

# Conception of Fund Management System Construction for Large Construction Enterprise Groups

Jindong Li Chenhui Li

PowerChina Finance Company Limited, Beijing, 100044, China

## Abstract

Capital is an important resource for enterprises, and a suitable fund management system is the basis for efficient group management of enterprise groups. In the process of intensive management of construction enterprise funds, affected by the characteristics of the construction industry, the centralized management of funds is difficult, and a fund management system suitable for construction enterprise groups can be constructed, which can fully utilize the intensive management benefits of funds and enhance the core competitiveness of enterprise groups. To this end, this paper starts with the current situation of capital management of central enterprises in the construction industry, combined with China's fiscal, financial, and state-owned assets supervision policies in recent years. The fund management system suitable for construction enterprise groups was designed from three aspects: overall idea, system structure and promotion mode. It is intended to promote the development of construction enterprise groups, improve the efficiency of capital use, and help them transform and upgrade to enhance their core competitiveness.

## Keywords

construction; enterprise group; fund management

## 大型建筑类企业集团资金管理体系建设构想

李金栋 李晨慧

中国电建集团财务有限责任公司, 中国·北京 100044

## 摘要

资金是企业的重要资源, 适合的资金管理体系是企业集团进行高效资金管理的基础。在建筑企业资金集约化管理过程中, 受建筑行业特性影响, 资金集中管理难度大, 构建适合建筑类企业集团的资金管理体系, 可以充分发挥资金集约化管理效益, 增强企业集团核心竞争力。为此, 本文从建筑类中央企业资金管理现状入手, 结合近年来中国财政、金融、国资监管政策, 从总体思路、体系架构、推进方式三方面设计了适合建筑类企业集团的资金管理体系, 意在推动建筑类企业集团发展, 提高资金使用效率, 助力其转型升级提高核心竞争力。

## 关键词

建筑; 企业集团; 资金管理

## 1 建筑类央企资金管理现状

资金管理贯穿企业经营活动的全过程, 近年来中央企业通过加强资金集中管理, 建立企业集团财务公司, 推动“业财资”融和, 提升了资金使用效率, 有效增强了企业集团的管控和风险防范能力。2017年财务公司全行业资金集中度47.91%<sup>[1]</sup>, 67家成立财务公司的央企资金集中度49.2%<sup>[2]</sup>, 建筑央企资金集中度35.08%, 造成这种资金管理水平低于行业平均水平的原因主要是: 建筑类企业集团资产规模大、运营范围广、管理链条长、层级主体多、项目布点散、国际化及“走出去”程度高, 造成资金管理体系不完善, 未能形成一个完整、

覆盖全级次的资金管理体系。例如中国电力建设集团二级子公司72家、遍布中国20个省, 二级以下子公司、项目部更是星罗棋布。2017年末, 中国电力建设集团在全球120个国家和地区执行2586个合同项目<sup>[3]</sup>, 在“一带一路”沿线57个国家执行1499个项目合同, 全集团在境外账户遍布亚太、欧非、美洲等89家国家和地区, 共计开立账户1330个, 涉及74个币种。

大型建筑类企业集团由于缺乏统一的、覆盖全级次的资金管理体系, 导致企业开户账户数量多、资金分布散的现象。部分企业为了追求发展规模, 盲目投资, 没有科学的规划发展目标, 银行贷款规模急剧增加, 资产负债率过高, 企业

盈利能力受限,容易造成重大资金风险。部分企业没有完善的资金结算平台和资金监控平台,导致管理层无法掌握大额资金支付的去向和用途,导致流动性管理问题,资金运作效率低。

## 2 财政、金融政策及国资监管要求

### 2.1 实施积极的财政,有效规范国有资产经营管理

减税,降费,加大支出力度补齐短板、惠民生,是2017年的财政政策总基调,多项积极的财政政策落地生效,并产生积极影响。2017年3月,财政部印发《中央国有资本经营预算支出管理暂行办法》,以完善国有资本经营预算管理制度,规范和加强中央国有资本经营预算支出管理。2017年6月,财政部印发《国有企业境外投资财务管理办法》,加强国有企业境外投资财务管理,防范境外投资财务风险,提高投资收益,提升国有资本服务于“一带一路”“走出去”等国家战略的能力,要求国有企业境外投资财务管理贯穿境外投资决策、运营、绩效评价等全过程,将境外投资企业(项目)纳入全面预算管理体系。国务院进行了增值税改革,进一步促进企业健康发展。2018年中国实施积极有效的财政政策,不仅要求在财政支出方面保持适当的增速,并优化支出结构、提高资金使用效率,更以税制改革为重心,完善税收体系,减轻宏观税负,从而激发企业生产活力,服务供给侧结构性改革。

