

集团财务
管理
公司
金融
集团
公司
集团
公司

集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

财务公司 建设与治理实践

刘则福 兰桂红 主编



中国宇航出版社



集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

财务公司建设与治理实践

主编 刘则福 兰桂红



中国宇航出版社

• 北京 •

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

财务公司建设与治理实践 / 刘则福, 兰桂红主编.
— 北京: 中国宇航出版社, 2011.12
(集团公司财务金融管理丛书)
ISBN 978-7-5159-0129-9

I. ①财… II. ①刘… ②兰… III. ①金融公司—企
业管理—研究—中国 IV. ①F832.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第252804号

项目策划 郑红艳 装帧设计 锐品理想
责任编辑 姜 军 责任校对 孙 喆

出 版 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010) 68768548

网 址 www.caphbook.com

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)

零售店 读者服务部 北京宇航文苑
(010) 68371105 (010) 62529336

承 印 北京顺诚彩色印刷有限公司

版 次 2011年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

规 格 787 × 960 开 本 1 / 16

印 张 18.5 字 数 220 千字

书 号 ISBN 978-7-5159-0129-9

定 价 78.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

《集团公司财务金融管理丛书》

编 委 会

主 任 吴艳华

副主任 许世龙

委 员 阙炳金 胡 苇 兰桂红 方世力

王 林 刘旭东 彭建国 王深坤

毛以金 柯卫钧 刘 永 王玉军

穆浩平 郑海燕 杜海明 刘则福

陈 瑛 金学生 胡锡云 戴利民

熊长年 邓宁丰 郑红艳

《财务公司建设与治理实践》

编 委 会

顾 问 吴艳华 邓向东

主 编 刘则福 兰桂红

编 委 王 亮 金 涯 赵晓红 乔 芸

杨丽萍 王 恶 李振兴 叶剑锋

许会芳 孙 洁 郭朝辉 赵晓东

张守平 马 娜

序言 一

随着经济市场化、全球化步伐的加快，中国步入经济转型的重要时期，中央企业、地方国有企业、民营企业和跨国公司四强主导的经济结构调整和行业结构调整的大时代正在来临。

本世纪的第一个十年，我国成功抓住了重要机遇期，经济社会发展取得了举世公认的巨大成就。国际金融危机以来，世界政治经济格局发生了重大变化，我国在国际政治经济中的影响力越来越大，中央企业大多是行业排头兵，经过多年来的改革发展，活力和竞争力大幅提升，许多企业在某些方面接近或达到了世界先进水平。经过 30 余年的改革开放和国内外市场竞争的洗礼，特别是前几年全球金融风暴的磨炼，国有企业的管理工作已实现了从计划经济向市场经济、从卖方市场向买方市场、从国内竞争到实施“走出去”战略、从对国外管理方法的学习模仿到消化吸收、融合提炼、自我创新的重大转变。国有企业管理工作的转变，对国有企业来讲意义重大而深远。国有企业这几年发展状态较好，应该说与管理水平的提升有直接关系，管理工作的转型、升级对促进企业发展起到了重大作用。

面向未来，国资委提出了做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标，这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略提出来的。而世界一流企业就要创造世界一流的财务绩效成果、达到世界一流的财务管理水平、建成世界一流的财务管控体系。未来国际市场的竞争将更多表现为企业内涵发展能力的竞争，企业经营管理水平在核心竞争力中的作用将更加凸显。财务管理是企业管理的中心环节，打造世界一流的中央企业，必须进行管理创新。中央企业要借鉴跨国公司先进的财务管理方法和经验，以“规范、高效、稳健”为标准，加快集团化价值型财务管理体系的建设步伐，要通过优化财务战略、完善财务治理结构、健全财务功能、提升财务能力、明确财务职责权限、健全财务

内控、细化财务标准、实现财务与业务协调融合，通过深化财务管理转型，充分发挥决策支撑、资源保障、价值创造、风险防范等作用，引领企业资源配置，带动企业管理变革，支撑和推动企业做强做优，实现世界一流。

