



中核财务有限责任公司 2010年管理创新 论文集

中核集团中核财务有限责任公司 编

中国原子能出版传媒有限公司

中核财务有限责任公司 2010 年管理创新论文集

中核集团中核财务有限责任公司 编

中国原子能出版传媒有限公司

图书在版编目(CIP)数据

中核财务有限责任公司 2010 年管理创新论文集/中核集团中核财务有限责任公司编. —北京:
中国原子能出版传媒有限公司, 2011. 3
ISBN 978-7-5022-5176-5

I. ①中 II. ①中 III. ①企业管理:财务管理—文集 IV. ①F275-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 032153 号

内 容 简 介

本书分为两个部分,第一部分的两篇论文分别在 2009 年和 2010 年获得了军工企业管理创新成果一等奖以及企业管理现代化创新成果二等奖。第二部分收录的 20 余篇论文,其作者均为中核财务有限责任公司在职员工。论文紧密结合国内外经济金融形势,从不同的角度对中核财务有限责任公司的发展和改革进行了思考,提出了许多有价值的建议。

本书可作为大型企业财务公司管理人员的参考读物。

中核财务有限责任公司 2010 年管理创新论文集

出版发行 原子能出版社(北京市海淀区阜成路 43 号 100048)

责任编辑 侯茸方

技术编辑 丁怀兰

责任印制 潘玉玲

印 刷 保定市中国画美凯印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 787 mm×1092 mm 1/16

印 张 12 字 数 213 千字

版 次 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5022-5176-5 定 价 30.00 元

网址: <http://www.aep.com.cn>

E-mail: atomep123@126.com

发行电话: 010-68452845

版权所有 侵权必究

序 言

作为中核集团唯一的金融机构,中核财务有限责任公司一直致力于发挥金融功能,构建产融结合平台。在集团总部、各成员单位、各合作单位的关心与帮助下,公司基础业务取得跨越式发展,创新业务获得突破性成果,公司运营步入了平稳健康发展的轨道。公司一直致力于践行 5C6S 发展战略,努力构建集团公司结算服务中心、融资服务中心、资本运作中心、咨询服务中心、资金安全服务中心,得到了集团有关单位和社会各界的认可。

在成功实现了从“投资理财”到“金融服务”的战略转型以来,财务公司在服务集团层面做出了一些努力,也取得了一些成果:资金集成工作从跟跑到领跑,为构建集团资金池、提高资金管理水平奠定了基础;信贷工作扎实推进,严格落实集团信贷政策,配合集团公司做好资源配置工作;证券投资工作形成了具有中核财务特色的投资风格,在风险可控的情况下成为公司利润来源的有益补充。此外,公司在金融服务领域中尝试了一些创新性的举措,取得了良好的效果:集团化融资提高了集团整体议价能力,确保了集团发展的资金供给,降低了融资成本;集团化保险完成全球首张核电建安工险中文保单,核电运营险集团化也成功地迈出了第一步;公司全面风险管理咨询团队深入多个成员单位,为搭建集团风险管理框架发挥了重要作用;咨询服务与财务顾问工作深入集团各产业板块,为集团改革与发展贡献了智慧。与此同时,公司始终保持良好的经营业绩,在回报股东的同时实现了国有资产的保值增值。

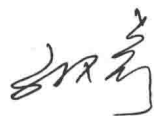
在各类经营业务深入开展的同时,公司一直重视学习型组织的建设。公司从 2009 年起探索融合“产—学—研”一体的运作模式,成

立了一些跨部门工作团队,以工作任务为导向,以学习和研究为依托,在顺利推进工作开展的同时,员工培养了良好的学习习惯,研究水平得到了提升。公司倡导员工产学结合,将工作经验转化成永恒的精神成果,公司积极参加管理创新成果评选,两年来共获得国家级二等奖两个、省部级一等奖两个,企业形象进一步得到提升。

