

# 基于现金池模式的资金集中管理案例研究

◎ 文/ 唐耀祥 张庆一 赵鑫 黄擎

## 一、引言

### (一)选题背景与研究意义

#### 1. 选题背景

随着市场经济改革的不断深入,通过行业联合、资产重组、兼并收购等扩张行为,涌现出大批跨国企业集团、国有企业集团、民营企业集团等,它们已成为国民经济发展的支柱。相应的企业集团管理模式,特别是资金管理模式,越来越成为企业管理研究的重点。

资金作为企业运营的血液,与企业的生存、发展息息相关。近年来,从乐视集团、熊猫直播到ofo,因资金链断裂而一夜破产的企业案例

大有所在。据统计,80%以上的破产企业都是因为资金链断裂而起。现代企业管理越规范,越是以财务管理,特别是资金管理为核心。国资委非常重视资金管理工作,将提升资金管理效能纳入国有企业财务管理与考核的重点,促使国有企业将资金管理从粗放式向精细化转变。因此,企业集团加强资金管理已成为降低经营风险、提高运营能力、促使企业可持续发展的基础。

#### 2. 研究意义

与很多企业集团一样,资金结构配置不合理、资金风险高企、资金使用效率低下等问题已成为A集团面临的严峻考验。资金集中

管理是国内外企业通行的高效资金管理手段,已取得一定经验和成果。如何根据自身特点和发展需要选择合适的资金集中管理模式,对A集团提高资金管理水平和防范化解资金风险极具现实意义。

第一,资金集中管理可以强化集团财务决策力与控制力,发挥集团资源调配优势,实现战略引领资金配置的良性体制。

第二,增强集团总部的资金管控能力,消除集团成员企业间存贷双高并存的现象,降低企业集团整体财务成本。

第三,集团总部实现资金集中管理,可增强对外部金融非金融机

=交易性金融资产+持有至到期投资+可供出售金融资产+长期股权投资。按照新CAS22准则(2017年修订),前三者会计科目名称分别变化为交易性金融资产、债权投资、其他权益工具投资及其他债权投资;经营性资产是指企业从事经营活动所拥有的资产,为简化可用下述公式表示:经营性资产=总资产-投资性资产。

⑤为简化起见,用下面公式表示:核心利润=营业收入-营业成本-税金及附加-销售费用-管理费用-财务费用。核心利润率是核心利润占营业利润的比重。

⑥CAS2在2014年3月修订,2014年7月1日执行。CAS22在2017年3月修订,2018年1月1日生效,但分阶段施行。在境内外同时上市的企业以及在境外上市企业,自生效日起施行;其他境内

上市企业,自2019年1月1日起施行;执行企业会计准则的非上市企业,自2021年1月1日起施行。海南矿业是境内上市公司,故案例中相关金融资产类别仍采用的是2006年CAS22(简称旧CAS22)。

⑦由于IAS1财务报表列报一直对利润表的小计并没有统一规定,所以投资收益是否包含在营业利润中各国做法并不统一。据IASB工作组对运用国际财务报告准则(IFRS)的来自26个司法管辖区、12个行业的100家上市公司2017~2018年报分析发现,63家公司在财务报表中列报了营业利润,但对营业利润至少运用了9种不同的定义。对“联营及合营企业的投资损益是否包括在营业利润内?”问题的回答,仅有28%为“是”,72%为“否”。2019年12月,IASB发布了《一般陈述与披露(征求意见稿)

稿》(General Presentation and Disclosures [ED])正在考虑要增加利润表中的小计项目,同时重启十年前的思路,将利润分为经营、投资、筹资三类,并建议将投资收益分为构成主业和不构成主业的,前者作为营业利润组成部分,后者作为投资收益分别列示。

⑧笔者曾经撰文《让现金流量表真正“回归”》(2019)呼吁设置现金流量表会计要素以方便各类现金流量信息的获得,而非如目前那样均根据资产负债表、利润表相关项目调整得到。

