

搭建资金管理中心 创造资金集中管理价值

■ 蔡峰

资金集中管理要求企业充分利用内部资金规模大的优势,对成员单位存量资金进行集中归集并实行统一管理,在成员企业内部进行短期调剂、调配使用,以减少资金闲置,提高资金使用效率。葛洲坝易普力股份有限公司(以下简称易普力公司),根据公司发展战略,结合自身实际情况,借鉴商业银行资金管理模式,依托现代化网络技术,通过组建资金管理中心,实现成员单位的资金归集,充分利用归集资金的资金池加强资金统一管理、盘活存量资金、促进资源优化配置,达到了提高资金使用效率、降低财务费用的目的。

一、确定资金集中管理目标,组建资金管理中心

易普力公司是一家集民用爆炸物品生产、民用爆破物品流通、为大型工程、矿山提供爆破服务为一体的专业化公司,是中国葛洲坝集团股份有限公司的控股子公司,目前公司所属的分、子公司达30多家,分布全国10多个省、区内。公司内部存在资金存储分散、需求不平衡的情况;从合并报表来看,公司作为一个整体存在多存款、多贷款的现象。尽管公司建立了内部控制制度,但由于公司地域分散、资金预算水平良莠不齐,资金账户没有统一管理,

缺乏对现金流全貌的总揽和统一的操作平台,这造成了公司对资金的结算缺乏有效监管。为解决上述问题,公司在充分调研的基础上,决定成立资金管理中心,整合分散在分、子公司的闲散资金,建立公司资金中心的资金池、票据池,实现对公司资金的统一管理;同时,提高各单位资金预算水平,加强资金的监控能力。

二、根据目标确定资金集中管理原则

资金的集中统一管理必须遵循一定的原则:①科学的集权与分权的制度原则。资金集中管理应达到既能集中又能调动和发挥所属单位的积极性;集中管理不能完全依赖行政的方式,必须理顺双方关系,取得下属公司的支持是资金集中管理成功的关键。②银企互惠原则。兼顾公司与合作银行的利益,坚持长期合作的原则,取得战略合作银行的支持。③安全性原则。资金归集和使用仅限于公司内部,对内部单位融资不超过资金池的一定比例,保持合理的流动性,防止资金损失。④所有权不变原则。资金资源的整合不改变各单位资金的所有权,整合的只是各单位余存的闲置资金。资金的集中统一管理采用建立资金信息化平台的手段来推动,要求该平台能够实现所属单

位账户查询、资金自动上划、二级账号管理、内部利息自动计算和生成管理报表等功能。

三、资金集中管理的内容

根据资金管理的目标和原则,确定资金管理中心的业务内容:①账户管理。成员单位开设资金账户,必须经资金管理中心审批,成员单位均在资金管理中心开设内部账户。②存量资金管理。成员单位资金超出存量(成员单位自由日常结算的必需资金)自动归集形成资金池。存量资金的确定是资金集中管理的重要任务,存量资金的确定是否科学关系到资金归集管理的成败,如果资金存量定得过低,可能会影响成员单位日常资金的需求,增加资金中心资金调度的工作量,影响资金中心运作效率,从而影响成员对资金归集管理的积极性;如果资金存量定得过高,资金管理中心的资金池没有沉淀的资金,就无法完成资金集中的目标,因此必须根据公司实际情况,建立科学的集权与分权制度,合理地确定所属公司存量资金。为做好成员单位的存量资金核定,资金管理中心从成员单位历史资金使用情况入手,通过调研,结合成员单位的年度资金预算,参考生产经营等部门的意见,科学合理地确定了成员单位的资金存量。③资金下划

管理。根据所有权不变原则,由成员单位自由使用,但为了加强资金的内部控制,申请单位须提供经审批的资金预算。④内部成员单位借款管理。本着安全、保持合理流动性的原则,对内部成员单位申请的借款进行审核,报资金管理委员会审批。⑤银行承兑内部流转管理。本着有偿使用和鼓励票据内部流通的原则,资金管理中心搭建内部交换平台,实现票据盈余的单位向票据需求单位流通,在整个公司范围内,提高银行承兑汇票的流转速度和支付比例。⑥保函及保证金管理,为成员单位提供办理保函服务。⑦资金计息管理。对成员单位归集的资金,按批准的利息进行计息,并生成内部利息通知单,资金管理中心、成员单位可以将该通知单打印出来,子公司进行账务处理,分公司作为内部考核利润调整的依据。⑧报表管理。为了反映资金集中管理的总体运行状况,资金管理中心需要编制资金管理报表,分析资金管理中心运行情况。

