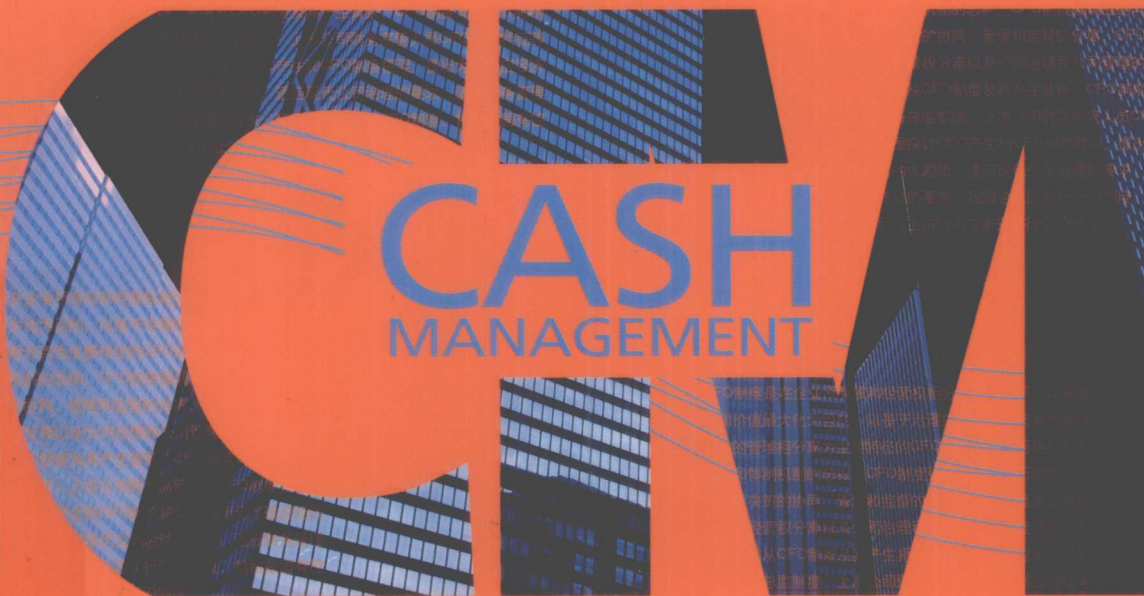


现金管理 经典案例评鉴

主编 张 强
副主编 温金祥 王鹏虎



CASH
MANAGEMENT



中信出版社 · CHINACITICPRESS

我们欣喜地看到现金管理在中国正在受到广泛关注和积极践行，对业务的理解和运用正在接近国际先进水平。

——**诺基亚（中国）投资有限公司 司库 郭维田**

大型集团企业要实现科学高效的资金集中管理，必须苦练内功，同时学习其他企业的成功经验，本书为计划实施现金管理的企业提供了宝贵的案例，具有很强的借鉴意义。

——**国家开发投资公司 CFO 张华**

本书注重现金管理的运用，从多角度对典型案例进行深入剖析，为现金管理业界人士提供了大量鲜活的案例，具有实战指导意义。

——**腾讯控股有限公司 司库 周昭钦**

书中的很多案例颇有针对性和实战意味，不同行业、不同规模和不同类型的企业均可从中受益。

——**三一集团有限公司 CFO 彭铸**

网络和信息技术是现金管理发展的基础和重要驱动力，一个现金管理项目的成功实施，需要银行、IT 厂商和企业各方的共同努力。

——**北京九恒星科技股份有限公司 总经理 解洪波**

全球金融危机让“现金为王”的理念深入人心，而鲜活的案例则让这一理念更具说服力。

——**财资中国研究院 院长 包恩伟**

作为数字时代的网络金融服务，现金管理必将在企业中得到越来越广泛的应用，创造出更多经典案例。

——**中国资金管理网 CEO 高杰**

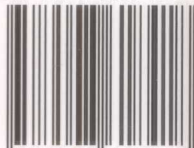


CASH MANAGEMENT

现金管理经典案例评鉴

上架建议 © 金融管理

ISBN 978-7-5086-1841-8



9 787508 618418 >

www.publish.citic.com

定价:48.00元

现金管理 经典案例评鉴



主 编：张 强

副主编：温金祥、王鹏虎

编 委：张连泽、高 彬、周 凡

黄 欣、杨 冉、杨 毅、王 磊

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

现金管理经典案例评鉴 / 张强主编. —北京: 中信出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5086-1841-8

