

通财



汇成技术集团财务有限责任公司
GENERTEC FINANCE CO.,LTD.

季刊 / 内部刊物 总第 001 期

创刊号

创刊词

集团领导寄语

内外兼修 提升能力
—— 担负起集团金融服务中心职责使命

金鸿雁

育新机、谋新篇、开新局
—— 在新发展格局下谈金融服务中心新蓝图

王文兵

从战略规划的制定和实施看企业财务与企业战略的关系

周树长

强化资金保障管理 为企业高质量发展保驾护航

牛来保

BUSINESS BRAND SERIES

业务品牌系列>

财务公司借“通财之义”的文化内涵，通过高效组织和配置整合内部金融资源，现已形成辐射通财易池、通财易融、通财易信、通财易汇、通财易锚、通财易投行、通财易保险、通财易租赁等8类业务品牌。各品牌业务系列具体内容可浏览财务公司官网、官微或业务产品宣传页。



通达汇至 财赋未来

创刊词

FOREWORD

在全国掀起深入学习宣传贯彻党的十九届五中全会精神的热潮中，伴随着通用财务公司二次创业的扬帆起航，《通财》，这一有着浓厚企业文化气息的内刊诞生了。

一年来，在集团党组的正确领导下，在集团各级兄弟企业大力支持和协同下，通用财务公司新一届领导班子，团结带领全体干部员工，以新的经营理念、扎实的工作作风，务实担当、创新进取的精神风貌，优化内部管理，积极开拓业务，多个“首笔业务”实现落地，各项核心指标持续稳定增长。在推进企业业务发展的同时，公司全力推进品牌文化软实力建设，而创建企业内刊作为文化建设的主要载体之一，在历经两个多月紧锣密鼓地策划、筹备工作之后，也沐浴着公司大发展的春光应运而生。

《通财》的办刊，旨在与通用财务公司发展同行并进，为集团发展扬帆助力。在这里，我们共同参与、群策群力，为打造集团综合金融服务平台出谋划策，搭建一个连通内外、行业共享的专业平台；在这里，我们分享见解，凝聚热情、交流互动，形成一个诚信、协作、奉献、超越的文化平台。

未来，《通财》将不畏艰难，不惧风雨，勇敢担当起塑造企业文化、连接兄弟企业、展示企业风采的重任。同时，《通财》的创刊和持续，需要每一位通财人的支持和关注，期待在这个平台看到更多通财人展示卓越才华，表达个性思想，秀出真我风采！相信，《通财》也会因你的支持而茁壮成长，因为你的关爱而走向专业，因为你的参与变得缤纷纷呈。

最后，相信通过这本刊物能够进一步积累互信、收获理解、增进友谊、促进发展，让通财大家庭继续携手并进、齐心协力，凝聚成更加坚不可摧的力量，继续向着相同的目标和理想奋进，再创辉煌，共同为集团建设成为具有全球竞争力的世界一流企业提供助力！



金福丽 王斌

奋进十载 再扬风帆

——致财务公司成立十周年贺信



财务公司全体干部员工：

在我国决胜全面建成小康社会、决战脱贫攻坚目标任务的关键之年，在以习近平总书记为核心的党中央领导全国人民取得抗击新冠肺炎疫情斗争重大战略成果的关键时期，财务公司迎来了成立十周年的重要日子，在此，我谨代表集团党组向你们表示热烈的祝贺！同时，向一直以来关心和支持财务公司发展的集团各级成员企业表示衷心的感谢！

财务公司作为集团唯一持牌的非银行金融机构，肩负着集团资金管理中的重要职能。十年来，围绕集团总体发展战略，始终坚持以集团利益最大化为宗旨，秉承“依托集团、服务成员、规范经营、稳健发展”的经营理念，服务成员客户400余家，存款规模从开业初年的7亿元增至200多亿元，贷款规模从不到1亿元增至超100亿元，年结算规模从200亿元增至15000亿元，年结算量从1000多笔增至19

万笔。十年，累计为集团降本增效额超20亿元，为助力集团主业高质量发展留下了浓墨重彩的一笔。

成绩属于过去，奋进正当其时。希望你们在集团党组和财务公司党委的领导下，昂首迈进崭新的发展阶段，按照“十四五”规划的金融服务平台新定位新目标，继续坚持以高质量党建引领高质量发展，充分发挥金融平台功能作用，不断培育、强化核心能力，以金融多业态整合为主业赋能，打响通财易系列业务品牌，逐步发展成为集团一体化资金管理践行者、个性化金融方案提供者、高赋能价值创造推动者、内外部金融资源整合者、专业化资金风险防控者。

唯有仰望星空方能志存高远，唯有脚踏实地才能到达彼岸，一切荣光始于担当实干，希望财务公司全体干部员工初心不改、使命不息，相信在集团党组的正确领导下，在成员单位的大力支持下，你们一定会打造出“品牌优异、服务精细、业绩优良”的央企一流财务公司，为助力集团建设成为以“五个通用”为特色、具有全球竞争力的世界一流企业做出更大的贡献！

集团董事长、党组书记：

于旭波

2020年9月30日

继往开来 再创辉煌

——财务公司成立十周年寄语



继往开来，再创辉煌。站在新的历史起点上，希望你们在集团党组和公司党委的正确领导下，昂首迈进新时代，全面开启新征程，积极对标行业一流财务公司，继续以“集团利益最大化”为宗旨，以“产融结合、服务主业”为根本，以“管服并举、创新引领、共享共赢”为经营理念，聚焦打造“专业化、多元化、数字化、国际化”的具有通用技术集团特色的综合金融服务中心发展目标，坚持把防控金融风险放在重要位置，不断拓宽金融服务的深度和广度，为助力集团建设成为以“五个通用”为特色、具有全球竞争力的世界一流企业做出新的更大贡献！

集团总经理、党组书记：

A handwritten signature in yellow ink, appearing to be '陆善民'.

2020年9月30日

财务公司全体干部员工：

值此财务公司成立十周年之际，我谨代表集团经营班子向多年来勤勉工作在财务公司一线的全体干部员工表示祝贺，向一直以来关心支持财务公司发展的各级领导、集团内所属各成员单位致以衷心的感谢！

十年辉煌，茁壮成长。过去的十年，财务公司经营稳中有进、业务资质逐步齐全、金融服务能力明显增强、资金风险管控有效、干部员工队伍不断壮大，已逐步成长为集团内部资金归集、结算、监控和能够提供多元化金融服务的平台，为助力集团提高资金使用效率、保障集团利益最大化做出了重要贡献。



创刊号 总第001期

主 办 方： 通用技术集团财务有限责任公司

主 编： 金鸿雁 王文兵

副 编： 徐 艺 王洪涛

编 辑： 霍 杨 宋现蕾

设计制作： 北京天鸿广告有限公司

电 话： 010-63348137

传 真： 010-63348343

编辑部地址： 北京市丰台区西三环中路90号通用技术大厦六层

邮 编： 100055

网 址： www.gtfc.com.cn

投稿邮箱： songxianlei@gt.cn

欢迎踊跃投稿

目录 Contents

创刊词

集团领导寄语

趋势

06 内外兼修 提升能力 —— 担负起集团金融服务中心职责使命

金鸿雁 [通用财务公司董事长]

10 育新机、谋新篇、开新局 —— 在新发展格局下谈金融服务中心新蓝图

王文兵 [通用财务公司党委书记、总经理]

党建

13 深入学习宣传贯彻党的十九届五中全会精神 聚精会神打造“五新”党建

通用财务公司党委

16 自信的力量

徐 艺 [通用财务公司党委委员、副总经理]

论财

18 从战略规划的制定和实施看企业财务与企业战略的关系

周树长 [邮电器材总会计师]

20 强化资金保障管理 为企业高质量发展保驾护航

牛来保 [新兴集团总会计师]

初探

24 金融科技：通用财务公司数字化转型的必由之路

方桂全 [通用财务公司科技信息部]

26 多元化视角下集团如何提升内部资本市场使用效率

赵 钦 [通用财务公司金融服务部]

28 关于集团境外账户、资金一体化管控模式的探讨

张 骁 [通用财务公司资金结算部]



通用技术集团财务有限责任公司
GENERTEC FINANCE CO., LTD.



新知

32 从跨境项目融资角度复盘中国金属矿业史上最大境外收购项目

张浩远 [通用财务公司国际业务部]

36 “智造”高附加值财务信息 —— 我眼中的财务管理工作

姜 红 [通用财务公司计划财务部]

访谈

40 金融赋能, 我们这么做!

岳海峰 [通用财务公司金融市场部]

42 通用财务公司风险管理Q & A

蔡宏亮 [通用财务公司风险控制部]

家园

44 【客户说】齐二机床在通用财务公司开票体会

王 宁 [齐二机床资金会计]

45 【小黑板】海运提单如何正确背书

陈 光 [通用财务公司国际业务部]

46 十年一瞬

48 【摄影大赛】2020年度通用财务公司员工摄影赛部分获奖作品



13 通用财务公司党委组织开展党建活动



32 邦巴斯铜矿收购创境外收购新纪录



46 十年一瞬

内外兼修 提升能力

——担负起集团金融服务中心职责使命

金鸿雁 [通用财务公司董事长]

2020年，通用财务公司成立十周年之际，集团深化改革、推进高质量发展，发布了新三定方案，赋予了财务公司金融服务中心职能。“十年磨一剑、砺得梅花香”，当这一使命落到通财人肩上的时候，我们倍感使命光荣又深感责任重大。当前，面对复杂形势和艰巨任务，我们要解决的核心问题是什么，那就是必须全面提升使命和责任感，按照集团三定方案明确的定位制定落实好“十四五”规划，充分发挥金融服务中心作用，而担负起这一职责使命，从公司领导班子到每位党员、每位员工，都必须坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想指导工作，深入学习贯彻习

近平总书记要求，从实际出发，持续提升各方面的能力，勇于担当、善作善成，在本职岗位工作上攻坚克难，赋能集团。

那么，我们该如何提升能力，又该持续提升哪方面的能力呢？2020年10月10日，习近平总书记在中央党校中青年干部培训班开班式上曾指出，面对复杂形势和艰巨任务，我们要在危机中育先机、于变局中开新局，干部特别是年轻干部要提高政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力，勇于直面问题，不断解决问题、破解难题。同时，他进

一步强调各级党组织要有针对性地加强对年轻干部的思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练，明确培养年轻干部的正确途径，坚决克服干部培养中的形式主义，帮助他们提高解决实际问题能力，让他们更好肩负起新时代的职责和使命。

一、必须常学常新，持续提高通财人的政治理论修养

履行职责，干好工作所需的各种能力当中，政治能力是第一位的。习近平总书记指出“政治能力就是把握方向、把握大势、把握全局的能力，就是辨别政治是非、保持政治定力、驾驭政治局面、防范政治风险的能力”。把握正确的政治方向是做好各项工作的前提和保障，而要做到政治上的心明眼亮，必须要有正确的理论武装指导，这就要求我们不断加强理论学习，学习和运用辩证唯物主义和历史唯物主义，掌握其中贯穿马克思主义立场观点和方法，把习近平新时代中国特色社会主义思想作为学习的重点，多思多想，学深悟透。财务公司是一支年轻的金融团队，平均年龄不到40岁，大家朝气蓬勃，充满活力，但毋庸置疑我们的理论功底还不够扎实，政治上没有经历过大风大浪，政治理论学习的自觉性、主动性还相对不足，甚至还有“认为政治与自己无关、把业务干好就可以”的错误认识。作为央企的干部职工，我们一定要自觉加强政治历练，增强政治自制力，时刻牢记我们是在为党工作为党理财，我们的核心和根本是履行央企的使命，实现国有资本保值增值。只有这样，时刻把握正确的政治方向，时刻保持政治上的敏锐性，才能在蝇头小利面前“不畏浮云遮望眼”，困难挑战面前“乱云飞渡仍从容”。

