

**PRACTICING THE
FINANCIAL-INDUSTRIAL
INTEGRATION**

张伟/主编

**践行
产融
之路**



践行产融之路

PRACTICING THE
FINANCIAL-INDUSTRIAL
INTEGRATION

主编：张伟

副主编：刘颖 倪婷 杨建 张艳

策划：周园 于波 王冰 张原野 范晔 王建



图书在版编目 (CIP) 数据

践行产融之路 / 张伟主编. — 北京: 经济日报出版社, 2018. 6

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0358 - 8

I. ①践… II. ①张… III. ①企业集团 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 106463 号

践行产融之路

作 者	张 伟
责任编辑	林 珏
策划编辑	肖小琴 陈莎莎
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710
邮政编码	100054
电 话	010 - 63584556 (编辑部) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
开 本	710 × 1000 mm 1/16
印 张	19. 75
字 数	335 千字
版 次	2018 年 6 月第一版
印 次	2018 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0358 - 8
定 价	68. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

主编简介

张伟：男，1968年出生，1990年毕业于中央财经大学财务与信用专业，高级经济师，京能集团财务有限公司总经理兼党支部书记。20多年财务管理、金融投资与企业管理工作经验。

责任编辑：林 珏

策划编辑：肖小琴 陈莎莎

封面设计：金 丹



序

经过在神州大地多年的生动实践，财务公司已为企业集团深化产融结合成功搭建了“金融之桥”。作为服务企业集团的内部金融平台，财务公司是服务实体经济最为直接、与产业融合最为紧密的金融机构，不仅在推动企业提升竞争优势、放大产业协同效应等方面发挥了重要的作用，同时也在支持集团走向国际化、助力新兴产业发展等方面奏响了时代的强音。

岁月荏苒，作为北京市属国有企业最早组建的财务公司，京能财务已走过十二载春秋。在京能集团“能源为主、适度多元、产融结合、协调发展”的战略规划指引下，京能财务准确定位，扎根实业，以服务于集团整体战略和实体经济发展为己任，为集团保障首都能源安全、产业协同发展做出了重要贡献，其所发挥的作用也深受集团和成员单位的认同。

近年来，我国财务公司行业保持平稳较快发展，机构数量、资产规模、盈利水平等指标均有明显增长。京能财务作为亲历者和见证者，励精图治，发奋图强，经营效益持续增长，服务水平不断提升，多次蝉联中国财务公司协会行业评级A级单位，在为京能集团成员单位做好传统金融服务的同时，近年来又在产业链金融、外币资金归集等方面取得了新的突破和进展，经营范围不断拓展，业务经验不断积累，对财务公司行业发展的

把握与认识也越来越深入和清晰。

多年来，京能财务早已形成了鼓励思考、支持创作的良好企业文化，每年都会有不同主题的精品文章面世。“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”本文集收录的多篇优秀作品，汇总了京能财务每一位员工近年来的辛勤笔耕，既有传统金融业务的总结与提炼，又有创新金融业务的探索与思考；既有监管引领的合规经营规划，还有改革发展的求新求变实践；既有传统能源的服务效率提升，更有绿色能源的服务升级拓展。字里行间，无不闪耀着孜孜以求的智慧火花，生动描绘出时代发展的精彩华章。相信通过阅读，各位读者朋友不但能得到知识的滋补，更能引起深入的思考。

在我国经济结构持续优化调整、金融体制改革不断深化的新的历史时期，财务公司在实际发展中也将面临着新的机遇与挑战。展望未来，京能财务仍将秉承“立足集团，服务集团”的发展宗旨，充分挖掘现有业务的潜力，创新金融服务手段，拓展金融服务领域，不断提高金融服务水平。

“逝者如斯夫，不舍昼夜。”京能集团融合改革发展的号角已经吹响，站在新的起跑线上，财务公司广大干部员工必将众志成城，团结奋进，为企业的发展贡献更多的努力和智慧。伴随京能财务的茁壮成长，也必将结出更多凝聚心血和汗水的科研硕果！

