

# 财务共享模式下集团公司资金管理思考

申亚改

郑州工业应用技术学院

**摘要：**集团公司在发展过程中，资金管理是非常重要的工作内容，对公司的生存发展、资金利用、投资融资、纳税等都有非常重要的影响。集团公司规模较大，旗下有很多子公司，而传统的资金管理模式，不利于提升企业的资金利用率，无法满足企业各个活动所需要的流动资金，还会造成资金的浪费，对企业的长远发展不利。财务共享模式可以构建系统的资金管理平台，对各个子公司的资金进行一体化管理，弥补传统资金管理的不足，对企业的发展有着非常重要的促进作用。本文主要结合财务共享模式下集团公司资金管理存在的问题，分析了财务共享模式下集团公司资金管理的策略，以期可以为集团公司提供更稳定的现金流。

**关键词：**财务共享；集团公司；资金管理；管理策略

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.10.214

## 前言

当前，在信息技术不断发展过程中，对于财务管理工作提供了非常大的支持，提高了财务管理的效率，在集团公司资金管理方面也发挥着重要的作用。然而在集团公司中，由于财务部门内部工作比较多，财务管理人员的专业素养参差不齐，因此在资金管理方面无法保证质量，影响资金管理的效率。财务共享中心的出现，充分利用了现代化的管理模式，将各个部门的数据集中起来，通过系统化的管理，可以提高财务资金的管理效率，对集团公司的内部管理与可持续发展有着非常重要的意义。

## 一、财务共享模式下集团公司资金出现问题

(1) 资金集中风险。财务共享模式下在集团资金管理中，会对资金进行统一管理，这对于资金的管理模式和管理流程提出了更高的要求。很多企业在资金管理过程中采取“一刀切”的模式，而没有对不同类别的资金进行划分，最终影响资金管理的效率，导致在资金管理过程中出现一系列问题，增加了资金管理的风险。另外，通过资金的集中管理，对于集团公司的融资能力、抗风险能力提出更高的要求，如果资金在利用过程中出现不当会增加财务风险，最终会影响到集团公司的发展。

(2) 财务共享流程问题。在财务共享模式下，一些集团在资金管理中依然存在在财务数据混乱、职责不清、业务流程脱节等问题。一方面，部分财务工作人员缺乏对业务流程的了解，财务部门和业务部门信息存在壁垒，数据信息传递不及时，都会影响到财务管理的效率。在资金统一管理中，资金的预算和阶段等模块没有清洗的权责，从而无法有效的落实资金管理活动。另一方面，会计信息的准确性不能得到保障。在集团公司与子公司中，容易存在财务数据不一致的情况，数据的真实性不能得到保障。另外，财务系统不够完善，没有充

分发挥管理会计的职能优势，导致集团企业的财务报告不够全面、不够准确。(3) 资金监管形式化问题。在一些集团企业中，资金的管理不合规范，在资金利用的监管方面存在着形式化严重的问题，从而造成了资金的滥用和浪费，最终导致资金出现账实不符的问题。很多集团公司只对大额资金进行管控，而忽视了小额资金的管理，导致多笔小额资金的使用不够规范。在一些集团公司内部，由于资金的监管存在形式化问题，在监督考核方面有所忽视，还容易造成数据的丢失和泄漏的风险，财务人员的风险意识不强，工作人员监管不力，在出现财务风险的时候没有合理的应对策略，最终将对集团公司造成较大的经济损失。

## 二、财务共享模式下集团公司资金管理优化措施

### (一) 优化预算管理体系

在集团公司资金管理过程中，需要制定良好的资金管理制度，保障流量资金的灵活运转，从而使得企业的内部运转可以平稳进行。集团企业需要对内部预算体系进行优化，完善预算管理制度，从事前、事中和事后三个阶段加强资金管理。第一，在事前需要编制完善的资金管理计划，在预算编制过程中，可以制定合理的预算编制流程，从而在使用资金的时候，需要按照流程进行申请。通过财务共享中心，对集团企业的业务数据进行分析，编制详细的预算并提交到财务共享中心，由集团财务部门进行审核，并对集团企业的未来发展情况进行预测。通过对不同单位、不同部门的预算进行分析，在通过调整预算并下发到各个单位中，基层单位需要按照集团公司下发的预算进行执行。第二，在事中管理中，资金的执行过程中需要加强业务部门和财务部门的沟通，从而使得预算可以与业务活动挂钩，对各个预算节点进行监督控制。通过了解预算执行情况，对于存在的问题及时改进，从而有效的控制财务风险。通过建立自

动预警机制，一旦发现在资金使用过程中，存在超预算的情况，需要发出预警信号，工作人员对出现超预算的原因进行分析，并采取有效的解决措施，防止出现预算不足的情况。如果预算资金与实际存在的差距比较大，需要对具体的原因分析并呈报到财务共享中心，通过有效的解决策略，或者调整预算等方式，找到出现超预算的原因，并提出有效的解决方案，实现财务资金的灵活管理。在预算调整之后，需要继续跟进资金的使用，保证资金使用的合理性与安全性。第三，在事后需要对预算执行情况进行评价，分析预算执行的效果。集团公司可以制定合理的奖惩制度，通过各个部门对预算执行的结果，对表现优异的部门和个人给予奖励，对于在预算执行过程中存在懈怠、不负责任的部门和人员进行惩罚，充分激发集团公司预算执行的积极性。

