

电力企业内存驱动力丛书

企业内部的资金、资产和其他各种资源
都是企业持续发展、永恒前行的
内存驱动力 (Internal Driving Force)
尤其是经过科学整合以后的财务资源
将是企业未来前进征途中的不竭驱动源泉

电网企业

资金管理研究

体系创新与建设

主 编：周彦平

副主编：李文中 蒋晓军 卜兆刚



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

电力企业内存驱动力丛书

电网企业资金管理研究 体系创新与建设

主 编：周彦平

副主编：李文中 蒋晓军 卜兆刚

江苏工业学院图书馆
藏书章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书立足于对电网企业资金管理体系的调查结果,企业集团资金管理理论与电网企业的实际情况相结合,紧紧围绕着电网企业资金管理体系创新和建设的目标进行研究。

全书共分为七章。前两章阐述了资金管理理论与电网企业实际情况,第三章至第六章主要从资金管理系统框架、资金管理组织体系、资金管理制度和资金监控、风险防范体系四个方面论述如何建设创新的电网企业资金管理体系,第七章列举了电网企业资金管理工作规范。

本书结构严谨、体系新颖,实用性和可操作性强,可供电网企业领导干部、各级管理人员、监管人员等阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

电网企业资金管理研究:体系创新与建设/周彦平主编. —北京:中国电力出版社, 2008

ISBN 978-7-5083-7721-6

I. 电… II. 周… III. 电力系统-工业企业管理:资金管理-研究-中国 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 114136 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2008 年 10 月第一版 2008 年 10 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 18 印张 319 千字

印数 0001—3000 册 定价 39.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

序

2002 年底电力行业实施厂网分开,重组电网资产,分别设立国家电网公司和中国南方电网有限责任公司。这两大电网公司是关系国家能源安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业,根据美国《财富》杂志 2008 年评出的世界 500 强企业名单,其中国家电网公司名列第 24 位,南方电网公司名列第 226 位。如此庞大的公司,资金的管理显得尤其重要。资金好比是人的血液,而资金管理体系就好比人的血液循环系统,一旦循环系统出现问题,血液流转不畅通,人就会出现这样那样的病症,甚至有生命危险。同理,当一个企业的资金管理体系出现问题,资金流转不畅通,企业的生产经营就会受到影响,甚至很多企业因为资金流转出现问题,现金流不足而破产倒闭。《电网企业资金管理研究——体系创新与建设》一书提出的电网企业资金管理体系,具有创新性和实用性,电网企业可以借鉴该体系来完善公司的资金管理。

本书主编周彦平博士曾在多家大公司担任重要职务,有丰富的实践经验,在财务管理、电价研究、电力企业管理咨询与培训、资本运营、产权交易、税收筹划、人力资源、中小企业集群机制生成等方面有丰富的经验。本书的出版可以说是他长期的理论积累和实践经验的总结,体现了他的创新性思维及前瞻的战略眼光。

《电网企业资金管理研究——体系创新与建设》一书紧紧围绕电网企业资金管理体系创新与建设的目标,在内容和结构上注重集团型企业资金管理理论与电网企业的实际情况相结合,并且细化到操作层面,大大增强了本书的实用性和可操作性。综观全书,具有以下几个明显的特点:

1. 结构严谨,体系新颖

本书首先论述了企业集团资金管理的相关理论,在对电网企业资金管理现状调查与分析的基础上,分别从资金管理系统框架、资金管理组织体系、资金管理制度和资金监控、风险防范体系、资金管理工作的规范等方面阐述如何进行建设创新的电网经营企业资金管理体系。内容详尽、结构严谨、体系新颖。

2. 实用性强

本书是从电网企业的资金管理的现状出发，紧紧围绕着电网企业资金管理体系创新与建设这一主题，建立了一个完整的具有创新性的电网企业的资金管理体系，并且详细列示了资金管理工作的规范示例，因此也可以作为电网企业建立资金管理工具书的工具书。