二、必须实践锻炼，持续提高通财人的专业素质能力

立品直须同白玉，读书何止到青云。身处知识经济时代，我们每个人无论是985、211名校毕业，还是硕士博士



2020年5月，通用财务公司与中机公司座谈并签署金融服务协议

高学历，走出校门之时就可能是具体知识被更新淘汰之时。所以，只有经常不断的抓紧学习、坚持不懈地做到终身学习才能跟得上时代的步伐。习近平总书记曾强调，“党员干部加强学习，应当坚持干什么学什么，缺什么补什么”。我们身处金融行业，金融创新日新月异、科学技术日益更新、监管要求日趋从严、政策体系复杂多维、业务条线彼此独立又紧密相连，运行稍有偏差，便满盘皆输。这方面，我们吃过亏有过教训，受过上级监管的提醒。所以，专业知识的学习和理论知识的学习同等重要，我们每个岗位上的员工都要在提升理论修养的同时，培养专业思维、专业素养，做到又博又专，复合多专。学之之博，未若知之之要；知之之要，未若行之之实。要在抓好理论和专业知识学习的同时，还要坚持在实践中锻炼本领，增强工作的科学性、预见性、主动性，使领导和决策体现时代性、把握规律性、富于创造性。只有这样，才能避免少知而迷、不知而盲、无知而乱的困境，才不至于“盲人骑瞎马，夜半临深池”。

三、必须贴近客户，持续提高通财人的专业服务水平

财务公司从成立之日起，就被天然的赋予了“金融服务”功能，一年来，公司班子践行服务立企，提出了“以人

为本，服务至上”的核心价值观以及“服务创造价值，创新引领未来”的服务理念。现在，我们又被明确地定位为集团的金融服务中心。所以，无论是对集团总部的服务还是对成员客户的服务，首先必须要围绕提升服务水平，换位思考、深入沟通，想客户之所想，急客户之所急。我们要从思想上切实解决好为谁工作、为谁服务的问题，合理处理“管理”和“服务”的关系，真正站在成员客户立场想问题、立足集团利益最大化做决策。要密切与集团总部沟通，深入了解成员客户的业务运行特点，掌握资金流转规律，具体涉及到业务，无论是评级授信还是贷款审批，无论是资金监控还是风险预警都要有规则，都要在对公司成员客户业务深刻透彻了解的基础上操作，绝对不能脱离实事求是主观臆断。要学会与客户沟通，学会用专业的知识和通俗的语言沟通金融事项，让客户感受到我们是通用真心真意的一家人，善于共情，寓管理于服务，做到润物细无声，以高水平的服务质量诠释通用一家亲的关系，以服务促和谐、以服务聚人心、以服务赢得各项业务的深度铺开。

四、必须登高望远，持续提高通财人的科学决策能力

习近平总书记强调，要提高科学决策能力。做到科学决策，首先要有战略眼光，看得远、想得深。集团对财务公司的定位已非常明确，要发挥金融服务中心作用，统筹金融资源，服务集团战略，实现集团利益最大化。因此，我们实践习近平总书记要求，对国之大者心中有数，多打大算盘、算大账，少打小算盘、算小账。决策要有战略思维，要站在贯彻新发展理念、构建新发展格局的高度，站在落实“六稳”“六保”工作任务的高度，站在避免脱实向虚、防范和化解重大金融风险的高度，站在满足国有资本投资公司定位要求、保障集团战略实施、支持集团主业做强做优做大的高度，进行科学决策。公司领导班子要高瞻远瞩、全局思维，部门经理、基层一线也要站得高、看得远，任何决策，都是自下而上的，我们绝不能做唯上的决策、专断的决策、情绪的决策、经验的决策。

五、必须攻坚克难，持续提高通财人的改革攻坚能力

习近平总书记强调，我们要以勇于自我革命的气魄、坚韧不拔的毅力推进改革。财务公司在新一届班子带领下，坚持不破不立、破而后立，敢于打破原有思维模式，经过一年来的创业已形成浓厚的创新进取氛围，一年接连拿下了十余个首单，实现了多个从0到1的突破，但是很多还处在尝试性阶段，很多需要进一步探索，还需要在1的后面多加0。知之非艰，行之惟艰。目前，即使是基础性的业务，也已经到了瓶颈很难再提升的阶段，资金归集度、账户集中度、结算集中度虽然还有提升空间，但分析结构都存在这样那样的特殊原因，进一步优化和提升都存在很大的困难，从这个意义上说，我们的公司转型发展也同样进入了深水区。改革关头勇者胜，我们要敢于直面问题和困难，对于存在的难点我们要清楚问题的根源所在，还要拿出解决问题的办法。要坚持创新思维，跟着问题走，奔着问题去，准确识变、科学应变、主动求变，更好实现业务创新。要有勇气、决心，越是向前艰险就要越刚健勇毅，要把干事热情和科学精神结合起来，使新开发的业务领域、出台的改革举措更加符合客观规律、符合工作的需要、符合监管的要求、符合成员企业的利益。要发扬钉钉子精神，久久为功、持续发力、不能浅尝辄止，要有恒心定力，避免功亏一篑。



2020年7月，通用财务公司召开半年度经营调度会



六、必须团结互助,持续提升通财人的凝聚战斗力

团结就是力量。从“兄弟同心，其利断金”的朴素道理到“能用众力，则无敌于天下”的金玉良言，从“五方之民共天下”的大一统观念到“像石榴籽一样紧紧抱在一起”的中华民族共同体意识，团结统一始终被视为中华民族“天地之常经，古今之通义”。回顾党的历史，新中国的历史，什么时候全党团结和统一，党就充满生机活力，党的事业就蓬勃发展，反之，就弊端丛生，人心涣散、丧失斗志，甚至给党的事业造成破坏或严重影响。全党如此，国家如此，一个企业更是如此。团结出战斗力。当前，财务公司经过文化重塑，已经呈现出团结向上的良好氛围。我们的员工来自祖国各地，从领导班子开始就没有个人的利益，没有个人的山头。每一位同志，要先吃苦才能吃香、先出力才能出彩、先有为才能有位。任何人都不是他人的靠山，懂团结是大智慧，会团结是大本事，要心往一处想，劲往一处使，要大事讲原则，小事讲风格，发挥“九牛爬坡、个个出力”之合力。领导班子要善于运用民主集中制，发扬民主，善于集中，敢于担责。各部门不能局部利益至上，画地为牢、以邻为壑。同时，讲团结绝对不是不讲原则、一团和气，要鼓励不同意见、鼓励民主表达，把分歧摆在桌面，把意见提在公开，善于运用“团结—批评—团结”方法凝心聚力，进一步促进良好企业文化氛围的形成。

七、必须修身养性,持续提高通财人的道德水平

德才兼备，以德为先是选人用人的重要标准。人们常说，有德有才是“正品”，有德无才是“次品”，有才无德是“毒品”，无德无才是“废品”。我们两级领导干部要带好队伍，用激情与活力感染身边的人，用自信和自律带动身边的人，最大限度凝聚起干事创业的合力。一个人的道德水平不会随着党龄工龄的增长而自然提高，也不会随着职务的升迁而自然提高，必须强化自我修炼、自我约束、自我改造。夫君子之行，静以修身，俭以养德。非淡泊无以明志，非宁静无以致远。我们的工作本身就是与金钱打交道，与什么机构合作，把钱放在哪里、贷给谁用、成本多少、如何定价、都是敏感问题，都容易招人怀疑，甚至无事生非。我们必须坚持底线意识、底线思维，更高标准要求自己，老老实实做人、规规矩矩做事，自觉消除“你知我知”的侥幸心理，“多劳多得”的补偿心理，“背靠大树”的虚荣心理，“吃大户”的贪婪心理，“安全路线”的麻痹心理，时刻牢记清廉是福，贪欲是祸，因为一旦真出了问题，不但是党和国家财产的损失，更会自毁前程，一败涂地。近几年，其他央企财务公司出现的个别违法违纪事件已为我们敲醒了警钟，必须时刻拧紧“世界观、人生观、价值观”的总开关，做到慎初、慎微、慎独、慎欲。

在历史长河中，不同的选择造就不同的人生，有的人面对逆境甘愿服输平庸一生，有的人面对时代的滔天巨浪，拼尽全力争做时代英雄。站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点，站在通财下一个十年的出发点，我们深信通财必将大有可为，也必将大有作为，我们要牢记总书记的嘱托，以集团赋予我们金融服务中心定位作为新的开端，自觉担负起时代重任，自觉提升上述各方面的能力，争做想干事、能干事、干成事的岗位标兵，让青春在通财闪光，让梦想在通财绽放！



育新机、谋新篇、开新局

——在新发展格局下谈金融服务中心新蓝图

□ 王文兵 [通用财务公司党委书记、总经理]

“十四五”期间，是我国全面建成小康社会之后第一个五年期，是我国现代化建设进程中具有特殊重要性的关键期，更是集团推动高质量发展的关键时刻，面临深化国有资本投资公司改革一系列新任务新要求。金融服务中心（通用财务公司）（以下简称金融中心）将持续提升资金管控能力、金融服务能力，以建设并充分发挥中心职能为目标，围绕集团核心主业，做好资金管理与配置、把控整体资金风险及筹融资风险、开展金融中心外延业务，全面构建金融中心价值创造、产融结合、服务主业的战略格局。

❖ 核心思路篇

一、指导思想

2021-2025年，金融中心将继续坚持和加强党的全面领导，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，认真学习落实国资委和集团有关精神和工作要求，依据集团国有资本投资公司定位和集团“十四五”规划总体发展思路，依据集团新三定方案提出的金融中心“资金管理、风险监管和金



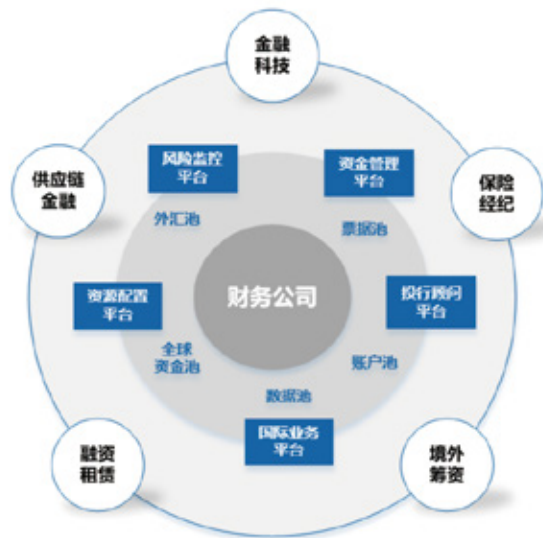
融服务”等职能定位要求，围绕一个核心宗旨，两个经营理念，三个战略内涵，四个发展特色，五个实现路径，为集团建设成为具有全球竞争力的世界一流企业提供助力。即：以“集团利益最大化”为核心宗旨；以“产融结合、服务主业”为两个经营理念；以“管服并举、创新引领、共享共赢”为三个战略内涵；以“专业化、多元化、数字化、国际化”为金融中心的四个发展特色；以聚焦金融领域的“资金管理平台、资源配置平台、投行顾问平台、国际业务平台、风险监控平台”为五个实现路径。

二、五者合一的愿景

“十四五”期间，金融中心将持续提升资金管控能力、金融服务能力，成为集团一体化资金管理践行者、个性化金融方案提供者、高赋能价值创造推动者、内外部金融资源整合者、专业化资金风险防控者。

三、五个五的发展目标

下一规划期，金融中心的发展目标，是持续推动五个平台落地(资金管理平台、资源配置平台、投行顾问平台、国际业务平台、风险监控平台)；拓展五大业务板块(保险经纪、融资租赁、供应链金融、金融科技、境外筹资)；完善五池联动(全球资金池、账户池、票据池、外汇池、数据池)；实现五者合一的愿景；助推集团实现“五个通用”目标。



❖ 任务行动篇

“十四五”期间，金融中心将重点聚焦，为集团三大核心主业和八大细分领域插上金融资本的翅膀，以金融思维和金融产品，通过推进外延式扩展，积极获取新资质，充实资本实力，严守合规底线，升级管理服务模式，切实发挥集团金融中心职能，实现金融产业赋能的全级次、全产业链、全覆盖，助力集团成为具有国际竞争力的世界一流企业集团。

行动任务之一：夯实司库管理平台

聚焦金融中心的本职业务，集账户、资金、结算集中管控功能于一身，组织实施集团资金管理相关制度，统筹资金计划及预算管理，推进平台建设、强化执行监督，提升集团整体资金管控水平。一方面是资金集中，尽快实现集团各级境外经营机构的账户资金集中化管控目标，搭建立体清晰的账户体系结构，实现境外账户及存量资金“实时动态可监测、定时按需可调配”。另一方面是结算及账户集中，搭建集团境内外统一的结算平台，提升结算及核算效率，持续优化结算通道，提升结算整体覆盖水平、清算速度以及准确率；完成集团资金管理系统二期的搭建，通过自身能力提升与业务创新、集团政策推动和财务公司自身服务下沉，降低人员成本，发挥资金结算规模优势。

