

# 企业集团资金集中管理面临的问题及改进方法

●王希/文

## 一、资金集中管理的内容

资金集中管理主要是针对大型公司(企业集团)的资金管理策略。它要求企业充分利用企业集团资金规模大的优势,强化和集中资金管理,从而更好地发挥资金在企业管理中的重要作用。企业集团资金集中管理的主要内容有:一是集中管理闲置资金和银行账户,即集团公司依托财务公司或者单独成立结算中心,具体负责资金集中管理工作,分公司在财务公司或结算中心确定的结算银行开设账户,并按集团公司要求将资金存入该账户,集团公司统一核定各分公司最高存款余额,对于超过核定存款余额的资金,由财务公司或结算中心通过银行网络进行归集,并有计划地调剂给需要资金的分公司使用。二是集中管理融资,即集团公司将分公司银行贷款、融资权和对外担保权进行统一管理,有效控制资金风险。

## 二、资金集中管理面临的主要问题

(一)管理方面的缺陷。首先,由于各个分公司的业务情况不同,往来款项错综复杂,有些往来款中还混杂着许多能够逃避预算外资金管理的隐性收入,这就使总公司对分公司支出的合理性和发票的真实性难以把握。其次,对于费用开支,相当一部分企业集团难以把握,并且因为各个分公司经营范围的不同,而不能确定一个统一的、可行的审核标准,给一些分公司巧立名目,随意发放福利、补贴和奖金以可乘之机。

(二)分公司与总公司的目标存在分歧。目前我国一些企业集团中总公司与分公司之间并没有实质上的资产组

带或资金纽带关系,如果集团总公司对分公司缺乏必要的支持和引导,对分公司的业务拓展和发展没有大的影响力或帮助,那么分公司就会缺乏对集团中心的认同感,这样,即使集团公司大力推行集中管理,在子公司看来很有可能是对自己利益的侵犯,容易使分公司与总公司之间的目标出现分歧,造成资金集中管理难以进行下去。

(三)相关法律制度的制约。集团总部对资金进行集中管理并不是无偿的,而是需要支付一定的利息,这实际上是一种资金借贷行为。但是目前我国的法规禁止企业之间直接相互借贷的行为,总公司和分公司之间必须通过金融机构才可以进行资金有偿集中和内部调剂余缺。这给企业集团资金集中管理带来了一定的风险。

## 三、改善资金集中管理的方法

(一)科学的集权与分权。资金集中管理应达到既能集中,又能调动和发挥下属企业积极性的目的。因此,一方面,企业集团应该重点监督和管理重大投融资、担保等,同时还要控制不合理资金支出。分公司预算外资金的支付必须向企业集团履行必要的报批手续。另一方面,企业集团应当赋予分公司适度的资金自主管理权限,如一定限额内的投资权和采购自主权、日常资金调度权等。分公司在财务公司的存款可以采取报账制,只要符合相关规章制度,原则上就能够支配和使用。

(二)提高管理水平。首先,要制订一套统一的、切实可行的经费支出标准,并在各分公司间统一执行。对于预算内的支出,企业集团准予报销;而对

于超出财务制度标准而又合理的支出,在分公司进行详细说明并经分公司负责人审批后方可报销。其次,要建立并逐步完善资金集中结算平台的功能。如资金分析和查询功能,做到能实时查询集团公司及下属分公司资金及其增减变动情况,有效监控资金收支情况,及时发现存在的问题。第三,要实施财务负责人委派制,根据分公司不同情况,委派相应的财务负责人,并且要求相应的负责人承担一定的责任。

(三)完善内外监督控制。资金进行集中管理后,管理风险相应增大。企业集团首先要加强内部控制制度建设,对每一笔支出都应进行事前审核,以保证凭证的真实性、准确性和合法性。其次,对大额费用、超标支出和大额借款等实行审批制度,特别要加强对各个分公司固定资产的管理,健全固定资产账务审核制度,及时掌握固定资产的变动情况。此外,企业集团还要主动接受外界各部门的监督,形成一个相互牵制的机制,尤其要防止总公司财务部门由于权力集中而滋生腐败。

(四)正确认识资金集中管理的职能。一方面,资金集中管理中心不具备金融机构的职能,因此不能从事集团外企业放贷、发行债券等金融性业务;另一方面,资金集中管理仅仅是企业集团内部采用的一种财务管理模式,因此在对分公司资金集中时不能改变各成员单位资金的所有权关系,同时其所运作的是集团内成员单位的沉淀资金,并不能取代企业对自有资金的经营权。

(作者单位:厦门大学会计系)

责任编辑 云帅