3. 针对性强

为了能够结合电网企业的实际情况，编著者精心设计了一份非常详细的调查问卷，而且大部分都顺利回收。除了运用问卷调查方式外，编者还结合使用了实地考察、面谈、业务跟踪等调查方式，从而了解到电网企业的实际情况，使本书建立的体系更具针对性和可靠性。

编著者运用本书所建立的创新资金管理体系指导了部分电网企业的资金管理体系的优化与创新。并通过跟踪、回访等方式了解到新的资金管理体系运行良好，解决了这些企业在资金管理上长期存在的弊端，资金流转畅通、成本降低，大大地提高了资金的使用效率。

如何充分地利用集团资金，提高资金的使用效率，强化资金的调控能力，降低资金运营成本，已成为电网企业快速发展，提升综合竞争力的关键。希望本书的出版能为电网企业加强资金管理起到积极作用。

谢书林

国家电网公司高级顾问

2008.8.28

前言

资金是企业的“血液”，是维系企业生存的重要保障。近年来，随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济的发展，我国的企业集团得到了迅速的发展，但其在资金管理上的难点问题也不断凸现。企业内外环境的复杂多变，集团型企业业务的多样性、地域的差异性、组织结构和产权结构的复杂性，都使得资金的流动变得难以准确预测和控制。因此，集团型企业如何构建一套完善的资金管理体系，充分地利用集团资金，提高资金的使用效率，强化资金的调控能力，降低资金运营成本，提高资金效益，改善资金结构，加强资金的风险管理与控制，发挥集团整体的资金优势，是企业集团得以健康发展的重要环节。

国家电网公司和中国南方电网有限责任公司是我国两大电网公司，负责全国绝大部分的输配电及售电业务。这两大电网公司都是特大型集团，它们下属的各大区域电网、省网公司也分别管辖着数十个子公司、分公司，同样具备集团型企业的性质。本书结合企业集团资金管理理论，深入研究包括上述两大电网公司所辖企业在内的电网企业资金管理问题，试图建立一套创新性的电网企业资金管理体系，为加强电网企业的资金管理作些贡献。

全书共分七章。第一章概述了企业集团资金管理的相关理论，重点讲述了统收统支、收支两条线、结算中心、财务公司和现金池等五大资金管理模式，分析了各自的利弊与适用情况，为全书的论述打下了坚实的理论基础。第二章是对电网企业资金管理现状的调查报告，通过问卷调查、实地考察、面谈、业务跟踪等调查方式对电网企业资金管理的现状进行了全面的调查研究，找出了电网企业资金管理的两个缺陷、三项弱化和六方面的漏洞，从而奠定了本书所要研究的重点。第三章至第六章分别从资金管理系统框架、资金管理组织体系、资金管理制度和资金监控、风险防范体系四个方面论述如何建设创新的电网企业资金管理体系。本书建立的资金管理体系主要是由资金管理体系框架、资金管理组织体系、资金管理 work 规范、资金管理制度体系和资金监控体系五大子系统组成，尽可能来规范电网企业资金链的每一节点。第七章是电网企业资金管理工作规范的详细示例，包括电网企业成本费用管理、预算管理、固定资产

管理、现金流量管理、融资管理、货币资金管理、工程资金管理和电费收入管理等工作规范示例，以供读者在实际工作中参考。

在编写本书的这段时间里，我国相继出台了很多新的财务会计方面的法律法规和政策。在研究和撰写过程中，我们尽可能保持与新法律法规、新政策的一致性。但由于新法律法规、新政策纷繁复杂，再加上时间与水平的限制，可能会有一些遗漏和偏差，敬请广大读者在阅读的时候注意与新法律法规、新政策相结合。

本书的问卷数据大部分是来自于电网企业的一手资料。在调查过程中，得到电网企业的大力支持，为我们的研究打下了坚实的基础。在此，衷心地感谢国家电网公司、中国南方电网有限责任公司及各网省电力公司对我们工作的支持和帮助！

