

结算中心

案例研究

袁琳 / 胡德芳◎编著



经济科学出版社

結構中心

案例研究

編者：謝國興、李國賢



香港城市大學出版社

结算中心案例研究

袁琳 胡德芳 编著

经济科学出版社

责任编辑：党立军
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：王世伟

结算中心案例研究

袁琳 胡德芳 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

河北三河三佳装订厂装订

880 × 1230 32 开 12 印张 300000 字

2004 年 6 月第一版 2004 年 6 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7 - 5058 - 4179 - 3/F · 3457 定价：20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

近年来，资金的集中控制和统一结算以如火如荼般的态势展开，其实现财务集权、发挥资金的规模效益和实施风险控制的优势正在被越来越多的企业所认识。我们无需再为 CEO 和 CFO 们灌输“谁掌握资金，谁就掌握了规则”这句格言，因为资金集中控制和结算对所有的盈利和非盈利组织都十分重要，尤其对产权关系和组织层级复杂的企业集团，其重要性更是不言而喻。

继 2001 年笔者出版《资金的集中控制和结算中心》一书以来，理论界对于资金结算中的种种问题的探讨和争论一直没有停息。同时，企业界以现有的理论为基础，结合各自独特的企业环境在实践中“摸着石头过河”，在资金集中控制和统一结算的成功与失败、继承与创新中积累经验，成长壮大。

本书正是以近年来笔者对众多实施结算中心的企业进行的实地调研、项目设计、工作研讨、问卷调查等科研活动的基础上，对我国企业资金集中控制与结算实践的经典再现，同时也是对笔者多年来关于资金集中控制和结算思想的梳理和总结。本书筛选了 15 个不同的企业和行业的典型案例，既保持案例的原汁原味特性，同时又配以理论分析和评价。

本书共包括 15 个完整案例，每个案例由三部分构成：

1. 企业背景：该企业基本状况、产品的市场、资产规模、产权关系和组织架构、集权和分权程度等。
2. 案例背景：（1）实施前的背景及动因：实施资金集中控

制前的财务控制体系，集团总部对各分（子）公司资金控制的模式和控制的效率，存在的问题，集团及各分（子）公司与银行之间的关联，各分（子）公司在银行开户和贷款的情况等。（2）实施结算中心方案的整体架构：所涉及组织和流程结构的变化，与银行之间的网络挂接模式；（3）采用集中和结算的程度和范围——“手伸多长”？是否有事前的各种制度安排和财务控制制度？（4）集中后的内部控制系统的安排：各组织机构的功能，各层级的授权，岗位责任制和风险控制制度，定量控制及头寸的核定，集团信息的传递路径和传递内容等；（5）不同网络模式下监控的重点差异与相关管理系统的配套。

3. 理论分析及评价，包括两部分：

相关的理论知识：（1）与本案例相关的术语解释和理论背景，结算的模式介绍及优劣比较；（2）技术支持：涉及不同种类的结算系统的功能、风险控制功能、信息安全性、信息的有效性和实效性等；（3）目前国内银行的主要技术支持，企业在成本、效率、服务之间的优化选择。

对案例的评价：（1）案例的亮点：值得借鉴的技术和制度创新，实施集中后的效果评价；（2）实施中的难点及需要改进的问题：包括实施集中控制后是否出现新的“真空”地带？是否存在内部控制、风险监管和技术方面的漏洞？（3）提出我们的改进建议，包括实施的阶段性，实施的方式，针对个案涉及到相应的政策法规的配套建议；（4）跨国公司的主要做法和惯例，目前我国集团实施结算中心和财务公司过程中面临的挑战及未来展望。

这些案例的特点是：（1）涉及面较广，涵盖大部分行业和组织层级，反映集团不同发展阶段结算中心的实施进程；（2）主要是国产的，并且是最新的；（3）具有十分丰富的实践性、可操作性和典型性；（4）案例全部取自于真实企业（但在行文中大部分采用匿名）。

