

财务集约化企业资金管理的必走之路

□ 屈晓云

以财务资源集约化利用为基本目标的资金集中管理，可在有效满足生产经营管理活动对资源优化配置需求的同时，最大限度地发挥集团资金资源的复合优势。

A、当前企业集团资金管理中存在的主要问题

1、企业资金管理无章或是有章无序

相当多的企业尚未建立健全预算管理制度，有的企业虽然有了预算制度，但预算没有成为企业组织生产经营活动的法定依据，有章不循，随意更改，预算制度形同虚设。资金的收支缺乏统一的规划与控制，现金流量失衡；有的企业预算指标设计不合理，缺乏严密的计量标准和考核依据，失去了预算的约束作用；更多的企业是会计核算流与资金流脱节，会计报表上利润很高，而企业资金却严重匮乏。

2、资金监控、考核不力

企业的资金流缺乏控制，特别是事前控制，再加上缺乏可行的事后考核办法，导致大量的企业资金在体外循环；有的企业甚至对子公司的投融资、对外担保、利润分配等重大财务状况都难以掌握，只好是“财务管理跟着会计核算走，会计核算跟着领导意识走”，造成财务监控乏力、滞后。

B、企业财务集约化模式的推行对资金集中管理的影响

集约化管理是现代企业以节俭、高效、约束为价值取向，通过对人、财、物等生产要素的统一配置，从而达到降低成本、高效管理的目的、获得可持续竞争的优势，提高企业生产效率与经营效益。集约化财务管理要求企业在经营管理活动中，要针对各项费用开支，从立项、审批一直到资金的支付这一系列过程都要建立起一整套完整的审核制度，即把资金管理贯穿在生产经营管理全过程的各个环节。

在企业实行财务集约化管理的模式下，资金集中管理是资金管理的有效手段，通过设立资金结算中心或财务公司等形式，利用金融机构网上银行和资金管理软件等信息化手段实现集团企业资金的集中开户、集中结算、集中运作，并在此基础上实行集团统一授信、统贷统还，最大限度地提高资金的整体效益和价值增值。此外，在财务集约化管理模式下，资金集中管理要求企业实行全面预算管理，这不仅可以提高资金管理的效率、掌握资金流向、优化资源配置、实现财务协同效应，而且有利于明确内部各自的责权利、减少摩擦、增强

编前语

随着市场竞争的加剧，许多企业集团开始向多元化、多地域化方向快速发展，现有分离的会计体系已很难满足现代企业的管理需要，财务集约化管理模式就是这种需求与现代网络技术相结合的管理创新！



凝聚力，实现企业的整体战略目标。

C、财务集约化管理下资金集中管理的模式选择

1、报账中心模式

在这种模式下，资金管理高度集中，一切现金收付活动都集中在母公司的财务部。集团母公司通过报账中心解决统一报账、统一收支的问题。报账中心模式又分为统收统支和拨付备用金两种形式。统收统支方式和拨付备用金方式均属高度集权的资金管理模式。这两种方式只适用于同城或相距不远的非独立核算的分支机构，至于独立核算的分、子公司，通常不适于该方式。

2、结算中心模式

资金结算中心由企业集团设立，是集团内部不具有独立法人资格的独立的资金运营机构，负责办理集团各成员单位的现金收付和往来结算等业务。资金结算中心可以减少因分散管理而导致的资金沉淀增加，提高现金的周转效率，节约资金成本，集团公司对各成员单位的资金实施统一调控、统一结算。

3、内部银行模式

内部银行是将社会银行的基本职能与管理方式引入企业内部管理机制而建立起来的一种内部资金管理机构。在此模式下，各分、子公司与集团是一种存贷管理关系，内部银行具备了结算中心、货币发行中心、贷款中心和监管中心的职能。能够提高资金整体使用效果，降低财务费用，促进企业内部资金使用观念的转变。

