

南京市人民政府国有资产监督管理委员会

宁国资委财〔2017〕128号

关于推进市属国有企业资金集中 管控工作的指导意见

各市属集团：

为进一步推进市属国有企业资金集中管控工作，优化资金配置效率，提高资金使用效益，降低资金使用成本，保障资金运行安全，提升风险防范能力，根据国家《企业国有资产法》、《企业财务通则》、《企业内部控制基本规范》及省市国有资产管理相关规定，现就加强市属集团及所属企业资金集中管控工作提出以下意见：

一、增强责任意识，依法实行管控。企业集团的资金集中管控是指集团对成员企业的资金实行统一调度、管理、运用和监控。通过资金集中管控，发挥集团化管理优势，在保证成员企业正常经营资金的基础上，对货币资金进行统筹，实现集团内资金资源整合与共享，达到发挥规模优势、优化资金配置、

提高使用效率、控制资金风险的目的。市属集团要高度重视资金集中管控工作，切实把资金集中管控作为企业推进资源整合、促进管理提升、实现价值创造的重要抓手，要建立组织体系，明确管理机构，落实管理责任。市属集团实行资金集中管控要严格遵循国家法律法规的规定，要处理好企业法人财产权与集团统一管控的关系，既要发挥集团统一管理的优势，促进企业提质增效，又要尊重企业法人财产权，不得损害成员企业的利益。

二、探索多种途径，创新管控方式。市属集团应对标先进企业、先进管理模式，并根据自身经营特点和资金运行的实际情况，积极探索和创新切实有效的资金集中管控方式。鼓励采用资金结算中心、现金池、虚拟账户、集中监控，以及多种途径相结合的综合管控方式，有条件的集团还可积极争取设立财务公司。资金管控范围要做到全覆盖，资金管控形式要因企制宜，资金可物理集中，实行收入统一账户，也可非物理集中，但要做到形散神聚、管控有力。尚未开展资金集中管控的集团，要以提高资金使用效率，提升风险管控能力为目标，按照明确的工作计划和时间进度，加快推进实施符合自身实际的资金集中管控工作；已开展资金集中管控的集团，要继续强化资金集中管控的集聚效应与功能拓展，不断扩大资金集中范围，更好地发挥规模效益和议价优势，提升资金专业化与市场化运作水平。

三、加强银企合作，强化资金统筹。市属集团应研究适应资金集中管控的银企合作新模式，充分发挥资金规模优势，统筹融资渠道，统一授信管理，优化资本结构，提高集团信用等

级和议价能力；充分利用市场化运作机制，通过公开竞价比选方式，选择合适的金融合作机构，通过有效谈判争取优惠措施，如提高授信额度、高息融资置换、存贷款利率优惠、银行提供配套服务等，建立互惠共赢的银企关系，解决资金管理分散、存贷双高、资金周转效率低等问题，提高资金的配置效率和整体运作水平。

四、完善内控制度，加强资金预算。市属集团应根据《企业内部控制基本规范》等文件及自身管理需要，明确资金内部控制流程，建立健全资金集中管控管理办法及配套制度。市属集团应强化资金管控制度的执行力，严格按照资金支出的审批权限和程序规范操作，特别是在开展大额资金使用、投资、资金出借、对外捐赠、对外担保和理财等重大经营活动时，要认真落实“三重一大”决策管理要求，履行集体决策程序，严禁各种违规拆借、违规担保及垫支资金行为，审慎开展银行投资理财业务，确保资金运用合规合理。市属集团应将规范银行账户管理作为推动资金集中管控的前提和基础，定期组织开展银行账户清理工作，清理闲置的、利用率低、功能重复或与经营无关的银行账户。市属集团应结合全面预算开展资金预算及集中管控工作，规范资金预算编制与审核，加强资金预算过程控制，强化资金预算执行的跟踪、分析、监督和考核，实现从预算到考核的全过程管理，做到事前预算、事中控制、事后分析。

五、加强风险管理，强化监督评价。市属集团应树立全员风险管控理念，建立资金风险识别、预警和防范体系，实现资金风险的有效控制。集团既要防范系统风险，又要确保各成员企业的风险不互相传导。集团可根据自身实际经营状况，确定

关键控制项目和关键控制点,建立以风险为导向的资金监控体系,将风险监控落实到实际资金管理运作中,同时通过对实时资金动态情况和重大、异常资金流向的监控和预警,为集团资金管理决策提供支撑作用。市属集团应充分运用财务、内审、纪检监察、监事会、中介机构等多方力量,形成资金监管合力,不定期开展资金管控的监督及评价工作,促进资金监管的动态化和长效化,确保资金安全高效运转。

六、推进信息化建设,搭建管控系统。资金管控信息化建设是实施资金集中管理和有效监督控制的重要保障。市属集团应结合自身实际,在预算和财务信息系统建设中,推进资金集中管控子系统的建立、完善和升级,实现资金预算管理、线上审批、网上结算、资金分析、资金预警等功能,并不断拓展延伸,与企业其他业务系统进行有效对接,使信息化涵盖企业资金管控业务全流程和内部控制各环节,实现资金动态监控,闭环管理,不断提升资金集中管控的效率和效益。

