

企业集团资金集中管理新模式

李贵花 唐爽

(中国国际航空股份有限公司内蒙古分公司 呼和浩特 010070 西南财经大学会计学院 成都 610074)

【摘要】 本文通过对传统企业集团的资金管理模式进行分析,指出其利弊,并借鉴最新发展的商业银行的管理模式和网络新技术,提出了一个企业集团新的资金管理模式,以期达到提高企业集团资金使用效率和防范财务风险的目的。

【关键词】 企业集团 资金管理模式 网上银行

一、企业集团资金集中管理的组织形式

资金集中管理的组织形式分为五种,分别是统收统支模式、拨付备用金模式、内部银行、资金结算中心以及财务公司。而对业务和收入多样、地区分布广、组织结构和产权结构比较复杂的大型企业集团来说,前三种形式在实施和效果上都不能满足实际管理的需要。下面将主要介绍的资金结算中心以及财务公司两种模式近年来被企业广为采用,并取得了良好的效果。

1. 资金结算中心。资金结算中心由企业集团设立,是集团内部不具有独立法人资格的独立资金运营机构,负责办理集团各成员单位的现金收付和往来结算等业务。

资金结算中心通常设立于集团总部的财务部内,作为独立运行的职能机构,其主要职能有:集中管理各成员公司的现金收入;统一拨付各成员公司因业务需要而必备的货币资金,监控货币资金的使用;统一对外筹措资金,确保整个集团的资金需要;办理各成员公司之间的往来结算,计算各成员公司在结算中心的现金流入净额及相关的利息成本或利息收入。

资金结算中心的作用主要体现在企业集团通过结算中心这个管理系统来调控资金流向,有利于资金的统筹安排,合理调配;有利于企业集团集中财力,减少企业的资金沉淀,减少银行贷款和贷款利息;有利于减少资金的体外循环,加快资金的周转。但由于资金结算中心只是企业集团的内部管理机构,只能在加强内部监督、信息反馈、资金统借统还等方面发挥作用,缺乏像财务公司那样的对外融资、中介、投资等功能,难以充分发挥资源的潜在能力。而且,由于受银监会的监管不像财务公司那么严格,其管理一般较薄弱。如果企业集团根据需要成立内部结算中心,仍然应该严格按照金融企业的行业要求进行管理并建立严格的内部控制制度。

2. 财务公司。财务公司是一种经营部分商业银行业务的非银行金融机构,其经营范围除抵押放款外,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。我国的财务公司大多是在企业集团发展到一定水平后,经人民银行批准,作为集团公司的子公司而设立的。因此,财务公司除承担部分银行职能外,还担负着为企业集团理财的任务。

财务公司的主要功能有,通过为企业集团内部成员单位提供转账结算等业务加速资金周转;运用同业拆借、发行债券及新股,从事外汇及有价证券买卖等业务,为集团开辟广泛的融资渠道,成为集团的融资中心;将集团暂时闲置的资金投向高效的产业和行业,或者用于集团的项目,使资金运用的效率最大化。

组建财务公司能够促进集团公司资金的集约化管理,为集团聚集资金、调节余缺、提高资金效益服务,有利于优化产业结构,开拓市场。但成立财务公司也存在不利的方面:一是增加税负,尤其对合并纳税的企业集团或享受优惠税率的企业集团而言。由于财务公司是独立法人,必须按照金融企业缴税。二是财务公司必须接受人民银行和银监会的严格监管,在法人治理、内部控制、业务操作、风险管理及资金集约管理等方面都有严格的规定。三是尽管银监会在成立不久后,重新修订并颁布了《企业集团财务公司管理办法》,降低了企业集团组建财务公司对母公司净资产、营业收入、利润等硬指标的要求,明确允许财务公司设立分支机构,但对设立分公司与代表处的条件和程序都做了原则性规定。

二、企业集团资金集中管理的创新

1998年以来,国内的网上银行服务得到了迅速的发展,现在网上银行已具备了管理集团公司资金的功能。企业集团资金集中管理的新模式主要有:

1. 网上银行。资金集中管理的目标要求集团财务公司或资金结算中心能为每家成员单位提供资金结算服务,然而要将集团财务公司或资金结算中心的分支机构或营业网点遍布全国,这在财力上显然是难以实现的。实行资金集中管理的企业集团以集团财务公司或资金结算中心建立的资金结算系统为枢纽,以多家商业银行网银系统作为资金集中管理的最终执行者,将多家商业银行、集团成员单位、集团和集团财务公司或资金结算中心连接为一个资金管理的有机整体。

其优势是:通过集中收付款,实现了全国范围内的资金集中管理,为企业搭建起一个跨地区的资金集中管控平台,集中反映整个集团的资金动态,掌控现金管理主动权;通过系统自动化运行,简化现金收付款操作环节,避免繁琐的银行对账;

降低现金管理成本,更有效地利用闲置资金;以非委托贷款计价方式,实现集团公司与成员公司之间有偿资金转移和头寸调剂。

2. 应收(付)款项冲销管理。应收(付)款项冲销管理,就是将各成员公司之间应收款项和应付款项定期进行集中轧差、就抵消之后的净额部分通过银行进行支付的内部结算方式,主要是通过资金结算中心或财务公司将分布于各国的子公司之间的债权、债务进行相互抵消,不能抵消的部分再通过银行支付。

