

## 案例正文：

### A 集团公司资金池实践之惑<sup>1</sup>

**摘要：**A 集团公司是一家大型的电力施工企业，长期以来集团在资金管理方面始终存在着资金高度分散、贷款居高不下、财务费用高及融资议价能力低下、内部清欠低效、资金监管低能的现象，2015 年集团特搭建资金池来应对“三高”、“三低”现象。案例以搭建过程中出现的“三大难”为背景，分析了 A 集团公司在运用资金池以后取得的效果，以及早期在资金管理方面存在的问题和困难的解决情况；同时，结合内外部环境变化，分析了应用资金池管理后出现的新问题。本案例旨在引导学生通过 A 集团公司资金池实践的来龙去脉了解集团公司的资金管理难题，并进一步思考集团公司应该如何更大效率提高自身的资金管理水平。

**关键词：**A 集团公司；资金管理；资金池

## 0 引言

2016 年 12 月的最后一天，蒙蒙的冬雨给天色增添了几分阴冷，刚从会议室出来的 A 集团公司董事长王董却丝毫没有心情在意这一点，他的思绪还停留在开会期间几位部门负责人的发言上，这次会议是关于资金池实施后的成效总结：合作方的不力、分子公司的顾虑，以及整合效应不明显等，大家似乎并不是很满意，怨言颇多，会上矛盾与冲突一触即发，一度让会议气氛难以把控。回到办公室，王董仍然心绪难平，在办公室来回的踱步，不经意间翻开桌上的公司发展历程手册，回想起当时上任时，意气风发，干劲十足，近年来数次改革历历在目，集团公司经营范围、组织结构、管理方式等发生了巨大变化，这期间的酸甜苦辣，百般滋味，难以细说……

2012 年对 A 集团公司来说是全面改革、重组整合的一年：原多家民营企业改为集体所有制企业，建立资本纽带关系，处置低效、无效企业，施工企业按照业务类别重新整合，集团着力打造核心产业，剥离非核心业务。2012 年 A 集团公司完成改制后，由公司财务部主导，全面开展资金管理工作。自资金池管理模式正式落地中国后，国内越来越多的集团公司开始采用资金池模式实行资金集中

1. 本案例由西南科技大学蒋葵，杜泽艳，何玲，钟文静撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

管理，该模式也在电力施工企业得到大力推行。A 集团公司深受启发，决定引入资金池管理。转眼到了 2016 年底，随着外部环境和自身发展的变化，虽然近两年公司在发展规划、经营业绩、员工稳定等方面承受了极大的压力，但也得到了集团公司管理层和各子分公司一把手的大力支持。在资金管理方面资金池的实施的确也取得了一些成效，但与此同时又爆发了很多新的困难。这又该如何解决？

## 1 案例公司简介

### 1.1A 集团公司的成立背景

A 集团公司前身为供电局劳务公司，成立于 1979 年，是电业局（国有特大型企业）成立的多种经营企业。1993 年，劳务公司更名为电力实业公司。2002 年，根据电力多种经营企业改制总体方案，成立资产管理中心，企业性质为集体所有制企业，以 9 家改制企业（包括电力实业公司）的净资产作为出资投入到各改制企业，注册资金为 5000 万元，对改制后的电力多种经营集体企业的集体资产行使所有权，不开展生产、销售、投资等经营活动，以集体资产保值增值为目的，负责管理集体资产。电力实业公司更名为 A 实业集团公司，主要经营范围包括：对工业、商贸业、旅游业、房地产业、能源开展实业投资和电力工程建设。

2012 年，按照国网公司“主多分开”工作统一部署和安排，以省电力公司和市电业局关于多种经营企业进一步改制的意见为指导，以建立现代企业制度为方向，以“公司化改造”为内容，以“创新管理机制、建立企业间的资产纽带关系”为工作重点，按照《公司法》要求，推进企业改制工作。A 实业集团公司更名为 A 集团公司，由资产管理中心出资收购。

