

# 集团资金管理在中国的创新案例



## 巨化集团资金集中管理的 创新与实践

主讲人：张明明

# 教师简介

## 张明明

- 管理学博士、教授、硕士生导师
- 杭州电子科技大学经济信息实验中心主任
- 兼任中国会计学会会计信息化专业委员会委员；第七届浙江省总会计师协会常务理事、学术部主任、信息化专业委员会主任；台湾东吴大学教授
- 研究方向：现代管理会计与国际理财；成本管理信息系统与企业管理信息化；会计决策与控制

## 案例特点--加强集团资金集中管理的重要意义

- 资金管理是企业集团财务管理的一项核心内容，企业集团由于自身结构的特殊性，成员企业众多，地域分布广泛，在资金集中管理上的问题尤其突出，表现为资金管理失控、监控手段缺乏、资金使用率低等方面，主要有：
  - ✓ 成员单位多头开户，集团无法有效监控资金流动；
  - ✓ 缺乏准确的现金流量预算，无法做到事前计划、事中控制和事后分析；
  - ✓ 缺乏科学统一的资金调控制度，致使企业决策者难以及时、准确、全面掌握资金信息，无法实施有效的管理、监督和控制。
- 因此采用资金集中管理模式，对于集团防范资金风险，提高资金收益具有重要的意义。



