



对企业集团资金结算中心工作的思考

中铁四局集团资金结算中心 周洁

【摘要】 本文通过对资金结算中心的性质和职能的阐述,从企业集团、下属成员单位、银行的角度说明了资金结算中心的作用,分析了目前经济条件下资金结算中心所面临的问题,对完善企业集团资金结算中心工作提出了建议。

【关键词】 资金管理 资金结算 安全 效益

企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心,加强资金管理已成为企业财务工作的重点。我国一些大中型企业集团设立了内部资金结算中心,资金结算中心的成立具有重要的现实意义。

一、企业集团资金结算中心的性质和职能

企业集团资金结算中心是根据企业集团财务管理和控制的需要在企业集团内部成立的资金管理成员单位,为企业集团及其成员单位办理资金融通和结算,以降低资金成本、提高资金使用效益。其性质类似于内部银行,它的业务范畴及资金的流动性等特点与银行相似,主要着眼于企业集团的整体利益和长远利益。

一般来讲,企业集团资金结算中心的职能包括:①筹措资金。在这种模式下,各成员单位无权对外融资,必须由资金结算中心统一对外筹措资金,即资金结算中心根据各成员单位的经营状况进行资金筹措和资金调度。②发放内部贷款。资金结算中心根据各成员单位的资金需求和信用状况,对其发放贷款。③办理内部结算。每个成员单位都必须在资金结算中心开设账户,其在经营活动中的实物转让、劳务协作均视为商品交易,都要通过资金结算中心办理往来结算,减少资金在途时间,加速资金周转。④受托理财。利用企业集团内部暂时闲置的资金进行短期投资,增加剩余资金的投资收益,使资金运用效率最大化。⑤金融服务。通过对企业集团成员单位提供担保、资信调查、信息服务,为企业集团成员单位提供全方位的金融服务。⑥信息反馈。资金结算中心定期或不定期地以报表形式将资金存量和增量及其流通状况反馈给企业集团总部和各成员单位,使企业集团总部和各成员单位的领导层及时掌握资金使用状况。

二、企业集团资金结算中心的作用

1.从企业集团的角度来看。①提高资金使用效益。实行资金集中管理,可以减少整个企业集团的银行账户数量,盘活存量资金,用好增量资金,减少沉淀资金,提高资金使用效益。②便于决策。通过加强资金集中管理与控制,企业集团能够从总体上把握资金运作效果、筹资情况和自身的财力。通过资金信息报告、反馈及管理为企业集团扩大规模、调整产业结构、增加投资等重大决策提供依据。③降低筹资成本。实行资金统一调控后,可调剂出一部分资金作为内部信贷资

金,以减少银行贷款、节约财务费用。④提高信用等级,扩大信用功能。资金集中管理可以使企业集团的资金规模与存量大大增加,信用度大大提高,融资能力及抗风险能力显著增强。成立资金结算中心后,企业集团内各成员单位不再单独与银行发生信贷关系,而由资金结算中心以一个户头集中对银行,银行不用担心其偿债能力不足,从而强化了企业集团的信用功能。⑤监控资金流向。资金结算中心在资金调控过程中,对成员单位的资金流程及流向进行监管,确保资金安全,也使资金使用的事前计划、事中监督、事后分析成为可能。

2.从成员单位的角度来看。①盘活资金。到资金结算中心办理结算,将原来到多家银行结算转变为只到资金结算中心结算,便于管理,也有利于将原来分散到多家银行的少量资金集中起来使用,用活资金,提高资金的使用效益。②贷款方便。将各成员单位和整个企业集团进行比较,显然,成员单位比整个企业集团规模要小很多,信贷能力也相对不足,而由资金结算中心申请贷款则较为方便。

3.从银行的角度来看。企业集团统一结算后,其结算规模扩大,金融风险也大大降低。一方面便于银行管理,另一方面也增加了银行的规模效益。因此,银行也会加强对企业集团在资金上的支持力度。

