

HUIGU YU QIANZHAN

QIYE JITUAN CAIWU GONGSI GAIGE FAZHAN

25 ZHOUNIAN ZHENGWEN HUODONG HUOJIANG ZUOPIN HEJI

回顾与前瞻

——企业集团财务公司改革发展
25周年征文活动获奖作品合集

中国财务公司协会◎编

 中国金融出版社

回顾与前瞻

——企业集团财务公司改革发展
25 周年征文活动获奖作品合集

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：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

回顾与前瞻 (Huigu yu Qianzhan) / 企业集团财务公司改革发展 25 周年征文活动获奖作品合集 / 中国财务公司协会编. — 北京: 中国金融出版社, 2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7000 - 8

I. ①回… II. ①中… III. ①金融公司—企业管理—案例—中国
IV. ①F832. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 119644 号

出版
发行 **中国金融出版社**

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 24

字数 447 千

版次 2013 年 6 月第 1 版

印次 2013 年 6 月第 1 次印刷

定价 50.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7000 - 8/F. 6560

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

20 世纪 80 年代，伴随着中国经济体制和金融体制改革的深化，为配合国家实施“大公司、大集团”战略，增强企业集团的国际竞争力，企业集团财务公司作为扶持大企业集团发展的配套政策应运而生，这是我国金融体系中最具有中国特色的一类非银行金融机构。

企业集团财务公司最大的中国特色是“立足集团，服务集团”。应企业集团金融需求而生的财务公司从 1987 年的第一家至今二十多年的发展历程中，其定位虽然几经变化，但从未脱离服务企业集团这条主线，财务公司也一直将服务实体经济作为立足之本。财务公司通过为企业集团提供资金管理、资金融通和综合金融服务，降低了企业集团的资金成本，提高了资金使用效率，增强了管控能力和核心竞争力，直接支持了实体经济的发展。

正是因为财务公司坚持了正确的功能定位，才使行业呈现蓬勃发展的态势，尤其是近几年，无论是机构数量还是资产质量都可圈可点。截至 2013 年一季度末，全国共有财务公司 156 家，行业表内外资产规模 3.5 万亿元，利润总额 134.2 亿元，平均资本充足率为 26.82%，不良资产率为 0.13%。不可否认，财务公司已经发展成为我国金融体系中一支重要力量。

路漫漫其修远，财务公司仍需上下求索。《回顾与前瞻》这本书既体现了财务公司对监管政策的思考，又总结了财务公司在提高资金管理水平 and 风险控制能力以及业务和管理创新方面的经验，还展示了财务公司行业的精神面貌和文化修养，是对财务公司发展历程



的一个很好总结，相信会对监管机构有一定参考性，对行业发展有一定启发性，对社会大众有一定普识性。以此书为契机，希望财务公司能够经常回头看一下自己走过的路，思索一下前面的路该怎么走。

在金融服务实体经济已成共识的大环境下，相信与实体经济血脉相连的财务公司一定能够不断提高自身的金融服务水平，更好地贯彻落实中央精神，为实体经济发展贡献力量。

应中国财协之邀，欣然为序。

2013 年 4 月

本书编辑委员会

顾 问：柯卡生 李建华 沈 莹 张电中

主 任：张 华

副主任：王岩玲 刘 蓉 陈 宇 李占国 易 矛

沈根伟 刘传东

主 编：王岩玲

副主编：赵桂芬 李清军

编 辑：马 丽 周 珣 邵 楠

编者的话

1987年，企业集团财务公司作为扶持大型企业集团发展的配套政策应运而生。二十多年来，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，在推动企业集团发展方面成效显著。

为展示财务公司行业发展成就，促进行业应用理论研究和业务开展，促进财务公司更好践行“金融服务实体经济”，在财务公司成立25周年之际，中国财务公司协会组织了“企业集团财务公司成立25周年征文活动”。经过参评作品报送、分类、网络评分、评审委员会评审等环节，从330多篇参评作品中评选出获奖作品37篇。这些获奖作品有对监管政策和功能定位的思考，有在风控和资金管理方面的经验，有对创新的探索，还有对公司文化的感悟，这些经验和成果是财务公司行业的一笔宝贵财富。

