

# 施工企业三级子公司资金集中管理模式探索

潘丽媛

(中铁八局集团第一有限公司 财务部,重庆 400050)

**摘要:**文章分析了施工企业三级子公司资金集中管理中存在的问题,探讨了现行资金集中管理模式对三级子公司的适用性。在此基础上,提出了与项目部承包制紧密结合的三级子公司资金集中管理模式,设计了相应的管理流程和保障机制。

**关键词:**施工企业三级子公司;资金集中管理模式;项目部承包制

**中图分类号:**F230      **文献标志码:**A      **文章编号:**1005-2909(2014)01-0148-05

## 一、研究背景

施工企业因其产品特性、生产过程和经营环境的特殊性<sup>[1]</sup>,对企业资金的集中管理提出了内在要求。在实际的生产经营过程中,由于工程项目分布点多、面广、线长、投资额度大、资金占用多,加之施工垫资和拖欠工程款的现象严重,导致施工企业普遍存在严峻的资金短缺问题<sup>[2]</sup>。因此,加强资金集中管理,提高资金使用效率,降低经营风险,成为施工企业财务管理的中心问题。

现有关于企业资金集中管理的研究和实践基本上是从企业集团层面进行<sup>[3-9]</sup>,很少从施工企业与项目部关系的角度展开,而项目部是施工企业的基本经营单元,对其管理和控制的水平,决定了施工企业经营绩效的高低。

国有施工企业集团的组织结构通常为“集团总公司—二级工程局—三级子公司—分公司、项目部”的金字塔式层级形式。目前,资金集中管理主要是在集团总公司和二级工程局两个层级施行,而在直接管理、控制项目部的三级子公司层面,资金集中管理尚处于探索阶段,还有诸多问题亟待解决。三级子公司的生产经营活动是整个施工企业生产经营活动的缩影,探寻其科学、高效的资金集中管理模式,在理论和实务上都有重要价值。

当前,施工企业普遍对项目部施行承包制,因此,本文旨在探析项目承包制下施工企业三级子公司资金集中管理的模式,并结合相关案例进行分析。下文中,若非特别指明,三级子公司简称为公司。

## 二、施工企业三级子公司资金集中管理现状

三级子公司是施工企业直接控制项目部的管理层级,其面临的资金管理问题在施工企业中最具代表性。随着国家基本建设规模的急速扩大和房地产业

收稿日期:2013-12-11

作者简介:潘丽媛(1975-),女,中铁八局集团第一有限公司财务部会计师,主要从事财务管理研究,  
(E-mail)fxd8881@aliyun.com。

的快速发展,施工企业的经营规模也迅速扩张,其三级子公司的产值往往达到数亿至数十亿,下辖的项目部和下属单位有的多达数十个。因此,施工企业存在的资金管理问题,都集中、尖锐地反映在三级子公司这一层级。

通常,三级子公司具有独立的法人资格,而其管辖的项目部虽无法人资格,却有独立的银行账户,可以直接对外进行收支结算和债权债务清偿,这就使公司与项目部之间在项目建设和资金运作等方面存在一定程度的信息不对称,从而引发项目部的逆向选择和道德风险问题,加大公司的经营风险。

公司下辖项目部量多面广,巨额资金分散在各项目部在各当地银行的账户上,大量资金滞留在施工当地,导致公司资金数量庞大却难以维持大量的经常性存款,更缺少统一协调的使用能力,资金使用效率低。随着公司经营规模日益扩大,尽管产值越做越大,但资金短缺问题却愈发凸显。因此,公司只能通过银行进行融资活动,从而带来了巨大的财务成本支出。令人忧虑的是,虽然公司面临严重的资金短缺问题,但管理的项目部却时常有将闲置资金进行挪用及违规投资的情况发生。由于项目部不具有法人资格,其所发生的经济与法律风险只能由公司法人承担,形成资金在项目部分散,风险却向公司集中的现象。

总体上看,中国的施工企业对项目部的管理还处于一种粗放状态,在三级子公司则尤为明显。尽管对资金集中管理需求迫切,但公司层面行之有效的资金集中管理模式或制度设计依然难觅踪迹。资金集中管理责任不落实,管理体系不健全,措施执行不到位,成为常态。

虽然施工企业集团公司层面的资金集中管理模式建设已探索多年,有的甚至已形成了比较成熟的管理制度,相关的学术研究成果也颇多,但由于三级子公司的特殊性(如管理权限的设定、国家政策的限制等),许多集团公司运用自如的资金集中管理模式却无法移植于三级子公司。对三级子公司资金集中管理模式的探寻依然任重道远。

