

企业集团资金集中管理的 跨度与深度分析

杨淑娥 张 强

从近些年的实践看,资金集中管理模式已经成为企业集团资金管理模式的首选。然而,如何实行资金集中管理?理论界虽总结了许多模式,但实践中的做法却迥异。笔者通过对中石油“收支两条线”资金管理模式的调查,拟从这种模式出发(但不拘泥于此),探析在资金管理方面的改革空间和提升幅度。

一、资金管理的跨度:“收支两条线”能否覆盖资金集中管理的要求?

3. 作业的标准化程度不够而导致某一作业与某一预算项目之间的数量关系难以确定。如果传统的作业是按照业务导向进行设置的,它带来的问题是作业与预算项目之间难以存在有机的衔接关系,那么作业的标准化程度不够所带来的问题就是使某一作业与某一预算项目之间难以存在明确或者准确的数量关系。为了解决这一问题,科学管理之父泰勒曾经进行了著名的“铲锹实验”,其目的是通过挖煤的现场标准化、流程标准化、铲锹标准化、运煤车标准化、挖煤动作标准化等,确定每一个挖煤工人每一天的标准挖煤的劳动定额,并以此劳动定额为基础,进一步确定每一个工人的定额工资。有了这一定额工资,不仅为挖煤作业与预算的人工成本项目之间构建了有机的联系,而且,为两者之间的数量关系建

一种管理模式创新,往往伴随着管理思想和管理体制的变革。企业管理界之所以探讨管理幅度与层级,正是因为出现了扁平式组织结构和金字塔式组织结构何者为好的困惑。这种争论与比较的结果不仅是对一种理论的认同或对另一种理论的扬弃,更主要的是,它能够使管理效率提高、管理水平升华、管理人员素质提升。在资金管理上也是如此。当人们对资金的集中管理认识趋于一致时,认为它可以实现监控、专家理财、风险预警和提供及时信息四大大目

立了固定的模式,从而有助于确定整个企业的人工成本预算。尽管有了泰勒的先见之明,但是,要实现作业的标准化仍然存在许多问题:一是由于传统管理设置作业具有“业务导向”特征,所以作业的标准化主要是从业务的角度着眼的,而不是为了有效地确定作业与预算项目之间的数量关系。如为了有效地提高物流效率,采取了供应链管理的模式,但供应链管理并没有清晰地确定在供应链各个环节所发生的每一个作业与预算的某一项目之间的有机关系。二是由于一些作业进行标准化存在许多困难,或者由于科技水平尚未达到使作业标准化的要求,有一些作业在现有的状态下确实难以实现标准化,这也使确定作业与预算项目之间的数量关系成为了现实的难题。销售作业与销售量或者销售收入之间的

标(谢建宏,2009)。中石油、中远集团、海尔等大型企业集团也都先后采用了资金的集中管理并且成效显著。

本文所说的资金管理的“跨度”,意指企业集团在资金集中管理中所能包括的范围和边界,即哪些子公司可以纳入资金集中管理的范围。由于企业集团中包括许多具有独立法人资格的控股和参股公司,按公司法律赋予的权利可以具有独立运作和使用资金的权利。到底如何做才能既不违背法律授予的权利界限,又可以实现集团资金集中管理的优势,是本

数量关系是难以通过销售作业的标准化予以明确的,原因在于销售量或者销售收入的多少最终是由市场决定的,而不是由销售作业及其标准化高低所决定的。一般来说,对于企业内部与成本费用预算相关的作业可以通过标准化的方式与相关预算项目建立数量关系,而对于面向企业外部的作业就很难建立这种数量关系。尽管如此,对作业进行标准化,以确定作业与预算项目之间的数量关系是预算管理的一种内在要求。(未完待续)

[本文受到北京市教委科研基地——科技创新平台“会计与投资者保护研究基地”以及北京市教委高层次人才计划经费(PHR201005121)的支持]

(作者单位:北京工商大学投资者保护研究中心)

责任编辑 李斐然

文探讨的主题之一。

中石油集团资金管理历经了内部银行、财务公司和收支两条线的发展过程。在集团重组之前,中石油所属单位主要实行“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的多级法人管理体制,财权相对分散,进而对资金管理产生了一些不良影响:下属公司独立的法人资格导致融资分散,融资成本高,融资能力差;内外部银行账户林立,资金分散,一边沉淀存款,一边贷款;应收账款金额及坏账金额不断增加。在借鉴、总结国内外其他企业资金管理体制的经验后,中石油开始推行资金集中管理,以集约化管理思想为基础,总体规划、分步实施,逐步建立与公司管理体制相适应的资金管理体系。先后通过差额集中、全额集中,分步实现收入全部集中到总部、资金支出全部由总部按计划下拨的“收支两条线”模式。目前,中石油已完成对国内所有全资分(子)公司、部分控股公司的资金集中管理工作,股份公司全部地区公司与总部在允许的关联交易范围内也实现了收支两条线对接。总部直接对107家单位实行了收支两条线管理,基本覆盖了所有地区和公司,同时,正在推进境外企业的资金集中管理。实践证明,资金集中管理体系适应集团公司发展战略,既保证了各地区级企业的资金需求,又提高了全集团使用效率,为集团公司在管理中创造了新的价值。