### 1.2A 集团公司的发展历程

2012 年更名之后，A 集团公司出资收购了 8 家改制企业，建立了以资产管理中心为资本平台、集团公司为经营平台、所属各公司组成资本纽带关系的组织架构；资产管理中心作为市供电公司主办的集体企业，是国家电网公司主办的集体企业下属单位，受省级电力公司主办的集体企业统一管理，由市供电公司负责具体指导、监督。资产管理中心成立管理委员会，是中心的权利机构，管理委员由市供电公司和中心所属资产的实际经营平台 A 集团公司委派代表共计 17 名委员组成，改制后，A 集团公司经营范围涵盖电力建安施工、物资供应、电力设备制造、物业管理、教育培训及化工业等，包括全资子公司 10 家、控股公司 5 家，分公司 6 家，设立总部职能管理部门 7 个；同时，县区建安子、分公司依然委托当地供电公司管理。

## 2 火烧眉毛的那些年

### 2.1 收购后严重缺血

2012 年，A 集团公司出资收购多家民营企业自然人股份，耗资约 2.5 亿元，实际支付约 1.4 亿元，其余资金暂由部分被收购公司垫资支付自然人，导致公司缺血严重，资金周转十分困难，一度面临资金链断裂的风险；大部分公司由于垫支资金导致公司正常运转资金不足，集团总部也无多余资金可供调剂周转，部分未垫支资金公司及回收较快的公司资金较充裕，但集团总部又缺乏内部调剂手段，导致各公司对集团怨言颇多、质疑不断。

### 2.2 中标后有心无力

改制前，各公司为了在保持现有市场的基础上，进一步抢占市场份额，扩大市场影响力，承揽了一些低价中标项目；同时，由于作为电力公司主办的集体企业，承担了安全、稳定等社会责任，对施工质量的要求相对较高，在投标报价中的竞争力不强，加上企业管理较为粗放，在产值增长明显的情况下，企业效益却是始终在低位徘徊，资金使用捉襟见肘，公司面临不得不拆、借、贷的窘境，银行贷款规模快速增长。具体数据见图 1。

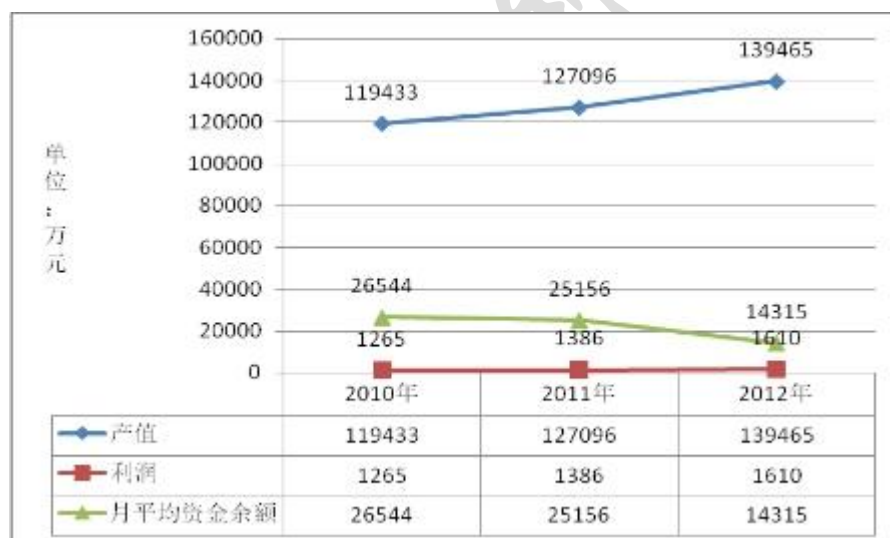


图 1 产值、利润及资金曲线图

Figure 1 Output value, profit and capital curve

由于资金管理未实现统筹安排，集团公司存在多头对外融资的情况，各公司独立与银行开展业务合作，进行短期贷款融资，总体信贷业务较为分散。2012 年，A 集团公司贷款规模 14730 万元，贷款分布在 6 家不同的公司，总体财务费用 1233 万元，综合利息率高达 8.37%。具体数据见图 2。



