

安徽中烟

“1+4 资金池”管控模式探析

夏登梅 陈春发 朱风云 许玉恒 姚婧

摘要: 面对资金管理分散、运营风控薄弱、“三高”现象突出等问题,安徽中烟创造性地提出并构建了“1+4 资金池”管控模式。“1”是指一个核心“资金池”业务,“4”是指资金流入、资金流出、资金存量 and 资金成本四道关口管理。其中,开办实施“资金池”业务是“1+4 资金池”管控模式构建的核心和关键。安徽中烟根据公司实际,梳理银行账户、选择承办银行、确定运行原则并分步构建实施了“资金池”业务,资金管理水平得到有效提升。本文还针对构建“1+4 资金池”管控模式的难点提出了应对策略。

关键词: 安徽中烟; 资金池; 管控模式

中图分类号: F275.1 **文献标志码:** A **文章编号:** 1003-286X(2019)01-0031-04

作为财务管理的核心环节之一,资金管控受到了学术界和实务界的普遍关注。安徽中烟工业有限责任公司(以下简称安徽中烟)利用管理会计创新工具,改变原有账户架构和日常管理方式,构建“1+4 资金池”管控模式,以期全面加强资金管控,提升财务管理水平。

一、安徽中烟“资金池”管控模式的背景分析

安徽中烟隶属国家烟草专卖局(中国烟草总公司),是中央驻皖大型国有企业,目前年销售收入 350 亿元以上,下辖蚌埠、芜湖、合肥、阜阳、滁州等五家卷烟厂和市场营销中心 6 家所属单位及 3 家境内子公司、1 家境外子公司。近年来,面临着市场竞争加剧、地

方保护加重、合作生产难度加大的不利局面以及技术改造的内部需求,资金日益紧张。

由于中国烟草总公司尚未实施集团范围内的资金集中管理,安徽中烟作为独立法人自行开展资金管理,并采用“收支两条线”模式(见图 1)。五厂负责安徽省内销售、市场营销中心负责省外销售,卷烟销售款每日归集至安徽烟草资金管理中心公司账户。所属各单位分别在驻地开立户名为“安徽中烟工业有限责任公司”的收入账户及支出账户,正常经营款及税款根据月度资金预算及业务需求由资金管理中心下拨至公司账户,各所属单位自行支付,3 家境内控股子公司资金收支则完全自行管理。在该种模式下,存在以下资金管理问题:

1. 资金管理分散。下辖 6 家所属单位和 3 家境内子公司分散不同地域,多头开户现象普遍,资金存放分散,信息孤岛现象明显,总部无法及时、准确了解资金全盘状况,难以实施远程集中管理,公司筹融资决策缺乏有效支撑。

2. 运营风控薄弱。所属各单位、境内子公司分立账户并可按需自行支付,总部无法实时监测支付要素和资金流向,仅依靠分析报送报表、会计基础工作检查、专项货币资金检查以及年终决算审计等阶段性、低频次方式进行资金管控,难以有效防范和规避资金运营风险。

3. “三高”现象突出。高闲置资金沉淀银行,各所属单位日均银行存款余额合计高达 6 000 余万元,仅能获得活

作者简介: 夏登梅,安徽中烟工业有限责任公司财务管理部部长;陈春发,安徽中烟工业有限责任公司财务管理部副调研员;朱风云,安徽中烟工业有限责任公司财务管理部科长;许玉恒,安徽中烟工业有限责任公司财务管理部科长;姚婧,安徽中烟工业有限责任公司财务管理部科员。

期存款利息。高额借入短期借款，2016年末贷款余额高达55亿元，位居行业第三位，资产负债率高于行业平均水平，2015年和2016年利息支出高达2亿元。

二、“资金池”管控模式的探索

基于资金管理分散、运营风控薄弱、“三高”现象严重等问题，安徽中烟自2017年年初起积极研究“资金池”业务并进行可研性分析，于5月份创造性地提出并构建“1+4资金池”管控模式。其中，“1”是指一个核心“资金池”业务，“4”是指四道关口管理。

1. 一个核心“资金池”。“资金池”业务是指在公司范围内，通过主账户下挂成员账户，利用承办银行电子系统，使两级账户产生联动，将成员账户的资金通过联动的方式集中到主账户中的一种资金管控模式。该模式在成员账户收到货币资金时，可直接归集到主账户中；在成员账户需要资金支付时，可通过透支或主账户实拨资金方式，完成对外支付。“资金池”业务原则上设置两级账户体系，在承办银行选定一个公司账户作为“资金池”一级主账户，用于归集成员单位的上划款项或向成员单位拨付款项，纳入“资金池”的其他账户为二级成员账户，用于成员单位资金业务收支。通过“资金池”业务的实施，资金管理范围从安徽中烟总部延伸至各所属单位及境内子公司，账户架构由所属各单位独立账户变为主账户、成员账户两级架构，日常管理由资金管理变为额度管理，存量资金由各所属单位单独使用变为可调剂使用，法人透支金额从无到有且基本满足日常支出。