作者简介:缪艳娟,博士,扬州大学商学院教授;吴慧,扬州大学商学院硕士研究生。

原载《会计之友》(太原),2021.3.97~102

构的议价力,有利于提高企业集团的整体信用等级与融资能力。

第四,集团总部实现资金集中管理,可发挥集团成员企业财务资源的聚合优势,提高整体资金利用效率,如更高的协定存款利率和更低的金融交易手续费等。

第五,集团总部实现资金集中管理,可强化企业集团整体财务监控力度,实现对集团成员企业资金流向的动态控制,有效管控集团资金风险。

第六,集团总部实现资金集中管理,可实现企业集团财务信息高度集成,随时掌握成员企业经营业绩与财务状况,为企业决策提供及时有效的信息支持。

## (二)资金集中管理模式分析

根据理论与实务共识,实现资金集中管理的可选模式较多,各具优缺点和适用条件。

### 1. 报账中心模式

报账中心模式是参照世界银行农业综合开发项目管理办而实施的一种资金管理模式,由集团总部财务部主导控制集团投融资、大额资金收付等重大财务事项,且统一报账,资金管理审批权和决策权均高度集中在集团总部,具体分为统收统支、拨付备用金两种模式。统收统支模式是指集团成员企业不单设银行账户,全部现金收支由集团总部财务部门进行集中办理。拨付备用金模式是指集团总部根据成员企业运营资金需求,定期拨付一定额度备用金用于日常交易。与统收统支模式相比,拨付备用金模式下的成员企业对限额内备用金使用拥有一定自主权,

但所有支出仍需到集团总部进行报账,全部收入收归至集团总部。

综上,报账中心的两种模式都属于高度集中的资金管理模式,优点是有助于全面掌握整体资金使用状况和经营状况,有效控制资金流出,实现收支动态平衡;缺点是集权化过于严重,降低了成员企业开源节流的积极性和工作效率,且与独立法人独立核算管理有所冲突。因此,报账中心模式一般适用于初创期、业务单一、成员企业较少且距离总部较近的企业集团。

### 2. 结算中心模式

结算中心模式是指集团总部设立结算中心,负责成员企业投融资、资金收付和统一结算,集团总部拥有成员企业的账户管理权和投融资决策权。在该模式下,成员企业在集团的监督下进行独立核算,设有自己的财务部门和银行账户,拥有资金使用决策权,不需将全部资金集中于结算中心,只需根据总部核定限额,将超出当日限额的资金转入结算中心的专门账户。

该资金管理模式相对分权,成员企业拥有独立财权。其优点是结算中心作为内部机构管理较为灵活,不受外部监督;分权式管理使得成员企业的积极性和主动性较高;统一对外融资可减少财务成本。缺点是不具有独立法人资格,对商业银行依赖较多,增加了管理工作和运行成本;设立在集团内部,缺乏外部监管,专业人才及业务水平有限,控制能力不强。该模式是集团资金集中管理的初级形式,适用于快速成长期的中小型企业集团。

### 3. 内部银行模式

内部银行模式是指企业集团在结算中心模式基础上,模拟商业银行运作方式和管理体制,引入商业银行的信贷、结算、监督、调控、信息反馈等基本职能,在企业内部建立内部银行。在该模式下,内部银行按照统一的结算制度进行日常资金结算和往来核算,在企业集团内部发行供成员企业间交易使用的票据,所有成员企业在内部银行开立虚拟账户;模拟商业银行管理模式,统一对内发放贷款并收取利息,统一对外筹集资金,统一监控企业资金,定期通过报表形式实时反馈资金流通状况。内部银行充当了企业集团成员企业的票据发行中心、信贷管理中心和信息反馈中心。

内部银行模式与结算中心基本类似,在结算中心的基础上增加信贷与投融资等功能,使得企业集团的资金管理制度更加完善和专业化。内部银行与结算中心都不具有独立法人地位,在资金筹集渠道、筹资成本等方面议价力仍然不强。因此,该模式主要适用于成长期的大中型企业集团。

### 4. 财务公司模式

企业集团经人民银行批准设立的财务公司,是专门从事集团内部资金融通与交易业务的非银行金融机构,是独立企业法人。财务公司以内部市场化方式,为其他成员企业提供融资、结算、理财、增信等金融服务。财务公司在企业集团内部提供专业金融服务和资金管理平台,但财务公司的设立程序复杂、成立门槛较高、审批程序繁琐、运营成