### 三、施工企业三级子公司资金集中管理模式探寻

#### (一) 资金集中管理原理

虽然集团公司层面的资金集中管理模式不能简单复制在三级子公司,但其蕴含的基本原理和成功

做法,对探寻科学的施工企业三级子公司资金集中管理模式有重要的借鉴意义。

资金集中管理就是在充分控制风险的前提下,运用资金池的原理,统一调剂使用沉淀资金,降低资金成本。一般来说,资金集中管理立足于企业资金管理部门开展,基本模式是通过企业财务部门实施,企业余缺的资金全部集中在总部资金管理部门,由其统一调配。资金集中管理有利于企业提升现金调控和内部控制能力,提高资金管理和运动安全性,也有利于形成内部现金融通市场,通过企业内部各成员单位金融业务的归集和整合,辅之以专业化的运作、专门化的管理,实现公司内部的规模经济效应,改善资金的流动性,从而提高资金的效率性和效益性。

#### (二) 国内外现有企业资金集中管理模式分析

国外跨国公司实施资金集中管理与控制的常见手段主要有三种:(1)内部结算。适用于有大量内部现金流的企业,内部结算或交易净额用来定期(按月进行)抵冲成员公司间的应收和应付账款,使成员公司对外支付净额最小化。(2)现金余额集中。成员公司银行账户按日自动清零,存入集团总部资金管理中心总账户中,成员公司的收入和支出账户余额为零。(3)账户余额集中。账户余额集中是为计算净头寸利息,仅涉及存款余额和负债名义上的冲销,不进行现金余额实物转移<sup>[10]</sup>。

在国内,企业的资金集中管理模式也经历了一个从简单到复杂、从低级到高级的发展过程。最初的资金集中管理模式是通过统收统支或者拨付备用金的模式进行。随着资金集中管理水平提高,资金集中管理通过总公司内部结算中心实施。内部结算中心进一步发展为内部银行。全国性或国际化的大公司一般会发展到利用统一商业银行开展集中结算。有条件的企业通过成立财务公司(称为财务公司模式)实施,兼有内部结算中心的低成本及商业银行便捷的特点<sup>[4]</sup>。

#### 1. 统收统支模式

企业的资金收付活动都集中于企业财务部门,子公司不单独开立账号,资金支出均须通过财务部门,资金收支的批准权高度集中公司总部。该模式有助于企业实现收支平衡,提高资金流转效率,减少资金沉淀,控制资金流出,但不利于调动子公司开源节流的积极性,降低其经营灵活性,以致影响企业经

营活动和财务活动效率。

## 2. 拨付备用金模式

企业按期拨给子公司一定数额资金备其使用,子公司发生资金支出后,持相关凭证到企业财务部门报销并补足备用金,通常适用于经营规模较小的企业。与统收统支模式比较,其特点是一方面子公司有一定资金运营权,可以提高其积极性;另一方面子公司在企业规定的现金支出范围和支出控制标准之内,可以对拨付的备用金的使用行使决策权,有利于资金的内部控制。

## 3. 内部银行

企业建立具有银行管理体制的内部资金管理机构,成员公司必须在内部银行设立账户,遵照统一的结算制度进行日常资金结算与往来核算;内部银行实行银行化管理,对成员公司统一发放贷款,对外统一筹措资金,并对企业资金统一监控。内部银行是企业的结算中心、贷款中心、监管中心。成员公司具有较独立的决策权和经营权,可根据需要向内部银行贷款,但不能直接向外部借款,内部资金实行存贷分户代理,有偿使用。内部银行适用于单一法人企业集团,而对具有二级法人结构的施工企业集团在法律上没有可操作性。

## 4. 结算中心模式

结算中心模式下的资金集中管理通过总部财务部门进行操作,利用电子银行系统来承担结算中心的职能。结算中心模式并不是将分公司的全部资金集中到资金总库,而是资金融通、资金流动和投资等决策过程的集中化,分公司仍然拥有较大的经营权和决策权。

## 5. 财务公司

财务公司是由大型企业集团各成员企业共同投资参股,并经人民银行批准设立的非银行金融机构。它是独立核算的企业法人,在业务上接受银监会的领导、管理、监督和稽核,在行政上隶属于企业集团,其业务范围严格限制在集团内部。财务公司的主要业务包括筹资、融资、投资和信息服务。财务公司作为一个独立的法人,在设立上有非常严格的要求,一般的施工企业很难达到标准。

从管理权限和经营规模看,施工企业三级子公司不具备设立内部银行、结算中心和财务公司的资格。从经营特点看,统收统支模式不利于调动公司下辖项目部的积极性,也无助于提高公司的财务绩

效。拨付备用金模式和结算中心模式最契合公司+项目部的管理情形,但要求公司有很强的预算管理能力和,否则容易导致项目部因极力争取从公司获得更多资金而对把项目部富余资金上缴公司管理并不热衷的状况,最终使公司资金集中管理流于形式。

