

探索



创新

TANSUO YU CHUANGXIN

QIYE JITUAN CAIWU GONGSI
JINGYING GUANLI CHENGGONG ANLI

企业集团财务公司
经营管理成功案例


中国财务公司协会◎编

 中国金融出版社

探索与创新

——企业集团财务公司经营管理成功案例

中国财务公司协会 编

 中国金融出版社

责任编辑：张 铁

责任校对：张志文

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

探索与创新 (Tansuo yu Chuangxin): 企业集团财务公司经营管理成功案例/中国财务公司协会编. —北京: 中国金融出版社, 2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6687 - 2

I. ①探… II. ①中… III. ①企业集团—财务管理—案例—中国
IV. ①F279. 244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 280137 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 21.5

字数 400 千

版次 2012 年 12 月第 1 版

印次 2012 年 12 月第 1 次印刷

定价 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6687 - 2/F. 6247

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

本书编辑委员会

主 任 张 华

副 主 任 王岩玲 刘传东 刘 蓉 易 矛 王 曦

李占国 沈根伟

主 编 王岩玲

副 主 编 李清军

编 委 何文闯 安晓玥 马 丽 周 珣 王安娜

吴 珊

前 言

企业集团财务公司是 20 世纪 80 年代在中国诞生的一类非银行金融机构。在 20 多年的发展历程中，财务公司在改革中稳步前进，在创新中不断发展，在服务中日益壮大，已成长为我国金融市场上的重要力量。20 多年来，财务公司植根于“依托集团、服务集团”的战略定位，充分发挥资金结算、资金管理、资金融通和综合服务功能，有力地推动了企业集团的发展壮大。在这一过程中，很多财务公司坚持不懈地进行理论研究和实践探索，并将理论和实践进行了有益的结合，为自身创造价值的同时，也带动了行业的发展，取得了良好的效果。

为鼓励财务公司的创新实践，推动财务公司成功经验的推广，供行业互相学习借鉴，在财务公司诞生 25 周年之际，中国财务公司协会组织了企业集团财务公司行业成功案例评选活动。经过案例申报、分类评选、网络评选和重点调研等程序，最后从众多实践案例中筛选出 42 个优秀案例。这些案例涉及财务公司业务运作和经营管理的广泛内容，详细描述了实施的措施、步骤、主要途径、取得的成效、实施中遇到的困难和问题、问题解决的过程和问题解决的效果等，是对财务公司经营管理的系统总结和全面剖析。

为将财务公司经营管理成功案例与社会各界分享，以方便其更深入地了解财务公司的经营管理，中国财务公司协会将精选的成功案例结集出版，以期金融同业、专家学者及相关人士关心关注财务公司。同时，也希望这些案例能对企业管理者、金融从业者和研究者有所裨益。

此次财务公司成功案例评选活动和本书的出版得到了中国银监会和部分地

2 探索与创新——企业集团财务公司经营管理成功案例

方监管局领导的悉心指导，更得到了各家财务公司的有力支持和积极参与。在这里，我们向所有呵护和帮助财务公司行业的领导、专家、金融同业和企业集团的同仁表示诚挚的感谢。由于水平所限，不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者
2012年12月

目录

Contents

- 1 财务集约化资金管理平台建设案例
中国电力财务有限公司
- 8 立足集团 开拓创新 打造特色资金管理平台
南方电网财务有限公司
- 14 资金集中管理案例
鞍钢集团财务有限责任公司
- 23 完善服务手段 探索服务创新
保利财务有限公司
- 31 集团化运作服务案例
中核财务有限责任公司
- 39 半年内资金归集度达到 90% 成功模式介绍
青岛啤酒财务有限责任公司
- 46 资金结算业务信息化成果汇报
三峡财务有限责任公司
- 56 海尔小微信贷
海尔集团财务有限责任公司
- 61 创新票据业务 促进资金集中
冀中能源集团财务有限责任公司
- 67 打造项目融资功能 提升产业核心竞争力
上海电气集团财务有限责任公司