4、财务公司模式

财务公司是由集团各成员企业共同出资认股（通常采用母公司控股方式）以及吸收部分金融机构参股组

建，经中国人民银行批准成立的，专门从事企业集团内部的存贷款、往来结算以及相互资金调剂、融通的非银行金融机构性质的有限责任公司，具有独立的法人地位。其实质是企业集团内部的金融公司，比作为集团资金管理中心的内部银行完善了许多。由于我国的财务公司目前主要服务于企业集团内部，因此，具有典型的企业内部资本市场特征，可以看作是企业内部借贷的一种制度安排。财务公司是目前我国国有企业集团内部资本市场的主要组织形式。

D、财务集约化下资金管理模式选择时应考虑的因素

1、资金管理模式是否与集团架构相匹配

资金管理分权与集权的力度很大程度上依赖于集团的组织架构，但组织架构的选择或者变革又取决于经济实体的实力。一般情况下，集团企业实力越强，可选择的资金管理方式越多。实力越弱的企业集团，变革企业组织架构带来的相对成本越高，可选择的资金管理方式越少。

2、资金管理模式是否影响集团分部获得最大利益

如果资金集权管理使集团子公司的发展面临资金瓶颈的制约，这种集中化的管理就违背了集团存在的初衷——经济利益最大化。对资金的控制不应视为狭隘的资金限量分配，而应视为在集团资金供给量为一定预期值下的合理配置。合理配置的标准普遍被认为是资金回报周期短与资金回报率高，即投入产出的均衡和高效。

3、资金管理模式是否能减少公司财务风险

集权式的资金控制管理能否化解集团的财务风险，一直是一个具有争议性的话题。比如，一个处于朝阳行业、经营良好并且有实力强大的股东支持的企业，即使该企业的资金完全由集团公司控制，也未必会面临很大的财务风险。

4、资金管理模式是否有相应的信息收集和反馈渠道

资金运用的集中统一，要求有较为畅通的信息提供及反馈渠道，要有能够充分发挥作用的控制监督手段，同时要能够保证资金使用决策的正确性和资金使用的高效性，否则，任何模式都将无法发挥应有的作用。

E、企业财务集约化下资金管理的未来探索

1、最佳现金持有量未来探索

由于各公司成员单位使用资金的波峰和波谷总是存在时间差异，公司越多，该差异的正态分布值越接近均值，因而资金集中后，资金平台的每个成员单位可使用额度之和可以远大于资金平台归集的资金。因而不需在资金中心保留过多资金，多余资金可用于归还贷款或其投资项目。但如何确定该资金中心应保留的正常运营资金的区间水平，是一个较难确定的问题，对这种资金归集中心所需最佳资金量的计算缺乏足够的理论支撑。

2、银企关系未来探索

企业集团加强资金控制会使得各子公司的银行存款余额被压缩，很可能引起开户银行的不满，影响银企合作，使得银行对子公司及分公司的服务水平和质量有所下降。这需要企业集团总部与企业银行进行“高层”沟通与协调，协调好多方利益关系。

这次国际金融危机揭示，金融资本如脱离服务实体经济的本质，将严重侵害金融机构及金融体系的安全。对此，全国政协委员、中国工商银行副行长张红力在接受中国经济网采访时建议，允许商业银行以股权投资基金方式间接参与对中小企业的股权投资，并与银行贷款有机结合，不仅有助于系统解决中小企业融资难问题，还可以改善银行投资组合，增加银行收入，实现银行与企业互利共赢。

张红力:以“贷款 + 股权投资”解决中小企业融资难

我国银行业杠杆化程度低，一直保持了较好的存贷比，这是我国商业银行得以在开放条件下成功经受金融危机考验的重要原因之一。张红力表示，下一步我国商业银行应抓住国际银行业经营模式调整契机，进一步加快创新发展步伐，建立优势业务体系，特别是要将金融创新与支持中小企业发展更好地结合起来。这不仅能够提升我国商业银行的竞争力，还有助于系统解决中小企业融资难问题。