# 目录

- 一、企业简介
- 二、巨化集团资金集中管理的历史沿革
- 三、案例内容
- 四、取得的效益
- 五、创新与体会
- 六、案例点评



# 第一部分

P A R T O N E

## 企业简介



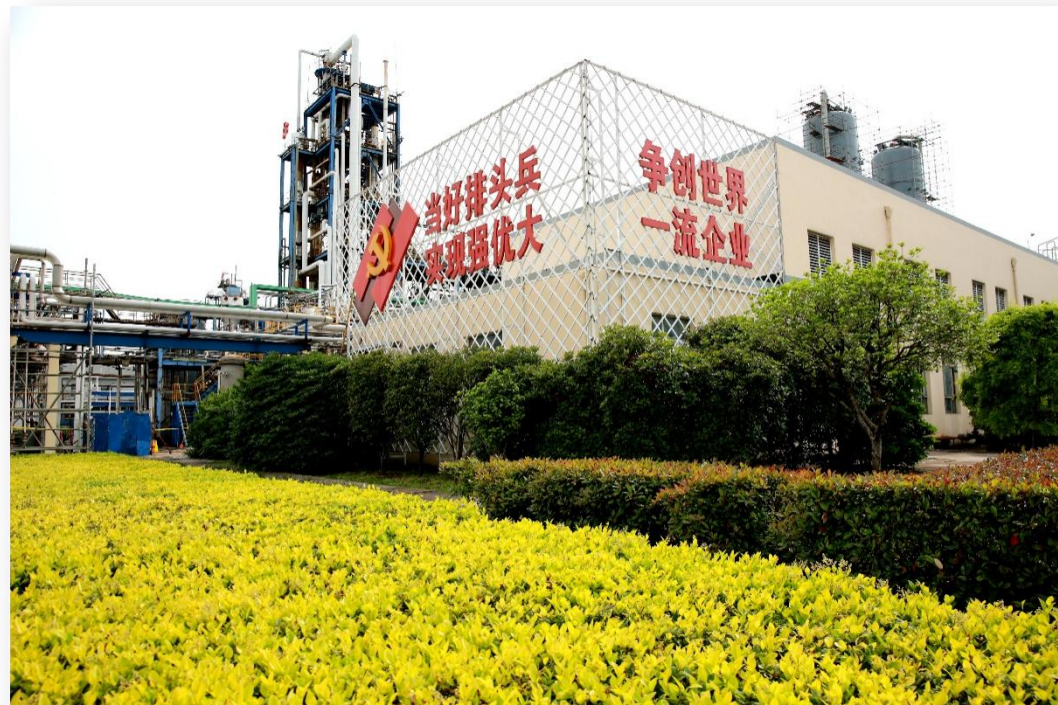
# 巨化集团有限公司

- 位于浙江衢州，创建于1958年5月，是当年浙江最大的国有化工企业。1984年8月更名为衢州化学工业公司，1993年经国家经贸委批准组建巨化集团公司，2017年5月公司改制为巨化集团有限公司。
- 全国最大的氟化工先进制造业基地之一和浙江省最大的化工基地。目前已形成在浙江衢州、宁波、舟山、连云港等生产基地的布局雏形。公司下设12个事业部和6大中心，化工主业涵盖氟化工、氯碱化工、石化材料、电子化学材料、精细化工等，兼有功能性新材料、装备制造、公用配套、物流商贸等生产性服务业。公司拥有国家级企业技术中心、国家氟材料工程技术研究中心、中国化工新材料（衢州）产业园、浙江巨化中俄科技合作园、企业博士后工作站等创新创业载体。拥有巨化股份(600160)、华江科技(837187)两家公众公司和一家财务公司、一家融资租赁公司。参股建设浙江石油化工有限公司的舟山炼化一体化项目。
- 2018年，公司累计实现营业收入312.7亿元，利润14亿元。



# 巨化集团有限公司

企业大力发展新材料、新能源、新环保、新物贸等“四新”产业，努力争创具有全球竞争力的世界一流企业。公司多次入选中国500强企业，是国家循环经济试点单位、国家首批“两化融合”体系贯标试点单位、努力争创具有全球竞争力的世界一流企业。



# — 第二部分 —

P A R T T W O

## 巨化集团资金集中管理历史沿革

1988年

## 成立联合银行

浙江省建行、浙江省工行与衢州化学工业公司联合银行正式成立，联合银行肩负银行及企业内部银行双重职能。集团各单位流动资金贷款均通过联合银行办理，集团赋予内部银行的控制职能由联合银行执行，各单位必须服从管理。

1993年

成立集团财务  
结算中心

2011年-2014年

资金集中管理

2014年2月

财务公司



# 巨化集团资金集中管理历史沿革

1988年

成立联合银行

1993年

成立集团财务结算中心

成立巨化集团财务结算中心，规范银行开户、实施银行存款限额管理、统一对外贷款、集中管理和使用商业承兑汇票。

2011年-2014年

资金集中管理

2014年2月

财务公司

# 全面预算经历的主要发展阶段

1988年

成立联合银行

1993年

成立集团财务结算中心

2011年-2014年

2014年2月

财务公司

## 资金集中管理

2011年，组织开通“银企互联”系统，巨化下属本、外埠分子公司100余家单位的银行结算账户全部纳入该系统，全面实行收支两条线管理。

2013年—2014年，推进资金管理信息化，建成资金预算管理系统、资金结算管理系统、汇票管理系统、银企互联接口系统、资金监控分析与预警系统5个系统模块。实现以“银企互联”系统为抓手，以“一个中心、两个资金池”建设为核心，以制度化建设为保障，以统一融资、担保管理为重点，以资金管理信息化为支撑的“五位一体”的内部资金管理模式。

