

袁琳 主编

资金集中控制与结算中心

浙江人民出版社

中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU



ZHONGGUO ZHIYE JINGLI CAIWU CONGSHU

袁琳 主编

资金集中控制与结算中心

浙江人民出版社

中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

图书在版编目(CIP)数据

资金集中控制与结算中心/袁琳主编. - 杭州: 浙江人民出版社, 2001. 11

(中国职业经理财务丛书)

ISBN 7-213-02330-6

I. 资… II. 袁… III. ①企业管理: 资金管理
②资金-结算业务 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 076372 号

中国职业经理财务丛书

资金集中控制与结算中心

袁琳 主编

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任校对 鞠朗 戴文英
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
(杭州天目山路武林花园)
印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 8.875
字 数 10.3 万
印 数 1-8000 插 页 2
版 次 2001 年 11 月第 1 版
2001 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02330-6/F · 382
定 价 20.00 元
如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

总 序

随着中国现代企业制度的建立和法人治理结构的完善，以知识和管理才能谋生的“高级打工仔”——职业经理已经作为一个独立群体活跃在中国经济舞台上。他们在公司治理、企业经营、资本市场中扮演着越来越重要的角色。他们的言行、表现越来越受到全社会的广泛关注。在现代公司制度中，公司出资者与经理人之间是一种委托代理关系。正如一位经济学家所言：“法人治理结构可以毫不夸张地称为微观的民主与法治框架，而职业经理人制度则是企业法人治理结构的核心。”

在跨入新世纪的今天，我们已经绝不停留于现代企业制度和法人治理结构等名词概念上的纷争，至关重要的问题甚至难题是“法人治理能力”。也就是，出资人和经理人各自负有哪些责任和义务？他们各自的权益如何体现？现代“老板”应当如何激励和约束“高级打工仔”？两者究竟是一种什么样的关系？现实中他们为何屡屡发生冲突……作为公司治理中的核心问题，中国职业经理人制度的建立的确任重道远。

北京工商大学会计学院在关注上述问题的同时，还在探索





另外一个相关的问题,即:在现代市场经济的背景下,作为职业经理本身需要具备什么样的职业素质与能力。对此各方面的主张和观点也屡见不鲜,比如关于“职业道德”、“综合素质”、“沟通与决策能力”、“人格魅力”、“智商、情商”等命题的分析都是十分中肯的。但是我们认为这些概念略显宽泛,活跃在竞争式的团队组织中,这些应该是现代社会每个成员都应该具备的基本素质和能力,对于职业经理这个特殊的社会经济性群体而言专属性不强。我们认为,无论何种层次、类型的职业经理,无论是CEO,还是COO、CFO、CIO、CTO,不能缺少的就是“财商”,也即对数据及其变化具有敏锐的判断力,能够通过财务过程与会计报告进行决策筹划和管理整合,对企业运营中种种收益、成本和风险具有自己独到的理解和把握。职业经理的岗位的差异是由于具体分工的不同,他们的基本使命是惟一的,那就是要提升资本效率和控制企业风险,为股东创造更多的财富。所以“财商”是职业经理的“第一智能”。

另外,出资者判断职业经理是否优秀和高效往往是特别主观的,而且经常显得无情无义。就像王志东被迫离开新浪,使许多网迷十分沮丧。但这充分体现了资本意识的最简单和最起码的要求:盈利和股东财富最大化。所以对于职业经理来说,出资者被称为资本家,是一群“狼”。这也就延伸出另外一个问题:职业经理如何维护自己的正当权益?如何锁定自己的职业风险?尤其在公司治理结构中的权力分配中职业经理常常处于“弱势”地位,更何况在“防范内部人控制”的口号声中职业经理还被列为“革命”的对象。

