



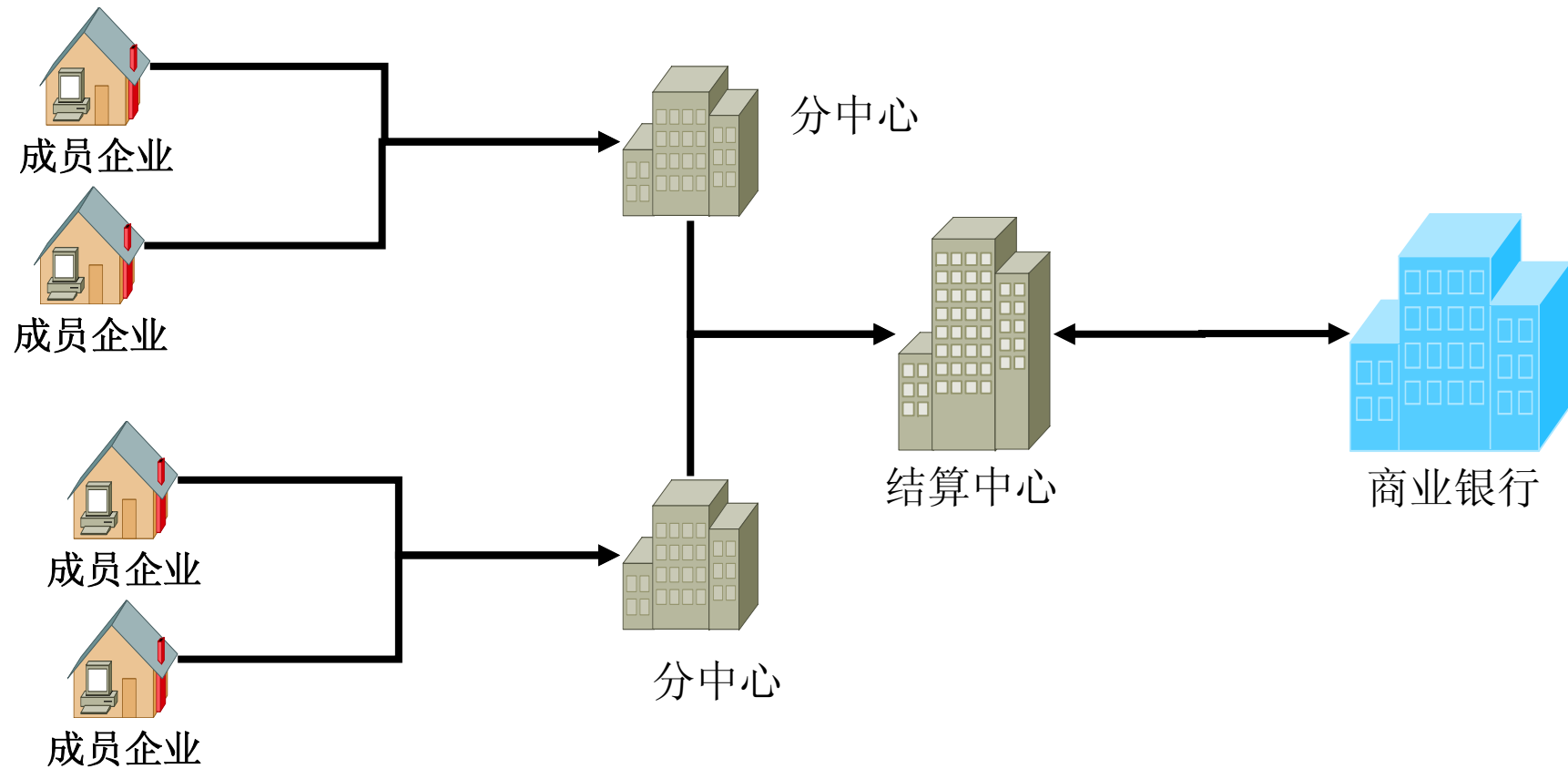
广西机电设备集团有限公司

资金管理分享

• 结算中心结构图



结构要求——三位一体的网络化资金管理平台



• 资金管理模式整体设置



1. 结算中心的设置：对于集团实行多级结算中心的管理模式，广汇汽车服务股份公司设立一级结算中心，在广西、重庆、安徽、河南以及新疆各区域分别设立二级结算中心。

2. 资金管理模式的规划：

- 一级结算中心实行对下属各区域二级结算中心的资金监控，可实时查看二级结算中心的资金状况、经营销售水平、资金流向、流量等，为集团企业资金使用做有效分析；
- 二级结算中心（如广西机电）实行对下属成员单位（如各4S店）的资金集中管理，实现对下属单位资金的有效调控、调剂、调节。