- 73 海尔大单金融
海尔集团财务有限责任公司
- 80 以金融服务战略为导向的创新型票据业务模式
武汉钢铁集团财务有限责任公司
- 86 带息票据提升集团产业链协同效应
国投财务有限公司
- 94 蓝海扬帆 统保护航
中航工业集团财务有限责任公司
- 104 融资租赁业务介绍
国机财务有限责任公司
- 110 融合开拓新模式，创新业务新发展
中海集团财务有限责任公司
- 113 电子票据池平台
深圳能源财务有限公司
- 124 海尔电票
海尔集团财务有限责任公司
- 132 成功规避汉唐证券委托理财业务风险
中航工业集团财务有限责任公司
- 141 创新引领发展
上海汽车集团财务有限责任公司
- 150 电煤供应链金融服务模式创新与实践
中国大唐集团财务有限公司
- 162 打造债务风险管理平台 着力控制集团债务风险
中广核财务有限责任公司
- 170 加强成员企业资金集中管理 构筑集团公司资金安全防线
首都机场集团财务有限公司

-
- 177 基于数学模型的财务公司全面资产负债管理的实践
广东粤电财务有限公司
- 187 “以服务促发展”理念的探索与实践
葛洲坝集团财务有限责任公司
- 194 全面风险管理实现价值提升
中国航空集团财务有限责任公司
- 203 构建全面风险管理体系 保障财务公司科学发展
中国电子财务有限责任公司
- 211 风险管理实践
中国电力财务有限公司
- 219 汇率风险管理案例介绍
五矿集团财务有限责任公司
- 225 建设集团收支网关，通过业务集中促进资金集中
中兴通讯集团财务有限公司
- 231 信息化建设实践与探索
中国电力财务有限公司
- 238 资金统一管理信息系统
中电投财务有限公司
- 247 以金融信息化创新支撑公司又好又快发展
兵工财务有限责任公司
- 258 客户服务中心管理案例
京能集团财务有限公司
- 270 金融科技 一网当先
国电财务有限公司

- 277 大力推进信息化建设 提升财务公司核心竞争力
航天科技财务有限责任公司
- 289 中外合资谋发展 制度创新结硕果
申能集团财务有限公司
- 297 “SPORT” 金融创新模式实践案例
京能集团财务有限公司
- 306 创先经营管理体制下的发展历程
东风汽车财务有限公司
- 312 “一机制、五载体” 激励约束管理机制
潞安集团财务有限公司
- 321 放眼华电“金融特区” 打造“金帆”文化品牌
中国华电集团财务有限公司
- 327 企业文化建设的探索之路
大唐电信集团财务有限公司

财务集约化资金管理平台建设案例

中国电力财务有限公司

摘要：本文介绍了中国电力财务有限公司（以下简称中国电财）开展财务集约化资金管理平台建设的背景、历程、主要途径及取得的成效，展现了中国电财作为国家电网公司资金管理平台，在集团资金集中、统一结算平台、资金信息平台等方面对国家电网公司发展和电网建设的服务保障功能和成效。

一、资金管理平台建设背景

（一）国家电网公司基本情况

国家电网公司成立于2002年12月29日，以投资、建设和运营电网为核心业务，是关系国民经济命脉和国家能源安全的国有重点骨干企业。“十二五”期间，国家电网公司确立了创建“世界一流电网、国际一流企业”战略目标。在电网建设方面，电网投资规模将达到1.72万亿元，到“十二五”末，基本形成“三纵三横”的特高压骨干网架，初步形成电动汽车充换电服务网络，建成一大批智能电网重点项目。在公司发展方面，将着力构建“三集五大”体系，全面提升公司发展能力和运营效率。“三集五大”体系建设是国家电网公司经营管理模式的一次重大变革。“三集”指的是人力资源集约化管理、财务集约化管理和物资集约化管理，是对核心资源的集中管控；“五大”是指“大规划、大建设、大运行、大检修、大营销”，是对核心业务架构的重组优化。总的趋势是集约化、专业化、扁平化，实现资金、业务、管理向总部和省级集中。