我们这套丛书的推出正是基于这样的考量。财务与会计在企业治理结构中对信息沟通、层级间的内部控制、资金的掌控、会计政策的选择空间、企业一贯的发展及其未来形象甚至关系

到经理人自身利益的薪金等方方面面都是至关重要的，我们的丛书紧紧围绕这个思路，致力于成为职业经理的智囊之书。

本套丛书中，《出资者财务——母公司对于子公司的财务激励与约束》依据企业两权分离和国家关于出资者财务管理文件精神，立足投资银行和控股公司，重点阐述集团公司的产权控制、组织设计与财务监控。本书试图告诫经理人要注意在治理结构中的“身份”。治理结构的任务首先是重拳出击企业中的“越位”、“越权”行为。《全面预算管理——整合“四流”，创造“一流”》是我们会计学院的“品牌产品”之一，是“改造”原有的《企业预算管理的构造与运行》一书而成的。全面预算是企业内部最具操作性的游戏规则和基本制度。一个没有预算的企业就是一个没有规则的赛场。《企业内部控制框架——构建与运行》是配合《会计法》，从治理结构入手，强调整合组织结构、业务流程、资金运营和会计工作与审计体系。我们认为内部控制制度既是出资者约束经理人的工具，也是经理人锁定职业风险的“防火墙”。《职业经理会计》主要介绍如何通过会计报表解读会计信息，包括对外报告信息和管理会计信息，进行正确的企业判断和经营决策。会计报告的确可以称之为“迷宫”，本书深入浅出的文笔，会消除你对这个“迷宫”的恐惧，提升你对会计的爱好，培植你的会计思维。《会计政策及其选择》属于我们会计学院的“新产品”。企业信息和企业产品一样都不能造假，但是会计政策的选择权是企业经营权的重要内容。本书立足于经营者理解会计信息这个基础，阐述在符合既定的相关法律法规和公司经营目标的前提下，如何作出明智的政策抉择，使会计政策的选择能均衡企业各相关方利益，最有利于企业价值的体现和增长。《利润与现金——从差异到控制》主要从企业利润和现金的多层概念分析出发，描述企业实际运作中两者差异的必然性、表现方式，从利润



控制与现金流转的对接出发,进行物流组织、支付系统、营销系统、信用政策分析。本书的宗旨是使“现金至尊”这个现代企业的财务理念变成一种行为习惯。《资金集中控制与结算中心》一书,对不同形式架构和差异化产权结构的组织如何把握资金的集中度和资金集权及分权的界限与方式作了系统的论述。本书介绍的一批新近的中外企业资金集中管理案例,不仅为我们会计学院一直提倡的通过财务集权整合企业资源尤其是现金资源是提高现代企业资源配置能力和规模效益的体制保障提供了最新例证,而且为企业提供了许多实用性强的方案和制度。《企业重组与改制的财务设计》强调随着企业上市、并购大潮的来临,产权流通不断拓展,更多的职业经理必须投身到这一变革大潮中来。在这一大潮中,职业经理的命运变化莫测,有时可能因为企业被收购接管,列入“下课”的名单;也可能通过 MBO,快速实现身份的转换和提升。本书大体按照资本扩张、资本重整、资本收缩的逻辑思路全面介绍分析企业资本经营、改制重组的种种方式和财务技巧。

在策划、设计、写作这套丛书的过程中,我们始终把握这样一些写作思路 and 原则:第一,决不就会计论会计,就财务论财务。在实现角色换位的基础上,立足公司治理结构和制度规范,实现公司战略、企业管理、组织结构、财务控制、财务会计与管理会计的有机统一。第二,立足中国,借鉴西方,实现法规政策、理论分析和务实操作三者的有机统一。第三,本套丛书属于普及型读物,不是一套学术著作,不会过分注重严密的逻辑推理和论证。强调通过典型案例与分析,说理充分,观点明确,给读者一个清晰的脉络和思维的空间,淡化概念纠缠和流派纷争。第四,既可用于各类“充电”式培训班的授课教材,也可作为自学读本。职业经理是一个很宽泛的概念,本套丛书的读者对象也应