I. 现… II. 张… III. 现金管理-案例-研究 IV. F820.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第218180号

现金管理经典案例评鉴

XIANJIN GUANLI JINGJIAN ANLI PINGJIAN

主 编: 张 强

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 19 字 数: 242 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1841-8 / F · 1851

定 价: 48.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033



作者介绍

张连泽

中央财经大学金融学硕士，高级工程师，现任中信银行总行公司理财部总经理助理，负责中信银行公司电子银行、现金管理等公司金融产品创新和研发，是电子银行渠道和现金管理业务项目建设的主管，也是中信银行总行IT规划小组成员。

在行业内具有较高的声誉，拥有商业银行系统研发、产品建设、业务创新、资金结算和电子银行等方面的丰富工作经验。

高彬

中国人民大学商学院企业管理硕士，现任中信银行总行现金管理产品经理，负责中信银行现金管理系统的设计、研发和运行支持工作。

拥有公司金融电子银行及现金管理业务管理、营销推广、品牌管理、产品研发等方面的丰富工作经验。

周凡

南京理工大学信息管理与信息系统学士，现任中信银行总行电子商务产品经理，负责中信银行电子商务系统的设计、研发和运行支持工作。拥有十年从事电子银行业务的工作经验，先后参与中信银行公司网银、现金管理、电子商务、关贸e点通、财资空间社区等项目的研发设计。

黄欣

南开大学软件工程硕士，现任中信银行总行公司金融电子银行渠道经理，负责公司网上银行、银企直联、公司手机银行、公司电话银行、公司短信等渠道产品研发。

曾参与或主持开发中信银行公司网银 2.0 版至 6.0 版、公司手机银行 1.0 版、电话银行 1.0 版等项目。申请了三项与电子银行相关的专利。

王磊

北方民族大学金融学学士，现任中信银行总行产品经理，负责全行现金管理业务的市场推广和多银行资金管理系统的产品建设。

在流动性管理和跨银行资金管理等方面拥有丰富的项目营销及实施经验，曾为多家大型集团企业提供现金管理的项目实施及咨询服务。

杨冉

英国南安普顿大学金融与经济学硕士，现任中信银行总行品牌经理，负责全行电子银行和现金管理的品牌管理工作。

在公司电子金融品牌策划、媒体传播、数字营销、推广活动和竞品分析等方面有丰富经验。

杨毅

首都经济贸易大学金融学硕士，现任中信银行总行产品经理，主要负责现金管理及电子银行管理平台研发和业务主线的营销管理。

倪俊

中信银行总行营业部现金管理高级产品经理
010-66293046 nijun_bj@citicbank.com

任峻瑶

中信银行上海分行现金管理高级产品经理
021-23029185 renjy_sh@citicbank.com

宋东光

中信银行南京分行现金管理高级产品经理
025-83799483 songdg_nj@citicbank.com

王翠

中信银行广州分行现金管理高级产品经理
020-38912528 wanghui1_gz@citicbank.com

王日辉

中信银行深圳分行现金管理高级产品经理
0755-25942139 wangrihui_sz@citicbank.com

冯青龙

中信银行青岛分行现金管理高级产品经理
0532-85022943 fengqinglong_qd@citicbank.com

俞骏

中信银行杭州分行现金管理高级产品经理
0571-87032888 yujun1_hz@citicbank.com



前言

一、危机中的商机

由于席卷全球的金融危机导致经济出现明显下滑，资金链紧张的局势正从中小企业开始向大型集团企业蔓延。大批企业倒在资金链的断裂之下，“现金为王，稳健为先”的呼声日益高涨起来。