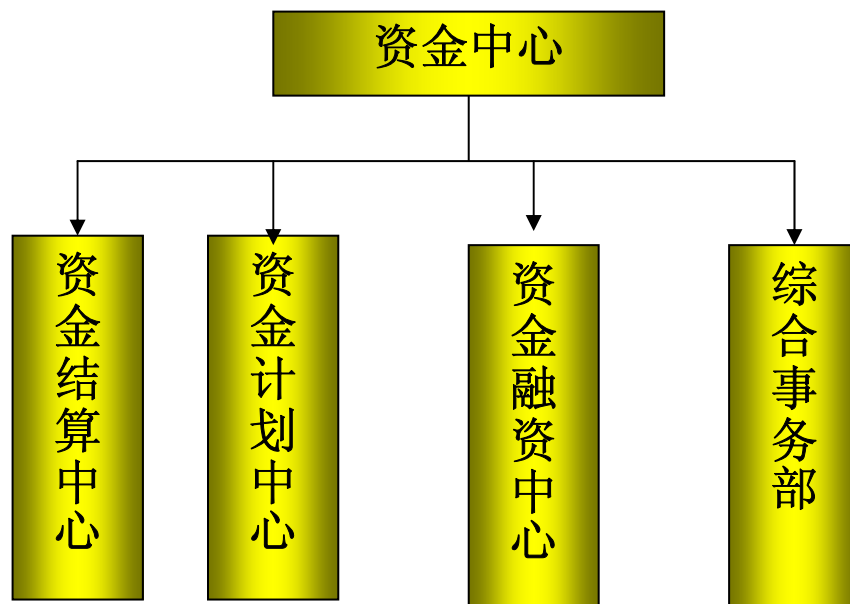
• 结算中心架构



➤ 资金中心的定位

- 成立资金管理的专门机构——资金结算中心，以安全、效益为总体目标，以总部资金循环为主线，多层面、全方位管控资金流，并为管理提供决策支撑，提升总公司的企业价值，相当于公司的内部银行。

