

国有企业资金集中管理探析

沃剑英

(北大荒集团黑龙江泰来农场有限公司, 黑龙江 齐齐哈尔 162414)

摘要:当前我国经济由高速发展转向高质量发展,国有企业的管理模式不断创新,国有企业普遍存在跨地区经营的情况,且国有企业在我国经济体系中占据重要地位,跨地区的经营模式使国有企业的财务管理面临较大挑战,尤其是在资金管理方面,国有企业只有提高资金使用效率,降低成本费用,才能切实解决资金管理过程中的各类问题。实践证明,通过资金集中管理方式能够实现国有企业集团内部资金的合理配置,降低资金成本,并规避财务风险,提高资金使用效率,提高各分子公司的战略控制能力。但是当前还有部分国有企业在资金集中管理过程中存在一定问题,各类问题阻碍了资金管理效率的提高。因此本文针对国有企业资金集中管理中存在的问题进行分析,重点探讨了国有企业资金集中管理改进对策,希望借此研究提高国有企业资金集中管理水平。

关键词:国有企业;资金集中管理;资金效率

中图分类号: F275

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.057

文献标识码: A

财务管理是企业管理的重点,资金管理贯穿于财务管理活动的全过程,资金是企业经营管理的血液。国有企业在发展中,需要通过对资金的合理调配,才能实现利润最大化的目标。但是很多国有企业存在各成员单位之间信息不对称、资金使用效率低下等一系列问题,导致资金管理工作受阻,不利于发挥资金管理的价值,难以提高资金流动性。

一、相关概念

资金集中管理指资金在集团总部和分子公司之间分配的模式,资金集中管理要通过资金预算,将集团的资金使用要求细化到各成员单位,并结合资金结算中心对各分子公司的资金管理工作进行全面把控,提高集团整体的资金管理效率。

二、国有企业资金集中管理问题

(一) 组织结构不合理

国有企业的资金集中管理工作,要求在内部设立专门的内部审计部门对资金管理的全过程进行分析,并建立资金结算中心。但是很多国有企业内部审计职能中没有明确对资金的审计要求,没有对资金统一管理中可能发生的各类风险进行及时审计。同时,企业内部没有建立资金结算中心,仅由集团总部的财务部门开展资金集中管理,导致资金集中管理的严肃性不足。

(二) 管理制度不完善

资金集中管理制度是国有企业资金集中管理工作的基础,但是很多国有企业的资金管理制度没有结合集团的实际而制定,存在管理制度与管理体系不完善的问题,没有针对资金集中管理的各环节制定完善的管理要求。

(三) 财务人员专业素养不足

财务人员是开展资金集中管理工作的基础,但是很多国有企业的资金集中管理工作人才队伍不足,企业缺乏一批专业人员开展资金集中管理工作,由于人员的专业水平不足,导致集

团整体的经营管理工作难以有序开展。

(四) 资金集中管理过程存在缺陷

在资金集中管理过程中,要求通过全面预算管理,实现对资金的统筹管控,并针对预算范围内资金的申请和支付程序予以规范。但是很多国有企业的预算管理体系不完善,同时在资金的申请、支付程序中管理机制不明确,不利于防范重大风险的产生。

(五) 资金集中管控力度不足

国有企业要加强资金集中管控的力度,就需要在各分子公司委派财务负责人,并由集团总部进行统一管理。但是很多企业没有实行财务负责人委派制,导致各分支机构的财务负责人思想和集团总部不统一,不利于提高资金集中管控的力度。

三、国有企业资金集中管理改进对策

(一) 优化组织结构

第一,设置内部审计部门。内部审计的效果在一定程度上决定了资金集中管理目标是否能够实现。内部审计作为独立、客观的活动,能够改善集团的管理水平,并对集团的风险管理工作进行完善与控制,最终帮助集团实现管理目标。因此国有企业需要在内部健全内部审计机制,充分发挥内部控制的监督职能,针对资金集中管理过程中的管控制度进行全面分析,推进资金集中管理工作的开展。国有企业需要在内部审计部门引入职业素养高、业务能力强的内部审计人员,对各分子公司的预算管理情况、资金管理情况进行检查,确保所反馈的信息具有准确性、及时性,从而体现出国有企业在资金使用中的实际。具体而言,国有企业需要在董事会下设内部审计委员会,确保内部审计具有权威性和独立性,监督国有企业整体的管理行为,为国有企业开展各项决策提供支持。同时,需要在内部审计委员会下设审计部门,负责具体审计工作的开展,并听从内部审计委员会工作的要求,对各分支机构的财务信息进行审计,并