资金的集中是一个系统工程、一个渐进的过程，绝非武断之事。集中的度如何掌握？集团的“手伸多长”？不同的组织架构选择的集中方式有何差异？与内部的其他管理系统如预算、ERP、BPR、内部控制等如何协调和整合？如何在效率最大、成本最小的原则下选择不同银行的技术支持？跨国公司是如何实现24小时资金不落地？未来的结算中心是什么样？是否所有的结算中心都应演变成财务公司？本案例研究应该能给你某种答案和启示。

对资金集中和结算中心的关注是笔者近年来一直研究的重点，而来自实践的经验与创新、问题与挑战，更激发我们进一步的探索激情。该书的写作得到深圳拜特科技有限公司的大力支持，书中许多的案例是由其提供的；我的研究生赵建军、赵芳、魏红运对资料的收集、整理做了十分辛苦的工作，不少点评是出自他们之手，看到他们的成长和成熟，作为导师我深感欣慰。

特别要感谢一直给我激励、鞭策和充满挑战与协作的集体，是这个温暖的集体给了我们思想的源泉和写作的动力。

作者

2004年5月8日

目 录

案例一	中国石化集团财务公司	
	——构筑集团企业资金结算与集中控制的新系统	1
案例二	顺家企业集团	
	——结算中心的分层与管理	29
案例三	W 钢铁企业集团	
	——从内部银行到财务公司	47
案例四	飞天集团财务公司	
	——半市场化集团的资金控制	80
案例五	中州集团公司	
	——资金集中管理的实施及未来展望	110
案例六	大庆油田	
	——资金结算中心模式	143
案例七	宏大企业集团	
	——公用事业类集团的资金集中与结算	172
案例八	实力重工股份有限公司	
	——高速增长下的资金管理模式	205
案例九	南风大学	
	——事业单位的资金集中管理模式	221
案例十	广州 K 钢铁集团	
	——“二八定律”在结算中心的运用	234
案例十一	广东省 S 出版集团	
	——实现与多家银行的银企直联	251

结算中心案例研究

案例十二 南海市会计结算中心管理系统	
——行政事业单位推行国库集中制	277
案例十三 迅通发展股份有限公司	
——资金集中控制系统	294
案例十四 天继企业集团	
——对内部银行系统的改进	313
案例十五 跨国公司的“全能型”财务公司	
——爱立信、西门子金融服务集团	327

案例一

中国石化集团财务公司

——构筑集团企业资金结算与集中控制的新系统

一、公司背景

中国石化集团财务公司的母公司是中国石化集团公司，该集团公司是1998年7月经国务院批准重组的国家特大型集团公司，其全资、控股、参股企业和直属单位遍及全国除台湾省的各地区，其经营涵盖石油、天然气、炼油、化工、销售、科研、勘探、设计、施工、信息、金融等多个行业，主业产品主要包括原油及天然气、各类成品油、原料油、合成橡胶、合成纤维等二十几种产品。石化集团实行上下游、内外贸、产销一体化经营和外部市场化、内部紧密化的经营管理方针，在美国《财富杂志》评选的500强企业中1998年列73名，1999年列58名。1999年10月，中国石化控股的股份公司在纽约、香港和伦敦三地挂牌上市，这是第一个国有企业在境外三地成功上市，募集资金34.62亿元。

石化财务公司成立于1988年7月，经中央银行批准石化财务公司于1993年改制为有限责任公司，1997年增资扩股，目前资本金为15亿元。

二、案例背景

(一) 内部转账结算的产生

1. 巨额的内部债务链

多年来, 由于受多种因素的影响, 企业间结算环节拖欠严重, 省市石油公司欠炼化企业、炼化企业欠管道公司、管道公司欠油田企业的货款形成债务链, 最高时曾达 400 多亿元。当时的炼化企业归石化总公司管理, 省市石油公司归各级地方政府领导, 管道公司和油田企业又归石油天然气总公司领导。因此, 债务链的解决牵涉到三个不同的主管部门, 其难度可想而知。如何解开上中下游企业之间的债务链一直是集团公司关注的问题, 也是开展内部结算的直接原因。

