

 用友ERP系列丛书 · 集团管理与信息化

集团企业 资金管理

王浩明 张翼 著



清华大学出版社

集团企业 资金管理

集团企业的每一位CFO、经理人和企业家，每一个对集团企业资金成功管理有兴趣的人，都应该阅读此书。因为书中提到的**思路、方法**确有很多可供借鉴之处。

《集团企业资金管理》用平实易懂的语言阐述了很多集团资金管理中具有突破性的、前瞻性的理念，生动而清晰地阐述了复杂的集团资金管理问题的解决策略。从近年来急剧变化着的技术和金融环境的实际出发，介绍了国内外许多最新的集团企业资金管理的理论和实践。重点介绍了资金管理专业组织的建设、集团资金管理制度的建设、银行网银系统的发展利用、集团资金管控平台的设计与规划、集团融资成本的管控、资金风险管理理念与实践的发展等等。

本书告诉人们如何超越那种先入为主的传统管理方法，让他们更加集中精力去分析更本质的问题，清晰地得出公司资金管理究竟应该先做什么、后做什么的发展路径图。了解这些经验和观点，有助于获得集团资金管理的信心和灵感，建立起高瞻远瞩、基业长青的集团公司。

ISBN 7-302-14225-4



9 787302 142256 >

定价：26.00元



用友ERP系列丛书·集团管理与信息化

集团企业 资金管理

王浩明 张翼 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书立足于近年来网络银行和集团企业资金管理的实践,结合国内外成熟的集团资金管理的理论和经验,重点阐述了资金管理专业组织建设、集团资金管理制度建设、银行网银系统开发和利用、集团资金管控平台的设计与规划、集团融资成本的管控、资金风险管理理念与实践的发展等课题,体系完备,结构严谨,观点新颖。

对于那些资金规模大、管理要求高、发展迅猛,需要建设和改进集团资金管理系统流程的集团企业,对于众多的集团企业专职资金管理者,对于在这一领域进行咨询和系统建设的业界同仁,本书的讨论十分有益。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

集团企业资金管理/王浩明,张翼著. —北京:清华大学出版社,2006.12

(用友ERP系列丛书·集团管理与信息化)

ISBN 7-302-14225-4

I. 集… II. ①王…②张… III. 企业集团—企业管理:资金管理—计算机管理系统,ERP
IV. F276.4-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第142424号

责任编辑:张立红(zlh-zlq@263.net) 陈莉(clpear@163.com)

封面设计:王岚

版式设计:孔祥丰

责任校对:邱丽

责任印制:杜波

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

http://www.tup.com.cn 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169×239 印 张:14.5 字 数:292千字

版 次:2006年12月第1版 印 次:2006年12月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-14225-4/F·1715

印 数:1~5000

定 价:26.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:024236-01

用 ERP 武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP(企业资源规划)是当今世界企业经营与管理技术进步的代表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配制各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率和效益，从而提升企业的竞争力。

在发达国家，ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRP II，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业(包括中小企业)的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到长足发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场逐步成为主流，将对中国 ERP 普及发挥主力军作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提供商，我们不仅把推动 ERP 在中国企业普及作为我们的商业计划，更作为全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友 ERP 系列丛书”就是用友普及教育计划的一个重要组成部分。



ERP 的应用是中国企业继装备现代化(“硬武装”)之后的又一次武装(“软武装”)。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用,千百万中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步,中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

前 言

资金是企业的“血液”，是维系企业生存的重要保障。

与单一企业相比，集团型企业资金管理的重要性更为突出，体现在以下几个方面。

首先，集团企业由于管理层级多、管理链条长，难以得到实时的全部资金动态信息，依靠传统财务会计手段得到的信息严重滞后，因此，集团企业在运营中隐藏着巨大的资金风险和经营风险。

其次，对于一个拥有多个独立法人企业的集团而言，集团各企业与银行之间的关系错综复杂，从集团角度来看，一方面有大量存款资金闲置在多个商业银行的众多账号内，另一方面又从多个商业银行贷入了大量资金，造成资金使用效率降低、资金成本增加。

