

# 集团资金集中管理的现金池模式

□ 黄 斌

20 世纪 80 年代,现金池管理业务开始作为国际银行界一项全新的金融服务在国外兴起。90 年代末,作为在现金池管理业务占据市场领先地位的美国花旗银行,于 1999 年把企业现金池管理业务引入了中国市场。美国花旗银行将现金池定义为:现金池结构是用于企业间资金管理的自动调拨工具,其主要功能是实现资金的集中控制。而目前比较合适的现金池定义是通过建立核心账户及成员单位账户关系,利用一定的资金管理原则,实现对资金的集中管理,降低资金使用成本。中国本土的全国性商业银行也与时俱进,利用自身得天独厚的优势,把现金池业务开展得日新月异。



## 一、现金池管理对企业的价值

对于提供现金池管理业务的各大商业银行来说,给客户简单的资金收付管理服务显然不能满足某些客户的资金管理要求;根据客户具体的需求和特点,为客户量身打造符合国家法律法规允许的个性化现金管理方案才是重中之重。一方面通过加强流动性管理,将多余的资金集中起来,可以更有效地进行投资理财,增加企业效益;同时母公司能够及时了解各个子账户现金流量的情况,

明确内部控制责任、加强内部控制效力,方便管理。在现金池管理业务中,通过集团现金的二次分配,账户盈余的成员单位现金自动转移给资金不足的其他成员单位,减少现金不足成员单位外部融资的需求,从而有效降低集团利息费用。

## 二、现金池管理业务的主要运行模式适用对象及特点

### 1. 综合类模式

(1) 针对母公司掌控力度大的企业,财务由母公司严格控制的公司,可配置

每日全额自动归集的模式,确保子公司账户资金都被归集到集团核心账户;在对外支付方面,母公司可以采用子公司制单,母公司财务管理人员审核,资金联动下拨的方式进行严格控制。

(2) 针对母公司掌控力度适中,但是子公司有频繁日常支付,且能够进行总额控制的,可配置每日定余额自动归集的模式,确保子公司账户留有一定余额应用于日常支付,但大于余额资金被有效归集到集团核心账户;在对外支付方面,可由子公司财务制单、审核出账,母公司仅对其可用资金的总额进行一定控制,既能有效减少集团财务人员的工作量,又能起到总额控制,资金有效归集的作用。

(3) 针对部分控制力较弱,财务相对独立的子公司,可设置手动归集和下拨。在平时系统不进行自动归集,仅当有需求进行资金调度时,经母公司与子公司沟通达成一致后,由母公司操作人员通过手动归集、下拨功能进行资金调拨。

该模式适用于集团内部控制力度不

一,集团又希望在控制力范围内起到有效资金调度作用的企业。该类模式相较于单一模式的类型来说要灵活很多,内部控制力度不一的集团根据该模式进行小幅度调整后,即可整理出适合自身的现金管理模式。同时该类型克服了由于内部控制力度不一导致的单一模式推行阻力较大的问题,实现了全集团资金的最大化归集,集团本级账户取得该部分可调度资金后,根据各机构近期的大额资金计划,制定相应的资金调度计划或短期的资金投资计划,实现集团内资金的高效使用。

#### 2. 委存委贷模式

集团企业内部成员与母公司之间资金的划拨可选择委存委贷模式和直接转账模式。相较于直接转账模式中的内部计息和利息分配方式实现系统的内部计价,委存委贷模式则更为严谨和规范。在资金计价方面,分子公司之间的资金上划、下拨,严格按照银行委存委贷模式进行操作、计价、扣费、扣税,需要先行签订相关的委存委贷协议,并在银行柜台设立相应的委存委贷内部账户,方可进行系统设置、运行。在资金划拨方面,系统可根据客户需求,匹配自动或手动的归集和下拨方式,具体可参考综合类现金池中的各种上划、下拨模式进行设置。

该模式通常应用于对资金划拨要求相当严格的央企和上市企业。委存委贷模式属于最为合规的资金划拨方式,相较于直接转账的方式,具有更强的合规性。

#### 3. 自身平衡模式

自身平衡模式通常配合自动归集、联动下拨功能开通,现金池生效后,集团内各子公司资金将有效归集于母公司核心账户,但是各子公司账号仍拥有自有资金(账面余额+被归集资金额度)的实

际使用权限,当子公司对外支付账面余额不够时,系统将从母公司核心账户联动下拨不足部分到子公司账户,并对外支付。该模式下,子公司虽然资金被归集到集团,但不影响其使用自己的资金对外支付;同时,母公司拥有各公司归集来的资金后,可以根据各公司用款计划,使用闲余资金进行中短期的投资,提高企业的资金收益率。

该模式适用于各子公司收支基本平衡,且集团内资金较为富余或者阶段性富余的企业。该模式最大的特点是资金高度集中,且不影响各子公司实际资金的使用,但集团在综合运用归集资金进行投资时,应综合考虑各子公司的资金使用计划,避免出现核心账务无钱可下拨的情况。同时该模式如果再辅以手动下拨的功能,还可解决某些子公司资金短缺的调拨问题。

#### 4. 全额透支/限额透支模式

当现金池的核心账户已在合作银行信贷系统中开立法账户透支协议,设定了核心账户使用的授信贷款上限,则现金池可启用法人账户透支模式。核心账户的授信额度就是现金池的授信额度,在成员单位的资金管理模式方面可选择“限额透支”或“全额透支”模式,将现金池的法透额度分配给成员账户使用。该模式通常匹配现金池的自动填平功能,即当日末核心账户法透若为负值,则自动调用现金池内各成员账户的账户余额来填平法透额度,之后再自动原路径全额返还填平资金。使核心账户的法人透支户在日间计负,而日末计息的时点通过填平方式尽可能填平计0。

该模式适用于集团希望通过使用母公司法人透支模式来调剂各子公司临时资金缺口的情况。该模式特点是日间占用透支额度,日末使用集团资金进行填

平,次日填平资金原路径自动回拨,次日日间仍占用透支额度,通过法透账户的中转实现了整个集团资金的调剂,且不影响各成员单位资金的日间使用。

### 三、现金池管理业务实施中需要关注的两个问题

#### 1. 统一结算账户

企业集团下属子公司分布在全国各地,不同区域,开户行可能比较分散,为防止各子公司多头开户,使资金体外循环的风险降低,集团必须清理子公司已开银行账户,指定协议行为各个子公司统一集中开户。但如果协议行在子公司所在地没有营业网点的话,将给子公司日常经营结算业务带来一定的不便。

#### 2. 涉税问题

利息收入涉及的营业税,有些银行会代扣代缴,如果没有代扣代缴,企业集团是否主动自行申报需要明确。委托贷款涉及的印花税,是逐笔核算还是与银行协商核定总额核算,需要到当地税务机关备案核准。至于所得税问题,涉及到存、贷款利率是否合理合法,贷款的金额是否合法,成员企业的利息收入和利息费用列支是否合理、合法,是否有财务费用转移、利润转移等嫌疑。

总之,企业集团要高瞻远瞩,根据企业本身的发展条件,在已有的经营模式下,学习和借鉴其他企业甚至是其他国家的资金管理模式,在确保企业集团资金管理安全、合理、高效的条件下,不断创新和完善,在综合考虑资金运营的实际需要、实务操作的便利以及涉税风险的规避等多方面的因素下,建立适合企业的现金管理模式,以实现资金管理效率的最优化。

(作者单位:浙江江山化工股份有限公司)