经验和成果的可贵在于被借鉴。为方便行业同仁和社会各界分享，中国财务公司协会特将获奖作品结集出版。本书的出版得到了监管机构、企业集团、财务公司和专家学者的大力支持，在此，我们向所有帮助和参与本书出版的各界同仁表示深深的谢意！由于水平有限，若有不足之处，敬请斧正。

2013年4月

目 录

第一篇 政策——财务公司之灯

积极推动财务公司健康发展 加快培育具有国际竞争力的大集团

国务院国有资产监督管理委员会财务监督与考核评价局 沈 莹 3

财务公司行业发展的制约因素——写在财务公司诞生二十五周年

中国银行业监督管理委员会非银部 张电中 10

刍议新监管标准对财务公司的潜在影响

中能集团财务有限公司新监管标准研究课题组 14

中国财务公司金融功能发展的博弈分析及政策建议

海航集团财务有限责任公司 汪光辉 23

财务公司发展方向、管理模式与监管改革

中国电力财务有限责任公司 邓学明 29

关于创新监管模式促进企业集团财务公司发展的一些探讨

日立(中国)财务有限责任公司 陈庆锴 夏震乾 36

利率市场化的开启对财务公司行业的影响及对策

鞍钢集团财务有限责任公司 李 松 42

第二篇 定位——财务公司之路

财务公司在企业集团金融板块中的作用

国网英大国际控股集团有限责任公司 王风华 53

关于国内财务公司功能定位的思考

上海电气(集团)总公司 董鑑华 60

坚持职能定位,提升企业集团财务管理水平

中油财务有限责任公司 王增业 68



财务公司未来发展的机遇与挑战

攀钢集团财务有限责任公司 何双喜	74
中国企业集团财务公司的职能和作用探讨	
张瑞君 孙绪才 张 剑	81
我国煤炭企业集团财务公司发展现状与趋势分析	
潞安集团财务有限责任公司 王月亲 刘亚琼 张 韞	90

第三篇 风控——财务公司之盾

财务公司信用风险管理的边界初探

广东粤电财务有限责任公司 李 鑫	103
------------------------	-----

基于 DEA 和 Malmquist 指数的财务公司经营绩效评估

中国华电集团财务有限责任公司研究课题组	112
---------------------------	-----

财务公司流动性风险计量与管理

中国华电集团财务有限责任公司课题组	136
-------------------------	-----

财务公司利率重新定价风险评估分析——对 1104 报表 G33 利率重新定价

风险情况表的释义及应用	
国投财务有限责任公司 孙 婷	151

试论财务公司的法律风险特性与对策

国投财务有限责任公司 王 宇	160
----------------------	-----

浅谈财务公司信贷信用风险管控

中海石油财务有限责任公司 宋 亮	167
------------------------	-----

财务公司集团账户结算方式主要风险与防范措施研究

中国电力财务有限责任公司华北分公司 曹 伟	178
-----------------------------	-----

浅析财务公司证券投资资产配置与风险管理

中核财务有限责任公司 茅勇峰	187
----------------------	-----

财务公司信息安全建设实践

中化集团财务有限责任公司 肖泽昌 刘继东 陶中伟	192
--------------------------------	-----

财务公司资产负债管理及模型运用

广东粤电财务有限责任公司 杨春霞	203
------------------------	-----

关于利用久期模型优化财务公司资产负债结构的研究报告

天津港财务有限责任公司课题组	212
----------------------	-----

第四篇 资金——财务公司之本

企业集团资金集中管理总分账户模式的应用

中国石化财务有限责任公司 邓群伟	225
------------------------	-----

国家电网公司坚强资金管理平台功能和应用深化研究

中国电力财务有限责任公司课题组	233
-----------------------	-----

集团资金一体化调度体系建设

中国大唐集团财务有限责任公司课题组	254
-------------------------	-----

构建集团公司“票据池”设想

中国石化财务有限责任公司广州分公司 吴钦明	262
-----------------------------	-----

财务公司模式下企业集团资金归集策略思考

广东粤电财务有限责任公司 邱健熙	268
------------------------	-----

第五篇 创新——财务公司之剑

创新引领发展——上汽财务公司创新历程回顾

上海汽车集团财务有限责任公司 沈根伟	275
--------------------------	-----

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责任公司课题组	289
-------------------------	-----

