

# 财务公司 与资金结算中心的有机结合

■ 韩文军 杨 涛

葛洲坝集团公司是一家集水利水电工程施工、能源和交通基础设施投资、工业于一体，拥有一家上市公司和多家分子公司的新型企业集团。为提高资金管理能力，集团公司采用了财务公司与资金结算中心并存的管理模式，通过发挥财务公司与资金结算中心各自的管理功能，彻底改变了因地域分散、组织层次复杂而形成的资金管理困局，实现了资金管理的集约化、规范化和效益化。

## 一、财务公司的运作

财务公司是大型企业集团投资成立，为本集团提供金融服务的非银行金融机构，依法具有融资、投资和中介服务功能。葛洲坝财务公司作为集团公司的“资金池”，通过自有资金结算柜台和资金结算中心汇集注入的资金，聚集了集团公司近90%的现金存量。为了发挥资金的规模效益，财务公司积极进行资本运作，通过投资、收购和兼并等方式，进行产业扩张与重组，成功投资控股了湖北荆襄高速公路、湖北寺坪水电站等项目。同时，财务公司通过集团内资金调剂的方式，支持集团企业的生产经营活动。借款单位除了要归还本金外，还要支付一定的借款利息，改变了过去集团公司对下属企业资金无偿划拨的方式，增强了企业各级领导的资金成本意识。从企业集团整体利益来说，由于集团内资金调剂减少了对银行的贷款需求，相应地降低了企业的财务费

用，有效降低了企业的资金风险和经营风险。

随着集团公司体制改革的不断深化和对外承揽工程项目的不断增加，这种单一财务公司管理模式的不足逐渐显露。一些分公司从自身利益出发，隐瞒货币资金存量，随意开设资金账户，不将资金存入财务公司，加上人民银行对财务公司设立分支机构的限制，使财务公司无法进行跨地域的资金运作，也就无法对外营施工项目部的资金进行监管，进而影响了集团战略决策的制定。为解决这个难题，集团公司引进了资金结算中心的管理模式，实行两种管理模式下的资金管理方式。

## 二、结算中心的运作

资金结算中心是葛洲坝集团针对资金管理中出现账户乱开乱设、资金体外循环、财务风险大等问题，在集团内部成立的为集团企业办理资金结算、

资金融通业务的职能部门，具有资金积聚、资金监管和信息反馈的功能。葛洲坝资金结算中心采取多项措施加强资金监管工作，使资金管理重新走上健康之路。

1、完善制度体系，促进财务行为的规范化。资金结算中心运作后，集团公司着重从资金管理和资金结算中心部门管理两方面加强制度建设。在资金管理制度方面，在继续执行企业集团原已发布的《货币资金管理办法》、《物资设备管理办法》和《工程项目管理办法》等管理制度的基础上，资金结算中心先后出台了《集团公司资金结算中心管理办法》、《资金账户管理办法》和《集团公司资金监管办法》等一系列严格的资金管理制度，使资金管理工作做到有章可循、有法可依。在部门管理制度方面，先后出台了《员工行为规范》、《业务规范及操作流程》、《资金监管实施细则》和《资金调剂业务管理办法》等一系列规章制度，并根据集团

公司发展状况适时进行修改、补充和完善,避免了资金管理工作的随意性和盲目性,提高了资金管理工作的效率。

2、统一账户管理,提高资金使用效率。依据《资金账户管理办法》等有关制度规定,资金结算中心对集团企业的资金账户进行了彻底清理,撤销各分子公司在商业银行开设的资金账户,改由在资金结算中心或财务公司设立内部结算账户,公司之间结算以及与集团总部之间的结算都通过内部结算账户来完成,公司与集团外的企业办理现金结算业务需通过指定账户来完成。此外,资金结算中心还定期就资金管理制度的执行情况对集团各分子公司进行检查,重点检查是否存在违规使用资金、私开账户、私设“小金库”等行为,对检查出来的问题进行曝光,并限期加以整改。截至2005年年底,共撤销违规账户900多个,回流货币资金1.2亿元。