资金集中管控经验多次获巨化集团管理创新奖并得到省国资委充分肯定和推广。

# 全面预算经历的主要发展阶段

1988年

成立联合银行

1993年

成立集团财务结  
算中心

2011年-2014年

资金集中管理

2014年2月

## 成立集团财务结算中心

2014年2月成立巨化集团财务公司。财务公司分多个批次稳健、有序、持续开展成员单位资金账户的平移工作，实现了集团成员单位资金归集全覆盖。

重点围绕资金集中管理，推进以财务公司为主办单位的“票据池”业务，持续提升集团资金管控能力、金融服务能力、价值创造能力。

# 第三部分

P A R T T H R E E

## 案例内容

# (一) 巨化集团资金集中管理总体设计

## 1. 资金集中管理的目标

**集中资金，聚财生财。**通过集中下属分散的资金，实现集团整体资金的调剂。

**加强监控，防范风险。**通过对各单位资金运用的审核，防范资金风险。

**借助平台，提高效率。**通过银企直联，提高工作效率，加速资金周转。

**统筹安排，降低成本。**集团统一融资、统一理财，降低集团整体资金成本。

目的：提高资金整体使用效率、防范经营风险



# (一) 巨化集团资金集中管理总体设计

## 2. 资金集中管理原则

**全面集中：**根据集团战略发展需要全面集中管理和配置资金资源，实施包括统一筹资在内的流动性管理。

**合法规范：**资金管理应当在相关法律、法规、监管规则允许的范围内开展（集团下属上市公司的资金集中管理，须符合上市的监管法规），确保资金管理合法、合规。

**风险可控：**资金管理须在确保集团整体流动性的前提下开展，切实做好头寸管理，保障各单位正常经营所需资金。

**效益最大：**资金管理须以提升资金使用效率、降低整体资金成本为目的，确保集团整体利益最大化。

目的：提高资金整体使用效率、防范经营风险

## (二) 巨化集团资金集中管理方法和特色

### 资金集中管理的特色：

- 巨化集团通过“方法优化、组合运用、立体保障”，发挥集团管控优势，打造便捷、高效、集约的资金系统。
- 由浙江巨化信息技术有限公司开发了巨化资金管控与银企互联系统，通过集团财务结算中心和工、农、中、建等商业银行的系统集成达到了直联，建立了与银行网银系统实时、安全的链接通道：
- 集团下属资金账户均纳入系统管理，实现了银企自动对账、在线信息交流和交易指令发送等。
- 通过收支两条线管理，实现集中高效的资金预算、支付、归集、调拨、票据池和其他特定服务等业务。





## 1.力推“银企 互联”，强化 管控手段



2011年4月，巨化集团正式启动银企互联项目，首先是全面清理银行开户，取缔睡眠账户、隐性账户。



2011年8月，集团全面开通银企互联系统，全公司下属本、外埠分子公司100余家单位纳入该系统。

# 1. 力推“银企 互联”，强 化管控手段

**“银企互联”系统的开通，对提升资金管理有以下五方面的促进：**

- ✓ 一是做到收入资金实时归集：银行可以将各单位资金实时归集到集团总账户，实现“零存量”运行。
- ✓ 二是做到支出资金零余额支付：各单位日常支出实行日间透支、日终清算补充方式。
- ✓ 三是做到资金实时监控：结算中心可以通过银企互联系统对各单位账户进行动态监控、及时掌握各分子公司的资金运行情况。
- ✓ 四是银企互联系统可实现银企自动对账。
- ✓ 五是做到资金安全更有保障：每笔资金支付需经过分级（子公司、集团）授权审核才能实现。信息公司设专人负责网络安全。



## 2.分类管理，构建“一个中心、两个资金池”管控模式

**(1) 对纳入收支两条线管理的单位资金，由结算中心统筹进行资金调度管理。**

对集团合并报表范围内（上市公司除外）的全资、控股单位，全部纳入收支两条线管理。所有资金必须按规定及时归集到财务结算中心，并由结算中心对资金进行统一管理和调度。

**(2) 对不能纳入收支两条线管理的单位资金，采取“本币资金池”模式进行监督管理。**

主要包括上市子公司、参股（并受托管理）单位资金等，因政策原因，这部分资金不能纳入结算中心收支两条线管理，公司采取了“本币资金池”模式进行监督管理。对于该资金池的资金采取相对分权的管理模式。



