

跨平台集中资金管理

——现代资金管理的新要求

■ 厦门大学会计系“跨平台集中资金管理”课题组 刘宜云 杨丽璇 刘 丽

有效而到位的资金管理将会极大地促进企业的发展。不重视资金管理，不仅会影响企业的业务发展，严重的可能因为资金周转失灵而葬送巴林银行这类航空母舰型的“百年老店”

全球经济一体化的今天，包括世界500强在内的大量国际知名企业走进中国，中国不仅成为世界生产和研发基地，庞大的市场容量也吸引了众多国际精英，同时类似华为、中集、振华港机等越来越多的中国企业也逐步走向世界，大量企业国际化业务遍布全球。随着WTO的深入，企业集团的各项业务已经没有政策门槛和国际界限，许多企业在专业化发展的基础上适当进行多元化战略。这样，多业务、多门类、多产品、多服务、多网点已经成为或即将成为企业发展的必然趋势，随之而来的自然就是企业大量的资金流转、成百上千银行账户、分布各地多如牛毛的资金网点。这些资金将会随着业务的扩大而迅速延伸，渗透到企业生产、采购、销售、服务、资本、融资、人力资源等每一个经营管理环节。故此，有效而到位的资金管理将会极大地促进企业的发展，如果不重视资金管理，将可能出现多头开户、甚至出于业务需要既开公司账户也开立私人储蓄账户、私设小金库、账实不符、挪用资金、分支机构人为拖延或拦截资金划付、随意转移收入、会计信息失真、资金帐外循环等等，这不仅会影响企业的业务发展，严重的可能因为资金周转失灵而葬送巴林银

行这类航空母舰型的“百年老店”。因而，这就交给我们一个极为棘手的难题——如何管理好企业集团大量分散的资金。本课题组将通过大量研究及对众多企业集团、金融机构的实际调研，探索一种新型的资金管理模式——跨平台集中资金管理模式。

一、现代企业对资金管理提出了更高要求

企业管理以财务管理为重心，财务管理以资金管理为重心的理念，已为越来越多的企业所接受。资金是企业财产物资的货币表现，企业无论采购、销售、筹资、投资或利润分配都以资金为纽带，可以说资金就是“企业的生命线”，它犹如血液贯穿渗透于企业的每一个经营环节。资金管理部门作为“牵一发而动全身”的要害部门，它与企业存货、生产、销售、债权债务、后勤等各个部门有密切的联系。而当今世界又是一个瞬息万变、产品业务周期缩短、IT互联网资讯高度发达的年代，它在传统意义上资金安全性、收益性、流动性特点基础上提出了更高要求：

第一、资金管理要保证其安全性。资金的安全不用多说，但这里强调的是，一方面她象我们的血液一样，要保证我们

不能大量失血，因为我们身体的任何一部分的任何一个损伤都会导致流血、失血，同理企业生产经营的任何一个环节都可能非正常流出资金；另一方面，人体的血液随时受到大脑的控制和管理，哪怕是一丁点的滴漏，大脑系统是能够及时知晓并做出反应。但我们企业集团却没有这一超强的大脑系统，更不会及时做出反应，这就要求企业集团尽可能建立这一大脑系统。另外，资金的安全性还要求我们进入血液循环的资金源头要清洁健康，不要涉及黑钱及其他各种非法收入，同时在资金流动的过程也不要受到污染。

第二、要保证资金快速、灵活的流动性。当今企业不能停留在企业资金原始的流动性特点，不能满足于通过资金渠道流通顺畅来促进各部门的发展、协调与配合。更需要企业集团加速资金周转，减少资金沉淀，以最大限度地提高资金使用效率，同时通过其快速的流动汇集闲散资金也可为融资及其他理财活动提供便利。例如GE（通用电气）在全球的资金周转速度已经达到按分钟计算的这样高效地资金管理。它每天约10亿美元的业务收入，但每天下午五点就可以将整个集团10亿美元收入从世界各地分公

司统一汇集到总账户。

第三、资金管理要保证其适量性。因为资金多了会造成闲置，不能充分发挥资金的时间价值和使用价值，使企业盈利降低；而资金少了则不能满足生产需求，会影响企业的正常经营，使企业陷入财务困境，甚至破产倒闭。曾在1996年夺得央视广告“标王”的山东秦池酒厂和意大利著名乳制品巨头公司帕马拉特都是因为资金链出了问题而倒下。