为搭建员工思考与交流的平台,鼓励员工为集团公司金融板块构建与公司发展建言献策,经酝酿筹备,财务公司于2010年10月启动了管理创新征文活动。活动得到了广大员工的持续关注与热情参与,大家能够立足本职岗位,勤于思考,积极投稿,论文内容涵盖宏观经济、资本运作、资产重组、资金管理、综合管理等多方面,提出了许多具有建设性的宝贵建议。经编订整理,出版了《中核财务有限责任公司2010年管理创新论文集》。征文活动今后将作为财务公司的固定项目举办下去,督促广大员工培养勤思考、勤学习、勤总结的习惯。

“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力”。作为一家金融机构,产品与服务的持续创新是财务公司保持核心竞争优势的根基所在。当前,集团发展形势前所未有,挑战亦前所未有,中核集团“二十四字”经营方针亦对财务公司提出了更高的要求。公司将致力于加强学习氛围建设,持续推进“公司发展重质量,学习素养上水平”的路径建设,为员工成长创造有利环境。员工要牢记自身使命,为人、为学当铭记“有志、有识、有恒”,注重工作业务与学术研究相结合,恪尽职守,持续学习,为实现财务公司“服务集团,创造财富”的核心价值理念和集团“做强做优,世界一流”的目标,不断作出新的贡献。

中核财务有限责任公司董事长



二〇一一年二月

目 录

第一部分 获奖论文

- 大型企业集团财务公司由“投资理财”向“金融服务”的战略转型 (3)
(2009 年度军工企业管理创新成果一等奖,第 16 届企业管理现代化创新成果二等奖)
- 大型军工企业以财务公司为主的风险管理 (11)
(2010 年度军工企业管理创新成果一等奖,第 17 届企业管理现代化创新成果二等奖)

第二部分 员工论文

- 加强集团资金集中管理工作 赵 欣 韩子建(37)
- 以“财会+法律”为基础专业技能的员工培训模式 张 乐(46)
- 国际天然铀定价模型有效性分析 ... 李金水 茅勇峰 王 巍 李 轶(55)
- 基于财务公司发展战略的风险管理咨询业务模式 王 佳(62)
- 集团成员单位外币债务风险管理与财务公司中间业务开展模式... 王 非(68)
- 财务公司的资金管理 吴 杨(75)
- 电子汇票在财务公司资金集中管理中的应用 杨 凌(84)
- 国际核损害公约发展对核第三者责任保险的影响 王 蓓(88)
- 市场资金成本变动的因素 刘 玮(94)
- 资本市场部分融资工具应用对比 刘 佳(101)

贷款新规对财务公司信贷管理的启示	林凡彬(110)
信息化建设对公司内部审计的利害分析	李永鑫(115)
中核财务公司计财与结算业务整合方案设计	陈 澍(124)
账户集成模式浅谈	韩 娟(134)
做好风险管理,为“走出去”战略保驾护航	胡 孟(137)
财务公司证券投资资产配置模式	茅勇峰(144)
基于精细化管理理念的集团财务公司发展策略	郑 旭(151)
中核集团财会信息化初探	周海峰(158)
企业集团外汇资金集中管理	周小莉(163)
金融风险测量方法 VaR 介绍及其在证券投资风险监测中的应用...	朱 挺(169)
公司客户满意度调查的现状与客户满意度评价体系建设	朱颖英(177)

第一部分 获奖论文

大型企业集团财务公司

由“投资理财”向“金融服务”的战略转型

(本文获得 2009 年度军工企业管理创新成果一等奖,第 16 届企业管理现代化创新成果二等奖)

中核财务有限责任公司(以下简称“中核财务”)是经中国人民银行批准设立的非银行金融机构,于 1997 年 7 月 21 日经国家工商行政管理总局核准注册成立,现有中国核工业集团公司、集团成员单位等 26 家股东单位,注册资本 12.56 亿元人民币。