三、企业集团资金结算中心面临的问题

1.局部利益影响企业集团资金集中力度。①资金存量比较大的成员单位把资金存放在资金结算中心无法获得直接的经济利益,而把资金存放在地方银行却能得到存、贷款利率优惠等,致使成员单位的存款都不同程度地游离在资金结算中心之外。②资金结算中心肩负着管理部门的监控职能,但有些成员单位不愿处于企业集团的监控之下或是对资金结算中心缺乏信任,仍将少量资金存放在商业银行,以维护自身利益。这部分体外循环的资金,使企业集团下达的命令贯彻不彻底,影响了企业集团的整体利益。

由于上述原因,有的企业集团内部一方面大量资金闲置、沉淀,另一方面又为筹集急需的小额资金而为难,拿不出钱来调剂成员单位的资金余缺,银行贷款余额居高不下,财务费用有增无减。有的企业集团与其内部各成员单位或成员单位之间贷款拖欠问题严重,企业集团爱莫能助、有苦难言。还有的企业集团内部成员单位经营状况好的时候,自行其是,总想摆

脱企业集团的监督、控制;当经营状况恶化时,又回过头来向母公司寻求资金支持。

2.行政干预较多,贷款管理弱化。资金结算中心的职能主要是结算,同时还要向内部各成员单位提供贷款。商业银行决定是否提供贷款是以偿还能力为依据的,以避免不良贷款。而资金结算中心贷款应该服务于企业集团的总目标,体现企业集团的决策意图。一方面,资金结算中心贷款政策应该向经营状况良好的内部成员单位倾斜,以鼓励其不断提高经济效益;另一方面,资金结算中心还要帮助亏损成员单位渡过难关,给予其一定的资金扶持。这是资金结算中心贷款所应遵循的基本原则。资金结算中心是企业集团的直属职能部门,不可能效仿银行实行资产风险管理,因此资金结算中心的放贷业务在一定程度上存在行政干预的现象,其贷款资产状况不佳,按期不能收回的风险很大。

3.结算业务衔接不畅。企业集团内部结算与外部结算的信息需进行手工整理,业务环节多、手续繁杂,容易出错。

四、完善企业集团资金结算中心工作的构想

1.强化资金结算中心的管理调控职能。①各成员单位按资金贡献率的大小享受资金结算中心提供的各种不同优惠。例如,由资金结算中心给予一定的存、贷款浮动利率优惠;优先安排贷款;免除或部分免除借款合同的第三方担保;允许办理信用票证(商业承兑汇票)和提供企业集团内部成员单位之间的债权、债务担保;在资金结算中心办理各种银行函证业务可以免交保证金等;适当增减融资奖励系数。把直接收益让给成员单位,使各成员单位尽可能地将暂时闲置、沉淀的资金存放在企业集团资金结算中心,使资金结算中心能从企业集团内部获得一定比例高质量、稳定的资金,各成员单位能够参与到资金结算中心的发展与建设中来。②改变观念,树立以企业集团利益为中心的思想,实现企业集团整体利益最大化。经济体制改革使成员单位拥有越来越多的经营自主权,但成员单位必须加强资金集权管理,企业集团所有施工、经营项目的资金都要纳入资金结算中心管理,具备条件的项目一开工就要纳入资金结算中心管理,暂时不具备条件的项目要尽快改进创造条件纳入资金结算中心管理,在资金管理上必须服从资金结算中心的宏观调控,同时资金结算中心按一定比例提取资金结算奖励基金,模拟内部银行资金结算方式,利用利率的杠杆作用和奖励机制来调动企业集团内部各成员单位将各项资金都纳入资金结算中心管理的自觉性和积极性。同时,要让项目建设单位充分相信项目施工单位资金结算中心的管理与调控作用,不过多干涉项目施工单位的资金调度。

