

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515137

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国中化集团公司资金集中管理模式探析

Experimental Analysis into the Integrated Capital
Management Model of Sinochem Corporation

高 燕

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2008年4月

论文答辩日期: 2008年 月

学位授予日期: 2008年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008年4月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 5 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

导师签名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

资金是企业的血液，资金管理是企业财务管理的重点。世界 500 强企业集团绝大多数都实现了资金集中管理。资金集中管理主要有报账中心、结算中心、内部银行和财务公司等几种形式，每种形式有自己的特点，财务公司作为非银行金融机构，是其中功能最全的形式。

中国中化集团公司是国务院国资委监管的国有重要骨干企业，自 1950 年成立以来经历了三个发展阶段。1999 年至今为第三阶段，也是最重要的阶段，逐步形成了目前的核心业务，取得了一系列的成绩。

1998 年的中化集团面临着一系列内部管理问题，在亚洲金融危机爆发时，引发了中化集团的支付危机。在度过困境后，中化集团开始苦练“内功”，资金集中管理作为全面改善工程的重要管理环节，于 1999 年开始在全集团启动。

初期的资金集中管理主要包含资金预算管理、融资集中管理、银行账户集中管理和现金集中管理。其中现金集中管理依托全资子公司中国对外贸易信托投资公司为平台，以资金信托计划方式延续至今。结算集中管理是 2006 年开始推行的，是资金集中管理的延伸。资金集中管理在保障资金供应、保证资金安全、提高资金效率、降低资金成本方面取得了很大成效。

现行资金集中管理模式受平台本身所限，产生了诸如缺乏结算功能导致现金集中与结算集中割裂、筹资功能不全、投资功能有限、上市公司无法参与集中等问题，同时全集团尚未建立统一的资金信息平台、缺乏现金流动态管理也是目前资金集中管理模式中的欠缺。

为解决上述问题，中化集团将采用财务公司模式作为替代。财务公司的结算功能、内部银行功能、融资功能、投资功能、财务顾问功能等将弥补原模式的不足。在财务公司模式下，建立全集团统一的资金管理平台，并构建全集团统一的现金流指标体系，加强对现金流的统一管理，必将使中化集团的资金集中管理水平更上一层楼。

财务公司模式下，仍无法做到企业集团海内外资金在一个现金池集中，这是目前政策的限制。

关键词：资金集中管理模式；内部银行；财务公司

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Capital is blood to businesses and capital management is the key to financial management. The most majority of Fortune 500 companies have integrated capital management by setting up accounting centre, clearing centre, internal bank and financial company. Each form has its own features while financial company, as a non-banking financial institute, is the most multi-functional one.

SINOCHEM, one of the backbone state-owned-enterprises under supervision of State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council(SASAC), has gone through three major development stages since its establishment in 1950. The most important stage is from 1999 to date, when current core business has been evolving gradually and has reached a series of achievements.

The year 1998 was difficult for SINOCHEM. Internally it faced various management problems. Externally, the Asian Financial Crisis caused payment crisis for the group. After getting through the hard time, SINOCHEM started to focus on internal development and launched integrated capital management program, a key link in the comprehensive improvement plan throughout the group in 1999.

Primary integrated capital management is composed of budget management, integrated fund-raising management, banking account management and cash management. Integrated cash management started from capital trusteeship plan (which is still in place today) on the platform of China Foreign Economy and Trade Trust & Investment Co., Ltd. Integrated clearing management was launched in 2006 as an extension of integrated capital management which is highly efficient in capital provision, security, efficiency and cost.

Due to the limitations of current integrated capital management model, there exist problems such as disconnection between cash integration and clearing integration (because of the model's lack of clearing function), limited fund-raising and investment, failure for listed companies to participate in the integration, lack of integrated capital information platform and cash flow rolling management system.

To solve the above problems, SINOCHEM will substitute with the model of

financial company, as its functions such as clearing, internal banking, fund raising, investment and financial consulting will make up for weakness of the current model. It will set up an integrated capital management platform and cash flow index system to strengthen integrated cash flow management, which will bring the group's capital management to a new level.

Currently, the policy constraint for financial company model is that domestic and international capital within the group can not be integrated in one cash pool.

