

H 集团资金管理一体化模式的探索与实践

王霞

摘要：H集团进入快速成长阶段，迫切需要提升资金获取能力和管控水平，支撑经营目标达成。公司运用数字化手段和统筹管理模式建成以现金管理、融资管理和风险管理为主要组成部分的集团资金一体化管理体系，实现集团资金运营的集约管理、动态监控、安全高效目标，增强公司的融资能力和抗风险能力，支持、服务、保障公司可持续的高质量发展。

关键词：集团资金管理；数字化；一体化；价值型财务

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)17-0040-03

H集团进入快速成长阶段后，确定了“稳定增长型”财务战略。这是以实现企业财务绩效的稳定增长和资产规模的平稳扩张为目的的财务战略，重在保障公司财务状况持续稳定和健康发展。为实现这一战略，集团提出全面构建面向公司战略的“价值型”财务体系。体系建设的核心原则是秉承经营思维做财务，坚持“一个中心、两个角色、三个支撑”，即：财务工作以业务为中心；财务人员必须坚持“未来观”和“全局观”，担当价值共创者和风险管理两个角色；以数字化平台、系统的制度流程体系和强矩阵的财务团队为三个重要支撑。

增长是需要消耗资金的，持续的高质量发展需要提高资金管理水平，因此建设以现金管理、融资管理和风

险管理为主要组成部分的集团资金管理系统成为财务工作的重点。集团资金管理的目标：一是“扩源”。通过拓宽融资渠道，优化债务结构，强化公司债务融资的安全性、稳定性和持续性，有效控制和降低筹资成本，为业务增长提供充足的现金资源。二是“提效”。运用数字化手段和统筹管理模式，实现对全集团资金的集约管理和动态监控，提高资金的运营效率，同时通过强化客户和供应商的信用风险管理，实现收入、利润和经营性现金流的协同增长。

一、一体化前集团资金管理的困境

(一) 现金管理、票据管理的痛点和难点

H集团下属子公司资金由各公司自行管理，资金账户繁多，开户银行分散，无法实现资金归集与内部拆借。集团公司通过各子公司定期上报现金、票据情况和报表来监控子公司的资金，资金信息归集完全依赖人工，时效性和准确性差，集团公司无法实现对子公司资金收付及头寸及时监管。由于缺乏统一的、先进的信息系统，各家银行的网银没有与其他信息系统集成，出纳人员收付款、整理数据依靠人工操作，由于开立账户较多，还需要在不同的网银界面进行切换，导致收付款和数据处理的效率低。票据分散在多家银行，流通效率低，导致资金占用。

(二) 融资管理的痛点和难点
有息债务融资长期来源于各银行

作者简介：王霞，华工科技产业股份有限公司财务总监，高级会计师。

贷款，并且以各家子公司为贷款主体，分别评级和放款。由于H集团和子公司的资金账户分散、资金分布不均匀，导致公司对单家银行的议价能力降低，部分规模小、实力薄弱的子公司较难获取融资支持，即使获得融资也会成本较高，同时资金存量较高的子公司的资金收益率也相对较低，整个集团的资金不能统一调配，无法实现内部的有效调节。分布式间接融资方式无形中抬升了整个集团的综合融资成本，与金融机构也无法形成更深度的合作和互动，全集团财务费用长期居高不下。

（三）外汇风险管理的痛点和难点

H集团进出口业务增长较快，近三年进出口总量的复合增长率超100%，2021年进出口总量已达4亿美元，但进口业务与出口业务不能在时间和金额上相互匹配。恰逢近些年国际形势日趋复杂多变，人民币与外币之间的汇率受到疫情状况、地缘政治、贸易政策等诸多因素影响而频繁波动，并且变化方向的不确定性进一步增强。在这种外部环境下，集团一方面有多家一级子公司独立运作进出口业务，另一方面集团还有多家境外的二、三级子公司，因此形成不同主体的分散的外币账户、债权和债务，由于缺乏集团统一的外汇管理策略，各家子公司不仅外汇管理能力和水平参差不齐，而且存在债权债务极不平衡的问题，随着进出口总量的快速增长，外汇风险在积聚和上升，如果不加管控将导致报表利润的大幅波动。

