

集团企业资金集中管理优化策略分析

刘 妮 赵晓铃

西安邮电大学 陕西西安 710061

摘要: 资金是集团企业实现可持续发展的血液,是集团企业需要进行整合的核心资源,采用集中管理模式可以将财务资源聚合优势充分发挥出来,促进资金高效运转,并且能够拓宽融资渠道,实现各下属成员单位资源的优化配置,最终实现集团企业资本增值最大化的经营目标。然而受各种客观因素及主观因素的影响,在很多集团企业资金集中管理实践中,还存在诸多问题,文章就结合某集团企业的实际案例分析其资金集中管理存在的问题,并尝试提出优化策略。

关键词: 集团企业; 资金集中管理; 优化策略; 案例分析

Group Enterprise Capital Centralized Management Optimization Strategy Analysis

Ni Liu, Xiaoling Zhao

Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710061

Abstract: Capital is the blood of the group enterprise to achieve sustainable development, and the core resource that the group enterprise needs to integrate. The adoption of centralized management mode can give full play to the advantages of financial resource aggregation, promote the efficient operation of capital, expand financing channels, realize the optimal allocation of resources of all subordinate member units, and finally achieve the operation goal of maximizing the capital appreciation of the group enterprise. However, influenced by various objective and subjective factors, there are still many problems in the practice of centralized management of funds in many group enterprises. This article analyzes the problems in the centralized management of funds in combination with the actual case of a group enterprise, and tries to put forward optimization strategies.

Keywords: Group enterprise; Centralized management of funds; Optimization strategy; Case analysis

一、集团企业资金分散管理的弊端

目前我国很多大型集团公司资金管理多采用纵向组织机构经济联合体的形式,而集团企业的经营业务多元化,下属成员单位又具有地域分散化,集团总部对各分部的资源掌握状况相对滞后,无法高效的影响各下属成员单位的经营效益及效率^[1]。具体而言,传统的资金分散管理模式存在的弊端主要体现在以下几个方面:

首先,资金使用效率低,成本高。传统的资金分散管理模式中,资金的控制权掌握在集团各下属公司手中,而各分公司为了自身的经济利益会将资金分散在不同的银行账户,集团总部无法实时了解各下属公司的资金流向、余额等;且下属成员单位通常只会基于自身经济利益最大化的目标进行资金管理,不会考虑整个集团的整体利益,这些均直接影响到整个集团的资金使用效率^[2]。其次,资产流失风险大。资金分散管理模式中,集团总部主要通过定期审

查、财务报表在事后了解各成员单位的资金应用情况,各下属公司的资金及账户由于缺乏集团总部的实时监控,不可避免的会存在各类资金使用违规现象,甚至有些分公司为了追求更高收益而罔顾集团的整体效益而盲目扩张、投资,一旦发生财务风险会增加整个集团的资金负担,导致集团企业资产流失。最后,资金分散管理削弱了集团的整体竞争优势。资金分散管理模式下,集团企业下属公司的资金管理存在较大差异,有些分公司还未形成规范的资金管理制度及标准流程,分公司管理者甚至从未关注存货、应收账款、现金收支比等资金管理指标,导致资金被大量占用;还有一些分公司资金缺口较大而另外一些分公司资金有盈余,经营状况较高的分公司其盈余资金无法注入有缺口的分公司,导致集团内部出现存贷双高的问题,降低了集团企业整体的资金使用效果及效率,无形中削弱了集团企业的整体竞争优势^[3]。

二、集团企业资金集中管理优化策略案例分析

(一) A集团企业资金集中管理概况

A集团是目前国内最具影响力的钢铁企业之一，目前生产基地遍布全国，年出口额超过50亿美元。其经营现金流量十分庞大，至2019年经营活动产生的现金流量净额达到了20亿元。为提高资金使用效率、减少各下属公司把控自有资金而盲目投资，A集团于1998年成立了下属的财务有限责任公司专门管理整个集团的资金，2002年该财务公司以资金池为载体为集团下属公司办理结算业务，并通过银企直连系统对整个集团的资金流向进行监督，并吸收下属公司闲置资金，如下属公司出现资金短缺，则可以贷款的形式通过资金池向其它有闲置资金的下属公司贷款；此外，A集团各下属公司不具备对外融资的权限，需由财务公司进行统一的外部融资。