再次，对于内部交易较多的集团企业而言，如果简单地把内部交易完全交给银行处理，那么这些繁杂的内部交易势必产生大量的资金在途、三角债务和相互拖欠，这也是单一企业和小规模集团不存在的现实问题。

总之，大型集团企业对资金的需求规模大、要求高，需要专门的人才来处理，需要专门的理论来指导。一般而言，对于那些年销售超过 10 亿的集团企业，特别是处于超常规发展期的集团企业和集团内部存在大量内部交易的企业，本书的讨论十分有益。

本书的写作动机来自于以下几个理由：

1. 我国大型集团企业资金管理面临许多困难需要突破

企业管理中的集权和分权是对立统一的，从国外跨国公司的实践来看，事权可以分散，但财权必须集中。受中国国情的限制，我国大型集团企业资金管理普遍面临的困难如下。

(1) 我国目前的企业集团管理层次过多，有效的资金集中管理模式还没有形成。众多集团企业没能形成高度集中统一的资金管理信息平台，缺乏统一规范的资金调控制度，信息传递渠道不畅，财务数据、资金结算、投融资管理集中不起来，使集团决策者难以及时、准确、全面地掌握经营过程中实时动态完整的资金信息，无法进行有效的管理、监督和控制。



(2) 管理的技术手段和方式落后。不少集团企业资金多头开户、无法形成资金的规模优势，资金成本、资本结构不清，融资决策无依据，满足不了集团企业迅速发展、对资金管理的精细化要求，缺乏有效手段保障制度的执行，简单的集中报账、费用控制，“一抓就死，一放就乱”，致使管理水平长期徘徊，难以提高。

(3) 国际新技术、新经验的学习和推广不够快。大多数企业还停留在财务管理软件为核心的计算机信息管理系统阶段，对国际上新的管理理论和应用缺乏了解，对本企业到底采用什么样的财务资金管理模式，如何判别资金管理系统是否符合集团的长远发展心中没数。

许多大的集团企业随着国际经营的发展需要，特别是汇率、利率的市场化，资金的风险因素越来越多，以往的风险理念和管理手段明显不再适应当前情况。

2. 残酷的市场竞争环境迫使集团企业进行资金管理再造

资金集中管理是我国集团企业面临严峻发展挑战下的管理创新，是集团企业核心竞争能力建设的重要组成部分。

随着集团企业规模的扩大，资金管理中的问题愈加突出。看似发展迅速的集团企业一旦资金管理出现问题随时可能轰然倒地；缺少有效资本运作的集团企业资金链的维系一定步履维艰；不能有效控制资金风险的集团企业，随时面临灭顶之灾，……当越来越多的大型集团企业开始意识到资金管理要求已经不同于以往时，资金管理所涉及的新的理论和实践开始普及，众多中国集团企业的资金管理体系正在经历着一个再造的过程。

随着 WTO 影响的深入，中国集团企业正面临越来越激烈的竞争环境，加强集团资金管理是充分利用自身资源，提升管理水平，增强集团竞争能力的捷径。大型企业尤其是大型国有集团企业的资金管理，存在较大的管理和获利空间，迅速推广这一领域的管理创新，将会给中国集团企业带来更强的生命力。

现代集团企业的资金管理与单一企业财务资金管理的差异表现在如下几个方面。

- **着眼点不同：**单一企业的财务资金管理着眼于企业的费用管控问题；现代集团企业的资金管理强调集团资金管理要能够支持集团企业资本的战略运营、要提升整个集团的价值；
- **组织模式不同：**单一企业的财务资金管理的组织模式是单一的应收应付，没有专门资金管理组织；现代集团企业资金管理提倡建立集团资金管理现金池、建设集团资金管理的专业化组织；

