

企业集团资金集中管理的模式选择与实践研究

杨子威

国能河北龙山发电有限责任公司，河北邯郸，056400；

摘要：企业集团迈向规模化、多元化发展的过程中，资金集中管理成为优化资源配置，降低融资成本，防控财务风险的关键所在，现代企业集团往往布局更广，业务更为复杂，资金流动也更繁杂，以往分散式管理模式常常会造成资金沉淀与效率失衡的情况发生，从而限制了集团整体效益的改善。文章针对企业集团资金集中管理的核心诉求，从创建集中管理体系，把控关键环节，探寻效能提升路径这三个方面，全面论述现代企业集团当中如何执行资金集中管理细节上的规范运作，并给出实际操作要点，给企业集团改良资金管理模式，达成安全与效益双重目标给予理论层面的参照。

关键词：企业集团；资金集中管理；模式选择；风险防控；资源配置

DOI：10.69979/3041-0673.26.05.058

引言

企业集团正在进行战略升级，在这种情况下，现代化资金管理对于运作的精准化，协同化水平有着更高的要求，资金集中管理同集团融资成本以及经济效益直接相关，资金安全管控关乎到集团的稳健运营及其长远发展，这两个方面相互联系，彼此限制。如果仅仅一味地去追求集中管控，就很容易引发子公司经营活力不足，要是过分放任分权，也许会造成资金散乱流失，怎样达成这两者之间的协同兼顾，成了资金管理当中最为关键的任务，在传统的管理模式下，资金管控和业务发展常常是分开来开展的，并没有形成有效的协同机制，这样就很难应对现代企业集团所具有的复杂情况。创建起科学的资金集中管理体系，加强对各个环节细致方面的管控，助力管理模式得到改良升级，这是改善现代企业集团资金管理水平，保证集团战略目标得以达成的必然之举。

1 企业集团资金集中管理体系构建

1.1 集中管理组织架构搭建

科学的组织架构为资金集中管理的高效运作赋予了基础保障，要冲破传统母子公司之间的管理壁垒，塑造起权责明晰且能高效协作的管理团队，创建以集团财务负责人为核心的资金集中管理领导机构，全面推动资金的统筹运作，明确集团总部与子公司，各个部门，各个岗位在集中管理时的职责权限，防止产生管理空白以及权责交叉的情况。可以把集团资金统筹与子公司资金执行的岗位职能进行协同设置，安排既具备宏观管控能力又具有一线实操经验的复合型管理人员，由他来承担

衔接总部与子公司资金协调的工作。创建跨层级协同工作机制，定时召开资金集中管理会议，同步资金流动信息，协调解决管理过程中的矛盾问题，保证管理指令得以统一传达并高效执行。

1.2 集中管理制度体系完善

完备的制度体系对于资金集中管理的稳步向前十分关键，要形成起牵涉全过程的管理制度框架，制订关于资金集中管理的基本准则，明晰集中管理的目的，原则以及主要要求，给具体管理工作赋予制度支撑，把专项管理制度细致化，包含账户管理，资金归集，审批流程，风险防控，考核评定等各个方面，在资金归集管理制度里，明确子公司资金划转的标准和时限，保证集团资金统筹与子公司经营需求相适应；在资金使用管理制度当中，加入与业务发展相适应的条款，防止管控过度给子公司经营带来不合理的阻碍。创建动态调整机制，依照集团战略调整和市场环境变化，及时改良完善管理制度，以符合集团发展的动态需求，而且，制订制度执行监管办法，加大对制度落实情况的检查考核力度，促使各项管理制度切实落地，给资金集中管理赋予刚性约束。

1.3 集中管理信息平台搭建

现代化信息技术给资金集中管理带来了高效支持，要创建一体化的信息平台，达成资金数据随时共享并高效流动，整合集团总部与子公司的资金收支，账户余额，融资信息等数据资源，形成统一的数据存储和处理中心，冲破信息孤岛，保证各个部门，各个岗位能够及时得到所需的资金管理信息，在此平台里植入资金集中管理模

块,做到资金归集计划和使用审批相联系相绑定,一旦子公司发起资金使用申请,就会自动关联账户余额和审批流程,促使资金管控和业务推进一同开展。设置信息提示功能,如果存在资金归集延误或者使用异常的情况,该平台会自动发出提示信息,告知相关人员尽快采取应对办法,而且具备移动端访问的能力,这样子公司财务人员和集团管理人员就可以经由移动设备即时提交资金数据,查阅审批进度,接收管控指示,从而完成管理信息的相互交流以及迅速反馈,进一步优化协同运作的效率及其便利程度。

