

收支两条线资金管理模式的应用

<http://www.crifs.org.cn> 2009年3月10日 梁伟

资金集中化管理已经是当前大多数集团企业采用的财务战略。但是，不同的集团企业在具体实施资金集中化管理的过程中所采用的财务控制方法却有很大差异。其中，收支两条线模式是集团企业经常采用的资金集中管理模式之一。

一、收支两条线的含义、账户模式和主要特征

(一)收支两条线是指一家企业或单位对自己的资金收入和资金支出的行为分别采取互不干涉或互不影响的单独处理流程和处理路径的一种资金管理模式。

一般情况下，收支两条线多数被应用于管理单位对下属成员单位的资金集中管理方面，即成员单位收入资金不得留存，按规定上缴管理单位。同时，成员单位的所有支出资金均由管理单位进行下拨，成员单位不得“坐收坐支”。收支两条线管理突出的特点在于“收支”分离，防止“以收抵支”或“以支抵收”情况的发生。

(二)收支两条线的账户管理模式

收支两条线管理的基本原则是资金的收入和支出分开，表现在账户管理上一般有两种模式，一是多账户模式，通过银行账户分开管理实现收入支出的资金分开管理；另一种是单账户模式，收入支出的资金分开管理，但是银行账户不分开单独管理。

第一种模式通常是成员单位至少开设收入专户和支出专户两个银行账户，分别用来核算营业收入、成本费用支出；收入户只允许资金向管理单位支出；支出户只允许资金由管理单位的流入。第二种模式是资金收付均通过一个账户进行，但是收入的资金与支出的资金分别管理，其收入支出严格的受到管理单位限制。图例如下：

图一：多账户收支两条线模式

图二：单账户收支两条线模式

(三)收支两条线管理模式的主要特征

1、收支两条线的资金管理模式的适用范围越来越广泛

以前，由于国家财政管理体制和法律法规的要求，收支两条线模式多用于行政及事业性单位之中，例如：公安部门、检察院、法院、工商行政管理部门的行政性收费、诉讼费和罚没收入等，统

一上交财政或纳入预算外资金专户，这些部门所须经费由财政部门统一核拨。目前，这一模式被越来越多的应用到集团企业对其子公司的资金集中管理当中，一是一些经营公用事业的集团公司很多都采取收支两条线模式，这些企业收入来源基本都是收费业务，收入资金全部进行收入的单独管理，而支出则采取拨付的方式，例如：电信、供水、供电、公路、铁路等公用企业；二是一些跨国公司或国内集团企业，特别是具有投资管理职能的集团公司也采取了收支两条线模式。

2、实行收支两条线管理模式要求集团公司具有全面预算管理的能力

收支两条线管理模式是财务集中管理的模式之一，要求企业具有很强的预算管理的能力，否则无法实施高效的收支两条线管理。目前，全面预算管理已经成为集团企业财务管理的核心工作之一，无论是“收”还是“支”都是以全面预算管理为基础的，而同时“收”的集中管理为全面预算管理提供了基础；“支”的资金集中管理为全面预算管理实施提供了条件。采取收支两条线的模式是实施全面预算管理的集团公司的一种选择。

3、实施收支两条线管理要依托银行的综合服务能力。

无论采取收支两条线的何种模式，其核心是“收”和“支”要分开管理，除了集团企业自己的财务管理制度要配合外，也需要银行的高度配合。因此，一家集团公司在选择合作银行时会考虑合作银行的服务网络、银行资金调拨效率、合作费用、资金监控服务手段、资金信息服务能力等。

二、银行的资金池业务可以为收支两条线资金管理提供模式支持

(一) 资金池及其核心要素

不同的银行对资金池有着不同的表述，本文所涉及的资金池的含义是浦发银行依据国际上被称为资金合流(Cash Sweeping)的概念，而提出的以资金实际转移为目标而提供的一种银行服务。资金池的核心要素之一是其资金管理规则，资金管理规则是指为实现资金在管理单位、成员单位账户之间的上划和下拨所设置的相关约定，一般分为自动规则和按需调拨规则。自动规则是指管理单位、成员单位与银行事先约定，通过银行在管理单位账户与成员账户之间进行约定条件的资金上划集中、下拨和回补的自动处理。按需划拨规则是指管理单位根据其资金运用需要，向银行发出划款指令，将其相应资金由管理单位账户划入指定成员单位账户，或由指定成员单位账户划入管理单位账户。自动规则根据资金划转方向及用途区分，分为自动上收规则、自动下拨规则和自动补足规则。

(二) 资金池自动规则在多账户收支两条线管理模式下的应用

多账户收支两条线管理模式由于是通过不同的实体账户来区分收入支出资金，因此相对较为容易实现。

在资金上收方面，可根据管理单位在管理上的不同需求实现日终余额集中和日间实时集中两种上收资金模式。日终余额集中是指根据事先约定，在每日日终时，银行对所指定成员单位的收入户的余额进行判断，将事先约定的目标余额之上的资金，由该成员单位的收入户自动上划至管理单位的收入户，目标余额可以是零余额或零以上的目标余额。日间实时集中是指根据事先约定，在每个营业日日间，银行对所指定成员单位的收入户的每笔到账资金进行判断，当单笔到账资金大于等于事先约定的目标金额时，则将该笔到账资金全额实时自动划转入管理单位收入户，目标金额可以是

零或零以上的目标金额。

在资金下拨方面，可根据管理单位在管理上的不同需求实现日终余额固定金额下拨和日终余额差额下拨两种日终下拨规则。日终余额固定金额下拨是指根据事先约定，银行在每日营业日终时，将事先约定的目标金额的资金，由管理单位支出户自动划入所指定成员单位的支出户。日终余额差额下拨是指根据事先约定，银行在每日营业日终时，对所指定成员单位支出户的余额进行判断，将事先约定的目标金额与该支出户余额之间大于零的差额资金，由管理单位支出户自动划入成员单位支出户；差额资金小于等于零时，则不作处理。

（三）资金池自动规则在单账户收支两条线管理模式下的应用

在单账户模式下实现收支两条线的资金管理，即在一个账户内实现资金收支上的严格区分和核算，对管理单位资金管理能力的要求较高。

在资金上收方面，由于成员单位收支账户合一，为了严格实现收入资金与支出资金分离，则只能采取日间发生额全额实时上划的自动规则，即保证每日日间成员单位账户的每笔到账资金全额、自动的划转入管理单位账户，也就是成员单位账户实行的是零余额管理模式。

在资金下拨方面，由于成员单位账户实行零余额管理，为了满足成员单位的日间对外支付，可以采用日间实时补足规则，即在每日日间，当所指定成员单位账户对外进行支付时，银行对该成员单位账户进行判断，当该成员单位账户余额不足以对外支付时，则将符合事先约定规则的资金由管理单位账户实时、自动划入该成员单位账户，以满足成员单位账户对外支付。根据管理单位对补足金额的要求，可实现净额补足、固定金额补足、净额加固定金额补足和管理单位帐户余额补足等多种模式。此外，如果成员单位账户设定了透支额度，当成员单位账户的资金不足时可以进行透支支付，营业日终时管理单位采用日终自动下拨规则对子账户透支进行还款。

当然，除了上述介绍的资金池自动规则组合方案外，还有其他方法可以实现集团收支两条线管理要求，例如：通过网上银行集团可以人工按需进行资金上划或下拨的处理等，但是这些方法对于一家公司来说，无论是财务成本还是人工成本都比自动规则资金池要高些。

