# **企业资金管控的四个层次，能达到第四层次的企业凤毛麟角**

**企业资金管控四个目的**

企业进行资金管控，是为了实现如下四个目的。

**第一个目的**：以实现企业价值最大化为目标，集中管理资金，合理配置资金资源，加速资金周转，使资金使用效率最大化。

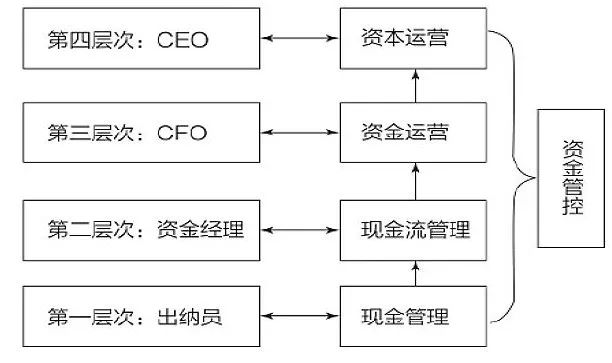
**第二个目的**：完善企业内部控制，加强对营运资金的监管，减少财务风险；利用专业化的统一运营，规避金融风险。

**第三个目的**：为企业战略的推进提供资金资源保障，有效控制资产负债水平，提升企业的信誉，达到拓宽融资渠道、获取充足的资金资源的目的。

**第四个目的**：充分发挥企业总体资金优势，改善融资结构及手段，始终占据资金市场的主导地位，使融资成本最小化。

多数企业，往往只能达到第一个、第二个目的，少部分企业可以达到第三个目的。能够达到第四个目的的企业凤毛麟角，所以我们会看到，一些赢利的企业依然会破产。做不好资金管控，缺乏现金流，即便具有核心竞争力和市场口碑，也难逃覆灭。

**企业资金管控的四个层次**  
企业必须重视资金管控。企业要实现资金管控的四个层次，如图所示。

  
**第一层次：出纳员与现金管理**  
第一个层次是第一线的出纳员进行现金管理。做到每一笔账精确到时间、内容、负责人，保证可以有效追溯。同时，企业制定规范的现金管理条例，与程序不符时出纳员有权拒绝资金支出，并第一时间向负责人汇报。

**第二层次：资金经理与现金流管理**  
现金流的管理包括库存、应收款、应付款三个部分。资金经理必须对这三个部分分类整理，明确每一笔资金的流向、账期、对应的部门。

尤其是潜在的付款周期，如房租、税费、工资等，这些往往在财务报表上不容易直接体现，资金经理需要制定特别的档案对其进行管理，避免忽视现金流，影响企业发展。

资金经理的每一项记录都应抄送首席财务官（ChiefFinancial Officer, CFO），遇到账期拖延、数额较大的应付款等，还应形成书面报告交由CFO等企业高层。

**第三层次：CFO与资金运营**  
CFO必须做好资金运营管理。CFO要投入预算编制工作中，对各类项目提出合理建议，尤其要对重大投资、筹资计划进行科学、合理的论证，保证制定的投资方案与企业当前资金储备匹配，制定合理的投资战略。

同时，CFO还要进行财务控制，排查各种资金管控制度是否得到有效贯彻，尤其要对金额巨大的采购、支出等进行认真分析，确认其是否合理，并形成书面报告。对企业贷款等内容，要进行风险报告测评，并提交董事会审核。

事后监督也是CFO的重点工作。对企业账目表和财务报告进行仔细审阅，一旦发现其中虚假、不实报告要追究当事人责任，制定严格的财务管理考核目标和规范。

**第四层次：CEO与资本运营**  
首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）主要工作是进行资本运营的战略规划与决策。在进行每一项资本运营前，必须与CFO进行讨论，以CFO所做的论证为参考，确认资本运营是否符合企业规划，是否超出企业资金承担能力。如果超出企业可以承载的风险，必须上报董事会说明，并提出解决方案。

CEO还要对整个企业的资金管控负责，出现资金问题追溯到人，向董事会或其他股东说明情况。如果出现资本运营漏洞，或是对企业内部的资金管控不严造成严重损失，应提出辞呈，并承担相应责任。

四个层次，从低至高形成企业的资金管控体系，每一个层次都需要向上一个层次汇报工作，上一个层次向下一个层次委派具体工作，缺少任何一环都有可能造成资金管控的漏洞。

形成四位一体的管理模式，资金运转才能透明、安全、具有前瞻性，避免企业遭遇资金危机。企业必须建立完善的资金管控规则，用制度来规范资金工作，而不是单纯依靠个人经验和主观能动性，保证每一项工作可以明确到人、追根溯源。