**(3) 对开展进出口业务且留有外币余额的单位资金，由集团建立“外币资金池”进行统筹管理。**

集团下属有部分单位从事进出口业务，并具有一定量的外币存量规模，为合理运用该部分外币资源，集团争取了“外币资金池”管理政策。



### 3.突出制度建设，规范资金运作流程。

本着管理制度化、制度流程化、流程信息化的管理理念，集团注重制度建设：近年来先后完善出台了巨化集团

《资金管理办法》、

《对外大额及特殊事项资金使用管理办法》、

《财务结算管理办法》、

《商业汇票管理办法》等多项管理办法，努力将权力纳入制度的笼子。

### 3.突出制度建设，规范资金运作流程。

2011年集团率先在省属企业中提出商业汇票集中管理举措，取得较好成效，具有巨化特色创新理念：

**产品差别定价制度。**在制定销售策略时，集团按产品分畅销、平销、滞销三种情况分别制定货款回笼的现金、票据比例和票据回笼类型标准，并根据收取的不同类型的银行承兑汇票执行不同的产品价格，同时根据货款回笼比例及回笼质量对营销人员进行绩效考核。

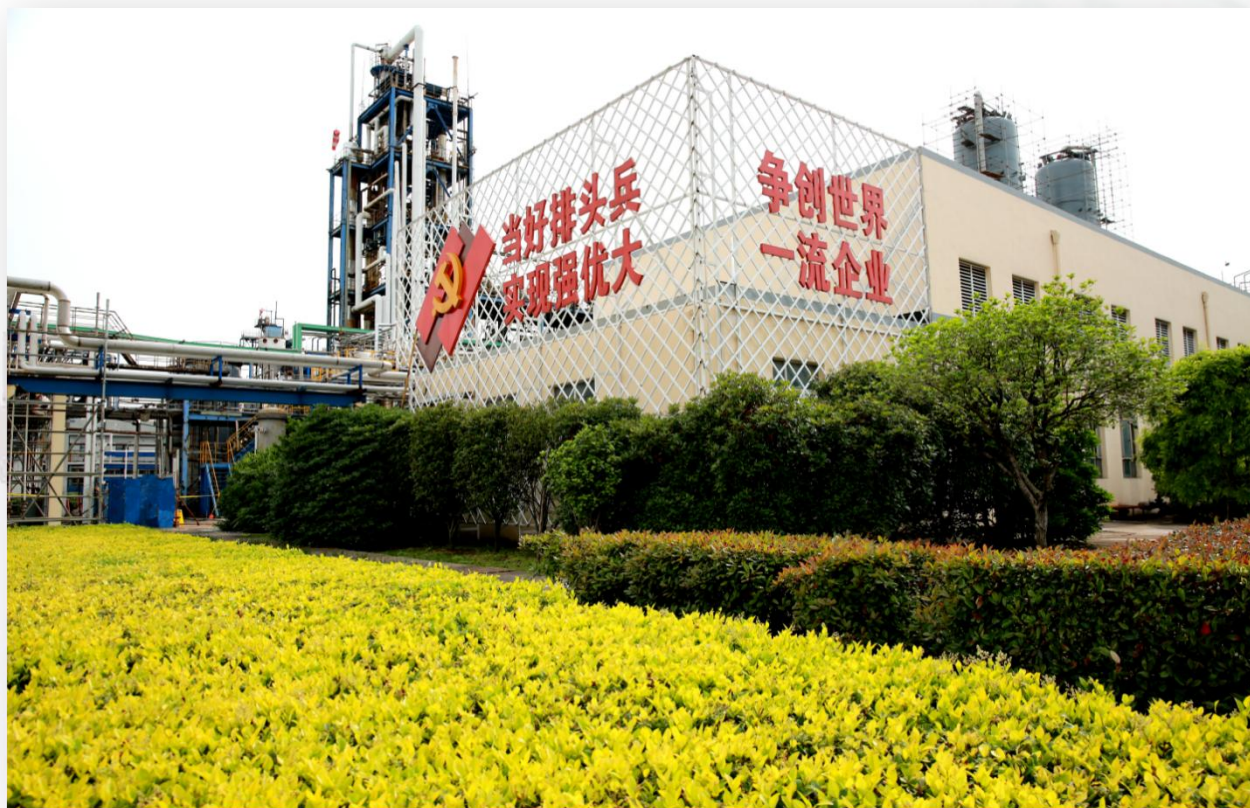
01

**票据全程信息化管理。**为提高运作效率，开发了一套汇票管理信息系统，从销售回笼到采购支付环节的实物汇票交接，全过程实行网络管理，而且该平台还延伸到营销部门和供应采购部门。

02

## 4.强化融资担保统一管理，防范资金风险

集团对融资担保管控开创了  
“三大融资平台”加“一控四  
统一”的管理模式。



## 4.强化融资担保统一管理，防范资金风险

- “三大融资平台”是指集团层面、股份公司层面、资产质量较优的独立子公司。