行动任务之二：推进资源配置平台

统筹规划集团筹融资管理及银行授信管理、票据集中管理，做好信贷支持，合理制定年度授信计划，有效挖掘集团资源配置潜力，丰富业务产品，拓宽资产运用渠道，提高资产运用效率。首先，聚焦主责主业，支持成员单位绿色发展、技术创新及转型升级，深入研究与集团匹配的融资需求、融资方式、期限结构、利率选择，不断提升对成员单位的渗透度，挖掘更深层次的信贷业务需求。其次，促进产融结合（“通财易租”），着力延伸租赁服务链条，为客户提供“服务+金融”的综合性解决方案，并同时开展金融产业链延伸（“通财易链”），丰富资金配置渠道，对接产业资产端及多元化资金端，打造数据驱动的供应链金融平台，有效盘活成员单位优质信用，从全产业链角度进行资源整合



和价值链优化,实现对成员单位全生命周期多维金融服务需求的全覆盖,为集团产业赋能。

行动任务之三：培育投行顾问平台

发挥财务咨询与顾问作用,整合集团内外部金融资源,统筹内外部金融机构关系管理,用金融专业为产业赋能,为成员单位业务拓展提供个性化金融解决方案。首先是进一步深化投行业务,多渠道挖掘集团和成员单位混改、上市、并购、出表等业务需求,充分发挥专业优势和集中优势,为成员单位提供更深层次、更高质量的金融服务;其次,成为集团的统保主体(“通财易保”),面向成员单位需求,统一保险服务归口,形成规模优势,扩大全集团保险保障范围、提高总体议价能力、优化承保条件、提高保险索赔工作效率、建立全集团完善的索赔体系、降低保费支出、整合保险资源,提高集团整体及成员单位经济效益,为集团降本增效。

行动任务之四：耕耘国际业务平台

以香港资本(“通财易汇”)及卢森堡财务公司为抓手,充分发挥全球资金管控平台功能,为集团主业发展及“一带一路”建设提供资金支持,实现集团及成员单位财务成本降低和综合效益提升,从以下四方面入手。第一,实现跨境筹融资,统筹管理并灵活运用银行借款、境外债券、中期票据、商业票据、贸易融资等多种方式筹集资金,满足集团国际化战略发展以及成员单位海外业务对低成本资金的需求。第二,大力推广结售汇,发挥全球资金管控平台优势,提供价格优惠、手续便捷的即期结售汇服务,降低汇兑成本和工作量。第三,深挖国际结算,发挥公司资金结算平台优势、集团银行授信优势、国际结算专业优势,为集团及成员单位提供代理外币资金收付汇、代开信用证、代开国际保函等服务。第四,主动开展外汇资金管理,发挥集团全球资金池优势,对集团及成员单位境内外外汇资金实行统一归集、集中管理和统筹调度,实现境内外资金调剂使用。

行动任务之五：搭建风险监控平台

强化对集团现金流支付结算、利率及汇率的监控,加强风险预警管理,严守不发生系统性风险的底线。首先,强

化信息科技在信用管理、风险监控等领域的引领作用,运用AI、大数据、知识图谱和机器学习计算等技术,建立起连接内外部金融机构与成员单位及合作伙伴的产融云图,打破金融信息非对称,消除信息孤岛,利用数据建模、搭建信用评价体系、增加行业自动化评价维度,为成员单位及上下游合作伙伴进行风险画像,用数据输出助推风险防控。其次,完善对集团成员单位资金、账户、结算等方面的监管措施和监控指标,特别是强化大额资金、重点公司及重大项目的重点监控。加强集团现金流风险的监控与管理,建立完善流动性管理体系;第三,结合数据分析及实时监控结果,及时对相关单位进行风险提示,定期向集团公司提交相关专业风险分析报告,并提出风险管理的预案。

❖ 落地保障篇

为进一步确保金融中心未来蓝图的实现,需着重从以下几个角度开展战略落地和执行保障:一是继续加强党的建设、推动党建经营深度融合,为战略实施提供坚强政治保证;二是进一步增强资本实力、扩展金融资质,为金融中心发展夯实基础;三是持续激发人才活力,打造有市场竞争力的人才队伍,保障公司可持续发展;四是运营管理向精细化转型,逐步形成公司的核心竞争力;五是风险管理向主动化转型,守护公司行稳致远;六是加强科技信息引领,着力提升平台数字化水平;七是加强品牌和文化建设,为公司发展凝心聚力。



2020年5月,通用财务公司召开“十四五”规划编制启动会暨实施“SPORT”五位一体管理优化措施,推动公司创新谋未来

深入学习宣传贯彻党的十九届五中全会精神

聚精会神打造“五新”党建

通用财务公司党委

2020年，是通用财务公司“二次创业”的启动年，新班子、新使命、新担当。公司党委紧扣学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想这条主线，深入学习宣传贯彻党的十九届五中全会精神，认真落实新时代党的建设总要求和新时代党的组织路线，以党的政治建设为统领，不断巩固深化“不忘初心、牢记使命”主题教育成果，切实落实全面从严治党主体责任，聚精会神打造“五新”党建，以高质量党建引领公司高质量发展，聚焦主责主业助力集团“五个通用”建设。

一、贯彻“第一议题”要求，政治站位有新高度

一是理论武装有动作。理论清醒方能政治坚定，2020年党委会、党委理论学习中心组及时传达学习习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，党的重要会议精神，通过宣讲会、专题党课、学习培训等多种方式推动党的十九届四中、五中全会精神进部门、进支部，入脑入心，坚持问题导向、目标导向、结果导向，推动学习成果转化，学用结合推进工作；把《习近平谈治国理政（第三卷）》作为“手边书”“枕边卷”，常学常新、常学常思，提高政治能力。

二是教育引导有成效。加强学习型党组织建设，通过领导干部领学、普通党员带学、荐书读书促学，广大党员职



2020年12月，通用财务公司与人民在线、工行北分营业部开展党建共建活动

工读原著、学原文、悟原理的积极性、主动性持续提升，政治站位明显提高，党组织的凝聚力、向心力和战斗力得到检验，2020年公司发展党员6名，党员比例超过70%，现有发展对象1名，入党积极分子5名，广大群众积极主动向党组织靠拢。

三是落实部署有措施。疫情期间主动出击助力常态化疫情防控和复工复产，做到付款类业务7×24小时待命实时处理，协助集团完成款项捐赠，为3家成员企业提供专项复工贷15亿元，主动降低票息率助力湖北企业复产。积极开展消费扶贫，向陕西旬阳县捐赠50万元人民币，助力当地巩固脱贫攻坚成果。



通用财务公司党委书记、总经理王文兵
为公司全体干部员工宣讲党的十九届五中全会精神

二、强化“党建引领”导向，经营发展有新成效

一是发展方向更明确。发挥党委领导作用，把方向、管大局、保落实，年初以来，结合集团整体战略导向，明确了公司经营发展“九字方针”（把方向、管大局、促落实）和“433 框架”（4 轮驱动 3 来 3 步），制定和实施财务公司二次创业“三部曲”，保障战略规划有效落地：对内启动 SUPER-AC 跨部门协同项目，凝心聚力补短板、发动全员开展二次创业；对外实施 BILLS-CENTRE 业务拓展计划，服务创造价值；对未来实施 SPORT 保障计划，创新引领未来。同时结合金融服务中心的新定位，进一步明确发展方向。

二是党建引领更有力。通过党建共建、拜访交流等方式开展内外部调研 30 余场，强化服务意识、提高服务质量、促进业务开展、提升行业地位。积极发挥党员先锋模范作用，结合业务发展需要和成员单位需求，成立“票据池”“融资租赁”两个专项工作突击小组，取得了实实在在的成绩，首笔“融资租赁”业务落地大连机床，目前已和装备制造板块多家单位签订票据池服务协议，实现了对票据全生命周期线上监控，“通财 E 票”创新工作室获集团表彰并在公司挂牌。2020 年以来，财务公司不仅在账户集

中、资金归集、信贷服务等传统业务方面创下佳绩，在票据业务、保险代理、投行业务等方面实现了突破性成果，还拿下财务公司 10 年来 12 个“首单”业务。

三是服务主业更有效。2020 年初以来，财务公司主动压降贷款资金成本，置换成员单位高成本外部贷款；为最大限度让利于成员单位，自 2020 年 7 月 1 日起，将成员单位存款清算利率调整至监管指导上限，切实为成员单位谋福利。同时，免费接受成员单位委托发放委托贷款，免费向成员单位提供代开信用证等服务，主动承接外部银行难以承接或不愿承接的业务，曾一天内开出近 230 张承兑汇票，2 个小时内即完成承兑汇票的开立和贴现两项业务，并向客户做出 4 小时贷款资金到账的承诺。2020 年，财务公司为集团和成员单位节约财务成本约 3.17 亿元，向成员单位让利约 5200 万元。公司全年超额完成集团下达的各项考核指标。

三、落实“巩固深化”部署，党建质量有新提升

一是权责边界更清晰。结合“二次创业”启动运营促企“O”计划，进一步厘清党组织与其他治理主体的权责边界，“三重一大”事项中 16 项由党委直接决定，30 项需经党委前置研究讨论。

二是“三基建设”更扎实。结合“中央企业党建巩固深化年”专项行动部署和集团相关要求，不断完善党组织设置，单独成立办公室、人力资源部、党群工作部，配齐配强相关人员，制修订党内制度 11 个，不断夯实党建基层基础。

三是干事创业更有劲。在推进公司“二次创业”中加强人才队伍建设，公开选拔和招入中层干部 7 人，引入市场化成熟人才 12 人，辞退试用期考核不达标 2 人，内部轮岗交流 15 人，加大培训教育力度，积极营造“规范、简单、轻松”的办事环境，奖励罚懒、评先评优，干部员工的担当精神、敬业意识和责任意识大大增强，精神面貌焕然一新。



四是宣传格局更有效。2020年，开通了微信公众号，外网重新改版上线，发布了《企业文化手册》，编辑《通财》内刊，公司已逐步形成“微、网、册、刊”“四位一体”的宣传格局，重塑企业文化，启动“通财”“易”品牌建设，形成了积极进取的良好舆论氛围。

五是员工感觉更幸福。为提升员工获得感、幸福感，公司推行了多项改革措施，包括调整员工薪酬发放结构、设置总经理专项奖励基金、为员工申请公租房和北京市工作居住证、提高员工保险保障水平，设法改善办公环境，解决员工后顾之忧，切实提高了员工的生活质量。

四、履行“主体责任”职责，破解难题有新思路

一是坚持责任到位。2020年初研究制定公司全面从严治党主体责任清单、全年党建工作计划，签订落实党建和“一岗双责”工作目标责任书，将党建工作责任落实到人。结合公司3个党支部前台、中台、后台的特点，聚焦经营发展中的重点难点，明确各个党支部个性化“三高”标准。

二是坚持自身到位。党委班子成员坚持带头讲党课，2020年给公司全体党员、所在支部共讲了8次党课；坚持带头以普通党员身份参加支部活动，过组织生活；坚持带头开展谈心谈话，主动约谈班子成员、支部书记、普通党员。

三是坚持督责到位。全年召开党委会43次，研究党建工作145项，加强对重大事项办理的督导。召开4次党建季度例会，听取各支部书记述职，掌握工作进度，加强工作部署。责成党群工作部定期与各支部沟通，加强对支部工作的指导。开展党建考核，考核成绩与薪酬挂钩，并作为“五星”党支部评定和先进基层党支部评选的主要依据。通过督责述责确保了全年党建任务的落实落地。

五、做好“整改落实”文章，管党治企有新气象

一是抓巡视整改。根据党组第二巡视组向公司反馈的4个方面、10个问题所制定的21项措施，已基本整改到位。

二是抓主题教育。针对“不忘初心、牢记使命”主题教育发现问题的26项整改措施已全部完成，同时研究制定了巩固深化主题教育成果任务分解表，进一步巩固深化主题教育成果。

三是抓专项整治。深入推进四个专项整治，推进边查边改落到实处，完善相关制度机制。

四是抓警示教育。深入开展党风廉政警示教育活动，通过开展尚俭崇廉宣传、读书思廉、现场讲廉、谈话醒廉等活动，切实提高党员干部廉洁从业意识和拒腐防变能力。结合公司金融行业的特殊性质，组织全体员工签订《廉洁承诺书》，教育引导全体干部员工筑牢思想防线，严守纪律规矩。

五是抓内部巡察。在年度常规巡查中突出政治监督，发现问题，形成震慑，推进改革，促进发展。下一步将全面梳理审计反馈的问题，举一反三，持续巩固深化财务公司风清气正的政治生态和发展环境。

成绩属于过去，奋进正当其时，波澜壮阔的“十四五”已经向我们走来，在今后的工作中，财务公司党委将深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，认真贯彻集团党组的各项决策部署，切实发挥党委领导作用，把方向、管大局、促落实，结合金融服务中心的新定位，不断提升党建工作质量，以高质量党建引领公司高质量发展，为把公司打造成专业化、国际化、多元化、智能化综合金融服务平台而努力，为集团高质量发展提供保障。

自信的力量

徐艺 [通用财务公司党委委员、副总经理]



2020年10月,通用财务公司组织员工参观中国国际信息通信展览会

《习近平谈治国理政》(第三卷)中多次提及习近平新时代中国特色社会主义思想的“四个自信”,即道路自信、理论自信、制度自信、文化自信。“四个自信”贯穿全书和治国理政实践,也体现在我们生活的方方面面!