关于企业集团债务精细化管理的几点思考

中核财务有限责任公司 林凡彬	301
----------------------	-----

财务公司员工激励探讨

中国电力财务有限责任公司华北分公司 侯 郁	308
-----------------------------	-----

财务公司同业存款配置思路探究

航天科技财务有限责任公司 石雪梅	320
------------------------	-----

财务公司支付清算热点问题探讨

中能集团财务有限责任公司 李争浩	329
------------------------	-----



第六篇 文化——财务公司之魂

草根族的经历也是财富

中国财务公司协会 党五喜 337

财务公司的精神家园

中能集团财务有限责任公司 杨波 341

我们，在路上

航天科技财务有限责任公司 马娜 344

二十五年风雨路

包钢集团财务有限责任公司 宋欣 349

城·恋

南方电网财务有限责任公司 周薇 352

窗

淮南矿业集团财务有限责任公司 祝军华 355

七个瞬间的感悟

京能集团财务有限责任公司 杨建 357

岁月如歌，十四载无悔的青春——我与公司共成长

三峡财务有限责任公司 石枫 363

财司情缘

西电集团财务有限责任公司 袁磊 365

我在上汽财务公司的这八年

上海汽车集团财务有限责任公司 陶靖 367

华丽·简约

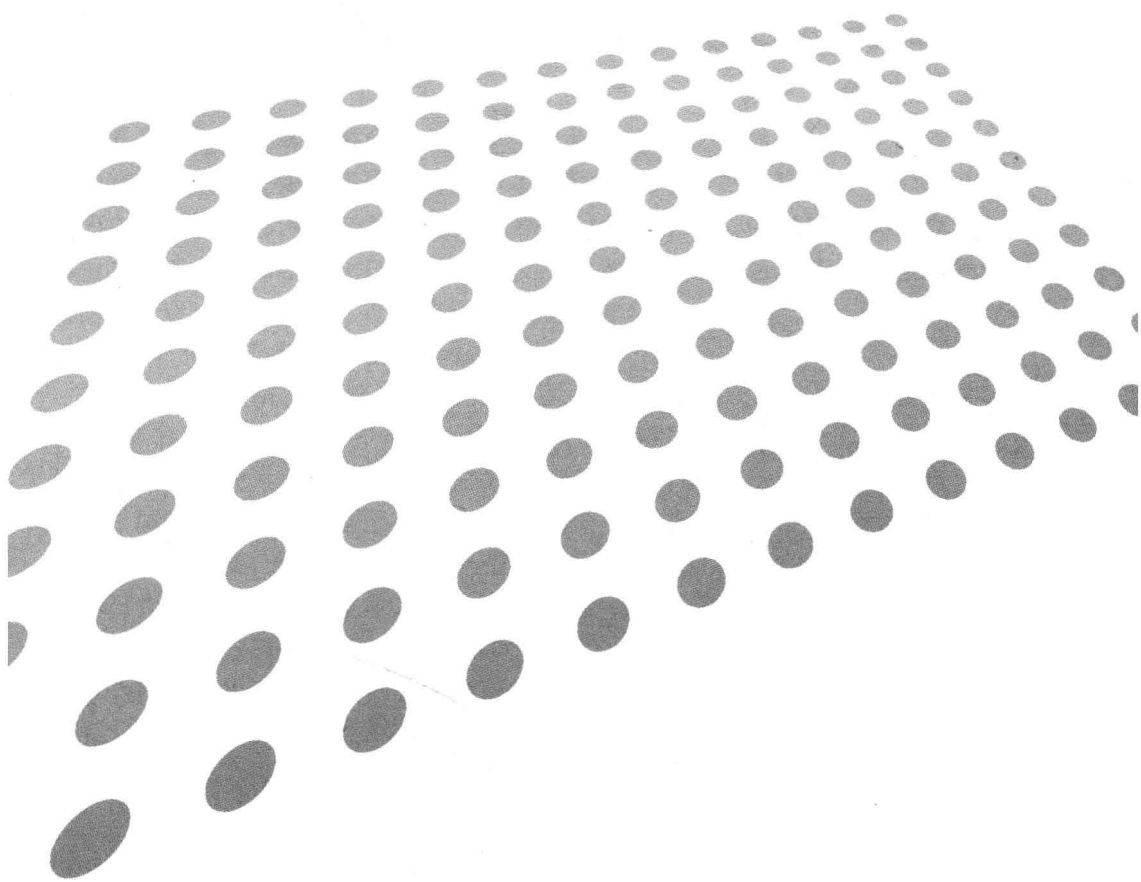
广东粤电财务有限责任公司 邱健熙 371

财务公司——我的精神家园

哈尔滨电气集团财务有限责任公司 王越 373

第一篇

政策——财务公司之灯



积极推动财务公司健康发展 加快培育具有国际竞争力的大集团

国务院国有资产监督管理委员会
财务监督与考核评价局 沈 莹