可见,“收支两条线”模式的优势在于:一是信息透明,便于集团总部及时把控公司全部资金流动及运作情况;二是财权集中,便于集团总部灵活调度资金余缺,实现集团总体效率和效益的最大化;三是所有支出按计划,便于贯彻预算管理的精神,实现预算控制和可能风险;四是投融资权限的集中,便于集团总部对资金合理配置,把握集团战略投向;五是集中授信,便于集团总部对资金使用实行“一盘棋”管理,降低谈判成本。

在总结这种模式优势的同时,不难发现在实践中这种模式还存在一些问题:第一,资金收支未实现全面的集中管理,仍有一些“非上线”企业游离在收支两条线之外(由于金额小、层级长或上网条件受限等),那么,到底是完全实行集中,还是确定一个比例线好?第二,银企直联还未完全展开,签约银行有限,未签约银行积极性受挫;如何调动下属企业和外部银行的积极性力争其配合?第三,基层支出计划有“先斩后奏”或“可批性报告”的倾向,是完全按其“报批”的计划走,还是重新进一步审核?第四,衍生金融工具的使用对财务提出了更强的管理要求,是断然杜绝不用还是在管理中寻求经验和风险规避点?此外,企业内部不同信息系统之间的整合和信息全面分享也存在着技术上的瓶颈,财务公司内部银行与外部银行的沟通传递机制还有待进一步疏通。这些问题都给集团资金集中管理如何进一步创新提出了新的挑战。

二、资金管理的深度:向业务层面延伸,流程再造抑或是流程优化?

笔者这里所指的“深度”不是上述所说的管理层级,而是指资金管理“渗入”的程度,具体说是指财务与业务“对接”的状态,是资金管理如何深入到业务层面、服务于业务、促进业务环节和流程优化的过程。

尽管我们强调财务管理的重要性,并强化资金在财务管理中的中枢作用。但财务管理是一种综合的价值管理,它替代不了业务层面的实施和经营效益。企业生存发展的目标是价值最大化,这一目标的实现除了强化管理外,最主要的还是通过对企业主业或全部业务活动的经营和运作来完成的。所以,要使企业经营有充足的资金来源和灵活的资金流向,根源还在于向主业要效益、在主业上不断创新。因此,将资金集中管理的

触角伸向每一项业务活动范围,实现资金管理与业务层面的“对接”,就抓到了根本。

人们常说,向管理要效益,管理也能创造价值。那么,在将资金管理的触角伸向业务层面时,决不是简单地实现收收付付或收支两条线,而是涉及到对原有业务流程的重新整合。在ERP上线时,经常提到对业务流程的再造(BPR, Business Process Reengineering)一词。1993年,Michael Hammer和James Champy在《重组公司》一书中正式对BPR做了如下定义:企业流程再造工程是对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建,其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。其实,财务上的资金集中管理不仅是对业务流程的再造,实质是要对原有流程实行优化组合。通过对原有流程的梳理,确定哪些环节是必须的,哪些环节有冗余和漏洞,进而强化管理,既使内部控制得以强化,又使业务流程趋于完善。只有在过程中实现“管理”,之后才会有资金的“回流”。例如,中石油对加油站的收款业务,如果单纯站在资金及时回笼、减少在途时间和风险的角度,可能会采用多次催收或多派员等方式解决。而优化流程则提出采用与银行联合“刷卡”消费等形式,既节约资金在途时间又安全方便。

规模庞大的企业集团,上下层级链条长,中石油资金管理层级最长曾达到过7级,而有些企业集团更甚之,“法人交叉持股,最长产权链条达25个层级”(谢建宏,2009);横向业务涉及面宽,往往仅集团内部交易的协议签订、内部转移价格的确定、工程价款的结算等,就有许多环节影响资金管理的效率和效益。而流程的优化就可减少环节,缩短交易全过程的时间,同时也节约了成本,为企业创造了价值。特别是在涉外业务中,这种资金集中管理向业务的渗透和与之对接

就体现出更多的优越性。例如,甲方乙方都是集团所属公司,过程价款的结算就可以通过在国内“卡差”方式解决。对一方寻汇、一方卖汇的,也可以在集团内部进行余缺平衡。对承揽一项大型国际投资项目,由集团财务出面,就可以赢得更多的谈判成本、信用证保函和低成本融资机会,发挥集团资金集中的优势,为集团创造更多的价值。