其实很多企业的资金链绷紧并非是因为绝对的资金紧缺，未能有效利用资金才是造成这种局面的主要原因。由于缺乏专业的现金管理能力，多数企业的现金流处于“亚健康”的运行状态。只要合理地运用现金流，多数企业都可以摆脱资金链紧张的状态，从而避免倒在金融危机之下。

商业银行提供给企业客户的现金管理服务是针对企业资金管理需求而提供的一种数字化和网络化的专业金融服务，是帮助企业实现对现金流入、留存和流出等现金周转期各环节进行科学管理的技术、手段和方式的总和。现金管理使企业能够直接通过网络从银行系统中查看现金流。企业能快速分析整个企业的现金管理、现金需求和货币敞口，从而确保现金资源的流动性和最佳使用。面向企业的现金管理软件将协助企业科学合理地管理账户和流动资金头寸，高效归集、调剂内部资金，加强资金保值增值，以提高资金流动性、提升财务管理水平和获取更高资金收益。

现金管理对企业也越来越重要，现金管理中的现金流量已经成为评价企业信誉、企业发展潜力和企业价值评估的重要指标，有些银行开始把企业现金流量情况作为是否给企业提供信用的重要依据，有的甚至把企业未来的现金流量作为还款的担保。可见，企业加强现金管理对企业在竞争中立于不败之地和保持可持续发展的能力越来越重要。

对企业资金链比较敏感的商业银行早就嗅到了这个“危机中的商机”。各家银行纷纷在现金管理方面推出各类创新服务，并且开始打造各自的现金管理品牌。种种迹象表明，现金管理正在成为商业银行拓展公司业务、争夺高端企业和机构客户的新工具、新手段。中信银行的“中信现金管理”，招商银行的“C+”，工商银行的“财智账户”等都是其中的佼佼者。外资银行凭借其丰富的经验也加入了对这一市场的争夺。

二、研究现金管理案例的重要性

进行案例研究的目的在于通过对实际问题背景及其解决过程的解析，来提高学习者解决问题的能力 and 判断力。案例因其真实性、典型性和解决问题的针对性，向学习者提供了种种实际运用知识以及探究理论的机会；案例交流与学习，因为每一个案例的情景、问题都有其唯一性、独特性，所以会让每一位参与者独立思考，针对具体不同的问题产生自己独到的见解。在不断的研究和思考中，学习者能获得对自身实际问题的启示。

（一）对企业而言

1. 为企业提高财务效率、提升管理手段提供参考

案例中介绍了多种类型的企业对现金进行的有效控制和管理方式。集团企业可采取信息集中的方式，获取集团各机构的资金流动信息。即通过对资金流入、流出的信息进行监控，掌握下属企业的经营行为。在此基础上，逐步对下属机构的收支行为进行有效的监督和统一管理，将下属企业现金流纳

入统一管理范畴，增强对下属机构的财务控制力度。

随着计算机和网络技术的广泛应用，案例中出现了多个现金管理创新产品。同时，案例还阐述了日益先进的现金管理手段，促使企业自身的管理不断向精细化方向发展。此外，在国际经济环境大趋势下，现金管理的理念、手段也逐渐向国际接轨，跨国公司的案例为企业现金管理逐步跨出国境提供了指导方向。

2. 提供为企业降低财务成本的有力后盾

案例研究中多处体现，企业在应用现金管理后，由于实现了资金集中和统一调配，有效减少了企业银行贷款的规模，降低银行利息支出，使企业的资产负债比例更趋合理，从而降低财务成本。

此外，案例中企业加强现金管理后，集团内各分、子公司可不再单独与银行发生信贷关系，而是统一以企业集团的名义申请授信。凭借企业集团的整体实力，可以提高信用等级，获得较大的授信额度，并且融资成本可能低于单一企业。