图 2 贷款、利息及利息率曲线图

Figure 2 The curve of the loan, interest and interest rate

2012 年 11 月 3 日，在集团公司周例会上，分管项目的叶总提出，集团全资子公司 JC 公司近期大力拓展外部市场，上月中标了两个大型施工项目，按照合同约定，前期需垫付大量资金，由于 JC 公司前两年承接的政府施工改造项目尚未完成财评，加上政府领导班子换届，项目结算进度相应推后，JC 公司目前资金周转出现问题，同时，集团公司收购 JC 公司自然人股权时，由 JC 公司垫支资金约 2000 万元，现 JC 公司希望集团公司能够协调平衡，给予支持。总会计师张总表示，集团总部目前是没有多余资金能够支持 JC 公司的，收购自然人股权已将集团资金耗尽，银行贷款方面公司基本已无剩余授信额度和可供抵押资产；集团各下属公司中，目前资金相对较为充裕的有全资子公司 DJ 公司和控股公司 YX 公司，在当前资金普遍不足的情况下，这两家公司是否愿意提供资金支持不能确定，且 JC 公司对 DJ 公司还有上百万欠款，挂账时间超过一年，集团内部各公司之间相互拖欠现象十分普遍，同时，集团公司对资金调剂的方式、成本等没有统一规定，若调剂资金不能及时归还，可能会对这两家公司产生不利影响。

### 2.3 “户”多钱不多

2012 年 9 月-10 月期间，A 集团公司审计处在对各子分公司开展摸底调查工作中，发现各公司银行账户数量普遍偏多，一个子分公司银行账户多达十几个，项目部账户管理混乱，部分长期未使用账户未及时办理销户手续等问题，资金风险较大。由于经验不足和管控能力欠缺，A 集团公司对各子分公司的管理相对松散，各子分公司可以独立与银行开展业务合作，导致普遍存在多头开户的现

象。2012 年 8 月，A 集团公司银行账户共计 179 个（含贷款专户、保证金专户、投标专户等），具体银行账户分布情况见图 3。

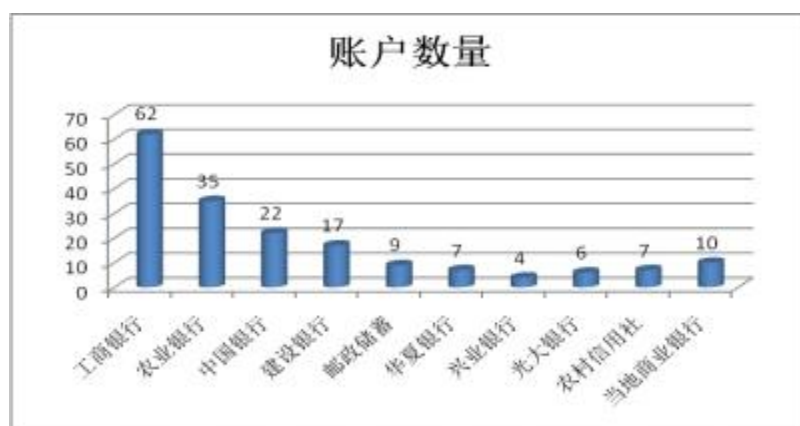


图 3 2012 年银行账户分布图

Figure 3 Bank account distribution chart in 2012

由于各子分公司经营状况及资金状况差异大，不同公司之间、同一公司不同项目部之间的资金配置状况不佳，致使难以有效发挥集团资金优势，主要体现在：一是由于建安施工、物资供应、电力设备制造、物业管理、教育培训及化工行业生产经营具有不同的周期性和季节性，导致在同一时点，部分公司有大量闲置资金，另一部分公司资金周转又十分困难；二是即使同为建安行业，由于具体承接业务性质的不同也存在资金富裕和短缺的情况不同，部分公司承担电力工程、中标大型工程等，因项目前期需垫付大量资金，中期可能遇到业务拨款不及时等情况，资金紧缺十分严重；三是部分公司经营状况不佳，现金流状况不好，依靠银行贷款维持，还贷压力巨大，负担高额利息费用。

2012 年 8 月，A 集团公司 20 个主体货币资金共计 18995 万元，银行贷款 14730 万元，集团公司总部可自由调度的资金仅 6476 万元，占总金额的 34%，资金管控能力较弱；部分公司闲置资金较多，部分公司资金紧缺，且因为资金分散在各子分公司 100 多个账户上，集团公司对沉淀资金不能进行统筹安排，资金的利用效率较低，不能发挥出集团公司的资金优势。具体数据见图 4。