本较高。财务公司模式一般适用于成员单位较多、管理层级复杂又资金密集的大型企业集团。

### 5. 现金池模式

现金池模式是指企业集团依托商业银行的网上银行平台,在不影响成员企业正常业务的情况下,以受托理财和委托贷款的方式,将集团成员企业的资金进行统一调配和集中管理。

作为一种大中型企业集团进行资金集中管理的重要模式,现金池模式除了拥有传统资金集中管理模式的优点外,其独特之处在于充分利用商业银行的专业金融服务,实现银企双赢;通过委托贷款方式,规避企业集团与成员企业在资金上不能实行收支独立等法律障碍。现金池模式的缺点是高度依赖银行网络系统和企业信息化程度,网络安全和技术风险大;将资金管理风险转移到企业集团内部,资金管理效益的大小依赖于企业集团的管控能力。因此,现金池模式适用于集团管控能力强、信息化水平高的紧凑型企业集团。

以上对各种模式优缺点与适用条件的分析发现,不同企业集团处在不同发展阶段和内外经营环境,应根据环境差异、战略规划、发展阶段、人员素质、管理规范程度等,秉着适度超前、引领管理方向的原则,选择适应企业集团发展方向的资金集中管理模式。

## 二、A集团实施资金集中管理前概况及存在问题

### (一)A集团简介

A集团于2000年经市政府批

准,由9家公共交通企业整合成立,承担着省会城市主城九区的地面公交客运任务,集团总部主要从事资产管理和资本运作,成员企业从事具体运营管理。市政府希望A集团通过高效的资产管理和资本运作打造经典民生工程,坚持市区公交的公益性和专业化经营,保证市区公交运营的可持续发展,维护社会稳定。集团下属11家二级全资企业、18家三级全资及控股企业和5家参股企业,主要业务板块包括公交运营类、公交站场管理类、出租车和索道运营类以及依托公交主业发展的三产业,如汽车维修、加气站、智能停车场、检测站、充电桩、物流快递等业务。

### (二)A集团实施资金集中管理前概况

#### 1. 资金特点

(1)资金流量大。A集团下属公交客运板块年现金收入73亿元,日均收入2000万元,占全集团的90%。除提前预拨的财政资金外,其余均为现金收入,不存在应收账款;而公交板块年现金支出80亿元,主要为人工、燃料、购车以及利息等付现支出;因承担公益性责任导致每年政策性现金缺口达7亿元。作为A集团主业发展的公交板块,现金流入、流出量都十分巨大,但入不敷出,陷于资金短缺的困境。

(2)内部发展不均衡。非公交板块年收入10亿元,年利润总额2亿元。与公交板块相比,尽管非公交板块的资产总量小、收入总额少,但其盈利能力强、资金净余额充裕。A集团各板块之间存在业务不均衡、效

益不均衡、资金不均衡的现象。

(3)资金有闲置有贷款。公交板块资金短缺,政策性亏损要求公交板块通过对外融资来弥补。公交板块有息负债的年平均余额达35亿元,其中银行贷款27亿元,融资租赁8亿元;而非公交板块经济效益好且资金充裕,年均货币资金余额达7亿元。A集团的资金管理存在严重的存贷双高和管理效率效益低下现象。

#### 2. 实施资金集中管理前概况

企业集团的历史沿革、发展格局、行业背景决定了其当下的集团化管控方式和资金管理方式。由于成员企业发展时间早于集团总部,A集团成立之前,成员企业都是独立开展生产经营和资金管理工作。A集团对下属企业的管控方式采取的是战略控制型管理和全面预算管理。集团总部把握发展方向和战略目标,对重大投资、重大融资、重要人事任免、大额资金以及预算外支出实行集团总部集体决策和审批,其他预算内的日常经营管理事项交由成员企业自行安排,成员企业拥有较大的自主经营权。

A集团采取的是分权式资金管理模式。集团总部财务部制定集团统一的财务管理制度,包括账户管理、资金管理等,审批成员企业大额资金筹集、大额资产处置、大额资金投放等重大事项,未管控成员企业的银行账户、商业票据管理,未管控成员企业的账户间资金流向和资金成本。成员企业在独立法人体系下,拥有完全的资金管理权,在多家银行开立结算账户和