集团利用资产合并  
优势侧重发债融资

巨化股份公司利用  
上市公司平台优势  
侧重股权融资

集团下属重点骨  
干全资子公司利  
用集团担保及资  
源配套优势着重  
向银行融资



## 4.强化融资担保统一管理，防范资金风险

### 一控

预算总量控制

### 四统一

统一授信、统一谈判、  
统一审批、统一备案

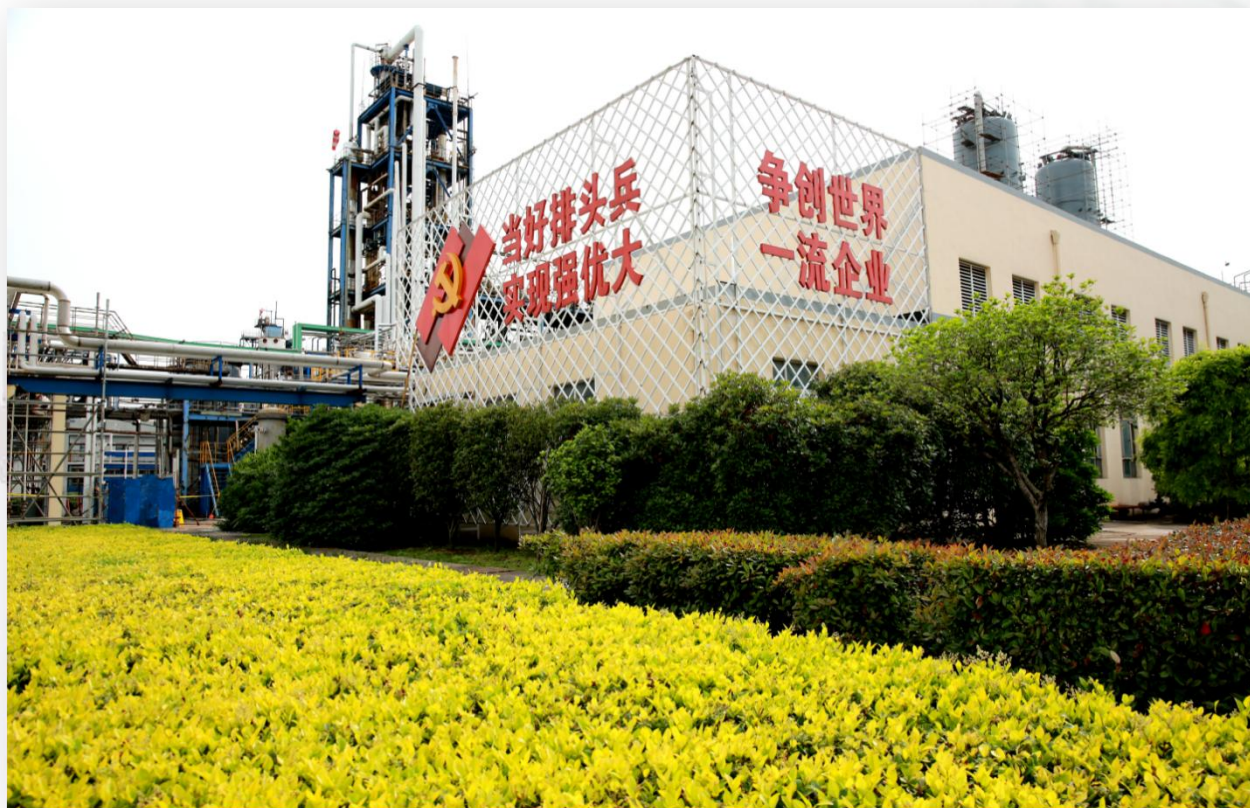
一控  
四统一



## 4.强化融资担保统一管理，防范资金风险

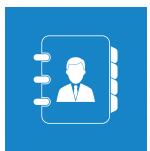
**“三大融资平台体系”加“一控四统一”管理模式是集团上下资金管理多年来的实践提炼,是一个双赢的选择。**

这种模式有效地集中资源，增强了谈判议价能力；从二级单位来说减轻了融资压力，降低了融资成本。

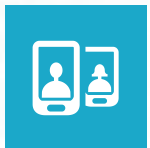


## 5. 依托信息化平台支撑，提高资金周转效率

- 巨化资金管控与银企互联系统由浙江巨化信息技术有限公司自行开发，包括资金预算管理系统、资金结算管理系统、汇票管理系统、银企互联接口系统、资金监控分析与预警系统等模块，为集团资金管理提供了有效的平台支撑。



通过**资金预算管理系统**，可以根据实际情况实行年度、月度甚至日资金预算。通过**资金结算管理系统**，可以实现账户管理、内部结算、内部托收、内部借款、协定存款、外部融资、资金支付、资金归集、资金划拨等功能，实现集团资金结算业务的方便快捷。



