

”国家，锁定非洲市场。第二，合作伙伴资源整合，2015年与广州森大集团合资建厂，利用森大在非洲的销售网络（3000+网点）与科达的技术工艺形成互补。第三，技术资源延伸，尝试进入节能环保领域（New-power 清洁燃煤气化系统），虽未成功但积累了跨领域技术整合经验。

3.2.3 资源重构结果

海外陶机业务营收从2004年的1.2亿元增长至2015年的12.8亿元，占总营收近1/3。与森大合作奠定非洲市场布局基础，形成“设备供应+生产合作”的资源协同模式^[6]。

3.3 2016–2022年：非洲市场深耕与规模化扩张阶段

3.3.1 资源重构动因

非洲城镇化初期，瓷砖年进口超2亿平方米，存在巨大产能空白与成本优势（海运、关税、人工成本降低）。国内陶瓷企业多以贸易形式进入非洲，本地化生产竞争压力小。

3.3.2 资源重构过程

第一，本地化资源整合，包括基础设施整合，在肯尼亚自建13公里输水管道、架设变压器解决水电问题。社区关系整合，通过修路、提供就业、设立奖学金获取社区信任。原材料整合，自行开采当地低品位坯土，调整工艺参数匹配原料特性。第二，人力资源重构，采用“边做边学”培训模式，印发《陶瓷生产常用设备中英文对照册》，招聘本地IT毕业生担任技术岗位，实现1/3班组长本地化。第三，产能资源扩张，从2016年肯尼亚首厂（2.2万平米/天产能）到2022年五国14条生产线，产能超1亿平方米，年复合增长率108.42%。

3.3.3 资源重构结果

2022年海外业务营收62.06亿元，占比56%，非洲建材业务营收32.76亿元，成为新增长曲线。获世界银行IFC授信支持，项目被多国定位为“总统项目”，实现资源整合的社会价值转化。

3.4 2023年至今：全球化战略升级阶段

3.4.1 资源重构动因

非洲建陶市场竞争加剧，需拓展品类（洁具、玻璃）与区域（南美、亚洲）实现资源复用。国内“双碳”政策与新能源产业崛起，推动企业向“三个百亿”战略（陶机、海外建材、新能源）转型。

3.4.2 资源重构过程

第一，品类资源拓展，2023年投资6亿元在坦桑尼亚建设玻璃项目，加纳、肯尼亚洁具项目年产260万件，从陶瓷向综合建材转型。第二，区域资源扩张：复制非洲模式至南美、亚洲，布局一站式家居中心，从B端延伸至C端零售。第三，产业资源整合：依托锂电材料及装备业务（参股蓝科锂业、负极材料项目），构建“建材+新能源”双轮驱动资源体系。

3.4.3 资源重构结果

2023年提出“海外建材”战略，定位全球城镇化伴随者，形成多品类、多区域的资源协同网络。新能源业务与建材机械、海外建材形成战略联动，推动企业向高端制造转型^[7]。

4 研究结论和贡献

资源重构的双轮驱动模型，技术势能与市场洼地的动态匹配科达的转型证明，当企业面临行业天花板时，可通过内部技术资源与外部市场机会的精准匹配启动资源重构。其核心在于将技术势能转化为市场竞争优势，通过本土化生产降低供应链成本（海运费、关税、人工节省30%以上），形成技术输出，产能落地，成本领先的闭环。

海外扩张的三阶整合路径，从基础设施到社会资本的系统构建在新兴市场工业化初期，企业需依次完成基础设施自建，生产体系适配，社会资本嵌入的资源整合。科达在肯尼亚的实践表明，通过自建13公里输水管道解决工业配套缺失，通过《中英文对照册》实现技能传递，通过“总统项目”获取政策支持，形成多层次的资源壁垒。

战略升级的生态协同逻辑，从单一产品到产业网络的资源跃迁当市场从蓝海转向红海，企业需通过核心能力延伸与产业生态的构建，实现可持续增长。科达将陶机装备技术延伸至玻璃、洁具生产，同时布局锂电材料形成产业协同，2023年海外建材业务从B端工程向C端零售延伸，证明通过跨领域资源复用和多元产业联动，可突破单一市场边界，构建全球化资源协同网络^{[8][9]}。

