

整合内部金融资源，实施资金集中管理 促进企业集团健康发展

作者：宝鸡石油机械有限责任公司 邹荣 雷长周

[摘要] 本文从企业集团实施资金集中管理的成功案例和现实意义，对企业集团实施资金集中管理进行了探讨。资金集中管理是必须的，要发挥资金集中管理的长处，克服资金集中管理带来的弊端，通过优化管理程序，提高管理部门的服务素质和管理水平，集团决策层多从战略发展的层次对其进行调控，不断化解资金集中管理中出现的各种问题，保证资金集中管理的顺利实施，促进企业集团健康发展。

[关键词] 整合；内部；金融资源；集中管理

纵观中外企业发展史，盛衰兴替原因各异，但企业发展到一定阶段和规模后，都会不可避免地陷入一种怪圈：就是效率下降，资金周转减速，严重影响企业正常运行甚至导致企业破产倒闭。解决好资金问题是企业能否成功走出这个怪圈的关键，资金是企业的血液，资金的循环、增值形成了企业的资金链，保证资金链的安全和连续性发展，是企业经营的根本。

从巨人集团、三株集团、秦池酒业的失败，到德隆集团、三九集团、飞跃集团的破产倒闭，原因是惊人的相似：都是因为资金链断裂，导致企业经营失败。当前，全球经济出现下滑，我国经济增速放缓，全球性的流动性出现紧缩；我国沿海一部分中小型外向型企业的纷纷倒闭；联想集团、深圳华为、深圳万科、浙江阿里巴巴等著名企业掌门人抛出的“过冬论”，预示着我国企业面临的资金紧张局面将进一步加剧和延长。

如何度过严峻漫长的冬天，避免出现因资金链的断裂而导致的企业倒闭，是国家经济决策高层和企业经营者都面对的一个现实而紧迫的问题。企业集团利用其融资方面的优势，整合内部金融资源，实现内部成员企业间的资金集中管理，成为企业渡过寒冬，乃至实现企业管理创新，促使企业发展大跨越的必然选择。

二、实施资金集中管理的成功案例和现实意义

中国银监会在 2006 年 12 月修订的《企业集团财务公司管理办法》，赋予了作为集团资金集中管理平台的财务公司较其他金融机构更宽泛的业务范围和一定程度的混业经营机制，包括在成员企业中的资金信贷、同业拆借、融资租赁、买方和消费信贷、票据贴现、委托贷款与投资、证券投资和股权投资、承销企业债券等。

为了加强中央企业资金管理，防范成员企业资金风险，国资委于 2008 年初透漏，国家重新鼓励中央企业建立财务公司，对资金进行集中管理。截至目前 150 多家中央企业中有 40 家已建立了自己的财务公司。其中，中石油、中石化、中海油、中国电力、华能集团、航天科技、宝钢集团、中国三峡、中远集团等大集团旗下的财务公司持有数百亿元的现金。



近年来,越来越多的民营企业集团或国内上市公司出于整合集团内部金融资源和集资的需要,也纷纷建立自己的财务公司实施集团资金集中管理和跨行业经营。2001年11月,万向集团就已经筹建了万向财务公司,这是自1994年东方集团财务公司获准成立以来第二家民营企业获准组建的财务公司。其目标是成为万向集团国际化经营的全球金融运作中心,万向财务公司的成功运作,为万向集团成为中国汽车零部件产业的龙头后迈向国际化、多元化提供了战略资金支持。海尔集团于2006年9月建立海尔集团财务有限责任公司,并与中国建设银行、中国银行等分别签署金融同业合作协议。TCL集团于2006年3月联合香港东亚银行,共同出资5亿元建立TCL集团财务公司。该财务公司的主要任务是为TCL集团成员单位提供存款、贷款、结算等方面的服务。截至2008年初,我国共有80家财务公司,其中沪深上市公司建立或控股集团财务公司的企业已经超过50家。另外,发达国家的大公司基本上都有自己的财务公司,他们利用金融市场,参与资本市场,搞好资本运营,实现产业资本向金融资本渗透,为实现跨国经营提供了不可或缺的金融支持。当前,全球500强企业中有2/3以上都有自己的财务公司。在美国,很多知名企业都有自己的金融财务公司,比较著名的是美国通用电器财务公司,通用电器每年40%以上的利润来源于它的财务公司,作为美国最大的金融财务公司,如果参加银行资产排名的话,可以排到美国银行业的第二位。这些政策信号的松动和成功的案例为我们实施集团企业资金集中管理提供了有力的政策支持和丰富的借鉴经验。