该是一个很大的群体。本套丛书的总策划是谢志华、李殿富教授。本套丛书的编撰、出版凝集着我们会计学院全体教师的共同辛劳。本套丛书还是教育部人文社会科学研究“九五”规划项目——《现代企业制度下企业财务管理理论》(批准号: 98JAQ790028)的成果报告。

北京工商大学会计学院

2001年9月

前 言

1947年,美国无线电报公司(RCA)请求银行提供收账与加速支票处理的锁箱(LOCK BOX)服务,即为资金管理的开端。在过去,很少有企业关注资金的控制。如今,企业由于增长过快而陷入成长性破产、多元化却导致对子公司的失控、分权但企业核心控制力削弱、出资者的资本无法得到保值和增值,现实中的企业付出了沉重的代价。

如今所有的组织,不论规模大小、盈利或非盈利、公共或私有,都意识到必须重视对资金的管理。对于职业经理而言,最艰难的选择也是最重要的选择莫过于:企业的规模应扩张到多大?如何防止增长过快、控制权失控?对下属公司是完全集权、还是部分集权?集权是集中什么权?分权又分到什么程度?多元化下如何保证资金控制的集中化?资金集中采取何种方式?

资金的结算和集中,对于所有盈利和非盈利的企业同样紧迫和重要。本书针对资金集中控制与结算中心的主要理论与实践尚待解决的问题作了系统的论述。全书共分7章,第1章主要对差异化产权结构中不同集权与分权的企业及对不同组织形式的组织如何把握资金的集中度,从理论和实践上作了阐述。第2章对现实企业资金结算与控制中的传统模式种类、产生的基





基础和条件、在运作中产生的弊病和缺陷以及亟待解决的相关问题作了较全面的总结和评价。第3章结合企业典型的案例,介绍了资金在企业内部财务部门之间的集中控制与结算,这也是目前企业运用得最为普遍的模式。第4章介绍了跨国公司如何实现资金调配和转移。第5章针对行政事业单位资金控制的特点及存在的问题,提出了最新的资金集中控制体系。第6章针对传统资金控制偏重以现金收支为中心、以企业财务部门控制资金,扩展到企业全部的经营活动,使资金的控制与业务流程再造、供应链的协调、银行网络化的系统紧密相连,使传统资金集中和控制的模式向现代资金流、物流和信息流集成模式发展,真正使资金的控制从单纯的经验型、粗放型、行政型向市场化、集约化、流程化的方向发展。第7章针对与上述不同模式相配套的银行网络与企业网络系统应提供何种技术支持作了较全面的介绍和论述。本书为职业经理展示了关于资金结算和控制的现代管理模式和实现这些模式的进程,每一种模式配合了大量国内外现实企业成功的案例,并对每一种模式和进程从企业组织设计、流程再造、财务会计流程到网络的软硬件设置作了全方位的可操作性的介绍。

本书由袁琳副教授负责全书总体框架设计及总纂。第1章、第2章、第3章、第4章、第6章由袁琳执笔,第5章由苏君副教授执笔,第7章由陈冰副教授执笔。写作中汤谷良教授、王斌教授提出了很好的建议,他们一丝不苟的工作作风和敬业精神令人敬佩。感谢实际部门的同志对本书写作提供的大力协助。书中如有不妥之处,敬请指正。

作 者

2001年10月

中国职业经理财务丛书编委会

总策划	谢志华	李殿富		
编委	王仲兵	王 斌	王锋娟	刘晓婧
	林长泉	汤谷良	苏 君	杨有红
	欧阳爱平		张 耘	张跃进
	赵保卿	胡 燕	陈 冰	高 晨
	袁 琳	蒋 健	崔学刚	潘爱香

