

# 资金集中管理研究

¥

资金是企业的“血液”，  
资金管理中心是企业的  
心脏！

《资金集中管理研究》编委会 编著

广东出版集团  
广东科技出版社  
全国优秀出版社

# 资金集中管理研究

《资金集中管理研究》编委会 编著

广东省出版集团

广东科技出版社

· 广州 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

资金集中管理研究/《资金集中管理研究》编委会  
编著. —广州: 广东科技出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5359-5207-3

I. ①资… II. ①资… III. ①大型企业—企业管理:  
资金管理—研究 IV. ①F276

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2010 ) 第006465号

---

责任编辑: 黄 铸

责任校对: 陈 静

责任技编: 严建伟

出版发行: 广东科技出版社

( 广州市环市东路水荫路11号 邮码: 510075)

E-mail: gdkjzbb@21cn.com

<http://www.gdstp.com.cn>

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

排 版: 广东科电有限公司

印 刷: 惠州日报印务公司

( 惠州市江北文华一路惠州日报社内 邮码: 516003 )

规 格: 787mm × 1 092mm 1/16 印张12.75 字数280千

版 次: 2010年4月第1版

2010年4月第1次印刷

印 数: 1 ~ 5 000册

定 价: 25.00元

---

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换。

## 序

记得有人说过：“企业经营的重心在管理，企业管理的中心是财务管理，财务管理的命脉在资金管理”。姑且不讨论此言是否确切，但一个不容争辩的事实是，按照最传统、最广泛应用的定义，狭义的资金是指在一定期间内可使用的现金总额，广义的资金是指所有可使用的金融资源的总和，这样，自然而然，作为企业对资金来源和资金使用进行计划、控制、监督、考核等各项工作总称的资金管理，就毋庸置疑地成为企业财务管理的最重要部分。而且，透过现实经济生活，我们可以看到，随着社会经济的发展，资金管理工作的必要性还在日益提高。所以，资金管理一直是企业财务管理的热门话题，更是财务管理实务中的一个难点问题，颇为棘手。

企业集团的资金管理基于单个企业的资金管理，同时更注重集团资金的集中管理、集中划拨以及集团业务的集中结算，旨在通过资金运作和资金监控，实现集中资金、降低费用、加强监控和提高效率的管理目标。

“财务管理的集中实质在于资金的集中管理”。资金集中管理是随着企业集团的发展、企业财务管理职能的演进而不断变化的。

现代财务管理起源于二战后的美国，此后的几十年间，财务管理逐渐形成了集权与分权的两种体制，而且不断在交替。战后较长的一段时间，美国等西方国家的企业普遍采取财务、行政集中到企业总部的管理模式。后来，很多企业开始用分散化管理来取代这种僵化的集中模式，提高了企业的运作效率。近10年以来，借助现代科技，特别是信息技术的发展，在具备了相当的物质条件后，财务管理工作又开始向集中管理回归，并取得了很大的成就，表现在逐步实现财务资源的统一调度，降低融资成本，更好地预测和控制现金流量。

形成于20世纪80年代的中国企业集团，同样也经历了资金管理上“集权—分权—再集权”的过程。20世纪80年代，各种形式的企业集团，在政府的干预与引导下逐渐形成。政府对这些企业集团，制订了一系列配套管理办法，其主要精神就是“六统一”，也就是：统一计划、统一承包、统贷统还、统一负责国有资产的保值增值、统一任免领导干部、统一对外经济关系。在资金管理上，实行严格的控制，以“统收统支”和“拨付备用金”的形式，将所有的现金收入全部收归集团总部。这种具有浓厚计划经济色彩的高度集中体制，资金管理仅是财务管理的附属职能，效率低下。针对这种情况，很多企业集团为了增强下属企业的活力，纷纷“划小核算单位”，下放权利。这一做法的初衷是让有价值的资金信息能及时运用，从而提高决策的速度，但这一做法也导致了一些不良的后果，很多企业集团出现了下属公司各自为政、内部失控严重的现象，母公司既掌握不了子公司的资金状况，也控制不了下属成员企业的资金运作，信息流、物流和资金流脱节，企业集团内各子公司资金的短缺与溢余共存，资金利用效率下降，大量国有企业集团竞争力严重下降。

资金始终是企业发展的第一推动力。90年代开始，各企业集团的资金管理逐步向集中化回归，推动集团对成员单位资金进行统筹规划，大量企业集团建立了专职的资金管理中心，如内部银行、结算中心等。值得一提的是，近几年我国在大型企业进行了财务公司试点，很