由上文分析可知,现行的企业资金集中管理模式无法直接用于施工企业三级子公司的资金集中管理,必须探索一个适应于三级子公司管理权限和经营特点的新模式。

## (三) 项目承包制下的施工企业三级子公司资金集中管理模式

### 1. 施工企业三级子公司资金集中管理模式成功的影响因素

三级子公司最核心的管理任务和最艰巨的管理难题,是有效管控下辖的多个项目部,既能充分调动项目部的经营积极性,又能有效控制其可能带来的各种风险。一个成功的资金集中管理模式,必须有助于上述目标的实现。应该认识到,好的资金集中管理模式并不能独立生效,其作用的发挥还取决于公司的管理理念、战略和制度,取决于公司经营的内外部环境。相关研究表明,影响资金集中管理成功的因素(从大到小)包括制度推行力度、组织结构设计、人员素质、资金集中程度、软件平台管理和银行关系管理<sup>[11]</sup>。

从影响资金集中管理最重要的制度和组织结构因素看,一方面,公司下辖的项目部通常量大面广,很难实行集中统一的高度集权管理;另一方面,公司与项目部之间没有其他管理层次,组织结构扁平化,为分权管理提供了条件。项目部承包制能够在集权与分权间实现较好的平衡,既能保证公司对项目部进行有效的控制,又能充分调动项目部经营的积极性、主动性,是公司提高经营效益、降低经营风险、优化对项目部管理的一种制度选择。部分施工企业三级子公司正在探索在项目部推行承包制,即在项目部实行全员风险承包考核,建立项目目标绩效考核责任制,考核指标为责任成本或目标利润,将项目领导班子任期考核与经济利益、职务晋升紧密联系,将年度预期考核和终期考核相结合。项目班子和全体项目部员工按照一定比例缴纳风险金,并与公司签订责任成本合同,工程完工后,按照缴纳的风险金进行总清算。通过建立和完善激励约束机制,进一步加大考核兑现力度,引导项目

部干部员工自觉搞好项目管理,努力提高项目管理水平,最大限度地降低项目成本,提高绩效。一方面,承包制的实施强化了项目部经营人员的责任和风险意识,使其责、权、利进一步统一,有利于提高项目部的经营管理水平,提高业绩;但另一方面,承包制使项目部经营人员的利益聚焦进一步凸显和固化于项目部层面,对公司整体经营目标的关注有所减弱,体现在资金管理方面,就是项目部更希望从公司获取资金,而不愿意向公司上缴资金,导致公司的资金集中管理更加困难。因此,需要在项目承包制的具体设计中融入资金集中管理制度,建立和强化相应的激励约束机制。

从组织设计和人员素质因素看,三级子公司的财务部门原本就肩负资金管理职责,只需授予其更明确的资金管理权限,而无需设立专门机构。在人员素质方面,通过强化财金管理职业资格和技能,当可胜任资金集中管理工作。

从软件平台看,一方面,大型施工企业多已能熟练运用财务管理系统;另一方面,银行的网银系统已得到普及,二者的结合为三级子公司资金集中管理提供了便利的软件系统支撑。三级子公司并不需要很复杂、高级的资金管理软件系统,结合银行的网银系统,在资金集中管理流程中设置必要的审核环节,就可以很方便地对项目部的资金账户进行有效监控。

## 2. 施工企业三级子公司资金集中管理模式构想

综合考虑各项影响因素,紧密结合项目承包制的推行和完善,能够建立行之有效的施工企业三级子公司资金集中管理模式,其主要内容包括:通过合理划分公司与项目部之间的资金管理权限,依托软件平台,优化资金集中管理的组织结构和人员配备,全面实行资金集中管理。

施工企业三级子公司资金集中管理模式运行的基本流程是:公司会同项目部编制资金预算;项目部开立纳入公司资金管理软件平台监控的银行账户,公司向账户拨付备用金并计算资金占用费;项目部大宗物资设备采购向公司申报,由公司集中招标采购、集中支付;项目部权限内的现场管理费和材料采购费的支付经软件平台由公司财务部门审核通过后方可支付,并在公司对账、结算系统中实时反映;再向项目部补充、调整备用金;项目部应收款项进入公司账户。

## 3. 施工企业三级子公司资金集中管理模式有效运行需要的制度建设

资金集中管理模式有效运行需要一系列的相关制度建设,设计科学的管理流程和严格的规章制度。

第一,设计合理的激励约束机制,引导项目部主动参与资金集中管理。在项目部承包制中加入资金集中的激励约束机制,是资金集中管理模式成功的基础。一是建立资金上缴激励制度,根据完成情况给予相应奖惩,奖惩形式可有多种选择,如在项目部全员的风险奖金兑现中体现,或将项目部人员奖金按一定比例与公司整体绩效挂钩,或将项目部资金上缴情况与项目部从公司获取资金支持相联系,也可在项目部管理人员的升迁、任用中将资金上缴执行情况纳入考察内容;二是实行资金有偿使用制度。对公司为项目部垫支和借用的资金收取资金占用费,并计入项目责任成本进行考核,以促进项目部及时归还、上缴资金,使项目部与公司共担资金压力和经营风险。