值此十二周年公司庆典之际，衷心祝愿京能财务更上一层楼！再次感谢各位辛勤工作的同事们！因为你们，世界如此美好而生动。永远祝福你们！



二〇一八年五月十九日

京能集团财务有限公司简介

京能集团财务有限公司（以下简称“公司”）成立于2006年5月19日，是经中国银监会批准成立的一家非银行金融机构，公司的控股股东是北京能源集团有限公司（以下简称“集团”）和北京京能清洁能源电力股份有限公司。公司机构设置，调整业务范围和增加业务品种，董事和高级管理人员任职资格，以及其他行政许可事项需符合银监会及其派出机构的行政许可，同时，公司作为集团控股企业，接受集团管理。

目前全国共有224家财务公司，京能财务在全行业中发展情况良好。公司目前注册资本金人民币30亿元，可归集资金归集率达到95%以上，资金集中度达到60%以上，各项指标在全国财务公司中，资产总额居59位，所有者权益居40位，营业收入居44位，利润总额居52位，均处于行业领先水平。

京能财务建立了科学、有效的决策管理组织，健全了公司治理结构，完善股东会、董事会、监事会和经营管理组织，以及按银监会要求在董事会下设了风险控制委员会、贷款审查委员会、薪酬委员会和审计委员会四个专业委员会，明确各自的职责和权限，充分发挥其风险控制的职能作用。同时，高管人员严格按照银监局的要求获得资格任职后方可履职，符合条件后按照程序履行职能。目前在职工具备研究生学位的占比在53%以上，具备中级及以上职称的占比在85%以上。

“十三五”期间，京能财务将以“建设集团信赖、产融共兴、价值独特的金融机构”为愿景，以“尊重贡献，追求卓越”为核心价值观，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，成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。



目录

CONTENTS

第一篇 管理与创新

大型能源投资集团财务公司资金池备付体系的构建与实施 / 京能财务课题组	2
大型企业集团财务公司内部融资管控体系的构建与实施 / 京能财务课题组	16
大型企业集团财务公司适应利率市场化的融资服务管理 / 京能财务课题组	32
大型能源集团财务公司“五维一体”融资服务体系的构建与实施 / 京能财务课题组	53
大型企业集团财务公司信用导向型产业链金融服务创新与实践 / 京能财务课题组	76
大型能源企业财务公司风险导向型后督管理体系的研究与构建 / 京能财务课题组	94
大数据时代电力企业财务公司稽核信息管理的研究与实践 / 京能财务课题组	99
搭建金融管理路径 助力集团战略转型 / 京能财务课题组	106

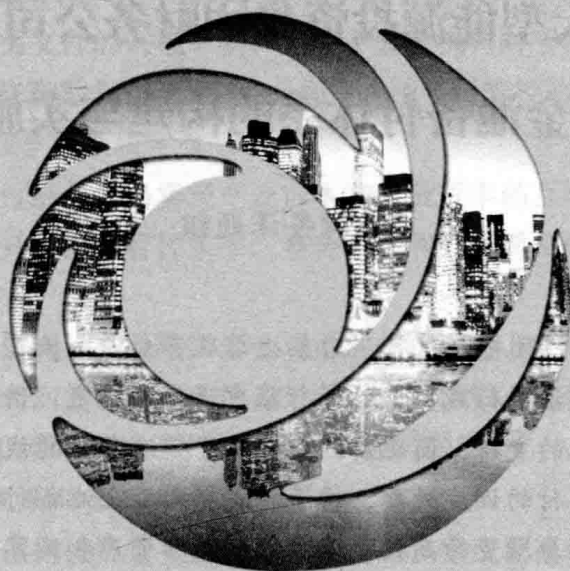
第二篇 研究与探讨

绿色金融与金融机构发展创新方向 / 倪 婷	114
关于加拿大银行业风险管理实践的几点启示 / 张 艳	119
财务公司会计信息化建设的 SWOT 分析 / 赵 敏	126

