



管理会计在巨化集团的 探索与实践

【编者按】

管理会计的理念和方法并不高深，但如何将其与我国国情和企业具体情况相结合则是一门实实在在的学问。作为浙江省省属国有大型化工企业，巨化集团从企业高质量发展的实际需求出发，围绕决策支撑、经营管控、价值创造构建了具有巨化自身特色的管理会计体系，为管理会计在集团企业应用提供了较好的实践样本。巨化集团资金管控与银企互联系统建立了与银行网银系统实时、安全的链接通道，通过收支两条线管理实现了集中高效的资金预算、支付、归集、调拨、票据池和其他特定服务等业务，为集团的生产经营资金提供有效的监控平台；通过全面预算管理，巨化集团对企业的各项经营活动进行“事前、事中、事后”全方位的控制，并通过“以月保季、以季保年”的原则编制月度滚动预算、以收支两条线的现金流量为主线进行预算控制、建立预算分析报告、预警制度和预算调整机制确保预算得到有效执行；综合运用股权融资、银行融资以及中票、企业债、短融、公司债等债券市场各类新锐的融资工具，巨化集团拓宽了融资渠道，提升了企业资金链的安全性，2017年巨化20亿元可交换公司债券更是成为利用股债结合型产品实现低成本融资的成功案例，提升了巨化集团的品牌和影响力；浙江衢化氟化公司以产品价格为起点，通过制定动态的目标成本，将成本控制量化到生产、销售、管理、服务等流程的各个目标单元，激励全体员工创收、降本增效，提升了企业经营效益。希望更多企业参与管理会计的探索与实践，推动管理会计应用再上新台阶。

借助平台强管控 实现资金聚效应

——巨化集团资金集中管理实践

唐捷 汪利民 朱雪莲 朱晓蓉 张桂仙

摘要：以资金集中管理为主线的新一代企业管理理念已成为大型集团企业的共识并加以积极实践。巨化集团资金管控与银企互联系统建立了与银行网银系统实时、安全的链接通道，通过收支两条线管理实现了集中高效的资金预算、支付、归集、调拨、票据池和其他特定服务等业务，通过对资金变动进行有效监控和分析预测，为集团的生产经营资金提供有效的控制平台，有效规避了资金风险。

关键词：资金集中管理；银企互联；票据池

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)23-0025-03

企业规模越大，对资金进行集中管理、科学管理的重要性和必要性就越显著，高效的资金管理构成了企业的核心竞争力。巨化集团有限公司（以下简称巨化集团）通过银企互联、构建“一个中心、两个资金池”等资金集中管理措施，提升了集团资金管控能力、金融服务能力和价值创造能力。

一、巨化集团资金集中管理措施

巨化集团开发的巨化资金管控与银企互联系统，通过集团财务结算中心和工、农、中、建等商业银行的直联，建立了与银行网银系统实时、安全的链接通道，集团下属资金账户均纳入系统管理，实现了银企自动对账、在线信息交流和交易指令发送等。通过收支两条线管理，实现了集中高效的资金预算、支付、归集、调拨、票据池和其他特定

服务等业务。通过对资金变动进行有效监控和分析预测，为集团的生产经营资金提供有效的控制平台，有效规避了资金风险。

（一）力推银企互联，强化管控手段
2011年4月，巨化集团正式启动银企互联项目，全面清理银行开户，取缔睡眠账户、隐性账户。2011年8月，集团全面开通银企互联系统，全公司下属本、外埠分子公司100余家单位纳入该系统。银企互联系统的开通，对提升资金管理有以下五方面的促进：一是做到收入资金实时归集，即银行可以将各单位资金实时归集到集团总账户，实现“零存量”运行。二是做到支出资金零余额支付，各单位日常支出实行日间透支、日终清算补充方式。三是做到资金实时监控，结算中心可以通过银企互联系统对各单位账户进行动态监控，及时

掌握各分子公司的资金运行情况。四是做到系统自动对账，银企互联系统可实现银企自动对账。五是做到资金安全更有保障，每笔资金支付需经过分级（子公司、集团）授权审核才能实现，各级审核都设有操作员密码。信息公司设专人负责网络安全，比原来采用的网银系统更加安全。

（二）分类管理，构建“一个中心、两个资金池”的管控模式

根据集团所辖单位和资金分布结构复杂的实际情况，积极探索“一个中心、两个资金池”资金管理模式，具体做法是：

1. 对纳入收支两条线管理的单位资金，由结算中心统筹进行资金调度管理。对集团合并报表范围内（上市公司除外）的全资、控股单位，全部纳入收支两条线管理，所有资金必须按规定及

作者简介：唐捷，巨化集团财务有限责任公司总经理；汪利民，巨化集团有限公司副总会计师，财务资产部部长；朱雪莲，巨化集团财务有限责任公司结算业务部经理；朱晓蓉，衢州职业技术学院；张桂仙，巨化集团财务结算中心。