3. 敲响控制资金风险的警钟

而今的金融市场环境更加动荡，随着 2005 年我国人民币汇率形成机制的改革，汇率风险也已成为我国企业面临的重大风险，而利率自由化趋势也使得利率波动加剧，企业面临的资金风险因素空前加大。案例中介绍的依托于先进技术和网络的现金管理，可使企业及时掌控全部账户头寸和各种资金收付信息，从而强化集团对下属分、子公司的资金控制能力，强化现金预算控制和分析能力，降低财务风险和资金操作风险。不同的案例从不同的角度，介绍了在资金集中管理的模式下，企业怎样利用银行的各种金融工具来防范和化解各种资金风险。

4. 拓展了提高资金收益的途径

案例评鉴显示：企业通过加强现金管理，从而实现对整个收付款过程的有效控制，使企业资金实现集约化管理，节省了大量存放在各分、子公司的零散资金。对于集中起来的富余资金，银行提供通知存款、协定存款、结构性存款、债券结算代理等多种投资组合，使企业能够获得大大高于活期存款的收益。企业总部可以通过有效的现金流管理，来预测企业未来一段时间内

的现金收支情况，从而更加有效地利用盈余资金进行合理投资，获得更多的投资收益。

5. 现金管理案例研究对企业的意义

对于不了解现金管理的企业，可以通过案例知道现金管理是什么、可以干什么、有什么样的效果；可以通过研读案例，发现自身存在的问题，并从案例中获得启发；可以在案例中了解现金管理的实施流程，更加深刻认识现金管理。对于已经实施现金管理的企业，可以了解目前现金管理发展的趋势，寻找自身需要改进的问题；了解不同的解决方案，更加清楚地认识自己需要什么样的现金管理服务。

（二）对银行而言

1. 进一步增强银行核心竞争力，扩大同业竞争优势

我国加入世界贸易组织后，特别是金融业全面开放后，一方面外资银行大量涌入，另一方面中资银行特别是一些股份制银行的竞争力也进一步加强，如何提高综合竞争力已成为中资银行必须关注的问题。发达国家银行业发展的经验表明，现金管理服务能力是体现一个大型银行核心竞争力的重要内容之一。

目前，一些外资银行已使用现金管理的招牌开始在国内争揽跨国公司的现金业务，并已有许多成功案例。例如，惊动整个中国金融业界的南京爱立信“倒戈”事件，表面上是由于中资银行未能按要求提供保理业务，但深层根源是因为花旗银行是爱立信全球业务主办行，爱立信的全球资金链通过花旗银行运作，因此花旗银行在与中资银行的竞争中占据了主动。由此分析，现金管理也必将成为各银行在各个重点领域竞争优质客户的重要手段。

2. 更好满足客户需求，稳固和竞争优质客户

现金管理观念逐渐为一些国内大型企业所接受，企业的现金管理水平也不断提高。特别是国内大型企业由于原来实行松散的现金管理，无效现金占用量大，对实施系统现金管理的现实需求非常强烈。但由于以前国内各家银行都提供近乎同质的服务，服务内容单一分散，例如结算服务即为简单的收付款，与银行卡服务、融资服务等其他金融服务不存在内在联系，导致国内

企业与银行难以建立真正的战略伙伴关系。

案例中涉及的银行，均以现金管理作为品牌，按企业要求整合现有分散的金融服务，形成有针对性的完整的现金管理方案；同时，借鉴世界优秀银行的经验，通过技术创新，与企业实现系统互联，提高现金管理的自动化程度和服务水平，可以有效改善目前银企关系松散的局面，稳固银企合作关系。

3. 整合金融产品，促进中间业务发展，创造新的利润增长点

在我们介绍的案例中，现金管理是一个系统解决方案，以提高资金使用效率、降低资金使用成本、提高现金收益为目的，将诸多产品整合起来，真正实现整合营销、综合服务理念。同时，整合后的现金管理服务可以说是一项全新的中间业务，在不必要更多投入的条件下，就可以带来新的收益。

4. 有效带动资产、负债及其他中间业务的发展

各类案例显示，银行所提供的现金管理业务是一项具有高附加值、高绑定性的服务产品。银行一方面通过现金管理服务提高自身的中间业务收入；另一方面以现金管理服务为切入点，逐步扩大与企业的合作范围，以现金管理服务为核心逐步带动资产业务、负债业务以及投资理财等其他中间业务的发展。