通过**汇票管理系统**，可以实现票据全程信息化管理，形成集团汇票资金池和单位汇票资金池，全面监控各成员单位的资金运营状况。



通过**银企互联接口系统**，实现企业与银行数据交互的接口。



通过**资金监控分析与预警系统**，集团总部可以及时掌握下属企业的资金运营信息，做到主动监控、及时预警、准确决策。



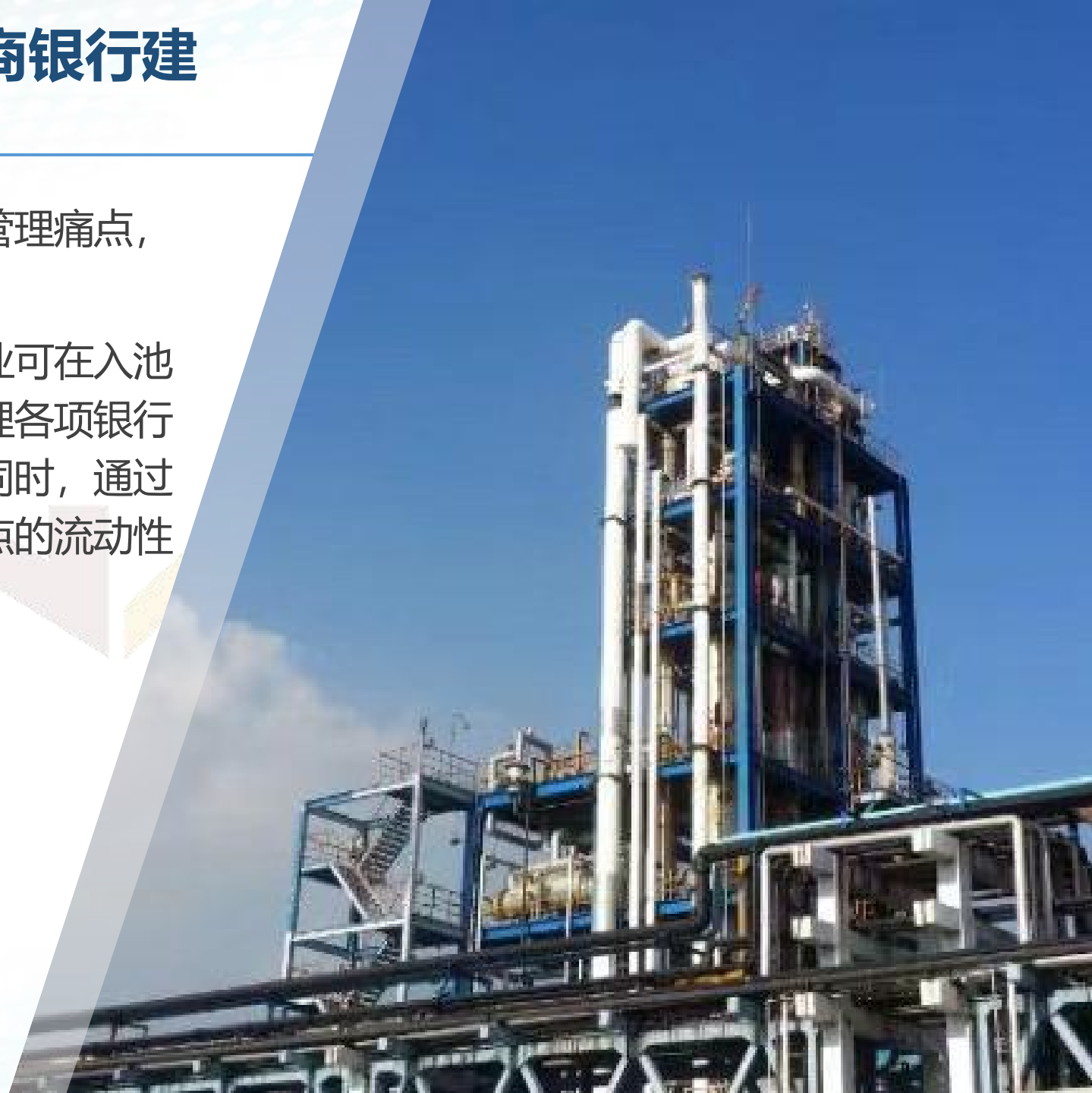
## 6. 依托财务公司平台，实现对上市公司资金集中管理

财务公司通过与上市公司签订《金融服务合作协议》，将上市公司纳入财务公司成员单位，解决了多年来结算中心无法实现的对上市公司的资金集中管理。



## 7.积极探索票据池业务，在浙商银行建立了票据池

- 浙商银行“涌金资产池”，抓住流动性管理痛点，汇“池”成金，解决企业流动性难题。
- “涌金资产池”作为池化融资平台，企业可在入池资产质押生成的池融资额度内，灵活办理各项银行表内外授信业务，在持有高收益资产的同时，通过浙商银行提供的短期融资，满足任意时点的流动性需求，兼顾资产流动性与效益性。
- 2014年末，巨化集团与浙商银行签订了票据池相关协议，2015年正式运营，通过商业汇票规范化管理，实现了汇票管理系统与银企互联的并轨运行，将公司现金流和汇票流全部纳入预算管理，达到现金流和汇票流“双流合一”，实现了集团资金流的全面集中管理。