➤ 资金中心组织架构



• 资金集中管理的目标



1、总体现实目标：

为了加强集团内部的资金管理，合理控制资金的有效使用，吸收分散资金，盘活沉淀资金，调整债务结构，降低财务费用，防止资金流失和体循环，提高资金运营效益。

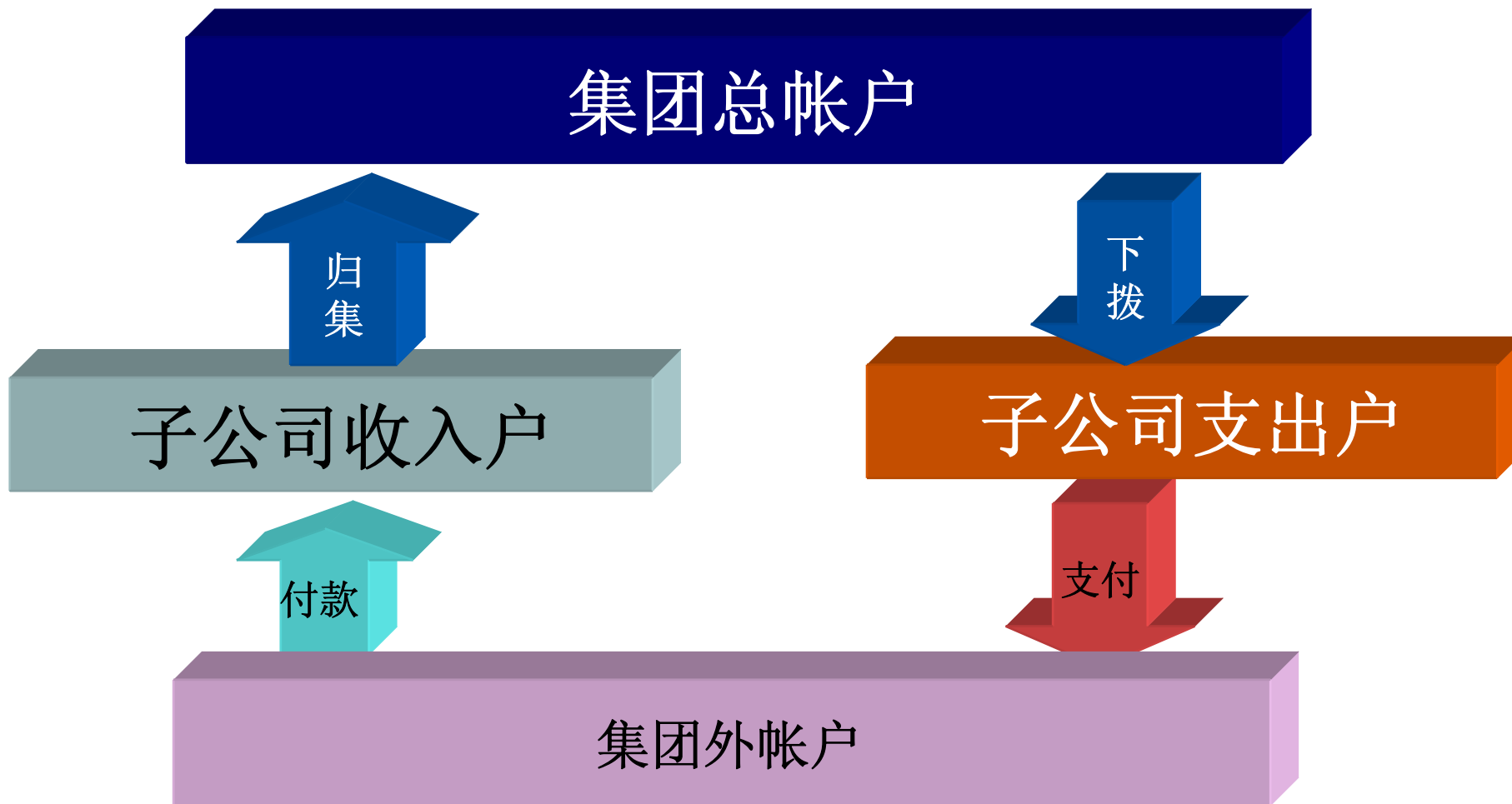
2、组建结算中心具体目标：

- 1、统一对外融资
- 2、集中办理结算
- 3、全面资金预算
- 4、内部调剂余缺
- 5、实施账户监控，数据信息共享
- 6、对外收款自动归集到资金结算中心的银行存款帐户
- 7、建立“公司—资金结算中心—结算银行”之间的网络结算体系

• 资金管理模式：收支两条线+备用金



收支两条线管理



·收支两条线+备用金账户管理模式



主要业务	银行账户 开设办法	结算中心账户 开设办法	主要业务描述
收支两条线 +备用金帐户管理	为成员单位在合作银行开立收入和支出账户（可在多个合作银行开立）。收入账户的控制权在结算中心，支出账户的控制权在成员单位，主要用于备用金管理。备用金账户做为基本账号	结算中心为成员单位开立一个单位活期存款账户（内部账户）进行日常结算。	<ol style="list-style-type: none"> 1.成员单位收入账户的金额实时或定时归集到结算中心的总账户，收入账户实行零余额管理。 2.当成员单位之间内部支付时，直接通过结算中心内部划账，不再通过银行转账。 3.对于大额支出，成员单位根据资金预算向结算中心申请拨付款项，然后由结算中心从银行总账户划款到付款单位的支出账户，然后不落地从子单位支出帐户中支付出去；对于小额支出，则由成员单位自己从备用金账户（可以与支出帐户为同一帐户，定时补齐）支出。

• 资金归集效益分析



1. 收支两条线管理模式优势：收支清晰，方便领导及时查询和有效控制资金流向。
2. 实行收入账户资金归集的目的：
 - 减少资金沉淀；
 - 增加存款利息：如将归集资金以通知存款或协定存款存入银行的利息收入可分配给子公司或作为资金调节。