2. 四道关口管理。资金流入方面，加强卷烟销售货款回笼管理。安徽省内市场坚持执行先款后货制度，省外市场虽根据中国烟草总公司相关规定采取托收承付方式收款但将资金回笼与绩效考

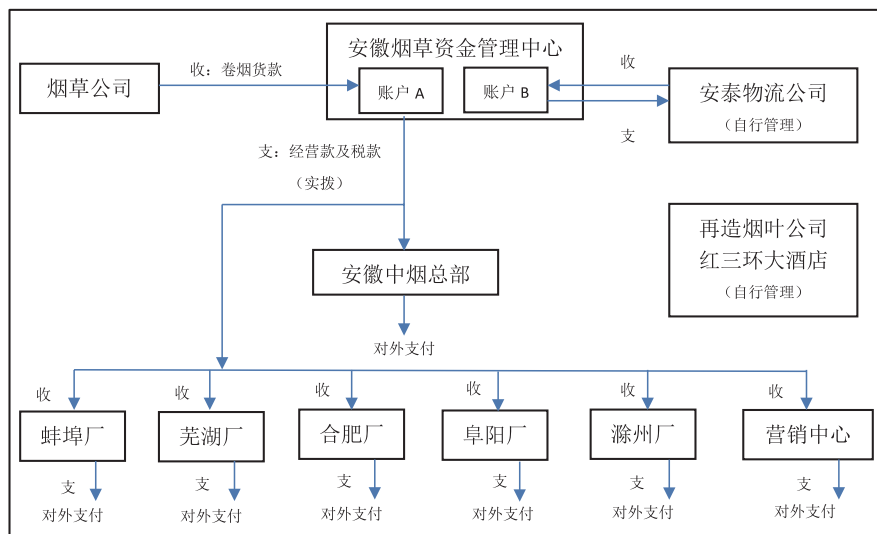


图1 安徽中烟“收支两条线”管理模式现状

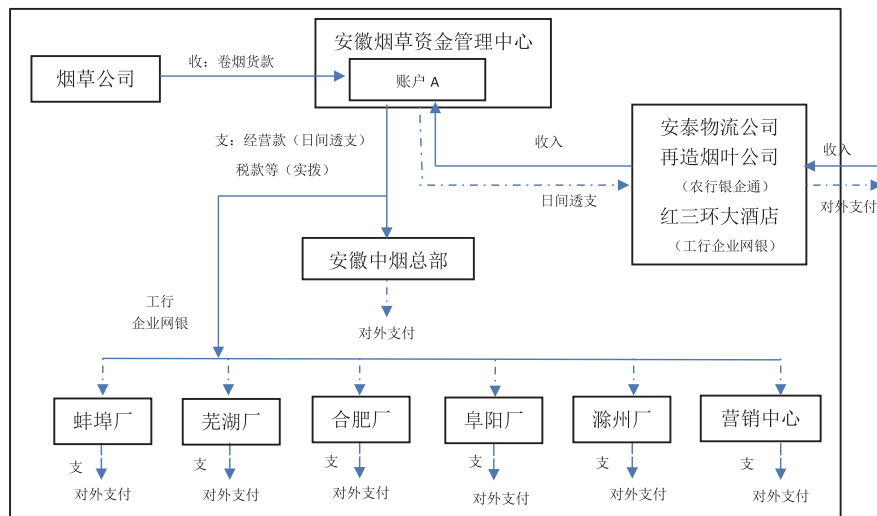


图2 安徽中烟“资金池”业务运行框架

核进行强关联；积极争取合作加工卷烟预收账款。资金流出方面，严格按照“有预算不超支、无预算不开支”的刚性原则，规范大额资金支付管理，控制支付时间节点，税款、工资在月中支付，资本性支出根据合同条款按期支付，原辅料货款、大额费用支出原则上在月末最后三个工作日支付，日常零星支出按需支付。资金存量方面，与多家银行协定存款利率，协定利率远高于活期存款利率水平，使有限存量资金获得最大的时