# 第四部分

P A R T F O U R

## 取得的效益

- 通过五位一体监管模式的运用，巨化资金理财能力得到有效提升，降本增效成效明显。



# 1.盘活了存量资金，加快了资金周转，提升了效率和效益



通过对现金流和汇票流全面集中管理，有效地盘活承兑汇票，同时由于实行二级单位在外部银行账户存款“零余额”管理，资金集中流量明显增加。

2019年9月末，巨化财务公司成员单位达110余家，年降低资金成本达1亿元；银行承兑汇票入票据池总额100余亿元、出票总额约60亿元，巨化集团年节约财务费用3000余万元。

## 2.集团对外融资议价能力显著增强



基于集团良好的负债结构和资金调配能力，巨化在资本市场树立了较好的信誉与影响力，融资议价能力明显提高，有多家金融机构提供贷款利率下浮10%的融资。



### 3.资金整合能力增强，企业抗风险能力提高

集团整体资金调度能力显著提高，即使面对2011年国家持续从紧的货币政策，集团整体资金链仍然相对宽松，年末资产负债率降至51%，其中不排除效益与股份公司再融资因素，但资金有效集中也是一个重要方面。





## 4.实现资源共享，提升社会效益



.....

巨化资金管控与银企互联系统项目已拓展至巨化集团以外多家单位，目前为止，云和县国有资本运营管理有限公司、常山县国有资产投资运营有限责任公司、衢州市国有资产经营有限公司、龙游县国资委、中国农业银行股份有限公司衢州分行（衢州市财政国库支付中心）、湖北鄂州财政六家单位资金管控与银企互联系统均由浙江巨化信息技术有限公司开发，并已全部上线运行，实现资源共享，提升社会效益。

.....



## 4.实现资源共享，提升社会效益



### “资金池”得到使用单位高度评价

衢州国资委：集中管理，统一调剂，衢州国资“资金池”是全省国资系统创新之举，“资金池”改革主要是破解各个国资公司资金管理、运行中存在着“三高”的问题，即存款高、贷款高和资金成本高的现象。



# 第五部分

P A R T F I V E

## 创新与体会

# 创新与体会

## (一) 资金集中管理的重要性

- ✓ 资金集中管理是现代企业集团的资金管理方式，通过制定资金管理制度，明确筹资、银行开户、货币资金、票据、对外投资资金、工程项目资金、理财管理等内容，可规范集团资金管理行为，合理调配资金，建立健全资金运作体系，取得最佳的经济效益。





# 创新与体会



## (二) 资金集中管理成功的关键因素

1. 领导重视是推行资金集中管理管控的前提。集团各级领导的支持、二级单位的协同是推进资金集中管理管控的先决条件。
2. 资金集中管理涉及面广，力度大，不可能一蹴而就，需要整体安排，分步实施，逐步推进。
3. 借助平台，做好服务。各单位资金结算通过资金管理系统实施，内联成员单位、外联合作银行，实施高效、便捷的资金结算。
4. 兼顾成员企业、集团、合作金融机构利益，实现多方共赢。



# 创新与体会



## （三）多次荣获集团管理创新奖， 有明显推广应用价值

- ✓ 巨化集团副总会计师、财务资产部部长汪利民受邀担任涌金资产池特聘顾问（全国仅10位大型企业集团高管受邀）；
- ✓ “票据池”、“资金池”协同集团融资管理《多渠道融资降成本，双池并举增效益》项目荣获集团2015年度十大管理创新奖一等奖；
- ✓ 《拓渠道，全力保浙石化项目出资；精运作，努力降低公司财务费用》项目荣获集团2017年度十大管理创新奖二等奖；
- ✓ 《创新融资工具 纾解融资难题 助力集团高质量发展》项目荣获集团2018年度十大管理创新奖二等奖。

“票据池”是企业资金流动性管理的利器，具有可借鉴和可复制性，有明显的推广应用价值。

# 第六部分

P A R T S I X

## 案例点评



# （一）资金管理创新的概述

- 强化资金管理是确保企业战略目标实现的必要条件之一，以资金集中管理为主线的新一代企业管理理念已成为大型集团企业的共识并加以积极实践。
- 资金集中管理模式，是通过统一的资金管理系统进行资金结算，由集团公司财务结算中心或财务公司进行统一的资金支付审核，以防范资金风险，提高资金收益。
- 集团资金集中管理模式包括：总部财务统收统支、总部财务备用金拨付、总部结算中心或内部银行、财务公司等多种模式。企业可以根据具体情况选择或自行创新。

