

上市公司资金集中管理建设及风险防范——以 N 集团为例

陈 维（四川省新能源动力股份有限公司，四川 成都 610000）

摘要：近年来，我国经济受到全球一体化的影响得到进一步的发展，但是市场竞争也随之越来越大。在国民经济的发展中，上市公司起着非常重要的作用，而资金的运营和管理对上市公司的发展有重要影响，基于此，本文以上市公司 N 集团为例，从上市公司资金集中管理必要性及搭建原则、具体方案选择、存在的问题及风险应对等角度，探讨如何更好地搭建上市公司资金集中管理体系，以及作好后续风险防范，切实提高上市公司在市场中的竞争力。

关键词：上市公司；资金集中管理，资金使用效率，风险防范

1 实行资金集中管理的现状及可行性分析

1.1 现状及必要性

1.1.1 整个集团的资金分散在不同账户，未能充分发挥合力

N 集团作为一家 2000 年在主板上市的国有企业，资金管理相对分散，随着业务的不断发展和并购重组的推进，未来将下辖多个子公司，各子公司的资金分散在不同地域的不同账户中，造成部分资金闲置。而随着公司并购重组的实施和各子公司的转型和发展，必将使用大量的现金，公司更需要汇小溪成湖海，将现金进行集中管理和运用，将钱用在“刀刃”上。

1.1.2 子公司资金不能合理调配，增加了不必要的银行借款和财务费用

N 集团下辖的多个子公司因业务类型和经营模式不同，面临的采购支付周期、销售回款周期及项目建设资金需求不尽相同，在某一时间点上，就将出现部分企业资金富裕，而另外一部分企业资金匮乏的情况。资金富裕的子公司将钱存银行，而另外的子公司需要向银行借款，从 N 集团合并体来看，增加了不必要的银行借款和财务费用。

1.2 可行性和意义

1.2.1 从经济性角度，节约成本，降低财务费用

协助集团减少银行借款，从而实现成本节约的目的。资金集中以后，形成资金规模效应，可以通过资金运作提升资金收益。短期内，兼顾资金流动性、安全性、收益性，除了备付日常经营付款，存量资金可以通过开展委托理财等方式提升资金收益。中长期内，可根据公司战略规划和产业布局，配置专业的部门和人员，最大限度地提高效率、降低成本。

1.2.2 从资源配置角度，提高资金使用效率

通过设立上市公司范围内的集团资金结算中心或财务公司，将下属子企业的资金集中管理和调配，实现对上市公司体系内的资金在时间和空间上进行再配置，有效地控制债务融资规模，提高整体资金使用效率。

1.2.3 从内部控制角度，有利于防范资金风险

通过建立统一的资金结算中心，借助金融机构的资金结算管理平台，将资金结算流程标准化、电子化、线上化，减少人工干预和操作；将子企业层面从容易产生舞弊、差错的资金收支环节脱离出来，从机制上完善了资金收付的内部控制。同时，有利于上市公司从顶端监测资金收支情况，对资金收支和余缺进行分析和预判，对大额资金收支，以及销售费用、管理费用发生进行监控，达到横向到边、纵向到底的穿透式监管的效果和目的，能最大限度地防范

上市公司资金风险。

2 推进资金集中管理建设的原则

①市场化原则：公司资金集中管理应坚持市场化原则，设定合理的资金上存、下借的内部结算利率。例如上存利率可参照协定存款利率设置，下借利率参照同期银行借款利率设置；②依法合规原则：上市公司的资金往来、资金管理受到更为严格的监管，资金集中管理工作必须符合相关法律法规的规定，坚持依法合规原则；③总体推进、分步实施原则：由于 N 集团自身的特殊性，及目前公司正在进行的重大资本运作项目尚具有不确定性，建立 N 集团资金集中管理必须坚持总体推进，分步实施的原则，确保各项工作有序开展。

3 资金集中管理建设的目标和阶段

3.1 总体目标

打造符合上市公司要求、支撑公司战略转型和高质量发展的资金集中管控体系，充分发挥资金效益，为公司经营发展提供强有力支撑。

3.2 分阶段建设目标

3.2.1 研究政策和调研情况阶段

与多家银行和相关单位进行充分的沟通和探讨，调研情况，并充分研究各项政策，确保后续资金集中管理工作稳步高效推进。

3.2.2 搭建归集体系并初步实现归集阶段

统筹子公司资金，通过设立 N 集团资金结算中心，搭建科学的现金管理账户体系，建立 N 集团上市公司体系范围内的资金池，实现资金的集中管理。主要借助网络通讯技术、银行电子化管理功能和财务软件，将整个上市公司体系的资金集中到本部，由本部统一调度、统一管理和统一运用。实现上市公司体系内成员公司子账户余额自动上收下拨、成员公司子账户日间透支、成员公司子账户和上市公司主账户之间资金借贷和结算等综合功能，实现资金使用效益最大化，增强上市公司整体的融资和偿债能力。

3.2.3 建立专业财务公司管理模式阶段

结算中心运营成熟后，可以根据条件建立上市公司体系范围内的专业财务公司管理模式。财务公司作为上市公司旗下独立运营并承担法律责任的法人机构，是上市公司体系内负责资金调剂和资金管理的内部独立运行的职能机构。除了实现前述资金结算中心的基本职能外，财务公司具有金融业务资质，还具有存款、贷款、代理、发行债券、投资、融资租赁、票据、担保、顾问咨询等多项金融类业务，可以为上市公司体系内的成员单位提供量身定做的产