1. 大型企业集团财务公司由“投资理财”向“金融服务”战略转型产生的背景

1.1 集团产业大发展对中核财务的金融服务提出了更高的要求

2007 年 10 月,国家发布了新的《核电中长期发展规划》,确定了“积极推进核电建设”的电力发展基本方针,规划到 2020 年,核电运行装机容量争取达到 4 000 万千瓦,在建核电容量保持 1 800 万千瓦左右,集团对中核财务在新形势下的金融服务提出了更高的要求:创新融资模式,保障集团产业快速发展的资金需求,加强集团的资金集中管理,降低集团财务管理费用,成为中核财务必须要承担的历史使命;同时,集团的发展也为中核财务的发展创造了空间和机遇。

1.2 监管部门对企业集团财务公司的重新定位为战略的转型创造了契机

中核财务原有的业务模式——“投资理财”已经不符合国家对财务公司的功能定位,中核财务必须探索“服务集团和成员单位”的全新的金融服务模式。

1.3 中核财务自身发展的客观要求

到 2005 年末,无论是资产规模,还是利润总额,中核财务较 1997 年成立之初发展都较为缓慢;在 2005 年全国 74 家财务公司的排名中,中核财务的总资

产排名是第 32 位,在 37 家国资委管辖的央企财务公司中,中核财务排名第 25 位,在 7 家军工集团财务公司中,中核财务排名第 6 位。

此外,中核财务盈利结构单一并且各年盈利水平波动很大,公司经营面临着较大的经营风险;中核财务游离于集团主业大发展之外,面临被“边缘化”的风险。

在内外环境发生了一系列重大变化的背景下,中核财务必须探索出一条全面服务于集团和成员单位,契合监管部门功能定位,提升自身竞争力和金融服务水平的战略转型之路。

2. 大型企业集团财务公司由“投资理财”向“金融服务”战略转型的内涵与主要做法

2.1 大型企业集团财务公司由“投资理财”向“金融服务”战略转型的内涵及创新点

中核财务实施的由“投资理财”向“金融服务”的战略转型,其内涵是以全面的业务调整为主线,以公司法人治理结构和组织结构的优化,以加强内部控制和开展全面风险管理为重要保障,以信息化建设、企业文化和人力资源建设为支撑,使中核财务承担起中核集团产融结合的历史使命,实现中核财务由单一的“投资理财”业务模式向“金融服务”模式的战略转型。

中核财务战略转型的主要特点是:

1) 中核财务以自身的战略建立了中核集团内部的资本市场,优化了集团内部资源的配置,促进了集团的产业发展;

2) 中核财务的战略转型以“专业服务能力、根植服务意识、提供星级服务水平”为支点,获得价值链集成效益,产生范围经济和规模经济,提高集团整体竞争力;

3) 中核财务的金融服务形成了中核集团内、外部财务金融资源“三位一体、三级联动”(即:集团、财务公司、成员单位三位一体、外部金融机构总部、分部、基层机构三级联动)的有效机制,充分发挥了集团内部各单位的协同效应,实现了集团、成员单位、财务公司、合作伙伴的共赢发展与价值最大化;

4) 中核财务的战略转型有效运用 6 σ 管理方法、精细化管理方法,实践 DEED(Define, Explain, Example, Describe)工作方法,采取 GAPS(Goal setting, Accountability, Persistence, Success)的纠错方法等先进的、切合实际的管理理念与方法,促进了财务公司在专业能力、服务能力、人才培养、知识积累

等方面的提高,逐步形成了自身的核心竞争力。

2.2 大型企业集团财务公司由“投资理财”向“金融服务”战略转型的主要做法

2.2.1 制定向金融服务转型的 6C6S 战略

2006 年,中核财务开始了从“投资理财”向“金融服务”的战略转型,提出了 6C6S 战略,开始了从“投资理财”向“金融服务”的历史性转变。

6C6S 战略明确了中核财务要发展成为集团的六个中心:结算服务中心、融资服务中心、资本运作服务中心、咨询服务中心、理财服务中心和资金安全服务中心。

在 2020 年之前,中核财务发展成为业务覆盖银行、证券、保险等金融各个领域的集团内金融控股公司;在政策允许和外部环境成熟的前提下,实现财务公司在资本市场上市的目标;引领并构筑集团金融板块,将金融业发展成为集团除核电、核燃料和核技术应用产业之外的第四大支柱产业。