2. 资金管理分散

集中结算之前, 由各分支机构自行到银行多头开户、多头贷款, 资金分散, 使用效率低, 占用成本居高不下, 并一度成为各分支机构违纪违法的工具, 最终又将风险转嫁到集团公司。

3. 集团公司重组和管理机制的变革

集团公司重组和管理机制的变革要求集团公司内部对资金实行集中统一管理, 开展内部结算是改善内部机制的要求。在管理体制、经营模式上基本与国际通行规则接轨, 逐步实现由多级法人向一级法人转移, 由分散管理向集中管理转变, 职能部制向事业部制转变, 传统管理向现代信息管理转变。

4. 开展内部结算的三个阶段

第一阶段是1998年之前，采取石化总公司总部与所属企业间的资金上交下拨，石化总公司对外的资金支付等结算。第二阶段是1998~1999年，主要是增加以清理企业间拖欠货款为主的部分上下游企业间的内部转账结算，以石化集团内部自产原油和中石油集团配置的部分进关下海成品油的结算为对象。第三阶段是1999年以后，以改善集团公司内部经营机制，强化内部资源配置、整顿原油、成品油市场秩序、加强市场竞争力为目标的内部转账结算。

5. 集中结算和控制的成效

(1) 内部结算业务的开展加快了企业货款回笼，促进了资金的周转，企业的应收账款也大幅下降。1997年末为225.18亿元，1998年末为224.44亿元，1999年末降为177.1亿元。石化内部结算的实际天数平均在4~12天，较以往通过银行结算快10天左右，2000年全年结算油品9554.63万吨，资金总流量9362亿元。突出表现在2000年3月1日成品油统一结算开始之后，炼化企业按配置计划生产、大区销售公司按配置计划配置、省区市石油公司面向市场销售，大区销售公司按期支付炼化企业货款，省区市石油公司按期支付大区公司货款，参加成品油结算的各方几乎没有拖欠货款，这是多年来集团公司想做而没有做到的事情，通过内部统一结算得以实现。

(2) 内部结算推动了企业特别是省市石油公司资金集中管理机制的建立。内部统一结算促使大多数石油公司与地县石油公司之间建立了资金“收支两条线”管理机制。内部结算的开展推动了企业（特别是省市石油公司）资金集中管理模式的建立，加强了资金统筹管理力度。

(3) 内部结算促进了集团公司内部经营机制的改善。使物资

结算中心案例研究

流与资金流得以配套运行，不仅使货款得以及时回笼，更重要的是石油及石化的资源配置状况得以根本改善，促进了原油成品油市场的整顿和秩序的改善，规避了企业间无序竞争带来的原油和成品油市场的混乱。促进原油、成品油按市场规律形成的价格机制，使成品油、原油的价格到位，增加了石化企业的市场竞争力。

(二) 中国石化财务公司结算中心模式

在对中国石化财务公司结算中心模式的详细调查和研究中，我们总结出以下主要模式架构和运作机制：

1. 限定结算范围及对象

结算范围：内部结算对象只限于集团公司所属成员单位，包括集团公司的全资企业、控股企业和参股企业（包括上市公司和非上市公司）。各类企业主体的下属单位只能通过主体企业办理结算业务。

确定结算品种：内部结算的结算品种主要限于集团公司内部的主营产品和业务，如原油购销、成品油购销、原料互供、物资装备购销、关联交易等。

2. 内部结算的管理体现为“五个统一”、“三项协议”、“二级财务控制”和“两大进程”

五个统一（信息质量从源头得以保证）：

(1) 统一结算软件。各分支机构必须严格按照财务公司统一开发的计算机结算软件办理转账结算；对结算中使用的结算软件维护要有专人负责。为防止结算软件出现问题，结算工作开始后，各分支机构要求手工记账与计算机记账并行3~6个月。

