

# 咸宁市咸安区经济发展（集团）有限公司

## 关于印发《经发集团资金管理思路》的通知

各部室、子公司：

为了构建灵活高效的市场化经营管理机制，激发企业高质量发展活力，推动企业的发展转型，经集团研究决定，现印发《经发集团资金管理思路》，请各部室、子公司遵照执行。





# 经发集团资金管理思路

为着力推进企业转型发展，构建富有创新活力的市场化、专业化、规范化现代企业集团管理体系及运营机制，科学构建以资本为纽带的集团母子公司管理体制，结合咸宁市咸安区经济发展（集团）有限公司（以下简称“经发集团”）及集团下属各子公司（以下简称“集团公司”）的实际情况，就经发集团如何进行资金管理提出如下思路：

## 一、资金管理目的

（一）保证经发集团资金链的安全、资金的高效使用，为集团公司经营运作提供有效的财务支撑。

（二）保证公司的预算和费用得到有效控制，确保公司利润最大化。

（三）保证财务信息的准确性、及时性，为集团经营决策提供依据。

（四）严格控制公司财务风险，确保公司资产的完整、安全。

## 二、资金管理模式

经发集团资金管理采用“集中融资、统借统还；总量控制、独立核算；自主经营、自负盈亏；有偿使用、限期归还”的模式。

### （一）集中融资、统借统还

集中融资是指集团投融资部作为经发集团融资工作统筹主导部门，以集团下属各子公司名义开展融资工作，融资

资金由集团统一调度使用；统借统还是指融资借款资金所有权归属集团本部，并由集团统一承担还本付息责任。

## **（二）总量控制、独立核算**

总量控制，是指集团将根据子公司业务特性、经营成本需求和年度资金计划，科学安排各子公司经营性资金总体需求，补足或增资子公司注册资本金，保障子公司日常性经营活动正常开展；独立核算是指在符合《咸宁市咸安区经济发展（集团）有限公司资金审批管理制度》的规定下，集团下属各子公司作为法人机构，保持会计核算、资金使用的独立性，各子公司自有资金拥有独立的自主支配权。

## **（三）自主经营、自负盈亏**

自主经营，是指集团在履行对下属各子公司注资义务的同时，各子公司作为独立法人机构，应从公司主营业务及长远发展角度出发，以盈利为目的，独立自主拓展经营性业务，并对日常经营产生的资金活动承担相应风险和责任。自负盈亏是指对日常经营管理好、盈利状况好的子公司，可自主调配资金激励、调动员工干事创业积极性，对经营管理不善产生的亏损的子公司，应追究其相应经济和管理责任。最终目的，是使各子公司逐步拥有自身造血功能，达到子公司与集团共生共赢的良性循环目的。

## **（四）有偿使用，限期归还**

有偿使用，限期归还是指经发集团本部作为权力中心与管理中心，在财务风险可控范围内，将会逐步完善集团公司为各子公司经营性“输血”功能，充分体现集团资金管理的

集权性与灵活性，各子公司因展业需要或流动资金不足，可向集团申请借款，借款须按照市场化利率，支付相应财务成本，提倡资金有偿使用、限期归还。

### **三、资金管理的实施**

为确保集团下属各子公司责、权、利对等，实现资金管理“管而不死，放而不乱，统分结合”的目标，集团将分以下步骤实施资金管理：

#### **（一）做实公司经济实力，力推各子公司自主经营**

**首先**，集团计划财务部将梳理 2022 年 1 月 1 日至今集团与各子公司之间、各子公司相互之间的资金往来情况，通过财务部清理，各子公司负责人甄别与核实，得出各子公司账上应有资金总量（含现有账上资金及净调出资金），集团将统筹于 2022 年 10 月底前归位各子公司净调出资金；**同时**，集团将进一步梳理各子公司注册资本到位情况，对注册资本未实缴到位的公司分年度分批次实缴到位，做实各子公司资产；**另外**，集团市场运营部将同步做好各子公司运营成本测算，集团将对现阶段难以为续的公司“有偿输血”，以上均为集团为各子公司能自主经营、自负盈亏所做的前期准备措施。