6C6S 战略指出,中核财务在打造成为集团六个中心的基础之上,通过发挥和利用中核财务的金融功能,助推集团实现下列目标:加快集团产业发展速度(Speed),扩张集团产业发展规模(Scale),调控集团运营范围(Scope),优化集团产品与服务结构(Structure),发挥集团产融协同效应(Synergy),构筑集团竞争优势(Strength)。

中核财务的使命是“肩负产融结合,助推集团发展”,愿景是“引领集团金融业,提供一流产品与服务,打造一流金融公司”。

2.2.2 优化治理结构,调整组织机构

(1) 完善公司治理结构

经过完善的法人治理结构更有助于董事会履行职责,建立起来的风险管理三道防线,有力地保障了公司各项业务的持续健康发展,如图 1 所示。

(2) 优化组织机构

2007 年初,中核财务为适应业务发展和服务集团的战略转型,对组织结构进行了优化,调整了部门设置,对原有的六个部门进行了重新组合,按照“135”的格局进行了重新设计,总经理部为经营决策层,计划财务部、研发信息部、稽核风险管理部为管理服务层,结算服务部、信贷业务部、核电服务部、投资运营部、咨询服务部为业务执行层。

2.2.3 调整业务结构,创新服务方式

进行战略转型后,中核财务一方面加大信贷资金支持力度;另一方面,中核

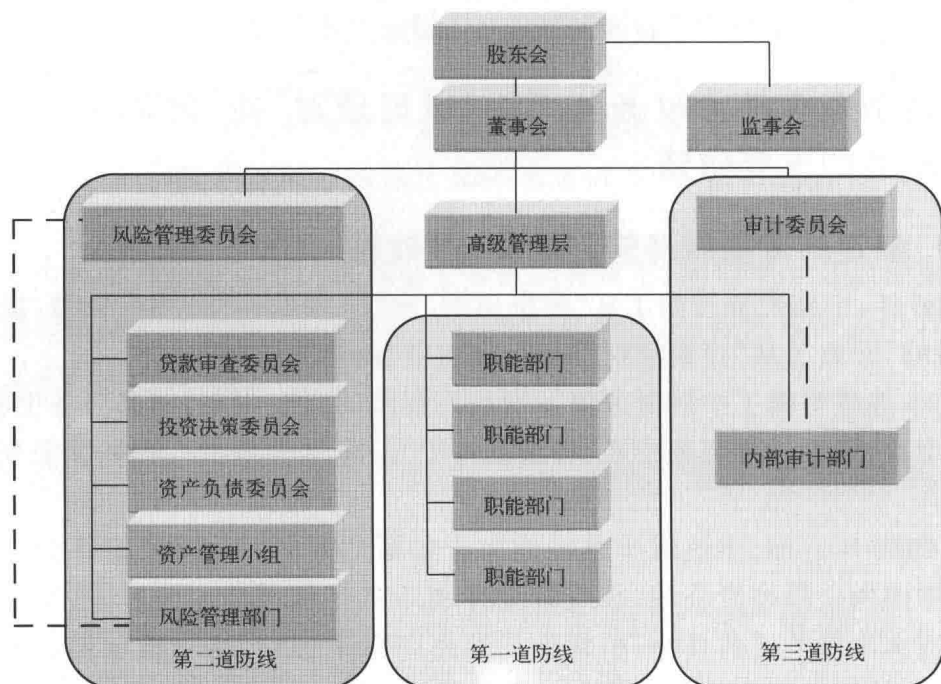


图 1 战略转型后的中核财务法人治理结构

财务充分发挥作为集团融资窗口的作用,努力践行集团化融资模式,拓宽融资渠道,优化融资结构,降低了融资成本,作为财务顾问发行债券,加大信贷资金支持力度等多项业务活动的开展,有力保障了集团产业发展资金的需求。

