

资金管理师

1.资金管理的定义

资金管理：对企业的资金来源和资金使用进行计划、控制、监督、考核等项目工作的总称。

狭义的资金包括：现金、银行存款、票据、有价证券。

广义的资金包括：现金、银行存款、票据、有价证券、债权、存货、股权投资、固定资产。

资金是一个企业经营成果的最直接表现，就好像人体里的血液一样。资金管理水平往往是决定企业存亡的关键所在，在面对日益激烈的市场竞争，企业面临的生存环境复杂多变，通过提升企业资金管理水平，才可以合理的控制营运风险，提升企业整体资金的利用效率，从而不断加快企业自身的发展。资金管理的好坏直接决定企业的生存。

所有企业主、管理层、财务人员都应该是一名合格的资金管理师。

2.资金管理的内容

资金管理主要分为资金规划、资金控制、资金分析三部分。

资金规划主要包括：

（1）资金来源的规划，如：吸收股东投入、IPO 融资（再融资）、金融机构借款、民间借贷、制订营销政策等。

（2）资金使用的规划，如：对外投资、基建（或项目）投资、制

订采购政策、预算等。

资金控制主要指资金相关业务的日常管理。如：职责分工、权限控制、多级复核、附件审核、网银管理等。

资金分析主要包括：资金记录、资金预测等。

3.资金管理的具体实施

资金管理必须遵循以下原则：

- （1）资金规划的前瞻性；
- （2）资金控制的系统性；
- （3）资金记录的及时性、完整性、直观性、系统性；

3.1 资金规划（前瞻性）

根据企业经营特点对资金进行前瞻性的合理规划。

协调投资人、员工、债权人的关系，保持合理的负债率，保证足够的投资回报率。

制订中长期经营计划，在保证当下经营的前提下谋求长期发展。

营造合理的经营环境，防范经营风险，企业、客户、供应商共同发展。

3.1.1 制订营销政策注意事项

- （1）营销体系的搭建应遵循“双赢”的原则。
- （2）客户信用额度控制，担保物的选择。
- （3）赊销政策的制订，切勿过于激进。

3.1.2 制订采购政策注意事项

- (1) 采购体系的搭建应遵循“双赢”的原则。
- (2) 合理选择采购模式，尽量采购 VMI（合作性策略模式）。
- (3) 合理设置采购频次，降低物资积压。
- (4) 合理约定付款账期、合理暂扣质保金（风险保证金）。

3.2 资金控制（系统性）

通过合理的系统的内控措施对资金实施日常控制，确保资金运行的安全高效。包括：集中管理、职责分工、权限控制、多级复核、附件审核、合理使用网银、定期（不定期）盘点对账等。

3.2.1 集中管理

企业的资金以现金、银行存款、票据等多种形式分散于各分(子)公司保险箱、不同的银行账户中，资金的收付权限也大多授权给分(子)公司，由其自行管理，资金的管控与监督都相对分散。

企业应采取合理的方法及时了解企业资金的整体情况，在更广的范围内迅速而有效地控制好这部分现金流，从而使这些现金的保存和运用达到最佳状态。

可选措施包括：

(1) 资金归集（不推荐）

集团公司（或财务公司）设立资金归集专户，分(子)公司的收款账户资金自动归集，提交资金计划后再下拨资金。

（2）出纳人员的双重管理（属地管理与垂直管理）

出纳人员既接受所在分(子)公司的管理，同时接受集团公司的业务指导，必须按照集团的统一规定办理资金的收付，并及时通报信息。

（3）资金记录的集中管理（推荐）

统一平台记录资金的收付，资金记录、资金报表及时传递与汇总。

3.2.2 职责分工

不相容岗位分离。包括：

- （1）付款的审批与付款的执行分开。
- （2）公章、财务章、法人预留印鉴章分人保管。
- （3）网银录入 U 盾、审核 U 盾分人保管。
- （4）日记账的录入与财务账的录入分开。
- （5）银行对账单的获取及余额调节表的编制与日记账录入分开。

3.2.3 权限控制

按照支出类型分别确定审批权限。

- （1）经营性支出，包括：费用报销、工资发放、采购款支付等。
- （2）资本性支出，包括：固定资产、模具、无形资产、股权投资。
- （3）融资性支出，包括：归还借款、归还利息等。

审批权限予以公示并严格执行。

3.2.4 多级复核

根据企业规模、企业性质合理设置多级复核制度。

基本级次：报销人、部门审批、财务、领导审批、出纳

报销人：填写报销单；提供证明业务真实发生的依据，包括但不限于发票、合同等。

部门审批：部门内部进行实质性审核，确保业务真实发生。

财务：合规性审核，确保附件完整合规。

领导审批：根据权限控制提交相关管理层审批。

出纳：流程审核，流程完整方能办理支付。

3.2.5 附件复核

附件审核是付款流程内控措施的最后一步，应严格按照法律法规公司制度办理。

（1）成本费用扣除凭证审核：

成本费用必须提供真实有效的凭证。

应遵循真实性、合法性、关联性原则。真实性是指凭证反映的经济业务真实,且支出已经实际发生;合法性是指凭证的形式、来源符合国家法律、法规等相关规定;关联性是指税前扣除凭证与其反映的支出相关联且有证明力。