出具审计报告，提出改进意见。国有企业的资金管理工作要得到有效实施，就要明确资金管理工作的要求与要点，针对资金管理活动中的关键控制点与风险点制定详细的管控方案，通过定期与不定期的审计，分析集团在发展过程中可能存在的问题，并将内部审计工作融入资金管理的全过程，使内部审计实现常态化、动态化管理。

第二，建立资金结算中心。国有企业应该建立资金结算中心，有资金结算中心进行统一的资金管理与结算。为保障资金结算中心工作有序开展，需要实施统一的管理，通过集团层面为各成员单位提供资金支持。通过统一的账户管理，统一内部结算、统一资金往来、统一资金配置、统一投融资等业务，实现资金的高效利用，要求各成员单位将资金全部归集到集团账户中，由集团进行统一调配，对于各成员单位的费用支出，也需要结合成员单位的实际情况向集团总部申请，审批通过之后集团总部将该部分资金划入成员单位账户，每月月末成员单位需要将资金管理情况向集团总部报备，帮助总部了解资金运作，并为下一月度资金安排奠定基础。在融资方面，集团总部的资金结算中心对外统一借贷，能够提高借款的信誉度，并且降低融资成本。由集团总部对各分子公司的资金进行统筹规划，能够优化资源配置，降低财务风险。最后，集团的资金集中管理平台需要依靠信息系统的支持，因此需要加强信息系统的建设，实现信息共享，并通过系统让集团总部对成员单位资金流向的全面跟踪，动态了解各成员单位的资金管控情况。

（二）改进资金管理制度

合理的管理制度是企业管理工作开展的基础，国有企业在内部需要形成完善的资金管理制度，通过资金管理制度对集团整体资金运作情况进行了解。首先，在制定各项资金管理制度之前，需要进一步加强沟通，了解集团内部各成员单位的资金流动情况，并帮助企业分析未来的战略规划，以制定合理的管理制度，确保管理制度契合集团发展实际需求。资金集中管理并不是简单地将资金集中起来，更是对资金集中之后，开展投融资、资金运作等，因此集团资金集中管理除了营运资金的集中管理，还需要包括重大投资集中管理、资金借贷集中管理、资金结算集中管理等方面的集中管理，各项管理都需要细化管理制度^[1]。最后，需要针对集团的资金集中管理体系建立信贷管理机制，通过健全信贷管理制度，防范内部信贷风险，确保资金安全、完整。通过分析资金投放情况以及判断资金投放到各成员单位是否存在风险等方面的内容，判断成员单位对资金的使用的效益性以及资金回收情况，动态监控各成员单位的资金动向，并针对资金使用中的不足环节进行及时分析，督促各单位提高资金使用效益。通过加强内部信贷管理制度，实现对资金的全面管控。

（三）提高财务人员素养

资金集中管理工作离不开全体财务人员的共同努力，国有企业除了需要完善资金管理制度之外，需要认识到财务人员的

专业能力也会对资金管理水平产生重要影响，因此国有企业要提高财务人员的专业水平，以此来实现资金管理体的完善。首先，国有企业要在内部引进一批高素养的专业人才。资金集中管理作为一项专业要求较高的工作，要求的内部的人才能够推动资金集中管理工作的开展。因此国有企业在未来是要积极通过内部竞聘和外部招聘的方式，为集团总部的资金结算中心招聘一批专业人才，并且需要结合集团的发展规划，制定人才的职业生涯规划，要求做到人尽其才。其次，加强对内部全体成员的培训。集团招聘一批专业能力较强的财务人员并非人员管理工作的终点，需要在管理工作中加强对相关人员专业技能的培训，通过培训方式定期开展讲座，让资金结算中心人员对资金管理、财务预算等方面的知识有全面掌握，并通过培训让人员了解集团管理工作的要求^[2]。最后，加强绩效考核机制与末位淘汰制度。在资金集中管理中心，对于工作能力低下的财务人员，应该实行末位淘汰，而对于优秀的财务人员予以一定奖励，从而鼓励全体员工主动学习财务管理工作的相关要求，主动提高自身的专业知识，并通过末位淘汰机制的执行，让员工在工作过程中形成风险意识，从而达到提升管理水平的效果。