多企业集团采取了成立财务公司这一完全市场化的模式进行资金管理。财务公司将企业与企业关系、企业与银行的关系引入到企业的资金管理中，进一步完善了企业内部的财务控制，同时将资金管理从企业内部向外部延伸。

资金管理向集权回归，顺应了国际潮流。特别在现代信息技术和计算机网络的支撑下，很多的管理手段如“实时管控”得以实现。

至此，我们不难发现，当前企业集团的资金管理，最重要的特征就是集中管理及信息技术化。

首先，网上银行系统、银行现金管理产品产生并逐渐成熟。随着电子信息技术飞速发展，使银行提升服务水平、改变服务方式成为可能。国内各商业银行纷纷建立起自己的网上银行系统。为解决客户个性化要求与银行系统稳定运行的保障之间越来越突出的矛盾，商业银行推出了“银企直联”的新服务，集团客户在搭建内部资金管理系统时被广泛应用。

其次，资金管理趋向集中化。结合银行提供的网银系统及现金管理产品如现金池，是实现资金集中化管理的有力手段。此外，集中化的投资和融资还能使企业获得额外的收益。

再次，越来越多地借助管理系统，实现企业内部的信息沟通。企业资金管理部门和营运部门之间的有效沟通是企业进行成功的流动性管理的首要条件。通过与各个部门之间的信息互通，可以帮助企业管理者进行高效的资金流的预测，获得确切、可靠的会计信息。为实现资金管理的运作，企业都会使用一些技术支持，如资金管理系统。资金管理系统将企业集团内各成员单位之间的资金资源进行了一个整合，使得资金管理部门和集团内部的其他的成员之间的形成了良好的信息沟通。通过资金管理系统与其他管理信息系统的互联，使得高效的内部信息交流成为了可能。

最后，出现了外包等更具效率的资金管理方式。

顺应企业财务管理的发展路径和现代企业集团资金管理的重要特征，广东省广业资产经营有限公司在集团资金管理实务方面大胆创新，积极探索，建立了切实可行的集团资金集中管理体制，并在实际运行中取得了重大成效。本书就是他们在总结自身实践的基础上加以提炼、总结、升华的理论成果，它以案例及解决方案为主，加以显浅的理论综述，具有实践指导意义。

总括来说，本书有以下几个特点：

(1) 对当前实务中采用的资金集中管理手段进行了较系统的总结和归纳，对跨国公司的资金管理手段也做了介绍，内容新颖全面。

(2) 提出了一种新的适合国有企业集团资金集中管理模式：结算中心与财务公司并存的方式。

(3) 对信息化条件下进行资金集中管理的实践进行了详细描述，特别是把信息技术与资金管理全面结合，在国内目前的作品中还不多见，对同行有实务借鉴价值。

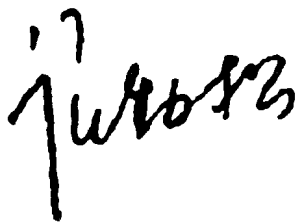
(4) 选取的案例都具有很强的代表性，都源自真实的、实践证明是成功的例证，同时在理论上也有所总结、提高。

此外，本书对资金管理的法规收集较为齐全，这也加强了本书的实务指导作用。

资金管理是一项“易学难精”的工作，特别是集团单位的资金管理，既需要深厚的理论知识，也需要非常丰富的经验，正因为这样，集团单位的资金管理负责人，是毫无疑问的业

界翘楚。彭晓雷先生就是这么一位既有深厚理论基础，又有丰富经验的专家型财务工作者。他所领导的资金管理团队，在短短几年间，使一个年销售额过百亿、管理企业上百家的企业集团资金管理由粗放型向集约化转型，集团经济效益和管理效能得到了质的飞跃。更为难能可贵的是，他们愿意与大家分享他们的体会与心得。

我与晓雷相识多年，由衷钦佩他和他的团队的敬业和奉献精神，也很高兴将他们的成功经验介绍给所有同行。故乐为之序。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '彭晓雷' (Peng Xiaolei), written in a cursive style.

