

资金集中管理模型设计及财务信息化

——以某农垦企业为例

何春

(江苏食品职业技术学院 南京 223000)

【摘要】 本文以一家农垦企业的资金集中管理为例,详细阐述了该企业资金集中管理的关键控制环节和方法,分析了资金集中管理取得的成效,以期能给即将实行资金集中管理的企业提供参考。

【关键词】 资金 集中 预算 模型

加强资金集中管理,实现资金在企业内部的良性循环和余缺调剂,是保证企业实现集团整体战略目标的一个重要前提。目前,世界500强企业中有三分之二的企业采取了资金集中管理模式。资金集中管理模式也是跨国公司普遍采用的管理模式。本文拟以某农垦集团公司资金集中管理为例对资金集中管理模式作些阐释。

一、N公司资金集中管理的背景分析

N公司现有40多个直属单位和控、参股企业,其中国有农场18个,分布在14个市、县(区),垦区拥有土地12.84万公顷,其中耕地7.39万公顷,水面面积1.34万公顷,员工6.7万人。主要经营业务包括有机食品、绿色食品、无公害产品和各类良种农产品基地的开发,涉足医药、机械、农产品加工、房地产和商贸服务等五类业务。

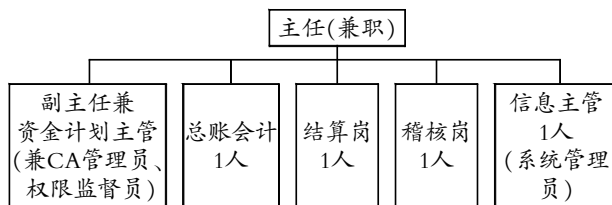
N公司是以农业生产为主的企业集团,大部分成员企业都是国有企业,内部成员单位都配备有自己的财务部门和银行账户。其资产多、规模大,成员企业分布广泛,且各个企业的现金流量参差不齐,企业集团内部存在大量的内部结算,所属各成员企业也有大量的资金沉淀。这导致了大量的企业资金在体外循环,资金分散占用,使用效率低下,高存款和高贷款的“双高”现象严重,迫使N公司承担了高昂的财务费用。

集团总部管理者选择了以资金集中管理为突破口来解决这一系列的问题,并取得了以下的阶段性成果:①提高了管控效率,预算管理使财务管理向事前延伸;②结算关联资金预算实现了事中控制;③核算取得的“实时账表”实现了事后及时控制(当日银行对账);④实时预警控制风险(合同到期提醒、存量资金余缺预警、投放资金余缺预警);⑤经营规模逐年递增、资金归集量逐步增加、内部贷款逐步增加;⑥银行借款递减,财务费用减少。

二、N公司资金集中管理的组织结构

1. 设立规章制度,建立组织机构。N公司在资金集中管理实施过程中建立了一系列的配套制度,如《资金集中统一管理实施办法(试行)》、《资金预算管理办法(试行)》等,并成立了资金管理中心,负责集团的资金预算、资金结算、资金筹集、委托贷

款、风险控制、信贷资源优化以及集团的资金监控,为成员单位提供安全、便捷、准确的服务,维护其合法权益。资金集中管理中心实行单独核算。资金集中管理中心组织结构如下图所示:



2. 资金集中管理的模式。基于资金集中和信息化特点,N公司采用了“收支两条线+账户限额管理”模式,即将收入账户和支出账户分开管理,收入户只收不支,支出户只支不收。在软件选择及系统集成上,N公司的软件服务商是用友软件股份有限公司,由北大青鸟系统集成有限公司完成系统集成,由深信服股份有限公司完成集团VPN网络建设,南京道有科技有限公司提供了监理服务,宽带及数据专线建设由中国电信公司完成。银企直联是将企业的ERP与人民银行的支付结算对接,在选择合作银行时N公司选择了中国农业银行,因为其网点覆盖面较广,结算费用低,系统功能及年费也较低。

3. 实施步骤。首先,N公司进行了分批次,由上级到下级企业的培训动员。然后,N公司进行了“三算合一”的实践。“三算合一”即预算、结算、核算三算合一。

预算应从业务源头开始,渗透到业务的各个部分,所有相关部门必须通力合作。预测资金余缺是预算编制关注的重点;资金预算应按规定流程根据实际情况的变动进行调整;预算与结算关联才能实现“事中控制”。