（四）改进资金集中管理实施过程

第一，加强全面预算管理。集团的资金集中管理目标是实现资金有计划的使用，当前还有很多国有企业存在着管理体系不健全，预算管理流于形式的问题。因此有必要建立一套科学、完整的预算管理制度体系。在资金集中管制过程中，预算作为管理工作的重点，将预算作为资金支付的依据，并通过资金调度与统筹管理，以预算管理为主线实现管理效率的提高，从而优化管控机制，实现对资金管理全过程的全面监控。首先，健全预算管理机制。国有企业需要明确预算管理要求，并且在一年内的每个月都通过预算对资金管理，每个月明确预算工作要求，并通过对预算的动态分析，判断预算执行是否存在差异。在每年的预算都需要根据战略的情况与本年度的实际做出相应的调整。国有企业的各分子公司需要将预算目标分解到各分子公司，由总部分析各分子公司资金预算是否，合理并提出修改意见再次汇总审批，直至通过。其次，优化预算管理系统。预算管理不能仅停留在纸质文件上，需要结合企业的资金流转情况，形成完整的预算管理体系。国有企业内部的人员需要对预算执行的进度进行跟踪分析，实现对预算执行的动态监控，并针对预算情况开展考评。各成员单位在每月对于全国预算执行的情况提出评价，并提交给集团总部，针对上一月存在的问题提出相应的解决对策，并为以后的预算管理工作提供参考。最后，完善预算的考核机制，实现对分子公司的全面考核，并对预算完成效果较好的成员予以奖励，而对于预算执行效果较差的人员予以惩罚，以调动各成员单位主动提高预算管理的积极性。

第二，改善资金的申请与支付审批程序。在资金的申请程序中，需要以企业的组织架构为依据，合理确定资金申请的审

批方式。国有企业不仅需要详细规定资金审批人的审批权限，还要对审批人的义务和责任进行详细规定，实现权责利的统一。资金的审批是建立在企业资金管理基础上的，根据内外环境不断调整企业的资金管理规划，使资金规划更加科学合理，并符合企业发展的实际。首先，企业需要优化资金审批流程，对于企业的资金需要按照管理类别进行全面管理，明确不同类别资金支出的审批要求，将负责审批监管的责任落实到具体人员^[3]。其次，明确审批权限。部分国有企业的审批权限存在不清晰的问题，因此国有企业要结合实际对各层级人员的审批权限进行明确，在设定审批权限时要注意不同业务的资金限额，避免资金支出重大风险的发生，降低资金管理过程中的各类风险。

（五）完善资金集中管控力度

国有企业要实现资金集中管控力度的提高，关键在于加大对各分支机构资金的资金监控管理，监控资金的流向，实现对各成员单位的资金全面管控。通过监督各分子机构资金是否按照要求进行管理，及时发现资金集中管理中的问题，并督促整改。首先，集团需要成立资金监督委员会，讨论集团的各项资金业务合理性，并分析是否存在资金使用过程中的风险。其次，针对各分支机构要执行财务负责人委派制，在集团总部选拔具有专业能力与职业道德的人员作为分支机构的财务负责人，委派的财务人员由集团总部管理，独立于各分支机构，并由总部进行统一考核，针对委派的财务人员还需要进行定期轮岗，防范财务负责人和成员单位串通舞弊的问题。同时，为了实现对各分支机构的有效控制，对国有企业控股子公司的总经理要实行委派制，从而提高监管力度。