本书的完成，还有赖于多方面的支持和帮助。中山大学管理学院副院长博士生导师谭劲松教授精心授意，卫建国副教授为本书数次提修改意见，陈颖博士、周繁博士和邹秋牙硕士、陈小敏硕士等参与了问卷调查或部分撰写整理工作。在此，谨向所有给我们提供过帮助、为我们出谋划策的专家、学者和相关人士致以深深的谢意！同时，本书最终得以出版，还得益于中国电力出版社所有工作人员的大力帮助，谨致谢意。本书参考和借鉴了大量有关资金管理方面的研究成果，我们都抱着严谨的态度尽可能在参考文献中列出，如有疏漏，敬请谅解，并与我们联系，在此表示感谢！

最后，希望我们的研究能对读者提供相应的帮助，这将使我们感到无限欣慰。由于时间、精力、水平有限，书中还有诸多不足之处，期望有关领导、专家和广大读者批评指正。

周彦平

2008年8月8日

目 录

序 前言

第一章 集团型企业资金管理模式探析	1
第一节 集团型企业传统资金管理的主要问题	1
第二节 集团型企业资金管理方略——集中模式	2
第二章 电网企业资金管理态势分析	9
第一节 中国电网企业运行的整体概况	9
第二节 电网企业资金管理的主要特征	10
第三节 电网企业资金管理的问卷数据分析	12
第四节 电网企业资金管理的基本模式及成效	54
第五节 电网企业资金管理存在的问题	56
第三章 电网企业资金管理体系框架设计	72
第一节 电网企业资金管理方面的 SWOT 分析	73
第二节 电网企业资金管理体系设计的原则	77
第三节 电网企业资金管理系统的构成	78
第四节 电网企业资金管理工作的思路	89
第四章 电网企业资金管理组织体系设计	91
第一节 电网企业资金管理组织体系现状	91
第二节 优化资金管理组织体系的指导思想	96
第三节 电网企业资金管理组织体系优化设计	97
第五章 电网企业资金管理制度设计	105

第一节	电网企业资金管理制度现状	105
第二节	电网企业资金管理制度优化的指导思想	108
第三节	电网企业资金管理制度的优化	110
第六章	电网企业资金监控体系设计	118
第一节	资金监控体系的构成及其监控方式	118
第二节	电网企业资金监控体系的现状	123
第三节	电网企业资金监控体系优化的指导思想	128
第四节	电网企业资金监控体系的优化设计	129
第七章	电网企业资金管理工作规范示例	135
第一节	电网企业成本费用管理工作规范示例	135
第二节	电网企业预算管理工作规范示例	147
第三节	电网企业固定资产管理工作规范示例	160
第四节	电网企业现金流量管理工作规范示例	184
第五节	电网企业融资管理工作规范示例	195
第六节	电网企业货币资金管理工作规范示例	208
第七节	电网企业工程资金管理工作规范示例	224
第八节	电网企业电费收入管理工作规范示例	254
参考文献		279

第一章 集团型企业资金管理模式探析

集团型企业^①又称企业集团,是指以母子公司为核心,通过产权纽带,把众多企业联系在一起形成的多层次多法人的企业群体。近年来,随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济的发展,我国的企业集团得到了迅速的发展,但其在资金管理上的难点问题也不断凸现。企业内外环境的复杂多变,企业集团业务的多样性、地域的差异性、组织结构和产权结构的复杂性,都使得资金的流动变得难以准确预测和控制。因此,加强对企业集团资金管理的研究是促使企业集团健康、正常运行的重要条件。

第一节 集团型企业传统资金管理的主要问题

资金是企业的血液。对企业而言,“血液”必须统一管理,否则,就可能造成“血液渗漏”或者“血栓”,给企业经营活动带来灾难。大型企业集团成员企业众多,地域分布广泛,资金种类繁多、规模庞大,尤其需要集中统一管理资金。但是,许多企业集团由于资金管理系统不健全,缺乏必要的技术手段,资金控制能力不足,从而造成资金管理的漏洞,使公司遭受损失。资金管理失控,监控缺乏手段,资金使用率低,已经成为我国大型企业集团管理中迫切需要解决的问题。目前,我国企业集团资金管理方面存在的主要问题有:

(1) 分散管理,监控困难。长期以来,许多企业集团采取传统的资金分散管理模式,二级企业各自为政,单独筹资,自行支配,造成集团整体的资金成

^① 集团型企业通常是相对于单个企业而言的,主要是指基于产业链条或资本关系而能够组合成集团化效应的企业群体。电网企业就是比较经典的集团化企业,鉴于本书专门研究电网企业的特殊性资金管理问题,本章将首先分析研究一般集团型企业的资金管理特征与应对策略,并力争将这些普遍结论应用到电网企业管理实战中,提高电网资金管理水平。

本过高及对二级企业的失控。企业集团缺少统一集中的资金管理系统,各子公司、各种业务对资金流动的影响没有形成相关联的完整信息,难于有效监督,风险较大。集团总部缺乏对现金的统一管理和筹划,导致各子公司多头开户的现象比较普遍,资金“天女散花”,大量闲置。同时,集团内部资金配置不平衡,形成存、贷两高,反映在企业集团的合并报表中,就是资产方的货币资金项目有几亿甚至几十亿的存量资金,而负债方却有大量的银行贷款,从而形成损益表财务费用项目下大量的利息支出。

(2) 资金时间价值观念和现金流量意识淡薄。忽视了不同环境下资金的时间价值,缺乏对现金流量的认识,造成大量的半拉子工程和投产后因无流动资金而停产的项目。

(3) 在筹资方面,缺乏资金需求量预测,筹资渠道单一,风险意识差。片面追求筹资数量,认为筹资越多越好,忽略了资金的时间价值和企业资本结构。筹资渠道以银行贷款为主,缺乏市场主体意识。筹资中不能很好地结合未来收益考虑筹资风险,缺少风险预测机制。

(4) 资金配置结构不合理,资金分配上对人力资源激励的力度不够。在资金配置上存在长期项目投入多,流动资金不足,项目之间分配不合理等问题。资金分配中,没有对人力资本所有的盈余分享权予以应有关注,人力资源激励度低。

(5) 缺乏及时、有效的资金流动反馈的信息,沉淀资金处理措施不到位,导致资金事后控制的薄弱。

(6) 资金流失严重。在推进国有资产管理体制改革的进程中,国有企业自主权尤其是财务自主权得到了不断扩大和落实,这对提高国有经济的控制力、影响力、带动力,加快国有企业改革和发展有着深远的意义。但是,由于国有企业出资人的地位尚未完全到位,法人治理结构尚未完善,企业内部缺乏必要的财务约束机制,特别是缺乏有效的资金监控手段,使得企业集团无法对下属企业的资金质量及其运行状况实施有效监管,容易产生资金账外循环和资金管理失控等问题,主要表现为:企业法人代表法纪意识淡薄,违规拆借资金,造成数百万甚至上千万元的资金损失,出现问题上级领导处理不力,致使后患无穷;企业违规担保,造成不应有的连带经济责任和法律责任;个别腐败分子利用手中掌握的资金管理权,贪污挪用,肆意挥霍等。

第二节 集团型企业资金管理方略——集中模式

集团型企业资金管理多采用集中模式,即企业集团资金集中管理,就是将

银行管理机制引入企业集团，设立专门的资金管理机构，统筹整个集团的融资、结算、调度、预算计划、监控，实现集中管理、统一结算、统一借贷。资金集中管理是近几年我国企业集团普遍采用的方式，在资金集中管理的实践中，逐步形成了多种管理模式。

一、统收统支

统收统支模式是指企业集团的一切现金收付活动都集中在企业集团的财务部门，各分（子）公司不单独设立账号，一切现金支出都通过财务部门付出，现金收支的批准权高度集中在经营者，或者经营者授权的代表手中（见图 1-1）。现金收支的批准权高度集中在资金中心，最有效地集中开户单位资金，提高资金流转效率，有效地控制资金流出。但这种模式与账户实名制相违背，当开户单位一旦发生法律纠纷时，将导致整个集团的银行账户被封存，不利于发挥开户单位的积极性。