集团企业实施资金集中管理有着重要的现实意义。实施资金集中管理可以充分发挥企业集团的金融资源整合能力和融资议价能力,降低融资成本,减少资金浪费,有效克服资金分散管理的种种弊端。

三、资金集中管理的组织实施

1、建立资金集中管理平台

企业集团实施资金集中管理,可以根据企业规模、资金规模、融资的难易程度、集团发展的需要,在集团总部设立资金结算中心、内部银行或财务公司(以下简称资金结算中心),履行资金集中管理的各项职能。

2、与银行签订资金集中收、付款合作协议

实施资金集中管理的资金结算中心、企业集团各成员单位必须统一与一家或几家银行签订资金集中收、付款协议,指定各成员单位专门的收、付款账户,注销各成员单位原有的基本账户和一般账户。

3、建立成员单位之间的资金实时汇划清算系统

集团资金结算中心必须与各成员企业之间建立实时的资金汇划清算系统,保证资金集中收、付渠道的畅通,成员企业内部必须实现封闭式结算,每日终了须保证成员企业账户头寸的平衡,避免账户透支给企业造成利息损失。

4、利用银行“收款箱”功能,实施资金集中收款

企业集团可以采取全额集中(即收支两条线)政策,设置专门收款账户,收款账户只收不支,每日终了由成员企业所在地签约银行机构将账户余额汇至集团总部签约银行,从而实现资金收入的集中。

企业集团也可以采取差额集中政策,即设置一个统一的资金收支账户,每日终了,成员企业所在地签约银行机构将该账户收支余额汇至集团总部所在地签约银行,实现资金收入的集中。

5、资金透支账户的管理

实行资金全额集中的企业集团,在设置收入账户的基础上,各成员企业在当地签约银行开设



资金支出专户，专门用于资金支付，集团资金结算中心可以在每个工作日第一时间按照资金支付计划将资金从总部拨付各成员企业当地的支出专户，也可以与银行协商由成员企业按照集团审批的资金计划从支出专户透支付款，每个工作日终了，由集团所在地签约银行将资金汇至成员企业所在地签约银行，以轧平各透支账户头寸，不足的资金头寸由集团与总部所在地银行统一办理拆借手续。

实行资金差额集中的企业集团，每日终了，成员企业所在地银行将各账户结余汇至集团总部所在地签约银行，集团总部所在地银行按照透支金额将资金汇至成员企业所在地签约银行以轧平账户头寸，不足的资金头寸由集团与总部所在地银行统一办理拆借手续。

6、成员企业账务处理

参加资金集中管理的各成员单位在进行正常的会计核算的同时，须增设“内部存款”、“内部存入款”、“短期付息资金”、“短期付息资金拨款”、“长期付息资金”、“长期付息资金拨款”等内部结算科目。

每日终了，成员企业根据银行的资金划款通知，将收入专户或者实行差额集中的集中专户的资金结余从“银行存款”科目转入“内部存款”科目；集团总部根据银行转来的进账单，一方面增加“银行存款”科目，同时增加“内部存入款”科目。

集团按照资金支付计划对成员企业实行拨款，一方面减少“银行存款”科目，一方面减少“内部存入款”科目；成员企业一方面增加“银行存款”，一方面减少“内部存款”，然后在银行存款科目按审批的资金计划付款。

实行透支政策的成员企业，每日根据集团审批的资金支付计划从支付专用账户或专用集中账户（试行差额集中的）付款，每日终了，根据集团汇来的轧平透支金额，增加“银行存款”，减少“内部存款”或增加“短期付息资金（内部短期借款）”；集团总部根据汇至成员企业的透支账户轧平金额，减少“内部存入款”，减少“银行存款”，或增加“短期付息资金拨款（内部短期贷款）”。

集团对成员企业的存款、借款（包括长、短期借款）按照一定的利率和期限分别计息，成员企业比照正常金融机构存贷款进行账务处理。

四、实施资金集中管理中要重点关注的几个环节

我国企业集团实施资金集中管理应注意解决好以下环节的统一集中管理。

1、资金账户集中管理：

为便于资金监控，杜绝体系外资金运行，实行资金集中管理的企业集团必须做到对成员企业的资金账户集中管理、票据结算(支票、银行汇票、银行本票、商业承兑、银行承兑、信用证、空白票据、手续费)统一管理、资金授信统一办理。采用内部银行或财务公司模式的还可以规定，成员企业统一在内部银行开户，统一在内部银行办理资金结算，由内部银行统一对外办理资金收付业务。