2010年3月

# 目 录

<b>第1章 资金管理概论</b> .....	1
第1节 引言 .....	1
第2节 资金管理的概念 .....	1
第3节 资金管理的现状 .....	2
第4节 资金管理的出路 .....	3
一、集权式管理 .....	3
二、分权式管理 .....	3
三、集权分权相结合管理 .....	4
第5节 资金管理发展趋势 .....	6
第6节 本章小结 .....	8
<b>第2章 资金管理体系</b> .....	9
第1节 引言 .....	9
第2节 资金管理中心 .....	10
一、资金管理中心的产生和发展 .....	10
二、资金管理中心的管理模式 .....	11
三、资金管理中心的职能 .....	15
第3节 财务公司 .....	16
一、财务公司概况 .....	16
二、财务公司的发展 .....	16
第4节 混合模式 .....	19
第5节 银行提供的现金管理服务 .....	20
一、资金管理与现金管理 .....	20
二、商业银行提供的现金管理服务 .....	20
第6节 本章小结 .....	22
<b>第3章 资金管理机构建设</b> .....	23
第1节 组建过程 .....	23
一、资金管理中心的组建 .....	23
二、财务公司的组建 .....	25
第2节 机构设置 .....	30
一、资金管理中心的机构设置 .....	30
二、财务公司的机构设置 .....	34
第3节 制度建设 .....	36
一、资金管理中心的制度建设 .....	36
二、财务公司的制度建设 .....	37
第4节 业务范围 .....	40

一、资金管理中心的业务范围 .....	40
二、财务公司的业务范围 .....	42
第5节 本章小结 .....	46
<b>第4章 资金管理主要业务 .....</b>	<b>47</b>
第1节 账户管理 .....	47
第2节 收付款管理 .....	48
一、收款管理 .....	48
二、付款管理 .....	48
第3节 流动性管理 .....	51
一、资金归集和下拨 .....	51
二、内部结算 .....	53
三、内部资金计价管理 .....	53
四、计息 .....	53
第4节 本外币资金池 .....	54
一、本外币资金池的概念和意义 .....	54
二、我国商业银行的本外币资金池业务 .....	56
三、通过资金管理软件实现资金池 .....	59
第5节 资金预算管理 .....	60
一、做好资金预算的几个关键点 .....	61
二、资金预算管理的几个环节 .....	62
第6节 投融资管理 .....	63
一、投融资分析 .....	63
二、投融资计划 .....	63
三、短期投资 .....	64
四、中长期资产管理 .....	66
五、融资管理 .....	66
第7节 资金风险管理 .....	68
一、外汇风险管理 .....	68
二、利率风险管理 .....	69
第8节 电子票据管理 .....	70
一、电子商业汇票系统 .....	70
二、企业票据管理系统 .....	75
第9节 财务公司其他业务 .....	77
一、资产业务 .....	77
二、负债业务 .....	80
三、中间业务 .....	82
<b>第5章 资金管理系统建设 .....</b>	<b>84</b>
第1节 引言 .....	84
第2节 资金管理系统的选择 .....	85
第3节 资金管理系统的优点 .....	85



第4节 资金管理系统的的功能	86
一、网络安全隐患	86
二、主机系统中存在的安全隐患	87
三、系统应用中存在的安全隐患	88
四、资金管理系统的的功能策略	88
五、资金管理系统的的功能措施	90
第5节 资金管理系统的实施	92
一、第一阶段，基础核心业务上线阶段	92
二、第二阶段，试运行及扩展业务上线阶段	93
三、第三阶段，优化完善阶段	93
第6节 本章小结	94
第6章 案例分析	95
第1节 广东省广业资产经营有限公司	95
一、公司背景	95
二、案例背景	96
三、理论分析与评价	101
第2节 中国高科工贸集团公司	102
一、公司背景	102
二、案例背景	103
三、理论分析与评价	107
第3节 家福电器股份有限公司	108
一、企业概况	108
二、案例背景	111
三、项目实施情况及效果	114
第4节 迅通发展股份有限公司	115
一、公司背景	115
二、案例背景	115
三、理论分析与评价	122
第5节 南风大学	124
一、南风大学背景	124
二、案例背景	124
三、理论分析及评价	128
第6节 南海市会计结算中心管理系统	130
一、案例背景	130
二、理论分析及评价	134
第7节 爱立信内部金融服务体系	139
一、公司背景	139
二、案例背景	140
第8节 西门子金融服务集团公司	147
一、公司背景	147

---

二、案例背景 .....	148
第9节 理论分析及评价 .....	152
一、跨国公司的资金管理 .....	152
二、上述案例的启示 .....	156
三、我国财务公司的发展现状与展望 .....	156
附录一 财务结算中心制度汇编 .....	160
结算中心章程 .....	160
结算中心会计制度 .....	161
结算中心贷款制度 .....	170
财务公司财务预算管理办法 .....	173
财务公司交易及操作人员管理规则 .....	176
附录二 政策、法律、法规汇编 .....	181
关于加强国有企业财务监督若干问题的规定（摘要） .....	181
关于建立企业内部财务结算中心的暂行办法 .....	181
企业集团财务公司管理办法（2006年修订） .....	182
参考文献 .....	191