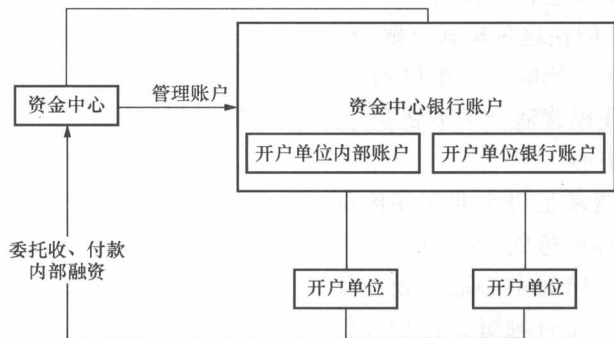


图 1-1 统收统支资金管理图

这种模式适用于集团对同城分（子）公司的资金管理。

二、收支两条线

在这种模式下，各分（子）公司在集团指定的银行开立两类账户：收入账户和支出账户（见图 1-2）。其中收入账户的用款控制权归集团，只供对外收款用。支出账户不能作为收入账号使用，它的资金唯一来源于集团根据资金预算计划的拨付（备用金拨付）。

在收支两条线模式下，收入账户的资金原则上定时归集到集团账户，其分（子）公司的支出账户只是小额的支出和备用金支付，大额的款项由集团支付。保留下属机构银行账户，下属机构账户交资金中心托管，账户高度集中；收入到达下属机构账户后直接划转到资金中心账户，资金高度集中；对外支出时，

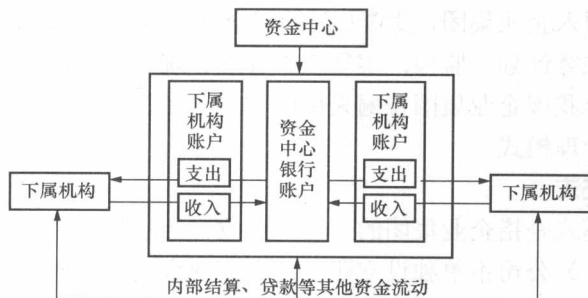


图 1-2 收支两条线资金管理图

4

先从资金中心账户划拨到下属机构账户，再划出；能有效地平衡内部资金，调节资金余缺；对下属机构的收支能做到事前预算、事中控制和事后分析，集团一切收支都在资金中心的监控下进行；符合账户实名制的要求；最大限度地集中了开户单位的资金；集团对开户单位的收支有高度的控制权；能最大限度地防范资金风险。但在这种模式下账户之间资金往来频繁，存在一定的结算成本，操作不当时，可能影响开户单位的生产经营。

收支两条线模式适合于下属企业分布在不同地域的集团。

三、结算中心

结算中心通常是由企业集团内部设立的，办理内部各成员或分公司现金收付和往来结算业务的专门机构。它通常设立于财务部门内，是一个独立运行的职能机构。结算中心通常设在集团本部所在城市，实际上结算中心的职能除结算以外，还有融资、计划预算、监督职能。结算中心模式适合于企业主要集中在同一城市的集团。结算中心仅是集团的一个职能管理部门，不具有法人资格。

（一）结算中心模式的特点

（1）各分公司都有自身的财务部门、有独立的账号（通常是二级账号）进行独立核算，拥有现金的经营权和决策权。

（2）为了减少因分散管理而导致的现金沉淀增加，提高现金的周转效率，节约资金成本，集团公司对各分公司的现金实施统一结算。

（3）实行收支两条线。各分公司根据结算中心的最高现金保存额（通常按日常零星支出支付需要确定），将每日超出部分的现金收入转入结算中心设立的专门账户，当各分公司超过核定定额的现金时，必须事先向结算中心提出申请。

（4）对各分公司提出的申请有两种管理方式：一是逐项审批制，对各项支出必须列明用途、数额、时间，经营者或其授权人批准后方可拨出；二是超权

限审批制,超过分公司经理审批权限的部分,必须经过经营者或其授权人批准。权限有三种表达方式:一是每笔现金支用的额度;二是一定时间(如日、月)现金支用的额度;三是超过现金流量的现金支用。