一、银行信贷资金与中小企业融资特点存在错配

中小企业发展的关键在于解决资本金不足问题。大多数中小企业缺少原始资本金，企业信用等级不高，经营风险较大，商业银行难以扩大对这类企业的授信。从国际经验看，银行对中小企业贷款的息差不足以覆盖相关信贷风险，解决中小企业的融资问题要靠股权投资等直接融资方式。据统计，1998 年以来，伦敦证交所新上市企业中约 50%受到股权投资支持，纳斯达克新上市企业中超过 80%受股权投资支持。

然而，我国尚未建成多层次直接融资体系，中小企业在资本市场的融资功能较弱，融资周期较长，难以满足中小企业的资金需求。在这种情况下，我国商业银行仍需承担起为中小企业发展融资服务的责任，但目前信贷模式又与中小企业融资特点存在错配。在发达国家，银行信贷在中小企业融资中占比一般不会超过 10%，而我国这一占比已经达到 18%，中小企业贷款余额占银行总贷款余额的比例也已超过 53%。在这种情形下，进一步扩展银行信贷风险比较高，空间也较为有限。支持中小企业发展，迫切需要商业银行建立对中小企业的股权投资机制。

二、商业银行支持中小企业发展需要建立股权投资机制

国际上，解决中小企业融资难的一套有效做法是，允许商业银行使用少量一级资本或发行集合投资计划资金，以股权投资基金方式间接参与对中小企业的股权投资，并将信贷与股权投资联动(“贷款 + 股权投资”模式)，支持中小企业发展。商业银行适度从事股权投资可以在三个方面发挥积极作用：一是通过这种模式，商业银行可以多种形式为中小企业发展融资，在支持中小企业发展的同时分享企业成长收益，提高银行收入；二是银行信贷与股权投资基金相结合，可以降低对中小企业授信的风险；三是有助于改善当前商业银行的投资组合。

三、目前我国已初步



人物名片

张红力，曾就读于加拿大阿尔波特大学和美国加州圣格拉大学，获工商管理硕士学位。1991 年-1994 年在惠普美国总部做财务经理；1994 年曾短期在施罗德国际商人银行中国投资银行部担任主管；1998 年-2001 年担任美国高盛公司（亚洲）执行董事兼中国代表处首席代表；2004 年任德意志银行环球银行亚太区总裁（含澳大利亚）兼投资银行全球执行委员会委员。2010 年 4 月，出任中国工商银行副行长。

具备商业银行从事股权投资的条件

近年来，我国股权投资基金行业发展迅速，已经初步具备商业银行以股权投资基金参与股权投资的基础条件。一是政策环境。2010 年以来，国家出台的相关政策文件均提到了要发展股权投资基金。如《关于进一步做好利用外资工作的若干意见》、《关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》以及《关于 2010 年深化经济体制改革重点工作意见的通知》等，都提到要健全创业投资机制，发展股权投资基金，加快股权投资基金制度建设。二是监管环境。2010 年，保监会发布《保险资金投资股权暂行办法》，允许保险资金以直接或间接方式从事股权投资(投资比例不高于总资产的 5%)。此外，国家外管局已于近期批准北京、上海进行合格境外有限合伙人(QFLP)试点，初步确定额度为各 30 亿美元。这为我国商业银行等机构投资者以股权投资基金参与股权投资确立了较好的监管基础。三是市场环境。至 2010 年 12 月，在发改委备案的股权投资基金管理企业达 457 家，以各种形式从事股权投资的企业已近 5000 家，2010 年股权投资基金投资总额达 150 亿美元，融资额近 400 亿美元，这为商业银行参与股权投资提供了必要的市场广度和深度。

(比特)

程庆强：华夏银行“力解”中小企业融资难题

自我国改革开放以来，中小企业的发展一直难以突破一个瓶颈，就是融资难题。由于种种原因，我国的中小企业 20 余年来一直受到抗风险能力弱的困扰。中小企业偿债能力弱、融资规模较小、财务规范性差、缺乏完善的公司治理机制等问题，都决定了其抵御风险的能力难以支撑其生存的状况。从 2006 年起，相关部门已重视到中小企业的融资难题，先后通过政府资助、科技贷款、资本市场、创业投资、发放债券等方式加强对中小企业的融资支持，但是对国内数以百万计的中小企业整体而言，尚未有完善的中小企业融资市场。