N公司实行智能化资金归集进行结算。成员企业自主实时付款,并可以选择多种方式支付,首先通过支出户直接付款,当超过支付限额时可以委托中心付款;然后通过内部转账付款,即通过资金集中管理中心付款给成员企业;最后离线账户付款,离线账户付款要求纳入NC平台管理。成员企业的支出账户由集团总公司实时资金下拨,实时下拨的方式有两种,

一种是自动补足限额,另一种是通知下拨。

成员企业在办理收款业务时,有三种方式:在线账户收款;集团内部委托收款(承付、无承付);离线账户收款。

核算应做到六个“实时”:①实时消息提醒(未处理审核、审批事项提醒),计算机提醒业务经办人员及时处理业务;②实时单据(在线收、付款单据),在收、付款时单据可以及时通过在线制作和查询;③实时生成凭证,计算机根据相关的原始凭证及时编制记账凭证,实时查询访问;④实时生成账表——二级本部、三级企业(单户账表演示),根据记账凭证生成账表;⑤及时生成合并报表——一、二级企业(合并报表演示),集团在二级、三级企业的报表基础上及时生成合并报表;⑥实时查询,通过互联网在任何地方实时查询会计信息。

三、N公司资金集中管理的模型设计

1. 资金集中管理的工作模块及其组合。

(1)资金结算模块。其功能是提供从资金结算账户体系的建立、资金结算业务处理,到资金业务报表分析等完整的业务流程。其特点是开关机日历自由设定;委托付款书管理;支持手动和自动两种方式的资金下拨;自动生成总账的会计凭证;统计、查询、分析功能强大。

(2)网上银行模块。其功能是通过银企互联接口实现网上付款、网上收款、银行对账单的下载和管理、银行账户余额及交易明细的实时查询。其特点是与多家银行直联;支持对账单定时自动下载;自动核对银行账,自动生成余额调节表;及时追踪支付指令的反馈信息;对网银交易信息的自动处理。

(3)资金计息模块。其功能是活期存款账户计息、定期存款账户计息、信贷合同计息。其特点是计息条件设定和积数调整方式灵活;支持账户计息和合同计息两种计息对象;支持特殊计息期间的处理;利息单可自动生成结息凭证;支持自动和批量计息。

(4)远程支付模块。其功能是为成员单位提供远程支付、填报资金收支计划、信贷申请等网上金融服务。其特点是支持集团统一支付(一笔指令、两笔交易,实现总分账户的联动);成员单位付款时可受账户余额及资金计划的控制;成员单位可自动下载对账单,进行内部对账;成员单位可实时查询外部账户余额及交易明细。

(5)资金计划模块。其功能是灵活定义资金计划类型、周期、收支项目,并生成资金计划样表;网上下发资金计划样表、在线审批资金计划;查询、分析资金计划的执行情况。其特点是兼容多种计划周期和计划类型及版本;可自动生成资金下拨单;支持跨组织的审批流;支持滚动计划;控制单笔支付额度。

(6)信贷管理模块。其功能是实现对外资金拆借的管理、委托资金的管理、内外部借贷资金管理、担保管理和内外部定期存款的管理。其特点是成员单位年度信贷额度的管理;多种担保方式的管理;信贷合同的五类清分管理;收付本金计算利息协同生成会计凭证;合同计息、合同到期的预警报告管理;合同类型清分。

(7)投资管理模块。其功能是投资部门进行投资业务核算和管理,主要包括投资业务成本、收益的业务核算、国债

回购业务核算、资金账户管理,提供投资管理所需的各类管理报表等。其特点是通过参数的灵活设置满足证券投资不同的核算要求;支持证券投资业务的扩展;完整的权限设置可保证数据安全;提供证券浮动盈亏、证券投资经营情况的预警;通过协同凭证设置与各系统的集成应用,实现与账务系统的无缝集成。

(8)资金预测模块。其功能是完成现金流预测。通过资金预测,规划资金的使用,提供详细的资金预测分析数据。其特点是自定义资金预测模板;提供现金缺口及现金盈余分析管理资金预测分析。