- **内涵范围不同：**单一企业的财务资金管理包含了现金收支管理、应收应付管理、成本会计核算等功能，是对企业已发生的经济业务进行事后的记录和总结，是对过去生产经营活动进行客观的反映和监督，并没有实现事前计划、事中控制、事后核算的全面控制过程，不能满足越来越多的企业管理者和决策者希望能及时追踪和分析企业支出、成本、收益的来源的要求。现代集团企业资金管理则具有更丰富的内涵，它包含了资本融通、资本管理和资本经营三个层次的内容。另外还需研究企业是否具备对资本运作风险进行防范和化解的能力，并提出相应的对策。
- **计量和关心的重点不同：**单一企业的财务管理中权责发生制是广泛适用的原则；而现代集团企业资金管理是以市场价格或未来现金流量的现值作为资产和负债的主要属性，形成所谓价值型会计系统或模式，取代历史成本会计系统，成为 21 世纪的最主要的会计计量模式。

3. 现代信息技术与银企对接模式为集团企业资金管理的改变提供了条件

先进的国际商业银行与跨国集团企业的最佳实践结果推动着现代集团企业资金管理理论与实践的进步，国内商业银行蓬勃发展的现金管理服务平台翻开了中国集团企业的资金管理信息系统建设新的篇章。

世纪之交的 2000 年，花旗银行首先将现金管理产品带到了中国。现金管理业务是银行对集团客户服务的最佳理财服务手段之一。对银行而言，既可锁定大客户的存贷款，获取中间业务收入，又可提高客户忠诚度，稳定优质客户群。

现代集团企业的资金管理，是在与商业银行合作下的综合管理，它将收款、付款、账户管理、信息服务、投资、融资等业务进行有效整合，不同的集团企业需要在各种情况下量身定制自己的资金管理解决方案。

银企对接不仅是对网络银行的重大发展，也从时间和空间上彻底改变了集团企业资金管理的旧貌。有关研究表明，业绩最优的集团公司平均每 10 亿收入所使用的账户比一般企业少 42%。在现金管理处于领先地位的企业，3~5 个账户就能够处理 80% 的银行业务。过去对企业现金流分析预测时，需要对集团企业内多个部门、多个数据库和电子表格在内的信息进行分析，可是在实际的有效分析之前，这些数据已经过时了。通常集团对各个银行账户的资金状况、集团内各个企业的资金使用情况只能有一个模糊的概念。

现在当集团企业建设新型的资金管理平台时，各方面就会把目光集中于相关的信息系统、技术和解决方案，要求资金管理系统能够实时或近乎实时地提供集团范围内资金的全部信息、利用资金管理平台实现资金管理活动中的透明化和自



动化，提供各种新的资金成本管理和资金风险管理工具。

在众多有个性的解决方案之中，抽象出正在逐步成熟的、具有共性的最新理论，与资金管理信息系统建设紧密结合是国内外企业界、银行界和所有关心集团资金管理人士的共同追求。

本书通过研究和总结国内外集团企业资金管理成功经验，引进国际企业金融的一些重要理论与理念，来介绍现代集团企业资金管理的关键内容与方法，希望能对国内大型集团企业控制资金风险、科学管理融资、协助资本运作等方面对企业相关人员有所帮助。

作者

目 录

第 1 章 集团资金管理概论	1
1.1 集团企业传统资金管理的局限性.....	1
1.1.1 成员企业多头开户, 集团无法对资金流动实施有效监控.....	1
1.1.2 资金账外循环, 流向不清, 信息失真.....	1
1.1.3 缺乏准确的现金流量预算, 无法做到事前计划、事中控制和事后分析.....	1
1.1.4 内部交易形成内部三角债、汇兑费用加大.....	2
1.2 集团企业资金集中管理的趋势.....	2
1.2.1 推行以资金管理为核心的财务管理工作势在必行.....	2
1.2.2 以资金管理为核心, 调整和完善财务管理职能.....	3
1.2.3 建立和完善以资金管理为核心的财务管理体系.....	4
1.2.4 推行企业资本管理, 完善整体资金链, 实现资金效益最大化.....	6
1.2.5 资金管理的最佳实践: 信息和自动化是成功的决定性因素.....	7
1.3 集团企业资金集中管理实践.....	8
1.3.1 结算中心.....	8
1.3.2 财务公司.....	10
1.3.3 主银行制的企业治理结构.....	11
1.4 资金集中管理模式的研究.....	12
1.4.1 集中监控模式.....	12
1.4.2 统收统支模式.....	12
1.4.3 现金池模式.....	13
1.4.4 预算驱动拨款模式.....	13
1.5 小结.....	14
第 2 章 专业化集团资金管理体系建设	15
2.1 结算中心的组织与建设.....	16
2.1.1 结算中心的定位与职能.....	16
2.1.2 如何筹建结算中心.....	16