自信的力量往往通过个人、集体、国家三个层次体现,各领风骚又相互映衬、一脉相承!

个人自信的典范,我心目中首推林丹对李宗伟的2012奥运争冠赛!林丹第一局输了,第二局强硬扳回!决胜的第三局,林丹一直落后,李宗伟19:18领先,只要2分,他就可以击败林丹获得冠军,并且夺得马来西亚历史上的第一块奥运金牌。记者们蜂拥到李宗伟一侧准备抢拍夺冠瞬间!但拥有“强大心脏”的林丹上演了一幕神奇的逆转,不急不躁,多拍拉锯,最后搓出高质量网前球,迫使李加力起球出界,超级丹2:1战胜对手夺冠!林丹展现了“谜之自信”!

集体自信的巅峰,恐怕要数中国女排!2016年8月

17日,里约奥运会女排1/4决赛,小组第四的中国女排对阵小组第一、东道主、卫冕冠军巴西队!第一局15-25,令人绝望!但主教练郎平眼神坚定,队员们没有互相埋怨而是互相鼓励,眼中充满对胜利的渴望!25-23、25-22连扳两局,但22-25输了第四局时,主场观众沸腾了,声浪震耳欲聋,胆小的人能被吓晕!但女排姑娘们神态自若,相信自己、相信队友、相信教练!最终,朱婷后排进攻打中,15-13拿下比赛,中国队完成了不可能完成的任务!随后,信心满满的中国女排在半决赛3-1战胜荷兰,在决赛3-1逆转塞尔维亚,从勉强出线到逆袭登顶,时隔12年再度荣膺奥运冠军!主教练郎平成为世界上以运动员和教练身份获得奥运冠军的第一人!中国女排“坚强自信、勇于拼搏”的精神至今感动着每一位中国人!

国家的自信,则体现于书中字里行间和我们身边发生的中国故事之中。近年来,全球热点问题此起彼伏,气候变化、网络安全、难民危机等非传统安全威胁持续蔓延,保护主义、单边主义抬头,全球治理体系和多边机制受到冲击。在此背景下,中国政府坚持做好自己的事情,不畏风险,体现出超然与自信!比如:2019年11月7日,《国务院关于进一步做好利用外资工作的意见》宣布,“全面取消在华外资银行、证券公司、基金管理公司等金融机构业务范围限制。2020年取消证券公司、证券投资基金管理公司、期货公司、寿险公司外资持股比例不超过51%的限制”。再比如:尽管《货币战争》“预警”了人民币国际化的风险,但是,中国政府充满自信的宣布,自2009年央行启动跨境贸易人民币结算试点以来,人民币国际化走过了十年进程,人民币有望成为全球关键货币之一;自贸区 and 上海国际金融中心将成为人民币国际化的前沿平台;大宗商品



人民币计价将是人民币国际化的新动能；人民币汇率市场化改革及金融改革开放将与人民币国际化相辅相成。

回到 2020 年，新冠病毒肆虐，给世界百年未有之大变局增加了困扰！2020 年，有许多重要时间节点，是建国 71 周年、建党 99 周年，是深圳特区设立 40 周年，浦东开发开放 30 周年；是“十三五”规划全面建成小康社会、脱贫攻坚的收官之年！同时，要为明年开启的“十四五”规划和 2035 年远景目标打好基础。去年的美国大选，让我们看到了“民主”消极的一面，民意撕裂，疫情失控，种族矛盾。同时，欧洲二次疫情以及宗教冲突，让外部世界更加混乱！与之形成鲜明对比，中国的疫情得到控制，经济得到恢复，政府自信从容，提出进一步扩大内需，“十四五”时期加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，实现经济行稳致远、社会安定和谐，为全面建设社会主义现代化国家开好局、起好步，彰显了大国风范和担当！

当然，自信毕竟属于意识层面，“物质决定意识，意识对物质有反作用”。“物质决定意识”体现为，自信绝不是凭空得来。林丹、女排姑娘们是付出了超乎常人的辛勤汗水，靠着科学训练积累的自信！中国的崛起，是无数勇于创新的前辈，摸着石头过河，通过“特区”试点——试验成功——推广，以点带面，积小胜为大胜创造的！中国的自信是靠艰苦的实践一点点积累起来的。“意识对物质有反作用”体现为，辉煌的成就，强大的祖国，让每个中国人自豪自信；而每个自信的中国人又通过自己的努力，添砖加瓦，增强国力，让中国更加充满希望！

前一阵聆听了通用技术集团“通用技术榜样、砥砺前行力量”故事会暨演讲比赛决赛，选手们为大家讲述了通用技术人“临危受命 担当奉献”、“立足岗位 攻坚克难”、“倾情帮扶 携手小康”的故事。讲者或娓娓道来，或慷慨激昂，听者有激动、有泪水、有掌声，抗疫英雄、新兴速度、工匠精神、科技创新等一个个故事和故事中的原型人物，既彰显了我集团作为央企的使命担当，也凸显了通用人干事创业的决心和自信。

2020 年，正好是财务公司成立 10 周年。2010 年起步



2020年10月，通用财务公司票据业务服务获成员单位和成员单位供应商点赞

时，存款规模不到 25 亿，贷款规模不足 1 亿。但有追求、肯吃苦、有自信的通财人，上下同欲，辛勤耕耘，实现了资产规模超 250 亿元，为集团节约各种财务费用超 15 亿元。公司的定位从资金管理中心扩展到金融服务中心，服务实体经济，为集团主业筹集便宜资金，服务品种和手段更趋多元化和个性化。这些成绩的取得，离不开通用财务每位成员、各个团队的努力与探索。在实践中形成的宝贵经验，经过推广和传承，逐步形成了通用财务“务实担当、创新进取”的企业精神。

衷心祝愿通用财务公司带着这份经过实践检验的自信，顺利实现十四五战略规划目标，百尺竿头更进一步！



2020年10月，通用财务公司组织全体员工开展了“财务公司十周年，扬帆起航再出发”主题拓展活动

从战略规划的实施和制定 看企业财务与企业战略的关系

周树长 [邮电器材总会会计师]



“凡事预则立，不预则废”，办企业亦是如此。企业要想在激烈的市场竞争中求生存、谋发展，就必须从实际出发，根据环境的变化，结合自身的资源和实力选择适合的经营领域和产品，对企业的未来做出整体运筹和谋划，形成自己的核心竞争力，并通过差异化在竞争中取胜，这就是企业的战略规划。但在现实社会中，无效的战略和失败的企业比比皆是，一个重要的原因就是企业过分地重视战略，而忽视了与之密切相关的财务管理活动。

一般地，一个好的企业战略应包括三个部分的主体内容：第一部分为企业的发展现状与发展环境分析，概述企业的业务范围、发展状况和资产现状，分析影响企业发展的宏观环境、产业环境和企业内部环境，指出企业拥有的



优势和劣势，面临的机会和威胁；第二部分为企业的远景规划和战略设想，并提出未来三至五年的总体发展思路、主要经济目标、各业务单元的发展思路和战略任务。第三部分是根据战略目标分解形成的分年度具体经营计划，包括主营业务升级计划、核心能力建设计划和重点项目投融资计划等，并针对战略规划实施的重要方面和关键环节制定相应的保障措施，包括体制保障、组织保障、制度保障、财务保障和企业文化保障等。在企业战略的三个主体部分中，财务指标分析、财务控制目标和财务保障措施等扮演了非常重要的角色，体现出企业财务和企业战略之间不可分割的密切关系，二者既相互依存，又相互制约，相辅相成。

企业财务与企业战略的相互依存关系。首先，企业财务活动与企业战略规划紧密相连，财务活动是企业战略的基础和前提。在企业战略的制定及未来实施过程中，财务活动始终贯穿于企业战略规划的基础分析、战略制定和战略实施的全过程，是企业战略不可或缺的基本因素，使企业的整体战略更加理性化，更具操作性。其次，企业的财务目标服务于企业的战略目标，财务战略是企业战略的重要组成部分。企业战略的目标不仅是要企业持续生存，而且还要健康成长，企业财务活动也必须服从于这个目标，否则，财务活动就失去了存在的意义，财务战略的制定与实施必须服从并贯彻企业战略的总体要求，这是企业战略获得成功的基本前提。第三，财务资源是企业战略可以调配的必需资源，并对企业战略及其子战略起支持作用。无论是企业的总体战略，还是营销、投资、研发等职能子战

略，他们的实施都离不开资金的筹集与投放，以确保各业务单元发展战略的可靠性和可行性，确保企业战略及其子战略按照既定步骤顺利实施，以取得最大经济效益。

企业财务与企业战略的相互制约关系。首先，企业战略居于主导地位，对企业的各项财务活动具有指导和制约作用。企业各项财务活动必须要考虑其他职能子战略对资金方面的具体要求，好的企业战略可能因无效的财务管理活动而失败，同样，没有企业战略的指引，财务管理活动也只能发挥资产保管员的作用。其次，企业战略的制定也要充分考虑企业现有财务资源的有限性，制约于财务活动的有效性。这种财务资源的有限性，一般表现为资金的有限性、筹资渠道的有限性和财务资源产出能力的有限性，当企业战略目标超出企业现有财务资源的生产能力时，企业战略则成为一纸不切实际的空文。第三，财务活动和企业战略的侧重点不同，两者在执行过程中难免会产生方向性的分歧。从长远来看，扩大规模、获取利润对每个企业的发展都是必要和重要的，企业在制定战略规划时不仅要满足经营者关注的重点——规模，更要重视财务活动关注的重点——质量，避免二者背道而驰。

目前，在很多快速发展的企业中，财务管理活动已经明显跟不上企业的发展步伐，企业战略规划缺乏与之相匹配的财务战略规划，应围绕企业战略规划进一步做好企业的财务战略管理工作，在当前国内外经济环境不确定因素增多的情况下，规避风险、控制风险、降低风险，实现“速度、效益与风险”的平衡，促进企业持续健康长远发展。





强化资金保障管理 为企业高质量发展保驾护航

□ 牛来保 [新兴集团总会计师]

2020年,新冠疫情突如其来,其范围之大,影响之广,程度之深,给国家经济和企业发展带来了巨大影响,企业资金运转也面临了严峻的考验。新兴集团以兼顾资金的安全性、流动性、收益性为目标开展资金保障管理工作,为企业高质量发展保驾护航,从五个方面入手做好资金管理工作。

一、通过资金预算管理,做好资金事前安排

(一) 科学核定授信额度。新兴集团根据历史同期数据、年度主要预算目标以及当期预算完成情况,来预计未





来经营活动现金流量，滚动测算授信使用总额度、带息负债峰值，从而设计优质、高效的融资方案。

根据历史带息负债指标及预算完成情况，新兴集团以国务院国资委考核分配局编制的最新年度《企业绩效评价标准值》作为参考，选取经济增加值率作为企业创造价值能力的评价指标，测算出在规定的经济增加值率下，所属企业应配比的带息负债规模。同时，结合各所属企业实际经营情况，又设定了年中带息负债峰值，在有效管控的前提下，给予企业合理发展空间。

