

论集团公司的资金池管理

朱海燕

(上海松下等离子显示器有限公司 上海 201206)

摘要:目前我国已经有70多家大型企业集团成立了财务公司,许多集团在资金集中管理上也已经开始了初步的探索,提出了使用资金池集中管理集团资金的管理模式。本文首先分析资金池管理的含义和理论基础,然后对集团公司实施资金池管理提出了一些具体建议。

关键字:集团公司;资金池

中国银监会于2004年公布实施了新的《企业集团财务公司管理办法》,将财务公司定位为“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”,为企业集团今后的资金管理提出发展的方向。目前我国已经有70多家大型企业集团成立了财务公司,许多集团在资金集中管理上也已经开始了初步的探索,提出了使用资金池集中管理集团资金的管理模式。

一、资金池管理的含义

“资金池”是由一组形成上下级联动关系的银行账户和内部结算系统账户及其定义在这一组账户上的资金收付转和相应记账规则组成的。集团公司和其下属成员单位均为独立的法人时,双方均在商业银行开立实际账户,集团账户交结算中心或财务公司管理,作为结算业务主账户或称一级结算账户,集团下属单位开立的账户作为二级结算账户,资金在开立的两级结算账户之间由协作的商业银行或者由结算中心自己根据需要或约定进行的上收和下拨。集团公司为其参加集中结算的下属成员单位在集团结算系统中建立对应的内部结算账户,用以记录一二级账户之间的债权债务关系。

资金池管理作为大型企业集团资金集中管理的一种全新模式,是“现金只属于企业集团”这一新型资金管理理念的充分体现。基本做法是建立由集团统一管理的资金池,通过零余额管理或者虚拟余额管理,实现各成员单位资金的集中运作和集团内部资金资源的共享,减少集团对外整体融资规模和融资成本,提高集团资金整体效率。国际上许多知名的企业集团,如英国石油公司、诺基亚、宝马汽车和通用电气等已经利用资金池管理集团内的现金。值得一提的是,2004年12月招商银行被GE公司选为在华独家进行外币资金集中管理的银行,标志着国内银行参与国际大型企业集团资金池管理已经进入实质性发展的阶段。

二、资金池管理的理论基础和意义

资金管理集权和分权的程度是资金管理中的基本策略问题,高度集权的资金控制策略,对资金的集中控制和统一调配较好,但不利于发挥下属公司的积极性。下属公司在资金上过分依赖集团公司,若配套措施不到位,可能影响资金的周转速度,影响企业对市场变化的应变能力。对于经营品种单一、现金流稳定、有比较固定的上下游资金链的集团公司来说,可以优先选用集权程度高的资金集中管理策略。较低程度的集权控制策略,有利于调动成员企业积极性,但又存在造成资金分散、资金使用率降低、沉淀资金比例大、资金使用成本高等固有缺点。对于多元化经营的集团企业,或现金流不十分稳定的行业,或刚刚开展资金集中管理工作,为了使经营能正常进行往往采取集权程度较低的资金集中管理策略。

从理论上讲,资金池管理模式是集团公司资金集中管理的模式之一,其侧重于集权的管理方式,集团实行集权管理的较好方案之一。当然集团公司必须根据自己的实际情况,明确控制资金管理的集权程度,才能使集团公司的资金聚而不死、分而不散、高效有序、动态平衡。

实行资金池管理,对企业集团的好处是十分明显的:

1.集中管理成员单位分散的资金,削减成员单位各种不必要的银行账户,增强集团对成员单位的控制力。

2.将集中的资金以优惠利率提供给成员单位使用,减少成员单位外部资金的占用,同时也大大降低了集团的财务费用;减少资金管理的环节,降低企业人力资源成本。

3.对跨国企业集团来讲,还可以实现全球资金头寸的二十四小时不间断调度管理,更好地平衡集团内部各种币种的资金需求,同时对剩余的外币头寸进行风险管理。全球现金每日集合到资金池,自动化和直通式处理能力大大提高,同时通过外汇市场和金融市场实现了剩余资金的保值增值,从而最大限度地发挥了资金效用,提升了集团的资金管理能力。