3、加强预算管理,降低资金风险。为了发挥资金预算在资金管理中的作用,资金结算中心加强了对分子公司资金收支周计划和月计划的上报工作,对计划的合理性、合法性进行审核,对不符合规定的支付计划不予核准。审核后的资金收支计划将作为各分子公司资金支出的依据,严禁将计划内资金用于计划外的其他用途,对于超计划的资金支出,需补办相应的审批手续才可使用。

4、提高信息质量,增强管理效能。资金结算中心借助资金网络管理系统,从三方面加强了资金信息的收集与分析工作:一是通过对各分子公司每周、每月资金收支计划的汇总与分析,预测出未来一段时期内企业现金流入和流出情况,并将重要的预测数据和分析结果通过网络办公系统及时上报给集团公司管理层,管理层则根据预测结果制定出集团公司未来一段时期的投资、融资和经营策略。二是通过对财务公司、二

级资金结算中心和资金结算中心各办事处每日资金电子报表的汇总、整理和分析,及时掌握过去一日各分子公司资金收支、结余和结构情况,将其中重要的数据指标及时上报集团公司管理层,为企业决策提供重要依据。三是对各分子公司季度、年度生产经营和资金运行状况进行分析,帮助分子公司及时发现经济活动中存在的问题,寻找管理的重点和难点。

5、创新管理理念,建立二级资金结算中心。葛洲坝集团是以水电施工为主的大型企业,每年产值的绝大部分来自各分子公司对外承揽的大小大小1 000多个施工建设项目,完全依靠集团公司资金中心现有的30个人进行资金监管,容易形成管理的真空地带。为此,集团公司通过在分子公司设立二级资金结算中心的方法来对外营施工项目资金的监管能力。通过给予二级资金结算中心一定的优惠政策,来调动其资金管理的积极性。各二级资金结算中心在执行集团公司各项管理制度的基础上,结合本公司生产经营的特点,采取具体措施,加强对本公司所属外营施工项目资金使用的监管。集团公司资金结算中心作为二级资金结算中心的上级管理部门,对其业务工作进行指导和管理,使其管理行为更符合集团公司资金管理总体发展目标和要求。两级资金结算中心的紧密配合组成了一张严密的管理网络,使企业资金管理的“宽度”和“深度”大幅提高。

三峡实业有限公司资金结算中心是集团公司内部成立较早的一家二级资金结算中心,其针对公司内部核算单位多的特点,从防范财务风险、规范资金流通渠道、实现账户集中管理入手,规定公司所有独立核算单位必须在该中心设立结算账户,不得私自开立其他账户,各外营项目点开立账户必须报中心批准。他们还根据各外营项目点的生产经营情况,规定账户资金自留比例,

超过部分必须调回中心,大额资金的支出必须提前上报计划,批准后方可使用。该中心通过为公司所属各单位提供资金结算、内部融资、对外担保、资信证明、投标保证金等服务,最大限度地发挥了资金的规模效益。

6、发挥网络优势,构建信息化资金管理平台。依据集团公司资金管理的特点,资金结算中心加强了与商业银行的合作,开通了网上银行业务,借助银行现有的结算网络通道,建立起集团资金管理网络系统,实现了与银行网络的无缝连接。该系统由资金查询、资金转账和信息分析三个子系统组成。利用资金查询系统,资金结算中心总部能及时掌握中心各办事处的资金状况,并对办事处的业务工作进行指导和管理,打破了时间、空间限制,实现了对办事处的远程网络化管理;利用资金转账系统,通过网银通道,资金结算中心总部可以方便快捷地与办事处进行资金调度工作,减少了资金在途时间,降低了资金使用成本,提高了资金归集率;利用信息分析系统,资金结算中心总部可以根据财务公司、中心各办事处及二级资金中心报送的日报表,及时准确地汇总出集团整体资金状况并自动生成各种报表,为集团管理层制定决策提供了科学的依据。

财务公司在资金管理中侧重于发挥其在资金融通方面的功能,而资金结算中心则侧重于发挥资金的集中和监控功能,葛洲坝集团公司通过两者的有机结合,实现了从资金的结算、控制、集中到运作整个资金链条的有效管理。

(作者单位:葛洲坝集团公司资金结算中心西坝办事处 葛洲坝集团公司机电建设公司)

责任编辑 李斐然