(1) 创新融资模式,开展集团化融资

2008 年,国家货币政策经历了由“从紧”到“宽松”的复杂变化。为保障集团核电、核燃料主业的发展资金需求,中核财务立足“集团化运作,专业化经营,集成式管理”的融资新思路,创新集团融资运作模式,以集团化运作的方式开展了融资工作,有力保障了集团主业发展资金。

(2) 加大信贷支持力度,支持成员单位发展

进行战略转型后,中核财务不断加大向成员单位的资金支持力度。从 1997 年起,发放贷款的规模不断增长,如图 2 所示。

(3) 发行融资债券,实现服务收入

一方面,中核财务作为集团公司各类债券发行的财务顾问,协助集团发行短期融资债、中期票据、企业债券等多支不同品种的债券,有效拓宽了集团公司的融资渠道。2007 年,组织发行了中核集团 20 亿元短期融资券;2008 年,协助发行中核集团两期中期票据共 36 亿元;2009 年,协助发行中核集团 40 亿元企业债券。另一方面,为了增强自身资金实力,助推集团产业发展,2007 年,中核

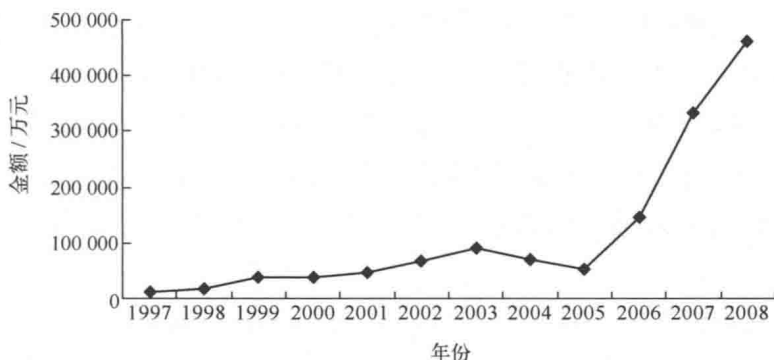


图2 1997年—2008年发放贷款规模增长图

财务有限责任公司2007年金融债券在全国银行间市场成功发行,募集资金10亿元,全部用于支持集团核电、核燃料等支柱产业的发展,成为首批发行金融债券的7家集团企业财务公司之一,是唯一一家获准发行的军工企业集团财务公司。

(4) 债务重组

集团化债务重组是2009年中核财务九项重点工作之首,在集团财会部的统一指挥下,中核财务会同相关核电企业,相继完成了田湾核电、秦山三期外币债务重组的目标,为集团及相关核电企业节约财务费用约13亿元,既为企业降低了成本,也为国家开发银行创造了效益。这次外债重组的成功是国内银企携手合作、共赢发展的成功范例。

(5) 开展集团化保险,实现标准化、可复制

在核电迎来重要发展机遇的新时期,中核集团对新建核电项目(含核燃料等其他重大建设项目)的保险安排实施保险集团化运作。中核财务充分利用自身的专业能力,积极开展保险集团化运作的实施工作。2008年10月18日,中核集团福清核电1号、2号机组建安工程一切险保险单正式生效,有力地保障了福清核电项目的开工建设。这张保单是世界上第一份核电建安工险中文保单,在中国核电保险历史上具有里程碑式的意义,中国核电保险市场从此步入了新的时代。