时归集到财务结算中心,并由结算中心对资金进行统一管理和调度。

2. 对不能纳入收支两条线管理的单位资金,采取“本币资金池”模式进行监督管理。该部分包括上市子公司、参股(并受托管理)单位资金等,因政策原因,这部分资金不能纳入结算中心收支两条线管理,公司对其采取了“本币资金池”模式进行监督管理,即采取相对分权的管理模式,资金不进行划转,而是借助银行资金管理系统,掌握存量信息,增强对各单位资金流量和流向的监控。

3. 对开展进出口业务且留有外币余额的单位资金,由集团建立“外币资金池”进行统筹管理。集团下属有部分单位从事进出口业务,并具有一定量的外币存量规模,为合理运用该部分外币资源,集团争取了“外币资金池”管理政策。境内企业“外币资金池”的建立,在有效解决外汇资金不能集中管理的同时,也解决了各单位外汇资金“此存彼贷”的问题。

(三) 突出制度建设,规范资金运作流程

本着管理制度化、制度流程化、流程信息化的管理理念,集团注重制度建设,近年来先后完善出台了巨化集团《资金管理办法》《对外大额及特殊事项资金使用管理办法》《财务结算管理办法》《商业汇票管理办法》等多项管理办法,努力将权力关进制度的笼子。2011年集团提出商业汇票集中管理举措,取得较好成效,其中的一些创新理念包括:

1. 产品差别定价制度。在制定销售策略时,集团按产品分畅销、平销、滞销三种情况分别制定货款回笼的现金、票据比例和票据回笼类型,并根据收取的不同类型的银行承兑汇票执行不同的产品价格,同时根据货款回笼比例及回笼质量对营销人员进行绩效考核。

2. 票据全程信息化管理。为提高

运作效率,集团开发了一套汇票管理信息系统,从销售回笼到采购支付环节的实物汇票交接,全过程实行网络管理,而且该平台还延伸到营销系统的销售和供应采购部门。

(四) 强化融资担保统一管理,防范资金风险

集团对融资担保管控概括起来说实行的是“三大融资平台”加“一控四统一”的管理模式。“三大融资平台”,即集团层面、股份公司层面、资产质量较优的独立子公司。巨化股份利用上市公司平台优势侧重股权融资;集团利用资产合并优势侧重发债融资;集团下属重点骨干全资子公司利用集团担保及资源配套优势侧重向银行融资。“一控四统一”,“一控”即预算总量控制,“四统一”是指统一授信、统一谈判、统一审批、统一备案。

“三大融资平台”体系加“一控四统一”管理模式是集团上下资金管理多年来的实践提炼,是一个双赢的选择。这种模式有效地集中资源,增强了谈判议价能力;对二级单位来说减轻了融资压力,降低了融资成本。

(五) 依托信息化平台支撑,提高资金周转效率

巨化资金管控与银企互联系统由浙江巨化信息技术有限公司自行开发,包括资金预算管理系统、资金结算管理系统、汇票管理系统、银企互联接口系统、资金监控分析与预警系统等模块,为集团资金管理提供了有效的平台支撑。通过该系统,可以实时获取各成员单位的资金账户动态数据,实行资金归集,实现银企自动对账等功能,实现收支两条线管理,减少资金冗余,提高了资金使用效率。

1. 资金预算管理系统。通过该系统,资金预算管理可以根据实际情况实行年度、月度甚至日资金预算,月度资金预算要求控制在年度资金预算之内,

日资金预算要求控制在月度资金预算之内。

2. 资金结算管理系统。通过该系统,可以实现账户管理、内部结算、内部托收、内部借款、协定存款、外部融资、资金支付、资金归集、资金划拨等功能,实现集团资金结算业务的方便快捷。

3. 汇票管理系统。通过该系统,可以实现票据全程信息化管理,形成了集团汇票资金池和单位汇票资金池,通过这两个资金池,集团总部可全面监控各成员单位的资金运营状况。

4. 银企互联接口系统。通过该系统,实现企业与银行数据交互的接口。

5. 资金监控分析与预警系统。通过该系统,集团总部可以及时掌握下属企业的资金运营信息,做到主动监控、及时预警、准确决策。

(六) 依托财务公司平台,实现对上市公司资金集中管理

财务公司是以加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率为目的,为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构。财务公司通过与上市公司签订《金融服务合作协议》,将上市公司纳入财务公司成员单位,解决了多年来结算中心无法实现的对上市公司的资金集中管理。

(七) 积极探索票据池业务

巨化集团下属企业有一百余家,销售回款不仅包含现金,也包含大量的票据(主要为银行承兑汇票),票据量占整个销售回款额的50%左右。2014年年末,巨化集团与浙商银行签订了票据池相关协议,2015年正式运营。利用票据池对集团下属成员企业的商业汇票进行集中管理,使集团票据管理上了一个新的台阶。浙商银行“涌金资产池”作为池化融资平台,将企业各类流动资产汇聚成池,企业可在入池资产质押生成的池融资额度内,灵活办理各项银行表内外授信业务,在持有高收益资产的同