### 2.2 强调金融回归本源,服务企业实体经济

2017年,中国共产党第十九次全国代表大会强调增强金融服务实体经济的能力,深化利率和汇率市场改革,健全金融监管体系,守住不发生系统性金融风险的底线。同时,中国金融工作会议确定了下一阶段的工作重点是推动经济去杠杆,执行稳健的货币政策,把国有企业降杠杆作为重中之重,坚持质量优先,促进融资便利,降低实体成本,提高资源效率,发挥市场在金融资源配置中的决定性作用。

### 2.3 国资监管强化资金集中管理,实施大额资金支出动态监测

国有资产管理委员会,贯彻党中央、国务院关于国有企业改革的指示精神,积极推进中央企业资金集中管理,充分发挥财务公司资金集中平台作用,深入推进集团内部资金集中管理,进一步扩大资金集中范围,优化专项资金、境外资

金等特殊资金的集中管理方式,加快资金周转,提高资金使用效率,要求中央企业2018年底力争全口径资金集中度达到80%以上,有条件的要力争达到90%。2018年8月,国资委专门下发了《关于加快推进中央企业大额资金动态监测工作的通知》,要求利用信息化手段与企业集团的资金管控系统直连,快速达到企业集团对其子企业资金监测的水平,实现企业集团能见即国资委能见,明确了资金监测管控的责任在企业,国资委重点针对大额资金支出进行监测。

## 3 建筑类企业集团资金管理体系设计

如何解决资金类型复杂,资金归集阻碍大,项目账户分布散等问题,如何提升资金集中管理水平,提高资金周转使用效率和效益,并适应中国国家财政、金融政策,满足国资监管要求,是每一个建筑企业集团刻不容缓的责任与义务。

### 3.1 建设的总体思路

资金管理工作应重视系统设计、健全制度保证,提升风险监测和管控能力,深化银企合作,为集团公司产业发展提供坚实的资金保证。为打破建筑行业资金管理难点,实现跨越式发展,资金管理体系设计的总体思路为:“统一管理,分级负责,两级管控,层层穿透,动态监测,全面反映。”统一管理即资金由集团总部牵头统一管理;分级负责即不同层级负责审批职权范围内的资金支付;两级管控即集团总部授权财务公司管控二级子企业资金集中,二级子企业负责所属下级企业资金集中;层层穿透即银行账户集团总部可穿透式管理;动态监测即账户资金支付数据可实时监测;全面反映即全级次银行账户资金支付数据可通过特定系统可视化分析管理。

### 3.2 体系架构

按照资金体系管理总体思路,要遵循“整体规划、顶层设计、夯实基础、逐步推进”的原则,建设建筑类企业集团资金管理体系。

#### 3.2.1 顶层设计

建筑类企业集团应设立财务公司,统一进行集团资金管理,融和集团总部资金管理和财务公司金融服务于一身,着力建设资金归集平台、资金结算平台、资金监控平台、融资运营平台、金融服务平台等五大平台,整合资源、统筹集团资金集中、支付结算、流动性管理、融资担保、债券发行、

风险管控、实现综合性金融服务，提高集团资金统配能力，实现整体效益。

财务公司资金归集平台负责统一调配集团子企业资金，通过结算平台为子企业提供统一的支付结算，通过监控平台实时掌握全级次资金支付动态，通过融资运营平台实现内部资金调剂，外部融资等，通过金融服务平台提供成员企业开立资金证明、信用鉴证、银承开立等一系列服务<sup>[4]</sup>。