我们欣喜地看到，中央企业都积极行动，大力推进技术创新、体制创新、管理创新，大胆实践与世界一流对标的集团化财务管理体系。特别是中国航天科技集团公司从实践与理论结合、更加突出实践的角度出发，推出了《集团公司财务金融管理丛书》，为我们展示了以航天科技集团公司为代表的一类中央企业如何在从计划向市场经济转型中提升集团化财务管理的水平。这些经验都是中央企业自己创造、实践的成果，操作性非常好，值得深入地学习和借鉴。

这套丛书包括集团化财务战略、全面预算、成本控制、财务信息化等方面，基本涵盖了航天科技财务管理与改革的重要内容，既可以作为大型企业集团财务管理的操作手册，也可供上级主管部门参考，还可以供大专院校财经专业师生和研究企业集团财务管理的专家学者参考。

相信这套丛书的出版发行，对于推广中央企业财务管理创新的成果、深化财务管理创新的思考、共享思想与实践的盛宴做出重要贡献。

A handwritten signature in black ink, reading '闫建民' (Yan Jianmin). The characters are fluid and connected, with a stylized '闫' on the left and '建民' on the right.

2011年12月9日

序言 二

作为国有大型军工企业集团，自成立以来，中国航天科技集团公司始终秉承企业发展的定位和理念，积极融入市场经济，大力推动企业管理创新，在“构建航天科技工业新体系，建设国际一流大型航天企业集团”的进程中，努力探索出一条具有中国航天特色的企业发展之路。其中，财务金融管理是我们实施战略转型的重要抓手和推动力量。

多年来，我们以“支撑战略、集中控制、精细管理、创造价值”为核心理念，把握财务管理定位，转变工作理念，顶层谋划了财务管理战略，全方位构建了财务管理体系，大力推进了全面预算管理、成本工程管理、资金集中管理、资产与产权管理等专项工程，进一步夯实了财务管理基础；我们积极探索并建立以航天财务、航天投控、航天产业基金为核心的航天金融平台，积极推动航天产融结合发展，探索市场化的投融资模式；我们着力推动资产证券化，规范现代企业治理结构，着力提高资源配置效率，增强防范经营风险能力；我们积极引进培养高素质的财务金融人才，全面实施财务信息系统工程，着力提升航天财务金融管理“软实力”。通过不懈努力，航天科技集团公司的财务工作正在从传统的业务核算职能向具有现代企业集团特色的财务金融管理转型升级，逐渐融入集团发展战略、型号科研生产全过程、航天产业发展、资本运作、全面风险管控等领域。我们有效应对了金融危机的冲击，确保了集团公司整体经济规模和效益持续平稳增长，为圆满完成载人航天与探月工程、第二代卫星导航定位系统等国家重大航天工程任务发挥了重要的支撑作用，为航天技术应用产业和航天服务业的市场化、产业化、规模化发展，提供了有力的资金保障。

当前，中国航天事业进入了快速发展的关键阶段，中国航天科技集团公司正面临着推动我国从航天大国迈向航天强国的重要战略机遇期，面对党和国家赋予

的新的使命责任，面对新的竞争环境，确保国家重大航天任务圆满完成，使命光荣、责任重大；确保实现做强做优，早日建设成为国际一流的大型航天企业集团，任务艰巨、充满挑战。集团公司财务金融管理任重而道远，我们将始终坚持实施战略、支撑决策为导向的财务工作理念，着力规范权责清晰、管控有效的治理结构，进一步优化推动面向航天产业发展的管控模式，继续打造专业高效、结构优化的财务金融队伍，让航天财务金融管理为集团公司的战略转型、为实现战略目标保驾护航！

结合多年来财务管理工作的经验和体会，我们以中国航天科技集团公司为例，汇集整理形成了这套《集团公司财务金融管理丛书》，目的就是要系统总结经验做法，为未来的发展奠定坚实的理论基础，为各企业集团探索财务管理新模式搭建沟通交流的平台，衷心希望这套丛书能够对广大读者带来启示和借鉴，也诚挚希望对集团公司财务金融管理工作提出宝贵的建议和意见。

A handwritten signature in black ink, reading '马祥瑞' (Ma Xianghui). The characters are fluid and stylized, with the first character '马' being particularly prominent.