作为旨在为集团提供财务管理服务和资金管理服务的财务公司，财务集约化管理与中国电财关联度最高。财务集约化管理的核心是“六统一”（统一会计政策、统一会计科目、统一信息标准、统一成本标准、统一业务流程、统一组织体系）、“五集中”（会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约管控、风险在线监控）。目前，国家电网公司以中国电财为运作平台，基本建成了覆盖全员的集团账户体系，形成了统一的结算服务平台，资金集中度达到99%。国家电网公司资金管理走在了央企前列。下一步，国家电网公司的快速发展，在资金需求、技术突破和新型商业模式搭建等方面形成了巨大的金融需求，迫切需要中国电财提供更加全面、更有价值的金融服务，这也为中国电财

提供了更为广阔的业务发展空间。

(二) 国家电网公司资金集中管理的历程

在金融产业发展方面,2006年以来,国家电网公司积极借鉴国际大型企业集团做大做强成功经验,大力推进产融结合战略,金融板块迅速发展。截至2011年末,金融资产规模达到3 910.9亿元。2011年,金融产业实现利润66.6亿元。业务领域方面,几乎覆盖了除商业银行以外的金融领域,拥有资产管理公司、财务公司以及证券、保险、期货、信托、租赁、商务公司等金融单位。职能定位方面,主要发挥“服务和创利”的功能作用,促进公司资源有效整合,为公司发展提供金融支撑。管控模式方面,基本形成以英大集团公司为运作主体,履行出资人职责的管控模式。业务拓展方面,逐步推进市场化,内部协同不断强化。其中,在资金集中管理方面,主要经历了两个重要阶段。

1. 探索研究阶段(2003—2008年)

国家电网公司成立于2002年12月29日,是经国务院同意进行国家授权投资的机构和控股公司的试点单位,2011年名列《财富》世界企业500强第7位,是全球最大的公用事业企业。

国家电网公司自成立以来高度重视资金集中管理工作,对资金集中管理开展了一系列探索工作。2004年5月,国家电网公司成立总部资金管理中心。2005年4月,国家电网公司印发《货币资金管理办法》。2006年6月,国家电网公司开展超安全备付资金管理。2007年7月,国家电网公司年中会议上,首次提出“产融结合”,加强资金集中管理和统一运作。2007年11月,国家电网公司撤销总部资金管理中心。2008年6月,国家电网公司印发新的《资金管理办法》。

2. 正式部署阶段(2009—2010年)

自2009年初,国家电网公司开始部署财务集约化管理有关工作。2009年1月,国家电网公司一届四次职代会暨2009年工作会议部署财务集约化工作,要求“推进财务集中核算,加大资金集中管理和资本集中运作力度”。2009年4月11日,国家电网公司第二季度工作会上,财务部做了财务集约化管理专题发言。2009年4月,国家电网公司印发《关于加强公司财务集约化管理的意见》,对财务集约化管理的工作思路、总体目标、主要内容、保障措施、实施步骤等进行了全面部署。2009年9月,国家电网公司党组会议审议通过了《财务集约化管理实施方案》,并于当月召开财务集约化管理工作会议,全面启动财务集约化工作,大力推进以“六统一、五集中”为主线的财务集约化管理体系建设。2010年,国家电网公司总部统一组织对所属各网省公司及直属单位财务集约化工作进行评审验收。截至2010年12月底,国家电网公司如期完成2010年基本建成财务集约化管理体系的任务,集中、统一、精益、高效的现代化财务管理体系