时,通过浙商银行提供的短期融资,满足任意时点的流动性需求,兼顾资产流动性与效益性。

“涌金资产池”通过全流程“线上化”操作,高效便捷。通过票据池异地票入池、额度共享,盘活了异地票据资源。由合作行办理入池票到期托收、质押换开、出票到期兑付业务,降低了企业票据保管风险,满足了集团企业各种票面需求的对外支付,减轻了企业财务人员工作量。

通过商业汇票规范化管理,巨化集团实现了汇票管理系统与银企互联的并轨运行,将公司现金流和汇票流全部纳入预算管理,达到现金流和汇票流“双流合一”,实现了集团资金流的全面集中管理。

二、取得的效益

通过加强资金集中管理,巨化集团的资金管理得到有效提升,降本增效成效明显,具体体现在:

(一)盘活了存量资金,加快了资金周转,提升了效率和效益

通过对现金流和汇票流全面集中管理,有效盘活承兑汇票,同时由于实行二级单位在外部银行账户存款“零余额”管理,资金集中流量明显增加,2019年年末,巨化财务公司成员单位达110余家,年降低资金成本达1亿元;银行承兑汇票累计入票据池总额120余亿元、累计出票总额60余亿元,巨化集团年节约财务费用3000余万元。

(二)集团对外融资议价能力显著增强

基于集团良好的负债结构和资金调配能力,巨化集团在资本市场树立了较好的信誉与影响力,融资议价能力明显提高,有多家金融机构提供贷款利率下浮10%的融资。

(三)资金整合能力增强,企业抗风险能力提高

通过资金管控,集团整体资金调度能力显著提高,即使面对2011年国家持续从紧的货币政策,集团整体资金链仍然相对宽松,年末资产负债率降至51%,其中不排除效益与股份公司再融资因素,但资金有效集中也是一个重要方面。

(四)实现资源共享,提升社会效益

巨化资金管控与银企互联系统项目已拓展至巨化集团以外多家单位,目前为止,云和国资委和衢州市财政国库支付中心等五家单位均使用巨化资金管控与银企互联系统,并已全部上线运行,缙云国资委等两家单位正在组织实施中。

三、发展和完善资金集中管理的建议

经过几年来的努力,巨化集团的资金集中管理取得了显著成效,但资金精细化管理还存在提升的空间,很多方面需要进一步完善:

一是进一步强化预算管理,提升预算准确率。资金收支预算部分单位准确率不高,原因是多方面的,从主观上讲,有些单位不够重视。今后要继续加大预算执行考核力度,形成事先预算、事中控制,事后考核的格局,逐步提升预算的准确率。

二是加强“三项资金”管理,提升资金周转效率。集团应收账款、存货等资金占用较高,财务部门要督促、协同营销、市场等相关部门,加强“三项资金”管理,努力降低资金占用,提升资金周转效率。

三是优化流动资金结构,提升资金使用效率。集团产品销售回笼中银行承兑汇票占比较高,而采购环节能源类原材料采购现款支付需求高,集团资金回笼与对外支付存在结构性矛盾。为此,一方面集团将通过加大考核力度,促进营销部门多回笼现款、多支付汇票;另

一方面财务部门要主动加强银行承兑汇票管理,努力盘活库存实物汇票,积极推广使用电子票据,提高企业资金运行效率。

四是抓住打造巨化智慧金融契机,进一步完善信息化系统,提升财务管理与业务运营融合度。巨化集团的资金管理五大信息系统基本涵盖了集团资金管理的主要方面。但这些系统相对独立,使用对象主要是财务系统,同样存在信息共享功能延伸的局限,下一步可从提升功能、价值共享的角度考虑加强以下三个方面:第一,加强安全性,进一步增强银企互联系统的应用安全性;第二,加强协同性,注重系统与各部门协同,通过各个专业部门的联动,提高预算的准确率;第三,加强共享性,从技术上攻关,实现资金业务系统与会计系统对接,使资金管控系统和SAP系统进行无缝对接,实现会计信息集成共享。

五是持续推进资金集中管理,对成员单位资金实现应归尽归。集团所属企业众多,账户类型及资金性质也多,集团要做好资金存放情况分析、厘清资金性质,切实做到应归尽归。

加强资金集中管理,使“资金池”及“票据池”发挥协同效应、减少资金沉淀,有利于集团企业统筹调度资源、提升整体财资管理水平,从而提升财务管理价值。集团企业可通过积极推行资金集中管理模式,充分彰显集中管理的“聚财”效应,为实现规模经济奠定基本框架;严格把握资金集中管理的关键点,充分彰显集中管理的“生财”效应,提高资金的流动性和使用效率。如何借助财资管理平台和金融创新工具,最大限度地集中和发挥资金的效率和效益,提高资金的价值创造能力,是企业CFO和管理会计工作者应思考的重点。□

责任编辑 李斐然