第四、资金管理还要求其适当保持业务种类间调剂与隔离。对任何企业集团来说，资金永远是有限资源，这要求多元化企业要根据每个业务门类自身的特

管理的关键。企业要根据业务自身特征来合理适配公司总部与分部之间的资金配比，还需要考虑企业地区间的业务开拓程度来合理搭配资金，这就需要有一个跨平台地集中资金管理系统来方便快捷地调配资金。

二、目前国内资金管理的几个层次

目前，企业的资金管理水平参差不齐，本课题组对市场上的资金管理大致分为以下几个类型：

一是原始管理，即是单一的人工资金管理，其最大特点就是不对账。此种方式大量被工商个体户或没有建立会计账

团被大量探讨和试用，主要以集团结算中心、集团内部银行及集团财务公司等三种形式存在。之所以叫简单的集中化管理，是因为该种方式主要是通过集团在内部设立一个专门处理资金结算的部门或独立法人机构，同时将各个成员单位的资金管理权限收到集中地的资金管理中心。此种方式实现了一定程度的集中，但仅仅是形式上的集中，仍旧没法解决“粗放式资金管理”遇到的问题，比如资金集中管理中心也没法及时掌握分布在各家银行的资金头寸信息、资金划转也仍旧是出纳人工银行跑单或网上银行落地处理、各账户银行信息独立不能在同一系统下统一管理等等。同时还产生严重影响业务发展的新问题，比如分支机构没有与银行、信托、租赁等财务金融机构交往的动力，分支机构的财务融资方面较为欠缺而影响其全面发展，分支机构的业务拓展受财务资金拖后腿，业务流和资金流分离后没有及时信息共享而影响业务，以及增大工作量等等。

四是跨平台集中资金管理。此种方式是本课题组提出的一种新型资金管理模式，它是利用现代化的通讯技术和信息时代的软件技术来将先进的跨平台集中化管理进行系统化、模型化。其主导思想是真正意义上集中资金管理，实现跨企业与银行间的资金头寸平台、实现跨企业若干开户银行间数据平台、实现跨集团单位各成员间的地域平台、跨集团各部门间的业务平台。充分发挥集团整体资金优势，统一管理、集中调度，通过使用预算、计划、审批、监控和分析等管理手段，合理安排资金资源，及时进行有效资金调度，提高整体资金使用效率，降低资金使用成本，防范财务风险，使有限的资金得以充分利用并获取最佳的经济效益。此种方式将会解决上述三个层面所面临的绝大部分问题。它将保证企业的资金管理安全，并使其效率及效益上得到极大的提升。

现代社会正突飞猛进地高速发展，我们有必要根据现代企业特征及社会环境的改变及时探索新的资金管理模式。□



征安排其资金需求，有些业务门类之间将根据其业务周期不同进行调配，比如一个企业集团既有商业零售业务，也有房地产业务，这样就可利用零售业资金周转周期较短、而房地产资金周转周期较长的特征进行合理调配。但有些业务门类之间则必须建立严格防火墙，比如目前我国企业集团下的银行业、信托业、证券业就要求必须建立健全严格防火墙制度。

第五、资金管理要求总分机构、各地区结构的业务适配性。各个企业，尤其是那些组织规模日益增大、结构日趋复杂、经营地域和管理跨度不断拓展的大型企业，对资金的管理与控制已成为其财务

簿的小型企业使用，他们既不记会计账，也不进行会计出纳核对，只是简单地做些现流水账。

二是粗放式资金管理。此种方式是当前最为广泛采用的管理方式，即各个会计核算主体设立会计、出纳岗位，并进行记账与现金管理分离和核对。但企业集团内各个会计主体之间的会计账簿与资金管理是相互独立运行的，企业集团基本无法及时掌握集团整体或各分支机构的资金头寸信息，也无法控制和调度整个集团的各项业务资金，更无法控制集团各成员单位的随意资金外调风险。

三是简单的集中化资金管理。此种方式在20世纪90年代在我国大型企业集