

“现金池”资金集中管理的经济效益评价

宋晓华(博士) 张梦茜

(华北电力大学经济与管理学院 北京 102206)

【摘要】以“现金池”为依托的资金集中管理显著的经济效益决定了其成为企业集团资金管理的普遍模式。根据企业集团资金管理功能定位,我们可以得到“现金池”资金的来源与去向结构,通过对企业集团实施以“现金池”为依托的资金集中管理模式的前后经济效益进行对比分析,我们最后对企业集团资金集中管理做出了积极评价。

【关键词】现金池 资金集中管理 经济效益 分析与评价

一、企业集团资金管理存在的主要问题

1. 资金余缺不均,运营效率低下。企业集团往往规模较大,成员单位众多,日常资金调动频繁。由于各成员单位经营业务及范围的差异,有的成员单位资金冗余形成资金沉淀,有的则资金短缺需向外部融资来满足自己的资金需求。这种资金余缺不均导致企业集团无法充分利用资金沉淀,加上各自为政的各成员单位与外部银行之间复杂的结算程序,资金整体运营效率低下。

2. 监管不力,资金安全存在风险。各成员单位独立的法人资格使其均可独立办理银行业务,多头开户加上成员单位资金余缺不均,导致企业集团存款和贷款“双高”的现象十分普遍。而企业集团往往因不完善的资金管理体系和极易产生的“代理人”问题,对各成员单位资金的来源、去向、异常资金波动情况无法进行统一而有效的监管,最终致使企业集团利息负担重,资金安全存在风险。

3. 融资成本高,授信额度受限。未实行资金集中管理的企业集团往往是各成员单位独立进行融资决策,然而,由于成员单位资本实力不足、银行担保条件的限制,各成员单位往往授信额度受限,或不得不付出较高的融资成本,延长了融资的时间。从企业集团整体来看,贷款总量和资金借贷成本非常高,无法充分发挥集团资金规模优势。

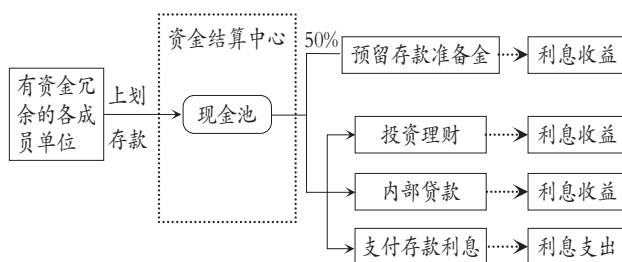
4. 投资缺乏统一规划。企业集团没有将资金归集起来进行统一规划,致使独立掌握投资权利的各成员单位投资随意性较大、投资规模较小,甚至各成员单位间出现“重叠”的投资项目,失去了资金使用的协同效应。企业集团无法将资金真正用在“刀刃”上,资金存在巨大的浪费。

二、以“现金池”为依托的资金结算中心功能

企业集团为实现资金集中管理,充分发挥集团资金规模优势,可通过与各成员单位共同搭建“现金池”,借助商业银行现金管理系统,对集团各成员单位的资金进行

实时监控、统一调度和集中运作。

建立“现金池”,可通过对各成员单位账户余额上划,实现资金的实时归集;企业集团资金结算中心对归集来的资金统一规划和运作,除去预留准备金外,其余部分进行统一对外投资理财、内部委托贷款,以及支付成员单位的上存利息等活动。“现金池”资金的来源与去向如下:



“现金池”资金来源与去向示意图

企业集团通过资金结算中心对“现金池”进行管理,可为各成员单位提供统一账户管理、统一贷款管理、统一资金结算、资金调度和收益分配等资金管理服务,充分实现资金计划控制、资金结算控制、资金分析监控以及资金投融资等功能。

三、“现金池”实现前后资金集中管理效益对比分析

1. 企业集团基本情况。例:某企业集团现有5个成员单位,其账户余额分别为8 000万元、13 000万元、11 000万元、4 000万元、3 500万元。为归集各成员单位冗余资金形成“现金池”,企业集团规定资金上划限额为5 000万元,即对于成员单位账户余额超过5000万元的部分实行统一归集至集团母账户。

因此,从目前情况来看,成员单位1、成员单位2和成员单位3存在资金冗余,需向企业集团上划资金,而成员单位4与成员单位5存在资金短缺,必须融资满足其发展

需要。企业集团资金结算中心将归集到“现金池”的资金总额留存50%作为企业集团预留存款准备金,将剩下的50%统一调度和运作:其中一部分统一进行对外投资理财,一部分用作内部成员单位的贷款发放,剩下的则用作成员单位的存款利息支付。