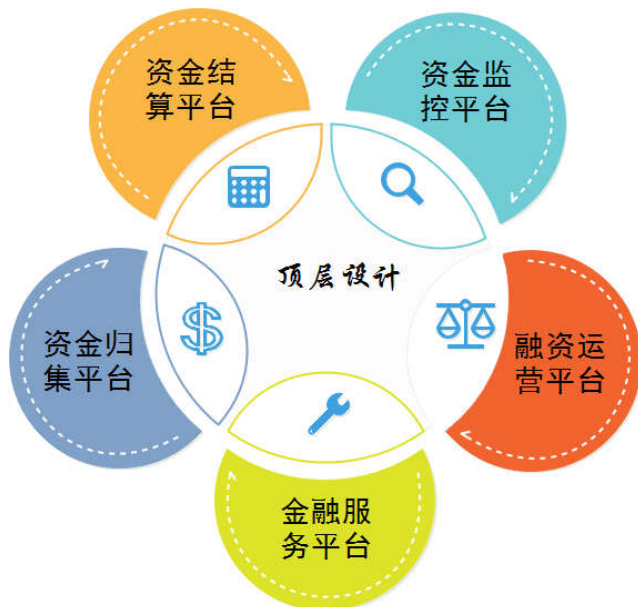


图1 顶层设计方案

### 3.2.2 建立二级收款池与付款池，实现全级次账户全部在池

在集团公司子企业层面分别设立收款结算池和付款结算池，促进资金集中与精益化管理。按“收支两条线”模式管理资金，实现收款实时归集到收款池，并根据合同在线管理、到账日曲线等构建模型进行资金规模预测，管理流动性。搭建付款池，梳理制定贷款还款、物资采购、工程付款、工资发放、业务报销等付款订单，确定付款优先级。依据合同条款和在线管理软件分析确定付款日期，预测日付款资金，在前端业务部门发起付款申请时，由系统与合同进行匹配生成订单信息，进入付款池，按付款优先级进行付款<sup>[5]</sup>。

以收付款结算池为基础，按照以收定支，融资期限匹配付款，实现融资最低化，并根据执行情况适当调整，提高企业资金使用效率和效益。

账户管理实现全覆盖、紧串联、强实时，由“珍珠变成项链”。除专用账户外的所有账户全部进行入池管理，逐一

界定账户级次和功能分类，纵向上按照账户层级递次挂接，收款实时向上归集，横向上按照账户权属映射到资金支付监控系统，实时反映资金支付状态。

### 3.2.3 全级次账户动态监控，资金支付全面实时反映

在子企业资金池建设的基础上，将集团子企业资金池与财务公司归集平台对接，进行资金财务公司统一调度、统一调配。同时与财务公司资金监控平台对接，使账户资金支出总额、单笔金额、去向、用途等信息实时反馈到资金监控平台中，使集团总部可以实时掌控全集团资金动态，各子企业可以了解本企业资金去向、剩余规模等信息。

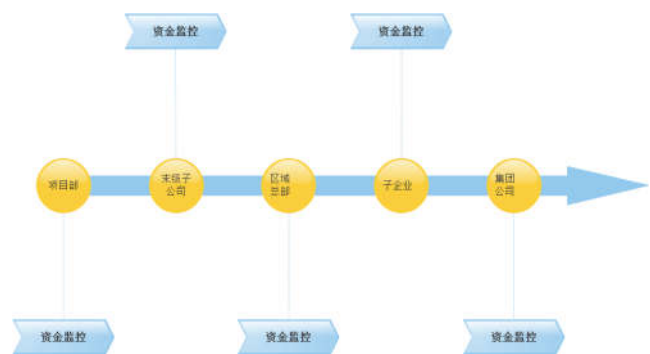


图2 账户监控体系

### 3.2.4 融通三个市场，境内境外资金统一调配

财务公司在归集平台统一调度平衡资金头寸的基础上，强化资金结算平台，成员企业间的结算全部通过财务公司进行，实现结算内循环、低备付、高安全，形成内部金融市场。通过内部金融市场、境内金融市场、境外金融市场相互融通，实现集团融资最优化、资金调配一体化，保证资金供应、提高效率效益、防范资金风险，促进存量资金高效运作、流量资金精益管理、增量资金集中管控，持续提升资金保障能力、运作效益、安全水平。最终形成资金大集中、零余额、广调度，支付实时动态监控的效果<sup>[6]</sup>。

### 3.3 分步骤，分版块、差异化试点推进

建筑类企业集团大多是覆盖投资开发、规划设计、工程承包、装备制造、项目运营等工程建设及运营全过程的综合性建设运营集团，应分步推进，分版块、差异化进行试点建设，按照试点一个、成熟一个的原则，推进资金管理体系建设。同时，资金体系建设应与共享中心融和，将合同管理、账户审批、账务核算、报表生成、支付审批集成化、协同化，形成企业内部闭环一体化管理体系，以不断提升集团核心竞

争力为目标。

### 参考文献

- [1] 中国企业集团财务公司行业发展报告(2018), [M]1-2.
- [2] 关于通报中央企业财务公司2017年度行业监管情况的通知(2018), [M]6.
- [3] 中国电建社会责任报告2017,05.
- [4] 赵宁. 对财务公司发展的几点思考 [J]. 中国石油学会石油经济专业委员会“第三届青年论坛”46-49.
- [5] 王金梁, 张海宁. 财务公司产业链金融业务有关问题探讨 [J] 财务与会计, 2017(01) 51-52.
- [6] 李金栋. 集团财务公司资金管理职能探讨 [J] 财讯, 2017(11)29.