（六）建立“两金”的清收机制

营运资金在企业资金集中管理中有着重要的作用，集团要避免“两金”占比过高的问题，提高资金周转率，建立“两金”的清理机制。首先，需要建立应收账款的信用管理机制。应收账款仅能给企业带来账面利润，如果没有及时收回应收账款，那么会直接导致利润流于账面，还会导致企业呆坏账风险过高引发财务风险的问题。因此企业需要针对客户建立客户信用数据库，加强对客户的信用管理，通过对客户的信用数据库进行分析，了解客户的资信情况。在客户信用数据库中，要全面记录企业与客户的交易情况，不断更新数据库中的内容，针对客户健全信用评级机制。结合客户的资信信息以及与客户长期的交易情况，由集团总部开展统一的赊销授信管理。通过健全客户信用评级机制，对于信用等级不达标客户避免赊销。同时需要加大对应收账款的催收力度，确保应收账款及时流入企业，避免应收账款长期未收回导致企业资金被大量挤占的问题。通过与客户建立良好的沟通机制，提高企业应收账款的变现能力，对于恶意拖欠款项的应果断采取法律催收措施加强应收账款的收回。其次，加强对企业的存货管理控制。企业需要加强对存货的周转率管理，避免存货滞销导致的问题。企业在生产过程

中就需要以销定产，由总部统筹企业的生产计划，避免存货滞销的问题。最后，健全考核机制。企业需要有效降低“两金”的占用，提高资金使用效率，按照“谁发生、谁负责、谁考核”的原则，落实“两金”的考核要求，逐笔落实管理责任，将考核责任落实到具体的员工，并针对“两金”管理效果实施奖惩，以保障企业管理目标的实现。在对应收账款考核时，企业需要将应收账款的收款率指标作为企业内部销售人员考核的重点指标，对于应收账款回款率不达标的人员要扣除相应的绩效奖励。在存货考核方面，企业需要控制采购计划与生产计划，尽可能降低存货占比，并以此作为采购负责人和生产负责人的考评内容。

（七）推行电子承兑汇票

在当前银行承兑汇票的形式发生了较大的转变，电子承兑汇票被越来越多企业应用，通过应用电子承兑汇票，汇票的载体发生了转变，汇票成为银行系统中的电子信息，客户不必盖章而使用电子签章，完全依靠网络票据办理流程办理票据，实现了电子化、网络化管理，从而确保票据更加安全、可靠，避免票据遗失等风险，并且有利于集团开展整体管控，提高票据周转的速度。集团要求各分子公司在收款时尽可能要求对方使用电子承兑汇票，提高集团对各分子公司票据的集中管理水平，使资金集中管理的范围得到拓展，并且对票据的流转进行有力监管，更便于开展资金集中管理。

四、结束语

资金管理作为提高国有企业竞争力的核心环节，对国有企业的长远发展有着重要的影响，国有企业需要思考如何提高资金管理水平与资金运营效率。但是当前我国很多国有企业在管理过程中还存在资金管理体系不到位、监管不严、执行力度不足等一系列问题，随着国有企业的发展壮大以及信息技术的发展，越来越多的企业集团开始通过资金集中管理的方式提高共享能力，实现资金的统一筹集、分配、使用、监督，以实现资金使用效益最大化。基于此本文也针对国有企业资金集中管理进行研究，但是本文的研究是基于当前国有企业面临的现状开展的，国有企业在未来还需要结合自身的发展进一步加强对资金集中管理工作的研究，以提高企业自身的核心竞争力。

参考文献：

- [1] 李文凤. 国有企业资金集中管理的创新策略[J]. 商讯, 2021(07): 114-115.
- [2] 严刚. 浅谈集团公司资金集中管理存在的问题及应对措施[J]. 纳税, 2020, 14(06): 253-254.
- [3] 谢朝晖. 企业集团资金集中管理的必要性[J]. 纳税, 2020, 14(03): 278.

作者简介：沃剑英（1974-），男，黑龙江齐齐哈尔人，硕士研究生，中级会计师，北大荒集团黑龙江泰来农场有限公司，从事资金管理研究。