

# 基于“1233”体系下的资金管理 ——以X公司为例

尧宗英

国网重庆市电力公司综合服务中心

**[摘要]**资金管理是企业财务管理中的关键，随着国有企业的发展规模不断扩大，国有企业经营发展过程中资金管理的作用越来越明显。本文针对X公司资金管理的现状，以及“1233”卓越资金管理体系推行以来资金管理的问题分析。提出建立“234”工作思路方法，以提质增效为目标，夯实“组织”和“技术”2项保障，建立“思想宣贯、过程管控、结果考评”3大管控措施，重点着力“数据清理、问题分析、收支预测、预算执行”4大方面，强化对“1233”新型资金管理体系的运用，以全面提升企业资金安全性、效率性、效益性。

**[关键词]**国有企业；提质增效；1233；资金管理

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.1919

## 一、引言

### （一）研究背景

在行业改革的新形势下，传统的资金管理已经无法满足当前国有企业的发展需求，公司党组高度重视资金管理工作，于2018年提出构建“1233卓越资金管理体系”，先后组织制定并发布了优化方案与实施方案。Y省公司根据优化提升实施工作安排，在2018年试点基础上，2019年7月完成省公司推广。X公司作为Y省公司第二批上线单位，于2019年9月正式上线“1233”卓越资金管理体系，而该方案如何落地，如何达到它理想的效果，对于X公司来说成为一个急需认真思考解决的问题。

## 二、“1233”卓越资金管理体系介绍

### （一）“1233”卓越资金管理体系内涵

“1233”卓越资金管理体系主要思路为：搭建一套公司级集团账户、建立两个结算池（收款结算池、付款结算池）、融通三个市场（内部资金市场、境内资本市场、境外资本市场）、构筑三维立体安全防线（三个主体、三种工具、三类风险）。

### （二）“1233”资金管理体系总体目标与思路

“1233”资金管理体系以资金收支标准流程为主线、以全生命周期付款订单为载体、以覆盖公司全部经济业务收付款结算池为核心，运用信息化技术，科学预测资金流入时序，合理控制资金流出节奏，推动现金流由“月度预算”向“按日排程”转型升级，实现融资精准管控、运作精益安排、安全智能监控。

## 三、现状分析

### （一）资金管理基本情况

截至2019年末，X公司银行账户共计2个（其中：基本结算账户1个、一般结算账户1个）。X公司全面执行分级分类银行账户管控标准，加强银行账户日常管理，提高账户使用效率；积极应用公司总部统一开发的银行电子自动对账系统，实现系统自动生成、在线审核银行存款余额调节表，确保未达账项在线闭环管理、对账情况在线监控。

### （二）现金流预算管理情况

X公司注重现金流预算管理，依托公司“1233”按日排程管理体系，以资金收款结算池和付款结算池为基础，将每月收

入和支出细分到各部门，实时监控每一笔资金收流向，既保障资金安全，又提高资金使用效益，月末资金余额控制在下拨经费的5%以内，基本实现资金的合理配置。

### （三）资金安全管理情况

X公司每年开展资金安全自查，对银行账户开立、银行账户管理、保险柜盘点情况、银行票据使用、银行预留印鉴保管、银行密钥管理、防疫应急款项支付情况等方面开展自查，对发现的问题立查立改。加强资金支付安全管控，严格执行大额支付和双重审核流程，按月盘点银行票据，严控对私支付业务。

## 四、公司资金管理问题分析

### （一）现金流预算执行偏差较大

通过统计X公司2020年1-12月现金流收支执行情况，发现X公司现金流入与支出执行偏差均较大。进一步分析，在剔除支付社保款的影响后，支出执行偏差有较大缩小，薪酬业务类的社保款因受政策影响存在不可控性且金额比例影响较大，成为构成支出执行偏差的主要因素。现金流入中房屋租金、保险赔偿款、代收社保及年金，其收款时间及金额均存在不确定性成为构成收入执行偏差的主要因素。

### （二）系统反馈问题较多

自2019年9月“1233”资金管理体系在X公司正式上线以来，X公司配备对口系统项目组技术人员，用于支撑上线过程中新流程、新功能在实际应用中遇到的问题或功能短板。据项目组技术人员反馈，截止2020年末，ERP及财务管控系统已收到问题处理意见数百条，涉及预算提报、资金支付流程中各种操作及数据传输问题。

### （三）公司资金管理问题动因分析

#### 1. 管理因素

一是权责不清，业务部门与财务部门无法区分所负责内容，影响“1233”新型资金管理体系运行效果。二是无科学的现金流预算方法，各业务模块的现金流预算多是靠经验、凭感觉，导致现金流预算准确度欠佳。三是业财协同不高，财务部门与业务部门未建立起一套行之有效的沟通体系，造成“1233”新型资金管理体系运行低效。四是制度管理不到位，未明确具体考核标准，传统的管理模式已无法满足新型资金管理体系带来的各项改变，导致现金流管理存在漏洞。

## 2. 系统因素

系统不完善,不能满足一些复杂及非常规流程。“1233”资金管理体系需要倚靠ERP、财务管控、移动商旅、员工报销等多系统协同整合,当系统间出现数据传输问题时,各系统项目组人员常常会互相推诿问题,使事情无法得到解决,只得暂时搁置,影响资金“按日排程”效率。

