工积极参与预算管理。^[2]

2.1.2 资金结算管理难题

结算模式选择不当是由于企业对自身业务特点和资金管理需求认识不足, 缺乏对不同结算模式的深入研究和比较。结算流程繁琐源于组织架构不合理, 部门之间职责不清、协调困难, 以及缺乏对结算流程的优化意识。资金集中管理平台功能滞后是由于企业在平台建设方面投入不足, 技术更新不及时, 未能充分利用现代信息技术提升平台功能。

2.1.3 资金风险管理挑战

风险意识淡薄主要是因为企业管理层对风险管理的重要性认识不足, 缺乏风险管理文化建设。风险识别不全面是由于缺乏系统的风险识别方法和工具, 对企业内外部环境变化的敏感度较低。评估方法不科学是因为缺乏专业的风险管理人才和技术手段, 无法进行准确的风险量化分析。应对措施缺乏针对性和有效性是因为在制定应对策略时未充分考虑风险的特点和企业实际情况, 缺乏灵活性和可操作性。监控机制不健全是由于缺乏有效的风险监控技术手段和信息反馈机制, 无法实现对风险的实时动态监控。

2.2 根源追本溯源

2.2.1 管理理念守旧滞后

部分集团公司管理层仍然秉持传统的资金管理观念, 过于注重资金的安全性, 忽视了资金的效益性和流动性。缺乏对现代资金管理理念和技术的学习与应用, 未能充分认

识到资金管控体系在企业战略管理中的重要地位, 导致企业在资金管理方面缺乏创新意识和进取精神。

2.2.2 组织架构混乱繁杂

企业内部组织结构不合理, 层级过多, 部门之间职责划分不明确, 存在职能交叉和空白区域。这种混乱的组织架构导致资金管理 workflow 不畅, 信息传递失真, 协调沟通成本高昂, 严重影响了资金管控工作的效率和效果。

2.2.3 制度体系残缺不全

资金管理制度不健全, 缺乏系统性和完整性, 无法涵盖资金管理的各个环节和流程。制度执行缺乏刚性约束, 存在有章不循、违规操作的现象。监督机制缺失, 对制度执行情况缺乏有效的监督和检查, 无法及时发现和纠正制度执行中的问题, 导致制度形同虚设。

3 集团公司资金管控体系的构建与完善方略

3.1 构建精准科学的资金预算管理体系

3.1.1 预算编制精益求精

加强市场调研与趋势分析, 组建专业的市场调研团队或委托专业机构, 深入了解行业动态、市场需求变化以及竞争对手情况。运用大数据分析、预测模型等先进技术手段, 结合企业战略规划和历史经营数据, 提高预算编制的科学性和前瞻性。^[3]

3.1.2 预算执行刚柔并济

建立健全预算执行监控机制, 利用信息化系统实时跟踪资金收支情况, 将预算执行情况纳入绩效考核体系, 对执行偏差较大的部门进行重点监控和分析。同时赋予一定的灵活性, 对于因市场环境变化、政策调整等不可抗力因素导致的预算偏差, 允许在严格审批程序下进行适当调整, 确保预算执行既能保持刚性约束, 又能适应实际变化。

3.2 加强稳健全面的资金风险管理体系建设

3.2.1 风险意识警钟长鸣

开展全员风险意识培训, 通过案例分析、专题讲座、内部培训课程等形式, 向员工普及资金风险管理知识, 提高员工对风险的认识和重视程度。培育积极的风险管理文化, 将风险管理理念融入企业的价值观和日常经营管理活动中, 形成全员参与、共同防范风险的良好氛围。例如, 在企业内部设立风险管理宣传栏, 定期发布风险案例和风险管理知识; 鼓励员工参与风险管理讨论和建议, 对提出有效风险管理建议的员工给予奖励。

3.2.2 风险识别精准入微

运用先进的风险识别技术和工具, 如风险矩阵、故障树分析、情景分析法等, 对资金管理活动中的各类风险进行全面、深入的识别。结合企业内外部环境变化, 定期更新风险识别清单, 确保风险识别的及时性和准确性。例如, 一家跨国集团在面临国际政治经济形势不稳定时, 及时识别汇率风险、贸易政策风险等对资金管理的影响。建立风险预警指标体系, 根据风险类型和企业实际情况, 设定合理的预警阈值, 利用信息化系统实时监测风险指标变化, 及时发出预警信号。

3.2.3 风险应对有的放矢

针对不同类型的风险, 制定个性化、针对性强的应对策略。对于市场风险, 采用多元化投资策略, 分散投资风险; 运用套期保值工具, 锁定汇率、利率等风险。在信用风险方面, 建立完善的客户信用评估体系, 对客户信用状况进行动态跟踪评估, 根据信用等级调整信用政策。对于流动性风险, 优化资金结构, 合理安排资金储备, 拓宽融资渠道, 确保企业在资金紧张时有足够的资金来源。同时, 制定风险应急预案, 明确在重大风险事件发生时的应急处理流程和责任分工, 定期进行应急演练, 提高企业应对风险的实战能力。

4 结论

本研究全面剖析了集团公司资金管控体系, 明确了资金管控相关理论及体系构成要素, 深入洞察现状, 指出预算、结算、风险方面存在的问题及根源。进而提出构建精准预算体系、优化结算流程、加强风险管理策略, 形成系统的资金管控方案。这有助于集团公司提高资金使用效率、保障资金安全、优化管理、促进协同, 对企业稳健发展意义重大。在实践中, 集团公司应更新理念, 优化架构与制度, 引入技术, 构建科学高效管控体系, 实现资金管理的精细化、科学化与规范化, 推动企业持续健康发展。

参考文献:

- [1] 桑文奇, 杨宇, 刘薇. 基于价值创造的智慧资金管控体系创新与实践[J]. 企业管理, 2023, (S1): 282-283.
- [2] 赵艳双. 财务管理视角下企业资金管控体系构建研究——以M集团为例[J]. 财会学习, 2023, (09): 164-166.
- [3] 张雨. LY公司资金管控体系研究[D]. 北方工业大学, 2022.