“十二五”期间中国经济社会发展的主题是科学发展，主线是转变经济发展方式。为切实做到转变经济发展方式，十七届五中全会提出了“五个坚持”的基本要求，其中首要的要求是“坚持把经济结构战略性调整作为加快转变发展方式的主攻方向”，表明经济结构战略性调整对加快转变经济发展方式具有决定性意义，是重中之重。大型企业集团是国民经济发展的中坚力量，依托财务公司平台，加快集团化进程，提升国际竞争力，是中国经济转变发展方式、实现科学发展的重要任务。

一、从战略的高度认识加快培育具有较强国际竞争力大集团的重要意义

当今社会，经济市场化、全球化、国际化步伐日益加快，市场竞争日益激烈，特别是国际金融危机爆发后，企业面临的市场形势复杂多变，大企业、大集团在国际社会和国家经济中的地位和作用日益重要。中国作为人口众多、资源短缺、工业化和城镇化任务艰巨的发展中国家，加快培育具有较强国际竞争力的大企业、大集团具有重要的战略意义。

（一）大集团是国家竞争力的象征

当今世界经济格局已进入以大公司、大集团为中心的时代。根据波特的“国家竞争优势”理论，企业是国家竞争优势创造过程的主角，国家之间的竞争越来越多地表现为大型企业集团之间的竞争，一个国家所拥有的具有自主知识产权、国际知名品牌、国际市场影响力的企业数量和实力，直接代表着国家的竞争能力。因而，面对经济全球化带来的巨大挑战，我们必须重新审视如何有效提升大公司、大集团竞争力这一战略问题。虽然，我国在20世纪90年代，已在全国部署打造30~50家具有国际竞争力的大型企业集团，但由于当时企业普遍较为困难，经营实力不足，国有资产管理体制建设不适应经济发展需要，国有企业公司制、股份制改革不充分，以及当时中国未加入世界贸易组织等原因，



大集团培育战略的实施条件不充分。进入 21 世纪之后，特别是十六届三中全会确定了国有资产管理体制建设和国有企业改革的新思路，推动了国有企业改革纵深发展，一大批大型中央企业通过改制上市，资本实力明显增强，现代企业制度建设取得重大突破，具备了参与国际竞争的基本能力。同时，我国加入世贸组织以后，大型企业首先被推入国际市场，要求大型企业必须用全球视野参与国际竞争。