参考文献

- [1] 董艳梅. 共享经济下企业人力资源管理的创新路径——评《经济新常态下的高绩效人力资源管理系统：重构、转化与机制》[J]. 国际经济合作, 2025年.
- [2] 李晓蓉, 张津, 刘红琴. 数字化转型对中国制造业企业创新的影响研究[J]. 科研管理, 2025年.
- [3] 王逸初, 赵峰. 科技孵化器动态资源重构能否驱动区域创新?[J]. 科学决策, 2025年.
- [4] 胡海晨, 刘珍园. 数字化能力对企业迭代式创新影响研究——知识场活性与资源重构的链式中介作用[J/OL]. 科技进步与对策, 2023年.
- [5] 冯永春, 曹鑫锐, 苏萌萌, 等. 海外制裁下中国芯片企业创新网络重构研究[J]. 科研管理, 2024年.
- [6] 林海芬, 海淼. 组织势视角下企业资源重构如何驱动高端化战略变革——基于飞鹤乳业的纵向单案例研究[J]. 经济管理, 2024年.
- [7] 刘祎, 张溢, 解晓晴. 工业互联网平台资源重构机制研究——基于广度与深度的双重视角[J]. 经济与管理研究, 2024年.
- [8] 许晖, 刘田田, 单宇. 重构资源连接：中国跨国企业如何打破海外技术封锁[J]. 南开管理评论, 2022年.
- [9] 刘玉奇, 王强. 数字化视角下的数据生产要素与资源配置重构研究——新零售与数字化转型[J]. 商业经济研究, 2019年.

Research on the Problems and Countermeasures of the Centralized Management of Enterprise Funds

Xiaoqiang Meng

Xinjiang Deze Tax Agents Co., Ltd., Aksu, Xinjiang, 843000, China

Abstract

Centralized fund management enhances corporate capital utilization efficiency and financial risk control, serving as a cornerstone for sustainable development. However, current challenges include an underdeveloped fund aggregation mechanism, poor coordination between budget management and capital allocation, and inadequate information system support, resulting in suboptimal outcomes. To address these issues, enterprises should optimize their fund aggregation mechanisms based on market positioning and development needs, strengthen budget-fund synergy, and leverage integrated information systems to maximize centralized fund management effectiveness, thereby driving sustainable growth.

Keywords

enterprise; centralized fund management; existing problems; solutions

企业资金集中管理存在的问题及对策研究

孟晓强

新疆德责税务师事务所有限公司, 中国·新疆阿克苏 843000

摘要

企业资金集中管理可以更好地提高企业资金使用效率, 帮助企业有效防控财务风险, 是企业实现可持续发展的重要基石。但就现阶段来看企业资金集中管理仍存在资金归集机制不健全、预算管理与资金配置协同性不足、信息系统支撑薄弱等相应问题, 导致企业资金集中管理的实际效果与预期目标存在一定的差距。企业需要结合自身的市场定位、发展需求对资金归集机制作出有效优化, 强化预算与资金协同管理, 并通过一体化信息系统改造更好地发挥企业资金集中管理效能, 促进企业可持续发展。

关键词

企业; 资金集中管理; 现存问题; 解决对策

1 引言

经济社会的迅速发展使得市场主体变得越来越多, 企业在其运营及发展的过程中面临的风险和压力逐日攀升, 而企业资金集中管理则是企业规避风险、实现可持续发展的重要手段, 但就现阶段来看企业资金集中管理仍存在如下几点问题。

2 企业资金集中管理的现存问题

2.1 资金归集机制不健全

资金归集机制是企业资金管理过程中的重要保障。但就现阶段来看部分企业选择的资金归集机制与自身发展阶段不匹配, 且审批流程繁琐致使资金周转效率相对偏低。同时, 部分企业也可能因资金归集机制不健全无法有效掌握

企业的资金总量、实现资金的统一调配, 影响了资金归集效率, 出现大量资金沉淀, 增加了企业的运营风险和运营压力甚至可能会增加企业的融资成本^[1]。

2.2 预算管理与资金配置协同性不足

很多企业在预算编制的过程中往往缺乏科学性和前瞻性, 仅仅只是参考历史数据进行简单的预算估算, 未能结合企业的发展规划和市场变化做出适当调整, 进而致使预算编制不够科学, 无法为后续各项经营活动的开展以及资金管理提供参考。同时, 在预算执行的过程中也缺乏动态监控机制, 很有可能会出现随意调整资金使用计划、资金实际流向与预算安排脱节等相应问题。预算管理与资金配置协同性不足还体现在资金配置未能充分考量企业战略发展目标, 出现资源分配失衡的问题, 这也会影响企业的整体竞争力。如表 1 所示为某综合型集团企业 2024 年核心与非核心业务预算执行情况, 可以发现该企业的核心业务预算执行效率要低于非核心业务, 资金配置不科学影响了企业战略推进和市场发展。

【作者简介】孟晓强 (1974-), 男, 回族, 中国新疆和静人, 本科, 中级会计师, 从事财务研究。

表 1: 某综合型集团企业 2024 预算执行情况

业务类型	预算金额 (万元)	实际执行金额 (万元)	执行率 (%)
核心产品研发	1200	780	65
市场拓展与营销	800	760	95
行政办公管理	500	620	124
后勤服务保障	300	315	105