集团化保险运作将原来一般为期1~2年左右的谈判周期缩短到数周,提高了保险安排的效率;提高了中核集团在保险市场上的议价能力,累计节约保费约3000万元。

2.2.4 全面推进资金集成管理,搭建集团结算服务中心

2006年,集团明确了由中核财务作为集团资金集中管理的实施载体,开展资金结算业务,并明确了“集团公司财会部主办,利用财务公司平台,具体业务

委托财务公司办理(即财务公司承办),银行代理财务公司部分业务”的模式。

2007 年 4 月,中核财务资金结算电子系统上线实施,并与工、农、中、建等银行建立起了银企直连系统;根据合作银行的资金集成模式,设计了资金电子结算账务结构,搭建了中核集团资金集成和结算电子网络平台;为在成员单位中推广网上结算系统的使用,用自有资金为每家成员单位配备了硬件设施。

2006 年末,集团集成资金达到 60.01 亿元,资金集成率达到 50.33%;2007 年末,集团资金集成规模达到 89 亿,集成率超过 70%;2008 年,资金集成工作更是实现了“上规模、上水平”的转变。

中核财务 2005 年—2008 年年末资金集成率如图 3 所示。

目前,中核财务资金集成与结算管理工作向更深层次推进,中核财务研发设计了集团现金流管控系统,实现了集团公司对成员单位的现金流入、流出、存量三条线实时可查,资金风险管理工作正在积极推进,为提升集团对成员单位现金流和资金链的管理监控能力,降低集团财务风险提供了工具和平台。

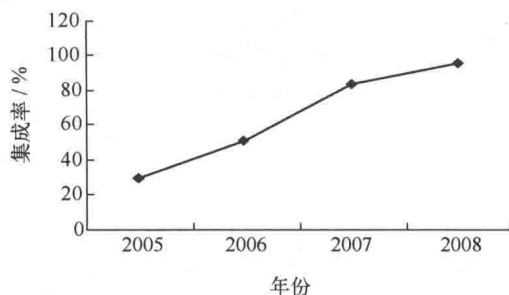


图 3 2005 年—2008 年年末资金集成率

2.2.5 开展全面风险管理,推动健康发展

2008 年 6 月中旬至 8 月,由德勤风险管理咨询顾问、中核财务员工组成的风险管理项目组正式开展现场工作。从公司业务事项出发对中核财务面临的风险进行识别、评估,对现有内控缺陷进行梳理,制定优化方案,形成了《中核财务公司风险评估报告》和《中核财务公司全面风险管理纲要暨风险管理、内部控制制度》,制定了 66 项重点规程,覆盖了所有重点业务和关键管理环节。中核财务的内部控制体系更加健全,风险管理水平得到了显著提升。

2.2.6 加速信息化建设,为转型提供支撑

(1) 结算业务系统建设

中核财务与北京软通动力信息技术有限公司签订了《结算管理系统技术开发合同》,共同开发建立了资金结算电子平台。根据合作银行的资金集成模式,公司设计了资金电子结算账务结构,搭建了中核集团资金集成和结算电子网络平台,实现了中核集团资金结算中心的职能。

(2) 决策支持系统

中核财务与软件公司合作开发了集团现金流监测系统,实现了集团财务现

金流入、流出、存量三条线实时、可查,为集团公司进行决策提供支持。

为加强中核财务重点指标的监控,防范风险,中核财务搭建了 34 项重点监控指标的实时监测系统,为及时、有效地防范、控制风险提供了工具支持。

中核财务以信息化建设为基础,从加强内部控制的角度出发,对重点业务流程进行了全面的梳理与整合,有效规范了重点流程,使部门职责与岗位职责更加清晰,提升了公司的管理水平。

2.2.7 积极储备人才,塑造全新文化

到 2008 年末,中核财务共拥有员工 54 人,其中拥有学士学位以上的人员占到了公司员工总数的 87%。一支年轻的、高学历的员工团队为中核财务新时期的快速发展提供了有力的保障。