2 企业集团资金集中管理关键环节管控

2.1 前期规划协同管控

前期规划设计是资金集中管理的起点,要从规划阶段开始重视集团统筹与子公司需求的协同考虑,给后续管理形成根基,在制定资金集中管理方案时,一同确定资金归集比例和子公司经营预留额度,使得方案既符合集团统筹需求,又满足子公司日常运作准则。改良资金计划编制流程,把子公司业务周期和资金需求特点恰当融入到集团资金统筹计划当中,明确各个阶段的资金归集节点和使用审批标准,达成集团管控和子公司灵活的精确契合,在资源调配规划方面,综合兼顾集团整体融资成本控制和子公司业务发展的资金需求,妥善安排资金归集节奏和融资投放方向,保证资金供应既能满足集团统筹调控的要求,又能维持子公司经营活力。

2.2 过程动态协同管控

资金流动过程属于资金集中管理的关键阶段,要提升动态管控水平,及时协调并解决集团统筹与子公司使用存在的矛盾问题,形成即时监控机制,组织管理人员定时核查资金流动状况,一同查看资金归集进度和使用合规情况,这样就能尽早察觉归集滞后或者使用异常,对于大额资金支付和高风险业务领域,设立专门的协同管控点,指定专人负责监督,保证这个环节既符合管控标准又能够支持业务发展。如果子公司出现突发资金需求,首先启动应急审批流程,合理调配资金来保障业务推进,不能因为管控严格就忽视合理需求;一旦找到资金使用违规问题,就要马上暂停支付并核查原因,采取整改措施后再恢复运作,加强资金划转和使用衔接环节的协同管理,清楚界定各个流程之间的交接标准和责任,只有上一环节经过合规审核之后,才能进入下一环节操作,防止由于流程衔接不合理引发的资金风险和效率损耗,借助全方位的动态管控手段,使得集团资金统筹和

子公司资金使用一直维持在一种协同协调的稳定态势当中。

2.3 考核评价协同管控

考核评价阶段要考察资金集中管理的实际效果,创建协同考核机制,保证集团整体效益与子公司经营活力双重提升,制订协同考核方案,明确考核流程,标准及责任划分,一同推动资金归集完成情况和效益的审查工作,把资金集中度,融资成本降低幅度等指标列入集团层面考核范畴,检查集中管理目标的执行情况,剖析偏差原因,给后续管理优化给予经验参照。依照子公司业务特性和贡献度展开考核工作,全方位评估资金使用效率和合规性,促使各项考核指标达成,形成考核结果反馈与改进机制,对于考核时察觉到的管控问题或者需求偏差,明确整改责任和优化期限,并且一起推动问题的解决。

3 企业集团资金集中管理效能提升路径

3.1 管理人员专业能力提升

管理人员的专业素养对于保障资金集中管理效能来说非常关键,要创建起系统化的人才塑造体系,全方位加强管理人员的统筹协调能力和综合素质,形成分层分类的培训体系,按照集团总部与子公司,不同岗位,不同层级管理人员的工作需求来制定不同的培训内容。对于集团层面管理人员,重点在于培训资金统筹规划,风险预判以及跨层级协调能力,这样他们就能站在全局视角掌握好集中管控和子公司活力之间的兼顾;子公司层面管理人员侧重于资金计划编制,合规使用,需求反馈等专业方法,从而改进自己解决实际问题的能力;至于基层操作人员,则要加强账户管理规范,系统操作流程,风险识别技巧等操作方面的内容,保证他们可以准确地执行资金集中管理的要求。创建多元的学习交流机制,搭建业内交流平台,安排管理人员去学习先进企业的集中管理经验及应用方法,拓展管理视野,促使管理人员参加行业讨论会,专题讲座之类的活动,从而及时知晓行业最新的管理理念和技术手段,优化自身的专业认识水平,实行内部轮岗制度,让管理人员在集团总部与子公司,不同业务板块之间轮流任职,了解各个环节的工作流程,进而提升协同管理的应用能力,完善考核评价和奖励机制,晋升机会直接关联起来。对于在集中管理协同运作方面表现优秀的管理人员予以表彰奖励,调动他们积极改善自身专业能力并推动集中管理工作的热情,经由系统的人才培育和奖励措施,塑造出一支

