

# 集团公司货币资金控制模式之我见

卢晓

(重庆市江北嘴中央商务区开发投资有限公司 重庆 400024)

**【摘要】** 企业集团资金控制的模式有多种,本文从统收统支模式、拨付备用金模式、结算中心模式、内部银行模式和财务公司模式五个方面论述集团公司货币资金的控制模式。

**【关键词】** 集团公司 资金 控制模式

企业集团资金控制的模式有多种,企业在不同的经营环境条件下,可以依据不同的情况选择最适合本企业的资金控制模式,只要能使自身的资金管理达到均衡和高效,就是最优的管理模式。一般而言,集团公司货币资金有五种控制模式,下面分别进行分析。

## 一、统收统支模式

统收统支模式是指企业的一切现金收付活动都集中在企业的财务部门,各分支机构或子公司不单独设立账号,一切现金支出都通过财务部门办理,现金收支的批准权高度集中于集团公司总部。统收统支模式有助于企业实现收支平衡,提高现金的流转效率,减少资金沉淀。但统收统支模式不利于调动各层次开源节流的积极性,影响各层次经营的灵活性,以致降低企业集团经营活动和财务活动的效率。

## 二、拨付备用金模式

拨付备用金是指集团公司按照一定的期限统拨给所属分支机构和子公司一定数额的备用金,各分支机构和子公司凭有关凭证到集团公司财务部门报销已用完的备用金。与统收统支模式相比,拨付备用金模式的特点是:①集团公司所属各分支机构和子公司有了一定的现金经营权。②集团公司所属各分支机构和子公司对持有的现金按集团公司规定的现金支出范围和支出标准使用,可以对拨付的备用金行使使用决策权。但是集团公司所属各分支机构和子公司仍不独立设置财务部门,其现金支出的报销仍要通过集团公司财务部门的审核,现金收入必须集中到集团公司财务部门,超范围和超标准的开支必须经过集团公司经营者或其授权的代表批准。

上述两种方式只适用于同城或相距不远的非独立核算的分支机构,至于分公司通常不适宜上述方式。

## 三、结算中心模式

**1. 结算中心的职能。** 结算中心通常是由企业集团内部设立的,办理内部各成员企业或分公司现金收付和往来结算业务的专门机构。它通常设立于财务部门内,其主要职能有:

(1)集中管理各成员企业或分公司的现金收入,一旦各成员企业或分公司实现了现金收入,都必须转账存入结算中心在银行开立的账户,不得擅自使用或挪用。

(2)统一拨付各成员企业或分公司因业务需要所需的资金,监控资金的使用方向。

(3)统一对外筹资,确保整个集团公司的资金需要。

(4)办理各分公司之间的往来结算,计算各分公司在结算中心的现金流入净额和相关的利息成本或利息收入。

(5)核定各分公司日常留用的现金余额。

### 2. 结算中心的特点。

(1)各分公司都有自己的财务部门、独立的账号(通常是二级账号),进行独立核算,拥有现金决策权、经营权。

(2)为了减少因分散管理而导致的现金沉淀增加,提高现金的周转效率,节约资金成本,集团公司对各分公司的现金实施统一结算。

(3)实行收支两条线。各分公司根据结算中心规定的最高现金保存额(通常是在符合中国人民银行有关现金管理规定的情况下确定一个日常支出数额),将每日超出规定额度的现金收入转入结算中心设立的专门账户,各分公司若需要留存超过规定额度的现金,必须事先向结算中心提出申请。

(4)对各分公司实行两种管理方式:一是逐项审批制。对各项申请用款必须列明用途、数额、时间,经公司经营者或其授权人批准后方可拨出。二是超权限审批制。超过分公司经理审批权限的用款,必须经过经营者或其授权人批准。

(5)由集团公司根据企业会计制度制定现金管理的规定,包括收入、支出和使用等规定,结算中心根据这些规定监控各分公司的现金缴纳与支用。

(6)各分公司不直接对外直接借款,其借款由结算中心统一对外办理。当然,结算中心方式并不意味着将各分公司的全部现金集中到资金总库,而是对资金流动和投资等决策过程实行集中化,各分公司仍拥有较大的决策权、经营权。

**3. 结算中心的优点。** 现金集中管理可为集团带来许多利益:①可降低公司日常保持的总现金资产,从而增加了可用于投资的资金,增强了公司的盈利能力;②公司总部的现金管理人员统揽公司经营全局,能够解决单个分公司难以解决的困难;③一切决策都以追求集团公司整体利润最大化为目标,有利于集团公司经营战略的设计和和实施;④可以促进公司内部

现金管理专业化,提高管理效率。

#### 四、内部银行模式

**1. 内部银行的职责。**内部银行是将商业银行的基本职能与管理方式引入企业内部管理机制而建立起来的一种内部资金管理机构,在这种管理模式下,各分公司(包括成员企业单位,下同)与集团公司是一种资金借贷关系,内部银行成了结算中心、货币发行中心、贷款中心和监管中心。内部银行的主要职责包括以下几个方面:

(1)设立内部结算账户。每个分公司都在内部银行开设账户,企业生产经营活动中一切实物转让、劳务协作均视作商品交易,通过内部银行办理往来结算。

(2)发行内部结算票据。内部银行根据有关规定发行内部结算票据,在各分公司之间使用。

(3)发放内部贷款。内部银行根据集团公司为各分公司核定的资金和费用定额,结合实际需要,对其发放贷款,实行有偿占用。在管理上运用财务杠杆原理,具体做法是:①实行全额有偿占用方式,无论是定额内还是超定额的内部贷款都实行有偿占用政策,计算利息;②提高差额占用的利息,对定额以外贷款部分多收利息。

(4)筹措资金。集团公司由内部银行统一对外筹措资金,各分公司无权对外筹资。内部银行根据企业经营状况统一运筹资金,合理调度资金。

(5)制定结算制度。内部银行负责统一制定资金结算方式、时间,规范结算行为。同时,负责对结算业务资金流向的合理性、合法性进行监督,及时发现问题,纠正资金使用中的盲目性,提高资金的使用效率。

(6)建立信息反馈系统。内部银行定期或不定期地将资金流通状况以报表的形式反馈给各分公司,报送集团公司,以及时掌握资金使用状况。

(7)实行银行化管理。内部银行本身也实行银行化管理,建立贷款责任制,强化资产风险管理,实行相对独立的核算、自负盈亏的管理制度。

**2. 内部银行管理的特点。**内部银行是把模拟的银企关系引入集团公司内部资金管理中的一种货币资金管理模式。其对现金管理的特点是:

(1)各分公司之间的现金收付和结算事项均通过内部银行统一开立账号办理,一般不直接对外进行。

(2)各分公司在内部银行开立存款账户和贷款账户,实行存贷分户管理,具有收支两条线的特征。各分公司与内部银行是存贷关系,实行有偿存贷制度。

(3)各分公司在财务上享有独立财权,对贷款有权按用途自行安排使用,即各分公司享有现金决策权、经营权。

#### 五、财务公司模式

**1. 财务公司的职能。**财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构。其经营范围除抵押放款以外,还有外汇、联合贷款、包销债券、不动产抵押、财务及投资咨询等业务,并担负着集团公司的理财任务。其具体职能为:

(1)围绕资金的调度提供全方位服务。通过在企业集团内

部转账结算等方式加速资金周转;通过融资租赁和买方信贷,注入少量资金,解决集团公司内部产品购销两方面的问题;通过为集团公司提供担保、资信调查、信息反馈、投资咨询等服务为企业集团各单位当好参谋。

(2)财务公司运用同行业拆借、发行债券及新股、外汇及有价证券投资等手段,为集团开辟广泛的融资渠道,并成为集团的融资中心。

(3)将集团公司暂时闲置的资金投向高效的产业或行业,或者用于集团公司自身项目,使资金使用效率最大化。

#### 2. 财务公司管理的特点。

(1)它是一个独立的法人企业,与其他企业的关系是一种等价交换的市场关系。

(2)它是开展部分银行业务的非银行金融机构,无疑要行使银行的部分职能。

(3)它承担集团公司募集资金、供应资金和投资的功能,并对集团所属子公司寻找项目供应资金,因而它也行使对子公司和投资项目资金使用的监控功能。

**3. 财务公司的作用。**从财务公司的功能看,集团公司设立财务公司是将一种完全市场化的企业与企业或银行与企业的关系引入集团公司的资金管理之中,使得集团公司的子公司具有完全独立的财权,即可以对现金的使用行使决策权。另外,集团公司对子公司的现金控制是通过财务公司进行的,财务公司对集团公司各子公司进行专门约束,而且这种约束是建立在各自具有独立的经济利益基础之上的。集团公司经营者(或最高决策机构)不再直接干预子公司的现金使用和取得。财务公司对企业集团的重要作用日趋明显,具体表现在:

(1)它已成为集团公司的金融中心。通过财务公司与集团公司成员单位相互持股和控股,实现产业资本和金融资本的结合,使集团公司各成员单位之间形成以资本为纽带的合作关系,充分发挥其金融职能和管理职能。

(2)它已成为集团公司的金融信息中心。通过财务公司收集和掌握各种国际国内的金融信息和国家的经济政策、法律法规、利率汇率及经济运行状态等信息,为集团公司各分公司的融资和投资活动提供参考。

(3)它已成为集团公司的投资顾问。财务公司应该为集团公司内各分(子)公司筹集资金,并将资金投入关系到集团公司长远发展的具有深远意义的重大项目上,增强集团公司的发展后劲。财务公司可凭借专业人才的优势合理安排集团公司各分公司固定资产与流动资产的比例。另外,财务公司还可凭借自己的信息优势和理财优势,帮助投资主体开展咨询评估,参与企业的投资决策,为企业理财当好参谋。

#### 主要参考文献

1. 王玲.集团公司资金集中管理模式探析.财会月刊,2004;B12

2. 龚武煌.集团公司货币资金控制模式设计.企业经济,2004;12

3. 肖泰敏,梁晓蓬.浅谈集团公司货币资金内部控制.煤炭经济研究,2002;1