为了提高成员单位参与资金集中管理的积极性,实现利益共享,企业集团将成员单位资金集中管理账户的存款利率按同期银行活期存款利率上浮30%;资金结算中心发放内部贷款按同期银行贷款基准利率下浮10%执行。

利息收入的营业税同样也是影响“现金池”资金管理损益的因素之一,搭建“现金池”资金管理平台后,对于各成员单位之间资金的内部调剂,仍然是采取企业委托贷款的形式,由委托贷款银行代扣代缴委托贷款利息收入的营业税,其营业税及附加按照5.5%的税率缴纳。

我们假设归集资金运用的机会成本为相同数额的资金存入银行取得的1年期活期存款收益。分析所用相关数据见表1。下文将以年度为单位,对比一年期“现金池”资金集中管理经济效益。

表1

手续费率	银行活期存款年利率	银行贷款基准利率	投资理财年收益率	印花税率	营业税及附加税率
0.1%	0.35%	6%	6%	0.5‰	5.5%

2.“现金池”资金集中管理实现前经济效益。“现金池”资金集中管理实现前,各成员单位分别在外部商业银行独立开户。有资金冗余的成员单位对冗余资金的使用自行决策,或存入银行获得利息,或进行对外投资;存在资金短缺的成员单位独立向外部商业银行贷款融资。

从集团总体角度来看,一年后集团所获收益则是各成员单位(共三个)取得的利息收入之和;成员单位4和成员单位5因资本实力较弱,无法取得资金缺口全额的贷款,假设成员单位4与成员单位5分别有1000万元和1500万元的资金缺口,能够取得的授信额度分别为500万元和1000万元。

实施现金池前集团各成员单位费用如表2所示。分析可得,企业集团整体实现现金池前发生的成本总额为30.5万元。

表2 企业集团实现现金池前各成员单位费用情况

单位:万元

	成员1	成员2	成员3	成员4	成员5	损益
账户余额	8 000	13 000	11 000	4 000	3 500	
资金余缺	3 000	8 000	6 000	-1 000	-1 500	
授信额度				500	1 000	
存贷款利息	10.5	28	21	-30	-60	-30.5

注:假设实现现金池前各成员单位根据上划限额做出活期存贷款决策;上划限额为5000万元。

3.“现金池”资金集中管理实现后经济效益。企业集团实施资金集中管理后,能够取得较好的经济效益。各成员单位归集到“现金池”的资金总额为17000万元,“现金池”可运用额度为归集资金总额的一半,即8500万元。企业集团对这笔资金进行统一运作,其中6000万元用作对外投资理财,其余的2500万元用作内部贷款。

一年后企业集团的收入来源为:外部投资理财利息收入360万元(6000×6%)、内部贷款利息收入135万元(银行基准贷款利率下浮10%)、预留存款备用金活期存款收益29.75万元。

费用支出来源为:支付各成员单位的存款利息77.35万元(银行活期存款利率上浮30%)、拿出8500万元统一运作的机会成本29.75万元(银行活期存款利息收入)、支付委托贷款利息收入的营业税及附加7.43万元(委托贷款利息收入×5.5%)、支付银行手续费19.5万元(额度×手续费率0.1%)、需缴纳印花税1.25万元(内部借贷需缴纳印花税,即贷款额度×0.5‰)。

集团整体实现现金池后,存在资金冗余的成员单位损益情况如表3所示,存在资金短缺的成员单位损益情况如表4所示。

表3 资金冗余成员单位损益表

单位:万元

	成员1	成员2	成员3	总额
成员单位账户余额	8 000	13 000	11 000	
上划额度	3 000	8 000	6 000	17 000
存款利息(支出)	13.65	36.4	27.3	77.35(-)
备用金活期利息	29.75(8 500×0.35%)			29.75(+)
投资理财收益	360(6 000×6%)			360(+)
手续费	3	8	6	17(-)
机会成本	29.75(8 500×0.35%)			29.75(-)
损益总额	265.65			

表4 资金短缺成员单位损益表

单位:万元

	成员4	成员5	总额
成员单位账户余额	4 000	3 500	
资金缺口	1 000	1 500	2 500
内部贷款利息(收入)	54	81	135(+)
营业税及附加	2.97	4.46	7.43(-)
手续费	1	1.5	2.5(-)
印花税	0.5	0.75	1.25(-)
损益总额	123.83		