在整体授信额度划分时，鼓励所属企业财务向业务前端延伸，在供应商采购时科学搭配表内、表外额度，以银行承兑汇票、商业承兑汇票、融信等金融产品替代现金支付方式，通过多元化资金组合支付方式，节约现金流和财务费用，促进资金收支整体趋于平衡。

(二) 提高资金支付计划准确率。新兴集团通过严格资金支付管控，将资金计划做为资金支付的前置必要条件，每月在适当范围公布资金支付计划准确率，引导各直属企业树立先预算后支出的资金管理理念。通过资金周报制度及时掌握所属企业资金结构及动态变化。通过严格执行资金计划，把好资金流出总闸门，资金使用效率有效提升，资金安全性得以保障。

二、创新融资模式，优化融资结构

受疫情影响，新兴集团资金运转受到了严峻的考验。



2020年5月，新兴集团与通用财务公司开展业务交流

为确保营运资金的安全性、流动性，新兴集团认真做好、做细“开源节流，降本增效”工作，积极与各金融机构商洽，以创新融资模式，降低融资成本。为防范资金风险，新兴集团提前与各直属企业沟通，积极排查各企业资金兑付风险，协助所属企业争取、改善外部融资环境及结构。

(一) 积极向通用财务公司靠拢，用好内源性资金

1. 2020年初，外部金融机构融资利率较高，且审批流程较繁琐，新兴集团通过与通用财务公司协商，向财务公司、农业银行申请了4亿元银团贷款，通过统借统还方式支持新兴建筑、金穗公司日常经营，成本大大低于同期其他金融机构贷款利率，有效推进了企业复工复产，降低了财务成本。

2. 新兴集团近年来积极加强与财务公司合作，财务公司也给予新兴集团大力支持，今年的授信额度已增加到了51.5亿，其中搭配了1年期短期借款以及3年期的长期借款。通过错配长、短期借款，有效改善了新兴集团带息负债结构，缓解了短期借款集中到期兑付的压力。目前，在谋划下一年度资金用款需求时，正在与财务公司沟通新增法人透支贷款额度，以保证临时突发性短期内用款需求。

3. 通过财务公司优惠的利率条件，大大提升了新兴集团对外部银行的谈判话语权，在整体层面上降低了融资利率。截至11月底，新兴集团合并口径平均融资利率相对年初融资利率大幅降低，节省了可观的财务费用。

(二) 加大与政策性银行合作，获取长期低息贷款

受疫情影响，上半年新兴集团主营建筑施工项目大部分推迟复工，导致无法按原计划完成施工进度，回款缓慢。新兴集团通过与进出口银行不断协商，在集团公司支持下，顺利续签了10亿元额度2年期限低息贷款，有效巩固了长短错配的合理融资结构，缓解了筹资压力。

(三) 推行供应链融资，科学搭配结算模式

为应对生产运营资金紧张以及降低带息负债指标的管控要求，新兴集团积极鼓励所属企业开展供应链融资产品业务，以替换原有使用银行贷款获取资金进行供应链付款的形式，从而降低企业带息负债规模；其次可以降低供应商的融资成本，进而降低新兴集团采购成本；还可掌控

供应链中的流转、融资等全流程信息，提升对于自身产业链的掌控能力，重塑产业链，实现去中介化。目前这项业务已同时对接多家银行的融资渠道，可随时为供应链融资提供补充。

(四) 鼓励票据结算，推行企票通业务

为应对疫情带来的资金链风险，加强对资金的管控，新兴集团在资金支付时鼓励票据支付常态化，一方面开立票据成本远低于流动资金贷款，可节省可观财务费用；另一方面可以有效控制带息负债规模增长。此外，在集团公司的大力推行下，新兴集团积极与国新集团企票通业务平台进行对接，目前已加入白名单，后续签约后可实行央企范围内的票据互认，有助于解决新兴集团商票贴现的融资问题。

(五) 解决实际经营困难，支持所属企业发展

在集团公司“去机关化”工作思路指导下，新兴集团财务部人员主动提高思想站位，将服务意识延伸，在为各所属企业答疑解惑的同时，积极向上级反馈问题，争取业务支持，协助所属企业解决实际困难；积极跟踪排查所属企业资金兑付风险，协助所属控股及参股企业争取、改善外部融资环境及结构，并取得实际成效。

三、严格执行账户管理规定，提升通用财务公司集中结算度

新兴集团严格按照集团公司银行账户有关规定对账户开立、直联、使用和撤销进行规范管理，确保账户资金使用安全。

(一) 加强银行账户管理，严格控制账户总量。由于业务特点，账户量较大且新开户数多，新兴集团要求各直属企业在开立账户应做到有开有关，严控总量。今年随着集团公司资金管理系统上线，新兴集团在开户时严格履行相关审批手续，保证账户信息完整、及时、附件齐全，做到全过程规范化、制度化。目前银行账户数为 641 个，做到了全级次银行账户全部纳入集团公司资金管理系统，确保无死角、受控、可控的监管要求。

(二) 提高账户直联率，提升资金归集度。新兴集团要求各直属企业原则上不得在非直联银行新增开立账户。特殊原因确需开立的，需提供授标通知、合同，以及相关管理部门文件等材料提交集团公司审批。对于已开立的未直联账户，新兴集团定期排查是否已按期办理直联手续，持续跟进直联结果，从源头上提高全口径资金归集度。目前两家建筑企业作为开户大户，通过业务前沿，最大限度的与客商争取农民工工资保证金、安全生产措施费、资金共管账户等生产用银行账户在直联行开立，大大压缩了非直连户数。

(三) 加大账户清理力度，及时办理账户撤销。新兴集团定期对内部账户进行清理、自查，尤其加大对保证金账



2020年12月，通用财务公司在新兴集团进行业务宣介





户、外币待核查账户的管理。通过摸清各直属企业的账户情况，对下属单位提出的不能直联或不能销户的账户查明原因，对于已提出销户计划的账户实时跟踪清理进度，巩固前期核查清理成果，针对清理工作进展缓慢、闲置账户数量较多的公司将暂停开户审批。

(四)根据集团公司大额资金监测工作要求，通用财务公司是集团唯一境内集中结算平台，新兴集团要求各直属企业加强集中结算管理，提高集中结算比例，确无法通过财务公司或直联账户结算的，应及时、准确在集团资金管理系统中录入非直联账户交易信息。

四、利用通用财务公司平台，加强内部企业协同

(一)考虑财务公司针对成员单位存款惠企政策，在要求各直属企业加强集中结算管理同时，积极宣贯、鼓励各直属企业及时将存量资金进行结构性“理财”，通过定期、通知存款等合理搭配，在保证资金使用前提下提高资金收益性，降低财务费用，使财务部门成为“降本增效”的参与者、贡献者。

(二)伴随着市场贷款利率的波动，我们调整了内部存款计息政策，参考贷款市场报价利率(LPR)调整所属企业上存资金利率的标准，使内部存款资金计息更为合理。

五、在实战中培养队伍

为做好资金管理工作，新兴集团组织所属企业骨干资金管理人员，以问题为导向，结合企业实际工作中遇到的问题，设定题目，通过资金小组活动研讨学习、互相交流，或者请外部专家培训的方式，加大对骨干人员培养。这样的小组活动已经坚持了三年，并取得了一定的效果。

以上是新兴集团2020年资金管理所做的主要工作情况，下一阶段，新兴集团将持续关注外部金融环境变化和内部资金运转情况，强化新兴集团及各直属企业与财务公司的金企合作的同时，狠抓内部资金管控，全方位防范和化解资金风险，保障经营资金的安全性、流动性、收益性。



金融科技：通用财务公司数字化转型的必由之路

方桂全 [通用财务公司科技信息部]

2020 注定是非同寻常的一年，太多事情值得铭记，通用财务公司一步一个坚实的脚印走过十年之路。不忘过往，不畏将来，在新领导班子的带领下，公司翻开了“二次创业”的新篇章，财务公司未来第 2 个十年的壮丽画卷等待我们用智慧和汗水去绘制。

一、环境分析

当前，财务公司的经营环境正在发生深刻变化，金融监管日趋严格，集团数字化转型迎来大变革时代，大数据、AI、云计算、5G、移动支付等新技术不断涌现，财务公司同业信息化水平不断提高，提升信息化能力成为有效促进公司战略转型与经营变革、防范金融风险、强化资金管控的有效手段。

1. 金融监管要求趋严。国资委、人民银行、银保监会等上级部门和集团公司对资金集中管控和风险控制的各项监管不断趋严，监管数据报送的颗粒度明显细化，为了加强风险防控，满足监管要求，需要应用信息化手段建立健全风险管理体系，提高风险管理水平。

2. 集团公司数字化转型迎来大变革时代。集团公司全面实施数字化转型新布局，集团信息化发展规划和目标进一步明确，一大批重点项目正在落地实施，财务公司应积极投身集团信息化建设大潮，驱动信息化建设驶入快车道。

3. 公司定位发生变化。作为集团金融服务中心，财务公司的职能定位发生了非常大的变化，要求信息化建设工作站在集团公司的战略高度，扩大视野，提升信息科技服务水平和管控能力。

4. 技术进步提供基础。随着人工智能、区块链、云计

算、大数据、移动支付等新技术日渐成熟，为公司提高运营效率、加强风险防控、实施业务创新、满足客户需求等方面提供广阔的空间和可能性。

5. 业内较多成功实践。近年来，众多财务公司纷纷学习商业银行信息化建设的成功经验，大力发展金融科技，加快信息化建设和推动科技创新，积极探索打造新一代（或升级版）的金融服务体系，推动经营管理和服务方式的变革。

综上所述，在集团公司数字化转型大潮和财务公司二次创业的背景下，公司的数字化转型迎来了难得的历史机遇。

二、金融科技转型路径

金融科技是指以依托于大数据、云计算、人工智能等核心技术手段，创新金融产品，改进服务模式，搭建服务平台，实现科技创新链条与金融服务链条的有机结合，为客户提供智能化的综合金融产品和服务的新型业务模式。根据 IDC 的报告，围绕科技创新的新型银行建设，以及围绕新一代核心系统的技术升级成为银行金融科技投入的主攻方向，智能化应用（智慧支付、智慧营销、智能风控等）依然是银行主要的科技发展方向。

未来，金融科技将在金服中心各项职能服务落地的过程中扮演不可或缺的角色，根据同业调研的结果，借鉴银行业金融机构进行金融科技转型的思路，建议公司从技术能力和产品能力两个方面筹划开展相应的工作。在技术能力方面，金融科技核心竞争力主要取决于数据存储、分析以及运算能力。从目前公司信息科技的发展水平角度看，想要通过自身投入和培养塑造技术优势，难度较大。建议

可以主要通过外部合作来提升数据存储、数据分析、系统设计等方面的能力，但在核心流程和算法、数据资产和建模方面，公司必须培养自己的核心技术团队。在产品能力方面，持续提升客户的黏度，并在稳定的客户群体基础上提升产品的嵌入度，提升自身产品与客户日常行为的关联性，从而为业态场景的建设奠定牢固的基础。

以技术能力和产品能力为基础，公司一方面在内部建立起完善的数字化管理体系，实现业务流程的全部线上化，提升业务处理效率；另一方面，凭借先进的技术手段搭建和完善智能化风险管理系统，为提升业态场景下的流量转化变现率奠定基础；同时，加强技术与产品的融合研发，在合规前提下，加快产品的迭代速度，从而更好地满足客户全方位的金融服务需求。以上述三个方面的工作为基础，以实现技术、产品和场景的有效融合和落地，在监管政策允许的条件下，以“通财E链”金融服务平台为突破口，将自身的金融服务拓展至集团三大板块的全产业链范围，从而创建全产业链的业态场景。通过对该生态链进行精耕细作，持续巩固内部流量，即继续拓展与集团内成员单位的全方位业务合作，同时有效吸引外部流量，即通过业态场景持续吸引外部金融机构入场，与财务公司一起共同为集团成员单位提供一体化的综合金融服务，从而提升财务公司的综合服务能力，推动财务公司逐步发展成为集团综合金融服务平台。

