

企业集团

qiyejituan
zijin
guanli
shijian
yu
tansuo

资金管理实践 与 探索

主编 刘本仁



中国财政经济出版社

企业集团资金管理 实践与探索

主 编 刘本仁

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团资金管理实践与探索/刘本仁主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.1

ISBN 7-5005-6358-2

I. 企… II. 刘… III. 企业集团-资金管理-研究
IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 003220 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 16 印张 393 000 字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 000 定价: 35.00 元

ISBN 7-5005-6358-2/F·5552

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 委 会

主 编：刘本仁

副主编：彭 辰 易 矛

编 委：刘本仁 彭 辰 赵小明

易 矛 马孟武 吴 杰

张四海 张永海 周秀芝

序

纵观世界经济强国，其经济地位和经济实力无不是依靠大公司、大集团来支撑和确立的。谈到日本，人们马上就会想到日立、丰田、松下、索尼；谈到美国，人们不会忘记通用、福特、美孚、摩托罗拉。可以说，规模超群和发展稳健的大公司、大集团是一个国家民族产业实力和国家竞争实力的象征和标志。特别是随着贸易的自由化和经济的全球化，国与国之间经济实力的竞争更是突出地表现为跨国公司和大型企业集团之间的竞争。

我国自改革开放以来，也十分重视大型企业集团的培育和发展。20世纪80年代开始，企业根据生产发展的需要，并在政府的引导下，进行横向经济联合，形成企业集团的雏形。1991—1995年，从数量上看，企业集团得到迅速发展。从大型企业集团试点来看，自1991年国务院批转下发国家计委、国家体改委、原国务院生产办《关于选择一批大型企业集团进行试点的请示》（国发〔1991〕71号）以来，在国务院的直接领导下，确定了首批57家试点企业集团，试点企业集团的逐步规范化发展，对国有经济的改革和发展起到了重要的带动作用。1997年4月国务院又批转了国家计委、国家经贸委、国家体改委《关于深化大型

企业集团试点工作的意见》(国发[1997]15号),并且确定了第二批试点企业集团63家。大型企业集团的规模和发展速度更加迅猛。

但随着我国大型企业集团的组建和迅速发展,相应的管理水平的提高却明显滞后于其组建速度和规模的扩张,如投融资决策不够科学、资本结构不尽合理、财务监控缺乏力度等。其中,财务管理是企业集团管理的重要基础工作和突出的薄弱环节,而资金管理更是企业管理中的核心内容,其对于企业集团管理的作用是其其他任何管理不可替代的。

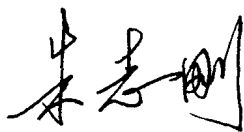
《企业集团资金管理实践与探索》就是抓住企业集团资金管理这个重点,从资金管理的一般原理出发,并结合企业集团实际,对企业集团资金管理模式、运作方式及其特点进行了全面的探讨和研究。因而,这本书首先从选题上具有重大的理论意义,表现在本书从资金管理的一般原理出发,综合运用了系统论、控制论、信息论等相关知识,从企业集团资金管理的内容、地位、战略目标入手,研究了企业集团资金结算的模式,企业筹资系统的结构、特点以及如何加强企业筹资系统的建设,企业资本结构理论的基本思想以及资本结构的评价、优化和调整,货币资金量化管理和内部会计控制,应收账款、存货的控制和管理,资金管理效果评价指标的设计和建立,外资管理方式和风险控制,企业信息化和资金管理信息化等。构建了一套较完整的企业集团资金管理理论框架,弥补了理论界长期缺乏对企业资金管理这个层面做出理论概括和系统阐述的不足,相信这些内容一方面会为企业所关注,另一方面也会对资金管理理论的发展起到积极作用。

其次,由于本书是武钢集团资金管理长期实践的产物,因而也具有很重要的实践意义。多年来,武钢构建了一套企业集团资金管理实践的运作体系和方法,即书中概括和提炼的“六结合”模式:集团母公司资金集中管理与子公司资金自主管理相结

合、集团成员单位资金结算与财务公司金融功能相结合、资金有效平衡与资本结构优化相结合、资金占用目标控制与过程管理相结合、外资高效利用与风险管理相结合、资金信息化管理与业务流程再造相结合。这些内容于其他企业集团有很高的借鉴和启示意义。