财务公司全面预算管理研究 / 熊 涛	133
对财务公司行业发行金融债存在困难的思考 / 张 捷	141
对企业集团财务公司轮岗及其风险识别的一些思考 / 陈晓敏	145
防控信用风险, 搭建信用风险防控体系 / 于 波	149
改善财务公司资金管理的问题探讨 / 王 冰	153
关于保险公司客户忠诚度的研究 / 王东兴	161
关于财务公司开展产业链金融服务的分析 / 高华彬	165
关于企业资产管理控制细节的研究 / 贾 彬	169
激励理论在国有企业人力资源中的研究与应用 / 冯 赞	173
以敬人之心, 行管理之道——中小企业如何做好办公室服务与管理的思路研究 / 陈晓敏	180
企业集团财务公司开展保理业务初探 / 韩 羽	184
企业集团财务公司配置同业存单的可行性研究 / 韩 羽	188
企业集团资金管理系统规划与设计 / 于 森	193
企业在互联网经济背景下的财务管理创新研究 / 陈静心	197
浅析美联储利率调整对 A 股指数所产生的影响 / 范 晔	200
浅析我国财务公司未来发展道路 / 张天一	205
去库存的成本与利润路径解析——基于管理会计的角度 / 赵颖因	209
如何在网络环境下做好企业财务管理工作 / 张保龙	213
顺应产业链金融趋势 构建信用导向型产业链金融服务体系 / 韩 羽	217
运用统计模拟法对人民币汇率中间价的趋势预测 / 王 建	222

第三篇 业务与实践

MPA 对金融机构信贷资产管理产生的影响及对策 / 韩 羽	230
财务公司的价值创造与综合收益测算 / 李 尹	235
财务公司行业宏观审慎评估体系的现状及应对 / 王雪莹	238
财务公司外汇资金集中业务的思考 / 赵 敏	242
国有企业财务公司安全工作机制的创新构建与实施 / 冯 贇	246
集团财务公司投资业务创新 / 高华彬	252
京能集团财务公司全面风险管理布防的构建路径与实施 / 侯莉娟	256
论企业合同管理中的风险及防控措施 / 李 杨	270
企业集团财务公司融资服务管理的创新与实践 / 于 波	274
浅谈财务公司外汇业务风险管理 / 张毅瑞	278
浅谈合规风险与操作风险管理措施 / 侯莉娟	283
浅谈企业财务公司结算会计凭证档案整理 / 康翔宇	287
浅谈企业信息化管理 / 张国会	291
浅谈做好财务公司结算支付工作的几点体会 / 周 楠	296
做好企业后勤管理的几点体会 / 贾 彬	301



**PRACTICING THE
FINANCIAL-INDUSTRIAL
INTEGRATION**

**第一篇
管理与创新**

大型能源投资集团财务公司

资金池备付体系的构建与实施

京能财务课题组

摘要：作为集团内部银行，财务公司从资金源头抓起，统筹账户集中管理模式，配合集团进行成员单位银行账户清理与核定，借助信息系统、协同系统和决策系统的支持，固化流程以确保资金池备付的线上控制，强化预算来提高资金池备付的调度效率，将清特点界定资金池备付的安全底线，实现资金存量、流量与增量的高效管理，达到营利资产和结算负债所需资金的均衡配置，充分发挥财务公司资金池聚集的最大合力。

关键词：财务公司、资金池、备付管理

京能集团财务有限公司（以下简称：“财务公司”）是北京能源集团有限责任公司快速发展过程中，为实现实体产业和金融产业紧密结合而设立的一家非银行金融机构，是北京市国资委系统第一家财务公司，也是中国投资协会地方电力委员会会员单位的第一家财务公司。