Key words: integrated capital management Model, internal bank, financial company

目 录

第一章 研究绪论	1
第一节 资金集中管理的四种模式	1
一、报账中心.....	1
二、结算中心.....	1
三、内部银行.....	2
四、财务公司.....	2
第二节 本文研究的主要问题	3
第二章 中化集团概况和 1998 年以前面临的问题及对策.....	5
第一节 中化集团的发展历程和现状	5
一、中化集团的发展历程.....	5
二、中化集团的主营业务.....	6
三、中化集团组织架构.....	8
四、中化集团目前的财务状况.....	9
第二节 中化集团 1998 年以前面临的问题及对策	10
一、中化集团 1998 年以前面临的问题.....	10
二、中化集团的对策.....	11
第三章 中化集团资金管理的内容、取得的成效及存在的问题.....	12
第一节 中化集团推行资金集中管理的前提条件	12
一、组织机构上的保证.....	12
二、管理制度的建设与创新.....	13
三、信息化手段的运用.....	13
四、企业文化的积淀和影响.....	14
第二节 中化集团初期资金集中管理模式的主要内容	14
一、资金预算管理.....	14
二、融资集中管理.....	21
三、银行账户集中管理.....	24
四、现金集中管理.....	25

第三节 中化集团资金集中管理所取得的成效	28
第四节 目前大力推进的结算集中管理	32
第五节 中化集团目前资金集中管理模式存在的问题	33
第四章 中化集团资金集中管理改进建议及实施措施	36
第一节 中化集团资金集中管理改进建议	36
一、建立财务公司模式下的资金集中管理模式	36
二、设立全集团统一的资金信息平台	40
三、加强对现金流的过程管理	40
第二节 实施措施分析	41
一、明确集团公司资金管理部与财务公司的定位	41
二、引入银行信贷管理机制，对内部信贷资金实行全程监控	41
三、从制度上保证资金集中管理的效果	41
四、尽快把上市公司纳入集团公司资金集中管理范围	42
五、向国家外汇管理局申请集团内部特殊外汇政策	42
六、建立全集团统一的综合信息服务平台	42
七、构建全集团统一的现金流指标体系	43
八、加快专业人才队伍建设	43
第五章 结论和建议	44
第一节 本文的主要结论	44
第二节 目前所面临的政策“瓶颈”	44
结束语	46
参考文献	47
致谢	48

第一章 研究绪论

第一节 资金集中管理的四种模式

资金是企业的血液，是企业赖以生存和发展的基础。资金作为一项高流动性、高风险性的资产，如何对其进行科学有效的管理、增强安全性和提高使用效率，得到了所有企业管理者的高度重视。资金管理是企业财务管理的重点，也是企业内部控制的重要环节。

我国企业正处于逐步向“做大、做强、做优”的集团化模式发展的大环境，规模壮大、业务多元化、地域分布广以及多级法人治理成为现代企业集团的突出特点。在集团化发展的重要进程中，资金的重要性尤为突出。借鉴世界管理水平先进企业的经验，资金集中管理是对资金的安全性和效率的有效保障。目前，世界500强企业集团80%以上都实现了资金的集中管理，进行全球资金集中控制和调配。

资金集中管理模式在不同的企业表现为不同的形式，主要有报账中心、结算中心、内部银行和财务公司等几种形式。这几种模式产生于特定的历史背景，适用于不同的集团公司。

一、报账中心

具体方式即拨付备用金。由集团总部在一定期限内给成员单位拨付一定数额的资金备用，成员单位使用后持相关凭证到集团总部财务部门报销以补足备用金。这种模式下成员单位不具有独立财权，没有自己的财务部门，需制定资金计划报备集团公司，在集团公司规定的范围内使用资金，仅对备用金限额内的资金具有一定的支配权。

二、结算中心

指在企业集团内部设立独立的职能机构——资金结算中心，统一办理集团内部各成员单位的资金收付和往来结算，其职能包括集团成员单位资金的内部转账、结算、筹措、规划、调控等。结算中心需在银行开立一个总账户来归集和管

理从集团下属成员单位上划的资金。成员单位在结算中心各自开立独立的账户，进行独立核算。

在此模式下，集团成员单位拥有现金的经营和决策权；集团公司可对集团内资金统一结算，统一调配，减少资金沉淀成本，提高使用效率；实行收支两条线，各成员单位根据当日资金使用计划申请下拨资金对外支付，同时将从外部收取的现金收入集中到各自的结算中心账户；集团公司可通过审批监控资金流向；各成员单位可不直接对外借款，由结算中心对外统一办理，等等。