(2) 统一凭证格式。财务公司总部、分支机构之间办理内部转账，必须使用统一印制下发的凭证、单据进行转账；不得另搞一套，并严格按凭证填制说明和要求使用。如有特殊需要，必

须由总公司批准，由结算处统筹办理。

(3) 统一票据传递。

(4) 统一结算报表。要求参加统一结算的各分支机构必须按公司统一规定的报表格式、时间和要求向财务公司结算处报送结算统计报表，由总部结算处每月2日前汇总编报结算报表，送有关单位领导。分支机构每天下午4点将“转账结算资金收付及余额日报表”传真公司结算处。由结算处上报有关领导。

(5) 统一内部资金集中清算和控制。财务公司各分支机构之间的结算资金往来一律通过公司总部进行内部转账和清算，不再每笔通过银行办理现款汇划。因此各分支机构需在财务公司总部开立备付金存款账户。各分支机构必须按业务发生的时间和要求认真填制“内部结算收付款明细表”和“内部资金往来款项明细表”并确保自身资金平衡。

各分支机构回调或增加在公司总部备付金账户的资金都要在“内部资金往来款项明细表”中反映，以保证往来资金的轧平。

各分支机构对于当天的结算业务必须当日处理，不能因当日资金头寸不足或其他原因等拖延办理。每日16点前各分支机构要将当日的“内部往来资金款项明细表”传真到公司总部，用于办理内部清算，原件当日寄出。

各分支机构在公司总部的备付金账户当日余额不能出现赤字，如出现赤字应在当日16点以前从当地银行调拨资金补足，否则每日下午16点时，公司总部在办理完内部清算后将按照各分支机构备付金账户出现的赤字数额主动转为其拆借资金。拆借利率按人民银行同期流动资金贷款利率下浮10%执行。拆借资金时，由公司总部填制“内部往来贷款通知单”，第一联留存记账，第二联给分支机构，原件当日寄出。

各分支机构在公司总部的备付金存款余额在不影响支付下批结算贷款的情况下，经总部批准方可转回或对外办理汇款。各分支机构通过与公司总部连接的网线每日与公司总部对账，及时掌

结算中心案例研究

握上存总部资金变动状况。公司总部对内部往来贷款、备付金账户存款每月结息一次，24 日为结息日，如有差错及时调账。

三项协议（界定各参与方的义务、权限和责任）：

（1）内部转账结算协议。参与自产原油、管道原油和进关下海的成品油等内部转账结算的石化企业、大区公司和省市石油公司应分别与财务公司签订“内部转账结算协议书”，用以规定各方的权利、义务及规范各方经营、结算行为，严格结算纪律。其协议主要涉及供货方、收货方、财务公司三方，主要对内部转账结算的范围、期限、有关货物发货方式及货款支付方式的承诺及在出现拖欠情况时的处理等。

①内部转账结算的范围。甲方（供货方）供应乙方（收货方）的全部成品油的货款通过石化集团财务公司转账结算。

②内部结算期限。货款必须在甲方传出增值税发票及运杂费清单之日起 6 ~ 12 天后的第一个工作日到账。

③内部转账货款的确认。甲方发货后，将“增值税发票及运杂费清单”传真给乙方和丙方（财务公司），乙方即通知本公司的收货单位办理手续。确属油品错发、增值税发票错开等重大事项，乙方应在结算期内将有关票据退还给甲方。甲方凭有关票据在结算期内经乙方认可后，重新开具结算票据，传真给乙方和丙方，并同时注明原传真作废，结算期按新开票日期计算。

④甲方的结算单据，按收到货到站和批次分别开票，增值税发票和费用结算单应一致，以便于乙方和丙方确认和结算。

⑤甲方承诺按配置计划（包括调整计划）的品种、数量、价格均衡发货，不直接向乙方的下属单位供货和结算；乙方承诺负责所有货源的接收和付款。

⑥成品油发送和验收中出现的问题，由乙方直接同甲方联系，协调现场处理办法。甲乙双方积极配合处理。

⑦油品质差、量差问题由有关规定办理，但乙方必须先按“增值税发票及运杂费清单”所列金额承付款项，质差、量差问

题在下一一次货款结算中解决。

⑧乙方承诺到结算期时，保证货款支付。乙方如在丙方结算账户存款不足，可由丙方在乙方的结算周转贷款额度内提供贷款，利率按当期中国人民银行规定的半年期利率计算，乙方资金到位还款后，立即停息。乙方若未按期向甲方付款，由丙方按“中国石化集团公司内部拖欠计收资金占用费暂行办法”的规定代甲方向乙方扣收资金占用并计收资金占用费。