2.1.3 如何选择合作银行	20
2.2 财务公司的组织与建设	22
2.2.1 财务公司的定位与职能	22
2.2.2 财务公司的设立	23
2.2.3 财务公司的监管与自律	23
2.2.4 财务公司业务分类	24
2.2.5 财务公司与结算中心的区别	25
2.3 小结	29
附件	31
附件 2-1 中国工商银行银企互联服务合作协议	31
附件 2-2 中国建设银行网上银行企业客户服务协议	37
第 3 章 资金管理制度建设	41
3.1 资金管理制度与财务管理制度的区别	42
3.2 资金管理制度的分类	43
3.2.1 按不同组织模式的分类	43
3.2.2 按不同管理作用的分类	43
3.2.3 其他分类方法	44
3.3 组织与制度	44
3.4 制定集团资金管理制度的方法	46
3.5 资金管理制度的要点	46
3.5.1 账户制度的要点	46
3.5.2 结算制度的要点	47
3.5.3 资金收支计划制度的要点	48
3.5.4 信贷制度要点	48
3.5.5 投资制度要点	49
3.5.6 核算制度要点	50
3.5.7 稽核制度要点	50
3.6 小结：制度落实与资金管理系统的关系	51
第 4 章 资金管理系统技术平台建设	53
4.1 资金管理系统信息技术规划方法	53
4.1.1 什么是 IT 规划	53
4.1.2 为什么要进行规划	54

4.1.3	IT 规划的重点	55
4.1.4	如何制订有效的 IT 规划	55
4.2	资金管理系统信息化建设的目标和原则	57
4.2.1	资金管理系统信息化建设的目标	57
4.2.2	资金管理系统信息化建设的原则	59
4.3	资金管理系统的整体架构	59
4.4	技术架构的总体设计	60
4.4.1	网络连接问题	60
4.4.2	防火墙的选购和使用	63
4.4.3	硬件选型	63
4.4.4	系统热备解决之道——基于 TSM 的系统备份方案	66
4.5	安全平台设计	69
4.5.1	主要安全类别分析	69
4.5.2	安全策略	70
4.5.3	保护	70
4.5.4	检测	71
4.5.5	响应	71
4.5.6	备份及恢复	71
4.5.7	安全规划框架及其实现	71
4.5.8	认证体系	72
4.5.9	安全管理制度	76
4.5.10	安全组织	76
4.6	信息安全管理国际标准概述	77
4.6.1	信息安全管理标准的发展	77
4.6.2	BS7799 标准简介	77
4.7	小结	78
附件		79
附件 4-1	上海烟草集团资金管理系统安全测评方案(部分)	79
第 5 章	网上银行的发展与利用	81
5.1	网上银行的发展历史	81
5.2	网上银行的整体概述	82
5.2.1	网上银行基本框架结构	82