三、对实施资金池管理的建议

1.尽快解除政策性障碍 由于法律制度的不同,我国企业集团实施资金池的管理手段还存在着一定的政策障碍。西方国家一般都将企

业集团及其成员单位看作一个整体,对集团内部的资金集中和调拨视为一种商业行为,金融监管当局一般不对其进行监管,同时其金融体系间的标准化和电子化程度也比较高,这样就有利于企业集团根据自己的目标探索资金管理的新方法。在我国,对企业间的借贷行为政策上基本是予以禁止的,例如中国人民银行颁布的《贷款通则》规定:“企业之间不得违反国家规定办法借贷或者变相借贷融资业务”等。所以,作为企业集团内部相互独立的法人,如果希望能够实现国际通用的资金池和净额清算的管理目标,在目前还需要做很多的努力。

2.具体实施建议:根据我国的实际情况,企业集团司库中心的建设可以选择分步骤建设的方案。

(1)建立虚拟资金池。选择一家商业银行开立虚拟总账户,由各子公司在该商业银行开立子账户,但总账户与子账户以及子账户之间并不进行资金借贷,而是由该商业银行将子公司的全部账户“虚拟”汇总到总账户进行管理和结息,同时在贷款政策上给予最大的优惠,从而降低企业集团财务总成本。这种模式的优点是在不违反国家现行政策法规的情况下实现了集团对子公司现金一定程度的管理,为实际资金池的建立打下一个好的基础。但缺点也很明显,一是不能真正实现“现金只属于企业集团”,二是财务成本降低的幅度有限。实际上,我国目前成立财务公司的企业集团已初步实现了虚拟资金池的管理目标,但在与商业银行的合作方面还有很多工作要去。

(2)逐步完善集团结算中心的建设。随着我国改革的不断深化,相信以零余额管理为目标的资金池管理是可以实现的。在这样的情况下,集团就可以进一步集中成员单位的资金资源,降低财务总成本,提高资金管理效率,增强集团对资金的调度和增值能力。

(3)建立资金管理决策支持系统 建立能为集团资金集中管理提供基本的风险管理、风险监控和资金管理决策平台的集团资金管理决策支持系统,主要包括资金集中监控,集中及时反映整个集团的资金动态情况,实现资金集中监控功能;资金存量分析,对全部结算资金余额的变化规律进行分析,对资金的集中使用提供有效根据;资金流量分析,对结算资金流量的内部与外部比率进行分析,对资金的集中使用和企业绩效评价提供有效依据;资金流向分析,对结算资金流量的流入与流出分类进行按结算单位、按付款对象客商单位、按预算项目类型进行分析,为集团企业的上下游关系分析提供可靠依据;预算执行情况分析,将实际结算资金量与预算指标进行对比分析,为预算管理提供分析数据;资金头寸预测分析,对未来资金余缺进行统计,根据资金动态变化提供一目了然的操作模拟分析。

(4)与银行的战略合作 集团资金池的建立离不开银行系统,因而要搞好集团和银行的战略合作。在银行账户的建立和使用上,应兼容多种集团账户机制,并深入研究各个商业银行的网银系统的不同优势,充分利用银行系统资源发展集团结算系统,使银行的网络服务成为集团企业结算平台的一部分。

(5)充分利用计算机技术加强集团资金的集中监控 集团应采用先进的技术手段,通过对集团内部的资金集中管理,做到上级机构对下级机构的数据的即时查询、及时审计,使资金的运转得到有效监督与控制。为企业搭建起一个跨银行的资金集中监控平台,体现出集团公司的宏观管理与监督职能。

参考文献

- [1] 祁泽瑞. 银行资金池风险与柜员授权卡管理. 国际金融研究. 2005(7)
- [2] 国家外汇管理局北京外汇管理部课题组. “资金池”: 集中管理新模式. 中国外汇管理. 2003(9)
- [3] 任斐. 对我国企业集团财务公司资金集中管理的思考. 广西金融研究. 2003(5)