由于集团公司银行账户众多，资金分散，各公司的银行贷款利率一般为央行基准利率上浮 20%-40% 不等，远远高于集团总部执行的央行基准利率上浮 5%-15% 的融资成本，部分公司对外融资后由于还贷能力较差，往往需要依赖于集团总部支援还贷资金，集团公司难以对整体资金风险进行控制。以 2012 年融资情况为例，集团公司总体融资规模 14730 万元，融资主体 6 个，分布在 9 个不同的融资银行，单个银行融资金额 500 万元-3000 万元，贷款利率 5.8%-8.4% 不等。



图 4 2012 年银行存款分布图

Figure 4Bank deposit distribution chart in 2012

2.4 历史的“三角债”

由于 A 集团公司是刚刚完成整合重组，先有子公司再有母公司的特殊性，母子公司间业务联系不紧密，加上县区建安子、分公司沿用原有管理方式，依然委托当地供电公司管理，集团公司管控能力不强，各公司因利益冲突各自为政。同时，各公司历史关联交易频繁、关系复杂，又涉及部分公司关闭、重组、划转等重大调整，普遍存在多个公司共同参与大型项目施工的情况，加上管理粗放、资料缺失、人员更换等，大量历史拖欠和“三角债”长期得不到解决。尤其是施工企业对设备制造和物资供应企业的内部欠款高达几千万元，账龄较长，且多家施工企业相互之间欠款复杂，清理难度较大，具体情况见表 4。

表 1 2012 年底内部欠款情况统计表 单位：万元

Table 1Statistics on the situation of internal arrears at the end of 2012

<div>被欠款企业 欠款企业</div>	施工企业	设备制造企业	物资供应企业	其他企业
施工企业		3440	2170	490
设备制造企业	240			240
物资供应企业	290			360
其他企业	230			

改制后，由于资金尚未形成系统管理，集团内部历史拖欠、相互扯皮导致复杂的“三角债”得不到清理和解决，集团总部缺乏统一的内部资金划转平台和管理手段。同时，总部对各公司资金管理的监督也成为纸上谈兵，集团企业资金的规模效应难以发挥。



### 3 一个理念、四位一体

#### 3.1 理念先行

针对公司组建初期资金管理存在的问题，A 集团公司于 2012 年 9 月开始着手搭建公司资金池，出台了一系列资金管理制度办法，适应性调整组织架构，采用“资金收支两条线、资金全过程预算管控”的方式，对所属各子分公司资金进行集中管控；2012 年 10 月开始试运行。

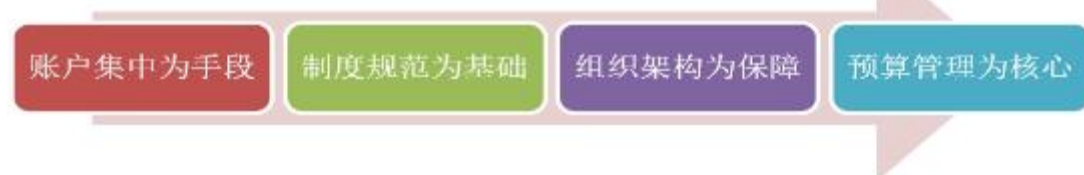


图 5 资金池搭建理念图

Figure 5 Concept map of capital pool building

#### 3.2 账户归集

集团公司着手搭建资金池，第一要务是全面清理银行账户，并对各子分公司的银行账户实行统一管理。

一是选择银行设立集团公司资金池专用账户。搭建资金池，第一步是选择合作银行，也是非常关键的一步。A 集团公司调研学习了其他公司资金池管理的先进经验，走访联系了当地多家银行，充分比较各大银行的服务质量、收费标准和管理经验，听取多方建议；同时，结合当时集团各公司银行账户分布及资金使用情况，最终选择了与公司有长期合作关系、网点分布较多、资金池管理经验相对丰富、实力雄厚的工商银行、农业银行及中国银行作为集团公司资金集中管理的合作银行，设立集团公司资金池专用账户，并签订了三方现金管理协议，协议对银行系统每日定时归集上划各公司二级收入账户资金、资金结算中心日常结算业务办理及向各公司二级支出账户（基本户）拨付日常费用等事项作了具体约定。