间价值。资金成本方面，借助省级烟草资金管理中心平台，积极争取相对较低的委贷利率；与商业银行保持良好合作关系，实时跟进银行贷款优惠和手续费减免政策，善用政策红利。

通过“1+4资金池”管控模式的构建，安徽中烟资金管理水平有效提升，主要体现在以下方面：

1. 加强资金集中管理，提升财务管控力度。依托“资金池”业务，安徽中烟资金管理突破地理空间限制，实现远程

集中管理。总部、各所属单位及境内子公司等10家单位主体的资金实现有效集中归集,为公司筹融资决策提供可靠依据。

2. 实时跟踪账户动态,确保资金运行安全。将所属各单位、境内子公司主要结算账户纳入“资金池”管控范围,在规范银行账户管理的同时,进一步防范了资金风险。一是对账户的“零余额管理”,直接避免资金坐支现象,降低资金舞弊风险。二是总部拥有所有账户的信息查询权,全程监督、实时监管资金支付。三是总部对大额资金实行“二次审批”,有效降低大额资金运作安全风险。

3. 提高资金使用效率,降低整体资金成本。“零余额管理”有效减少闲置资金,提高资金的流动性,“日间透支、日终结算”以及“法人透支”直接减少资金占用,提高资金的利用率,“资金计价、委托贷款”实现了资金的体内循环,降低了因外部债务融资产生的财务费用。安徽中烟“三高”问题得以缓解,2017年年末贷款规模同比下降33%,财务费用同比下降5 500万元,2018年年末贷款规模有望控制在20亿元以内,财务费用再降约6 000万元。

三、开办实施“资金池”业务的步骤分析

开办实施“资金池”业务是“1+4资金池”管控模式构建的核心和关键(见图2)。安徽中烟按照“因地制宜、竞争择优、分步审慎、持续优化”的原则,根据公司实际,梳理银行账户、选择承办银行、确定运行原则并分步构建实施了“资金池”业务。

1. 梳理银行账户。将各所属单位银行账户性质由专用账户改为一般性账户,取消所属单位支取现金功能,实现全电子化支付;区分主要结算账户和其他结算账户,各单位主要结算账户作为



图/朱兆平

备选二级成员账户,搭建安徽中烟“账户池”。

2. 选择承办银行。在承办银行对安徽中烟开展调研、评级、授信和额度控制之前,基于金融机构对客户信用风险分析时采用的5C分析法,引入市场竞争机制,对备选银行进行反向测评,并制定“1N+3C+1H”测评法(1N是指银行属性,原则上只选择国有控股商业银行,进行初筛;3C分别是指银行的品质Character、能力Capacity、条件Condition,其中条件又细分为服务态度、收费标准及增值服务;1H是指公司与备选银行的合作历史),择优选择银行。同时,为最大限度地避免成员单位开立新账户,优先考虑各成员单位主要结算账户开户行交集最多的银行。另外,可在不同银行开办“资金池”业务但原则上遵循“一行一池”原则。根据择优竞争,安徽中烟各所属单位和境内子公司红三环大酒店由工商银行承办,安泰物流公司、再造烟叶公司由农业银行承办。

3. 确定运行原则。一是资金权属问题,针对所有各单位,由于均不具备独立法人资格,仅享有在安徽中烟授权范围或核定预算范围内的资金支配权,资金所有权均归安徽中烟所有,不涉及权属争议;针对境内各子公司,资金的所

有权及支配权不因资金的归集而改变。二是职责关系划分,安徽中烟财务管理部负责业务框架搭建、制度制定、修改、指导成员单位具体实施并在授权范围履行审批权限;成员单位负责本单位“资金池”业务的开办、日常管理及相关变更事宜,并由其财务科对口负责具体业务运行。三是调拨方式选择,考虑到安徽中烟的国企性质以及公司组织结构关系,安徽中烟与五厂类似于“总分关系”,与境内子公司为“母-子关系”,对市场营销中心采取事业部管理模式,所属各单位及子公司之间为并列关系并相互独立,因此选择了“上-下”纵向模式,即扫款归集和额度(或资金)拨付均需通过主账户进行。另外,基于以上运行原则,安徽中烟制定了《资金池业务实施管理办法》,明确职责分工、开办审批、账户管理、业务流程及其他相关要求。

4. 分步构建实施。基于子公司独立法人资格的特殊性,采取“所属各单位-境内子公司”分步审慎构建方式,初步针对所属各单位仅开通“零余额管理、日间透支、日终清算、法人账户透支”等功能。其中,“零余额管理”是指“资金池”内二级成员账户日终余额始终为零。“日间透支、日终结算”是指当“资金池”内二级成员账户对外支付,该账

户可在本成员单位授权透支限额内进行透支支付,每日营业终了从主账户划转资金补平透支额度。“法人账户透支”是指承办银行根据公司信用评级及资金需求情况,授予公司日法人账户透支额度,安徽中烟在法人账户透支额度(可将“资金池”内全部账户可用资金及法人账户透支可用额度之和作为整池共享额度,以共享额度为限额进行支付)内分配或调整成员账户日间透支额度,对于主账户资金未能补平透支额度的情况,按照短期贷款处理。运行实施一年后,将境内子公司纳入“资金池”业务管控范围,并增加“委托贷款、资金计价”功能,合理确定占有资金计价方式,这意味着境内子公司成员单位一旦发生自有资金无法满足业务需求的情况,可向安徽中烟申请超额资金。