筹融资账户,每月定期向A集团报送财务报表即可。

### (三)存在问题

分析A集团实施资金集中管理前的概况,尽管这种分权式资金管理有助于提高下属企业的积极性,但不利于企业集团整体利益最大化,主要存在以下问题。

1. 银行账户分散严重,资金使用效率低下

(1)账户管理权不集中,银行账户分散严重。A集团对成员企业开立账户不进行干预,成员企业可根据自身需要在不同的银行开立银行账户。经统计,A集团及下属企业共30个法人主体,却开立了高达310个银行账户,平均每家法人主体拥有10个以上银行账户,仅某单个公司就开立了近30个银行账户。A集团几乎在国内所有商业银行都有银行账户,个别成员企业在同一家银行的同一支行就开立数个账户。众多不同银行和不同账户的资金管理模式造成A集团资金账户管理混乱、存贷双高现象普遍存在。

(2)资金无法调度,资金使用效率低下。如前文所述,集团下属不同业务板块间的发展不均衡造成资金存在明显的余缺不均。由于成员企业的银行账户是完全分割的个体,集团总部也无法统筹监管和调度闲置资金,导致A集团内部存贷双高、资金管理效率低下和财务成本高企。从近三年财务数据来看,A集团合并报表银行存款分别为17亿元、13亿元和10亿元,银行贷款分别为30亿元、28亿元和26亿元,利息支出分别为2亿元、

1.95亿元和1.9亿元。尽管这几年A集团逐步加强了对贷款规模的审批控制,但依然存在资金的浪费,成本下降空间很大。

2. 授信额度受限,融资成本高  
公交企业的融资渠道比较单一,主要是银行贷款和融资租赁,已无法满足扩大生产经营的需要。A集团由于未开展集中融资服务,成员企业各自为政向银行和融资租赁公司办理综合授信、流动资金贷款或项目贷款业务,由A集团或成员企业之间相互提供资产抵押或信用担保。公交企业普遍存在资产规模小、长年严重亏损、资产负债率高的行业现象,造成单个成员企业的授信评级低、授信额度偏小、融资利率上浮,个别资产负债率高于100%的公交企业甚至被商业银行列入不良信用主体,这些都是A集团面临的资金管理风险。

3. 监管缺失,资金安全风险巨大

由于财务监督机制和资金统筹手段的缺失,A集团仅通过月末的合并财务报表,对成员企业的资金运动缺乏有效监管,导致部分成员企业的资金体外循环、资金管理面临失控。资金运动过程缺乏事前、事中监管,资金安全风险的暴露主要依赖于内部审计部门或政府审计机构开展的事后审计。

4. 预算管理不到位,考核约束力弱化

A集团虽然已实施了全面预算管理,但由于成员企业管理层对全面预算管理的认识不足、重视程度不够、人员素质参差不齐,预算的考

核约束力弱化,预算管理未能有效管好资金运动。年度预算编报完成后,从不开展预算执行分析和预算滚动调整,造成年度预算与生产经营实际情况严重脱节;资金预算管理缺乏真正敢于直面问题的制衡机制和优秀人才,事中监控缺乏,事后审计监督流于形式;预算刚性不足,因领导意图改变而随意更改,预算外支出的审批程序流于形式。

## 三、现金池资金集中管理模式在A集团的具体应用

### (一)资金集中管理模式选择与设计思路

#### 1. 模式选择

从管控模式来看,报账中心模式是高度集权的管理模式,不利于集团资金集中管理工作的推进;从设立条件来看,财务公司的设置门槛高、政策限制多,A集团尚达不到设立要求;从功能需求来看,集团尚无发行内部票据需求;从人员配置来看,集团高端财务人员缺乏,暂无条件成立专门的结算中心来办理全集团的资金结算业务。因此,利用与商业银行合作,借助商业银行的网银平台,现金池模式成为A集团推行资金集中管理的最佳选择。

#### 2. 设计思路

A集团的资金集中管理工作没有完全照搬国内外大型企业的通用模式,而是从企业管理现状、功能可实现,人员可接受的角度出发,始终坚持“资金集中”这个基本前提,本着成本效益原则、重要性原则和实事求是原则,构建适合自