(2) 结算周转贷款协议书。为便于结算业务正常进行，严格贷款纪律，界定借贷双方权利与责任，依据“中国石化集团公司成品油货款内部转账协议书”的有关规定，甲方（借款方）向乙方（贷款方）申请内部结算周转贷款，专项用于贷款的封闭结算。并由借贷款双方就贷款项目、授信额度、用途、利率、协议有效期、违约责任及协议的解除和变更达成协议。

纳入财务公司内部转账结算的大区公司、省区市石油公司所需结算临时周转贷款由有关的大区公司、省区市石油公司向财务公司申请解决，集团公司和销售公司提供担保，并分别办理相关贷款、担保手续。

财务公司（乙方）根据大区公司、省市区石油公司（甲方）购销资金需求、信贷规模、结算天数等资金情况，对各企业核定结算周转贷款额度，并与企业签订“结算周转贷款协议书”，该协议作为财务公司为企业办理结算周转贷款的基本依据，具有法律效力。

①甲方与集团有关企业发生购销业务，结算到期时，结算存款余额如不足支付，可在授信额度内授权乙方及时按差额提取结算贷款。在该协议的贷款时限和额度内，结算贷款可循环使用，并随时提用。结算贷款为短期贷款，每笔贷款时间不得超过半年，超过半年按逾期贷款处理，每日按日利率万分之2.1收罚息。

②甲方在结算期内，其存款户余额不足以支付乙方应收利息时，乙方从5天宽限期后，对甲方迟付的利息按日利率万分之

2.1 计收滞纳金。甲方因经营管理不善，发生亏损或虚盈实亏，或者与第三者发生债务纠纷，危及贷款安全时，乙方可停止发放贷款，并可提前收回已发放的贷款。

③纳入内部转账结算并签订周转贷款额度协议的企业，在结算承付资金不足时，方可申请使用贷款额度。额度不足，需重新申请核批，结算周转贷款实行“随贷随还，按天计息、还款停息”的办法，贷款利率按贷款提用日人民银行公布的半年基准利率执行。结算周转贷款额度用完或企业存款不足，承付货款超过规定期限，由财务公司按集团内部资金拖欠货款计收占用费。企业在财务公司结算账户应有一定数额的存款，以保证正常支付上缴资金或货款的支付，由财务公司按活期存款利率计息。

④财务公司有关分支机构支付资金头寸发生短缺时，应及时向总部申请资金调拨，以保证支付。

(3) 汇票贴现、转贴现协议书。为拓宽企业融资渠道，增强企业资产变现能力，财务公司将开展内部转账结算的企业提供商业承兑汇票和银行承兑汇票贴现业务，财务公司总部按人民银行有关要求，对已贴现的汇票，首先安排向人民银行申请再贴现，其次安排向商业银行办理转贴现。参与贴现的单位首先需持票向财务公司申请，并提供需承兑汇票的原始票据，加盖自己的印鉴，报各大区财务公司分支机构批准，各大区财务分支机构对票据要素进行审核、查询并签署是否同意贴现的意见书及转贴现操作建议（包括行别、金额等），申请贴现的单位与财务公司之间必须签订商业承兑汇票和银行承兑汇票协议书。申请单位必须承诺同意遵守《中国石化财务有限责任公司票据贴现业务管理办法》的各项规定，无条件承担因票据最终承付发生纠纷所造成的一切经济损失。

二级财务控制

(1) 财务公司各级职能分布（见图1-1）。