

集团公司资金集中管理模式探析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/70/2021\\_2022\\_\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_9B\\_A2\\_E5\\_85\\_AC\\_E5\\_c44\\_70516.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E9_9B_86_E5_9B_A2_E5_85_AC_E5_c44_70516.htm)

一、传统资金管理面临的主要难题 现金流是企业的血液，“现金至尊”是现代企业财务管理的基本理念。从现代经济的发展来看，大型集团公司的财务与资金管理日益趋向高度集中是历史的必然。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，从而付出了沉重的代价。大型集团公司由于成员企业众多，地域分布广泛，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，资金使用率低，已经成为我国大型集团公司管理中迫切需要解决的问题。其突出表现是：企业集团缺少统一集中的资金管理系统，各个子公司、各种业务对资金流动的影响没有形成相关联的完整信息，难于有效监督，风险较大；部分子公司资金出现缺口，只能向银行贷款，另一些子公司资金出现富余，但由于管理分散而无法利用，导致整个企业集团的资金成本上升，资源浪费极大；与多家银行的无序合作，使得内部交易体外循环，汇总费用过高。资金管理是企业财务管理的主要内容，也是企业管理的核心之一。如何使企业集团的资金循环周转顺畅、高效迅速，是财务管理者所普遍关注的问题。各企业集团为加强资金管理，提高对资金的调控能力和使用效益，借鉴银行资金管理模式，运用现代网络技术、理财手段，成立资金结算中心，已成为大多数企业的共识。

二、资金集中管理的应用模式 资金集中管理模式的选择实质上是企业集团采取集权还是分权管理策略的体现，是由其行业特点和企业集团资金运行规律

决定的。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有利，但不利于发挥成员企业的积极性。成员企业在资金上过分依赖企业集团，若配套措施不到位，可能影响资金的周转速度，影响其对市场的应变能力。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企业集团来说，可以优先选用集权程度较高的资金集中管理策略。集权程度较低的资金控制策略，有利于调动成员企业的积极性，但又难以避免资金分散、资金使用率低、沉淀资金比例大、资金使用成本高等固有缺点。对于多元化经营的企业集团，或者是现金流不十分稳定的行业，为了使其经营能正常进行，往往采取集权程度较低的资金集中管理策略。企业集团只有根据自己的实际情况，明确控制资金管理的集权程度，才能使企业集团的资金聚而不死、分而不散、高效有序、动态平衡。根据管理的集权与分权程度的不同以及各行业资金运行规律的不同，资金管理大致可划分为以下三种模式：1．现金集合库模式。现金集合库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。实际上，企业集团和其成员企业均为独立法人时，双方均在商业银行开立实际账户，集团账户交集团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，成员企业开立的账户作为二级结算账户，资金在开办的两级结算账户之间由协作的商业银行或者由集团结算中心自己根据需要或约定进行上划和下拨。企业集团在集团结算中心为参加集中结算的成员企业建立对应的内部结算账户，用以记录一、二级结算账户之间的债权债

务关系。成员企业从系统外收款时，资金从二级结算账户上划到一级结算账户，集团结算中心增加该二级结算账户所对应的内部结算账户余额；成员企业向系统外付款时，资金从一级结算账户下拨到二级结算账户，集团结算中心减少该二级结算账户所对应的内部结算账户余额；两个成员企业系统内部转账时，集团结算中心增减涉及交易的两个二级结算账户的余额，而资金始终在外部的一级结算账户中未进行任何移动。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)