

# 企业集团内部资金管控模式研究——以哈药集团为例

杨晓坤

西北民族大学，甘肃省兰州市，730124；

**摘要：**随着我国企业经济的迅速发展，在国内外市场逐步开放的时代背景下，企业对于自身内部的资金管理模式同样需要不断的更新才能适应新的经济环境。本文概述了企业集团内部资金管控的基本理论，总结国内外文献资料，对其进行整理分析，得出有关内部资金管控的含义、特点、目标、原则等等。通过对哈药集团的案例进行分析，介绍公司的大致情况，并结合实际与数据进行分析，总结出企业内部资金管控的成果及存在的问题。并根据分析所得存在的问题提出一对一的解决方案和完善建议。

**关键词：**资金管控；企业集团；哈药集团

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.09.020

## 引言

党的二十大以来，为贯彻落实党中央的战略决策、实施创新引领发展战略，国有企业在促进社会经济发展、保障和改善民生等方面发挥了不可替代的重要作用，也取得了显著的成果。但受新冠疫情等因素影响，导致我国大多数企业的经营业绩受到波及。在这一背景下，我国部分企业的投资活动蒙受了很大的损失，这一系列的冲击使得企业意识到内部资金优化配置与精细管理的紧迫性和重要性。因此企业集团应如何合理运用好内部资金的管控，提高运行效率和自身的竞争力，对于企业本身来说都是十分重要的问题，值得引起重视。

本文选取哈药集团作为研究对象，系统梳理哈药集团历年来资金管控的实践案例，归纳其理论特征，研究存在的问题并提出改进建议，提升其在管控方面的能力，以避免或者减少财务风险的发生，做到在监管要求不断提高的当下，为企业合规合法经营提供切实保障。同时，希望能够推动国内企业资金管控理论研究的发展，丰富内部资金研究的案例分析，从而为同类企业提供有价值的参考依据。

## 1 企业集团内部资金管控基本理论

### 1.1 内部资金管控的概念

企业集团内部资金管控是指运用财务管理工具对企业集团内部资金进行全局性的监管和调配，确保资金能够遵循预定计划正常运转，提高资金利用率，最终达到企业盈利增长的目的。

### 1.2 内部资金管控模式分析

目前，企业集团在内部资金管控和资金运作方面主要分为三个模式：内部银行模式、结算中心模式和财务

公司模式。它们分别适用于不同的特点和应用场景，可以根据集团规模、业务需求和资金管理的目标来选择合适的模式。

#### 1.2.1 内部银行模式

内部银行模式是指企业集团内部设立类似银行的机构，负责集团内部资金的融资、投资和结算等业务，不具备法人资格，属于企业集团内部职能部门。适用于尚未成立财务公司的企业集团或事业单位。

#### 1.2.2 结算中心模式

结算中心模式是指企业集团内部设立一个专门的结算中心，统一处理集团内部的资金结算和清算业务。一般设立在母子公司框架下的企业集团，是独立的运行的职能机构。

#### 1.2.3 财务公司模式

财务公司模式是指企业集团设立一个作为集团内部的融资平台和资金管理中心的独立的财务公司。财务公司通常承担集团内部的资金调配、投资管理和融资安排等职能，以实现集团整体资金的合理配置和管理<sup>[2]</sup>。

### 1.3 内部资金管控的目标和原则

#### 1.3.1 总体目标

企业的首要目标聚焦于资金安全的维护及运用效率的提升，同时防范多种潜在的风险，包括市场风险以及信用风险等。其二是采取精准的资金集中管控措施，构建完善的风险管理体系，强化抗风险能力，确保能应对外部诸如市场动态变化等因素而引发的不利影响。其三是支持业务的发展。成员单位能够便捷地从总部获得低成本的资金和资源，为企业各项业务的开展提供稳定、灵活的资金支持。