四、构建“1+4资金池”管控模式的难点与应对策略

在构建“1+4资金池”管控模式时,较为突出的问题主要体现在系统对接、资金计价、效果评判方面。

1. 系统对接。在资金管理系统方面,构建“1+4资金池”管控模式后,安徽中烟使用的“行业资金监管系统”已针对工商银行“银企互联接口”开发“资金池”业务支付额度调整功能,目前银企双方正在开展技术测试对接。但是,工商银行“资金池”业务使用的“企业网银”系统为标准化产品,针对安徽中烟实际需求存在不匹配情况。对此,安徽中烟广泛征集所属各单位意见,并与工商银行多次沟通对接,对系统进行定制调试。另外,由于安泰物流公司、再造烟叶公司等2家境内子公司未使用“行业资金监管系统”,而公司一级主账户是与“行业资金监管系统”对接,因而“资金池”业务只能在农业银行“银企通”平台系统开展。对此,安徽中烟采用“双系统”并行方式进行解决。在核算系统方面,由于境内子公司与安徽中烟核算系统不一致,造成取数困难、信息滞后等情况,安徽中烟拟于2019年统一境内子公司核算软件,实现统一会计核算口径、统一会计科目、统一会计编码、统一报表口径“四个统一”,为资金管理提

供有效支撑。

2. 资金计价。境内子公司作为独立法人,在“资金池”业务下,资金归集和委托贷款存在计价问题,计价方案直接影响双方实际利益。基于“公平互利、协商一致、利益共享”的原则,安徽中烟承诺境内子公司归集资金的利息收入不低于存入安徽烟草资金管理中心或金融机构的利息收入,委托贷款的资金成本不高于从安徽烟草资金管理中心或金融机构的贷款成本,切实保障境内子公司利益。

3. 效果评判。“1+4资金池”管控模式的实施效果集中体现在“三高”现象的缓解,但是“三高”现象的替代指标是静态指标,无法反映模式实施的动态情况。对此,安徽中烟建立了三级“1+4资金池”管控模式应用成效动态评价系统;一级指标为应用成效;二级指标分解为效率指标和成本指标;三级指标中,将效率指标分解为资金存量 and 资金回笼率,将成本指标分解为银行短期借款和财务费用,按月进行统计并分析。□

责任编辑 李斐然

(上接12页)新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神,继续坚持以服务经济社会发展、财税改革 and 广大会计人员为目标,积极推进修订完善会计资格考试评价制度,研究完善会计人才能力框架和考试内容,突出职业道德要求和能力、业绩导向,引导、激发会计人才创新创造创业活力;积极开展试题研发创新,推进题库建设,更客观地考查被测考生的知识和技能,更有效地评估考生分析解决问题的能力 and 水平,不断提高考试信度和效度,使会计资格考试成为社会各界认可、国际同业认同、用人单位信赖的品牌。

二是加快实施“互联网+考试”行动计划,使考试更加公正 and 友好。现代网络技术的飞速发展,已经深刻

改变了人们的生产和生活方式,同样,对会计资格考试方式产生深刻影响。通过实施“互联网+考试”行动计划,在全面推进无纸化考试改革的基础上,开展初级资格考试的多批次、常态化改革,增加考生的选择机会;运用信息技术实现考务管理精细化,优化无纸化考试系统,适应不同级别考试阅读 and 答题的需要,提升界面友好度,方便考生顺利完成考试;依托测试理论和计算机技术,创新组卷模式,积极研究无纸化线性动态考试 and 自适应考试;完善考试信息平台,发挥全国会计资格评价网窗口作用,为社会 and 广大考生提供方便快捷的服务。

三是创新和拓展考试服务产品,不断提升考试服务价值。“十年树木,百

年树人”。通过考试取得相应资格只是会计从业者职业成长的一个阶梯,仍需要不断学习与实践。因此,会计资格评价中心将继续以考生为本,积极创新拓展考试服务产品,延伸考试评价服务链,通过推进“优秀考生跟踪评价计划”,将考试与考生职业发展结合起来,助力会计人才成长;开展市场主体需求和会计人才供给信息调查,建立会计人才供求动态数据库,定期发布全国会计人才供求状况报告,引导社会资源合理配置;借力网站平台等媒介,不断提升网上“会计人才超市”影响力,使用用人单位需求和会计人才供给信息更加通畅,会计人才交流更加活跃,实现人尽其才、才尽其用。□

责任编辑 姜雪