# 第1章 资金管理概论

## 第1节 引言

“现金至上”是所有企业奉行的铁律。资金是企业的“血液”，资金管理中心就是企业的“供血中心”，是企业的心脏。资金管理贯穿于企业生产经营的始末，是财务管理的核心内容，同时也是当前很多企业集团管理工作的薄弱环节。在改革开放不断深化以及我国经济迅猛发展的今天，企业面临着越来越多的机遇和挑战。在日益紧张复杂的市场竞争当中，企业资金管理中的问题非常突出，财务风险日益暴露。因此，改善企业资金管理是实现管理创新、推动企业管理工作的重要环节，企业必须采取有效的措施来加强和完善自身的资金管理。

资金是企业进行生产、经营等一系列经济活动中最基本的要素，资金管理是财务管理的集中表现。必须抓住资金管理这个中心，采取行之有效的管理和控制措施，疏通资金流转环节，才能提高企业经济效益。因此，加强资金的管理及控制具有十分重要的意义。

加强资金管理的重要意义主要表现在以下几个方面：

(1) 管住资金，就可以管住企业的大部分经营活动。企业供产销环节，是生产经营的主要环节，也是资金运动的主要环节。因此必须对全部资金和处于各周转环节的流动资金进行经常性分析，及时掌握资金的使用情况，保持企业资金的流动性，维持企业的偿债能力。

(2) 加强控制，有效防止舞弊。在企业的所有资产中，资金的挪用是引起各种贪污犯罪的主要原因之一。加强资金管理，要求企业制定严格的内部控制制度，保证资金的收入、支出合理合法，从而有效地防止舞弊的发生。

(3) 加强资金管理和控制，可以更有效地使用资金，提高资金使用效益。

总之，资金管理对于当前企业尤其是大型企业集团的健康快速发展尤为重要。大型企业集团可以通过资金管理中心的建立与资金管理制度的完善，不断提供企业的核心竞争力。

## 第2节 资金管理的概念

资金管理是企业对资金来源和资金使用进行计划、控制、监督、考核等各项工作的总称，是企业财务管理的重要组成部分。资金管理的主要内容是投资决策与计划，建立资金使用和分管的责任制，检查和监督资金的使用情况，考核资金的利用效果。其主要目的是组织资金供应，保证生产经营活动不间断地进行；不断提高资金利用效率，节约资金；提出合理使用资金的建议和措施，促进生产、技术、经营管理水平的提高。

资金管理的原则主要是划清固定资金、流动资金、专项资金的使用界限，一般不能相互流用；实行计划管理，对各项资金的使用，既要适应国家计划任务的要求，又要按照企业的经营决策有效地利用资金；统一集中与分口、分级管理相结合，建立使用资金的责任制，促使企业内部各单位合理、节约地使用资金；专业管理与群众管理相结合，财务会计部门与使用资金的有关部门分工协作，共同管好用好资金。

集团资金管理在以上内容的基础上,更注重集团资金的集中管理,集中划拨以及集团业务的集中结算。旨在通过资金运作和资金监控,实现集中资金、降低费用、加强监控和提高效率的管理目标。集中资金是核心所在,证券市场低迷、国家加大宏观调控力度、贷款利率升高,这些因素都导致企业外部融资越发困难。集团企业只有充分调配内部需求,高度集中内部闲置资金,将有限的资金资源用到最利于企业发展壮大的生产经营活动中。降低企业集团的财务费用也是主要目标之一。合理安排调配内部资金余缺,降低集团财务费用;开展内部结算,杜绝体外循环,节约内部结算费用;通过内外部网上银行,集中收付集团资金,减少资金结算成本。加强监控有利于集团决策。同时加强现金预算,在现金流上做到事前预算、事中控制和事后分析;建立、健全集团企业资金管理制度,加强对现金流出的控制,做到集团资金安全阀。

### 第3节 资金管理的现状

资金是维系企业生存和发展的重要保障。目前国内大多数集团企业对资金管理缺乏足够的认识,管理手段还相对滞后。从现代经济的发展看,大型集团公司的财务与资金管理日益趋向高度集中是必然的趋势。但是,许多企业由于缺乏必要的技术手段,资金控制能力不足,为此付出了沉重的代价。大型集团公司由于下属机构众多,地域分布广,在资金集中管理上的问题尤其突出,资金管理失控、监控缺乏手段、资金利用率低的情况是我国集团公司管理中迫切需要解决的问题。

主要问题表现在以下几个方面:

(1) 成员企业多头开户,集团无法对资金流动实施有效监控。成员单位各自独立开设账户造成集团的资金分散在多个商业银行的数十、上百甚至更多个账户中,资金的运营缺乏必要的监控。资金预算不完整,资金收支没有合理的预测与控制,也无法落实资金预算的执行情况,在很大程度上不利于实现集团资金的集中化和透明化管理。企业对应收账款控制较弱,资金回笼缺乏系统管理;内部单位互相拖欠,形成内部三角债;在资金状况良好,偿付能力较强时,也不能利用资金优势,降低各种负债,降低财务成本,更不能利用此优势建立良好信用等级为企业谋取各种优惠。

(2) 资金账外循环,流向不清,信息严重失真。资金账外循环,缺乏对资金支出的有效控制以及资金流向不清楚;内部资金的余缺调剂不力,资金闲置与短缺情况并存;资金贷款、担保、投资缺乏有效控制,筹资、投资不能统筹规划,引起资金浪费及财务成本过高。企业集团没有自己的资金管理系统,就无法获得及时、完整、准确的资金动态情况,难以迅速作出集团资金运营的决策,对最重要的资金动态信息缺少敏感的检测和控制手段,造成了资金管理预算不完整;资金收入没有全面合理的预测与控制,不能及时满足生产经营需要;缺乏资金管理的有效手段,进而影响企业财务管理工作以及整个企业集团的对外信誉。

(3) 集团内部资金闲置与短缺无法调节。从企业集团总体上看,一方面有大量资金沉淀在成员单位分散的银行账户里,同时,由于无法集中使用这些沉淀资金,其他成员单位在资金短缺情况下又不得不从银行贷款,支付高额的贷款利息,使集团形成了不合理的资产负债结构。这就造成了集团企业负债结构不良,资金不良占用严重。

(4) 缺乏准确的现金流量预算,无法做到事前计划、事中控制和事后分析。没有统一的财务资金调控制度,也没有统一的资金管理信息平台,信息传递渠道不畅,财务、资金结

算、投资、融资等信息集中不起来，致使企业决策者难以及时、准确、全面掌握资金信息，从而实施有效的管理、监督和控制。

(5) 部分企业内部成员单位之间结算频繁，财务费用居高不下。集团没有建立起资金管理系统，在集团内部存在交易时就必须通过银行支付，要么是形成资金在途，要么是形成内部三角债，严重影响了企业集团内部资金的有效利用。成立资金中心使用资金管理系统后，由于成员单位的资金集中在资金中心，成员单位之间的结算无需经过银行支付，通过内部账务处理就可以完成内部结算，从而杜绝了三角债现象，提升了集团整体竞争能力。

(6) 大量在途资金影响集团企业的正常现金流。在银行已经逐步电子化处理的今天，很多集团尚未使用银企直联，资源无法很好利用，付款无法及时监控审批，资金的在途时间过长。

(7) 纸质票据的流通和交易缺乏足够的安全性，且交易效率很低。央行即将推出的电子商业票据系统将在很大程度上提供企业运作票据的能力和效率，也将进一步提升企业的资金管理能力和行业竞争力。

总之，集团公司为了实现自己的健康发展，必须根据自己的实际情况，规划资金管理的制度和模式。通过合理的资金管理模式，释放沉淀资金，降低企业的运营风险。从而使企业集团的资金管理做到高效有序、动态平衡。集团企业实行资金集中管理将有利于保证集团内部财务目标的协调一致，大大减少各成员单位的“内部人为控制现象”；有利于有效调整投资方向，集中财力实现集团战略目标；进而能够在集团内部树立“整体利益观”，实现企业整体利益的最大化。

## 第4节 资金管理的出路

目前依企业的财权的集中程度不同，集团财务管理有集权式、分权式以及集权分权相结合3种基本模式。这3种模式各自具有自身的优点和缺点，适合不同企业的不同发展阶段。企业应当根据自身处于的不同发展阶段、内部结构以及整体发展战略等选择合适的资金管理模式。

### 一、集权式管理

资金管理决策权高度集中于集团总部，子公司只享有很小的财务决策权。集团集中控制集团内部的人、财、物和供、产、销，子公司的资本筹集、运用、工资奖金、费用的开支、利润分配、资产重组、人事任免等重大事项，都由集团统一管理。集团通常下达生产经营任务，并以直接管理的方式控制子公司的生产经营活动。在集权型财务管理模式中，集团将子公司的业务视为集团公司业务的扩大，对整个集团采取严格控制和统一。