（2）投资性支出审核

审核投资性支出决议是否符合权限控制；

审核投资性支出发生的合理性。包括但不限于：合同、发票、施工进度等。

3.2.6 合理使用网银

合理使用银行网银等 IT 技术，提高工作效率。

注意事项：

- (1) 合理设置额度。
- (2) 录入 U 盾、审核 U 盾分人保管，短信提示功能。
- (3) 定期取得纸质银行对账单（流水对账单及余额对账单）。
- (4) 电子回单取代纸质回单。

3.2.7 定期（不定期）盘点对账

每月月末，盘点现金并与财务对账，编制银行存款余额调节表。

不定期盘点现金并与《现金日记账》对账，确保《现金日记账》的日清月结。

不定期查询资金流水并与《银行存款日记账》对账，确保《银行存款日记账》的日清月结。

3.3 资金记录（及时性、完整性、直观性、系统性）

及时完整的对资金的收付款情况予以记录，系统直观的展现资金的整体情况。

资金记录包括但不限于：

- (1) 现金日记账、银行存款日记账、票据日记账、资金汇总表、银行存款汇总表、票据汇总表；
- (2) 收支汇总表、收支趋势分析、资金变动趋势分析等。

（3）现金流量表

3.3.1 资金记录的及时性

“日清日结”。资金的高流动性决定管理精度必须细化到每天。

每日提交《资金报表》，及时了解企业资金的变动情况。

3.3.2 资金记录的完整性

资金的所有收付款均需要被完整记录，不得缺失；收付款信息应尽量完整，便于查询。

3.3.3 资金记录的直观性

所有收付款必须被正确分类，用于支撑企业管理决策。

越细化的分类以及越符合企业日常管理需求的分类，就越容易得到全方位、全视角的分析。如果分类很粗糙、甚至不分类，就不会了解资金收付以后对企业的影响究竟是什么，哪些超支了、哪些尚未收足。若资金记录不够直观，就无法为决策提供支持。

3.3.4 资金记录的系统性

建立系统性的记账机制，构建资金数据流自动流转机制以及搭建数据流的自动汇总、自动分析、自动呈现。

将相对碎片化和粗犷的数据转化为系统化的直观图表，提供更有价值的信息。

4.传统资金记录的不足

传统的资金记录停留在简单的流水登记以及《资金日报》的编制上，登记过程易出错、易篡改，汇总编制《资金日报》时繁琐且易出错，缺乏有效的资金分析，无法为管理决策提供支撑。

更多的资金分析以财务核算为基础，缺乏及时性。

多账套、多分(子)公司时，需要手工汇总、分析，费时费力。

现金日记帐									
日期	凭证	摘要	对方科目	借方	贷方	余额	日期	凭证	摘要
11/15	记3	提取备用金	银行存款	10000.00		10000.00	2011年		
11/15	记4	支付企业内办证费	管理费用	1000.00		9000.00	月	1	2010年第四季度利息收入
11/15	记5	支付企业开办办证费	管理费用	1000.00		8000.00	6	1	2010年第四季度利息收入
11/15	记9	支付房租费	管理费用	1000.00		7000.00	7	2	2010年第四季度利息收入
11/17	记14	支付电费	管理费用	1000.00		6000.00	7	3	2010年第四季度利息收入
11/17	记13	支付水电费	管理费用	1000.00		5000.00	7	4	2010年第四季度利息收入
11/20	记14	支付话费	管理费用	1000.00		4000.00	8	5	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		3000.00	8	6	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		2000.00	11	7	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		1000.00	11	7	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	12	8	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	12	8	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	14	9	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	14	9	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	18	10	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	18	10	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	20	11	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	20	11	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	21	12	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	21	12	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	13	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	13	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	14	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	14	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	15	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	15	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	25	16	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	17	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	18	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	19	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	20	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	21	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	22	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	23	2010年第四季度利息收入
11/22	记18	支付房租费	管理费用	1000.00		0.00	26	24	2010年第四季度利息收入

全面启用网银后，部分企业已经不再登记日记账，日常查询均通过网银，缺乏独立的数据，不利于工作成果的共享。

5.资金管理大师（新一代资金记录工具）

利用计算机技术，在资金日记账的基础上，深度挖掘数据，自动汇总、自动统计，形成《资金汇总表》、《资金变动分析》、《收支汇总表》、《现金流量表》等统计分析报表，及时准确的了解企业的资金变化情况，为资金分析提供充足的数据支撑。