身的模式。设计时严格按照“先易后难、总体规划、分步实施”的思路,以非公交企业作为试点来实施资金集中管理,待时机成熟后再在全集团范围内推广。现金池模式的资金集中管理工作分成两阶段实施:第一阶段,对非公交企业的资金余额按照“收支一条线”实行月终限额归集,暂不设置账户透支额度;第二阶段,对所有企业的资金按照“收支两条线”实行日终零余额归集,并设置账户透支额度。此模式综合考虑了风险管理、成员积极性、成本效益等因素,不仅能实现资金集中管理的目的,而且有利于减少实施过程中的人为阻力,提升推进效率效果。

## (二)现金池资金集中管理模式的具体操作流程

### 1. 合作银行选择

现金池模式的推行,高度依赖商业银行的信息化程度、服务质量和成本。因此,A集团首先通过公开招投标方式选择合作银行,要求其除了实现集团资金集中管理目的外,还要提供配套金融服务以满足集团融资需求、存款需求、收取公交车零钞需求等日常经营管理需要。合作银行可以是一家银行也可以是几家银行,但合作银行的数目越少,集中的效果会越好。因A集团对贷款的依赖性很强,为规避个别银行破产风险或银行内部贷款政策调整风险,集团决定选择三家商业银行提供资金服务。经过公开招投标程序,A集团最终选择了中国工商银行、中国光大银行、招商银行作为合作银行。

### 2. 银行账户管理体系

对银行账户进行集中统一管理是实现现金池模式的前提条件。为此,A集团通过建立新的银行账户管理制度,对银行账户实现应管尽管、垂直管理。

(1)开展账户的清理和分类管理工作。财政资金拨款专用账户,予以保留;贷款专用账户,因以前分权式资金管理模式下成员企业各自与银行签订的很多贷款合同尚未到期,待到期后逐步销户清理;非合作银行的其他账户原则上逐一进行销户。通过账户清理工作,成员企业已减少账户约160个,大大降低了账户监控的难度。

(2)重建银行账户体系。A集团总部在三家合作银行各自开立一个专用账户,并设定为企业集团一级账户,专门用于归集成员企业资金。安排成员企业在三家银行中的任意一家开立集团二级结算分账户,建立起一级总账户与二级分账户之间的上下归集关系,由此形成一个现金池体系。二级结算分账户分两阶段实施完成:第一阶段为收支共用银行账户,实行收支一条线、一个账户管理;第二阶段则分别设立收入账户和支出账户,实行收支两条线、两个账户管理。成员企业间的资金往来通过该现金池体系结算,由此形成一个A集团内部的结算账户封闭体系。

### 3. 资金集中管理信息平台的选择

A集团要分别与三家合作银行的网银系统对接,以实时获取各银行账户余额、交易信息,及时准确地

向指定银行账户发出交易指令并接收交易信息反馈,就必须建立一个统一的信息化平台。A集团的三家合作银行都已经开发了各自成熟的资金集中管理信息平台。“阳光金管家”是中国光大银行打造的资金管理系统,不仅为企业集团提供以资金管理为核心的综合性金融服务,而且还提供个性化量身定做服务方案、开放标准数据接口并免费开发非标准数据接口,从而实现与中国工商银行等网上银行系统数据对接。因此,A集团选择光大银行“阳光金管家”作为其资金集中管理信息平台,以此平台完成三家合作银行的资金集中管理功能。

### 4. 设置资金归集规则

(1)归集范围。A集团根据各板块间的资金余缺特点,考虑到公交企业没有资金余额,在“收支一条线”管理模式下没有必要进行资金归集,因此,第一阶段只将非公交企业纳入归集范围,待第二阶段实行“收支两条线”管理时再将所有企业纳入归集范围。

(2)归集周期。现金池模式可提供月终余额集中、日终余额集中或日间实时集中等归集选择。尽管非公交企业的盈利能力较好,但每日产生的资金流量较小,加上A集团的信息系统与预算管理水平尚且落后,还做不到按日编制、审批和拨付资金预算,因此,将第一阶段的资金归集模式设定为月终余额集中,时间定于月末最后一个工作日的16点,第二阶段再将归集模式设定为日终余额集中或日间实时集中。