为培养新入职员工的对核工业的感情,中核财务组织新员工到核工业传统的爱国主义教育基地进行参观学习,极大地激发了新员工的爱国主义情怀和投身核工业的工作热情。

进行战略转型后,中核财务在全体员工中积极倡导“以客户为中心”的服务意识,强调公司每个部门都应该面向客户,为客户服务。

3. 由“投资理财”向“金融服务”战略转型的实施效果

2008 年,中核财务从“投资理财”向“金融服务”的战略转型基本完成,中核财务改变了以投资运作为主要业务的运营模式,业务结构发生了根本性的变化,为集团和成员单位提供资金集成与结算服务成为了中核财务的核心基础业务,中核财务成为集团金融服务的平台。

战略转型以来,中核财务资产、利润等指标都实现了大规模的增长,如图 4~图 5 所示。

在 2008 年财务公司协会公布的全国 86 家财务公司的排名中,中核财务的总资产排名第 18 位,利润总额排名第 11 位;在军工企业集团财务公司中,中核财务的资产总额和利润总额分别排名第 4 位,总资产收益率排名第 2 位。中核财务在全国财务公司和军工企业集团财务公司排名中,无论是管理理念还是资产和利润指标,都已经进入了第一梯队,较之 2005 年,中核财务取得了显著的进步。

中核财务进行的战略转型探索了一条中国财务公司通过自身金融职能发挥促进企业集团经济发展的有效之路,中核财务以灵活的运作方式促进了集团经济体系与金融体系的良性发展,这对大型企业集团财务公司真正实现其功能定位具有深刻意义,对中国其他行业的财务公司也有一定的借鉴意义。

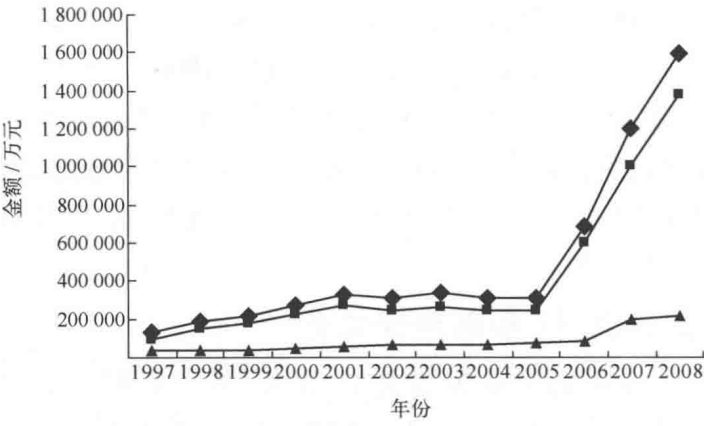


图 4 中核财务资产、负债、权益及总规模增长图

—◆— 资产 —■— 负债 —▲— 权益

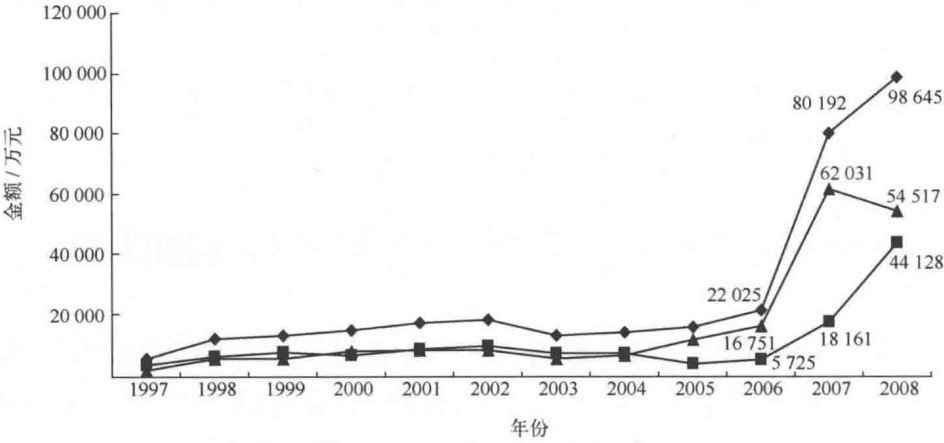


图 5 中核财务利润增长图

—◆— 收入 —■— 支出 —▲— 利润