#### 1.3.2 原则

(1) 坚持集中管理原则，从宏观经济的角度审视资金的存量，实施统一的资金管理战略，合理且均衡的配置资金，提高整体资金的使用效率。

(2) 坚持风险可控原则，必须建立健全的风险管理制度，准确评估和控制各类风险，确保资金交易的安全和保障。

(3) 遵循合规合法原则，企业务必严格遵守国家相关法律法规，进行标准化运营，杜绝违规行为，确保资金管理活动的合法性和高度透明度。

(4) 坚持效益最优化原则，企业集团不仅要着眼于利润，还要借助资金结构的优化调整及使用效率的提升来实现资金的最大化利用。

## 2 哈药集团内部资金管控环境

### 2.1 哈药集团简介

作为一家历史悠久的中外合资企业，哈药集团股份有限公司自 1950 年成立以来，一直都是中国制药企业的先驱之一，积累了深厚的行业经验。哈药集团的主营业务聚焦于研发、生产和销售药品、医疗器械和医疗服务等领域。近年来，集团不断加大研发投入，旨在提高产品质量和市场竞争力。在医疗服务领域，哈药集团推进医疗服务网络的扩张，致力于向患者提供高质量的医疗服务和产品。秉承“做地道药品，做厚道企业”的企业宗旨，哈药集团扩大了其经营规模和市场份额。凭借其良好的企业信誉、现代化的生产技术和不断的创新，为中国的医疗事业做出了重要贡献。

### 2.2 公司组织构架及治理结构

哈药集团拥有 3 家分公司、6 家全资子公司及 3 家控股子公司，其中全资子公司又包含有分公司、全资、控股的子公司。

### 2.3 集团公司内部资金管控现状

#### 2.3.1 资金结算中心模式

医药行业呈现出高增长与高收益的显著特点；然而，我国本土医药企业的运营效率整体而言并不理想，特别是在资金管理水平上存在明显短板。这些短板主要体现在融资手段较为单一、应收账款占用资金比重过高、资金利用效率低下等方面。

哈药集团采取零余额管理策略，其核心在于确保下属单位账户在每日结算后维持零余额的状态，从而有效避免资金滞留和不合理使用。其二，集团实行资金有偿使用原则，鼓励成员单位合理使用资金，通过收息的机制促进资金的高效利用。集团还实行多层次的资金预算

(计划) 体系，通过年度、月度和日常不同时间维度的资金预算编报，确保资金计划及时分配并对月度预算进行控制，有助于企业更精准地规划资金运作，确保企业的稳健运营和可持续发展。值得一提的是，哈药集团还建立了自动或半自动记录收支信息的系统，这些数据直接反映在预算执行表中，作为绩效评估的依据，有助于企业及时发现并解决问题，进一步优化运营效率。

#### 2.3.2 财务公司模式

在通过资金结算中心初步实现企业内部资金的集中之后，哈药集团在各子公司层面确实取得了一定的资金汇集效果，但从宏观集团层面来看，资金分布仍呈现分散态势。基于此，哈药集团创立了财务公司，以此为载体实现了资金的集中管理和调度，从而显著提高资金运用效能，并加固了风险防控壁垒。哈药集团财务公司主要职能是与集团内部各成员单位进行业务结算，通过集中结算实时追踪并掌握集团内部的资金流动状况，从而能够快速发现并解决资金问题。同时，财务公司还提供了信用交易、发票贴现等多种金融服务，以支持集团内部各成员单位的稳健发展，提升了集团整体的经济效益和竞争力。

### 3 哈药集团内部资金管控影响因素识别

哈药集团旗下拥有众多全资或控股的子公司与分公司。这些公司在运营过程中，对资金的需求呈现出多样化的特点，同时它们对集团的期望也各不相同。集团对资金的管控并非仅出于自身管理的需求，更是市场和社会的必然要求，这一决策受到内外部多重因素的影响。在探讨哈药集团内部资金管控模式的选择时，需综合考虑以下几个主要的影响因素：

**企业规模和业务复杂程度：**随着哈药集团规模的扩大和业务的复杂化，其需要实施更加高效的内部资金管控战略，主要包括资金的筹集、使用、监管和风险控制等方面。

**行业特点和市场环境：**医药行业具有研发周期长、投入水平高、监管严格等特殊性，以及市场环境的变化都影响了集团的内部资金管理模式。因此，哈药集团有必要根据行业特点和市场环境的变化灵活调整内部资金管理策略，以适应不同的发展阶段和市场需求。

**集团管控的需要：**哈药集团作为一个大型集团公司，需要对其下属子公司进行有效的管控，以确保集团的协同运作与高效发展。在选择资金管理模式时，哈药集团应充分考虑集团的管理需求，以实现资金的集中管理与统一调度。通过合理的资金管理策略，哈药集团能够进一步提升集团的运营效率，降低风险，实现持续稳定的