三、数字化转型的主要任务

根据公司十四五信息化规划，未来公司信息化建设重点满足以下几个方面的需要：一是显著提升财务公司自身的业务及管理自动化、智能化水平；二是实现集团金融资源有效统筹管理、优化配置，降低综合融资成本；三是在集团公司统一数据平台建设规划的指导下，整合集团全球成员单位的资金数据资产，实现集团资金数据大集中，并通过金融数据分析系统支持集团和成员的业务决策；四是建立贯穿始终的集团资金风险管控体系，实现集团全球成员单位的资金风险有效识别评估，集团全球成员单位



金融服务中心系统总体架构(规划)

的资金风险管理统筹防范与控制。

具体来说，主要的重点举措包括：

1. 新数据中心（机房）建设。参考商业银行和业内先进财务公司的模式，基于新的机房物理环境和较高的起点，按照等保三级的要求，建设财务公司（金融服务中心）硬件和网络设施基础智能化云平台。

2. 三大应用系统群建设“三箭齐发”，即：围绕境内外集团资金集中管控和服务，搭建集团资金管理（司库）系统；按照“小核心、大外围”的原则，对标商业银行，重新规划建设满足财务公司业务运营的新一代核心业务系统及外围周边系统；围绕科技创新和产融结合，搭建满足供应链和保理、保险经纪、融资租赁、金融科技等创新产品和业务的创新金融服务平台体系。

3. 打造金融科技服务品牌。通过参考商业银行的规格和技术标准对已有的网银系统进行重构，移动金融 App 的实施，通财 E 链平台系统搭建运营，打通与未来贸易板块“通贸云”、采购中心的电商平台、财务总部的费控系统，逐步打造集团内部的“支付宝”等重大科技创新项目的实施，多管齐下，逐步形成通用技术集团内部的金融生态圈，树立财务公司的科技服务品牌。

4. 数据化业务创新。基于数据治理和价值转化的角度，逐步采集内外部有价值的各类金融和财务数据，构建和完善财务公司数据仓库，精准刻画成员单位和外部机构的行为特征，推动业务创新和风险控制，达到所有业务数据化、所有数据价值化，利用 RPA 流程化机器人技术打通信息化最后一公里。

多元化视角下 集团如何提升内部资本市场使用效率

□ 赵钦 [通用财务公司金融服务部]

通过运用相关理论与实践检验,可以得出目前集团整体的内部资本市场使用效率虽然有效,但是效率较低。本文就如何提升集团内部资本市场效率,提出一些浅显的看法。

一、避免盲目多元化

企业进行多元化发展虽然可以扩大企业规模,有效避免行业的系统风险,但是盲目进行多元化扩张会导致企业集团进入自身不熟悉的经营领域,行业壁垒以及同行业其他竞争者的排斥,将会增加企业资金投入,造成资源的浪费,最终的结果往往是效率低下。同时,没有预先计划的多元化发展会降低企业原有的专业化程度,各多元化板块之间也无法充分发挥协同效用,增加了管理成本。而有限的多元化发展不仅可以使企业专精其原有领域,还能给与企业集团充分的时间梳理现有业务,更加有效的配置资源与寻找新的投资机会。

二、推动更多成员单位上市

通过研究可以得到,外部资本市场可以起到调节企业资本配置的作用,通过推动企业集团的优质成员单位上市,可以获得更多的融资渠道与融资规模,发行股票与债券的筹资方式也比传统的银行借贷更加节省融资成本。同时上市企业具有强制披露企业信息的机制,也可以有效解决企业内部信息传导不畅的困境,提升企业经营的透明度,通过更加专业的监督渠道,减少低效率的内部关联交

易,有效防止“隧道挖掘”效应,提升集团整体经营效率。

三、完善外部监督机制

如果企业的内部资本市场出现交易混乱的现象,将严重影响企业整体的价值提升,而企业集团自身对于内部资本市场本身就缺乏监督手段,因此一个强有力的外部监督机制对于内部资本市场的效率提升具有重大意义。由于我国经济起步较晚,因此外部资本市场的发展本身就尚不完善,这才促使了内部资本市场的发展,但是内部资本市场的外部监督,对于目前国内的来说尚未出台相应的政策来进行统一规范。因此,本文建议国家可以出来相关措施来保证内部资本市场的外部监督,从而真正实现内外部资本市场的互补,这对于提升目前整个国内企业集团的效率,具有正向的指导作用。

四、加强内部资本市场主体管理

集团是以贸易为核心产业,发展其他医药健康板块与先进制造板块反哺主业。但是随着几轮中央巡视组的不断考察,对集团提出了主业不明晰的指导意见,因此集团核心战略由此发生转变,将先进制造业定义为了集团的主要主业,而先进制造板块中有以振兴国家机床行业作为指导思想。众所周知,由于起步较晚,我国机床行业和西方先进国家有着较大的差距,未来很长一段时间机床行业将维持着高投入低产出的现状,这就注定集团内部将会有大量的现金流涌入该行业进行补贴。通过分析我们可以发现,集



团的内部资本市场运作是由集团为决策者，以通用财务公司作为独立运作机构。在新形势的战略指导下，集团内部应该加强风险控制，利用财务公司这个金融平台，统筹整个集团的融资权限，建立健全内部管理机制。

首先通用财务公司可以对合作银行以及合作券商等金融机构进行统一管理，此举一方面可以让集团公司尽快获取市场最新信息，以便提出最优融资方案，另一方面可以对同行业进行比价咨询，降低费率；其次，随着目前集团整体扩张并购速率的加快，发行各种类型的企业债券将逐步成为集团的主要融资手段之一，财务公司可以统一作为集团以及下属成员单位发债的财务顾问，此举一方面可以减少集团财务费用的损失，另一方面也可以充分发挥财务公司的专业优势，减少各单位资金部不必要的工作负担；再有，财务公司可以利用其本身的金融牌照，利用目前财务公司现有资金存量，撬动外部更大的资金。随着集团规模不断扩大，集团内部资本市场的资金将不能满足集团发展需要，此时可以利用多种融资方式，以财务公司自身信誉为背书，利用杠杆效应获取外部更多的融资；最后，财务公司专业的团队将会每年对融资的需求、用途、币种和金融进行汇总、分析，结合对金融市场信息的分析判断，提出年度融资决策方案，建立标准的融资决策。

最为重要的是，集团融资的统一管理可以有效防范成员单位的融资风险。一旦进行融资统一管控后，集团可以实时获取各单位的融资信息、担保信息、利率等各项指标，



2020年5月，通用财务公司举办集团资金管理系统（一期）
账户管理模块上线工作专题会议

可以更加直观的反应集团的整体融资结构，帮助集团评估流动性风险。

五、完善集团总部的配置功能

集团总部目前对于企业的经营决策干预较少，首先应该加强集团的经营管控，在集团进行整体资源配置的时候，根据效率，对企业现有资源进行再分配，避免“平均主义”的发生。同时集团总部应该充分利用其信息掌握的优势，随时根据各企业的发展现状修订集团总体战略导向，发挥“掌舵人”的作用。其次，集团总部应该加强政策执行的监督能力，由于信息的逐级传递，导致信息传递到执行人手中的时候可能会发生扭曲，此时就需要集团及时进行监督指导，防止基层的信息执行与原本意图相违背。最后，集团总部应该加强其总体的管理能力。一是员工激励，鼓励全员进行经营参与，跨部门进行协作，从而达到信息的互换有无；二是可以聘用外部职业经理人，由于企业多元化经营会越来越复杂，只有专业化的管理人员才能胜任新形势下专业化的企业经营；三是完善信息的传导机制，对于基层员工所提出的经营建议，建立专门的反馈机制，鼓励每一位员工都参与到企业的建设中来，给予员工更多的归属感与自身价值的实现感。



关于集团境外账户、资金一体化管控模式的探讨

张骁 [通用财务公司资金结算部]

国际化经营是集团建设具有全球竞争力的世界一流企业的重要引擎。集团三大主业均在逐步树立国际化经营的视野和目标，明确在国际市场中的经营定位和主攻方向，加快国别布局和产业布局；借助海外机构的战略支点作用，在全球搜索引进集团主业发展急需的关键技术和核心部件，整合利用全球资源加快主业发展。通用财务公司作为集团金融服务中心长期以来致力于构建一套动态立体的境内外账户资金及结算一体化的管控模式，用配套的金融服务助力集团各级成员单位海外拓展业务，为国际化

经营提供资金支持；同时做好资金资源的配置和协同，健全海外账户资金风险防控体系，完善海外风险防控措施，推动集团国际化经营健康持续发展。

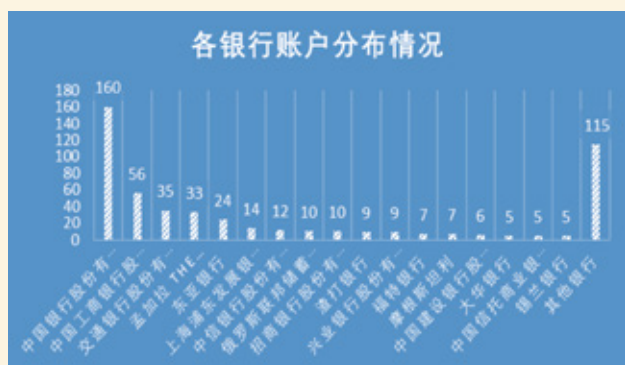
一、集团境外账户资金现状及存在的问题

(一)境外账户资金分布情况

截至 2020 年 9 月，根据集团账户资金管理系统统计的数据，集团共有 18 家二级公司所属的共计 71 家经营

机构，在境外银行或境内银行离岸业务部开立有共计 522 个账户，上述账户分布在 31 个国家的 71 家金融机构中，涉及 28 个币种的资金折合人民币共计 31.42 亿元。

结合统计数据，可以清晰地了解集团目前境外账户及存量资金的分布情况，从而构建一套动态立体的境外账户资金管理体系，实现“账户余额及交易情况实时动态可监控、存量沉淀资金定时按需可调配”的最终目标，有效防范境外资金风险，实现资金资源的优化配置。



(二) 境外账户资金管理模式存在的问题

1. 开户机构众多且较为分散

目前，集团境外账户的开户金融机构已达 71 家，主要分布于中国银行、工商银行、交通银行，上述三家主要合作行的账户占集团全部境外账户的比例近五成。

除此以外，仍有 271 个境外账户分布于 68 家不同的金融机构中，其中：账户数量高于 5 个的金融机构有 14 家，账户数 156 个，占比 29.89%；其余 54 家金融机构的 115 个账户占比 22.03%。值得注意的是，有 48 家金融机构的账户存量在两个及以下。

2. 境外机构众多且资金分散

目前，集团境外资金分布于涉及 18 家二级公司的多达 71 家境外经营机构中(含项目部、分公司等非法人经营机构)，其中：

- ① 资金量大于 10 亿的仅 1 家，占比 33.75%；
- ② 资金量在 5-10 亿之间的仅 1 家，占比 23.55%；
- ③ 资金量在 1-5 亿之间的 3 家，占比 16.35%；

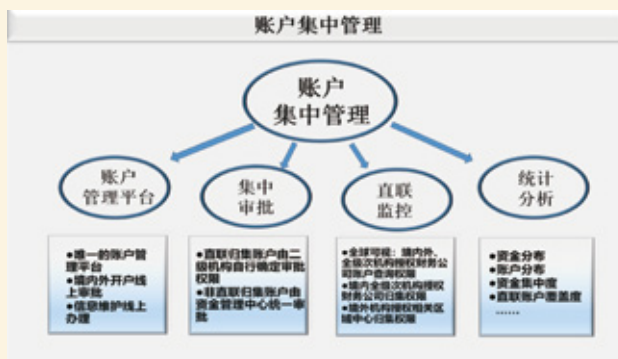
③ 其余 66 家经营机构的资金存量均在亿元以下，包含 49 家资金存量在千万以下的机构。

3. 长期闲置及无交易账户较多

结合集团资金管理系统自 2020 年 6 月 1 日上线运行以来的统计数据，在集团各级子公司的 522 个境外账户中：

- ① 收入与支出均为 0 的账户有 421 个，占全部账户的比例高达 80.65%；
- ② 余额持续为 0 的账户有 110 个，占全部账户的比例达到 21.07%；
- ③ 余额折人民币小于 1000 元的账户 152 个，占全部账户的比例达到 29.12%。