5.2.2	网上银行工作流程	84
5.2.3	网上银行的安全机制	86
5.3	网上银行的系统功能	94
5.3.1	信息服务	94
5.3.2	个人网上银行	95
5.3.3	企业网上银行	97
5.3.4	网上银行特殊功能模块	99
5.4	网上银行的发展趋势	102
5.4.1	完善统一、高效、安全的支付清算体系	102
5.4.2	数据大集中的集成	102
5.4.3	网银重点发展自助式的中间业务、资产业务和信息业务， 而机构柜面主要发展 VIP 客户服务	103
5.4.4	扩展虚拟网点规模	103
5.5	网上银行与企业 ERP 的结合	103
5.5.1	ERP 银行网银接口的作用	103
5.5.2	ERP 网银接口架构	104
5.5.3	ERP 网银接入模式	105
5.6	小结	106
附件		107
附件 5-1 西安高科(集团)公司业务需求分析		107
附件 5-2 中国工商银行服务方案		109
第 6 章	资金计划管理与控制	119
6.1	资金计划的作用	119
6.1.1	保持流动性的预测分析	119
6.1.2	区分资金用途加以控制	120
6.1.3	考核评价	120
6.2	资金计划的模型构建	121
6.2.1	资金管理的总目标	122
6.2.2	三维资金计划管理与控制模型框架	123
6.2.3	制定资金管理要素	123
6.3	资金计划管理体系设计实务	125
6.3.1	资金计划的运作流程	125

6.3.2	实际执行注意点	126
6.4	自由现金流量在资金计划分析中的作用	137
6.4.1	随着集团资金管理而来的创新观点	137
6.4.2	自由现金流量指标的优点和作用	140
6.4.3	集团资金集中结算后自由现金流量计算成为可能	141
6.5	最佳现金保有量的估算	142
6.5.1	成本分析模型	142
6.5.2	随机预测模型	144
6.6	小结	145
第7章	企业融资管理	147
7.1	企业融资分类	147
7.1.1	内部融资与外部融资	147
7.1.2	短期融资与长期融资	147
7.1.3	所有者权益融资和负债融资	148
7.2	企业融资理论	148
7.2.1	代理成本理论	148
7.2.2	信息不对称理论	149
7.2.3	优序融资理论	149
7.3	企业融资的主要工具	151
7.4	融资成本分析	153
7.4.1	内部融资成本	154
7.4.2	债务融资成本	154
7.4.3	股权融资成本	154
7.4.4	资本的加权平均成本(WACC)	155
7.4.5	资金的边际成本	155
7.5	小结	160
第8章	资金风险管理	161
8.1	国际风险管理实践的发展	161
8.1.1	人类由来已久的风险观点的演变	162
8.1.2	全面风险管理及后萨班斯时代的到来	166
8.1.3	资金管理中的风险分类	168
8.1.4	风险处理方式及其比较	171



8.2	集团企业资金风险管理的原则	174
8.2.1	公司治理及内控体系建设相结合	174
8.2.2	自上而下推动集团资金风险管理	174
8.2.3	变事后管理为事前管理	175
8.2.4	重视利益冲突,保障独立性	175
8.2.5	科学方法与经验艺术相结合	176
8.2.6	重视风险的双重属性,把握风险与收益的平衡	176
8.3	资金风险管理的方法	176
8.3.1	风险的专业化定义	176
8.3.2	风险管理的基本程序	178
8.3.3	实际应用的风险管理模型	179
8.4	资产负债管理分析	181
8.4.1	ALM 分析技术基本模型框架	181
8.4.2	资产负债比率分析	182
8.4.3	重新定价模型	182
8.4.4	成熟期缺口模型与持续期缺口模型	184
8.5	经济资本管理分析	186
8.5.1	RAROC 分析技术基本模型	187
8.5.2	风险的预期损失模型	188
8.5.3	风险资本模型	188
8.5.4	RAROC 分析技术的输入与输出	189
8.5.5	RAROC 模型的应用现状	190
8.6	资金风险管理与企业全面风险管理	191
8.7	小结	192
第9章	国内外集团资金管理案例	193
9.1	诺基亚集团全球资金统一管理	193
9.2	西安高科集团资金统一管理	200
9.2.1	项目背景	200
9.2.2	项目目标	201
9.2.3	项目进程	201
9.2.4	系统功能	203
9.2.5	实施效果	203

9.2.6 深入应用与优化	204
参考书目	205
附件	207
附件一：用友软件股份有限公司简介	207
附件二：用友软件集团简介	208
附件三：用友培训教育业务介绍	209
附件四：“用友 ERP 系列丛书”介绍	211