最后，本书在分析企业集团所处的内、外部环境因素的基础上，为顺应企业环境的变化和企业集团的发展趋势，积极思考企业集团资金管理方面的前沿问题，如资金结算中心制度的发展完善问题、工商银信用管理模式、现代企业存货管理模式、提高外资利用的质量和效益及外资风险管理、未来资金管理模式构想及资金信息化管理等。这些现代的管理理念和思想，必将开拓和丰富读者的视野。

武钢集团是新中国成立后兴建的第一个特大型钢铁联合企业，自投产以来已有 44 年历史。武钢集团不仅拥有现代化的工艺装备，更拥有一批现代化的高素质管理人才。这本书就是武钢集团资金管理工作者长期理论研究和生产实践的产物，希望武钢集团的管理者和广大员工将来不仅能生产出更多更优良的钢铁产品，也能奉献出更多更好的研究成果给大家。



2003 年 1 月 18 日

前言

随着经济体制改革的不断深入和政府职能的转变，我国企业集团从一种松散的企业之间的经济联合体，逐步规范发展为真正以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的一种重要的经济组织形式。大型企业集团的发展对于调控宏观经济、提高民族产业实力和增强国家竞争实力具有至关重要的作用。因此，关于大型企业集团发展战略、管理模式等方面理论和实践上的探索，不仅是理论界和实务界关注、讨论的热点，而且也为国家政府部门所关注。

资金是企业的血液。企业的资金状况既是各方面活动的财务反映，又是企业从事各种经济活动的必备要素，企业的资金状况代表着企业的资源配置、资源的数量和质量，同时也反映着企业的资本构成和产权关系，抓住、抓好资金也就等于管理控制住企业的生命线和生存线。因此，资金管理是企业管理中的管理，资金管理在企业集团管理中具有其他管理不可替代的作用。本书就是抓住企业集团资金管理这个层面，从资金管理的一般原理或理论出发，并结合企业集团实际，对企业集团资金管理模式、运作方式及其特点进行系统全面的探讨和研究。重点是结合武钢集团的实际，对武钢集团资金管理模式的构建及其特点做出了系统总结和理论概括：武钢集团自组建以来，逐步构建形成了具有武钢特色的相对集中的资金管理模式，即“集团母公司资金集中管理

与子公司资金自主管理相结合、集团成员单位资金结算与财务公司金融功能相结合、资金有效平衡与资本结构优化相结合、资金占用目标控制与过程管理相结合、外资高效利用与风险管理相结合、资金信息化管理与业务流程再造相结合”（以下简称“六结合”）的资金管理模式。

“六结合”既是武钢集团多年来资金管理实践的系统总结，又是企业集团资金管理理论探索和研究的产物，对其他企业集团具有一定的借鉴和启示意义。本书以“六结合”为主线，理论与实践相结合，分六部分展开论述：

第一，集团母公司资金集中管理与子公司资金自主管理相结合。企业集团母公司作为出资者代表，将资产授权给经营者（子公司）经营，构成经济意义上的委托——代理关系。由于委托者和代理者目标取向的不一致和信息的不对称，便会产生代理问题。委托者为控制代理成本，便会对代理人采取措施，资金集中管理是出资者控制代理成本的一种重要手段。出资者资金集中管理权限包括重大资金投向集中、资金信贷集中、账户集中、统一收益分配制度等，控制方式包括通过董事会控制、委派财务负责人、预算控制、审计控制等。同时，子公司作为一个拥有独立法人资格的企业，拥有日常的资金管理权限，包括限额内的投资权、自主采购权、日常资金收付调度管理权。

第二，集团成员单位资金结算与财务公司金融功能相结合。该部分在第二篇——资金结算中心制度中展开。首先，分析比较了企业集团资金结算方式的四种模式，即内部银行制度、资金结算中心、财务公司、资金结算中心与财务公司并存。具体探讨武钢集团从内部银行制度到以财务公司为载体的资金结算中心制度的演变。内部银行制度在武钢历史上曾发挥过积极作用，有效地缓解了当时资金紧张状况，实现了资金高度集中统一管理。但随着集团母子公司体制的构建和完善，特别是“债转股”公司的成