我们将现金池实现后企业集团所有成员单位的损益合并,则合并后集团整体实现利润总额为389.48万元。

4.“现金池”资金集中管理实现前后经济效益对比分析。根据上文现金池资金集中管理实现前后分别产生的经济效益,我们做出合并损益表(见表5)。通过数据对比

分析我们发现,企业集团实现“现金池”资金集中管理之前,集团整体发生的成本额度为30.5万元,并不能为集团带来收益,而实现“现金池”资金集中管理之后,集团整体能够产生389.48万元的收益,经济效益大大增加,说明实现“现金池”资金集中管理能够显著提升企业集团的经济效益。

表5 现金池实现前后企业集团损益表 单位:万元

项 目	现金池实现前 年度发生额	现金池实现后 年度发生额
一、收入		
各成员单位存款利息收入	59.5	
备用金活期利息		29.75
投资理财收益		360
内部贷款利息收入		135
减:		
二、支出		
各成员单位贷款利息支出	90	
存款利息支出		77.35
手续费合计		19.5
营业税及附加		7.43
印花税合计		1.25
机会成本		29.75
三、损益	-30.5	389.48

四、“现金池”资金集中管理的效益评价

1. 充分盘活资金,提高资金使用效率。通过上文模拟环境下“现金池”实现前后经济效益对比,我们发现实现“现金池”资金集中管理前,有闲置资金的成员单位只能将其各自的资金存入银行或独立对外投资,投资不能形成一定规模,况且各成员单位经济实力相较于集团总部而言往往较弱,无形之中增大了投资风险。而实现“现金池”后,企业集团将归集起来的资金统一对外投资,可充分发挥资金的规模效益,获得更大收益。

2. 增强融资能力,节约财务费用。实现“现金池”资金集中管理前各成员单位单独对外融资,然而,集团内各成员单位发展不均衡导致有的成员单位财务状况良好、经济实力雄厚,获得外部融资较为容易,而有的成员单位财务状况较差、经济实力相对较弱,往往需要接受外部银行担保、高利率等筹资条件的限制,或贷不到资金或授信额度有限。

而实现“现金池”资金集中管理之后,对外融资权利统一于企业集团,凭借集团的经济实力、行业地位,企业集团在对外融资时就有了谈判的“筹码”,加上企业集团与外部银行建立起的合作伙伴关系,企业集团可获得贷款利率上的优惠,商业银行对企业集团统一授信评级,也会提高银行授信评级等级。

总体来看,实行“现金池”资金集中管理之后,企业集团作为一个整体,增强了对外融资能力,同时有利于获得信贷优惠,节约了财务费用。

3. 强化资金监控,提高经济效益。通过建立“现金池”实现资金集中管理,各成员单位闲置资金实时归集至“现金池”,整个资金运营过程都受到集团总部的监控管理,防止了成员单位“滥用资金”等不规范行为的发生,从而提高了成员单位资金管理水平。

另外,无论是从各成员单位的角度还是从企业集团的角度,实现“现金池”资金集中管理之后的经济效益都有所提高。以上述企业集团为例,具体表现如下:

(1)各成员单位存款利息收入增加。“现金池”相当于企业集团的内部银行,各成员单位将资金归集至“现金池”,相当于将资金存入了内部银行,企业集团总部要定期向各成员单位支付存款利息。为了提高各成员单位将闲置资金归集至“现金池”的积极性,企业集团可将内部存款利率调增,这无形之中增加了各成员单位的利息收入,而其增加额就是在外部银行存款与在集团内部存款的利息之差。

如在本文的例子中,成员单位1、2、3在实现“现金池”资金集中管理之前,其在外部银行的存款利息分别为10.5万元、28万元、21万元。集团实施“现金池”之后,各成员单位在内部银行的存款利息分别为13.65万元、36.4万元、27.3万元;各成员单位的利息收入分别增加了3.15万元、8.4万元、6.3万元。

(2)企业集团整体收益增加。实现“现金池”资金集中管理,可充分实现资源共享、资源合理配置、发挥协同优势等管理目标,融资规模的扩大、资金使用效率的提高,以及财务费用的降低,显然有利于实现企业集团整体效益最大化。

以本文为例,在实现“现金池”资金集中管理之前,不考虑集团本身自有资金产生的收益,5个成员单位总体的损益为-30.5万元,意味着各成员单位的存款利息之和不足以弥补成员单位贷款利息之和。而实现“现金池”管理之后,投资收益、内部贷款收益、备用金存款收益之和减去支付成员单位存款利息、机会成本、手续费合计、印花税合计四者之和,可得到389.48万元的利润收入,企业集团整体收益明显增加。

主要参考文献

1. 谢建宏.企业集团资金集中管理问题探讨.会计研究,2009;11
2. 龚慧.集团公司运用“现金池”模式的探讨.金融经济,2008;10
3. 李有渔.集团资金集中管理的现金池模式.财会月刊,2013;16