按照资金管理的松紧程度，结算中心可分为较为宽松的管理方式（超额上收、根据预算全额下拨）、相对严格的管理方式（备用金账户管理）和严格的管理方式（集中结算）。结算中心是内部银行的基础。

三、内部银行

在结算中心的基础上增加了内部融资信贷功能，是开放式的结算中心。内部银行实施银行化管理，统一对外筹措资金，对下属成员单位统一发放贷款。内部银行可根据有关规定发行内部支票和货币，在各成员单位之间使用。内部银行可统一制定结算制度，规定结算方式、结算时间，规范结算行为。在结算职能和信贷职能基础上实施监督控制，对结算业务中资金流向的合理性和合法性进行监督，及时发现问题并防止资金使用的盲目性。内部银行可通过建立信息反馈系统，定期或不定期地反馈内外部资金流通状况。

四、财务公司

财务公司是专门从事集团公司内部资金融通业务的非银行金融机构，其较内部银行模式的优势在于其能行使部分银行职能，又可开展投资银行业务，还可向金融控股公司发展，为集团公司提供全方位的金融服务。财务公司具有银行业的清算功能；可运用同业拆借、票据转贴现、外汇及有价证券交易、发行债券或股票等手段融资，充当集团公司的融资平台；可将集团内闲置资金对外投资，增加剩余资金的投资收益，提高资金运用效率；可为集团内成员单位提供担保、资信调查、信息服务和投资咨询等。

不同的企业集团可以根据自身情况选择不同的资金集中管理模式，同一企业

集团在不同的发展阶段也可以根据实际情况采用不同的资金管理模式，资金集中管理模式不是一成不变的，它可以在实践中不断地被优化，以更好地适应集团企业内部管理需求。本文将结合中国中化集团公司近年来在资金集中管理方面的探索和发展，对集团公司资金控制的有效模式予以试探讨。

第二节 本文研究的主要问题

中国中化集团公司（以下简称“中化集团”）成立于 1950 年，是国务院国资委监管的国有重要骨干企业，前身为中国化工进出口总公司。2007 年第 17 次入围《财富》全球 500 强，名列第 299 位。

1998 年以来，中化集团大力推行管理改革和市场化发展战略，积极探索传统国有外贸企业向以市场为导向的营销服务企业的转型，通过创新经营模式和向传统优势贸易业务的上下游延伸，在石油、化肥、化工三大核心领域逐步形成了集资源、研发、生产、物流和营销于一体、全球协同运作的产业价值链，在金融和酒店地产领域也取得了长足进步，进一步拓宽了企业发展空间，使企业经营业绩持续快速增长，核心竞争能力和立足市场的可持续发展能力不断增强。

中化集团 1999 年以来获得的可持续、健康发展得益于集团公司制定的清晰的战略目标，得益于管理改善工程的实施，得益于集团公司统一的发展理念的贯彻与企业文化的渗透。在管理改善工程中，资金管理模式的变革是其中最为重要、也是与过去相比最为彻底的环节。中化集团资金管理的革新是基于建立有效的内部资金市场，并以此为依托，综合运用行政计划与市场化手段，实现资金集中管理的目标。这就是中化的资金管理理念。这一理念是在中化集团发生支付危机这一惨痛的教训后坚定不移地树立起来的，也是企业发展的最现实的需要决定的。

国有资产管理委员会研究中心李保民主任在 2007 年 11 月在北京举办的“企业集团财务公司资金集中管理培训班”的讲话中对资金集中管理的必要性作了如下评述：资金集中管理是集团企业发展壮大的需要；是集团企业整合资源的需要；是集团各职能部门协调与配合的需要；是防范集团企业风险的需要；是集团企业树立良好社会形象的需要。

本文将从中化集团的发展历程和现状开始描述，回顾中化集团在资金集中管

理实施前曾经面临的种种问题，阐述中化集团资金集中管理的主要内容，总结资金集中管理带来的成效，同时剖析目前资金集中管理模式中存在的问题和不足，结合世界先进的集团企业资金管理模式尝试提出建议，寻找优化方案，探索中化集团资金集中管理的未来发展思路，提出相应改进措施。通过研究中化集团资金集中管理的发展历程和取得的成效，对上述资金集中管理的必要性予以论证。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 中化集团概况和 1998 年以前面临的问题及对策