(3)目标余额管理。现金池模式可提供零余额归集或限额归集等归集方式,其中限额归集又分为定余额归集、定额归集和定比例归集等不同方法。考虑到将全部资金归集恐降低成员企业的积极性,第一阶段采取限额自动归集方式,即集团总部对各成员企业正常营运资金需求设定不同的预留限额,在月末归集时点由系统自动扫描银行账户,当银行账户余额超过预留限额时,由信息平台自动将超额资金归集至集团总账户;第二阶段再根据经营需要,并结合账户透支设置,采取零余额自动归集方式。

(4)账户透支设置。银行对公账户透支是指企业集团以商业银行授予的综合授信和现金池流动资金作为担保,为成员企业设置日间可透支额度。某成员企业若继续对外付款时,其账户日间实时余额又不足,银行可在A集团设置的日间可透支额度范围内为成员企业先行支付。日终,“阳光金管家”与A集团统一清算时,将现金池一级总账户的资金自动划拨到成员企业二级分账户用以补足透支金额。由于非公交企业长期资金盈余,所以很少有机会发生账户透支;而公交企业日间资金缺口巨大,集团内部集中的沉淀资金只能解决临时性资金缺口,扩大生产经营所需的大量资金仍需通过外部融资获得,若允许公交企业二级分账户透支,则资金安全风险全部转嫁至集团总部,一旦集团总部外部融资提款延迟,一个成员企业的资

金安全风险即转为A集团整体的资金安全风险。因此,出于集团整体资金安全风险考虑,第一阶段未开展账户透支设置,待时机成熟后再适时考虑账户透支设置。

#### 5. 资金调拨

在现金池模式实施的第一阶段,A集团主要是用于拨付内部贷款;第二阶段逐步实现二级账户透支额度与一级账户的自动回拨、日常预算经费拨付等全部功能。

#### 6. 利息结算

现金池模式下,光大银行“阳光金管家”为A集团提供归集资金、内部贷款与透支账户自动计息等功能。对成员企业的资金归集,由集团总部与商业银行协商并设定协议额度和利息计算规则。对成员企业所归集资金高于协议额度的部分,按照指定协议利率计算利息,低于协议额度的部分则按活期存款利率计算利息。光大银行“阳光金管家”按照设定利率与实际天数,自动计算并自动划转成员企业银行账户的利息。该方法充分保障了非公交企业的经济利益,有利于调动非公交企业的参与积极性。

对内部贷款及账户透支额度,先由集团总部设定贷款利率,再由光大银行“阳光金管家”按照设定利率与实际天数,自动计算并自动划转成员企业银行账户的利息。该方法尽管没有降低用款单位的财务成本,但简化了贷款手续,加快了放款速度,可以调动公交企业的参与积极性。

#### 7. 融资管理

施行现金池资金集中管理模式后,A集团总部与各合作银行谈判综

合授信额度与利率,实际用款的成员企业再负责具体融资法律手续,并承担所融通资金的按期还本付息。成员企业向集团总部提出融资用款申请,由总部审核后提交银行,银行审批通过后将贷款发放到集团一级总账户,再划至用款单位二级账户,从而形成了外部统一融资、内部二次贷款、统借统还的融资管理模式。

#### 8. 报表管理

借助光大银行“阳光金管家”报表功能,A集团和成员企业能够准确及时地获得资金运动数据信息,为生产经营决策提供及时可靠的财务报表和管理报表。A集团通过资金管理快速优化配置资源,推动成员企业贯彻执行集团战略规划,实现企业集团效益最大化。

### (三)资金集中管理的实施效果

1. 货币资金存量减少,有息负债总量下降,财务成本减少

资金集中管理实施以来,A集团通过管理平台共吸收非公交企业货币资金7亿元,并通过平台实现了资金的内部调配,为公交企业提供了7亿元的贷款资金,成功为集团减少外部债务7亿元,减少了货币资金的无效占用,提高了资金使用效率,实施第一年即为企业减少资金成本近4000万元。