目 录

第 1 章 企业资金集中度的选择	1
一、集权与分权的程度与资金集中控制	2
二、组织机构的模式与资金控制的集中	6
三、对资金流的理解与分析	23
第 2 章 企业资金集中的模式与进程	32
一、企业资金控制的五种传统模式	32
二、企业资金集中控制的三个进程	45
第 3 章 企业内部财务部门的资金结算与集中控制(模式一)	54
一、资金集中控制与结算中心的运作	55
二、银行网络化资金集中的模式及政策规定	74
三、典型案例分析	82
第 4 章 跨国公司的资金集中控制(模式二)	108
一、跨国公司国际内部资金调配的机理	108
二、跨国公司内部资金集中与调配的工具	112





三、短期投资组合管理	122
四、典型案例分析	124
第5章 行政事业单位的资金集中控制(模式三)	133
一、行政事业单位资金的特点	133
二、现行管理办法及存在的问题	137
三、推行国库集中支付制度	143
四、建立会计集中核算制度	146
五、建立政府采购制度	155
六、预算外资金管理中心	159
第6章 资金流与业务流程、供应链的集成(模式四)	167
一、为何要将资金流与内部业务流、供应链相结合?	167
二、企业内部业务流与资金流的整合	169
三、典型案例分析	175
四、供应链管理资金的协调与集中	182
五、典型案例分析	187
第7章 结算中心的网络技术支持	208
一、结算中心网络系统的基本认识	208
二、企业内部财会部门资金集中的网络支持	211
三、典型案例分析	218
四、实现资金集中与调度的银行与企业的网络系统	241
五、与企业资金流、业务流、供应链集成的网络系统	255
六、结算中心的网络安全技术	259
参考文献	269

第 1 章

企业资金集中度的选择

现实中,作为出资者所关注的是投入资金的安全性、以及长久的保值和增值。由于信息的非对称性、出资者与经营者天生的利益非协调性,使得经营者讲真话的动力不足,正如市场信号传递作用一样,资金采取集中控制要较之完全分散更能使出资者了解资金的动向、监督资金投向的效率和安全系数。所以这也是为什么很多的企业集团,特别在集团的成长期都纷纷选择集权,并且主要是对资金控制的集权的原因。这一方面反映了公司治理的缺陷、市场机制的弱式效率,另一方面也体现了“掌握资金,就掌握了规则”这一名言。

企业经营者,或称首席执行官(CEO),是企业的灵魂。在肩负着保护出资者权益的同时,要对出资者的各种战略意图加以领会,并对集团整体发展战略作出正确谋划、评估和选择。最终将战略通过一系列组织、预算、协调加以贯彻实施。对于 CEO 而言,最艰难的选择也是最重要的选择莫过于:企业的规模应扩张到多大?分支机构采取何种形式?如何防止增长过快、控制失控?对下属公司是完全的集权还是部分集权?集权是集中什么权?分



权又分到什么程度?多元化下如何保证资金控制的集中化?

每个企业,无论大小,都面临在本国如何对付国际企业的竞争,在国际上如何提升自己的竞争地位;在对外投资和资本运用过程中如何对企业各分支机构的货币资金进行高效率地调配和运筹、设法使资金畅通无阻地运转,又能绕过东道国的限制,实现跨国利益最大化;在金融风险变化莫测的今天使资金的安全性得到保证,这些都是目前 CEO 亟须解决的问题。

现实中企业组织的构成复杂、所属行业特征不同、面临的环境各异,有盈利组织、非盈利组织,有独资、合伙公司,即便在一个企业内部也会有不同的组织结构和产权关系,但有一点是共同的,就是对资金的关注和重视。无论何种组织笼统地将资金集权也并非最佳选择。企业的成长阶段、不同的战略定位、集权与分权的程度、组织的网络化程度、与银行的合作关系以及银行自身的结算能力等因素,都会使企业的经营者面临不同的资金控制抉择。因此,对 CEO 而言,资金集中度的选择既复杂艰难,又至关重要。

一、集权和分权的程度与资金集中控制

财务控制体制按管理权限的集中程度基本上可分为两种:集权型与分权型。其差异实际上就是管理权限的归属、权利的上收或下放以及下放的程度问题。下面从集权与分权这两种典型的财务控制模式入手,分析其组织结构及运行机理,从而把握两种模式下资金控制的差异。

