

企业集团资金集中管理模式的选择

江西省电信有限公司 肖勇贤 金宇萍

【摘要】 本文论述了资金集中管理的意义,介绍了企业集团资金集中管理的主要模式,探讨了企业集团资金集中管理模式选择应注意的问题。

【关键词】 企业集团 货币资金 集中管理

一、资金集中管理的意义

1.有利于提高财务管理的科学性。资金管理涉及到各方面的利益,是集团财务控制的中枢,如果公司总部不能在资金管理上集中必要的权力,就很难从整体上处理好内外部关系,特别是无法对各成员企业实施有效的控制,也就难以实现资金的整合效应。通过实施资金集中管理制度,实行高度集中的财务管理,可提高财务管理的科学性。

2.有利于降低财务管理成本。目前企业集团在资金管理上大多出现过度分权,集团公司缺乏统一规范的财务管理模式,造成核心企业管理不力,难以从集团整体发展的战略高度来统一安排投资和筹资活动,增加了财务管理成本。实行资金集中管理后,一方面,有利于盘活资金,加速资金周转,提高资金使用效益;另一方面,资金统一结算后,可调剂一部分资金作为内部信贷资金,减少银行贷款规模,减少银行利息支出。

3.有利于有效防范财务风险。集团产权关系监管最直接的体现是资金监管。在传统的企业集团财务管理模式下,集团的资金监管主要表现为事前核算、事后监管。资金中间流程松散,无法实现动态的资金监管。因此,为有效地防范财务风险,必须对集团的资金做到实时动态管理,而动态管理的基础就是基于网络办公的财务集中统一管理,在此基础上才能进行资金状况的实时分析,参照最新的科学指标体系,进行财务风险的有效防范,从而实现资金集约化管理。

4.有利于企业集团实行全面预算管理。资金的预算是全面预算管理的重要内容,实行资金集中管理有利于企业集团资金预算的制定和实施。

二、企业集团资金集中管理的主要模式

1.报账中心模式。在这种模式下,资金管理高度集中,一切现金收付活动都集中在总公司的财务部。总公司通过报账中心,解决统一报账、统一收支问题。报账中心模式又分为统收统支和拨付备用金两种形式。

(1)统收统支模式。该模式是指企业的一切资金收付活动都集中在公司总部财务部门,各分支机构或分公司不单独设立账号,一切现金收入和支出都通过公司总部财务部门办理,现金收支的批准权高度集中在经营者手中。但是,这不利于调动成员企业开源节流的积极性,影响成员企业经营的灵

活性,以致降低整个企业经营活动和财务活动的效率。

(2)拨付备用金模式。拨付备用金是指公司总部按照一定的期限拨给成员企业一定数额的现金,备其使用。在这种情况下,成员企业的所有现金收入必须集中到公司总部财务部门,成员企业所发生的现金支出必须持有有关凭证到公司总部财务部门报销以补足备用金。与统收统支模式有所不同的是,公司所属各分支机构或分公司有了一定的现金经营权,在公司总部规定的现金支出范围和支出标准之内可以对拨付备用金的使用行使决策权。但是所属各分支机构或分公司不单独设置财务部门,其每一笔支出仍必须通过公司总部财务部门审核,超范围和超标准的开支必须经过公司总部批准。

2.资金结算中心模式。资金结算中心通常是由公司内部设立的,办理内部各成员或分公司现金收付和往来结算业务的专门机构,也是一个独立运行的职能机构。

在这种模式下,各分公司都设有财务部门,有独立的账号进行独立核算,拥有资金的经营权和决策权,可以减少因分散管理而导致的资金沉淀,提高资金的周转效率,节约资金成本。公司总部对各分公司的资金实施统一结算,便于实行收支两条线。各分公司根据结算中心所确定的最高资金限额将每日超出部分的资金收入转入结算中心设立的专门账户,当分公司需要的资金超过核定定额时,必须事先向结算中心提出申请。

3.内部银行模式。内部银行模式是将社会银行的一些职能与管理方式引入到公司内部并适应公司的管理机制而建立起来的一种内部资金管理模式,主要职责是进行公司内部日常的往来结算和资金调拨。

在这种模式下,各分公司与总公司或企业总部是一种存贷管理关系,内部银行具备了结算中心、货币发行中心、贷款中心和监管中心的职能,主要有以下特点: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的一切实物转让、劳务协作均被视为商品交易,通过内部银行办理往来结算。②发放内部贷款。内部银行根据企业集团或总公司为各分公司核定的费用定额,结合实际需要,对其发放贷款。③筹措资金和制定结算制度,并建立信息反馈系统,这些职能和结算中心类似。④实行银行化管理,建立贷款责任制,强化资产风险管理,实行相对独立核算,自负盈亏。