二、未来境外账户资金一体化管控模式的建议



(一) 境外账户管理

目前，集团公司以财务公司作为主办企业，已从人民银行及国家外管局取得跨境全币种资金集中运营管理的业务资质，境内外资金融通通道已初步打通，合作银行包括：工商银行、中国银行、交通银行，上述三家银行的海外分支机构具有与海外当地银行相同的业务资质，无论从业务开展的角度来看，还是从网点覆盖度来看，可以满足集团各级海外子公司、代表处以及各类经营机构的日常业务需求。

根据对同业央企海外账户管控模式的情况来看，受国

际政治经济形势的影响，除部分中资银行难以覆盖的偏远地区外，大多数央企的海外账户呈现向中资银行集中的趋势以实现对外资账户的管控，逐步从仅可查报表时点数向“实时动态可监测、定时按需可调配”的模式过渡发展。

1. 清理长期闲置及非偏远地区的外资银行账户

从目前的情况来看，集团大多数境外子公司及代表处均分布于非偏远地区，所在地均有集团跨境多币种资金池三家合作银行的分支机构且业务范围能满足日常需求。同时，在当地外资银行开立的零星账户，应逐步向三家合作行的分支机构转移，尽可能为境外账户资金集中提供便利条件。

2. 境外新增账户原则上应当选择集团三家合作银行

当前，集团正处于国际化经营海外布局的全面推进阶段，预计未来将新设立多家经营机构，同时现有境外经营机构的业务规模也将逐步扩大。

根据集团公司的要求，各级子公司要严格限制非直联银行开户，原则上不得在非直联银行新增开立账户。建议境外新开立的银行账户除因特殊需要必须开立在海外当地银行外，一律向工行、中行及交行的海外分支机构集中，尽可能减少非跨境资金池合作银行的账户数量。

3. 境外账户参照境内模式建立直联关系

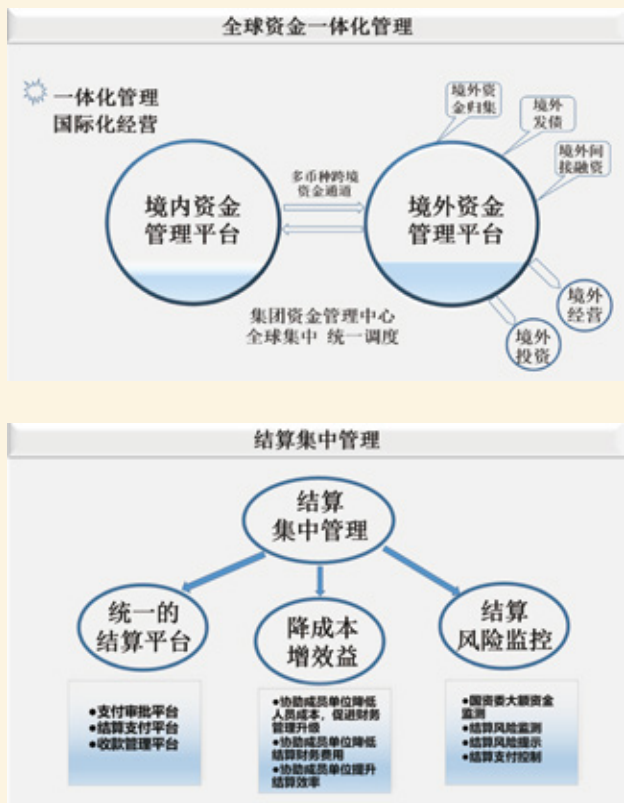
经调研，集团三家合作银行中，工商银行及中国银行已建立全球一体化的信息化系统，借助其全球现金管理平台，可参照境内直联授权的模式，对其行内全部账户实现余额及交易变动情况的实时动态可查询，及时监测境外资金动态，防范境外资金风险。

对于其他因特殊原因必须开立在当地外资银行的账户，可通过合作行的 AMH (Alliance Messaging Hub) 共享平台，直联接入 SWIFT (环球同业银行金融电讯协会) 实现对账户余额及交易情况的监测。目前已有多家央企已通过发送 SWIFT MT940/942 报文的方式实现对境外账户实时动态监测。

(二) 境外资金管理

1. 全球资金一体化动态调配

货币资金作为集团重要金融资源，应当在集团公司统



一调度的原则下，集中管理、统筹运用。为此，建议搭建三个资金池，负责对相关地区资金的集中管理：

构建“境外先行集中、全球统筹管理”的模式，实现境内外资金依据集团业务及管理需要双向流动。充分利用境外资金管理平台，积极通过境外发债、贷款等直接与间接融资手段，在境外融取低成本资金，为集团推进“一带一路”战略及国际化经营与投资提供资金支持。

2. 结算集中管理

集团金融服务中心以功能完善为基础，信息化建设为支撑，积极推动全球本外币结算集中，为集团公司降本增效、监控风险。

为此，搭建集团境内外统一的结算平台，将各项业务的付款审批、结算支付和收款业务纳入平台统一管理，并通过系统对接，提升结算及核算效率，降低人员成本，发挥资金结算规模优势，降低财务成本。



3. 外汇集中管理,提升资金配置效率

建立境外区域资金中心,集中管理外汇资金,利用已取得的多币种跨境资金通道业务资格,与境内资金池形成有效联动,集中管理、统一运作,从而提升集团整体资金集中度,实现境外账户资金集中结算、集中管理,方便企业统一管理全球资金。

境外区域资金中心可实现同币种收付,规避货币错配

风险;可利用境外区域资金中心所在地活跃外汇市场集中对冲外汇风险,降低汇兑成本;可利用财资中心所在地活跃外汇市场集中对冲外汇风险,降低汇兑成本;通过专业的金融人才,集中管理财资业务,可有效降低企业流动性风险、外汇风险和利率风险。



从跨境项目融资角度 复盘中国金属矿业史上最大境外收购项目

张浩远 [通用财务公司国际业务部]

2014年7月31日，由中国五矿集团公司（以下简称“中国五矿”）牵头的联合体正式接手秘鲁邦巴斯铜矿（“Las Bambas”，以下简称“邦巴斯铜矿”），以70.05亿美元（包括股权收购对价和2014年以来已发生的资本投入）完成股权交割，创造了中国金属矿产企业境外收购的新纪录，获得了真正意义上的世界级传家宝资产。中国工商银行等四家中资银行筹组总额70亿美元银团，用于支持五矿联合体从嘉能可——斯特拉塔（Glencore Xstrata，以下简称“嘉能可”）手中收购位于秘鲁的全球最大在建特大铜矿邦巴斯项目。

本项目从启动、竞标、融资、谈判、交割以及后续运营，交易相关方的任何风吹草动，都在国内外引起广泛关注。项目从宣布出售到实现交割历时一年，各方多番博弈，过程几经曲折。这是中资银行首次牵头总投资百亿美元量级的跨境收购和矿产开发项目融资。项目的成功实施体现了中国五矿在境外矿业收购、跨境项目融资以及银行关系协调的专业能力，也体现了中资银行为“一带一路”建设提供全球、全方位、全产品线的综合服务能力。本文将从跨境

项目融资角度，复盘中国五矿从项目启动到融资落地全过程的关键成功要素，供有志于境外收购和项目拓展的企业借鉴参考。

一、项目背景

收购标的情况：为什么是世界级传家宝资产

中国五矿联合体成功收购邦巴斯铜矿项目是中国企业主动利用全球行业调整和国际企业变动的商业机会完成境外收购的典型案列。邦巴斯铜矿位于秘鲁南部，是目前全球最大的在建铜矿项目，邦巴斯的西班牙语意为“这片高地”。矿区海拔4000米，包括四个矿山，拥有1050万吨品位为0.62%的铜矿资源量，相当于中国当时现有铜资源储量的13%。预计开采寿命20年以上，平均年产量31.5万吨，投产前5年内铜年产量45万吨以上，相当于全球最大铜矿智利埃斯科迪达铜矿产能的一半。项目预计运营成本较低，现金成本位于全球铜矿山最低的四分之一分位。

收购动因分析：嘉能可为什么要卖

嘉能可成立于 1974 年，总部在瑞士巴尔，是全球大宗商品交易巨头和全球领先的商品生产商和交易商，覆盖矿产、能源和农产品等 150 多种商品。2014 年营业收入 2240 亿美元，总资产 1520 亿美元，员工逾 18 万人，在全球 50 多个国家和地区设立了 90 多个机构。

2012 年初，嘉能可斥资 619 亿美元收购全球第五大矿业公司斯特拉塔，并于 2013 年 5 月宣布完成收购，成为全球第四大矿业企业、第三大铜制造商和最大的煤炭出口商。邦巴斯铜矿项目是斯特拉塔旗下项目。当时该收购交易需获取欧盟、南非和中国相关监管机构的反垄断审批。为消除潜在的垄断影响，中国商务部提出限制性批准条件，要求合并后的嘉能可须在指定时间内剥离邦巴斯项目全部权益，否则将无底价拍卖其他四个铜矿项目之一。

从嘉能可角度考虑，一是收购斯特拉塔之后，嘉能可债务激增，迫使其加快剥离邦巴斯以获取大量现金改善流动性和安抚股东；二是邦巴斯为绿地矿山，仍需大量资本投入，不符合大宗商品交易商的核心策略；三是出于国际评级考虑，穆迪警告继续持有邦巴斯将有利于嘉能可的长期增长，但很可能对其当前国际评级造成损害。2013 年 7 月 15 日，嘉能可正式公告出售邦巴斯项目。

收购动因分析：中国五矿为什么要买

一方面，从“一带一路”国家发展战略和国家资源安全角度，不能坐视合并后的嘉能可对国际铜市场形成垄断。嘉能可和斯特拉塔掌握全球 7% 的铜供应，中国是全球最大的铜消费国，该合并将对中国并不富足的铜供应产生威胁。中国五矿联合体的出手既保障了中国的铜供应安全，又达到了保持铜供应多样化的效果。

另一方面，从企业战略发展角度，收购世界级传家宝资产与中国五矿的战略目标一致。一是邦巴斯铜矿同时具备储量大、矿龄长和成本低三大核心竞争力；二是这是全球屈指可数的可收购的稀缺性机会之一，其他优质铜矿不会被出售，或仅能合资参与，不可能取得控股权益；三是收购邦巴斯是速度提升最快和规模提升最大的增长途径，将推动中国五矿实现“成为具有国际竞争力和全球影响



力的金属矿业集团”的战略目标。中国五矿将成为中国最大的矿山铜生产商和全球前十大铜矿山生产商之一，大幅提升中国企业在国际铜行业的影响力。

二、交易概况

高手之间过招：早已开始在未开始之前

嘉能可被称为“大宗商品领域的高盛”，在交易各阶段都展现了高超的商业技巧和谈判策略。早在正式公告出售之前，全球众多竞购方已闻风而动，各显神通。国内竞购方包括中国五矿联合体、中铝联合体和江铜，国外包括加拿大巴里克黄金公司、Teck Resources、Newmont Mining 和黑石集团等。其中，中国五矿旗下的五矿资源牵头与国新国际、中信金属组成竞购联合体，参与了非约束性第一轮报价。首轮报价后，其他竞购方在 2014 年初先后宣布退出，中国五矿联合体成为唯一入围的竞购者。

较量才刚开始：谈判过程绝非坦途

一方面，由五矿资源牵头的 200 多人的尽调团队奔赴秘鲁矿山现场争分夺秒摸排情况；另一方面，由五矿集团牵头的谈判团队与嘉能可日以继夜谈判博弈。卖方财顾通过媒体造势，吹风邦巴斯项目估值远超 60 亿美元。几轮谈判交锋过后，首个股权收购协议签署时间点出现在 2014 年 2 月 28 日。后因价格分歧较大，五矿资源于 3 月 19 日公告确认中国五矿联合体与嘉能可保持协商，但各方未达



成具有约束力的收购协议。后经一个多月拉锯，五矿资源于4月14日宣布已达成邦巴斯项目股权收购协议，交易对价58.5亿美元，将于三季度完成交割。

银团融资接棒：负重前行与时间赛跑

4月25日，五矿集团首次召集全体银行会议，明确提出首要目标是在7月底前完成项目交割，最迟不得晚于8月底前交割，否则中国五矿联合体将构成违约，而且若延迟交割一个月，成本将增加2000万美元。银团各行三军用命不负重托。6月18日，银团牵头行率先完成贷款审批。7月14日，银团各行完成融资协议签署，贷款总额70亿美元，联席牵头行中国工商银行承贷30%约合21亿美元，牵头行国家开发银行承贷50%，参加行中国银行和中国进出口银行各承贷10%。7月30日，银团完成首笔合计49.88亿美元收购及项目贷款发放。8月1日，五矿资源宣布，中国五矿联合体于7月31日完成收购嘉能可位于秘鲁的邦巴斯铜矿项目。