财务公司牢固树立“依托集团，服务集团”的企业发展宗旨，将创建“一流的金融服务、一流的风险管理、一流的经营业绩、一流的业务发展、一流的专业团队”作为企业发展目标，充分发挥“资金归集平台、资金结算平台、资金监控平台、金融服务平台”功能，为集团发展提供强有力的保障。作为集团内部银行，面对复杂多变的内外部形势，既要配置营利资产的资金，又要留足结算负债的资金，实现资金存量、流量与增量的高效管理，资金池备付体系构建至关重要。

一、实施背景

（一）日趋严格的监管要求

资金的流动性是金融机构的生命线，流动性风险亦是金融机构面临的重大

要风险，因此，监管机构在现场检查及非现场监测的常规监管中，均将其列入监管对象的检查重点。

根据当前“强管理、控风险、回本质”监管要求，季度MPA考核、支付压力测试以及相关文件的密集下发，昭显了监管机构对于流动性管理安全底线的提升。这些监管要求决定了财务公司资金池备付管控的宽度。

（二）产融结合的集团定位

集团公司通过财务公司实现产业资本和金融资本的互动，要求财务公司以资金为纽带提升集团的管控水平、整合水平和管理精细化程度，为集团战略提供金融动能。

为资金池定位满足企业集团资金资源的优化配置，实现财务公司对集团内部资金运动的时间差和空间差的高效利用，发挥资金池聚集形成的最大合力。这些功能定位要求决定了资金池备付管控的深度。

（三）稳健发展的公司需要

在为成员单位提供资金支持和服务的同时，安全而高效的资金池备付，既能使财务公司获得最大的盈利又能保证其安全运转，并为其各项经营管理工作创造充分的发展空间。

建设一体化的资金调度体系，围绕资金要素，提高资金效率，实现流动性、盈利性、安全性的动态平衡，决定了资金池备付管控的本质。

二、资金池备付体系的内涵和特点

（一）内涵

财务公司从资金源头抓起，统筹账户集中管理模式，定期配合集团进行成员单位银行账户清理与核定，摸清资金池的存量与流量，借助信息系统、协同系统和决策系统的支持，固化流程确保资金池备付的线上控制，强化预算提高资金池备付的调度效率，捋清特点界定资金池备付的安全底线，内外联动实现资金池备付的信息共享，推进绩效考核提升资金池备付的实施效果。财务公司不断提升备付管理的广度与深度，全面发挥资金池聚集的合力效应，助推财务公司在集团的资金集中管理、金融服务、财务调控的平台功效，实现流动性、盈利性、安全性的动态平衡。

构建资金池备付管理的“两大两全四统一”：“两大”是指大部分账户在线监控，大部分资金流在线运行。“两全”指全面预算在线执行，全面资金风险在线监测。“四统一”是指资金计划统一标准，资金结算统一平台，资金平