2011 年 12 月 12 日

前言

随着 11 月 17 日神舟八号飞船返回舱成功返回地面，我国首次空间交会对接任务取得圆满成功。中国航天科技集团公司承担的载人飞船、运载火箭、空间实验室三大核心关键系统为首次空间交会对接任务的全面胜利立下赫赫战功，值此举国欢庆之际，隶属中国航天科技集团公司并为航天金融服务业快速健康发展做出突出贡献的航天科技财务有限责任公司即将迎来成立十周年的日子——2011 年 12 月 19 日。

为了喜迎这一天的到来，我们组织员工编写并及时出版了《财务公司建设与治理实践》。本书作为航天科技集团公司财务金融管理丛书之一，以航天科技财务有限责任公司为案例，从集团公司层面对“建设一个什么样的财务公司、怎样建设财务公司”进行了积极地探索和思考；从财务公司层面比较系统地回顾和总结了财务公司的发展历程、建设成就和治理实践；从金融监管部门、集团公司和财务公司三个角度辩证地分析和阐述了财务公司的职能定位，比较分析了资金集中管理模式、重要措施以及取得的显著效果，实事求是地论述了财务公司专业化运作和集团化管控实践，重点介绍了航天科技财务有限责任公司在法人治理、风险管理、预算管理和信息系统建设方面做得比较好并可供同业参考的管理实践，同时，本书还比较客观地揭示和探讨了财务公司行业发展存在的问题和面临的挑战。

本书由刘则福博士总纂并审核定稿。编写人员及分工如下：第一章，刘则福、兰桂红；第二章，金涯；第三章，王亮、赵晓红；第四章，杨丽萍、王恶；第五章，李振兴、叶剑锋；第六章，许会芳；第七章，孙洁；第八章，郭朝辉；第九章，赵晓东；第十章，张守平、马娜。

本书形成初稿后，我们邀请了中国财务公司协会李清军副秘书长、中国银监会北京银监局章全明副处长、中国人民大学财政金融学院博士生导师任淮秀教授、航天科技集团公司原副总经理胡鸿福研究员、航天科技集团公司财务金融部胡苇副部长、航天科技财务有限责任公司党委李海东书记和航天科技财务有限责任公司赵立军副总经理组成评审委员会对本书进行了评审。衷心感谢他们于百忙之中阅读本书并提出了许多宝贵的评审意见和修改建议。同时，中国宇航出版有限责任公司郑红艳副社长、姜军和孙喆编辑对本书的出版提供了大量帮助，我们表示衷心地感谢。