5. 现金管理案例研究对银行的意义

银行可以通过研读案例，发现同行业目前现金管理发展的整体水平，寻找到自身的不足；在案例中发现企业客户的需求和关注点，进一步提升服务、提高认识；学习同业中其他行的优势，发现业务创新点。

三、本书的结构和特点

（一）结构

由于目前在现金管理领域，银行业内还没有统一认识，学术界也没有一个统一的知识框架和体系。因此本书的篇章安排在书稿写作初期成了一个棘手的问题，先后考虑了以银行现金管理服务内容、企业规模、行业和组织模式作为案例划分的标准，但是每一种单独的划分标准都不能全面覆盖和恰当

贴近实际中的现金管理服务案例，也不便于读者检索案例。在经过几轮的讨论后，认为单一的划分维度不能涵盖目前已有的现金管理案例，最终决定采用多维度的划分标准。首先按照企业的规模维度，并考虑到企业使用现金管理服务功能的复杂程度和企业现金管理的发展阶段，将使用现金管理服务的企业案例划分为单一企业、小型企业集团、中型企业集团、大型企业集团和跨国公司五篇。然后在每一篇中再考虑这一规模企业使用现金管理的特点进行划分。其中企业规模的划分标准没有一个明确的度量标准，只是一个定性的划分。

第一篇 单一企业，因其本身无母、子公司关联，使用现金管理功能简单，因此安排了两个较为典型的案例。其一是单一企业普遍使用的企业网上银行案例；其二是介绍利用具有创新性的附属账户体系实现单一开户主体下属单位的独立核算。

第二篇 小型企业集团，由于其处于现金管理初级阶段，使用的现金管理功能也较为零散。因此本篇从现金管理功能的角度，由浅入深地介绍了账户管理、收款管理、付款管理、流动性管理、投融资管理和资金风险管理 6 个案例，基本上覆盖了目前银行提供的现金管理服务内容。

第三篇 中型企业集团，针对不同的行业提供不同的现金管理解决方案，分别涉及制造、钢铁、零售和金融行业。由于集团所属的行业特点会影响其现金流量和现金周转率，因此银行所提供的解决方案会有较强的针对性和专业性。此外本篇还安排了两个案例介绍目前银行推出的两种现金管理创新模式——多银行资金管理模式和基于银行监管模式的电子商务平台，拓展了银行提供现金管理解决方案的思路，更好地为企业提供金融服务。

第四篇 大型企业集团，由于企业在不同的发展阶段对现金管理的要求不同，现金管理的组织模式也会发生相应的变化。本篇重点介绍了资金部、结算中心和财务公司三种典型的组织模式下，大型企业集团现金管理的解决方案。

第五篇 跨国公司，国内现有成熟的案例较少，本篇主要目的是向读者展示现金管理发展的最高阶段——全球资金管理。分别涉及财务共享中心、全球现金池和全球资金运作管理，为中国企业逐步走出国门和中资银行拓展海外业务，提供借鉴。

（二）特点

1. **案例的数量：**我们从两年前就开始搜集各种背景的案例，并对数据进行了整理、分析、归总，提供了 20 个典型案例，这也是本书系统化科学方法的基础。

2. **案例的真实性：**本书中的案例，全部来自于现实生活中银行与企业合作的实际案例，鉴于案例中会涉及企业和银行的敏感信息，因此在案例中我们隐去了企业和银行的实际名称。

3. **案例的代表性：**我们考虑了现金管理业务中可能涉及的各种因素，可能出现的各种问题，在案例的选择上力求让每一个案例都具有典型性和代表性。在分类上面，力图做到科学、简明。

4. **案例分析的有效性：**每个案例都是独特的，但他们中的很多方面又有共性，我们通过精心设计把这些信息抽象出来。并且，案例来源比较广泛，涉及行业也是比较综合的。每个案例实际上都是作者对现金管理业务的系统总结和回顾。通过对企业基本情况的概述和需求分析，可以“对症下药”；通过解决方案和实施过程，可以了解银企合作以及现金管理业务的运作过程；通过实施效果，可以了解到“药方”对“症状”的治疗情况；通过案例评鉴，可以总结业务相关经验、方案的可实施性和合理性。