集权化管理模式的优点主要在于有利于集团对下属公司进行集中化的统筹管理，统一调度企业集团的资本，实现集团内财务目标的统一化，从而降低整体的财务风险和经营风险。但是企业集团高度的集权严重打击了子公司的积极性。另外虽然高度集中式的管理能够降低一部分的风险，但是这也将决策权的压力集中于集团，一旦总部决策判断失误，将给企业集团产生巨大的损失。

### 二、分权式管理

在分权式的财务管理模式中，集团公司对子公司实行间接管理为主，子公司拥有充分的

财务管理权限。

与集权式不同，分权式的财务管理模式能够充分调动起子公司的积极性，减轻总公司在管理上过重负担。

但是它弱化了集团的财务控制权，使集团总部难以对下属公司进行统一的指挥，不利于及时发现子公司所面临的风险和可能产生的重大经营问题。另外分权式的管理模式会使一些子公司过分追求自身利益，忽视集团企业的整体发展。

### 三、集权分权相结合管理

相比前两种相对独立的管理模式，集权分权相结合的管理模式更好地集中了前两种模式的优点。它强调了在分权基础上的集权，既能充分发挥集团公司财务调控功能，激发子公司的积极创造性，又能有效地控制经营者及子公司的风险。在这种模式下，企业集团的母公司和各成员单位都具有相适应的管理权限，是一种自下而上的多层次决策模式。这也是目前许多企业所追求的相对理想化的财务管理模式。

由于各集团在管理要求、企业资本结构和集团控制力度等方面存在差异，集团采用的资金管理方式也不同，主要包括资金监控、收支两条线、统收统支、拨备备用金等几种模式。

从组织结构来划分，可以将资金管理中心分为资金结算中心或内部银行、财务公司、司库。

无论采用哪种资金管理模式，一般都在集团内部成立专门的资金管理部门。资金管理部门负责管理集团内外的资金流动，进行资金运作、资金分析和资金监控。根据采取的模式不同，资金管理部门的名称也存在差异。为了方便起见，本书将资金管理中心、资金结算中心或内部银行统称为资金管理中心。

#### 1. 资金监控

资金监控型资金管理模式是指在保持各下级单位当前资金业务处理模式不变的情况下，集团总部通过构建银企直联平台，来实时从银行获取下属单位银行账户的资金运营状况，对各下级单位的资金运营状况进行有效监控的管理模式。

这种管理模式的核心是通过银企直联平台，实时从银行获取各单位的资金信息，如账户余额、账户收支业务明细记录等关键信息，从而可以保障集团获取信息的及时性和真实性。监控型管理模式是大部分集团企业在进行资金集中管理的初期由于经验和岗位组织建设不完整的情况下所选择的管理模式。

在这种管理模式下，为了实现对银行账户的统一管理，由集团选择几家合适的合作银行，然后各下属单位在集团选定银行的当地分行进行账户的开设，并签署银行、集团、下属企业的三方授权协议，授权集团可以通过银企直联系统获取下属单位银行账户的资金业务信息。最后，集团在总部搭建银企直联平台，实时从银行获取各单位银行账户的资金头寸、交易明细、资金流量等关键信息，进而进行集团资金业务的分析。

#### 2. 收支两条线

成员单位在集团指定合作银行开立收入和支出账户，收入户通常为一般账户，支出户通常为基本户，成员单位需要将账户授权给资金管理中心管理，资金管理中心为成员单位开立一个内部账户进行日常结算和核算。

成员单位收入账户的金额实时或定时归集到资金管理中心的总账户，收入账户实行零余额管理。

当成员单位之间内部支付时，直接通过资金管理中心内部划账，不再通过银行转账。对外支出时，先从资金管理中心账户划拨到成员单位支出账户，根据支出账户控制权的不同，主要有两种情况：①支出账户控制权在成员单位，资金中心只下拨款项，对外支付由成员单位自行完成。②支出账户控制权在结算中心，下拨和对外支付，由结算中心系统联动完成。此模式能有效地平衡内部资金，调节资金余缺；对成员单位的收支能做到事前预算、事中控制和事后分析，集团一切收支都在资金管理中心的监控下进行；符合账户实名制的要求；最大限度地集中了开户单位的资金；集团对开户单位的收支有高度的控制权；能最大限度地防范资金风险；但账户之间资金往来频繁，存在一定的结算成本；操作不当时，可能会影响开户单位的生产经营。比较适应于管理高度集中的集团企业。