第二,设计科学、合理的资金集中管理流程。首先,实行预算管理制度,科学、准确地编制针对项目部的预算。尽管预算编制是施工企业的管理难点,但也是其实现管理科学化的起点,应尽可能依据建造合同做好收入预算,根据施工计划编制建造成本预算,以准确反映项目部经营活动涉及的资金运行状态。其次,在科学编制、严格执行预算的基础上,对项目部实行备用金管理制度。备用金存入公司财务部门为项目部开立的银行账户由项目部根据施工计划使用,该账户由财务部门通过银行的网银系统进行监控。项目部的现场管理费和材料采购费从备用金账户支出,但支付凭证和手续须经公司财务部门审核,通过后方可支付。再次,实行大宗物资设备招标采购、集中支付制度。公司依据各项目部的施工计划,对需要的大宗物资设备进行集中招标采购,采购过程要有财务部门全程参与,并依据采购合同进行集中支付。最后,公司依据项目部的施工进度对其备用金额度进行动态调整。项目部的实收款项进入备用金账户,超出额度的部分通过银行的资金归集系统自动转入公司的集中资金账户,不足部分由公司补充,补充部分记收资金占用费。以此可促使项目部维持合理的备用金额度并积极催收应收款项。

第三,科学设计资金集中管理各环节的规章制

度,对资金归集、物资采购、采购资金支付申请、采购资金支付以及采购资金管理与监督等关键环节进行规范,加强资金审批程序,完善资金支付手续。公司赋予财务部门必要的权限、配备专职人员负责资金集中管理,并规定相应的业务范围、岗位责任、工作标准和奖惩规则。提高资金管理人员的职业素养和专业技能,使之在业务操作和管理决策等环节上提供监控、稽核和分析的手段。健全的规章制度是有效的资金集中管理的必要而非充分条件,还必须从公司到项目部全面贯彻资金集中管理思想,严明资金管理制度,在各项目部统一认识,统一业务处理方式,严守资金结算纪律、信誉,保障资金集中管理制度顺利执行。

#### 四、结语

中国施工企业管理总体上仍处于粗放状态,尤其是资金管理效率低下,缺乏有效的管理模式和运行机制,影响企业经营绩效提升,扩大了经营风险。施工企业三级子公司的资金管理尤为突出,亟需探索一个适应其经营特点的资金集中管理模式。笔者对此进行了探讨,提出了一些基本设想。当然,这些设想需要在企业的具体管理实践中进行检验和修正。

#### 参考文献:

- [1]董玮. 建筑施工企业资金集中管理策略探讨[J]. 企业研究,2012(20):59,63.
- [2]岑小莉. 论施工企业资金集中管理[J]. 合作经济与科技,2012(4):46-47.
- [3]高中元. 我国企业集团资金集中管理的有效模式与实践[J]. 山东社会科学,2011(3):95-97.
- [4]谢建宏. 企业集团资金集中管理探讨[J]. 会计研究,2009(11):44-47.
- [5]余立伟. 中国企业资金管理研究现状[J]. 经济研究导刊,2012(36):46,54.
- [6]徐美飞,郑丹. 施工企业资金集中管理及其方法选择[J]. 会计之友,2008(5):18-19.
- [7]段玉峰,孟菲. 企业集团资金集中管理模式的比较与选择[J]. 经济研究导刊,2011(36):86-87.
- [8]钱欣. 浅析资金集中管理在施工企业应用中的影响[J]. 吉林工商学院学报,2012(2):53-55.
- [9]吕雪蕾. 关于集团公司资金集中管理模式的探讨[J]. 当代经济,2012(6):16-17.
- [10]陆正飞. 企业发展的财务战略[M]. 大连:东北财经大学出版社,2000.
- [11]张瑞君,邹立,封雪. 资金集中管理成功因素的实证研究[J]. 会计研究,2006(11):69-75.

## Capital-centralized management mode of construction enterprise's third level subsidiary

PAN Liyuan

(Office of Finance, No. 1 Engineering Company of China Railway  
No. 8 Engineering Group Co., Ltd, Chongqing 400050, P. R. China)

**Abstract:** The problems existed in the capital-centralized management of construction enterprise's third level subsidiary was analyzed and the applicability of the existing capital-centralized management mode for the third level subsidiary was discussed. On this basis, a capital-centralized management mode closely integrated with project contracting system was proposed for the third level subsidiary and corresponding management processes and supporting mechanisms were constructed.

**Keywords:** construction enterprise's third level subsidiary; capital-centralized management mode; project contracting system

(编辑 周沫)