(9)资金监控模块。其功能是查询资金管理中的所有账户在指定日期范围内的现金流情况,全面监控资金管理中心和成员单位的资金收支。

2. 资金集中管理实施路径。N公司将基层组织的资金通过资金结算模块进行收集,然后再将所收集到的资金集中到管理中心统一管理。需要融资的成员单位通过信贷管理模块向资金集中管理中心申请贷款。投资管理模块选择适当的投资项目,将所集中的资金进行项目投资,以期获得投资回报。资金预测模块预测资金的余缺情况,并通过计算机将这一信息发送给有权限的管理人员进行处理。当基层单位需要支付时可以通过网络完成支付,既可以向集团外部支付,也可以在集团成员单位间转账。网上银行模块可以完成集团与银行对账及总部与基层单位的账务核对工作。

每一项经济业务从原始凭证录入到记账凭证生成,及账簿和报表的编制实现实时管理。在网上完成审批和资金的结算,这些工作在网络中能够实时完成,并且可以提醒经办人员及时处理业务。

作为公司的管理层可以随时随地查询实时信息,及时审批相关业务,了解业务的进展情况,提出意见。这些资料将通过计算机在总部和基层单位之间畅通地流转,并提供比较分析后的数据供管理层参考。管理层的意见还能够在经办人员处得到反馈。

四、N公司资金集中管理的效益分析

从2008年10月末至2009年12月N公司贷款总额呈下降趋势,到2009年12月其贷款总额减少到2008年10月的一半,而在此期间30家上线企业成员的营业收入从2008年的41.79亿元上升到2009年的50亿元。企业集团在营业收入整体增长情况下,没有高额负债。在营业收入不断增长的情况下贷款额下降,主要是由于实行资金集中管理后集团成员的闲散资金集中到一起,资金集中管理有效地防止了资金沉积,保证了闲散资金发挥最大效益。随着企业负债率的下降,企业的财务费用减少,财务风险也大幅降低,偿债能力增强,其综合竞争能力也进一步提高。

图1是资金集中管理中心从2008年10月至2010年3月所获得收益的情况。通过资金集中管理中心获得总收益为4 238万元。管理中心所获得的收益主要来源于资金集中管理中成员企业间资金的借贷所产生的收益。简单地讲就是集团公司以集团的名义向银行贷款,由于资金量大,所以有批量优势,所

获资金的贷款利率也比成员企业独自去银行贷款的利率要低。集团公司还将成员企业积淀的资金贷给需要资金的成员企业,集团贷给成员企业款项的贷款利率低于市场利率,同时还省去了成员企业的担保费用和资产评估费用,贷款的手续更为简便。同时,由于集团熟悉成员企业经营状况,因此其放贷的时间大大缩短,保证了资金及时供应,使得企业的资金链供应平稳,达到了服务成员企业的目的。

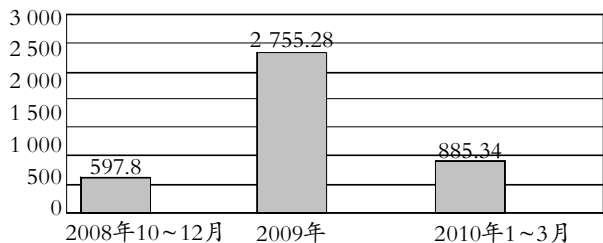


图1 N公司资金集中管理中心利润基本情况

图2是2009年资金集中管理中心收支情况。由图2我们看到,这一年支付银行的贷款利息只有1426万元。假设N公司不采用资金集中管理模式,而采取集团各个成员企业各自分别去融资,那么支付给银行的贷款利息将是5765万元。此外,集团成员存放在资金集中管理中心的存款也获得了高于银行存款的利率,对于没有资金缺口、资金富余的企业来说这笔资金也产生了较好的收益。