立，集团内各成员单位的交易都体现为法人之间的交易。在新的组织结构和产权结构下，以资金集中管理和非货币化结算为重要特征的内部银行制度面临新的挑战。成员单位资金结算依托财务公司为载体，以货币资金或商业票据办理法人之间的交易往来便成为一种必然选择。同时，论证了资金结算中心设在集团财务公司内的诸多好处，如可以回避目前多数企业难以解决的资金结算中心性质定位和税务处理问题，有利于协调银行与银行之间、企业与银行之间的关系，能主动协调结算中出现的拒付、延付、不执行结算制度等各种问题。最后讨论了为保证资金结算中心制度的顺利实施所采取的措施和需改进的建议。

第三，资金有效平衡与资本结构优化相结合。该部分在第三篇——资金筹集与资本结构优化中展开。从系统工程学的角度，考察了企业筹资系统的结构、目标、特点，提出企业应加强筹资系统的建设；从现代企业资本结构理论出发，研究企业筹资方式及其选择，提出企业筹资的目标是要保证资金平衡和资本结构优化，具体探讨了武钢集团在资金筹集过程中注重资金平衡与资本结构优化相结合的一些措施和思路。如坚持筹资系统的弹性建设，在建立常设的筹资机构并保持稳定的同时，武钢集团根据特定时期的筹资需求建立临时性的筹资机构，在任务完成后及时解散，以系统建设的灵活性寻求筹资系统运转效率和运转成本的协调。再如通过制定资金年度预算和中长期规划；拓宽筹资渠道，采取最有利的筹集方式，全方位地筹集资金；灵活运用委托贷款、购买国债、战略投资等多种资金运作形式运作闲置资金等措施保证资金平衡。在资金筹集方式的选择上，注重与资本结构优化相结合，以降低资金筹集成本，提高资本效益，重点是沿着一条主线，在两个层次、通过多种渠道予以实施。

第四，资金占用目标控制与过程管理相结合。该部分在第四篇——企业集团资金运行过程管理中展开。首先研究了企业集团

货币资金控制制度,对货币资金内部会计控制制度的目标、原则、评价以及设计程序作了详尽阐述,并对货币资金的日常调度及量化管理作了探讨。其次是对应收账款和存货的控制和管理方式进行了研究,并提出未来应收账款和存货管理的模式和架构。最后,建立了一套资金运行效果的分析评价体系。结合理论,具体对武钢集团应收账款和存货的管理方式进行了研究,其管理方式的重点是注重资金占用目标控制与过程管理相结合。在目标控制上,集团公司预算管理办公室每年编制年度资金占用预算指标,并报预算管理委员会批准下达,预算指标执行情况与经济责任制挂钩。通过实行了“先款后货”的销售结算政策;成立专门的清欠机构,利用债务重组、以物抵欠、法律清欠等多种形式清理应收账款;建立信用管理制度等措施对应收账款实行过程控制和管理。通过预算的跟踪考核、从物资采购到产成品销售实行全方位控制、加强存货的盘点和处置等措施对存货实行过程控制和管理。

第五,外资高效利用与风险管理相结合。该部分在第五篇——企业集团外汇管理中展开。从进出口贸易及其外资利用方式的基本原理出发,提出企业在进出口贸易和利用外资工作中应加强外汇风险管理和债务风险管理,具体探讨了武钢集团在利用外资和如何强化风险管理过程中的成功实践以及管理思路。武钢集团在引进外资时注重加强对国外有关贷款政策和利率水平及走势的研究,把握好利用外资项目的决策关,合理确定贷款有效使用方案和制定还贷计划,确保贷款如期偿还。同时,注重风险防范与管理,利用货币调期、利率调期、提前还款、远期外汇买卖等多种形式化解外债风险。

第六,资金信息化管理与业务流程再造相结合。从企业信息化的定义、构成、特点及企业信息化建设的意义入手,阐述企业信息化与财务信息化、资金信息化的关系。提出实现企业管理信

息化或财务信息化或资金管理信息化，一个最基本的前提条件和要求是调整传统企业组织结构，调整企业内部分工体系，减少中间管理层次，改变各职能部门之间相互分割、职责不清的状况；对业务流程进行再造，实施“扁平化”的管理方式。如此，才能充分发挥信息化的综合效能，实现物流、资金流、信息流的有机统一和同步运行。并结合武钢集团正在实施的整体产销资讯系统，对武钢集团资金管理信息化的未来进行了展望和构想。