配合政府屡次出台对中小企业的扶持政策，华夏银行中小企业信贷部于 2009 年 6 月正式成立，目前已拥有 31 家分支机构，其中北京分部是最早成立的一家。作为这个融资体系

最初缔造者的一员，华夏银行北京分行程庆强副行长经历了华夏银行中小企业融资平台从无到有，并逐渐发展壮大整个过程。

46 款产品从无到有

在华夏银行中小企业信贷部成立之前，为解决中小型企业融资困难的问题，华夏银行已经陆续推出了 35 款融资产品。自 2009 年该部门成立后，又相继推出了 11 款新产品，形成了目前为中小企业打造的金融服务品牌——“龙舟计划”。截至目前，华夏银行为中小企业提供贷款的产品，已经达到 46 款。从结构上基本上覆盖了中小企业融资难题的各个方面，包括解决其过度依赖内部融资、外部融资难、融资成本过高等方面的问题。

绞尽脑汁 开发新融资方式

中小企业融资难，最广泛也最直接的原因，来自于其抵押担保不足的问题，这直接导致了金融机构出于自身风险考量，不乐意为中小企业进行融资的情况。对此，华夏银行研发了“小企业联保联贷”。

“小企业联保联贷”是指 3-7 家小企业自愿组成一个联合担保体，向华夏银行联合申请贷款，每家企业为联保小组所有其他成员提供连带责任保证。这种方式分散了融资过程中的风险，不需要严格要求单个企业提供实物担保，只需寻找同类企业一起申请贷款，并为其承担连带责任保证即可。

同时为了缓解中小企业还款压力，华夏银行又研发并推出了“小企

业宽限期分期还本付息贷”。考虑到小型企业一次性还款的压力，小企业宽限期分期还本付息贷可像信用卡分期付款一样，贷款本金可在宽限期内按月还清。这种方式适用于前期投入资金量较大、但后期回款较为集中的小企业。

另外华夏银行还建立了独立的小企业信贷审批机制，以适应小企业融资“短、频、急”的特点。为解决授信审批周期较长的问题，华夏银行要求风险经理参与对企业的实地调查，辅助客户经理进行风险把控，形成风险与营销的结合点。在企业相关授信申请材料收集完整后，客户经理、风险经理共同完成授信调查报告，并提交到风险审批条线，2-3 个工作日便完成了授信调查、审批等环节，大大提高了工作效率，充分体现了华夏银行小企业金融服务“小、快、灵”的

特点。

大胆试行“商圈贷”惠及个体经营户

而作为今年的重点，华夏银行针对交易市场内小企业客户，依托交易市场、商场等商圈推出了“商圈贷”。“商圈贷”的推出，使华夏银行对中小企业融资的扶持惠及到商圈这个整体的“细胞”——个体经营户，这是目前金融机构对中小企业贷款方式的创新，业界认为具有开创性的意义。“商圈贷”针对的并不是一个企业，而是一个拥有完善管理的“市场”，目前在天雅服装市场、五方天雅汽配城等大型商圈内已收到超出预期的良好效果。在这些大市场中，由市场管理方提供担保，并由他们向华夏银行推荐市场内的个体经营户，华

夏银行给予这些个体经营户 3-5 年摊位租金额度的贷款，以解决个体经营户普遍存在的、交了租金后经营资金捉襟见肘的窘境。

在“商圈贷”试行获得巨大成功的基础上，华夏银行为中关村“一区十园”内的科技型企业量身打造了“园区贷”，以融资、国际金融服务、现金管理等三方面的特色产品组合方案，解决中关村示范区内高科技企业中短期融资需求。

目前，华夏银行正在酝酿推出“网络自助贷”，这种贷款模式，国内尚属新事物，是指银行与核心企业的销售终端对接，核心企业的代理商、分销商等小企业无需通过银行的信贷系统，直接在网络平台上实现小额自助贷款，加速了小企业的资金周转，节约了财务费用。

(九龙网)