二是分别设立一级和二级账户，实现资金归集。A 集团公司结合行业特征和自身业务经营特点，成立资金结算中心，负责资金池总体运行，负责集团资金的总体筹划、安排，账户开立及注销的审批管理、资金管理制度的建立完善及资金预算的审核监督等。在实施资金池之前，A 集团公司银行账户共计 179 个（含贷款专户、保证金专户、投标专户等），为此，集团总部要求各公司全面清理现有账户，在集团公司一级资金池账户的合作银行中，自行选择银行，限期完成资金

池二级收入和支出账户的开立或调整上挂工作。各公司资金实行收支两条线管理，除贷款、保证金等专用账户外，只能在合作银行开立一个二级收入账户和一个二级支出账户。



图 6 资金池账户资金归集图

Figure 6 "Capital pool" account fund collection map

A 集团公司通过搭建总部一级账户、子分公司二级账户的资金池管理模式，按照收支两条线进行资金管理，转变“三高”为“三低”，扭转“三低”变“三高”，实现闲置资金和银行贷款的统筹管理和集中调配，以较低的内部交易成本取代较高的外部交易成本，使集团公司资金形成“拳头”效应。

最后，对银行账户数量进行严格控制，适度授权和完善内控。A 集团公司实施资金池管理，目的就是要化零为整，实现资金的集中，而资金集中的前提和关键就是银行账户的集中。一方面对已有账户的压缩，另一方面对新开立账户的控制。为了有利于总部对资金池的总体控制和监督，A 集团公司要求各子分公司资金池银行账户均对集团公司进行授权，集团公司可通过一级账户对所有挂接的二级账户进行查询，及时掌握各公司资金流向和资金余量，便于对总体资金的平衡调剂和统筹支配；同时，所有二级账户均可通过网上银行实施查询收款和资金归集情况，掌握资金收支及结余动态。

### 3.3 制度保障

A 集团公司改制组建以来，为适应依法治企要求，实现集团统一管理，各级集体企业主办单位及公司内部均新建了一系列管理制度，包括工程、物资、财务、人资、审计、考核等各方面内容；资金池管理涉及集团公司生存发展的关键问题，市供电公司针对集体企业财务及资金管理出台了相关管理办法，集团公司内部在此基础上制定了资金、账户、支付、核算等一系列具体的实施细则，完善了集团内部资金管理流程，细化了资金管理岗位职责，成立了二级资金集中管理小组，按月对各公司资金预算实施情况进行审核、评价和考核。



表 2 A 集团公司资金管理相关制度统计表

Table 2 Statistics of fund management system of A group company

序号	制度名称	颁布时间
1	A 供电公司集体企业资金管理办法	2012.9
2	A 集团公司资金管理实施细则	2012.9
3	A 集团公司资金结算中心会计核算办法	2012.9
4	A 集团公司资金集中支付管理实施细则	2012.10
5	A 集团公司预算管理实施细则	2012.10
6	A 集团公司资金池池外账户限额管理办法	2012.10

### 3.4 组织优化

为保障集团公司资金池管理模式顺利运行，组织成立了以集团公司总经理为组长、分管项目副总经理、总会计师及财务部负责人为成员的二级资金集中管理小组，其主要职责为负责组织制订集团公司资金管理相关规章制度，审批各公司月度资金预算，对资金预算执行情况及资金管理情况进行考核，对各子分公司资金管理工作进行监管等；资金集中管理办公室设在财务部。

为了顺利推进资金集中管理，提升资金管理质效，集团公司资金池实行扁平化管理，即集团公司总部设立资金结算中心（与集团公司财务部合署办公），总体负责资金池管理和资金调剂工作；各子分公司“一把手”为本单位资金管理第一责任人，不再单独设立资金结算中心，只在财务部设立资金管理岗位，负责本公司资金池业务相关管理工作。

### 3.5 预算管控

回忆 A 集团公司资金池顺利推行的过程，严格的预算管控是一个必不可少的核心环节。A 集团公司资金预算严格按照要求履行审批程序，包括编制上报-汇总审核-审批执行-预算调整-评价考核五个流程。

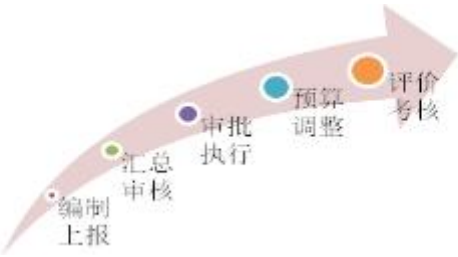


图 7 资金预算管控流程图

Figure 7 Flow chart of capital budget control and control

4 现实的“三大难”