对集权与分权的选择、分权程度的把握历来是企业尤其是集团公司管理的一个难点。集权过度会使子公司缺乏主动性、



积极性,丧失活力,而分权过度则又会使集团财力分散、管理失控,削弱集团的整体实力。如果集团采用集权管理,则企业的决策权集中于集团最高管理层,在集团内部就需要一个能及时、准确地传递信息的系统,同时还要考虑信息传递过程中的控制问题,保证有关信息传递的各方都有认真负责的态度并及时传递真实的信息。分权管理实质上把决策权适当地地下放到比较接近信息源的各个子公司层次,避免了信息传递和传递过程中的控制问题。这也是我国在20世纪80年代中期以后,许多企业集团为增强下属企业的活力,而纷纷划小核算单位、下放权利的基本出发点,以便更及时地运用信息的决策价值。从信息的决策价值来讲,集团高层经理和下属子公司管理人员之间的信息越不对称,即相对于集团公司子公司掌握的信息越精确,将有关的决策权从集团下放到子公司的分权管理模式也就越能够体现出充分利用信息的价值。但是,分权管理利用决策信息的本意是建立在子公司以集团的整体利益为决策目标的基础上,但子公司在决策时往往首先考虑自己的局部利益,而不惜牺牲集团的整体利益,出现“逆向选择”。这是集团在下放权利之后,所要付出的主要成本。因此,分权管理所带来的效益和代理成本都将随着权利下放程度的增加而增加。当其成本的增加小于利益的增加时,采用分权管理是经济的,当其成本的增加大于相应带来的利益增加时,企业下放权利的优势会被过高的代理成本所吞噬。

如何把握好分权和控制力度,始终是企业管理者最头疼的难题。分权不到位,所属的企业缺乏主动性、积极性和活力;分权过度,缺乏必要的控制力,总体上形不成 $1+1>2$ 的效果。然而,每个企业都必须在这个问题上最终作出自己的选择。我们认为:集权体制是我国企业财务管理的首选模式,从严理财是



惟一正确的财务思想。基本观点是：第一，一个成功企业肯定是以严格、规范、统一的财务管理为前提，从我们了解的实例，邯钢“成本否决”、宝钢“现金流量”控制等都说明集权体制的功效。在集权形式下，公司总部对各子公司、分公司拥有强大的控制权，可以实现财务经营的规模效益，避免整个公司在资金筹措、财务信息研究、资金运营、成本费用控制、长期财务决策等各方面的低效率重复、内耗。同时公司总部可以把各部门、子公司分散的资金集中起来，根据其战略意图调拨给所属的其他部门、子公司，或将暂时闲置的资金集中起来进行证券或开发其他投资，实现最大的经济效益。集权体制下，还可以综合考虑统一规划公司的税收战略，使整个公司的税金合法地降至最低。最后总部通常拥有一批优秀的财务专家，把财务管理决策权集中于他们手中，就能更好地利用他们的智慧和才干，提高公司财务管理水平。第二，从理论上分析，分权体制固然有充分调动分部、子公司的积极性的功效，但很易形成资金分散，企业内部管理的“诸侯现象”。可以说，一个失败的企业往往是从财务失控开始的。特别应该指出的是，20世纪80年代中期以来，我国企业内部改革的高潮迭起，尤其令人难以忘记的是“推行划小核算”的财会改革。对此，我们虽然不能全盘否定这项改革的成果，但是由于划小核算单位、加之没有必要的、严厉的财务监控，造成了为数不少的企业资金占有率上升、财务分散、管理失控；“小而全”，使不少整体实力本来很强的国有企业被削弱，竞争力急剧下降。第三，集权型财务体制尤其是对下列企业来说是必需的：新设企业或企业集团，坚持主业经营的企业，连锁店企业，规模不大，财务监控能力不能高估的企业。如果这些企业特别强调分权，后果是不容乐观的。

从母子公司的权力分配上把握集权与分权的界限，建立的