• 资金集中管理运作模式



运作模式

- (1) 成立结算中心（结算中心视为公司内部银行，合作银行为代理行）；
- (2) 结算账户由资金管理中心统一授权管理；
- (3) 开设独立银行帐户及内部银行帐户；
- (4) 银企直联、无缝连接、不落地处理资金收付，回单终端打印，网上查询，足不出户；
- (5) 资金实时（或定时或定额）归集，统一对外付款；
- (6) 内部资金结算，收支两条线+备用金管理；
- (7) 统一银行授信；统一内部资金调剂和内部授信；
- (8) 结算中心内部成员网上对账；
- (9) 存款、贷款利率：
 - ①采用同期人民银行利率；
 - ②参照同期人民银行利率，存款上浮，贷款下浮（幅度不定期调整，不同企业不同幅度）；
- (10) 大额存款采用协定存款利率；
- (11) 资金预算控制结算。

• 资金集中管理带来的变化： 结算管理



变	不变
中心负责与银行商谈结算费率和存款利率。	中心负责选择合作银行，审批账户开立和撤销。
中心负责搭建快捷高效的银企直联系统，选择先进的、成熟的资金管理软件；通过银企直联系统办理结算业务，足不出户。	纸质结算业务凭证保留。
各公司在银行的账户授权中心管理，中心负责账户管理和对帐；各公司在中心开设账户，自主支配，办理结算业务及对帐； 存款参照同期人民银行存款利率调整，可办理协定存款。	存款有息，取款和转帐自由。
实行收支两条线+备用金管理； 各公司授权中心将银行账户的资金实时/定时归集到中心指定账户，付款向中心申请即可办理。	
出纳工作内容和对象变化, 直接面对中心； 现金收付减少，通过中心收付现金。	出纳岗位保留。
费用报销和借款通过中心网银支付给个人。	费用报销和借款的审批手续不变。

• 资金集中管理带来的变化：预算管理



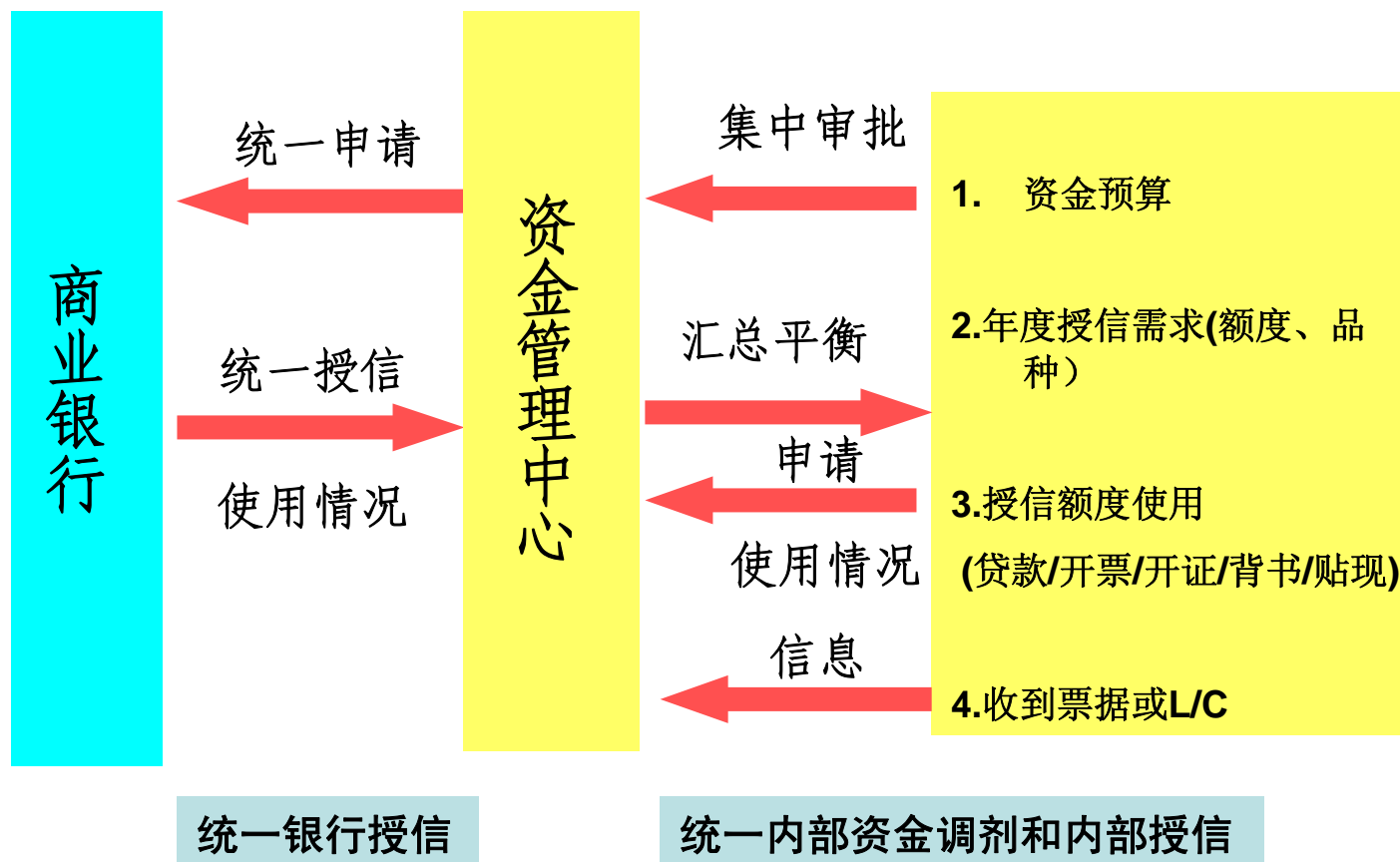
变	不变
各单位需向中心按照规定的模式和科目上报资金预算	需上报预算
中心对各单位的付款执行控制，对超出预算的不予付款，若需付款需追加预算。	
单位制作财务预算和资金预算	各公司仍然保持财务预算
由中心统一调节汇总预算	预算审批流程不变