2012 年改制完成后，针对公司组建初期存在的资金管理问题，A 集团公司通过比较对资金管理选择了资金池管理模式，积极筹划，设计了一整套的详细的操作方案，并对具体的做法进行了规定，希望通过公司资金池的构建，解决现有资金管理中存在的问题和困难，达到集团公司统筹资金管理的目的，最大限度的调配集团内部资金余缺和发挥集团整体优势，使资金形成良性循环，提高集团公司资金使用效益。

然而，实际实施过程中，虽然 A 集团公司实行资金池管理已经接近四年时间，在资金管理方面取得了一些成效；但是，由于经验缺乏及其他因素影响，在资金集中管理、资金预算控制、风险防控及监管等方面仍存在或多或少的问题。

4.1 合作银行难协调

实施资金池模式过程中，A 集团公司财务部在工商银行、农业银行和中国银行开展了集团综合授信业务，由集团总部分割授信额度到各成员企业；同时，银行账户数量大幅减少，具体见表 1。各二级账户资金实时归集至一级账户，资金集中度较高，与银行开展融资业务议价能力增加，金融机构合作热情提高。与成立资金池之前，各公司银行贷款利率一般为基准利率上浮 20%-40%不等，资金集中管理以后，集团公司总部对融资事项进行统筹安排，极大的争取了银行的优惠利率，贷款年利息呈现逐年下降的趋势，具体见表 2。

表 3 银行账户数量统计表

Table 3 Statistics of the number of bank accounts

年度	资金池账户数量	分布银行数量	池外账户数量
2012	132	135	37
2013	121	102	28
2014	106	81	21

2015	78	62	15
------	----	----	----

表 4 贷款情况统计表

Table 4 Statistics table of Loan situation

单位：万元

年度	贷款金额	财务费用	综合利息率
2012 年	14730	1233	8.37%
2013 年	13260	1014	7.65%
2014 年	12190	853	7.00%
2015 年	9800	675	6.89%

但也是在合作银行方面，由于 A 集团公司大幅压降了银行账户数量，各地协办行利益受损，由此给集团公司资金集中管理造成了一定困难。针对该情况，各合作银行承办行对协办行给予了适度的利益补偿，并由总行进行一定程度的内部利益协调，在绩效考核方面进行还原，但协办行服务态度消极、业务办理补偿等情况依然无法避免，制约了 A 集团公司资金集中管理的步伐。

## 4.2 子分公司难拿捏

A 集团公司经营范围涉及电力建安施工、物资供应、电力设备制造、物业管理、教育培训及化工业等，各行业经营周期和资金回笼周期不同：电力施工行业每年资金量与国家电网公司对电网基建、技术改造及城农网改建等项目的投入力度、在各省市的分配比例息息相关，且大部分资金均在每年下半年甚至年底才能拨付到位，电力施工行业普遍存在前期垫资的情况；设备制造行业储备存货及产成品耗用大量资金；化工业主要生产黄磷，使用当地水力发电，夏季丰水期成本较低，利润较高，冬季枯水期则相反。通过资金池的实施，A 集团公司资金结算中心根据各二级资金账户归集资金情况，适当进行内部调剂，合计解决临时性资金缺口约 4300 万元。具体数据见表 3。王董明白：如果增加 4000 万元半年期短期贷款，按照年利率 5% 测算，将增加 100 万元利息费用。由于内部短期资金调剂时间多在 1-2 月期间，大部分调剂资金没有向被调剂单位支付利息，仅有一家公司由于调剂时间长达一年，按照银行同期贷款利率下浮 10% 支付了利息费用。

表 5 2012-2015 年分行业、分季节年平均资金收支情况统计表

Table 5 Annual industry, seasonal average annual fund income and expenditure statistics during 2012-2015