由于编者水平有限，经验不足，加之时间仓促，本书难免疏漏。我们恳盼财务公司同行和广大读者批评指正。

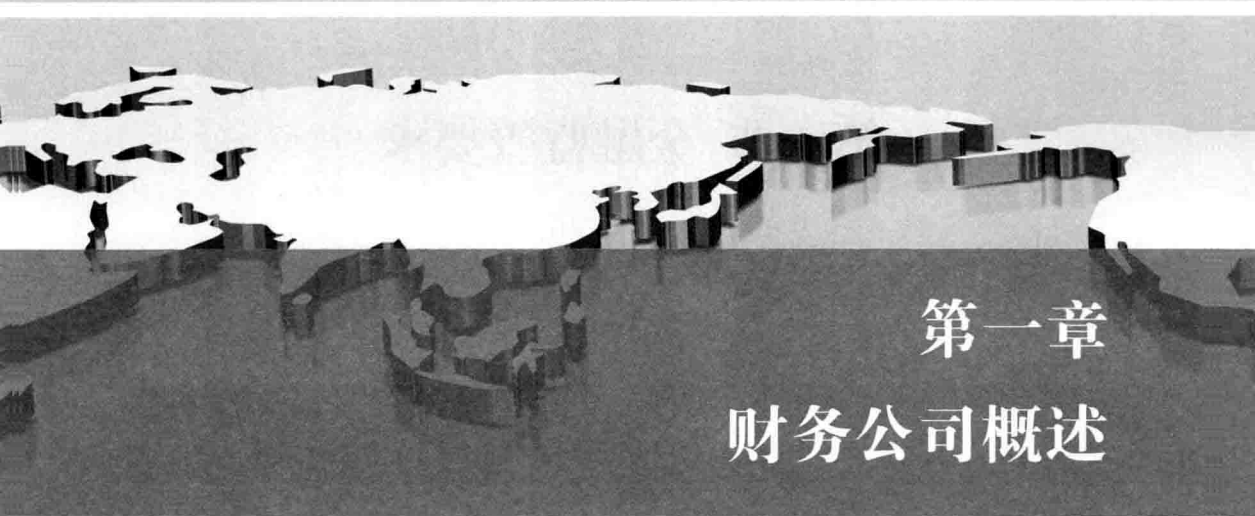
主 编

2011 年 11 月 24 日

目 录

1	第一章 财务公司概述
2	第一节 金融监管要求
7	第二节 财务公司定位
13	第三节 财务公司的作用
16	第四节 航天科技财务有限责任公司职能定位
25	第二章 资金集中管理
26	第一节 资金集中管理主要模式
33	第二节 资金集中管理重要措施
45	第三节 资金集中管理服务工作展望
53	第三章 集团化财务金融管理
54	第一节 集团化财务公司管理
67	第二节 集团化金融投资管理
69	第三节 统一筹融资和信用管理
73	第四章 财务公司法人治理
74	第一节 构建和完善法人治理结构
82	第二节 修订完善《公司章程》
86	第三节 议事规则的修订实践
89	第四节 财务公司授权管理实践
97	第五章 财务公司专业化运作
98	第一节 信贷业务专业化运作
109	第二节 有价证券投资业务专业化运作

117	第六章 财务公司风险管理
118	第一节 财务公司的风险管理环境
131	第二节 财务公司风险管理建设实践
143	第三节 财务公司风险管理长期规划
148	第四节 财务公司开展风险管理的思考与建议
153	第七章 财务公司预算管理
154	第一节 财务公司全面预算管理概述
159	第二节 财务公司全面预算管理基础体系
166	第三节 财务公司全面预算编制
190	第四节 财务公司全面预算考评
199	第八章 财务公司人力资源体系建设与管理
200	第一节 财务公司人力资源管理特点
202	第二节 财务公司内部绩效管理体系
211	第三节 财务公司内部薪酬管理体系
216	第四节 财务公司内部任职资格体系
224	第五节 财务公司人力资源管理其他方面的具体实践
229	第九章 财务公司信息系统建设与管理
230	第一节 财务公司信息系统建设规划
250	第二节 主要的信息系统和职能
258	第三节 信息系统的运维管控
263	第十章 回顾与展望
264	第一节 十年回顾
271	第二节 问题与挑战
274	第三节 发展展望
283	参考文献

A large, three-dimensional map of China, rendered in a metallic, reflective material. The map is shown from a slightly elevated perspective, with its edges and surface reflecting light, giving it a sense of depth and volume. It occupies the upper half of the page.

第一章 财务公司概况



第一节 金融监管要求

一、财务公司的定义

根据 2004 年 8 月中国银监会正式发布的《企业集团财务公司管理办法》，财务公司是指以加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率为目的，为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构。从监管层对财务公司的定义可看出：监管层强化财务公司内向发展方向，坚持将财务公司定位为“提供财务管理服务”而非“提供金融服务”，这突出了财务公司“集团内部化”的特点；财务公司是非银行金融机构，因此，财务公司业务范围、机构准入和各项业务开展等都要接受国家金融管理部门监管；财务公司作为金融企业，应当做好风险控制，各项监管指标符合监管要求；财务公司是独立的企业法人，应当建立健全法人治理机构，做到自主经营、独立核算和自负盈亏。

二、财务公司的业务范围

目前财务公司的业务范围，由中国银监会 2004 年第 5 号令《企业集团财务公司管理办法》第 28 至 33 条所具体规定。概括起来，可分为：1. 资金来源。财务公司可以吸收成员单位的存款，不可以吸收社会个人存款和集团成员单位以外