衡统一策略，备付资金统一运用（见图1）。

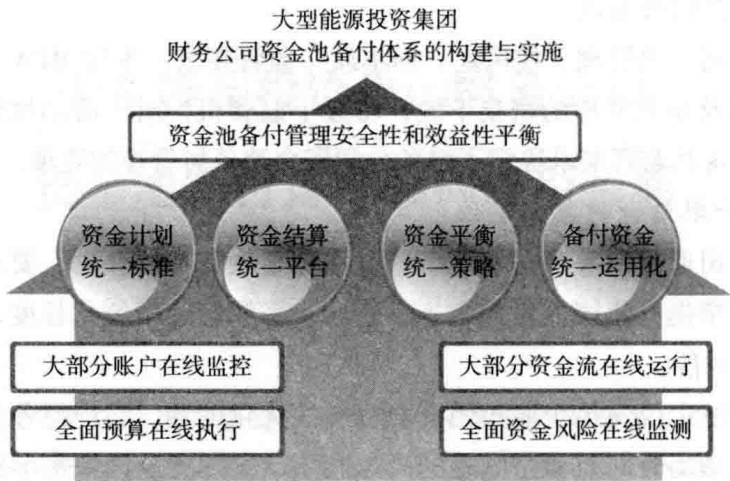


图1

（二）特点

1. 平衡协调

建立健全资金池备付管理中信息共享机制、沟通联动机制和持续稳定机制，实现预算与结算的衔接，实现资金安全性、盈利性与流动性的动态平衡。

2. 科学调度

坚持一盘棋原则，集调度于资金信息共享、预算执行分析、现金实时监控和存量资金配置于一体，实现资金来源、使用、去向的科学筹划、科学配置和科学运作。

3. 高效运用

以银行账户的监测管理为源头，以资金归集管理为基础，以外源融资为补充，以预算对接为关键，以统一调度为手段，来提高资金使用效率，增加资金运用效益，确保资金安全。

4. 风险可控

提高风险监测的实效性与信息化水平，提高资金管理风险意识的全员培养，确保业务产品风险防范的全方位覆盖，实现风险与业务发展协调一致。

三、资金池备付体系的主要做法

（一）借助不同账户模式，奠定备付管理基础

成员单位资金存放于账户中，因此财务公司紧牵这个资金管理的“牛鼻

子”，统筹账户的集中管理，通过监测和管理成员单位的各类账户，了解成员企业资金状况和存量资金分布的情况，分析成员单位流量资金的运行、方向和特点，进而从全局掌握集团总体资金状况，就备付资金留存做出合理的风险控制和正确决策。

1. 统筹账户的集中管理

账户模式是资金池备付管理的基础，根据现有成员单位的账户模式选择，分析其收支规律，汇总形成备付资金管理的底层数据。目前集团成员单位现有账户模式 SWOT 分析列示如下：

单一账户模式：

优势： 收入支出在一个账户 账户数量较少	劣势： 仅适用二级账户模式 收支不分明
机会： 解决支出户滞留资金的问题，可以更快地归集资金 财务公司容易控制成员单位账户，便于管理资金	威胁： 不利于账户模式之间的转换 不便于异地企业采用该归集模式 需要要求银行能够提供交易明细，具备完整的对方信息

二级联动账户模式（收支两条线）：

优势： 赋予成员单位一定的用款自主权 实时归集和存取 成员单位拥有自己的银行账号，可以用自己的名称、印鉴及银行结算工具进行对外结算 充分利用外部银行的结算系统	劣势： 成员单位在财务公司的内部账户为虚拟账户，直接对应二级联动户 成员单位之间内部转账业务也必须通过银行办理 二级联动户使用费用较高 成员单位可以在银行主动付款
机会： 成员单位容易接受该模式 资金归集效率高 当成员单位涉及法律纠纷时，不会影响整个财务公司体系的正常运作及对外形象 财务公司可利用银行的结算优势，摆脱繁冗且附加值低的结算业务 成员单位付款实名制 成员单位账上显示银行存款，一定程度上避免了上市企业关联交易的限制	威胁： 财务公司办理业务对银行依赖性比较大 内部转账受制于银行系统 需要支付较高的手续费 不利于财务公司对成员单位用款进行控制

代理汇兑账户模式：

优势： 在财务公司和银行开立的都是实体账户 内部转账不通过外部系统 成员单位用款必须经过财务公司系统，财务公司可设定归集规则	劣势： 成员单位没有付款自主权，对外付款必须通过财务公司 不能实现实时归集和存取，对系统依赖程度高 成员单位账上显示财务公司存款
机会： 便于实现集团成员单位之间的内部转账 财务公司可以控制内部转账和结息的时间 并且节约汇划费用 财务公司对集团成员单位的资金控制力度强，归集程度高 成员单位付款实名制	威胁： 成员单位接受程度较低，需要依赖集团的行政力推动 需要建立公司完善的服务网络 财务公司需要通过系统实现每日定时归集 不利于规避关联交易的限制

如上所见，财务公司现有的三种账户模式，其中收支两条线和代理汇兑模式中，成员单位支付资金需要提请取款指令，财务公司具有很大的主动权，备付资金管理可控。而单一账户模式中，成员单位可自主动用资金，不通过财务公司平台结算，因此备付资金占款比例较高，因此，成员单位选择单一账户模式的数量越多，存款可控性越小。