2.3 信息系统支撑薄弱

现今时代是信息化时代和数字化时代,信息技术在企业资金集中管理中的有效应用可进一步提高企业资金集中管理的效率和质量。然而就现阶段来看部分企业在资金管理上并没有实现信息化、现代化,信息系统的应用存在不足。即便部分企业引入了信息系统,但仍存在系统功能单一的问题,信息系统仅仅只能满足记账与核算需求,无法为资金预算、风险预警、数据分析等相应工作的开展提供帮助,无法推动资金管理的精细化建设。尤其是集团公司总部与子公司的财务系统还可能存在系统兼容性差、数据标准不统一等相应问题,这些问题将会直接影响资金数据的共享与同步,总部需要花费大量的时间进行数据汇总、分析、核对,致使资金管理决策滞后。此外,在信息系统应用的过程中还存在系统安全防护能力不足的问题,可能会导致数据泄露、丢失、系统瘫痪等相应情况,这些问题不仅会影响企业各项业务的正常推进,甚至可能会严重威胁企业的资金安全。

2.4 风险管控体系不完善

企业资金集中管理的主要目标是帮助企业更好地规避运营风险,为企业的可持续发展及战略发展目标的实现打下坚实的基础。但是在企业资金集中管理中常常会因风险管控体系并不完善致使其风险规避防控能力相对偏弱,一旦出现风险很容易会对企业造成连锁反应,带来严重损失^[2]。如表 2 所示为某集团 2025 年资金风险事件分布情况,可以发现,资金集中管理能够为企业风险规避所提供的帮助是较为有限的,尤其是操作风险与流动性风险的出现可能会给企业带来直接的经济损失。因此,完善风险防控体系十分必要。

表 2: 某集团 2025 年资金风险事件分布情况

风险类型	事件数量 (起)	占比 (%)	直接损失金额 (万元)
操作风险	10	50	180
流动性风险	6	30	120
信用风险	3	15	80
其他风险	1	5	20

3 企业资金集中管理优化对策分析

3.1 优化资金归集机制

企业需要通过资金归集机制的优化和完善提高企业资金归集效率。这就需要根据企业自身的组织架构、业务特点、市场定位和发展需求来对资金归集模式做出适当的调整。例如,集团化程度高、子公司业务关联性强的企业则可以通过

资金池模式来为资金的实时归集与统一调配提供帮助,设置集团资金池账户,集中完成存量资金的管理,保障资金使用效率。若在企业运营及发展的过程中子公司独立性相对较强则可采用结算中心模式,并对资金审批流程进行简化,去除冗余环节以达到缩短资金归集周期的目标。同时,可以将子公司资金归集率、归集及时性纳入到绩效考核体系当中,对于综合考评结果相对较好的子公司可予以额度倾斜、资金奖励。而对于未完成周期性任务的子公司则可以进行问责,这样则可以调动子公司管理人员的积极性和主动性,让子公司可以积极参与到资金归集当中。此外,还需要充分完善资金归集监督检查制度,坚决杜绝出现私设小金库、延迟上缴资金等相应问题,以此来确保资金能够及时归集,提高资金归集效率和质量^[3]。

3.2 强化预算与资金协同管理

预算与资金协同管理可以更好地保障企业资金配置的合理性,避免资源浪费,这也是企业降低运营风险、实现可持续发展的重要手段。而在过去,企业在预算编制的过程中常常会采用增量预算法。这也就意味着在资金配置上很有可能受传统业务影响致使资金配置不合理,而新兴业务则会因缺乏配额发展困难。为更好地解决这些问题则可以采用零基预算法进行预算编制,在预算编制的过程中编制人员应根据企业的发展规划、市场趋势以及企业的战略发展目标对预算金额作出适当调整,确保预算编制的前瞻性与科学性。在此基础之上需要加强对预算执行的管理,确保编制的预算计划能够有效落实,避免出现实际业务开展情况与预算编制相去甚远、出现资金浪费甚至引发资金链断裂的问题。在预算执行管理上可建立预算执行实时分析机制,配合信息技术实时与各部门负责人进行沟通和交流,了解在业务推进过程中各部门的资金使用情况,并通过定期复盘,明确预算执行过程中遇到的问题、超出预算资金使用的原因,分析相应的解决对策和处理方案,通过不断实践、不断分析、不断优化的方式提高资金管理成效。此外,考量到企业在运营及发展的过程中受市场供需、政策等多重因素的影响,很有可能会出现业务成本变动。为此,在资金预算编制的过程中可预留一定的弹性空间,为后续的动态调整打下坚实基础。在预算执行的过程中还可通过资金审批及时发现超出预算的问题,确保资金使用符合预算安排。最后,可通过资金配置结构的优化及调整为企业核心业务的开展提供资金支持,这也需要根据企业的战略发展目标、市场定位及主营业务具体问题具体分析,在资金配置的过程中优先将资金倾斜于核心业务及创新业务,确保能够通过资金配置为企业的战略发展及转型打下坚实基础。在此基础之上企业可建立预算与资金管理的协同考核机制,将预算执行情况与资金使用效率相结合作为绩效考核指标,确保预算与资金管理能够有效协同^[4]。

3.3 加强信息化建设

加强信息化系统建设是企业提高资金集中管理效率和