#### （二）完善账户考核制度

在企业经营过程中，不可避免的会进行资金的流入和支付，而通过银企直连的方式，可以在不通过登录网上银行的方式连接银行系统和企业财务共享系统，充分发挥财务共享模式的优势，管理成员单位的银企质量账户，对下属单位的线上余额进行查询，对下属单位的交易、资金流入和流出进行监督，还可以对下属单位账户的状态进行查询。通过这样的方式，可以对子公司的资金业务进行监督管理，从而保障每笔资金业务都可以符合规定，都在集团公司的监管下进行，这样也可以避免出现操作风险。集团公司鼓励下属单位开通银企直联账户，并将开通银企直联账户作为资金管理的重要考核指标，随时对下属单位的银行账户信息进行查询，防止资金的不合理利用。另外，在子公司账户使用过程中，还要加强规范，可以制定统一的账户管理考核制度，对不规范的账户、信息登记不准确账户、僵尸账户及时清理，如果不及时清理则会对下属单位扣分，并对相关责任人进行处罚。

#### （三）完善资金审批流程

首先，集团公司付款审批流程较为复杂，可能会错过了最佳的付款时机，对于这种情况可以对不同的业务类型，进行分类管理。对于常用的业务和重点业务，如土地拍卖、职工薪酬资金等方面的资金，可以设置优先审批，或者简化审批流程。根据客户信用程度和账户使用频率进行分类，根据不同类别的支付特点自动识别，从而从整体上缩短审批的时间。其次，还可以利用银企直联账户，通过财务共享中心与银企直联直接相连，可以直接支付下属单位的申请付款，无须进行资金的拨付。在线上还可以查看资金流水，对资金的申请进度进行查看，对资金的支付和流入进行监控。财务共享服务

中心工作人员，应提高支付申请的办理意识，从而避免因支付延期造成的损失。另外，还可以通过人工智能技术，通过机器实现自动化审核，在出现资金申请的时候，可以通过财务共享中心的机器自动识别单据，从而提升资金申请的效率。如果有不能通过自动识别的单据，可以通过人工审核，这种方式也可以降低人工审核的工作量，极大的提升了审核的流程。在集团公司资金管理，需要将管理责任落实到每个工作人员，每笔款项的支出都要有负责人，在出现问题的时候可以及时追溯到负责人。在资金结算中心，通过绩效考核将资金的支付准确率和支付效率，与员工的薪酬相联系，如果出现重大错误需要追究工作人员的连带责任。在未来发展过程中，还可以引进区块链技术，利用区块链的分布式记账原理和不可篡改的特点，在各个阶段之间，不需要进行授权，从而解决资金审批流程过长、审批效率低的问题。通过区块链和人工智能相结合，通过计算机程序自动执行，无法通过人为干预，也不能被人篡改和造假，在资金的管理方面可以保证安全性，有效的解决了节点授权问题，还可以简化操作，提升资金的流转效率。

#### （四）搭建大数据云分析平台

在财务共享模式中，融合了各种数字技术和智能化技术，对于会计核算工作的准确性和效率有着非常重要的作用，还会重塑会计核算流程。通过财务共享服务平台，可以在云端形成一个数据处理平台，在此平台中对财务数据进行统一的处理，从而打破的时空边界的束缚，将各个部门的数据与云平台系统对接，可以实现数据的共享。通过统一的业务端口，可以对会工作流程进行优化，实现数据的自动获取和同步生成，还可以自动生成数据报表。通过财务共享平台，可以打破信息壁垒，实现数据共享，通过智能化技术对数据信息进行统一的分析和处理，提高了财务数据的处理效率，加强了业财融合的效率，在管理方面提升了效率，使得集团公司的管理人员可以随时查看财务数据，从而以财务数据为基础，制定科学合理的决策。通过大数据分析平台，可以实现不同来源的数据的整合，从而使得数据的格式得到统一，并对数据信息进行充分的挖掘和处理，使得原本杂乱不堪的数据信息可以梳理的更加清晰，通过大数据技术可以在海量的数据中找到用于的信息，提升数据信息的价值。管理人员可以登录财务共享平台，对数据分析的结果进行查看，还可以利用数据影像技术实现实物单据的电子化。基层业务人员通过扫描单据，就可以将单据上传到共享系统中，这样可以有效的避免单据的丢失，促进数据流转效率的提升。当前，数据影像服