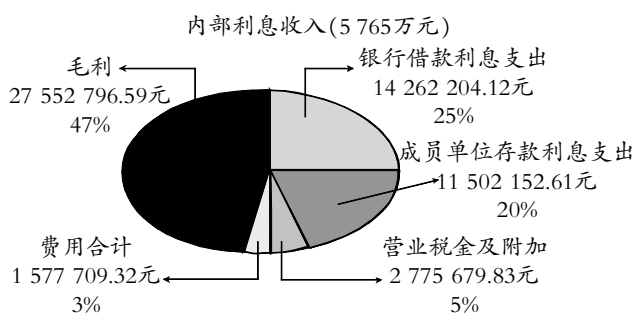


图2 2009年N公司资金集中管理中心收支分析

五、资金集中管理实施过程中应注意的问题

1. 争取银行、财政和税务部门的理解与支持。资金集中管理中心需要与协作银行达成共识,签订银企合作协议,争取更好的服务和优惠条件。商业银行的结算服务和信贷支持可以保证资金集中管理的顺利运行,确保资金汇划快捷、安全,保证生产经营的资金结算和需求。针对管理中心内部结算这一新的款项结算方式,可以结合财政和税务部门下达的专门文件,明确集团公司内部成员单位之间通过管理中心办理的收付款凭证可以视同合规的款项结算依据。例如在一些地方出现的银行和成员企业的关系问题,虽说资金集中到集团总部,但企业集团仍然有一些需要零星支付的小额支出,需要同银行打交道,企业集团应在银行有需要时鼎力支持银行,汇款到开户行,帮助银行完成任务,保持良好的银企关系。

2. 资金集中管理的风险控制。资金集中管理中心在进行资金集中管理的过程中,会存在一定风险:①商业银行的借贷

风险转嫁到集团内部。原来基层企业各自在银行的借款转为在资金集中管理中心的借款,当基层企业效益不好甚至破产时,原来商业银行承担的贷款损失风险可能会转移到集团公司的资金集中管理中心。②分散风险转变为集中风险。以前,如果一个或几个基层企业经营运行困难,一般不会影响到其他企业和整个集团,而现在就有可能拖累到整个集团。资金集中管理中心统借统还的融资方式在增强融资管理的同时,也承担了整个集团的融资风险。

风险控制是集团公司资金集中管理中心需日常重点关注的问题。资金集中管理中心和所有成员单位都要做好建章立制工作,加强银行账户管理,规范操作流程,建立和遵守不相容职务分离控制制度。通过必要措施,有效降低财务风险,加强集团公司对所属企业的管理和控制。

3. 集团内资金调度避免法人财产权的障碍。目前,N公司资金集中管理的对象主要是全资子公司,针对控股、参股等公司,在进行资金集中管理时会涉及法人财产权问题,对于这类公司的财产经营权和所有权要与全资子公司区别对待。

4. 资金集中管理后的内部控制建设。资金集中管理之前,对资金的内部控制是由各成员企业的管理层和财务人员完成;而实行资金集中管理之后,各成员企业对资金的控制权有所削弱,资金的控制权主要为集团公司所掌握。在新的形势下,成员企业的负责人可以将更多的精力用于考虑如何去运营,花较少的时间考虑资金的筹集问题,内部资金使用时的控制权在一定程度上受到了监督。

5. 集权化和分权化的“度”管理。资金集中是集权,但事权和责任仍在基层单位。因此在资金集中管理模式下,应处理好事权与财权的关系,使之更加匹配,为权利配给、绩效评估、激励机制三方面匹配打好基础。

六、资金集中管理的几点体会

首先,领导支持是项目成功的保障,资金集中管理也是这样。同时,预算的准确性和刚性应当逐步提高。预算的编制要准确且要适应企业发展的需求。其次,要做到及时合理地安排资金。资金很快就归集到了一起,只有及时做好资金准确的安排才能使归集后的资金获得比原来更多的收益。再次,要做好挖掘数据价值的工作,利用好财务集中所反映的集团信息,防范财务风险,找到利润增长点,保障资金流的健康发展。最后,要重视财会人员的工作重心的及时转移和知识更新。财务会计人员工作要向两头延伸(预算和报表分析),前期要注意风险防范,后期要做好报表分析,提供有价值的信息。

主要参考文献

1. 谢建宏.企业集团资金管理问题探讨.会计研究,2009;11
2. 章新蓉.企业集团实施资金集中管理的模式选择.中国流通经济,2006;4
3. 张瑞君,邹立,封雪.资金集中管理的成功因素的实证研究.会计研究,2006;11
4. 吴豪.资金集中管理结算模式的实践与构想.生产力研究,2007;13