的企业法人存款；同业拆借；符合发行财务公司债券业务准入资格条件的，经批准可以发行财务公司债券。

2. 资金运用。分为信贷类和投资类业务。信贷类业务：财务公司可以对成员单位办理贷款及融资租赁；对成员单位办理票据承兑与贴现；符合条件的经批准可从事成员单位产品的消费信贷、买方信贷及融资租赁。投资类业务：符合条件的，经批准可以从事金融机构股权投资和有价证券投资，但投资有严格的投资比例限制；不得从事实业投资和贸易等非金融业务。

3. 中间类业务。分为结算类和委托代理等其他中间类业务。结算类业务：财务公司可以办理成员单位之间的内部转帐结算及相应的结算、清算方案设计；协助成员单位实现交易款项的收付。结算业务不须特批，突破了对“一头在外”结算的限制，即允许交易款项收或付的一方为集团公司成员以外的单位。其他中间类业务：办理成员单位之间的委托贷款和委托投资，对成员单位提供担保，办理财务和融资顾问以及信用鉴证及相关的咨询、代理业务，办理经批准的保险代理业务和符合条件的财务公司经批准可承销成员单位的企业债券。该办法将委托业务限定在成员单位之间，暗含不允许代客理财业务。

三、财务公司机构准入条件

根据 2004 年 8 月中国银监会正式发布的《企业集团财务公司管理办法》，财务公司机构准入条件：

1. 对产业的要求。企业集团符合国家产业政策要求。
2. 对集团规模和经营情况的要求。申办财务公司的企业集团总资产不低于 50 亿元人民币，集团净资产率不低于 30%，集团并表营业收入至少连续 2 年每年不低于 40 亿元人民币，集团并表利润总额至少连续 2 年每年不少于 2 亿元人民币，同时，企业具有较大规模的现金流。
3. 对母公司的要求。母公司注册资本不低于 8 亿元人民币，母公司成立时间 2 年以上，同时，母公司具有核心主业、具有健全的公司法人治理结构、具有集团内部财务管理和资金管理经验、未发生重大违法违规行为、无不当关联交易和近三年无不良诚信记录。此外，母公司董事会须

承诺在财务公司出现紧急情况时给予注资。4. 对财务公司的主要指标要求。财务公司注册资本不低于1亿元人民币，财务公司从业人员应有3年以上经验和不少于1/3人员应具有5年以上金融或财务工作经验。2006年12月28日中国银行业监督管理委员会发布公告，对2004年8月中国银监会发布实施的《企业集团财务公司管理办法》进行修订，其仅仅对上述办法第十一条第二款有关“合格的机构投资者”进行修改，根据该项修改，目前对财务公司股东资格和出资比例的要求：符合条件的成员单位；合格的机构投资者，即原则上在3年内不转让所持财务公司股份的、具有丰富行业管理经验的战略投资者。

四、财务公司监管要求

根据2004年8月中国银监会正式发布的《企业集团财务公司管理办法》，财务公司监管要求突出“限内部、严监管”的特点，做到“管人、管机构、管风险，提高透明度”。

（一）业务范围管理

1. 注册资本不低于1亿元人民币的财务公司可以申请开展：吸收成员单位存款，从事同业拆借，对成员单位办理贷款、融资租赁、票据承兑与贴现、提供担保，办理成员单位之间的内部转帐结算及相应的结算、清算方案设计，协助成员单位实现交易款项收付，办理成员单位之间的委托贷款、委托投资，对成员单位办理财务顾问、融资顾问、信用鉴证及相关的咨询和代理业务，办理经批准的保险代理业务。

2. 注册资本不低于3亿元人民币、成立1年以上且经营状况良好的财务公司除可以申请开展上述业务外，还可以申请开展：经批准发行财务公司债券、承销成员单位企业债券、对金融机构的股权投资、有价证券投资业务。

3. 注册资本不低于3亿元人民币、设立2年以上、资本充足率不低于10%