因此，对于每一个案例，我们建议读者不要仅仅当成故事来阅读。“历史不会重复自己，但是却常常重复自己的规律。”虽然成功是不可复制的，但是从这些案例中，如果我们深入挖掘的话，总是可以找到许多规律性的东西，使银行在为企业进行现金管理服务方案选择的道路上走得更快，更稳。

作为一本介绍现金管理案例的书籍，不论是企业的财务人员，还是银行的现金管理专家，抑或是企业现金管理咨询专家，都能从本书中了解到，银行和企业是如何合作来共同实现现金管理服务的。同时全书内容深入浅出，也可作为财经类、管理类专业广大读者的辅助读物。

四、写作背景

在编写《现金管理——数字时代的网络金融服务》一书的过程中，编者就希望能有一本配套的案例集来更加生动详细地介绍现金管理的实际应用情况。同时我们在编写和实践过程中，也强烈地感觉到需要有这样的一本具有借鉴作用的书出现。因此我们通过对银行业界以及企业进行调研，详细了解了企业的基本情况、现金管理业务需求、银企合作方式、解决方案和实施过程以及最终的实施效果，结合我们自身的经验和对现金管理的理解并采纳专家建议后，对其中一些方案进行了改进，给出案例评鉴。

本书的编者为中信银行公司银行高级主管以及现金管理业务专家，具有丰富的商业银行运营和管理经验，同时兼备扎实的现金管理知识和现金管理项目实施经验。本书出版的目的在于为《现金管理——数字时代的网络金融服务》做一本配套的案例集，以一种更为实际和具体的方式为读者展现目前现金管理领域的一些应用情况。在为读者讲述典型现金管理实施过程的同时，结合实际为读者展示现金管理中的一些概念和知识，让读者对目前国内现金管理的实施和发展现状有一个总体的印象。我们相信，这将有助于现金管理的概念更加深入人心，推动国内企业现金管理水平的提升和银行金融业务的不断创新，使现金管理在我国更好地发展。

本书的编写得到对外经贸大学研究生陈薪宇和中国人民大学研究生韩振文的协助以及中信银行各分行现金管理的产品经理的支持。同时，本书借鉴了许多专家学者、实务工作的研究成果和宝贵经验，还在与政府、同业、技术公司和专业媒体等机构的业务交流中得到了许多启发，在此特向他们一并表示衷心的感谢！

限于时间紧迫和作者水平，书中的观点、内容肯定会存在不足甚至错误，敬请广大读者批评指正。

编者

2009年12月16日



目录

前言 / IX

第一篇 单一企业 / 1

概 述 / 2

第一章 公司网上银行的应用 / 4

第二章 行政事业单位现金管理的应用 / 14

第二篇 小型企业集团 / 23

概 述 / 24

第三章 账户管理——资金信息的集中 / 25

第四章 收款管理——短信支付的应用 / 37

第五章 付款管理——集中支付的应用 / 46

第六章 流动性管理——现金管理的核心 / 60

第七章 投资与融资管理 / 74

第八章 资金风险管理 / 93

第三篇 中型企业集团 / 103

概 述 / 104

第九章 钢铁行业供应链金融解决方案 / 106

第十章 制造业票据集中管理解决方案 / 123

第十一章 零售业收付款管理解决方案 / 137

第十二章 保险业的现金管理 / 147

第十三章 多银行现金管理 / 158

第十四章 企业级电子商务平台 / 169

第四篇 大型企业集团 / 183

概 述 / 184

第十五章 资金部模式下的现金集中管理 / 186

第十六章 结算中心模式下的现金集中管理 / 199

第十七章 财务公司模式下的现金集中管理 / 216

第五篇 跨国公司 / 233

概 述 / 234

第十八章 财务共享服务中心 / 236

第十九章 本外币现金池的应用 / 252

第二十章 全球资金管理 / 268