## 五、提升资金管理的对策

### (一) 建立组织和技术保障双轮驱动

X公司成立资金管控优化提升工作小组,统筹负责资金管控优化提升的组织协调,督导各部门贯彻落实各项重点措施。领导小组组长由X公司负责人担任,成员由X公司各部门负责人组成。资金管控优化提升工作小组下设业务小组和技术小组,业务工作组由财务部负责人担任组长,负责贯彻领导小组工作部署,组织各部门落实管理要求和业务规范,协调解决相关问题。技术工作组由财务部资金管理专责担任组长,成员由X公司各业务部门资金预算提报专责组成,负责实施并解决运行技术问题。

(二) 建立“思想宣贯、过程管控、结果考评”3大管控措施

#### 1. 思想宣传先达先行,重点推进提质增效内外化行。

一是持续开展“1233”新型资金管理体系的培训和宣贯,提高财务、业务等相关专业人员思想认识和操作水平;建立周例会、交流座谈等机制,采用OA、微信、专题会议等多种渠道,加强跨部门沟通与协调,提升工作宣贯力度。二是通过鼓励各绩效主体全面挖潜增效,提升资金使用效率和效益。如将租赁合同收款时间约定为月初,并于每月初积极收取全年租赁收入,为公司增加资金利息收益。

#### 2. 紧抓收支预算匹配,精益管控资金按日排程

一是根据付款结算池和收款结算池中的收付款业务信息,按预计收款时间(租赁收入按历史回收情况模拟流入曲线)形成资金收款时序排程,依据业务特性及合同付款条款要求形成资金支付时序排程。按日预测未来现金流入、流出及余额,动态跟踪资金状况及动向,实时监控资金日排程执行过程,提高资金的使用效率。二是根据资金支付全流程管理要求,实行月预算申请、业务报销和付款申请的订单一体化管理。

#### 3. 盯紧执行结果,及时反馈精准堵塞管理漏洞

做好月度现金流执行偏差控制。月度现金流执行偏差控制一直是资金运用中难以攻克的一关,为做好偏差控制,X公司资金专责每月5日前将当月月度现金流汇总申请情况表下发给业务专责,每月25日统计当月资金使用情况,如发现未及时完成现金流预算的情况将立即与相关业务部门核实资金使用情况,具体问题具体分析,如有应付未付的款项则加急办理支付流程,如确定无需再付则及时调减现金流预算。

(三) 重点着力“数据清理、问题分析、收支预测、预算执行”,助力资金使用质效提升。

#### 1. 理清存量数据,夯实线上线下基础

持续开展未履约完成的历史数据清理。X公司在开展清理

工作前加强宣贯,向业务部门阐明为何清,争取业务部门理解配合。在清理过程中联合相关业务部门,详细规划清理步骤及时间节点,明确各部门职责。在省公司及项目组的指导下正确开展供应商往来账款与采购订单数据稽核清理工作,确保清理结果客观、准确、完整。

#### 2. 加强监督检查,强化问题分析反馈

完善各类资金台账,夯实资金管理基础。X公司严格按照公司资金管理办法中各类资金台账模板,持续完善各类资金台账。定期自查,对自查出现的问题开展回头看,力保安全隐患得解决,安全死角无遗漏。同时,利用好资金监控平台,实时监督公司资金安全,推动实现资金存量“看得清”、流量“管得住”、风险“控得严”。

#### 3. 做好收支预测,降低现金流预算执行偏差率

针对收入,采取全方位预测模式,将收入细分为房屋租金、保险赔偿款及代收代付款。通过对历史数据及公司实际流程的综合分析提高预算执行率。针对支出预测,将每月需编制的业务预算大致分为六类:服务采购类、员工报销类、总额预算类、物资采购类、薪酬业务类、税金业务类,且不同业务类型预算金额严禁调剂使用。为提高支出预算准确性,公司根据不同情况提出两种方式:一是需当月入账当月付款的,凭已有发票等入账凭据做当月支付预算;二是可当月入账次月付款的,凭实际完成情况做次月支付预算。

#### 4. 强化预算执行刚性,确保各项举措落地实施

为达到资金流“按日排程”的目标,加强资金支付时间预测。由业务部门发起支付申请并预约支付日期,将资金预测精细到日。为合理管控支付预约时间,将支付业务分为:每月固定支付业务和每月弹性支付业务。每月固定支付业务支付预约时间定在每月15日前;每月弹性支付业务支付预约时间放宽至每月18日前。为平衡各方工作时间,规定各部门需在业务预计付款日期前三个工作日将线上付款流程及纸质付款申请单传递至财务部。

## 六、结论

夯实资金管理工作是财务工作的重中之重,X公司通过建立组织和技术保障为资金“1233”新型资金管理体系建设工作打好了坚实的组织管理基础,通过“思想宣贯、过程管控、结果考评”3大管控措施”以达到对员工整体梳理观念、提升素质,对资金管理工作健全机制、完善流程、提质增效;通过重点着力“数据清理、问题分析、收支预测、预算执行”等措施,实现资金管理工作全链条闭环管理,提高资金管理效益。

## 参考文献:

- [1] 蒋铭. 基于ERP系统的集团企业资金管理研究——以W集团为例[D]. 江西. 江西财经大学. 2016
- [2] 陈富荣. 关于国有企业资金管理的思考[J]. 投资理财, 2020(05): 42.
- [3] 陈玉凤. 新形势下国有企业资金管理的研究[J]. 财会学习, 2019(06): 200-201.