财务公司根据成员单位资金留存量、支付结算频率及日常业务需要等，结合内部管理实效，就成员单位账户管理提出建议，从源头布局备付管理基础。

2. 启动账户的清理核定

统筹账户管理模式后，为实现对成员单位存量账户的持续监测，新增账户的有效管理，引导资金流量与流速，确保备付安全充足，在集团公司的支持领导下，财务公司自成立配合集团开展了4次账户清理与核查工作，就各成员单位的开户银行、开户数量以及特殊性质账户滞留的资金数量进行了核定。

针对各单位的银行账户使用及管理情况，从账户使用频率和用途入手，通过支付结算方式、网银支票使用情况的摸底，延伸至账户开立及注销程序，对照各成员单位提供的《银行账户结算清单》，结合其申报的留存额度情况，完成对成员单位银行数据的收集与分析，具体工作措施如下：

启动成员单位银行账户信息申报；

启动重点单位银行账户检查；

分析成员单位银行账户数据信息；

摸清成员单位账户的整体情况；

协助集团就各成员单位账户进行清理与账户余额核定；

通过账户清理与核定，提高了财务公司对各成员单位银行账户监测的范围，尽可能多的实现在线监测的账户源头控制，为资金池的备付管理界定了明确的范围。

截至目前为止，集团成员单位账户总数 1127 户，其中在财务公司开户的账户数量 59 户，归集户的账户数量 189 户，监控的账户数量 532 户，其他账户数量为 347 户，财务公司通过统筹账户集中管理，定期协助集团进行账户清理与核定，有效地实现了对成员单位账户的监测。

（二）严格资金调度控制，实施备付全要素管理

分析资金池运作，其备付管理主要受到以下几个方面因素影响：

1. 资金计划

财务公司作为集团内部银行，成员单位资金计划报送的准确性、及时性直接影响到其资金池的备付头寸额度及调度效率。成员单位每周报送资金计划，是财务公司资金池调度的直接依据。

2. 存款结构

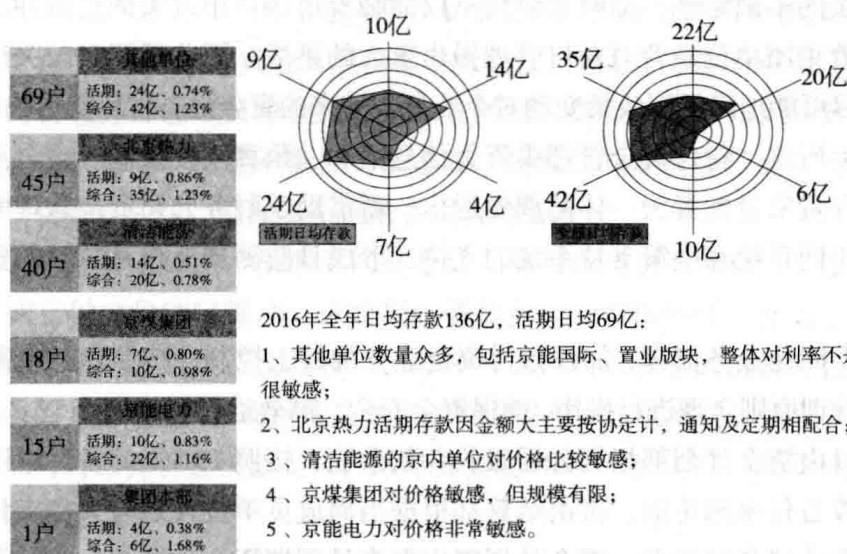


图 2 2016 年存款结构分析

活期存款、通知存款、定期存款于负债端的占比及结构，直接决定了资金池中存量资金甚至是沉淀资金的底线、流量资金的流速。如说仅存款稳定