发展。

**技术支持和信息化水平：**借助先进的信息系统与技术工具可以显著提升内部资金管理的效率与精准度。技术的先进程度与信息化水平的高低，对哈药集团内部资金管控模式的选择与实施效果起着决定性作用。

## 4 哈药集团内部资金管控模式存在的问题及原因分析

### 4.1 缺乏风险评估意识

合理规划资金的供应、提高资金的利用效率是资金管理的主要目的。在公司的经营过程中，资金的融通是一大重点，对于企业所面临的潜在风险，公司人员在发现之后应当立即上报，公司管理人员之后组织有关部门来商讨风险应对策略，这就需要管理者和相关人员有敏锐的分析能力，及时找出解决方案。但是哈药集团针对风险管控，企业缺失一个专项处理风险的部门，过往曾发生多次生产事故仍未见到实质性改善措施。

### 4.2 资金管控链条分散

哈药集团及其成员单位存在资金管理非集中化的现象，导致资金链管理无法实现统一高效，欠缺对资金流的全面把控。在信息交流也不够畅通的情况下，极大程度上会影响到决策者在制定决策时对各成员公司实际情况的准确掌握，从而影响到决策的科学性。与此同时，各子公司的资金管理具有很大的随意性，片面关注各自利益的最大化，会造成部分子公司因资金短缺而被迫向金融机构借贷并承担利息，部分子公司具有资金的盈余却得不到应有的收益，这无疑加剧了资金的浪费。

### 4.3 资金周转率偏低

从项目的初步设立到实际投资落地，资金的回收周期往往较长，加之项目运营期间还需额外投入运营资金，这使得集团难以形成稳定的现金流。因此，真正的投资收益与投资成本往往需要在项目完全退出时才得以显现。这种资金运作模式导致哈药集团的负债水平偏高，资金周转率总体偏低，进而容易引发资金短缺的问题。例如哈药集团发布的 2023 年年报中，就出现增收却不增利的情况，在营收同比增长 11.93% 至 154.57 亿元的同时，归属于上市公司股东的净利润为 3.95 亿元，同

比减少 15.02%。

## 5 哈药集团资金管控模式优化建议

### 5.1 增强风险评估及防范意识

企业应从多个角度全面评估风险，包括基于知识和模型的定性和定量分析方法，这些方式相辅相成、相互补充，有助于找出企业即将面临的风险和影响。其次，根据内部控制理论，将人力部门或者评估部门的监督纳入配套系统的培训制度。

### 5.2 打通链条，强化资金管理

重视各个分公司和子公司的资金所有权关系结构。既要做到确保分公司资金具有相对独立性，又要认识到资金集中管控的重要性。可是适当加强区分责任和组织控制，针对具体子公司的资金情况，打通资金链条，加强财务控制。

### 5.3 提高资金运行效益

哈药集团应强化项目的评估准则，将盈利预期和财务风险系数作为重要的指标因素纳入评审过程中，确保资金的支出与回报的平衡调控。并需要重视债务风险的控制，避免不计后果的规模扩张和缺乏精细考量的跟风投资，合理安排资金运作，优化资源配置和加强存货管理，加快资金的周转率，以提高集团的整体经营效益。

## 参考文献

- [1] 支卓如. 企业集团资金集中管理模式的选择与应用研究 [D]. 东南大学, 2020.
- [2] 付玉. 企业集团内部资金管控模式研究 [D]. 对外经济贸易大学, 2020.
- [3] 鄢溶. 企业集团资金集中管控案例研究 [D]. 华中科技大学, 2018.
- [4] 郑宝英. 国有企业集团资金管理中存在的问题及应对措施 [J]. 2024.
- [5] 王潇. G 集团资金管控系统存在问题及对策研究 [D]. 河北地质大学, 2022.

作者简介：杨晓坤，2001 年 12 月，女，汉族，安徽省阜阳市，学生，研究生在读，西北民族大学，国际商务