企业“收支两条线”资金管理模式的构建

湖北咸宁市咸安区财政局　谢凤娟　周东海　周秀娟

“收支两条线”是政府为了加强财政管理和整顿财政秩序而对财政资金采取的一种管理模式。当前,企业特别是大型集团企业也纷纷采用“收支两条线”资金管理模式。

一、“收支两条线”资金管理模式的特点

1.企业实施“收支两条线”,要在考虑投入产出比、实现利润的前提下统筹协调各单位的收入与支出。

2.企业实施的“收支两条线”具有较强的“发散性”。在收入环节除了要对已到账的现金进行管理外,还要对企业的应收账款进行管理。在支出环节则要考虑企业的支付能力,要“量力而行”,合理控制企业的费用支出。而收入与支出又都要与企业的资产经营和资本运营相结合。

3.由于企业实施的“收支两条线”的“发散性”较强,加之现金流量管理在企业财务管理中处于核心地位,因此企业有可能以“收支两条线”资金管理模式为平台和切入点构建企业的财务管理体系和内部控制系统。

二、“收支两条线”资金管理模式的构建

“收支两条线” 资金管理模式适用于有多个独立的现金收支部门或分支机构的大型企业或企业集团。企业构建“收支两条线”资金管理模式的基本原则主要有:①明确划分收入资金和支出资金的流动,严禁坐支现金;②确保收入资金能够及时、安全、足额地回笼,并实行有效的集中管理,减少现金持有成本,加快资金的周转速度;③围绕企业利润目标的实现,根据预算合理安排支出,并保持企业持续经营所必需的最佳现金余额;④建立“收支两条线”资金管理内部控制体系。在上述原则的指导下,企业“收支两条线”资金管理模式的构建可以从以下三个方面入手:

1.规范资金的流向。企业实施“收支两条线”,要求各部门或分支机构在内部银行或当地银行设立两个账户(收入户和支出户),并规定所有的货币性收入都必须进入收入户(外地分支机构的收入户资金还必须及时、足额地回笼到总部),收入户资金由企业资金管理部门(内部银行或财务结算中心)统一管理; 而所有的货币性支出都必须从支出户里支付,支出户里的资金只能根据一定的程序由收入户划拨而来,严禁坐支现金。

2.控制资金的流量。在收入环节上要确保所有的货币性收入都进入收入户,不允许私设账外小金库,另外还要加快资金的结算速度,尽量压缩资金在结算环节的沉淀量;在调度环节上通过动态的现金流量预算和资金收支计划实现对资金的精确调度;在支出环节上根据“以收定支”和“最低限额资金占用”的原则,按照支出预算安排从收入户将资金定期划拨到支出户,支出户平均资金占用额应压缩到最低限度。有效的资金流量管理将有助于确保收入资金及时、足额地回笼和内部资金的有效调剂,使各项费用支出受到合理的控制。

3.规范资金流程。资金流程是指与资金流动有关的程序和规定。它是“收支两条线”内部控制体系的重要组成部分,主要包括:①关于账户管理、货币资金安全性等的规定;②收入资金管理与控制;③支出资金管理与控制;④资金内部结算与信贷管理及控制;⑤“收支两条线”的组织保障。

需要说明的是,“收支两条线” 是一种企业的内部资金管理模式,它与企业的性质、发展战略、管理文化和组织架构都有一定的联系。因此,企业在构建“收支两条线”资金管理模式时,一定要注意与实际相结合,以管理有效性为导向。例如,把资金从收入户向支出户划拨就有三种方式可供选择: 一是总公司统一划拨,便于集中控制;二是经营单位就地划拨,便于灵活控制;三是经营单位的上一级单位划拨,便于平衡控制。选择哪一种划拨方式必须结合企业的实际情况而定。

三、应注意的问题

1.加强银行账户的管理。企业在实行“收支两条线”过程中,应对现金收支部门或分支机构银行账户的开设、使用和清理实行严格的集中管理。企业应就收入户和支出户的使用同银行签订协议,利用银行资源来加强“收支两条线”管理。设有内部银行或财务结算中心的企业,其下属单位可不在银行而直接在内部银行或财务结算中心开户。

2.强调结算纪律,严禁坐支现金。在“收支两条线”资金管理模式下,不仅收入的现金不得直接用于开支,而且银行收入户的资金也不能直接用于开支, 所有支出的资金只能来源于支出户。为了杜绝坐支现金,企业还应进一步强调结算纪律,如收入的现金应及时缴存收入户、超过规定限额的现金必须通过银行支付等。

3.以现金流转为核心进行财务管理。只有控制现金流量才能确保收入项目资金的及时回笼及各项费用支出的受控,才能加速资金的周转,提高资金的使用效益。因此,企业应有意识地围绕现金流转这一核心,借助于“收支两条线”这一平台,结合企业的实际情况来构建适合于自身的财务管理体系和内部控制系统。

4.在实施“收支两条线”资金管理模式的过程中,企业应加强有关制度的建设,建立健全“收支两条线”资金管理流程,并通过一定的激励机制和监督机制保证其落实。此外,还应以财务结算中心的运行机制为依托,努力提高资金的管理效益,对企业集团所属各部门及分支机构进行有效监控。○