### 3. 统收统支

集团下属成员单位不在银行开立自己的账户，成员单位的所有收支都在资金管理中心的账户上统一进行。其特点是：现金收支的批准权高度集中在资金管理中心，最有效地集中开户单位资金，提高资金流转效率，有效地控制资金流出。但这种模式与账户实名制相违背，当开户单位一旦发生法律纠纷时，将导致整个集团的银行账户被封存，不利于发挥开户单位的积极性。这种模式适应于集团对同城全资分公司的资金管理。

### 4. 拨付备用金

为成员企业开立备用金账户，用于其零星开支，是对资金管理模式的有效补充。集团公司应该将成员企业的备用金账户纳入资金管理中心统一管理，成员企业的备用金收付信息应该记入资金管理中心账务系统，便于结算中心管理和监控。管理备用金既可以进行完整的现金流量管理，又可以避免成员企业的小金库。

除此之外，还有超额上收的管理模式，即成员单位在指定银行只开设一个结算账户，集团和成员单位核定一个使用额度，当成员单位账户余额超过使用额度，由资金管理系统自动将超额部分上收至集团公司总账户，并计成员单位在资金中心的内部存款增加，成员单位在额度范围内的付款，由成员单位自行完成；超过使用额度的支付，需要成员单位向资金中心申请，由资金中心审批下拨。

从企业授信管理分类来说还有分散融资、统筹融资、统贷统还这几种情况。

### 5. 分散融资

成员单位自行到当地的银行进行业务申请和业务办理，它的主要特点是企业具有比较大的自主权，集团没有具体的限制。但在这种模式下无法发挥出集团的规模优势，同时由于下属单位在与银行的博弈过程中处于劣势地位，相应的费用或成本就会比较高。

### 6. 统筹融资

在这种模式下，是由集团负责与银行确定整体授信和具体的信贷业务办理条件和流程，然后集团将银行授信再分配给各单位，各单位根据集团与银行商定的条件到当地银行进行信贷业务的办理。这种模式是当前集团进行信贷业务集中管理过程最常用的一种方式。这样，集团即可以集团的规模优势向银行争取优惠的信贷条件，为下属单位谋利益，又可以通过银行的整体授信对各单位信贷总额进行总体控制，防控信用风险。

### 7. 统贷统还

整个集团的银行贷款全部由集团统一办理。当下属成员单位有用款需求时，首先向集团提出申请，然后再由集团到银行办理对外贷款，最后将信贷资金分配给下属单位使用。

这种模式下，集团的集中管理力度最强，并且也能充分发挥集团资金的使用效率。当下

属单位有用款需求时，集团首先考虑在集团内部进行调剂，如果集团资金头寸不足时，才由集团统一对外办理银行贷款，办理的贷款额度和发放方式集团完全可以根据下属单位的用款计划进行灵活处置，充分提高资金的使用效率。不过这种方式对集团产生的压力也比较大，在这种模式下，集团向成员单位收取本金和利息，然后由集团负责向银行偿还本金和利息，如果下属成员单位到期无法及时偿还本金和利息，就会对集团的资金产生比较大的压力。

## 第5节 资金管理发展趋势

如何更好地加强企业的资金流管理对于企业管理者们来说仍是一项任重而道远的任务。2008年底金融危机出现后，国内众多企业不得不重新审视自己的理财方式。在短短的几个月里，有几万家企业破产倒闭，大型企业集团也逐渐感觉到了寒冬的来临。如何能更好地应对金融危机带来的危机与挑战，已经真真切切地摆在了众多企业特别是大型企业集团的面前。

在这种金融环境的影响下，资金管理将成为众多企业集团解决资金问题的首选。企业集团也只有通过建立健全的资金管理机制，才能不断提升企业的竞争力，才能在竞争日益激烈的今天立于不败之地。

要建立企业高效的资金管理工具，应当从这几个方面考虑：

- (1) 便于管理层进行有效监控，确保资金安全性的要求；
- (2) 能够提高资金集中及结算的时效性，满足企业对资金流动性的要求；
- (3) 减少企业贷款规模及减低财务费用，使企业盈余资金能够获得更大的收益；
- (4) 有助于进行财务核算与业务一体化，提高信息共享。

如何确保这些方案能够有效地实施，且效果显著，在一定程度上要取决于企业特定的经营生产需求和内部管理的要求。企业资金管理者所进行的资金管理规划只有符合上述要求才能真正地为企业所用。

### 1. 网上银行系统、银行现金管理产品应运而生

随着电子信息技术飞速发展，银行提升服务水平、改变服务方式成为可能。在此背景下，国内各家商业银行纷纷建立起自己的网上银行系统，为企业提供电子支付、信息查询等服务，满足企业需求。