品,灵活性和融资效率较高,能从资金融通角度较好地配合上市公司的发展规划。

4 主要监管政策及影响分析

4.1 上市公司参与控股股东资金池涉及合规性风险

根据《关于规范上市公司与关联方资金往来及上市公司对外担保若干问题的通知》,明确规定上市公司不得以以下列方式将资金直接或间接地提供给控股股东及其他关联方使用:一是有偿或无偿地拆借公司的资金给控股股东及其他关联方使用;二是通过银行或非银行金融机构向关联方提供委托贷款。所以上市公司在参与控股股东资金池/结算中心资金池开展业务时,应当注意只能以从资金池借入资金,而不能向资金池里借出任何资金。一直以来,大股东占用上市公司资金受到资本市场的诟病,上市公司参与实施资金集中管理,必然涉及控股股东、上市公司之间的资金往来。若上市公司向资金池拆出资金,则意味着违规向股东或关联方提供委托贷款。因此,若N集团参与控股股东资金池,仅可以限制性地作为参与方开立资金池子账户,不得向资金池里借出资金,只能在资金短缺时向资金池主账户借入资金,即通过参数调整,N集团可以附限定条件地参与控股股东的资金池。

4.2 上市公司体系范围内设置结算中心的法律依据

根据《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》(2020年修订)6.2.1“上市公司及其控股子公司有偿或者无偿提供资金、委托贷款等行为,适用本节规定,但下列情况除外:(一)上市公司以对外提供借款、贷款等融资业务为其主营业务。(二)资助对象为上市公司合并报表范围内且持股比例超过50%的控股子公司。”根据上述条文,若在上市公司体系范围内设置结算中心/财务公司,上市公司参与资金池/结算中心业务时,向上市公司合并报表范围内且持股比例超过50%的控股子公司借出资金,可不视为对外提供财务资助,豁免履行相关程序,这是在上市公司体系范围内设置结算中心/财务公司,上市公司合规参与资金池业务的法律基础。

5 搭建资金集中管理体系面临的主要问题

5.1 亟需对子公司资金使用情况进行调研和掌握

在N集团范围内建立资金集中管理,必须以对子公司的账户情况、资金使用情况、现金盈余和现金短缺情况全面掌握为前置条件,通过调研和掌握N集团下属各子公司的资金收支情况,测算各公司需保留的每日资金余额,确定每个公司的日支付限额,用于满足限额以下的零星支付和取现需求。即公司开展资金集中管理需在不影响各分子公司正常支付的前提下,进行统筹管理,实现集团总部与各子公司、分公司、成员单位和项目公司之间资金的及时高效融通。

5.2 资金集中管理制度和预算体制还有待建立

在N集团范围内建立资金集中管理,利用商业银行的账户归集系统主要是实现资金的归集相关功能,但资金集中管理涉及对子公司资金的随时掌握,一方面要随时掌握各子公司、成员单位和项目公司资金头寸;另一方面要按照资金使用计划提前做出调拨、使用或者融资的工作安排,因此,在对子公司资金使用情况充分调研的基础上建

立的资金集中管理和资金预算管理制度是公司开展资金集中管理的前置条件。

5.3 建立财务结算中心缺乏必要的人力资源配置

在N集团建立财务结算中心,各级子公司在开立对应的基本账户或一般账户作为归集账户,实行零余额归集到资金池;归集账户由N集团资金结算中心统一管理,包括资金计划收集整理、资金核对和调拨、系统参数设置和调整、额度内和额度外资金管理等各项具体工作,结算中心需投入较多的人力物力,建议N集团设立资金结算中心并配置至少2-4人进行专岗统一管理。

5.4 子公司管理层级的确认还有待进一步梳理

N集团建立资金结算中心,通过对下属子公司账户进行资金头寸、支付额度、透支额度、限额调整方式等参数控制,实现对子公司的资金收付情况的全面监控和管理,实现N集团范围内的资金有效融通。因此,是否建立资金结算中心,是否对子公司资金纳入全面监管,应切实配合N集团对子公司的管理层级的梳理和构建工作而逐步推进,分步实施。

6 后续资金集中管理风险防范措施

6.1 加强资金盈余管理

公司要想获得更大的发展,必须具备充足的资金,并需要对资金进行合理的应用,因此,需要做好盈余管理工作。在这一方面,首先公司必须重视资金集中管理方面的工作,领导人员提高在此方面的认识;其次,需要对公司内部资金的使用情况进行全面的分析,并根据市场的变化情况,根据对市场的调查结果,对资金的使用进行科学的规划,进而使得资金的使用效率可以得到一定的提升。

6.2 加强预算科学管理

在进行资金管理时,预算工作是其非常重要的组成部分,首先,资金管理人员需要提高预算工作的重视程度,根据公司上年度的基本情况,制定下一年度的预算,资金预算一定要详细,制定好计划以后所有资金的支出必须按照预算制定,进而使得资金使用过程中的风险降低;其次,需要组建合理的预算制定团队,安排更加专业的工作人员对企业的实际情况进行分析,该团队内的工作人员必须具有很强的专业知识以及工作经验,这是保障预算合理性的基础。

综上,上市公司实行资金集中管理模式,能有效节约成本,降低财务费用,发挥整合效应。在构建资金集中管理体系的过程中应坚持总体推进、分步实施原则,结合监管机构的各项相关规定,依法合规地开展资金归集,同时应采取各项措施加强后续管理和风险防范,通过资金集中管理发挥资金的“输血造血”功能,切实增强企业竞争能力。

参考文献:

- [1] 谷雪丽. 财务公司实行资金集中管理对上市公司的影响分析[J]. 资本运营, 2015(08):144.
- [2] 陈浩. 企业集团上市公司资金集中管理研究[J]. 航空科学技术, 2011(03):34-37.

作者简介:

陈维(1987-),女,重庆人,中级会计师,从事公司财务管理工作。