第一节 中化集团的发展历程和现状

一、中化集团的发展历程

中化集团的前身中国进口公司成立于 1950 年 3 月 1 日，是新中国第一家专业从事对外贸易的国有进出口企业。中化集团自成立至今，共经历了三个大的发展阶段。

第一阶段，公司成立至八十年代中期。中化集团从单纯的出口公司逐步发展成为国际贸易界举足轻重的石油化工品贸易商，组建了一批联营经济实体，使化工产品出口大幅增长，到 1986 年已达 7.08 亿美元，年贸易额居国内同行业领先地位。

第二阶段，八十年代中期至九十年代末期。1987 年国务院批准中化集团进行国际化经营试点。经过七年的时间，中化集团初步发展为跨行业、多功能、综合化、国际化经营的跨国公司。1994 年底，国务院正式批准中化集团在全国首家进行综合商社试点，试点目标是：建成以贸易为主业，集贸、工、技、金融、信息等功能为一体的国际化、实业化、多元化、集团化的综合贸易公司。1998 年，中化集团成功抵御了亚洲金融风暴的冲击。

第三阶段，1999 年至今。从 1999 年开始，面对经济全球化进程加快和中国市场经济体制改革不断深化的大趋势，中化集团确立了“培育市场经济条件下盈利能力”的核心战略思想，开始推行市场化发展战略，实施战略转型，并于 1999 年 7 月正式启动管理改善工程，由此步入了一条崭新的发展道路。期间，中化集团控股的中化国际（600500）在上海证券交易所成功上市，驶入了国内资本市场；化肥业务资产实现了在香港资本市场上市，成为我国化肥业海外上市第一股。通过并购，石油业务在海外获得了中化集团历史上第一口油田，石油上游延伸战略取得实质性突破。在公司 2000 年正式成为中央直接管理的国有重要骨干企业后，连年屡创佳绩，至 2005 年中化集团不仅全面超额完成了国资委下达的考核指标，而且提前三年实现“再造一个新中化”的财务目标。2007 年 8 月，中化房地产业

务板块在香港成功上市。2007 年，中化集团重组沈阳化工研究院和中国种子集团公司，在研发领域和农业板块壮大了力量。2007 年 5 月，中化集团被中宣部、国务院国资委评选为“2007 年全国国有企业典型”。

本文主要阐述中化集团从第二阶段至第三阶段的发展历程中资金集中管理模式作为管理手段之一所取得的成果，以及在未来发展进程中资金集中管理模式需要不断优化以适应集团整体发展需要的改进方向和实施措施。

二、中化集团的主营业务

中化集团的主营业务包括：石油、化肥、化工产品贸易、分销及物流，原油、燃料油、天然橡胶期货；境外油气资源勘探开发，石油炼制，化学矿采选，化肥和化工品生产；酒店、房地产开发经营。按板块来分主要包含石油业务、化肥业务、化工品业务、金融服务业务和酒店房地产业务等。其中，石油、化肥、化工品业务主要以贸易为主，支撑着集团公司的规模。

中化集团是中国四家国家石油公司之一，从事石油业务经营已有 50 多年的历史。石油业务由勘探开发、原油、燃料油、轻油、仓储物流和炼化六大经营板块组成，分别从事境外油气资源勘探开发、原油国际贸易、燃料油和轻油国内外贸易及分销、仓储物流设施建设与运营和炼化项目的经营与开发。近年来，公司在巩固石油国际贸易优势的基础上，加快向石油产业上下游延伸，初步构建起集勘探开发、原油和石油产品贸易与分销、石油仓储物流服务、石油炼制于一体的比较完整的产业链，进一步巩固和提升了石油业务的行业地位，增强了可持续发展能力。

中化集团是中国最大的化肥产供销一体化企业，年经营化肥总量超过 1000 万吨，分销网络覆盖中国主要农业区域。近年来中化集团通过加大对化肥上游资源获取力度，壮大基层销售网络，全面完善产业布局，形成了贯穿资源控制、研发、生产、营销和农化服务各个环节的比较完整的化肥产业链。目前化肥业务主要通过香港上市公司——中化化肥控股有限公司（HK.0297）进行运作，在资金保障和制度创新方面形成了更为明显的优势，以分销为龙头、产供销一体化的发展战略取得了新的重要进展，对化肥资源的控制能力和市场营销能力进一步增强。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库