（二）大集团是国民经济实现稳定、持续、健康发展的支撑和保障力量

国民经济是一个复杂且有规律的运行系统。按照现代经济组织理论，在这个庞大复杂的组织系统中必须有一支能够灵活应变、引领生产方式和消费方式、带动社会资源配置、驾驭市场波动风险的力量，保障经济体系的稳定，推动社会经济的发展。大型企业具有不可替代的作用；一是大型企业具有产业先导功能。在处于工业化进程中的国家，产业结构不是呈水平状的，而是呈矢量状的，走在前面的产业起着带动作用。有些经济学家将这样的产业称之为先导部门，并把先导部门的确立和发挥作用当做一个国家经济起飞的重要标志。先导部门的兴起充满技术创新、产品创新、市场创新，创新本身也充满着风险，从科学的发现、技术的突破，到技术的开发和应用，要经历艰辛、曲折的历程，从经济上可行到打开市场、产品得到市场认同还需要大量投入。因此先导部门的创立总是大型企业的专利，大型企业具有产业先导功能。二是大型企业具有产业组织功能。随着科学技术的不断进步和市场竞争的加剧，产业技术日益成熟，产业体系不断完善，生产的社会化程度越来越高，专业化分工协作越来越精细，产业的规模效益越来越明显。要形成一批有强烈规模经济要求的产业，必须具有雄厚的资本、技术、管理实力，这意味着只有大型企业才能胜任。大型企业以其雄厚的实力，发挥龙头企业作用，按照产业体系要求，通过控股、参股，形成大型企业集团。

（三）集团化水平不高是制约中国企业竞争力提升的重要因素

近年来，中央企业市场竞争能力显著增强，集团化运作水平也有明显提高，但同具有较强国际竞争力和影响力的大集团相比，还存在较大差距：一是部分企业母公司功能地位尚未完全确立；二是集团化的经营管理体系建设尚处于起步阶段；三是内部产业协同不足，产业链、价值链的梳理和建设还需经历较长的路程；四是资源整合不足，资源分散、低效状态未根本改变，一些企业大而不强，过度追求规模扩张，运行质量下滑，创新能力不足，软实力培育滞后。这些问题的存在，在开放的经济条件下，使其市场竞争劣势将越来越明显地表现出来。因此，无论是从参与国际竞争取得竞争优势，还是从保障国民经济持续健康发展的方面看，加快培育一批具有国际竞争力的大集团都是十分迫切的任务。围绕这一任务，需要着力做好以下工作：一是企业集团化组织体系创新。

针对多数中国企业下属法人单位多、管理链条长、总部控制力弱、“集”而不“团”等问题，要加强集团总部功能建设，准确定位总部功能，压缩管理级次，加强集团化运作与管控体系建设，确立集团战略、财务、业务、人事等管控体系。二是引导企业加大资源整合，促进产业协同，包括集团之间和集团内部的业务整合。三是支持有条件的大型企业集团探索产融结合。为增强大集团资金融通功能、利用金融工具改进商业模式、建立资本运作平台、培养和吸纳综合性人才，可选择少数具有一定资本实力和管理能力的大型企业集团探索产融结合。现阶段条件下，可鼓励企业集团设立财务公司，立足为主业融通资金，并有效管理风险。四是引导企业培育软实力，在品牌、自主知识产权、服务、精细化管理等方面狠下工夫。

二、有效发挥财务公司功能作用，提升中国企业集团竞争力

财务公司是大型企业集团产融结合的典型模式。产融结合在西方发达国家已有上百年历史。据统计，世界《财富》500强企业集团中，有80%的企业在不同程度实现了产业资本与金融资本的融合。而在中国，企业产融结合起源于财务公司，目前，财务公司是中国企业产融结合最普遍、最有成效的形式。财务公司发展的实践表明，财务公司在中国企业集团化发展过程中，担当着十分特殊而又重要的历史使命。