既有专业素质又具备协同意识的管理队伍,给资金集中管理供应人力支持。

3.2 智能化管理技术应用

深度应用智能化技术是加强资金集中管理效能的关键途径,这要依靠大数据,人工智能,区块链等技术来重塑集中管理模式,达成管理的精准高效,创建一体化智能管理平台,融合资金归集,使用审批,风险监控,数据分析等诸多模块的功能,做到各个环节数据随时采集,传送和共享,经由系统对接,随时收集集团总部与子公司的账户流水,资金支付凭证,业务合同等数据,并且同步纳入风险监控指标和合规审核标准等相关信息,冲破信息孤立的壁垒,给资金集中管理赋予全方位,高精度的数据支持。依靠大数据分析技术,深入挖掘所采集的资金流动数据,找出资金使用规律和风险点,精确找到管理过程中存在的不足之处,形成数据模型来预测也许会产生资金缺口或者风险隐患,事先制订好应对策略,从而由消极应对变为主动预见,而且,运用人工智能技术优化资金归集计划和使用分配方案,遵照即时数据来动态调节资金划转节奏,保证集团统筹和子公司使用一直维持在协调统一的状态。推广智能化监测和警报技术,在信息平台中设置智能监测规则,针对大额资金异动,违规支付等情况执行即时识别,自动察觉风险瑕疵和操作偏差。如果出现异常状况,系统会自动发出警报信号,该信号会被传送到相关管理人员的移动终端上,以此来提示相关人员尽快去采取调整措施,经由深入应用智能化技术,可以改进资金集中管理的效率及其准确性,削减管理成本,促使资金管理朝着智能化,细致化的方向去发展。

3.3 集中管理文化培育

营造协同管理的文化对于推进资金集中管理达到长效发展十分关键,要提升全员的集中管理意识,营造“集团统筹与子公司活力并重”的管理环境,把协同观念渗透到资金管理的各个环节当中,举办经常性的宣传教育活动,经由内部培训,宣传栏,线上推送等各类形式,向集团全体员工传达资金集中管理的重要意义,阐述集团统筹与子公司自主之间相互依存,相互促进的关系,引领员工树立“集中管控保障安全,合理使用提升效益”的正确看法,并把集中管理的要求列入员工入职

培训以及日常教育之中,使得协同意识扎根于心,变成全体人员自发的行为。创建全员参与的协同管理机制,促使子公司员工积极投身于资金计划编制和使用监督工作,对于管理期间出现的流程障碍或者风险隐患做到及时反馈。设置意见收集渠道,搜集一线员工的合理化建议,全方位激发全员参与资金集中管理的积极性和主动性,经由塑造全员参与的管理局面,营造出“人人关注资金安全,人人参与效能提升”的良好氛围。

4 结语

企业集团发展进程中,协同推进资金集中管理十分关键,这能化解传统资金管理中的分散弊端,改善集团资源配置的整体效率,也是企业集团迈向高质量发展的必要前提,在集团规模不断扩大,业务日益复杂之时,资金集中管理不再只是单纯的一种管理选择,它倡导冲破层级之间的隔阂,放弃片面的利益追求,站在全局的高度去统筹资金流动的各个环节。这种管理形式既能保证集团资金安全,降低融资成本,又可激发子公司经营活力,优化集团的总体效益,日后,伴随企业集团向数字化,智能化方向持续迈进,资金集中管理将会拓展更多发展空间,不断深入管理体系革新,加快智能技术整合,营造协同管理氛围,可以持续加强集中管理的精准度,科学性,从而促使资金管理方式得到全方位提升,企业集团要一直秉持安全与效益同等重要的准则,不断完善管理策略,更新管理手段,经由全范围,全过程的协同控制,做到资金安全和使用效益的同步改进,给集团高质量发展增添源源不断的动力。

参考文献

- [1] 闵张爱. 企业集团资金集中管理存在的问题及应对措施[J]. 大众投资指南, 2024, (28): 157-159.
- [2] 陈锦. 企业集团资金集中管理问题探析[J]. 会计师, 2024, (15): 40-42.
- [3] 宋文静. 企业集团资金集中管理与运营效率提升的关联性分析[J]. 财经界, 2024, (30): 27-29.
- [4] 刘思玲. 集团化企业实施结算中心资金集中管理信息化的相关问题研究[J]. 中国集体经济, 2024, (24): 141-144.
- [5] 包彧彧. 集团企业资金集中管理体系建设探究[J]. 新会计, 2024, (06): 58-61.