其优势在于通过集团成员单位之间债权、债务的相互冲销,降低了交易量,从而降低交易成本。对跨国集团而言,降低的交易成本包括外汇结算成本和银行结算成本。根据国外企业集团的经验,实行净额清算后,由于应收(付)款的支付方式是差额清算,因此现金的使用量会大大降低,约可节省80%的企业间清算现金量,资金效益还是十分明显的。

3. 现金池。在现金池结构安排中,属于同一家集团企业的一个或多个成员单位的银行账户现金余额实际转移到一个真实的主账户中,主账户通常由集团总部控制,成员单位用款时需从主账户获取资金进行对外支付。

这样做通常有几个好处:变外源融资为内源融资,减少利息支出。在现金池安排中,通过集团现金的二次分配,账户资金盈余的成员单位的现金自动转至现金不足的其他成员单位,这样可以减少现金不足成员单位外部融资的需求,对整个集团而言可以降低利息费用,改善资金流动性管理,增加收益。多余的现金被集中起来,因而可以更有效地进行投资理财;提高现金透明度,有利于加强对现金的控制。

但是由于现金池的建立将导致不同法人实体账户间资金的真实(物理)转移,这种转移如果没有贸易背景支持就会成为公司间借贷,而公司间借贷是我国的《贷款通则》所明文禁止的。为了解决这个问题,招商银行创新地引入了名义现金池。所谓名义现金池,是指集团内部成员单位的银行账户资金虚拟集中到一起(不发生资金真实转移),由集团总部资金管理者对集中后的现金头寸进行统一管理。名义现金池的安排不会带来由于资金真实转移产生的额外成本(包括转账交易费用和记账人工成本),也不会涉及在不同实体间资金转移的法律问题。

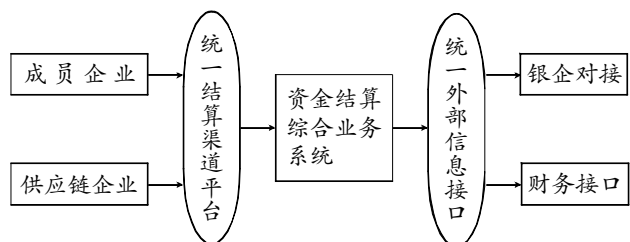
三、资金结算中心与网上银行的有效组合

按照《企业集团财务公司管理办法》,财务公司的经营范围包括13项,但事实上,从事每项业务,财务公司都需要获得人民银行的许可。这对财务公司的发展有一定限制。相反,资金结算中心在我国企业集团的应用相对比较成熟,成为企业集团资金集中管理模式的普遍选择。同时,企业集团内部基本上已实现网上统一结算管理,这就为接入网上银行业务提供了技术支持。

另外,商业银行为企业集团资金的集中管理提供了更为简便和适用的管理模式,为企业集团资金的集中管理增加了一种新的选择。通过与网上银行的对接,企业集团就可以通过网络化、信息化的方式利用银行的管理资源和专业水平,实现

资金集中管理,调剂资金余缺。同时,对短期沉淀的资金,还可委托银行通过协定存款、委托贷款及资金托管等方式进行资金运作,提高企业集团资金的利用效率。目前,网上银行业务已经比较成熟,借助银行加强资金管理已经成为企业集团普遍接受的一种新型模式。

现在以某银行现金管理中的集团财资管理平台系统服务产品为例,介绍一下其基本的结构与功能。集团财资管理平台系统是配合企业共享运作中心的建设和推广,在实现集团内多业务、多企业整合处理的同时,为企业的财务资源共享、风险控制、管理决策提供服务的系统软件,是企业现金流管理、结算管理、资产负债管理、投资理财和风险管理的统一平台。其基本的系统结构如下:



首先,利用资金结算中心使用的主系统,处理各类收付款、票据、信贷、国际结算等业务以及查询和输出报表。同时成员企业与结算中心连接,统一办理各类网上业务。其次,财资管理平台与各商业银行系统进行对接,主要处理网上实时支付、银行信息查询、余额查询、本地和异地资金归集等业务。最后,财资管理平台与企业的ERP、MRP II、MIS、财务软件等其他业务系统进行对接,实现不同系统之间数据和信息的传输与交换。

通过财资管理平台,不仅管理企业在开户银行账户的资金,而且管理企业在所有其他银行账户的全部资金,深入集团内部管理其内部账户、资金信贷、计划预算、商业票据等所有与资金相关的内容,实现了资金结算中心及成员企业资金的集中管理,并提供实时监控功能。同时,此产品将企业供应链涵盖在内,提供整体的资金决策分析。不仅建立了资金计划(预算)与控制机制,而且以数据集中为基础,可以为集团各部门、各管理层提供决策分析支持。

同时,企业还可以选择适合集团自身管理特点的服务模式,享受银行提供的专业化资金集中管理的金融服务。因此,与银行合作,建立企业集团内部的资金管理运行机制,既可以达到充分发挥集团公司潜在的协同效益,调剂资金余缺的目的,还可以达到减少财务风险,降低费用,提高集团公司经济效益的目的。

主要参考文献

1. 肖勇贤,金宇萍.企业集团资金集中管理模式的选择.财会月刊(综合),2006;11
2. 石红莲,王克西.企业集团资金集中管理模式初探.财会研究,2006;4
3. 周洁.对企业集团资金结算中心工作的思考.财会月刊(综合),2006;7