(5) 由企业集团制定现金管理的规定,包括收入和支出的规定,结算中心根据这些规定监控各分公司的现金缴纳与支用,如不执行,处以重罚。

(6) 各分公司不直接对外直接借款,由结算中心统一对外办理。

(二) 结算中心模式的发展阶段

1. 行政命令阶段

它适合于集团成立结算中心初期。因下属企业对结算中心这种模式不理解,担心权力被剥夺,用款不自由,结算效率低影响正常经营等,而不愿进入结算中心。因此,一般来讲,在成立结算中心初期,除集团本部要做大量的宣传解释工作外,还要实行行政命令。结算中心成立初期,进入结算中心的企业往往是集团公司的核心企业。

2. 行政与市场相结合阶段

当集团结算中心运作一段时间后,由于这种模式本身所具有优势,可能对开始持怀疑态度的企业有一定吸收力,加上一定的行政手段,会有更多的企业加入。

3. 完全市场阶段

结算中心整合整个集团的优势,它在银行的融资能力大大加强,因此其融资成本相对降低。另一方面利用集团各成员单位资金运用的时间差和空间差,其整体资金调剂能力增强,减少银行利息支出。

结算中心代表整个集团,因此各银行专为大客户服务的重要客户系统、现金管理、银企直联等平台,可能极大地加快结算速度,缩短资金在途时间。结算中心只有做到资金成本低、结算速度快,才会对企业有吸引力。

四、财务公司

财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构。其经营范围除抵押放款以外,还有外汇、联合贷款、包销债券、不动产抵押、财务及投资咨询等业务。我国的财务公司大多是在企业集团公司发展到一定水平后,由人民银行批准,作为集团公司的子公司而设立的,所以,它还担负着集团公司的理财任务。

财务公司与财务结算中心相比,其最大的优势在于:财务公司是一个独立的法人,而财务结算中心仅是企业集团的内部管理部门。另外,财务结算中心缺乏依法的融资、中介、投资等功能,难以充分发挥其潜在的能力,受到人民

银行的监管有限,缺乏市场压力,内部管理的规范性较薄弱。而这些正是财务公司的专长。

(一) 财务公司模式的功能

(1) 通过在企业集团内部转账结算等加速资金周转;通过融资租赁和买方信贷,注入少量资金,解决集团内部产品购销两方面的问题;通过对集团内部提供担保、资信调查、信息服务、投资咨询等为企业集团各单位提供全方位服务。

(2) 财务公司运用同行业拆借、发行债券及新股,从事外汇及有价证券的手段,为集团开辟广泛的融资渠道,并成为集团的融资中心。

(3) 将集团暂时闲置的资金投向高效的产业和行业,或者用于集团本身发展的项目,使资金运用效率最大化。

(二) 财务公司模式的特点

(1) 它是一个独立的法人企业,与集团其他企业的关系是一种交易的关系。

(2) 它是具有部分银行业务的非银行金融机构,可以行使银行的部分职能。

(3) 承担企业集团公司募集资金、供应资金和投资的功能,并且为集团所属分(子)公司寻找项目,供应资金。因而,财务公司具有对集团分(子)公司和对投资项目的资金使用的监控功能。

(三) 财务公司模式的实施

从财务公司的功能看,集团设立财务公司是把一种完全市场化的企业与企业或银企关系引入到集团资金管理中,使得集团各子公司具有完全独立的财权,可以自行经营自身的现金,对现金的使用行使决策权。另外集团对各子公司的现金控制是通过财务公司进行的,财务公司对集团各子公司进行专门约束,而且这种约束是建立在各自具有独立的经济利益基础上的。集团公司经营者(或最高决策机构)不再直接干预子公司的现金使用和取得。

随着我国企业集团的发展,财务公司对企业集团的作用日趋凸显,促使企业集团实现以资金为纽带,在信息、人才和管理上的有机结合。财务公司的作用主要体现在以下几个方面:

(1) 成为集团的金融中心。通过财务公司与集团成员相互持股和控股(产权渗透),实现产业资本和金融资本的结合,使集团各成员之间形成以资本为纽带的各种密切合作关系,充分发挥其金融职能和管理职能。

(2) 成为集团的信息中心。通过集团财务公司收集和掌握各种国际国内的经济信息、各种方针政策、法律法规、利率汇率及经济运行状态,为集团各分公司融资投资活动提供重要参考。

(3) 成为集团的投资中心、投资顾问。财务公司应该为集团内各分(子)

公司筹集资金，并投入到关系集团长远发展的具有深远意义的重大项目上，增强后劲，促进技术进步。还要合理安排好集团各分（子）公司的固定资产与流动资产的合理比例。另外，还要凭借自己的信息优势、理财优势，帮助投资主体开展咨询评估，参与企业的投资决策，当好参谋。

实践证明，财务公司促进了企业集团的综合管理和金融控制，符合规模经济原则，降低了企业运营风险和成本，并直接或间接地形成了企业集团新的利润增长点。如全球 500 强企业中 2/3 以上设立了财务公司，他们的财务公司业务广泛，涉及集团内部资金管理、消费信贷、买方信贷、设备融资租赁、保险、证券发行及投资等，并且赢利能力都很强，成为集团业务的重要组成部分，实现了产融结合与共同发展。

但是，企业集团并不能随意设立财务公司，设立财务公司有一定的门槛。2007 年 3 月 7 日，中国银行业监督管理委员会发布《申请设立企业集团财务公司操作规程》，规定申请设立财务公司的企业集团的注册资本不得低于 8 亿元，资产总额不低于 50 亿元，净资产率不低于 30%，且必须连续 2 年税前利润总额不低于 2 亿元。组建财务公司的企业集团规模要大、实力要雄厚、金融服务的空间要大，且要有一批具备良好的理财素质，适应融资、投资及财会等业务的高素质的从业人员。有人认为财务公司与资金结算中心的作用很相似。其实，这正是受到了财务公司地位没有得到充分确认、定位不准确的影响。财务公司不仅立足于集团内部，成为筹资中心、结算中心、信息服务中心，还要逐步转向资金来源社会化，促进产业资本与金融资本相融合，提高企业集团的经济效益。

五、现金池

“现金池”是目前世界上最有效率、技术水平最高的一种现金管理方式。境外很多跨国公司普遍采取“现金池”（也称“现金总库”）方式进行资金管理。“外币现金池”是西方国家先进银行重点投入和发展的业务，花旗、汇丰、德意志、渣打银行等外资银行把全球现金管理作为重要业务带入我国的同时，也将“现金池”这一项比较新的资金管理模式介绍给我们。

这一模式的引入是有一定政策背景的。长期以来，我国有关政策规定：两个企业不管是否存在股权关系，都不能以外币计价，也不能以外币转账。这就使得外币业务较多的企业集团内部资金统一管理存在一定的障碍。近几年来，伴随着中资企业境外业务的增加和外资企业来华投资的扩张，本外币管理业务集中统一的需求与日俱增。很多跨国公司提出在境内外逐步统一不同成员公司之间的外汇资金，实行集中运作，以节约财务成本。顺应企业的普遍要求，国

家外汇管理局正式发布了关于跨国公司外汇资金集中管理的相关规定，允许跨国公司在成员内部通过委托放款的形式进行资金的集中运作。这就扫除了外币现金管理的障碍，使得跨国公司外汇资金统一营运成为可能。

“现金池”资金管理模式的最大特点是高效、降低对外融资和汇兑成本、提高外汇管理能力，比较适合跨国企业和涉及较多外汇资金结算业务的大型企业使用。企业集团一旦决定实行“现金池”模式，则需要审视与之合作的银行的服务质量和服务收费，需要在企业集团内部、企业集团与合作银行之间形成强劲的信息沟通机制，这两个前提是必不可少的。