2. 融资渠道增加、授信额度提高、贷款条件更加优惠

实施集团统一融资后,对外谈判能力得到明显加强,合作银行提供的融资政策更加宽松,融资渠道更加多样化,除传统的固定资产贷款、流动资金贷款外,增加了短期融资券、超短期融资券等新型产

品;综合授信额度更加提高,三家合作银行为集团提供50亿元/年的授信额度,将集团整体授信额度提高了3倍;贷款利率更加优惠,从以前的同期银行贷款基准利率上浮5%~10%下降至基准利率,降低了资金成本;贷款用途更加灵活,流动资金贷款用途再也不受限制,可以直接用于支付人工工资,极大地缓解了支付压力。

3. 管控力度增强,资金安全得以保证

通过资金集中管理,A集团总部在不干预成员企业日常经营的情况下,可实时监控成员企业账户管理、资金收付,对成员企业的经营和财务状况进行有效的监督;通过对资金流入流出的总控制,监督成员企业的资金运作和经营动态,提高了集团资金安全性。

#### 四、A集团实施现金池资金集中管理的成功经验

##### (一)健全组织架构,引进高端人才

资金集中管理的实施成败与效果,离不开企业主要领导的重视与支持。为此,A集团总部设立资金管理部,专司账户开立与注销审批、成员企业间资金余缺调度、集团整体融资额度与方式管控、资金投资效果监控、资金风险管理等事务。资金管理工作具有较强的综合性和复杂性,要求从业人员熟悉法律法规、企业业务、资本运作和金融工具等。A集团结合人力资源评估结果,将内部培养与外部引进相结合,短期内聚集一批高端专业人才,为

资金集中管理奠定了坚实基础。

##### (二)完善制度建设,特别是激励考核体制

根据所选管理模式和企业实际,A集团建立健全资金集中管理办法,特别是内部控制与风险管理制度。完善资金集中管理所带来的激励考核制度,落实权责利对等的长效机制,将企业利益与员工效益结合在一起。

##### (三)树立资金集中管理意识

在企业集团中,“全局”就是集团整体利益最大化,而“局部”就是成员企业的利益或成员企业负责人的个人利益。企业集团要实现长远可持续发展就必须牢固树立资金集中管理的全局意识,集团上下统一思想、拧成一股绳,一切以大局利益为重,使得各个成员企业能够从集团整体利益的角度出发,坚决贯彻执行集团关于资金集中管理的各项规章制度,服从集团资金的统一调配和集中管理。

##### (四)加强预算管理

A集团将资金预算作为对资金运动的事前管理。首先,应要求成员企业做好年度预算编制、月度平衡收支、按日调度,保证资金高效均衡;其次,要严格预算执行,坚持无计划不予调配的资金管理原则;再次,围绕资金运动流程,加强资金运动的过程监控;最后,严格预算调整机制,超预算支出必须履行特殊审批程序方可予以调节。

##### (五)提高企业信息化水平,推动业财融合

合作银行的现金管理系统为

企业集团提供了基础信息平台,但该平台提供的仅是资金流信息,没有与业务流进行有效整合,容易造成财务与业务脱节。为此,A集团应推动财务管理信息平台与业务管理信息平台、业务流与资金流的有效整合,推动企业业务财务一体化的信息化建设。

#### 五、结论

本文在分析研判资金集中管理模式的基础上,以A集团实施资金集中管理的事前一事中一事中环节剖析发现,现金池资金集中管理模式对A集团资金管理发挥了重要作用,帮助企业拓宽融资渠道,降低财务成本,提高资金使用效率,加强对成员企业的监控力度,提升集团核心竞争力。A集团通过进一步健全法人治理结构,完善制度建设,加强预算管理,提高企业信息化,推动业财融合,以现金池资金集中管理为手段实现企业价值最大化,是企业集团资金集中管理的成功案例。

作者简介:唐耀祥,高级会计师,注册会计师,注册税务师,招商局公路网络科技控股股份有限公司;张庆一,高级会计师,注册税务师,英国资深特许公认会计师,安徽荃银高科种业股份有限公司财务总监、董事会秘书;赵鑫,正高级会计师,山东发展投资控股集团有限公司财务部负责人;黄擎,高级会计师,重庆环保投资集团有限公司外派子公司财务总监。

原载《会计之友》(太原),2021.3.91~96