务还可以与财务系统对接，在未来还会与其他系统对接，从而实现业务的全流程的影像对接。

### （五）实施高级管理会计人才储备战略

首先，集团在资金管理过程中，需要调整与创新，就需要有新鲜的血液，有更多优秀的会计人才的加入。在对管理会计人才培养过程中，不仅要掌握会计准则和相关制度，还要具备信息技术、数据分析、战略决策和经营管理方面的能力，培养更多同时具备会计、管理、计算机等能力的人才。在人才培养过程中可以采用学徒制，每个导师带一个徒弟，通过这样一对一的带领可以提升人才成长的速度，使其可以快速掌握相关工作。还可以建立学习小组，通过考取会计专业证书等方式，提升人才的专业能力，并对获得证书的工作人员丰厚的奖励额。还可以邀请专家到集团公司现场指导，使得会计人才可以了解到最新的管理会计模式。财务共享模式发展下，财务人才在成长过程中可以向着基础的业务财务发展，也可以向着财务共享管理方向发展，还可以向着战略财务的方向发展。其中业务财务主要负责传统的前线的工作，主要是对财务会计所采集到的数据信息进行分析，并亲自参与到业务活动中，在企业财务管理工作中发挥作用。在财务共享方向中，主要需要将各个部门的工作联系起来，加强与各个部门的沟通与交流，从而使得各个部门的数据信息可以共享，为财务数据的分析服务。在战略财务方面，主要从数据信息中挖掘价值，为企业的战略发展服务，为企业制定准确的决策服务。不同方向上的财务人员，在实际发展过程中需要掌握的重点不同，但是都需要了解会计专业的理论、实践，需要对业务流程进行掌握，只有全面的掌握会计知识，才能在工作中更好的应用。在对会计人才培养过程中，可以通过轮岗的方式，让会计人员可以体会不同岗位的工作重点，学习三种财务管理的全部内容，掌握企业资金管理的方法，帮助会计人员不断提升自身的能力。其次，在人才培养过程中，需要重视对人才财务共享中心应用能力的提升，开发财务共享中心更多的功能，合理利用大数据云计算、物联网和人工智能技术等先进的技术为会计人员服务，通过这些先进的信息技术，可以更快、更准确对数据信息进行分析，帮助企业在重大决策中提供依据，充分发挥管理会计的作用。集团公司应不断发挥财务共享模式在分析、预测中的功能，在财务工作中不再局限于数据的简单核算和分析，还要通过先进的智能化技术的应用，为企业的财务共享、战略决策服务，为集团公司的资金管理服务。

### （六）拓展集团企业财务部门职能

集团公司财务管理中，最重要的就是要对资金管

理，帮助集团公司降低资金风险，减少资金浪费，提高集团公司的整体效益。财务共享模式的应用，可以不断拓展集团公司财务工作的职能，使得集团公司的资金结算速度可以提升，让闲置的资金得到合理的应用，促进企业的长远发展。通过财务资金的管理，可以帮助集团公司及时解决现金流的问题，保障集团公司日常的正常运行，防止出现资金周转不足的问题。首先，当前，在集团公司财务部门中，才存在着管理不灵活的问题，因此集团公司需要建立合理的评估体系，从而使得资金的审批更加科学、合理，资金的审批效率得到提升。通过对资金的应用的跟踪，可以降低资金风险，不断督促贷款审批速度，为成员单位提供更好的金融服务。其次，集团公司内部财务部门，针对服务种类不多的问题，可以在业务范围内开展相关活动，实现资金的集中管理，从而在内部资本市场中开展其他业务类型。通过增加财务部门的服务类型，使得财务部门不仅可以办理存款、贷款和结算业务，还可以在法律允许范围内拓展投资和融资业务，为客户提供针对性的金融服务，并根据成员单位的战略发展特点，设计不同的战略规划，促进集团公司的发展。

### 结语

总之，在集团公司中建设财务共享服务中心，不仅可以提升财务的管理效率，还可以将强集团公司的资金管理，使得企业在资金周转方面可以更加灵活，提升集团公司整体的资金管理水平，实现各个部门之间的数据共享。集团公司还应对财务共享模式下的资金管理内容进行了解，分析在资金管理中的问题，制定针对性的策略，充分发挥财务共享中心在资金管理中的优势，为集团公司的发展提供有力的保障。

### 参考文献

- [1] 李敏. 企业集团资金管理模式选择框架研究[J]. 现代营销(上旬刊), 2022, (12): 73-75.
- [2] 杜春海. 财务共享服务模式下集团公司资金管理问题及建议[J]. 财会学习, 2022, (06): 38-40.
- [3] 章煜铭. 论财务共享中心在企业营运资金管理的应用分析[J]. 中国市场, 2022, (06): 180-181.
- [4] 马晓红. 国有企业集团资金集中管理的问题与对策研究[D]. 上海财经大学, 2021.
- [5] 李建飞. 财务共享模式下集团公司的资金管理研究[J]. 中国商论, 2021, (17): 131-133.

作者简介: 中亚改, 女, 汉族, 1997年9月, 河南开封市人, 职称: 无, 硕士研究生, 研究方向: 财务管理。