由于我们水平有限，书中难免存在许多不足和错误，敬请有关专家和读者批评指正！

编 者

2003 年 1 月 15 日

目 录

第一篇 企业集团资金管理模式

第一章 企业集团资金管理概述·····	(3)
第一节 企业集团的产生与发展·····	(3)
第二节 企业集团资金管理内容·····	(9)
第三节 资金管理在企业管理中的地位·····	(17)
第四节 资金管理战略目标·····	(26)
第五节 资金管理与企业其他管理的关系·····	(29)
第二章 企业集团资金管理模式·····	(35)
第一节 企业集团财务管理体制·····	(35)
第二节 武钢集团财务管理体制·····	(50)
第三节 武钢集团资金管理模式·····	(58)

第二篇 企业集团资金结算模式

第三章 企业集团内部资金结算·····	(83)
第一节 内部资金结算的几种模式·····	(83)
第二节 武钢内部资金结算制度·····	(91)

第四章 武钢资金结算中心制度的改进·····	(105)
第一节 武钢资金结算中心制度完善与规范·····	(105)
第二节 完善商业承兑汇票结算方式·····	(113)

第三篇 资金筹集与资本结构优化

第五章 企业筹资系统·····	(125)
第一节 企业筹资系统的结构·····	(125)
第二节 筹资系统的建设·····	(131)
第六章 企业筹资目标·····	(140)
第一节 筹资目标的构成及特点·····	(140)
第二节 资本结构理论的基本思想·····	(148)
第三节 资本结构评价及优化·····	(153)
第四节 企业集团资本结构调整·····	(162)
第七章 企业筹资环境·····	(177)
第一节 筹资环境的构成·····	(177)
第二节 筹资环境的状况·····	(180)
第三节 企业筹资方式·····	(189)
第四节 筹资成本与筹资方式的选择·····	(205)
第五节 武钢集团的筹资实践·····	(224)

第四篇 企业集团资金运行过程管理

第八章 货币资金日常控制·····	(235)
第一节 货币资金控制的特点与难点·····	(235)
第二节 集团内资金流动及其调度·····	(239)

第三节 货币资金量化管理·····	(246)
第九章 货币资金制度控制·····	(256)
第一节 货币资金控制制度·····	(256)
第二节 货币资金制度控制的目标与原则·····	(258)
第三节 货币资金控制制度评价·····	(263)
第四节 货币资金控制制度设计·····	(267)
第十章 应收账款管理·····	(281)
第一节 应收账款管理概述·····	(281)
第二节 应收账款控制方式·····	(287)
第三节 全程信用管理模式·····	(291)
第四节 工商银信用管理模式·····	(298)
第五节 建立适应信用制度的企业营销体系·····	(304)
第十一章 存货管理·····	(308)
第一节 存货管理概述·····	(308)
第二节 存货管理方式·····	(313)
第三节 构建现代企业存货管理模式·····	(325)
第十二章 资金运行管理效果评价·····	(350)
第一节 绩效评价系统·····	(350)
第二节 资金运行管理效果评价指标体系·····	(360)
 第五篇 企业集团外汇管理	
第十三章 进出口贸易管理·····	(379)
第一节 国际进出口贸易·····	(379)

第二节	国际贸易结算·····	(392)
第三节	武钢进出口业务运作与管理·····	(398)
第十四章	企业集团利用外资管理·····	(406)
第一节	利用外资的主要方式·····	(406)
第二节	利用外资的发展趋势·····	(411)
第三节	提高利用外资的质量和效益·····	(415)
第十五章	外汇风险管理·····	(423)
第一节	企业外汇风险分析·····	(423)
第二节	外汇风险管理·····	(431)
第三节	武钢外汇风险管理·····	(439)
 第六篇 企业集团资金信息化管理 		
第十六章	企业信息化管理·····	(447)
第一节	企业信息化管理概述·····	(447)
第二节	企业财务信息化与资金信息化·····	(455)
第三节	武钢信息化管理·····	(460)
第十七章	构建武钢资金信息化管理模式·····	(475)
第一节	未来资金管理模式构想·····	(475)
第二节	未来资金信息化管理构想·····	(480)
参考文献·····		(486)
后 记·····		(491)

第一篇

企业集团资金管理模式