谈自动转账的全通用

武警长沙指挥学院 李伟

【摘要】我国商品化会计软件一般都有自动转账的功能,其缺陷是仅限于结转损益方面,并没有作为一种凭证输入的通用方法。实际上,自动转账不仅能够用于期末结转损益和年终的利润结转,而且可用于单向编码的结转,甚至可以由用户现场指定自动转账的内容,实现自动转账的全通用。

【关键词】自动转账 单向编码 综合编码 全通用

自动转账是指在计算机中预先一次性地定义转账方法,然后由计算机自动编制凭证,将指定的某一账户余额全部转入另一指定账户,自动转账后转出账户一般无余额,从而实现凭证数据的自动高速输入,自动转账功能只涉及账户之间的余额结转。

我国商品化会计软件一般都有自动转账的功能,其缺陷是仅限于结转损益方面,并没有作为一种凭证输入的通用方法。如“现金”、“银行存款”、“其他货币资金”科目按现金流量表的行号设计的底层单向编码年终向综合编码的结转;又如“应付福利费”科目的单向编码年终向综合编码的结转;再如按成本项目归集陆续发生的费用时,“基本生产”账户(4101)按照明细编码归集间接费用[直接材料(410101)、直接动力(410102)、铸造燃料(410103)、锻造燃料(410104)、直接工资(410105)、制造费用(410106)]月末向中转编码[成本中转(410111)]的结转;再如集合分配账

户(如制造费用)所归集费用的月末结转等。这些固定的、规范化的转账内容都被排除在商品化会计软件的自动转账之外,从而使得自动转账功能大打折扣。因此,全通用电算化会计应大大扩充自动转账的功能,尤其应将其扩大到单向编码的自动转账方面。

一、将自动转账运用于单向编码的结转

“单向编码”是指有些明细编码平时只有借方发生额而无贷方发生额,或只有贷方发生额而无借方发生额,待期末将其转平,转入相应的综合编码。单向编码期末(年末或月末)必须转平,而接受单向编码转平的对应编码称为综合编码,有单向编码就必然有相应的综合编码,两者互相依存。

使用单向编码主要是为了满足编制某些特定会计报表的需要。如为编制现金流量表(直接反映部分),可在“现金(1001)”、“银行存款(1002)”和“其他货币资金(1009)”三个科目的编码设计中,直接运用现金流量表的行号作为它

4.财务公司模式。财务公司大多是在公司发展达到一定水平后,由公司提出申请,政府相关部门批准成立的非银行金融机构,它主要是为集团提供财务管理服务、设计结算方案并提供结算服务。财务公司的显著特征:一是财务公司是一个独立的法人企业,它与公司其他成员单位的关系是一种等价交换的市场竞争关系;二是财务公司是经营部分银行业务的非银行金融机构,它可以行使银行的部分职能,如结算、贷款和资金内部融通等。

设立财务公司是将完全市场化的银企关系引入到集团内部的资金管理。在这种模式下,下属的集团成员单位具有完全独立的财权,可以对资金的使用行使决策权,因此,它是一种相对分权的资金集中管理模式。

三、企业集团资金集中管理模式选择应注意的问题

1.组织条件。在以上的四种模式中,报账中心模式和资金结算中心模式一般适用于总分公司或总分支机构,下属单位不是独立的法人,尤其是报账中心模式下部门没有财务部门,因此机构的设立比较简单,只需在总公司或企业总部设立财务部门即可。在内部银行模式和财务公司模式中,各分公司和子公司都是独立的法人,因而自身利益并不会完全一致,也

就是说母公司在选择资金集中管理模式时,必须考虑其他股东的权益,在平衡各方利益的同时,最大限度地实现预期目标。另外,我国对内部银行和财务公司的设立,在组织结构及人员配备上都有较高的要求,并出台比较严格的管理措施,一般的集团公司很难在短期内达到这些要求,现阶段资金结算中心模式应该成为优先考虑的模式。

2.技术条件。技术条件是指支撑财务运行所需的设备、场所等硬件条件与管理技术经验等软件条件。报账中心模式通过现有的会计信息系统就可以实现绝大多数目标,因而在软硬件方面投资较小;其他几种模式都需要建立先进的结算技术、手段和防护措施,稳定的结算场所和足够的分支网点,先进的计算机软硬件系统和网络技术等,只有具备了这些条件,企业总部才可能以较低的成本迅速获得所需分公司的财务信息。其中财务公司需要建立自身的资金结算平台,在建立初期需要投入巨额资金,非一般企业所能承受。因此,企业集团必须结合往来业务的金额大小、复杂程度、时间紧迫性等多方面因素选择合理的资金管理模式。

主要参考文献

王玲.集团公司资金集中管理模式探析.财会月刊,2004;B12