• 资金集中管理带来的变化：信贷管理



变	不变
<p>各家公司分别向银行申请授信改为由中心向银行申请统一授信，根据企业资金预算确定额度和品种。 不同公司授信条件相同。</p>	<p>中心负责选择合作银行，商谈授信条件和融资价格。 中心统一调度境内外资金和融资。</p>
<p>中心每年对各家公司进行内部信用评级，确定内部授信额度（含担保）。</p>	
<p>各家公司优先使用中心内部调剂资金，签订借款合同，逾期还款将罚息、降低信用等级并通报限期还款； 贷款利率参照同期人民银行贷款利率调整；</p>	<p>贷款付息。</p>
<p>中心统一管理融资（含融资担保）风险、利率和汇率风险。</p>	<p>各公司财务负责人高度重视资金的风险管理。</p>

• 资金集中管理带来的变化：信贷管理



• 资金管理思路： 账户管理



• 一、 账户管理

- 1、 结算中心利用现有本部银行帐户作为结算中心在银行的帐户即现金池， 此类帐户称为母户。 母户用于归集成员单位的资金和对外结算支付。
- 2、 总部所在地的子公司在银行的帐户全部为结算帐户。 结算帐户实行零余额管理。 结算帐户授权结算中心管理。
- 3、 所有企业均在银行保留一个备用金帐户， 用于提取备用金和小额支付。 备用金帐户资金来源于结算中心拨款。
- 4、 结算中心为每个成员单位开立一个内部结算帐户， 用于内部结算

• 资金管理思路：日常结算管理



- **二、日常结算管理**
- 1、资金归集：本部帐户直接进入母户，不需要归集；成员单位实行每天定时从收入帐户归集。
- 2、对外支付：需要对外支付时，均需向结算中心提出付款请求，根据审批流程审批完毕后，交由结算中心完成对外支付。对于总部付款，直接从母户支付；
- 3、内部结算：付款单位通过内部网上银行提内部转帐单，根据审批流程审批完毕，由结算中心从付款单位在结算中心的结算帐户划转到收款人在结算中心的结算帐户上。

