

# 建筑施工企业资金集中管理模式优化探究

严子舜

中国港湾工程有限责任公司, 中国·北京 100027

**【摘要】**资金管理是现代企业发展过程中一项极为重要的财务职能, 建筑施工企业因其项目长周期, 资金体量大, 管理结构较为复杂等特点, 相比于企业发展初级阶段的分散式资金管理模式而言, 资金集中管理能够更好得适应企业发展的要求。资金集中管理对于提升企业资金管理水平, 提高资金使用效率有着重大的意义。选择设计一种符合企业生产经营和财务管理要求的资金集中管理模式, 能够起到保障企业资金安全, 控制资本成本的作用。建设适合的资金管理信息系统, 可以加强对整个企业生产经营与财务上的管控, 有利于提供建筑施工企业的市场竞争力, 创造更大的企业价值。本文对建筑施工企业资金集中管理模式进行了分析与总结, 并提出了相关优化资金管理模式的策略与建议, 以供建筑施工企业参考。

**【关键词】**资金管理; 建筑施工企业; 模式优化

## 1 资金集中管理模式分类

资金集中管理模式总体上分为分散式管理与集中式管理两大类, 分散式管理的总体上较为松散, 没有形成固定的模式, 集中式管理目前主要分为三大类别: 1. 统收统支模式。该模式主要是由总公司在银行直接开具账户, 并由总公司统一进行资金的调配与管理。这种模式所有的银行账户都由总公司来开具, 下属单位不得私自进行账户开立, 集团内所有单位取得的收入都需要存入集团统一开立的银行账户中。<sup>[1]</sup> 集团内所有的单位的成本费用都要通过集团的统一审批后再由集团开立的银行账户支出。统收统支模式下, 集团总部对于集团的所有资金都能精确的掌握, 对所有的资金拥有绝对的控制, 在资金安全上毫无疑问有着良好的保障。但是正因为集团对资金的控制程度高, 也导致了资金运作方面效率明显偏低, 子分公司单位资金自主权较小, 因此积极调配资金的意愿不强。2. 结算中心模式。集团采用结算中心模式时需要设置一个内部单独的结算中心机构用于资金管理, 集团内单位在使用和调拨资金上由结算中心负责处理, 以确保资金在集团内部的使用和流动能够安全高效。集团结算中心会为子分公司开设账户, 并将资金业务划分到结算中心进行管理。在这种模式下, 各单位拥有一定的自主管理资金的权力, 有利于提高整体资金的使用效率。<sup>[2]</sup> 3. 财务公司模式。集团下设一个具有独立法人资格的财务公司, 使其在法律地位上能够独立于集团母公司, 不再是归属与母公司的一个内部管理机构。集团内部的主要金融业务都可以通过财务公司进行处理, 比如筹融资、结算、担保等。财务公司因为其独立法人主体的地位, 还可以参与外部金融市场, 获取来源于集团外的业务收益。财务公司属于集团的子分公司, 与其他单位平级并且相互之间较为独立, 自负盈亏。

## 2 建筑施工企业资金集中模式分析

目前, 多数大型建筑施工企业集团采用的是结算中心的资金集中管理模式, 在资金管理方便符合资金与账务处理分离的基本原则<sup>[3]</sup>, 总体上所有的资金都需要集中到企业集团的结算中心账户中进行集中管理, 由结算中心为各个子分公司或者项目部设置独立的资金账户, 集团对子分公司的资金账户存量额度进行管理控制, 当资金存量大于某一个特定的金额时, 结算中心会要求子分公司将多余的资金向上调拨, 当余额低于某一个特定的金额时, 结算中心会下拨部分资金到子分公司, 以此

来进行资金的调拨与统筹管理。集团公司的结算中心为子分公司统一设置结算使用的账户, 以收支两条线作为主要的管理思路。<sup>[4]</sup> 子分公司在集团公司的资金管理制度的约束之下, 将日常的收入存入指定账户, 并且超过规定的金额时, 将多余部分向上归集。在支出方面, 结算中心将预算核定的成本费用划分到各子分公司, 为各单位的日常经营提供资金支持。在结算中心的模式下, 各子分公司可以对资金进行适当地自主规划, 拥有一定的自主权, 此项模式让资金的使用范围受到了较大的限制, 而且结算中心作为集团内部的非法人单位, 代表了集团的管理意志, 很多时候缺乏效率和监督, 导致下属子公司在资金使用过程中浪费了许多时间, 一定程度上也降低了生产经营的效率。