(二) A集团企业资金集中管理存在的问题

虽然资金集中管理大大提高了A集团的资金使用效率及效益，降低了资金管理成本及风险，然而在实际管理实践中，A集团的资金集中还存在以下几个方面的问题：

1、资金集中程度不高

虽然A集团实行了资金集中管理模式，但是其在财务公司存放的资金金额有限，且部分下属公司的银行存款还未形成能够集中管理的规模，因此还有部分下属公司的资金运行于财务公司资金集中管理的系统之外。具体可通过资金归集率来评价集团企业的资金集中程度，A集团下属财务公司的资金归集率仅有65.25%，与行业平均水平相比低4.451%，由此可见该企业的资金集中程度不高，集团资金的集约化管理能力还有待提升。

2、资金集中管理监管力度有待提升

将2020年底A集团各控股子公司资金归集率最低的5家企业与同行业B集团公司资金归集率最低的五家子公司作对比可知，A集团这五家子公司的资金归集率均低于B集团资金归集率最低的五家子公司，尤其是A集团下属的某钢材加工配送公司资金归集率仅为36.7%，远远低于B集团公司中资金归集率最低的某外贸码头公司的42.58%，且A集团的整体资金归集率也低于B集团公司。这一现状暴露了A集团公司整体内部资金集中管理监督约束机制有待完善的问题，下属公司未执行集团资金集中管理的规章制度，弱化了集团整体的资金管控能力。

3、财务公司投融资能力有待提升

A集团财务公司是一家持牌金融机构，其重要职能之一就是为集团提供投资、融资等基本的金融服务，通过低成本、高收益的融资渠道提升企业的投资价值。然而实际经营中，A集团财务公司主要资金来源为吸收存款，占负债总

额的82.8%，银行借款、拆入资金的比例仅为17.2%，由此可见A集团财务公司还需要进一步拓展多样化的融资渠道，虽然目前可以通过集中资金管理满足集团的资金需求，但后续公司业务范围不断扩大，融资需求也会越来越多，因此A集团财务公司需要提升自身的融资能力。此外，A集团财务公司的投资能力也有很大的提升空间，以2020年为例，整个集团公司的投资总额占资本总额的比例仅为21.62%，且投资收入占集团整体收入比例仅为1.36%，说明投资定位以低风险、低利润的领域为主，以实现资金安全与资金收益的均衡，但这也恰恰说明A集团财务公司的投资力度相对保守、固化，导致资金收益大打折扣。

4、需进一步完善资金风险管理体系

虽然A集团早已针对资金管理建立了风险管理制度，但是以事后控制为主，缺乏有效的风险防范机制，A集团的资金集中管理在监管方面还存在漏洞。分析近三年A集团的资产负债率可知，2019年其资产负债率高达75.48%，2020年受大环境影响，其资产负债率也高于60%，说明A集团的资金结构不合理，存在较大的资金风险，企业需要承担较大的利息偿付压力，短期偿债能力较低，因此A集团需要加强资金风险控制。

(三) A集团企业资金集中管理优化策略

针对A集团资金集中管理存在的问题，建议从以下几个方面进行优化：

1、协调相关利益主体关系，提高资金集中管理力度

根据交易成本理论，可利用协同效应降低集团内部的交易成本，而协调相关利益主体关系、平衡各主体权益，能够促进集团内部形成协同效应^[4]，因此要正确处理A集团资金集中管理整体目标与财务公司经营目标的关系，财务公司要明确自身的职能定位，以集团的整体财务目标为目标，在保证集团整体利益最大化的前提下实现自身利益最大化的经营目标。正确处理财务公司与各集团下属公司的关系，由于财务公司与集团下属公司存在天然的利益冲突，可能会导致集团下属公司对资金集中管理的抵制，针对这种情况，财务公司在掌握重点资金终极控制权的基础上，适当向集团下属公司下放一定比例的自主经营性资金，并改进传统的绩效考核机制，鼓励其积极配合集团资金集中管理。

2、建立集团资金集中管理常态化监管机制

一方面在集团内部推行财务主管委派制，即总公司向各分公司派遣财务主管，监督各分公司的经营活动。虽然A集团有资金监管委员会对集团的整体资金进行动态监管，但是其主要基于宏观的角度进行粗略管理，无法细化到具体的工作细节，而财务主管委派制有利于集团公司及时、细