• 资金管理思路： 资金预算

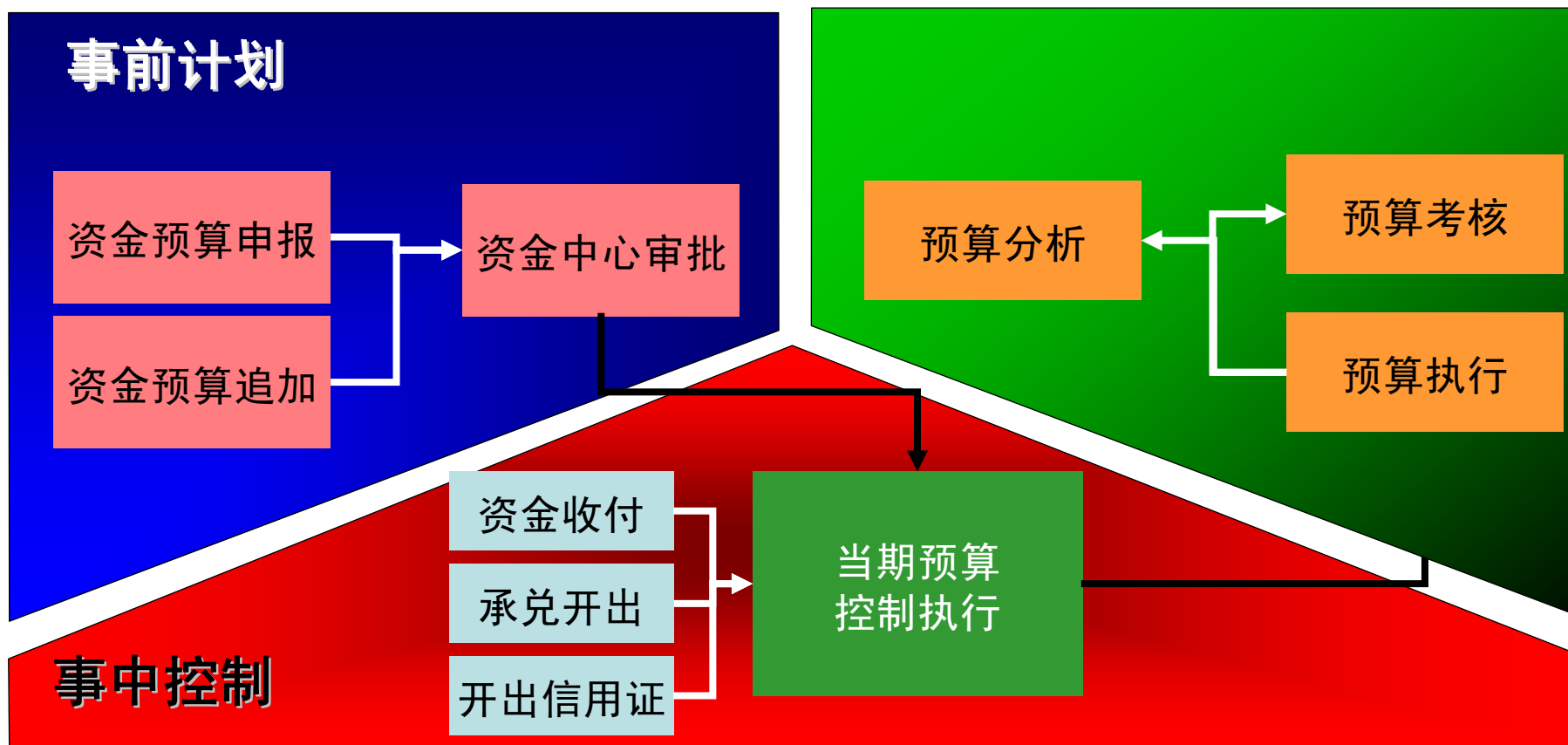


- **三、资金预算实现资金事前计划、事中控制、事后分析**
- **1、预算编制和审批**
 - 结算中心预先设定预算科目，各成员单位每月编制月预算；成员单位的预算经成员企业主管领导审批后上报结算中心。结算中心汇总平衡总的预算，然后再上报上级领导审批。预算经确定的最高领导审批后为有效。成员企业根据月预算再编制周计划，周计划必须在月预算的控制范围内。
- **2、预算执行**
 - 预算一旦生效，在资金支付环节结算系统自动与预算挂钩，预算与结算实现动态控制。
- **3、预算追加**
 - 由于各种原因，已生效的预算需调整，可通过预算追加流程调整。预算追加审批环节与预算编制相同。预算追加经确定后视为预算的一部分。
- **4、预算分析**
 - 由于预算与结算动态结合，预算执行结果可随时查看和分析。