## 3 建筑施工企业资金管理的不足

结算中心的资金管理模式目前是多数大型建筑施工企业的主流模式, 虽然理论上能够实现集权与分权并存, 兼顾资金安全与效率。然而在实际的业务过程中, 也存在许多需要改进的不足之处。目前, 建筑施工企业常见的不足有以下几个方面:

3.1 资金集中管理模式需要进一步强化, 企业规模在发展的过程中不断扩大, 外部环境与内部结构也更加复杂, 资金集中管理的难度会更大。大多数情况下资金的分部并不密集, 集中程度不高。集团企业内部资金留存量较大, 使用效率不高, 难以实现真正的统筹规划。资金集中管理体系不完善, 内部管理结构不健全, 分工不明确, 与子公司配合难度大。

3.2 资金预算管理欠缺, 预算编制与执行联系松散, 编制依据不精准, 预算的超支行为相关责任追究不足, 难以发挥预算对资金的约束作用。

3.3 企业集团内子分公司融资渠道狭窄, 资金成本高, 风险隐患大, 信贷业务水平落后, 下属单位资金不足与闲置情况并存。

3.4 企业信息化程度落后。系统之间关联性不强, 信息在不同部门之间的共享以及传递的效率都非常低下。

3.5 资金监管程度不足, 企业公司每天都有许多资金往来交易, 工作量非常大, 但是目前多数建筑施工企业的资金监管工作还是由财务部来处理, 由此产生了资金业务独立性不足的隐患, 监管处于核算环节之后, 对事前编制以及事中流程不够重视, 许多环节存在疏忽与遗漏, 这样就存在一定的资金风险。

#### 4 建筑施工企业资金集中管理模式优化策略

对于资金管理过程中出现的这些不足,我们可以考虑从如下方面入手优化:

##### 4.1 在强化资金管理模式的方面,优化改进资金管理系统

企业可以将结算中心模式转变为资金管理机构拥有独立法人地位的财务公司模式。财务公司因为自成法人,所以可以下设属于自己的部门:(1)财务部。财务部的主要职责为日常的账务处理,税务报表,财务报表。(2)结算中心,结算中心主要职责为集团内部的账户、资金归集与结算等工作。(3)投融资部门。投融资部分主要职责为集团内部的投融资业务,比如信贷、资管、发行债券,资产证券化,不良资产处置等工作。(4)综合行政部。综合行政部主要负责党群,行政,人力等支撑职能工作。(5)内部审计部门。内部审计部门主要职责为对资金内控体系进行完善和监督。[5] 资金业务的具体处理原则依然是统收统支,收支两条线,将收支活动进行分离。结算中心在管理的过程中,可以考虑应用零余额的账户管理模式,结算中心开设的账户作为总账户,子公司的账户作为结算分理处,并在上级结算中心设置内部账户,结算分理处定期清算资金,将收入款项划拨到下级子公司,再由子公司划拨到总账户中。支出账户负责日常开支业务,大额款项需要由财务公司处理。基于财务公司的模式,不仅能归集资金,降低风险,又能对大额支出进行统一控制,降低资金不合规支出的风险。

4.2 在资金预算管理方面,要做到强化资金预算管理,科学地编制执行资金预算。

资金预算应当由集团公司的预算委员会审定,并将预算下发至各下级单位,各单位根据自身的生产经营特点编制现金收支的预算。资金结算中心定期对下属单位的预算情况进行汇总审查,充分考虑各单位当前的生产经营情况,提出针对性地改进建议。定期召开预算执行分析的会议,制定明确的奖惩措施,对资金预算执行力度不够,不合理超支以及违规支付等情况进行追责,用扣减奖金等方式警示各单位提高对资金预算的重视程度。此外,企业还应该加强对现金流量时间价值的重视程度,一方面要及时保障专项资金的收付按时完成,另一方面要重视贷款利息偿还的时间节点,对比分析资金的使用成本,通过优惠贷款业务,降低资本成本。