银行在不断完善网银系统功能的过程中，更加重视大型集团企业客户的需求，不断推出新的金融服务产品，使自家的服务产品越来越贴近集团企业资金集中管理的需求，如工行的银企互联系统、建行的重要客户系统、农行的现金管理平台等，但总的来说，各家银行的产品大同小异。

尽管各家商业银行都在不断努力完善、扩充自己网银系统的功能，但还是无法满足集团客户的要求。因为集团企业在推行资金集中过程中无法回避一个障碍：企业的个性化需求与银行标准化服务之间几乎无法调和的矛盾。企业，尤其是大型的集团企业，其自身的管理模式、管理特点，都是由于其历史沿革、管理现状、行业特点等原因决定的，所以根本不可能因为银行提供的现金管理服务模式的制约就可以改变，反而是必须要求银行适应企业要求，修改银行服务系统功能。但银行系统非常庞大，牵一发而动全身，每一个细小的功能修改，都会涉及全行网点的系统测试、系统升级、人员培训，还会对系统的运行稳定构成威胁。所以银行根本不可能及时满足客户的个性化需求，即使是银行的大客户、关键客户，其个性化需求银行也是无法全部满足的。正是由于客户个性化要求与银行系统稳定运行的保障要求之



间的矛盾越来越严重，银行才开始推出“银企直联”的新服务，“银企直联”的新服务也才被大型集团客户在搭建内部资金管理系统时广泛应用。

## 2. 集中化管理

总的来说集中化的资金管理有助于企业实现整体利益的最大化；有利于投资方向的调整，使其能够集中进行战略方向调整；有效地降低企业控制成本，提高企业整体信用等级，降低财务费用的支出。结合银行提供的网银系统及现金管理产品，如现金池，是实现资金集中化管理的有力手段。

要尽量减少合作银行的数量，突出核心的合作银行。这样一来，一方面企业通过同一银行系统就能够及时地将银行信息进行归集和整理。另一方面，通过与银行的集中合作，企业成为银行的重点客户，获得长时间的稳定合作，从而获取一定的优惠价格。此外，集中化的投资和融资还能使企业获得额外的收益。

## 3. 借助管理系统，实现企业内部的信息沟通

企业资金管理部门和营运部门之间的有效沟通是企业进行成功的流动性管理的首要条件。通过与各个部门之间的信息互通，可以帮助企业管理者进行高效的资金流的预测，获得确切、可靠的会计信息。例如：对于外汇风险的预测、长期资产余额的预测、企业间的日常借贷情况、中短期融资需求、投资需求、内部的账务管理。

为了更好地整合内部信息，当前企业内部都会使用一些技术支持，如资金管理系统。资金管理系统将企业集团内各成员单位之间的资金资源进行了一个整合，使得资金管理部门和集团内部其他成员之间可以进行良好的信息沟通。资金管理系统为企业提供了准确、清晰的资金收付情况的记录。

一项好的管理信息系统为企业的资金流管理提供了基础。通过企业信息的整合，借助一定的系统使得高效的内部信息交流成为了可能。

采用“银企直联”后，企业在自己内部的资金管理系统内进行结算、投资、融资、预算、审批、核算等各种业务管理，所以所有个性化管理全部不再涉及商业银行。之后企业内部资金管理系统自动将需要商业银行服务的业务通过数据接口发送给商业银行，借助商业银行网银系统的各种产品功能得以实现。

## 4. 外包使资金管理更具效率

据我们了解到的情况，当前有不少企业正在考虑在未来将自己企业的资金流动性管理外包给一些专业的公司进行管理。在一些中小型企业中，由于生产经营的需要，他们可能在将来会建立自己的专业资金管理团队。在这个过程中，他们可以选择在公司内部进行自身系统的维护，组织架构的改革，当然也可以选择将这部分的业务进行外包。

企业管理者将流动性管理进行外包之后，他们就可以将精力集中在其他方面，例如风险管理、营运资金管理、应收应付的管理等，这些方面对于企业的资金管理可能更为重要。通过外包服务，企业管理者就可以更有效地对他们的资金流进行监管、控制和风险控制，同时还能够运用当前的资源进行一些增值的活动。通过外包服务，企业还能够分担一部分风险，减少和控制营运成本，创造现金流入。企业在进行外包服务的过程应当基于成本和效率考虑，当然最终是否要进行外包服务还是要取决于企业自身的需求，企业管理者应当选择更为高效、有利的方式来进行资金管理。

## 5. 扩展导读

2008年11月，国资委研究中心党委书记李保民在参加有关国有企业资金管理的研讨会上