然而,如同上述对资金集中管理的跨度理解一样,考察资金集中管理的深度是否能解决现存的所有问题?譬如,“收支两条线”中支出是按计划(预算)拨付的,管理重点在于地区一、二级企业,那么这些计划制订的准确与否?用途与计划是否匹配?目前境外资金池尚未全部建立,对境外资金是否管理到位?这些问题给集团资金集中管理提出了挑战。

三、司库体系构建:集团资金集中管理的新目标

2009年,中石油提出了以财务公司为集团统一的资金池和唯一的结算平台,构建大司库管理体系的设想。这项动议,不仅仅是资金管理问题,它既涉及到投资、规划、预算和内部控制等集团层面和下属地区公司多方面的配合,也关系到财务管理能否以资金链条为手段延伸到业务和管理的各个角落。

通过对西方发达国家一些大型企业集团资金管理的考察,发现GE、BP、SHELL、NOKIA等都采用了司库系统并借助信息化技术平台,使上述“两难”问题得以解决。GE公司的司库体系覆盖了母子公司共4 000多个业务单位,在全球的200多个银行开立超过20 000个账户(杨慧雨,2006),为 globally 各地成员单位提供融资、现金管理、外汇交易等全方位的资金服务。

司库,司为司职,库即是库房。在我国悠久的历史中,不管是国家还是地主,库房之类的事情一定是有最信得过、最有能力的人来看管的,作为机构它是指

与会计审计并行的专管资金的部门。总体来看,司库需要直接掌管的有以下几方面:融资、现金流管理、风险控制和管理、衍生品交易、利汇率管理、流动性管理、司库流程和电子系统管理、银行关系管理等。从司库管理的现状来看,现金池管理(Cash Pool)和净额清算管理(Netting)已发展成为两个重要的管理手段。众多集团在司库构建中选择分步骤建设的方案:从建立虚拟现金池到构建净额清算管理平台,最后过渡到逐步完善司库中心的建设重心上来。

在企业管理上,国内集团的中心集权化和地方化放权一直都是天平的两端,迫于销售的压力,大多数公司对于地方诸侯的拥兵自重从来没有很好的办法,至于到国际上的竞争,则更加是“将在外君命有所不受”,资金在外的安全性和可控性从来都是个问题。这些问题全靠首席财务官来解决当然是不够的,司库体系是把集团上下各层级资金纳入一个统一的系统之中,统一收支,统一调度,统一融资,统一授信和担保。现在国际上有很多通行的做法,但还远远没有形成统一的标准,相对于会计审计长久的历史和成篇成章的管理规范和制度,司库在制度上也似乎薄弱了很多,GE、BP等尽管先行一步进行了探索,但在许多方面也不尽如人意;中国更有自己的国情,没有人能够给这些问题以一个圆满的答复。所以,结合集团公司的管理实际,把目标瞄向司库体系的构建和运作具有重要意义。

四、资金集中管理的平台与环境

资金集中管理的司库体系建设,遵循的总体思路是:融合、完善、集成、安全。融合现有的资金管理平台、财务公司资金管理系统、银企直联系统和境外资金管理系统;完善收付结算、动态监控、决策支持、表外资金、债务管理、授信担保等;集成内外部其他信息系统,

以保障集团安全高效运转。采取的具体做法是:将财务公司作为统一结算平台,改原来日终归集为实时归集,将企业原有的“收支两条线”银行账户与财务公司账户直联,实现对成员企业收支的全面管理。遵循的原则是:全面系统、管控到位、界面清晰、责权对等。实现资金管理的全程化、透视化、自动化机制,并进行穿透式监控、敏感性支出自动预警,以达到对资金运转的事前、事中、事后全过程监控。

对于这样一个理想化设计,必须有一定的实现条件,配之以一定的平台——IT技术和信息化网络平台的构建是必不可少的。特别是考虑到资金集中管理的跨度和深度,要有针对性地解决前述问题,就应结合企业ERP上线,将财务与业务整合起来,实现财务与业务的同步对接,同时也将企业的按日结算顺利转换为实时监控和预警。许多跨国公司的实践表明,推进司库集中管理的过程也就是搭建司库管理平台的IT项目的实施过程,项目建设的成败将直接影响到司库管理系统的运行绩效。当然,在网络和硬件建设的同时,人员素质和企业文化环境建设也是必不可少的。■

[本文系上海对外经贸学院085工程子项目B-7111-11-116-085成果之一]

(作者单位:上海对外贸易学院)

责任编辑 达青

参考文献:

1. 谢建宏.2009.企业集团资金集中管理问题探讨.会计研究,11
2. 任立志.2008.企业集团财务管理模式探讨.现代会计,5
3. 于革委.2007.内部资本市场视角下的我国企业集团资金集中管理.安徽财经大学学报,4
4. 杨慧雨.2006.浅谈跨国公司的司库管理.财会月刊,6
5. 商屹.2006.我国企业集团资金集中管理的模式.石油科技论坛,4