#### **（二）放开资金审批权限，激发各子公司市场活力**

##### **（1）对资金审批流程进行调整与优化：**

1、集团及下属各子公司固定日常支出无需事前申报预算报集团审批，各子公司在符合财务报账手续的基础上自行予以支付，同时为确保集团知悉各子公司资金动态，各子公

司每月 5 号前须上报上月资金动态情况表报集团备案。

2、集团及下属各子公司投资项目批量大额资金支付，需向集团申报资金支付计划，由集团各归口部门进行联审，审核合格的款项各归口部门予以盖章确认，建筑施工板块及市场化经营板块在各自资金可承受能力范围内自行安排资金予以支付，集团不予干涉；针对集团本部及项目投资类板块的批量资金支付，由集团董事长、总经理最终审批。

3、针对各子公司应急支付，实行分权限审批，即100万以上的报集团董事长审批；100万以下（含100万）的资金由各子公司分管领导审批。

4、为防范财务风险，集团计划财务部将制定各子公司财务风险预警线（即各子公司账上必须确保的资金余额数，原则上为公司 6 个月管理费支出），当子公司账上资金余额低于该风险预警线后，集团将上收公司资金支付权限，集团审计监察部将对该公司展开各项审查，在集团范围内通报公司运营情况并视情况进行追责问责。

以上调整事项操作细则将在后续即将出台的《咸宁市咸安区经济发展（集团）有限公司资金审批管理制度（修订版）》中予以明确。

## **（2）根据公司经营性质，分版块放开资金审批权限**

根据各子公司经营性质，将集团各子公司分为三大版块：

**建筑施工类版块：**天立路桥公司、宁安建筑公司、中天养护公司、恒兴公司及绿投公司（以支出内容判定公司所属

板块)；

**市场化经营板块：**交通运输公司、厦宇检测公司、资产运营公司、安苑物业公司、经开担保公司；

**项目投资类版块：**泉润置业、恒辉旅游公司、兴企公司、恒茂矿业（现阶段为投资类公司）、香城生态及绿投公司（以支出内容判定公司所属板块）。

1、**优先**放开建筑施工类板块及市场化经营板块的资金管理权限，在上述公司自主经营所需资金到位后，由其结合自身公司运转情况，在符合财务、审计要求的情况下，在集团资金管理思路及后续即将出台的《咸宁市咸安区经济发展（集团）有限公司资金审批管理制度（修订版）》的基础上自行拟定资金审批管理流程。

2、**其次视情况**放开项目投资类板块资金管理权限，项目投资类企业现阶段均处于投资建设期，短期内“造血”能力不强，需集团予以大量项目建设资金支持，后续是否可实现自主经营还需视公司项目运营情况而定，故此该板块公司项目资金支出审批均须报集团予以审批。

### **（三）推行资金有偿使用，提高各子公司成本意识**

经发集团本部作为管理机关，自身并不开展具体经营性业务，所持有的资金均为融资而来，须支付相应的财务成本。同时，经发集团作为各子公司出资人，为子公司展业或资金周转提供必要支持为义务所在，故此，集团将推行“有偿借贷”，因借款所产生的财务成本将纳入各子公司经营绩效指标考核。

为规范集团内部往来资金管理,提高资金使用效率,同时提高各子公司资金成本意识,各子公司仅可向经发集团申请借款。借款人应以公司名义向集团提交书面借款请示,请示内容包括拆借款金额、用途、还款资金来源及还款计划等(因开展市场化经营项目需内部借款的应提供项目投资收益测算报告),借款利率以集团近半年融资提款平均成本确定,借款期限以项目实际回款期或双方协商确定(原则上流动资金借款不超过1年,投资项目借款最长不超过3年)。集团计划财务部对借款事项进行核实与测算后提出书面回复意见,呈报集团董事长、总经理审批,最终以董事长、总经理审批意见落实借款事宜。

#### **(四) 实行绩效考核制度,营造各子公司比拼氛围**

各子公司自有资金逐步归位、生产经营资金需求有保障后,子公司应切实承担起公司管理责任:包括但不限于主营业务扩展、项目投资管理、工程项目实施质量与安全管理及财务风险管理等职责。集团将逐步摸索并制定科学合理的经营责任目标,实行绩效责任考核,建立涵盖公司经营者和全体员工的薪酬收入与绩效责任考核结果相挂钩的薪酬激励机制,在各子公司营造积极进取、干事创业的氛围,引导各子公司进行互相比拼,你追我赶,最终实现经发集团发展转型走市场化经营的道路。