• 资金预算控制



事前计划 ---- 事中控制 ---- 事后分析



目录



第一部分 结算中心组建背景

第二部分 资金集中管理方案

第三部分 实行资金集中管理的原则

第四部分 资金集中管理的效益分析

第五部分 案例分析

• 资金集中管理的原则



- 资金**所有权**不变：谁的钱进谁的账，结算中心设立内部结算账务对成员单位资金进行分户核算。
- 资金**使用权**不变：成员单位对其资金的使用权不变，对资金支付只需要提交申请，其账户资金依然归成员单位自己支配使用。
- 资金**审批权**不变：成员单位资金支付审批权不变，只要是在其资金预算项目额度之内以及账户余额之内的支付申请，各单位审批流程基本不变。
- 资金**有偿使用**：对于上划归集到总公司总账户的资金，结算中心支付存款利息，对于内部调剂资金结算中心收取贷款利息，对于账户透支，结算中心收取透支利息。
- **计划性**原则：各成员单位在资金使用上遵循集团资金预算范围内支用的原则

• 资金集中管理的原则



- **结算自由**原则：资金预算范围内的资金使用遵循支用自由的原则。
- **结算中心不垫款**：下属企业在结算中心的资金余额不足时，下属企业可向结算中心办理票据贴现或在授信额度内申请贷款业务，以获取资金，结算中心不代下属企业垫款。
- **账务核对**：结算中心的账务日清月结，结算中心与下属企业、集团公司的存、贷款按月进行核对。
- **集中不是集权**：集中是为发挥整体优势，而建立统一、规范的管理体系和业务流程，操作层面的权限还完全在各企业。
- 遵守国家法律法规不损害企业利益。

目录



第一部分 结算中心组建背景

第二部分 资金集中管理方案

第三部分 实行资金集中管理的原则

第四部分 资金集中管理的效益分析

第五部分 案例分析

• 资金集中管理效果



- (1) 提高了银行议价能力，降低了融资成本，获得了免担保免抵押的授信条件、免保证金开票开证、贷款采用基准利率优惠条件；
- (2) 集中内部金融资源，银行账户明显减少；
- (3) 整合了内外部资源，解决了此存彼贷问题，减少了资金结算和调度工作量，节省了人力和时间；
- (4) 盘活了内部沉淀资金，减少了银行存款和贷款余额，节约了财务费用；
- (5) 提高了抗风险能力。

• 资金集中管理效益分析



利益相关方	带来的效益
各公司	<ol style="list-style-type: none">1. 专注经营，无忧资金供给；2. 资金风险减少；3. 享受集团客户的优惠授信条件和融资价格、快速高效低成本的金融服务；4. 加速资金周转；5. 提高资金预算和计划的准确率；6. 财务收支更加明晰，便于管理层掌握日常营运资金流向；7. 减少财务部与各家银行谈判时间。
资金管理中心	<ol style="list-style-type: none">1. 进一步发挥规模优势，提高了议价能力；2. 增大内部调剂资金规模，减少外部融资费用；3. 管理更加规范、专业，资金调剂效率更高，便于资金风险管理。
银行	统一管理集团客户，客户拓展快，减少市场开发投入和人力成本。

• 资金集中管理效益分析



序号	项目	收益	说明
1	内部调剂节省的利息	702	按1亿预测,利率7.02%
2	获得银行融资优惠	420	按6亿贷款,获得优惠10%预测
3	手续费	20	
4	协定存款收益	35	按照月均1.5亿存款,超出一亿按照协定存款计算利息,协定利率1.44%计算
	合计(约)	1170	每年均能节省

说明:

- 1、内部调剂包括资金的银行头寸调度所节省的利息;
- 2、实行资金归集后整体实力增强,可与银行商谈适当降低融资贷款利率;
- 3、手续费包括单位对外支付的花费、公司成员单位内部转账费用以及做授信、如开具保函等各类手续费,由于集团代表单位统一与银行谈判,大大节约了财务支出;
- 4、对归集的资金做协定或通知存款,增加利息收入。