2、实行统一的信贷融资：

实施资金集中管理的企业集团必须保证统一信贷融资，即整个集团对外融资，成员单位不单独与外界进行融资行为，所有融资行为由集团出面统一完成，以降低融资成本、提高商业银行授信额度。统一信贷融资有利于掌握成员单位、集团对外信贷情况，便于对合同台账的分类管理、分析、预测，整合集团的资源，集中成员单位的资金优势，降低资金风险。

对于内部的借贷行为，采取存贷计息有偿使用的原则，对贷款必须进行严格的审查和贷款款项使用跟踪，对成员单位使用授信管理。基本可以套用商业银行的贷款管理办法。

3、制定及时、缜密的资金计划：

资金计划是全面预算的一个有机组成部分，是建立在全面预算基础之上的一套资金管理方法。资金计划，顾名思义，就是计划那些地方要用钱，要用多少钱，什么时候要用，哪些单位要用等。



资金计划的制定由成员单位在集团资金计划项目大框架内，根据自身的运营需要编制明细和计划表，提交到集团预算委员会审批。通过审批的资金计划由资金结算中心安排执行，进行分析和考核。

资金收支计划是集团资金结算中心进行资金平衡，头寸管理，合理融资，统筹安排的主要依据，因此，成员单位资金计划的及时性、缜密性显得尤为重要，各成员单位必须严格执行资金计划，资金结算中心必须对成员单位的资金计划执行情况进行严格考核，并建立适当的处罚制度。

4、加强资金监控力度

通过资金监控可以实现对成员单位实时付款、收款情况的信息收集，实现集团资金的归集、划拨，保持成员单位商业银行账户余额在某个特定时点的特定头寸，可以一目了然地了解各成员单位的资金流量情况，满足集团资金监控的基本功能。

加强资金监控，才能保证企业集团资金集中管理的有效开展和顺利实现，有效降低资金支付风险和资金流动性风险，最大限度提高集团资金的运作效益。

5、制定适当的利率政策

为了减少集团企业实施资金集中管理的阻力，提高成员企业参加资金集中管理的积极性，充分发挥集团整合内部金融资源的效能，制定并执行适当的利率政策显得尤为重要。

对于成员企业的存款资金应该给予高于银行同期存款利率的优惠，对于成员企业的贷款资金应给予低于银行同期存款利率的优惠。具体优惠利率的确定，应以集团资金集中管理后的整体财务费用不高于成员单位分散管理资金的财务费用为基础。

五、扬长避短，保证资金集中管理成功实施

每一事物都有其两面性，资金集中管理同样有很多弊端。资金集中管理的弊端表现在以下几个方面：

1、管理层行政干预多，贷款管理职能弱化

资金集中管理部门受制于企业管理层，贷款相对于商业银行的审查不严格，不用担保、抵押，贷款用途和效益回报、款项风险管理少，资金结算中心需要代理支付银行的利息，并且要支付利息给成员单位，当借款单位经营不善时，回笼资金难，贷款无法收回，容易造成资金结算中心的严重“亏损”或资金缺口，会打击其他成员单位的存款积极性，加剧集团整体财务风险，直至拖垮整个集团资金管理体制，进而威胁集团的生存。

2、资金集中管理部门的效益难以考核和量化

由于缺少市场化运作，对资金结算中心考核与评价存在困难，难以量化资金结算中心所产生效益。资金结算中心作为整个管理程序的主导者，难以对其考核和评价，会牵制其往前发展的步伐；如不能给成员单位提供优质服务，直接影响集团政策的贯彻执行，对集团整体发展极为不利。

3、小集团利益阻力大

资金集中管理的其中一个重要环节是把成员单位的资金上划到集团，必然会影响到一部分成员企业的小集团利益，如某些成员单位不按照要求收拢资金，形成资金体外循环，可能对资金集中管理形成抵制。

4、内部资金分配难以合理

有些集团内部存在成员单位之间的竞争，而内部竞争可能造成资金分配不合理，衍生了某些经营“腐败”，损害集团内部“弱小”成员单位利益，违反了资金有机调度、合理应用的原则立场。

5、抑制了某些个别成员单位的个性发展、自由

资金集中管理把成员单位的资金上划到集团后，相对成员单位来说，“自己”的资金比较少，少些自主权，抑制了其独立自主、自由发挥、革新创造的空间。



从企业长远发展角度来看，资金集中管理是必须的，实施企业集团资金集中管理，我们必须发挥资金集中管理的长处，克服资金集中管理带来的弊端，扬长避短，通过优化管理程序，提高管理部门的服务素质和管理水平，集团决策层多从战略发展的眼光对其进行调控，不断化解资金集中管理中出现的各种问题，保证资金集中管理的顺利实施，促进企业集团健康发展。