雏形初步确立。

（三）国家电网公司资金集中管理的核心内容

以国家电网公司总部为资金配置和管理调控中心，中国电财为资金结算和归集平台，建立国家电网公司全面集中、统一管控的集团账户体系，在保证资金安全的前提下，最大限度发挥资金的规模效益和协同效应。主要内容包括：一是规范账户管理，推行开户行“一行一户”账户开立模式；二是优化资金归集路径，提高资金归集效率；三是推行统一结算和集中支付，减少资金沉淀；四是强化融资管控，降低融资成本；五是改革资金配置模式，提高资金运作和备付能力。

二、中国电财资金管理平台建设目标、原则及主要途径

2010年10月27日，中国电财以优异成绩通过了国家电网公司财务集约化工作评审验收，成为除三家试点网省公司外，国家电网公司系统第一家通过评审验收的单位。中国电财财务集约化资金管理平台建设成果得到了专家组的充分认可。

（一）建设目标

紧紧围绕国家电网公司建设“集团账户管控体系”核心工作，以建设国家电网公司全面集中、统一管控的“资金池”为重点，用1~2年的时间，把中国电财基本建设成为国家电网公司坚强的资金管理平台，成为国家电网公司财务集约化管理的坚强保障。

（二）四项原则

统一高效，实现一体化管理程度高、资金备付能力强、资源统一配置。服务优质，充分发挥贴近电网、熟悉电网的优势，建立了适应财务集约化管理要求的服务体系，丰富了金融产品，不断提升服务水平。安全稳健，通过全面风险管理，实现资金风险的可控、在控、能控，确保资金运营安全。保障有力，建立了制度流程、运营模式、信息技术协同的保障体系。

（三）主要途径

1. 资金归集方法

根据国家电网公司电费收入、经费支出采取“收支两条线”的原则，以及集团成员单位之间交易采取内部资金结算的管理要求，中国电财提供三种资金结算归集模式：

（1）银行集团账户结算归集模式。银行集团账户结算归集模式是指利用合作银行集团账户产品多级账户资金联动功能，以中国电财为结算平台，搭建以中国电财各分支机构账户作为集团账户体系一级账户，集团成员单位账户作为二级（或三级）账户的账户体系，通过中国电财资金结算系统及“集团成员单

位——中国电财——合作银行”直联通道，办理电子结算业务，归集集团成员单位资金，全面掌握成员单位银行账户收支信息。

主要特点：①不受人民银行清算方式的限制，结算业务直接依托银行办理，缩减了结算流程，有效提高结算效率，同时减少了分支机构手工结算量，降低了结算操作风险。②通过银行集团账户模式办理结算的成员单位，可以合并在本机构的内部账户，有效减少国家电网公司整体的账户数量及成员单位的账户管理成本。③不受业务量扩展及地域的限制，优化结算办理模式，提高结算效率及资金集中管理水平。④充分享用银行结算服务创新产品及信息技术不断升级发展的成果，降低公司结算服务电子银行系统研究开发、建设运维、推广应用成本。⑤公司对银行服务、银行产品、银行信息化水平等的依赖性增强，同时，需要向银行支付产品管理费用。⑥该模式要求业务及账务办理全部电子化，依托公司对银行间总对总通道，实时交互各级账户信息，对信息化建设水平提出严格要求。

(2) 代理结算归集模式。代理结算归集模式是指集团成员单位在中国电财各分支机构开立内部结算账户，中国电财各分支机构在银行开立结算账户，由各分支机构代理集团成员单位办理各类款项收付业务的结算模式。中国电财各分支机构依托银行，以内部账户核算成员单位的各项收付业务，实现了以结算带流量、以流量带存量的资金归集效果。

主要特点：①各分支机构直接面对成员单位并办理结算，使成员单位对中国电财的依赖性增强，有利于中国电财对成员单位的关系维护。②各分支机构可择优选择合作银行作为结算依托银行办理结算。③集团成员单位内部交易、资金往来可以内部转账，节约集团整体资金成本。④减少集团的银行账户数量，该模式是国家电网公司财务集约化实施方案中明确的网省公司电费归集主要模式，网省公司本部仅需在公司开立一个内部账户即可归集多家银行的电费资金。