单位：万元

行业类别	分类	一季度	二季度	三季度	四季度	合计
电力建安 施工	收入	7890	8360	15840	18360	50450
	支出	11530	9710	12650	17880	51770
物资供应	收入	930	680	530	1040	3180
	支出	580	1130	690	460	2860
设备制造	收入	2540	810	1490	7020	11860
	支出	3990	4760	1750	1840	12340
物业管理	收入	1860	1240	1100	550	4750
	支出	1170	1050	1130	1280	4630
教育培训	收入	350	390	420	480	1640
	支出	280	310	490	570	1650
化工业	收入	2840	5930	7690	3210	19670
	支出	4210	5170	6650	4030	20060
合计	总收入	16410	17410	27070	30660	91550
	总支出	21760	22130	23360	26060	93310
短缺资金量合计		-6460	-5750	-520	-1640	4300
节余资金量合计		1110	1030	4230	6240	

但问题也恰恰源于此，一是部分资金相对充裕或融资形势较好的子分公司，由于集团公司资金池管理并未给其带来实质性好处，出于自身利益考虑，对资金集中管理工作较为抵触，配合度不高，影响公司资金管理工作高效开展；二是集团公司资金集中管理后，根据各公司经营状况及资金需求，对归集资金进行适当调剂，遭到被调剂公司反对，或者被调剂公司恶意增加当月资金支付需求，阻止集团公司调剂资金，不利于资金的优化配置，集团公司资金调剂空间较小，调控能力不足；三是部分公司诟病集团公司资金结算中心对结余资金的增值管理能

力，资金结算中心职责由集团公司财务部履行，由于管理经验、人员素质等问题，加上上级单位和主办单位对投资的谨慎态度和管理要求，结余资金的增值业务几乎未开展，未能充分发挥资金集中的优势。

### 4.3 预期效益难实现

在 2016 年年末集团总结大会上，针对资金池管理运行中存在问题的讨论中，总会计师张总首先发言，提出了集团在资金预算管理上现存的几大问题。他说：“一是 A 集团公司虽然制订了资金管理相关制度，但资金预算相关规定较为笼统和宽泛，对资金预算细化程度、资金预算执行情况等细节要求不清晰。二是资金预算编制缺乏科学的筹划和分析，仅仅是简单的数据汇总，受业务人员工作经验、责任心等因素影响，预算管控形同虚设。三是集团公司对各子分公司资金预算执行的约束力不强，预算执行事中控制缺乏，资金预算变动过于频繁。这些都表明了资金预算管理缺乏刚性啊！”

唐经理这时皱了皱眉说：“还有一点，集团公司对各子分公司的资金并没有实际控制权，且部分县区公司委托当地供电公司托管，风险控制能力较弱。一是集团公司虽然对银行账户管理有相关的制度规定，但各单位是否有新开立账户主要建立在自律基础上，集团公司可以通过一级账户查询各公司资金池账户情况，而池外账户就成了管控盲区，部分单位池外账户开立和注销较为随意；二是对各子分公司资金管理较为松散，大额资金支付审批流于形式，存在有意拆分资金的情况，资金使用相对无序；三是集团公司仅了解各子分公司资金池银行账户余额情况，对其内外部资金收支具体情况无法掌控，池外账户的资金更是脱离管控。”

审计处谢处长提出：“集团公司虽然设置了独立的内部审计机构，说实话，很多时候主要采取事后检查评价的措施，也忽略了事前和事中的监督评价，事后检查评价的结果又往往停留在纸上谈兵阶段，没有对整改结果进行跟进和评价考核，导致“问题年年有，年年老问题”。我也想解决这些问题，但我明显感受到人手不够，经常是来了一个助手过不了几个月就离职了，我一个人也力不从心啊，很多时候我感觉我就是形同虚设。”

财务部李部长补充道：“公司一体化信息管理系统尚处于初级阶段，主要以会计核算软件为核心，采用财务软件搭配 EXECL 表格的方式进行资金管理，试想对于一个集团公司的财务来说，这明显制约了资金预算管理的效率和效果。”

## 5 结束语

不知不觉，一个多小时过去了，夜色已近，王董意识到：大额资金的支付审批、风险监督预警、集团资金分析等等这些都是需要一个完善的信息系统做支撑，



要充分发挥资金池的作用，提升集团资金管理质量和效率，必须依赖于公司信息化水平的提升，将信息化建设提上日程。但是对于子公司的怨言又该如何平息呢？与合作银行的信贷关系又该如何维持呢？王董不禁心头沉重起来，深深地吸了一口气，资金集中之路究竟在何方？