致的了解各成分公司的财务信息，保证其财务目标始终与集团总目标相一致。实际工作中，由于委派的财务主管职能级别无法影响分公司的经营决策，这就需要实行多级委派，即委派能够影响分公司经营决策的财务副总，通过多级委派形成上下联动^[5]。另一方面，要加强资金监督的内部审计。A集团公司有专门的资金内审部门，但是无法实现对资金链条的全程跟踪、监测，只能对资金活动进行事后分析。为解决这一现状，建议A集团通过资金池建立资金内审监控平台，全程实时监控所有的资金活动，真正实现动态审计。通过内审监控平台可搜集相关数据，形成审计记录，从源头上提高资金内审的有效性。

3、发挥资金集中管理投融资效应

要对集团公司的整体融资结构进行优化。受国家政策的影响，金融机构对A集团的授信额度大幅压缩，集团自身的去产能力度也不断加大，在内外环境因素的影响下，导致A集团一度出现资金紧张的问题，融资成本也大幅增加。这种情况下就需要进一步优化集团内部的整体融资结构，通过多元化的融资渠道调整融资模式，比如可以将银行贷款与信托、项目股权相结合，或者通过发行债券、办理国际信用证、资产证券化等措施丰富融资品种，降低融资成本，实现多元化融资，要加强与其它金融企业的合作。根据内部资本市场理论，企业从内部资本获取信息的准确性、成本均远远低于从外部市场获得的信息，A集团的财务公司形成时间短，也并非专业的金融机构，因此不仅要借鉴商业银行的管理经验，而且很多业务需要依附银行，在这种情况下，A集团就要加强与外部银行的战略合作，降低融资风险。在选择合作银行时，要首选能够为A集团带来资金支持并能够提升财务公司资金集中管理水平的机构；在与银行合作时要安排专人 与银行进行定期对接，强化银企沟通，以便实时掌握银行的优惠政策，也有助于银行及时了解A集团的经营状况，为后续获得资金支持打下基础。此外，加强与金融机构在金融产品方面的合作，比如合作开发投资服务，以提高资金的流动性，增加资金收益。

4、健全风险管理机制，降低资金风险

要完善集团资金风险识别机制。全面的资金风险识别机制主要包括三个步骤，即识别资金风险、评价资金风险、控制资金风险。另一方面，针对财务公司要加强内部控制。在

财务公司内部引入独立董事制度，通过完善的内部授权机制构建良好的内部控制环境；优化风险管理委员会工作制度，加强风险考评；对财务公司的资金管理活动进行严格控制，包括信贷、结算、投资、会计核算及各类中间业务等，保证财务公司经营的合规性；此外，还进一步明确财务公司内部监督部门的监督职责，并赋予其对应的监督权力，将监督机构在内部控制中的作用充分发挥出来。

三、结语

总之，在集团企业可持续发展过程中，资金集中管理是提高企业资金使用效率及效益的有效途径，本研究以A集团为例，分析了其在资金集中管理中存在的问题，包括资金集中程度不高，需要进一步提升资金集中管理的监管力度，财务公司自身的投融资能力也有待提升，并完善资金风险管理体系，结合A集团的实际情况，笔者尝试针对上述问题提出优化建议，对各相关利益主体关系进行协调，激发各分公司配合资金集中管理的积极性，建立集团资金集中管理常态化监管机制，发挥资金集中管理投融资效应，进一步健全风险管理机制，降低资金风险。

参考文献：

- [1] 钟邦秀. 大型跨国集团公司财务共享服务中心构建模式研究[J]. 财会月刊, 2022, 14(4): 83-85
- [2] 徐狄伟. 现金池对外汇监管的挑战及影响分析——以资本金结汇资金流入现金池为例[J]. 金融经济, 2022(14): 30
- [3] 刘斌. 浅谈“中国式虚拟现金池”在当今跨国集团公司的实际应用[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2021(07): 21
- [4] 袁洁秋, 朱雨顺, 张泉. 美国企业集团财务公司的发展经验及其启示[J]. 首都经济贸易大学学报, 2021, (3): 58-59.
- [5] 傅丽君. 试析基于价值链理论的企业集团营运资金管理模式的构建[J]. 财经界(学术版), 2018, (12): 32-33

作者简介：

刘妮(1996.12.29-), 女, 汉族, 籍贯: 陕西西安, 职称: 学生, 学历: 硕士, 学位: 会计专硕, 研究: 资金管理。

赵晓铃(1970.5-), 女, 副教授, 全球特许管理会计师(CGMA), 管理学硕士, 西安邮电大学企业管理专业、工商管理专业、会计专业硕士生导师。