2.控制贷款风险。资金调剂是运用资金结算中心的沉淀资金为企业集团成员单位提供资金服务,创造效益的业务活动,处于资金结算中心工作的中心环节。借贷资金的质量、借款单位的偿债能力对资金结算中心资金的使用安全构成直接影响。资金运用是否合规合法、是否安全完整关系到资金结算中心的生存与发展。因此,对这一环节的有效控制显得尤为重要。

控制调剂资金的风险可从以下几个方面着手:①坚持审慎稳健的经营理念,注重平衡调剂资金运作的效益性和安全

性;②建立融资单位的调查、研究、论证制度;③减少行政干预,最大限度地防范资金风险;④建立以防范风险为目的的风险评估制度和风险防范制度,争取建立资金结算中心风险准备金,以保障其有效地化解和防范调剂资金运作中的风险,维护正常运转和发展;⑤建立和完善调剂资金质量监督制度,在对借款单位的还款能力、还款记录、还款意愿及调剂款的担保情况进行综合考核之后,按照风险程度把调剂款按五级分类的核心定义进行分类,完善调剂款风险分类制度,规范调剂款质量的认定标准和程序,确保调剂款的安全。

3.开展网上结算。①结算软件要从局域网向互联网升级,使成员单位可以直接通过互联网提出结算要求。资金结算中心软件自动处理同城或异地内部转账等一系列业务,软件自动生成各级结算机构和各成员单位账户的结算凭证,实现资金通存通兑的处理自动化和及时到账、及时做账。成员单位可以通过网络随时查询账户余额和收支明细,自助打印账户明细对账单。②资金结算中心网上结算系统与商业银行的网上银行相连,形成以企业集团为中心的完整资金结算网。通过接口协议完成企业集团对外收付款、资金自动上收下拨以及对成员单位各账户资金余额、明细的查询监控和资金头寸的实时掌控,提供企业集团资金管理的一站式服务。

4.构建敏捷、互动的企业集团资金管理数字神经系统。建立敏捷、互动的企业集团资金管理数字神经系统是企业集团资金管理的最高境界。在这样一个基于互联网架构的资金管理信息系统中,软件信息收集的范围将覆盖企业集团资金运用的任何一个领域,彻底消灭系统盲区。企业集团内任一角落的资金变动情况都会直接、及时地被反馈到信息中心来,系统内有关统计点、分析点、控制点将自动做出反应,迅速产生各种报告和应对策略,向企业集团管理者全面展示企业集团资金在各个领域的动态使用情况,有总有分、详尽生动地反映每一笔资金的运动轨迹以及企业集团在局部和全局上的资金头寸、用款计划等。利用这套系统,企业集团的资金计划成员单位可以动态地配给资金,模拟企业集团经营活动,综合企业集团各项费用、资产、投资和存贷款等计划,预测未来现金流量,合理安排资金。构建资金管理信息系统将使企业集团管理者的信息获取量和时效性大大提高,并且不受地域限制,无论是企业集团在外埠还是自己身处外地,都能通过互联网随时得到有关企业集团经营状况的基础数据和加工数据,并在多种数据模型的帮助下,快速了解企业集团各项计划的执行效果,预测各种意外事件对企业集团经营的影响,从而辅助企业集团领导进行决策。

5.提高资金结算中心工作人员的素质。资金结算中心的工作人员应提高自身业务素质,深入企业集团内部各成员单位调查研究,了解其经营状况,及时向领导汇报有关的资金信息,如每日可动用的资金数额,各成员单位在资金结算中心的存款总额,可动用资金占存款总额的百分比,各单位贷款、还款、利息归还情况等。资金管理是现代化管理手段、银行结算手段、信息的综合应用,需要具备财务、金融、信息处理等知识的复合型人才。因此,要配置一些具有专业知识的人员,并要不断学习先进的管理方法,培养超前的管理意识,不断完善资金管理。○