(3) 内部结算归集模式。内部结算归集模式是指在中国电财开立内部结算账户的集团成员单位之间，由于商品交易、劳务供应等形成货币结算关系，通过中国电财办理代收代付，进行内部资金汇划的业务。通过内部结算归集模式，可以有效实现系统内资金体内流转。

主要特点：①通过中国电财内部清算平台，内部账户间收支业务7×24小时自动办理，实时到账。②有效节约成员单位及中国电财银行结算业务手续费。每笔交易仅在中国电财内部清算，避免了通过银行清算系统的手续费，大量节约财务费用。③办理方式安全快捷，既可通过财务管控客户端办理，也可通过直接开具支付结算凭证在中国电财柜面办理。④不需实体资金划转，节约中国电财头寸，提高集团资金整体运作效益。

三、资金管理平台建设主要成果

资金管理平台建设的主要成果包括构建了统一集团账户体系、集团统一结算平台、集团统一资金信息平台。

(一) 构建统一集团账户体系取得四项成效

1. 创新了集团资金集中产品

中国电财全程开发设计，为国家电网公司量身定制了集团资金集中产品。一是破解了法律、系统、账单、服务模式等各项难题，实现了银行多级账户体系间资金及信息流实时联动，同时使成员单位不因资金归集而影响银行账户明细、余额变化和使用。二是实现了对异地银行账户的挂接、结算和归集服务。三是成功推动全部四家合作银行配套产品有序投产上线。四是助力国家电网公司于2010年9月赢得《欧洲金融》“汇川奖”——“年度最佳现金和流动性管理奖”、“年度资金管理师——资金管理团队提名奖”。

2. 完成集团一级账户体系搭建

2010年8月底，随着中行三级集团账户体系上线运行，中国电财提前4个月完成覆盖国家电网公司各单位的集团账户体系一级账户搭建工作，形成了以中国电财为一级账户、国家电网公司各成员单位为二级或三级账户的“资金池”体系。通过集团账户产品，突破了财务公司传统代理结算模式的局限，解决了不能办理成员单位基本账户、异地结算业务而带来的经营影响。

3. 实现对电费资金源头及时高效集中

通过优化银行电费资金归集模式及路径，全面完成了包括蒙东在内的全部30家网省公司电费资金归集路径的优化调整，实现了网省公司各层级、各银行电费资金自动及时集中到集团一级账户，彻底改变了以往电费资金不定期手工划转、长期滞留各银行的状况。2010年12月底，电费资金归集率达到99.81%，突破历史新高。

4. 经费账户实现零余额管理

全面完成了包括蒙东在内的全部30家网省公司、15家产业单位、3家金融单位经费资金的实时集中。成员单位基本账户通过集团账户方式归集；成员单位内部账户通过中国电财代理结算模式办理集中支付业务。截至2010年末，集团一级账户100个，下挂1395个二级账户，2060个三级账户；开立内部账户4413户。

(二) 构建集团统一结算平台取得四项成效

1. 成为集团统一结算主体

中国电财与相关网省紧密协同，积极配合，2009年11月27日，提前一个月全面完成对各网省公司原资金结算中心结算业务的接收工作，中国电财履行

集团统一结算职责，国家电网公司实现了统一的结算管理体系。

2. 实现结算业务标准化

打造安全高效的统一结算平台，统一营业制度 5 类 29 个，统一业务流程 8 类、120 个；严格结算服务类账户管控标准；规范资金结算模式 2 类 3 种，为统一结算服务顺利开展夯实了基础。

3. 实现结算业务自动化

全面梳理结算业务流程，优化结算业务规则。一是提出并完成业务运营系统营业需求 154 项，其中优化系统功能 67 项、新增业务功能 87 项；整体上实现了压缩业务环节 49 项，固化操作风险点 56 项，满足了统一结算及集团账户体系建设的业务需要。二是提高业务处理自动化水平，营业数据集中度 100%，营业会计凭证自动生成率 100%，实现营业自动对账、自动生成报表。三是实现与财务部门管控系统集成，自动将会计凭证和报表数据集成到财务管控系统。