##### 4.3 在投融资方面要加强信贷审核,降低融资成本

集团公司应当要加强内部的信贷管理,通过财务公司这样一个独立的法人主体,在集团内部为集团子公司开展贷款业务[6],同时还需要明确内部信贷的规章制度,要求各单位贷款业务在集团内部能够实现统一调配规划。

下级的单位从事相关金融活动例如承兑汇票,信贷时需要提前向上级机构提出申请,集团的财务公司根据统一的剩余资金进行统筹办理。集团还可以对下属单位开展建立内部信用评价的体系,内部信用评级的结果作为内部信贷的额度与利率的参考依据并严格要求在规定的时间内偿还本息,否则将降低内部信贷评级的等级,这样一来集团公司内部的资金周转效率将会稳步提升。

再者,集团还应该努力拓展外部的资金融通渠道,科学规划资本结构,通过股票,债券,融资租赁,票据贴现,应收账款保理,资产证券化等手段为企业提供持续的现金流,满

足生产经营的资金需求。在各种灵活的融资渠道的支持下,企业能够充分减低融资风险,减低资金成本。

4.4 在提高信息化水平方面,搭建一体化的资金集中管理平台

建筑施工企业的信息化水平价位落后,不同系统之间信息不兼容,不同业务部分之间信息不共享,搭建一个一体化的信息系统,努力完成全集团的资金管理自动化,充分利用信息化工具,实现计划,审批,监控,对账能功能。事后监督信息来源渠道统一可追溯,这样可以保障资金流与信息流匹配统一。财务共享平台是唯一能够真正意义上实现业务财务一体化的工具,这项工具能够将生产经营系统,商务法律系统,资金系统,账务报表系统统一,提高信息传递的效率和质量,更好地支撑生产经营决策。

##### 4.5 完善资金监管制度,强化资金风险防范

集团再内部应当设立独立于其他部门的内部审计监督委员[7],重点对集团的资金业务开展定期与不定期的专项审计活动,强化对可能存在风险的环节以及岗位人员的控制约束,常见的风险较大的环节有融资投资环节,银行账户管理环节,资金结算环节等。针对各个环节的风险隐患做好监督工作,强化流程中的审批控制,不相容岗位坚决分离,不可为了节约人力资源成本而多岗一人,建立多层次的监督管控机制,严格,规范各类人员对资金的收支行为。企业应该时刻要将资金风险的识别和预防放在工作的首要位置。企业要做好事情的资金计划工作,针对资金上的重难点项目,科学规划工作与资金需求以及收款账期的匹配工作。事中的授权审批控制也不可能忽视,对大额资金款项支出进行科学地分析。事后,企业要强化对资金使用充分采集数据进行分析对比,明确资金不在控制内使用的责任,构建科学的考核体系,从主观和客观两方面强化员工对资金风险的管理意志,有效防范风险,提高效率。

## 5 结束语

总之,资金是企业的血液,建筑施工企业的各级管理者应当明确认识到资金集中管理刻不容缓,强化资金预算管理,搭建信息化平台,优化投融资策略,加强监督审核能有效提高企业的资金管理活动的效率强化资金管理活动的效果,从而促进企业增加竞争力,在充满挑战的环境中占据优势地位。

## 参考文献:

- [1] 廖青. 试论烟草公司资金集中管理模式的分析与其优化[J]. 财会学习, 2019(8): 217.
- [2] 王建波. 新时期下T烟草公司资金集中管理优化探析[J]. 财经界(学术版), 2018(5): 31 - 32.
- [3] 张怡冉. 试析建筑企业资金集中管理内控体系的构建[J]. 财会学习, 2017(14).
- [4] 吴晓荣. 天津烟草公司资金管理模式研究[J]. 会计师, 2018(2): 78 - 79.
- [5] 王泽煜, 王双菊, 喻洪江. 遵义烟草“树”型资金集中管理体系创新实践[J]. 财务与会计, 2017(16): 22 - 24.
- [6] 刘贞. 关于建筑施工企业资金管控可行性研究[J]. 智富时代, 2018(8).
- [7] 王吉哲. 集团企业财务公司资金集中管理模式的运用探究[J]. 商场现代化, 2017(12): 152-154.