

(三)集团总部要着力提升资金筹划、调度配置、投资决策能力。

推行现金池业务,考验着集团下属企业能否服从大局并把集团整体效益最大化放在首位,同时也考验着银行的服务水准与质量。但是相对来说,最大的被考验者是集团总部,因为现金池业务把集团总部推到整个集团资金配置的最前沿,成为集团资金管理的“桥头堡”。集团总部必须具备很强的资金筹划、资金适时配置和投资决策能力。据笔者调查分析,一些集团不能推行现金池业务的最大障碍主要是缺乏统筹能力,总部“总”不起来。

因此,打造资金管理的强势集团总部是现金池业务取得长期、实质效果的制度安排。为此,集团总部应提升四种能力:一是集中统一的对外融资能力。现金池之所以称之为池,一定要以有足额的现金储备为前提。总部应该能够经过测算分析,把握集团内的资金需求总规模,通过融资权力的集中与统一,确保总部强大的融资能力,保证现金供应的充足。二是集团总部的资金调度能力。现金池业务是以委托贷款的形式,把拥有多余头寸的账户的资金转移到透支账户上,进行集团内部调拨、转移,集团既管理贷款发放,同时还要负责资金回笼,而资金回笼的风险是巨大的。这种跨地域、跨行业、跨企业的调度与配置是高风险理财业务。在提高资金

运用效率的同时确保资金的安全,防止集团资金链断裂需要高超的资金调度能力。三是集团总部的资金控制力。依托现金池这一平台,集团总部应该健全资金管理体系和制度,实现资金管控的标准化、规范化和一体化。从资金预算——资金审批——资金营运——业务控制——风险防范——决策支持,真正做到年预算、月平衡、日调度。在集团资金管理中必须坚持“无计划的事不办,无预算的钱不花”的资金管理原则,全面实行资金预算管理,严格按照预算控制资金流动。集团管控的对象不仅仅是现金资源及其配置,还要能够深入到所属企业的内部经营与业务运作之中,密切关注所属企业未来一段时间的竞争能力、业务领域优化及其市场份额的增长,把现金池管理与业务经营管理结合起来。四是总部对下属企业高质量的服务能力。现金池业务要求总部将对所属企业的管理与服务有机结合起来,寓服务于管理之中,在管理中强化服务。这种服务包括三个层面:首先是提供资金服务,保证下属企业生产经营正常的资金需要;其次是资金、市场等方面的信息服务;最后是总部应该适时对下属企业提供财务管理上的指导、咨询服务。■

(作者单位:北京工商大学)

责任编辑 孙蕊

●建议

高校如何加强内部审计工作

张文英 ■

一是转变思想,理解并支持内审工作。领导干部要实现从“要我审”向“我要审”的思想转变,职工要把内审人员当作自己切身利益的守护者,把内审工作理解为维权审计、预警审计、规避风险审计和提高效益的审计。

二是完善制度,堵塞隐患和漏洞。高校内审工作应结合国家相关法律、法规,制定出适合自身特点的财务内部审计监督制度、内部审计制度、大型设备仪器采购制度、投资决策制度等,并建立起公款公务的监督管理和制约机制,防止出现管理上的隐患和漏洞。

三是重新定位,全面履行内审职责。对于已完结和正在运行的经济事项,内审工作应能给予业绩和效益方面的评价;对于即将开发和投入的经济事项,内审工作应通过科学测算做出一定程度的风险预测和效益比较预测。高校还应从实际出发,将招生收费、大型设备仪器购置、工程项目的预决算、大型经营投资项目的预测等纳入内审工作的范围。

四是转变职能,注重服务功能。内审人员应抓住学校改革、建设和发展的重点、难点和热点问题,如学校在哪些方面还存在较高的办学风险、学校在资金使用方面是否存在不合理现象等,提出解决办法,为改进管理服务。内审人员还应成为各管理部门的咨询顾问和学校领导决策的参谋和助手。

五是改变方式,从事后监督转向事前预防。高校内审工作应将审计监督关口前移,对尚未实施的经济事项进行事前审计,对实施决策的具体管理部门进行有效的事中监控,减少管理过程中不利事件的发生,降低办学风险。

六是注重落实,有效开展内审检查。高校每年除在开展日常内审业务之外,还应有针对性地安排一些专项内审检查工作,检查贯彻落实国家法律法规的情况以及财经方面遵守规章制度的情况,如发现问题,应及时制定整改措施。领导应督促内审部门监督落实,并通过回访制度等反馈形式考核落实后的效果。■

(作者单位:辽东学院监督审计处)

责任编辑 刘黎静