四、建立资金管理业务核算体系

本着简单、易于编制合并报表,尽量减少损益核算的原则,建设资金中心核算体系。资金管理中心设置“银行存款”、“内部单位存款”、“内部单位借款”、“应收票据”、“财务费用”、“本年利润”科目,反映和核算资金管理中心的资金“上划”、“下划”、“借款”、“票据交换”、“资金计息”业务。设置“银行存款”核算资金管理中心在外部银行存款的增减;“内部单位存款”核算成员单位在资金结算中心的内部存款,与成员单位“银行存款——资金中心”存款对应;“内部单位借款”核算各成员单位在资金管理中心的短期借款,与成员单位“内部单位借款”对应;“应收票据”核算资金管理中心作为票据交换平台收、付银行承兑汇票

的情况;“财务费用”科目核算收取和支付给成员单位的短期融资利息及票据交换利息,对于计算的利息费用,不具备法人资格的分公司不做账务处理,为减少合并报表抵消项目,资金中心不核算本身发生的费用,资金中心发生的手续费用视同财务部费用,与财务部办理结算手续,资金管理中心不核算外部存款利息,外部活期存款利息视同公司总部存款,与公司财务部办理结算手续,增加公司总部在资金管理中心的内部存款。期末,编制合并报表时,“内部单位存款”与“银行存款——资金中心”抵消,“内部单位借款”(资金管理中心)与“内部单位借款”(成员单位)抵消,同时抵消内部利息。

五、搭建资金信息管理平台,实现资金集中管理职能

“工欲善其事,必先利其器”,要实现资金管理中心职能,还需借助高效的信息化手段来推动。通过充分调研,公司选择某商业软件“跨银行现金管理平台”,作为统一的银、企系统直联平台,以实现资金集中管理。通过对信息平台的延伸开发,对内,可实现成员单位的账号管理、归集资金的自动上划、资金拨付、货币资金的预算管理、

内部资金转移的计价管理、归集资金的计息管理、银行承兑汇票内部转移的利息管理;对外,可实现与各商业银行的网上银行或核心业务系统在线对接,实现账户的实时查询功能,实时获取分散在各银行系统中的账户数据信息,并进行有机整合,生成日常管理需要的各种报表。通过资金管理平台,实现了资金管理中心对所属各单位的货币资金的在线监控。

六、资金集中管理的成效

从资金管理来看,提高了公司总部对成员单位资金状况及使用的控制能力,成员单位资金预算水平、资金周转速度显著提高。通过资金管理中心的调度与调配,将各分、子公司账户上的闲散资金集中在公司总部,形成了1.5亿~2亿元的资金池,大大增强了公司同合作银行谈判的主动权,通过同合作银行谈判,公司取得了合作银行给予的公司活期存款的优惠协定利率,比同期活期利率上浮1%,每年可增加150万元的利息收入。通过资金集中管理,整个公司范围节约近800万元的费用。

(作者单位:葛洲坝易普力股份有限公司)

责任编辑 李斐然

● 短讯

近日,一款名为“元年E7-FPM”的财务绩效管理套件由北京元年软件有限公司在京发布。北京元年软件有限公司自2000年成立以来,始终致力于为CFO团队提供高效的财务绩效管理解决方案,通过网上报销、成本管理、预算管理与预算控制等有效手段,为企业财务转型提供有力支持。目前,元年软件产品已广泛应用于制造、能源、烟草、物流等多个行业领域,让客户通过财务管理创造更多价值。元年E7财务绩效管理套件具有完整的自主知识产权,有望为成长型企业提供专业化的管理会计信息化解决方案,帮助其解决财务管理问题,让绩效管理在企业真正落地。

(本刊通讯员)