（一）搭建集团资金统一运作与管控的金融平台，有利于提升资金使用效率

企业集团所属子企业数量多、管理链条长，各级子公司各自开设银行账户、各自存贷款的局面，造成资金分散、风险失控、资源配置效率低。资金是企业运转的“血液”，资金管控是企业最为有效的管控。企业集团设立财务公司之后，集团各级子企业的资金均归集到财务公司统一管理、统一监控，实行收支两条线，及时归集，实时监控，创造了巨大的生产力：一是有效解决了资源分散问题。以中央企业为例，大型企业下属各级子企业平均多达200多家，假设一个子企业有10个账号，一个账号的资金为100万元，则一个集团的沉淀资金为20亿元。现在统一归集到财务公司平台，则解决了资金分散在数百个企业、数百个账号的问题。二是加快了资金融通，提升了资金使用效率。企业成立财务公司之后，可减少沉淀资金，加速资金融通，解决存贷双高问题，将沉淀存款用于企业建设，相应减少贷款，直接减少资金成本，增强价值创造能力。

（二）增强了集团总部资金运作和调控能力，加快中国企业集团化进程

资金是企业最基本的资源，管控好资金能极大地提升集团控制力；实现了集团化，才能实现集约化，才能实现发展方式的转变，才能提升竞争力。集团总部依托财务公司通过内部资金融通、周转以及发债融资等途径，增强了资源调配、资金监控能力；集团通过资金集中管理与全面预算管理、信息化系统建



设相结合,极大地提高了集团化、集约化和精细化管理水平,极大地推动了生产力充分释放。中国企业集团是在市场经济体制建设过程中组建起来的,大型企业集团均有上百个独立的法人单位,产权链条长,资源较为分散。在多元治理结构、多级法人的格局下,如何做到集团化运作成为大型国有企业管理体制改革的重要内容,也是在国际化进程中制约中国企业竞争力的重要因素。而在中国当前税收等体制下,很难取消下属法人单位实施总分公司体制或两、三级法人层级。在此情况下,只有按照市场规则,通过建立集团化的经营管理体系,实现资源优化配置和风险有效管控。一个集团做不到资金集中管理,也就做不到在现有多元、多级法人单位格局下存量资源适时地优化配置,很难做到集团化运作。因此,资金集中管理是解决当前国有企业“集”而不“团”、资源分散的重要途径,是国有企业通过实现集团化运作进而实现集约化经营来提升竞争力的重要措施,具有特别的意义。

(三) 寻求成本更低的资金支持,拓宽融资渠道

大型产业集团长期过多依赖银行贷款,不仅难以实现跨越式发展,而且会不可避免地陷入负债高企、当期盈利不足以支付贷款利息、资金链趋紧的困境。中国加入世贸组织之后,面临一个全面开放的竞争环境,要在国际竞争中立于不败之地,必须具有能够与跨国公司相抗衡的经营实力,必须快速做强主业,这就需要庞大的资金需求,需要不断开拓融资渠道。财务公司发债业务、内部委贷业务,都具有成本低廉、方便快捷、风险可控特征。企业集团通过设立财务公司,充分利用金融资源的杠杆效应,突破自身积累不足,赢得竞争优势。同时,有利于企业利用集团庞大的资金流延伸企业的价值链,通过与供货商、客户等建立融资关系,更加密切供应链企业之间的联系,有利于通过资金支持取得更多的合作收益。

(四) 寻求贴身、贴心的金融服务,实现战略协同

虽然金融市场发展创新较快,各类金融机构的服务能够满足企业需求,但由于各个企业因商业模式、经营理念、发展阶段等不同,需要适时的、差异化、低成本的甚至保守秘密的金融服务,任何一个外部金融机构都难以胜任。大型企业集团需要培育内部金融机构,提供贴身、贴心的金融服务。通过金融业务内部化,有效降低金融市场的交易成本。财务公司是集团的内部银行,具有保障集团成员企业资金风险的天然职能,对成员企业的长远发展和经营状况有着更加准确的把握,对企业的财务风险有着更深刻的理解,不会因企业一时的经营困难而轻易改变信贷政策;财务公司服务的对象是内部成员单位,熟悉行业特点,资金需求和市场风险比较清楚,业务审批流程高效;财务公司服务范围广泛,可以为成员企业提供“一站式”存贷款、票据贴现、内部结算等资金业务和保函等中间业务、远期结售汇等衍生业务、项目融资和投资银行等多种顾问