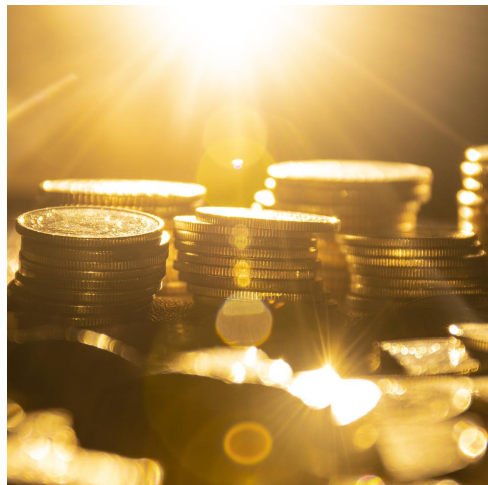




## (二) 巨化集团资金集中管理创新的亮点

- 企业规模越大，对资金进行集中管理、科学管理的重要性和必要性就越显著，由于巨化集团成员众多，地域分布广泛，在资金集中管理上的问题尤其突出，所以高效的资金管理构成了企业的核心竞争力之一。





# 1. 巨化集团资金集中管理的发展历程

---

巨化集团资金集中管理经历了联合银行、结算中心、财务公司等阶段，目前已经建立了“资金池”、“票据池”，并完成“外汇池”系统搭建，打通外债及境外放款业务通道。

巨化集团财务有限责任公司2014年2月获批开业，实现了集团成员单位的资金全归集。集团企业通过资金集中管理，充分彰显资源的“聚合”效应，并通过“池化”方式，将资源的各个要素进行重新组合，形成新的资源。



## 2. 信息化为资金集中管理助力

---

由浙江巨化信息技术有限公司自行开发了“**巨化资金管控与银企互联系统**”，通过集团财务结算中心和工、农、中、建等商业银行的直联，集团下属资金账户均纳入系统管理，实现了银企自动对账、在线信息交流和交易指令发送等。

通过收支两条线管理，实现集中高效的资金预算、支付、归集、调拨、票据池和其他特定服务等业务。



### 3. “票据池” 的业务尤具有特色

---

重点推进以财务公司为主办单位的“票据池”业务与“外汇池”建设，持续提升集团资金管控能力、金融服务能力、价值创造能力。

总之立足集团战略、突出服务功能，努力把财务公司打造成集团公司的“集团资金集约管理中心、综合金融产品服务中心、战略协同和金融价值创造中心”，以“资源、资产、资本、资金”运作为主线，推进产融结合、投融并举，全力助推集团高质量发展。



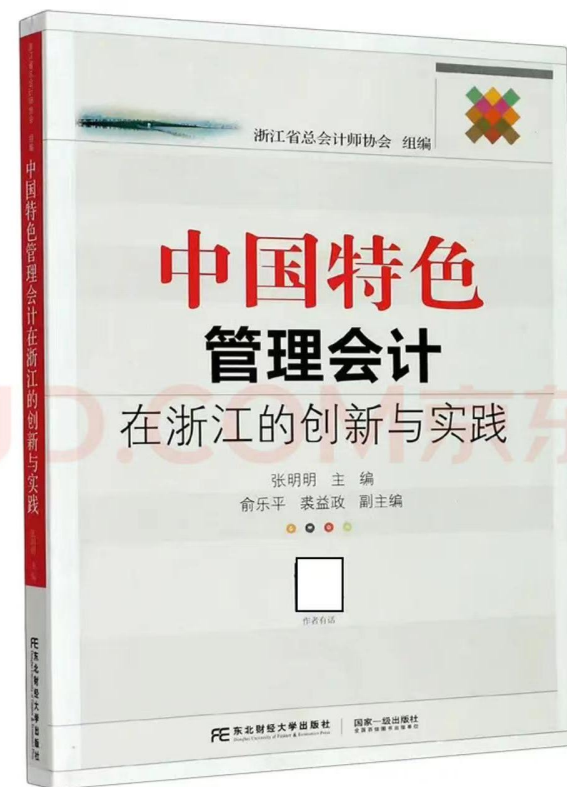
# 参考资料

浙江总会计师协会：

《中国特色管理会计在浙江的创新与实践》

东北财经大学出版社，

2020.11



## 参考资料

余绪缨

《综合文集》

中国财政经济出版社，

2003.1



谢谢大家!

SN41