二、集团资金一体化管理体系的构建思路

H集团2019年提出“积极发展，有效管控，全面提升经营质量”的经

营方针。在该方针指引下，集团财务部门系统分析和评估了公司的资金管理状况、风险，遵循“集中资源、优化成本、提高收益、安全高效”的原则，决定打造一体化的集团资金管理体系，施行“统一平台、集中管理、分级授权”的资金运营新模式。

（一）协调统一资金筹措与资金运营

H集团多年一直保持着较低的负债水平，债务融资空间较大，近几年业务快速增长，营运资金缺口主要通过债务融资补充。集团统筹债券发行、银行授信、统贷统还等融资事宜，子公司日常开具票据、保函的业务在授权额度范围内自主操作，贷款类的融资需求全部报集团审批，子公司为贷款主体时由集团母公司提供担保。集团拥有AA+主体信用评级，可根据市场行情，比较选择发行债券或者银行贷款方式，给子公司提供了充足、快捷、便宜的融资。资金运营在不改变各家子公司自有资金的所有权、使用权和收益权的前提下，由集团统一建设资金管理信息系统，统筹合作方选择和议价，执行月度资金计划，采取定时归集和下拨。当外部融资成本不符合预期时，可以在集团内部贷款。

（二）组合运用外汇风险管理方式

集团财务部分析了各子公司进出口业务特征和规律后，提出采用资产负债表中性化加锁汇的组合方式来管理公司的外汇风险。资产负债表中性化是指在外币应收账款大于外币应付账款的情况下，预计一年内顺差的均值，按该均值提取同币种的外币贷款，保持同币种资产和负债的平衡。中性化方式主要运用在以美元交易产生的资产和负债上，当出现其他币种的外汇风险敞口时，以及美元交易产

生预计外的风险敞口时，公司就采用远期锁汇方式规避汇率波动风险。为便于集中统一管理，集团进出口业务按区域集中度归并至两个主体。两个主体在集团财务部统筹下按既定的外汇风险管理原则开展外币融资、低风险的外汇衍生品交易。另外，公司也向境外客户和供应商力推人民币结算方式，并开通人民币跨境支付系统（CIPS），提高人民币结算效率。

（三）实行机会和收益均等的原则

制度设计时充分考虑每一个参与主体的权力和利益。母公司以服务者和支持者的角色参与其中，母子公司在资金中心享有平等的机会和权益，并且资金中心的服务不收取任何费用。比如在集团票据池业务中实行“双额度控制”和“先开先占”原则，集团根据平均质押票据总量设定一个全集团开票总额度，再与每家子公司商定一个单家开票额度，单家额度之和大于总额度，两个额度同时有效，因此谁先开票就先占用了总额度，这种规则可以保障入池票据资源得到最大化利用。

（四）打造数字化平台

资金运营要了解资金流动的规律和特点，掌握资金时点和时期的准确信息，高效组织资金收付结算，还要防控操作风险、舞弊风险、外汇风险、流动性风险等。实现上述目标和设想必须依托移动互联网、云计算等现代信息技术，搭建数字化平台，加强数据治理，并且要逐步完善信息系统集成，将资金管理系统与流程审批系统、财务系统无缝对接。

（五）推行资金预算管理

H集团的全面预算管理强调以现金预算为核心。因为投资、筹资、销售、采购、研发、生产等经营活动最终都会

映射到现金流,经营结果和损益最终也表现为资金的增减。资金管理必须将资金预算作为关键手段,通过加强资金计划的执行跟踪、监测和分析,及时纠偏。坚决执行预算控制,没有计划不能使用资金,严格控制计划外的经济行为。还要强化预算执行结果考核,增强刚性约束,实现闭环管理。

三、集团资金管理一体化模式的建设过程

H集团于2019年在集团财务部设立资金中心。该中心负责集团公司资金一体化管理和运营。资金中心成立后立即着手具体建设方案的调研和规划,制订了“先纵向后横向、先现金后票据、先国内后国外”的“三步走”实施方案,经过集团决策层审批后在核心子公司开展了方案宣传和动员,确保实施过程思想统一、行动一致。具体行动方案主要包括如下内容:

一是梳理合作银行。从资质实力、支持力度、服务质量三个维度对合作银行进行评价,选择接入现金管理平台系统的商业银行。

二是纵向联通母子公司。借助商业银行成熟的线上资金池业务模块的功能,纵向打通集团所有公司在选定的合作银行的账户关系,包括各个跨省子公司的账户。在单家银行资金池打通过后,资金中心制定了集团资金结算管理试行办法,设定规则、流程和权限。

三是建立资金管理平台。在市场上寻找成熟、先进的资金管理系统提供商,经过多轮调研和比较之后,选出适合公司建设思路、产品功能齐全且扩展性强、本地化实施能力强、服务延展性好的合作方。在选择系统供应商的同时,向合作银行发起现金管

理招标,以综合收益率为重点指标,按综合收益率的高低水平进行管理份额分配。资金管理系统部署时,集团母公司与选定的银行实施银企直联,再通过资金管理系统实现所有上线银行的横向串联。2019年年末集团资金管理平台正式上线,系统为关键管理人员提供移动端查询和审批功能。

四是优化制度流程。总结试运行经验,修订集团资金结算管理办法,在银行账户管理、资金归集和下拨、资金收付、资金计划、融资管理等方面制订了详细规则。资金收益和融资利率纳入集团财务负责人和财务部的年度考核指标,集团财务部将子公司的资金计划编报与执行情况纳入对子公司财务负责人的考核,资金计划的及时率、准确率是考核重点。

五是集中票据。考虑到资金管理信息系统应用于票据集中的实施非常复杂而且成本高,公司选择了与网银系统功能强大的商业银行合作,利用他们在网银系统搭建的集团票据池产品,实现票据的集中管理。2021年公司完成了集团票据统一管理,通过集团票据池让大型子公司的闲置票据发挥了支持弱小子公司开票的作用。

六是对接其他信息系统。2021年集团规划并部署了以费控功能为核心的办公协同系统,统一流程引擎实现公司九大类制度流程的落地,包括销售类、营销类、采购类、财务类、研发类、生产类、人力资源类、行政类及公共流程,并将员工公务活动开支标准与年度预算在系统中进行部署和设置,实现数据与信息的过程管控与驱动,提升运营效率,降低经营成本。在该系统分业务板块上线的过程中实施与资金管理平台和ERP系统的集成,实现不同系统的主数据共享,从而打

通了经济活动申请审批、报销支付审批、资金支付、财务记账的全程数字化流程,大幅度降低财务的审核、制单、验票、统计数据的操作和人工成本。这一步集成之后,审批完毕的付款信息直接从办公协同系统推送至资金平台生成付款指令,省去了出纳员录入付款内容的动作,并且保障了数据的一致性和实时性,提升了结算效率。

四、集团资金管理新模式产生的效果

H集团经过近三年的建设,构建了包含银行账户管理、资金集中、资金预算、债务融资、票据管理等重点业务的集团资金管理体系。集团资金管理系统与办公协同系统、ERP系统的集成解决了相关多方与运营效率相关的痛点问题。通过运用信息平台强化源头数据的治理,实现了费用管理过程可见、标准可控,打通了合同审批、差旅预订、线上报销、资金支付、账务处理、费用分析的信息流和审批流,减少了大量人工审核、制单、验票、统计的成本,提高了整体工作效率。集团资金管理新模式实现了全集团资金的集中统一管理和动态监控,不仅降低了融资成本,而且提升了资金周转的效率和收益率。在近几年美元汇率波动加剧的环境下,通过运用美元资产与负债动态平衡的主动型外汇管理策略,有效管控住汇率波动风险。资金管理新模式不仅给集团提供了充裕的营运资金、创造了较好的财务收益,而且锻炼了公司财务人员的管理思维和数字化能力,提升了财务服务业务的意识和水平,通过资金运作和资源配置的有效手段,主动创造财务价值。■

责任编辑 武献杰