（案例正文字数：9153）

## **The puzzling of the practice of "capital pool" of A group company**

### **Abstract:**

A group company is a large electric power construction enterprise. For a long time, the group has been highly diversified in capital management, with high loans, high financial expenses, low bargaining power of financing, inefficient internal liquidation and low capital supervision. In 2015, the group set up a capital pool to deal with the "three highs" and "three lows". The case takes the "three difficulties" in the construction process as the background. this paper analyzes the new problems arising from the application of capital pool management. The purpose of this case is to guide students to understand the financial management problems of the group through the practice of the A group's capital pool practice, and to further think about how the group should be more efficient to improve the management level of its own funds.

**Key words:** A group company, capital management, capital pool

附件:

- 1、A 集团公司改制后组织架构图

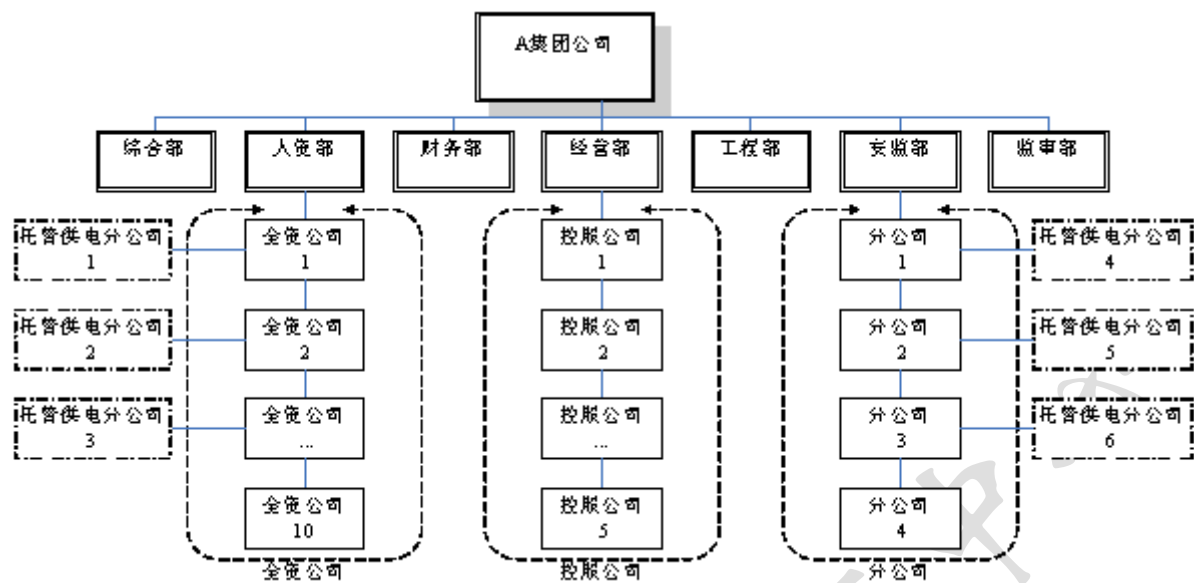


图 1 A 集团公司改制后组织架构

2、A 集团公司资金管理组织架构图

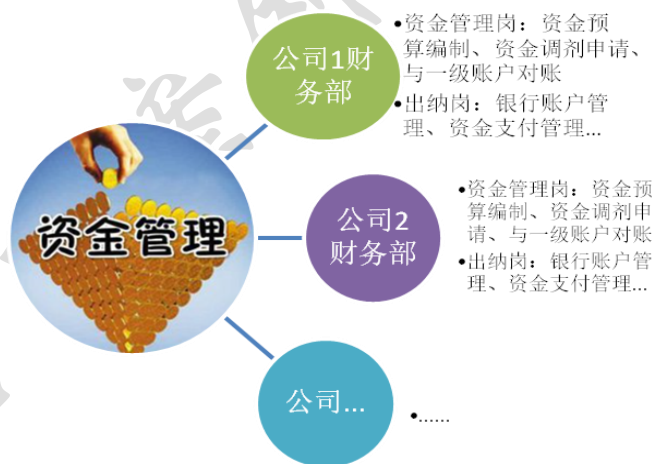


图 2 资金管理组织结构图