4. 构建集团内部资金清算平台

2010 年 4 月投运内部清算平台。一是实现国网系统各单位资金往来依托中国电财内部清算平台内部流转，闭环流动。二是集团及成员单位通过中国电财内部账户实时划转，实时到账，安全便捷。三是提升了集团资金整体效益，减少了资金头寸，节约了资金拆借支出及银行手续费。

(三) 构建集团统一资金信息平台取得五项成效

1. 国内首家搭建 13 家“总行级”银财接口

打造国家电网公司银企资金结算总枢纽——资金结算系统。一是于 2010 年 4 月，比计划提前 2 个月建成了与国家电网公司 13 家合作银行“总行级”银财直联通道，有效发挥了集团化运作优势。二是建立了国家电网公司银行账户授权绿色通道，统一了 13 家直联银行对国网系统的账户授权模式，简化了流程，减少了各单位办理授权的业务环节。

2. 业内独创的多重安全保障体系

通过资金结算系统与国家电网公司财务管控系统安全体系的全面集成，实现各单位、各层级资金支付业务审批流程，账户信息通过注册植入资金结算系统，资金支付指令通过三层以上安全验证，发送银行完成支付。支付安全验证标准大大超越现有银监会网银安全验证标准，确保了集团资金和财务信息的安全。

3. 实现企财银一体化电子结算

通过建设资金结算系统，实现企财银支付系统间无缝对接和集成，实现企财银全过程电子化办理，成员单位通过从财务系统直接发送支付指令、自动结算，无须登录不同银行网银、重复录入支付信息，大大缩短了支付流程。同时，确保企财银三方账务处理同步集成，支撑成员单位财务自动生成会计凭证、自

动记账，大大减少了结算环节人工干预，快速完成业务处理，自动清算，改变了原来的柜台人工处理、流程繁琐的处理方式。

4. 实现集团企银系统标准化集成

通过建设资金结算系统，规范了结算信息标准，实现了企财银三方系统接口标准化，实现了结算业务一体化、信息化、协同化。建成了统一结算网络，实现了账户管理、资金收入、资金支付及资金监控等交易业务的数据集中和共享，初步建成了国家电网公司结算及银行业务数据中心。

5. 为集团财务管理提供数据支撑

通过中国电财资金结算平台与集团成员单位财务会计的业务集成，为国家电网公司总部及各单位一本账、一键式报表提供支持。一是支持内部资金往来账务自动抵销，资金结算系统通过对每笔内部结算业务标注专门的交易标识，使国家电网公司总部及各单位资金往来实现自动合并抵销，破解了合并抵销的难题。二是支持资金结算业务自动核算，支撑成员单位结算信息自动发送、自动返还、自动制单、自动记账。三是支持现金流量预算控制及预测分析。

四、结语

2012年4月，国家电网公司颁布《关于国家电网公司直属单位分类和功能定位的指导意见》，以文件形式明确了中国电财作为国家电网公司资金管理平台的功能定位，明确了中国电财开展系统资金结算、资金备付、资金监控、资金运作和融资等资金管理的核心业务，以及成为国际一流现代财务公司的发展目标。国家电网公司对中国电财的这一功能定位，充分体现集团对中国电财近年来工作的认可，同时也赋予了电财更加宏伟的发展目标。

国家电网公司财务集约化管理不断深化，为中国电财的进一步发展提供了新的机遇，中国电财将紧紧围绕国家电网公司的发展战略目标，以实现集团效益最大化为原则，以为集团成员单位提供优质高效的金融服务为宗旨，深化国家电网公司资金管理平台建设，努力建设成为国家电网公司资金管理金融服务平台和政策实施平台，于“十二五”末建设成为综合型、流程型、创新型、和谐型的现代财务公司，在国家电网公司“一强三优”现代公司建设中作出积极的贡献。