三、融资筹划

本银团包括9.69亿美元股权收购贷款和59.88亿美元项目矿产开发融资两部分，中资银行除提供融资外，还提供账户管理、代理结算、担保管理、融资顾问和保函开立等服务。在不足四个月时间完成70亿美元跨境银团落地，时间紧，任务重，要求高。中国五矿在跨境项目融资筹划过

程中有哪些关键成功因素值得借鉴？

投融资双线作战：兵马未动粮草先行

打仗打的是粮草。一方面，五矿联合体的投资团队在前线与嘉能可斗智斗勇，就项目估值、交易对价、交接安排等据理力争；另一方面，融资团队在后方与各大银行密切协商，确保银团筹组、融资方案、资金头寸等万无一失。跨境收购在进入约束性报价阶段，会要求收购方出具覆盖交易对价金额的融资承诺函，以证明其竞标履约意愿。五矿联合体是最先拿出融资承诺函的竞购方，这为投资团队的商务谈判增添了压倒性的谈判优势。

项目现场尽调：发现问题解决问题

魔鬼藏在细节中。部分中国境外收购失败的原因在于盲目相信交易对手提供的信息和偏重案头调研闭门造车，从而忽视现场尽职调查的必要性和重要性。五矿联合体前后共开展三轮现场尽调，合计派遣专家200余人，不仅详细核验数据库资料，沿运输线路驾车实地穿行踩点，排查出沿线村民可能会封路设障等风险点，而且实地与秘鲁铁路公司、电力公司、港口运营方、周边矿业公司等全面深入调研，聘请公关顾问对社区搬迁和环境恢复等进行持续评估。促进现场尽调与谈判工作的良性循环，做到每轮尽调所发现问题和风险措施迅速传达前线投资团队，有利于及时调整谈判策略和项目估值，掌握谈判主动权，不断创造更优会谈条件。同时，银团代表全程参与秘鲁现场尽调，有利于银团评估项目融资风险和节约审批沟通时间。

交易结构设计：专业的人做专业的事

相信专业的力量。本项目的交易结构较为复杂，交易主体近二十个，需签署及移交的核心协议近百份，涉及中国、英国、瑞士、秘鲁、荷兰、中国香港、智利等多国及地区管辖法律，谈判主体分布北京、香港、悉尼、纽约、秘鲁、荷兰、新加坡和智利等地，组织银团成员及银企全体谈判近十次，跨时区电话会议数十次，通宵达旦多次。为此银团聘请了境外收购和矿业开发经验丰富的高纬绅律所（Clifford Chance）作为法律顾问总包所，聘请君合、BÄr & Karrer、Miranda & Amado Abogados等作为分包所，银团各方在法律顾问的专业意见上，各自推



动行内法审，汇聚专业的力量保障交易落地。

银团关系管理：团结协作博取众长

众人拾柴火焰高。中国五矿与银团四家银行都建立了长期深厚的合作关系，做好银团关系协调将有利于更好发挥银团各行优势。银团筹组首先要确定牵头行，这体现了中国五矿对银行业务的熟悉和管理智慧。本银团由国开行和工行担任联席牵头行，既发挥了国开行在信贷审批和承贷份额上的优势，又发挥了工行在全球网络、保函开立、资金调度上的优势，同时兼顾了中行和进出口行的诉求。银团筹组表面看只是银行组团放贷，但背后是海量的专业化协作和精细化管理。

以工行的银团职责为例，从启动到放款历时一年，由总行部门牵头，会同前中后台部门和境内外机构组成跨部门跨时区的项目工作组，推动银团筹组、信贷审批、账户开立、资金调度等；工银国际作为融资顾问提供收购标的投研服务；北京分行通宵完成西班牙语保函开立；悉尼分行及时豁免五矿资源的融资条款限制并上调融资额度；

工银秘鲁克服时差限制在交割日凌晨 5 点提前营业；纽约分行作为美元清算行 24 分钟完成交割款清算及到账；工银亚洲、新加坡、澳门、阿姆斯特丹分行指派专人值守，16 小时完成跨越三大洲五个国家的资金调拨，在承诺时间前完成资金交割，携手五矿联合体完成了中国金属矿业史上最大的境外收购项目。

后记

2016 年 1 月 28 日，邦巴斯铜矿正式投产运营。1 个月月后，首批 1 万吨铜精矿将从秘鲁马塔拉尼港口运抵中国南京。这是中国五矿履行央企使命在保障我国铜资源安全上又迈出的扎实一步。邦巴斯铜矿达产后的年产量相当于 2015 年我国自产铜总量的 40%，不仅增加了我国在国际铜市场的话语权，还引领了 1 亿多美元国产装备出海。

从北京到秘鲁到南京，银团和五矿联合体团队并肩前行两年多，多少次行内看日出，多少回星夜电话会，在这一刻都是值得的。每个项目成功的背后，总有不足为外人道的艰辛和压力，一个能成事的团队要锁定目标，积极应对，砥砺前行，寻找出路。

正如北宋王安石《游褒禅山记》所言：“而世之奇伟、瑰怪、非常之观，常在于险远，而人之所罕见至焉，故非有志者不能至也”。中国企业推进“一带一路”建设的征途绝非坦途，特别在当前国际形势下，更需要企业在专业化和国际化建设的厚积薄发和不懈努力。让曾经看似不可逾越的大山不再是遥不可及的目标，会当凌绝顶，一览众山小。

* 注：本文内容及数据来源均来自市场公开信息。





“智造”高附加值财务信息

——我眼中的财务管理工作

姜红 [通用财务公司计划财务部]

随着信息科技时代的来临，随着大数据时代的来临，随着财务信息化水平的深入提高，越来越多的财务工作者从会计基础工作的束缚中解脱出来，财务工作者开始思考与解读数字背后的故事，开始探索研究、启动、实践数字化转型与管理的创新，开始探索开启传统会计向管理会计的转型之路。管理会计是管理型、战略型会计，着眼于公司未

来的发展与走向，通过分析、预测等一系列手段，助力实现公司的过程管控与管理升级，从而进行价值创造的提升，种种尝试与思考的背后是财务管理工作该如何转型、向何处转型，这既是新时代的发问，也是新时代的要求，更是新时代的邀请。

一、何为“智造”？

传统的财务会计工作向管理会计转型，即以核算会计为核心的价值记录型财务向以管理会计为核心的价值创造型财务转型，这既是提升财务信息质量、提高财务服务能力的要求，也是提升经营决策的支持能力，更好的保障企业战略的落地执行的要求。

随着财务信息化进程的深度推进，财务人员解放出来的不仅仅是时间与精力，还有更为宝贵的专业知识、从业经验与智慧。

企业信息化工具的广泛运用，企业各类经营管理信息化平台的搭建运行，使得财务人员获取业务一线的各类数据成为可能。

财务人员如何充分利用各类平台，如何以业务基础数据为基石，对各类业务源头数据进行财务视角的整合与分析，如何做到业务数据财务化，如何通过业务数据的深度解构，构建业务数据的“杜邦体系”，如何打造具有多维度、多层次业务数据的财务管理体系，均为财务人员专业知识、专业经验与智慧的应用场景。

财务工作者应发挥所长，以财务的专业化视角、清晰的财务脉络理清业务条线，以财务的审慎思维解读业务数据，实现对各类数据资源的再造与智选，发挥管理会计职能，从而实现对数据资源的智造。



计划财务部部门合影

二、为何“智造”？

信息化工具的广泛运用和信息化水平的不断提升促进财务组织职能和架构的转型成为可能，即由传统独立的、部门化的、管控型的财务管理模式向融合式的、职能化的、服务于价值创造型的财务管理模式转型。

1. 推动业财融合，提升财务管控能力

业财融合是国资委以及集团公司的管理要求，更是赋予财务管理工作活力与力量的机遇。财务人员主动融入业务活动中，以业务基础数据为出发点，整合业务要素信息、运营信息、管理信息及财务信息，将财务管理理念渗透到业务层面，获取经设计加工的功能信息，为预算管理、绩效管理、资产配置管理等经营管理活动提供数据支持与决策依据。

借力业财的充分融合，不仅仅可以实现实时经营过程管控预警，提升财务管控能力，

更可以优化资源配置，提高配置效率，实现降本增效，为经营管理赋能。

财务工作者籍此深入业务一线，走进业务流程、掌握业务特点，理解业务逻辑，进而嵌入财务管理思维，寻找适合的财务管理手段，主动创造业财融合契机，成为业财融合的纽带。

2. 解锁数据信息，挖掘数据资源价值

一是以数据为工具为业务画像，解读业务特点，构建业务活动与财务结果之间的关系，从财务视角提出业务活动建议。

二是充分利用数据资源，挖掘数据背后的业务含义，结合市场环境与企业战略目标定位，发现机遇与挑战，未雨绸缪，发现风险，进而实现管控事项预警。

三是充分解读财务信息，让数据焕发生命。以数据为起点判断经营管理发展趋势，锁定经营目标，寻求数据支持，实现预算与绩效的实时管理，预先判断，优选实现路径。

3. 完善核算本源,建立良性循环

随着会计的国际化接轨,企业会计准则的不断修订,管理环境赋予财务人员愈来愈多的职业空间,对职业判断能力提出更高的要求。企业会计核算的范围、细度、深度、角度等均具有高度的个性化特点,对经营管理与一线业务活动的深入了解有助于财务人员提高专业方向的把握能力,有助于提高会计核算的准确性与及时性,使会计核算工作更加富有成效与针对性,使报表承载更为有用的信息,实现更为优质的信息披露,助推财务人员综合能力的提升。

三、如何“智造”?

财务管理活动范围的拓展与管理程度的深入推进对财务人员的素质提出了更高的要求,财务人员不仅仅要精通专业知识,更要注重综合素质的提升。

1. 形势洞察能力

经济环境的变化、货币政策的变化、监管思路的变化,集团的战略定位、集团的产业布局、集团的经营方针,成员单位的行业领域、成员单位的经营计划等等信息都会对财务管理的深度、广度、维度及工具的利用等要素产生巨大影响。财务人员要有敏锐的洞察力,不但善于辨别日新月异的经营环境,更要善于发现变化的实质与趋势,善于识



计划财务部在集体讨论研究

别核心信息及其影响,从而提供更为相关及丰富的决策信息,提高财务运营的有效性。

2. 业财融合能力

业财融合既是财务管理的目的之一,也是财务管理延伸的方向和抓手。以财务视角分析影响公司业务发展的因素,对客群结构、产品结构、区域结构、板块结构等作出有效的数据分析,从财务表现追溯业务源头,构建业财良性互动模式,实现业务活动利用财务资源、财务管理推动业务改善的良性循环,提升财务管理水平。



3. 数据运用能力

财务部门既是数据的制造者与使用者，更要成为数据的智造者。从大数据中挖掘问题本质，追根溯源，将财务数据业务化，提升绩效管理、业绩管理、预算管理水平和。

财务人员应不断提升思考能力，不断拓展能力边界，通过数据分析、数据挖掘、数据整合等方法找到数据价值所在，发掘数据智慧。

4. 生态协同能力

财务人员运用财资数据资源与专业分析能力，为管理层与业务部门提供分析和决策支持，更为有效的协同经营管理，加强部门间的协作性，提高自身协同能力。

在信息化的时代浪潮之下，财务工作开启了从核算走向管理，从事后走向事前，从结果走向过程，从反映走向评判的演变之旅。

在数据驱动、智能运营的今天，创建基于数据驱动的经营与管理思维，打造围绕业财轴线的数据体系，塑造与业务体系高度协调与融合的财务管理体系，助推企业实现数据驱动与价值创造变得尤为迫切与重要。

财务工作者应倾力打造面向业务管理与服务决策的财务管理体系，智选数据、智造数据，增强职业判断能力，改善会计服务，创新管理职能，加快业财融合，不断提升财务管理能力。



在十四五规划的启动之年，在财务公司金融服务中心职能定位的开始之年，财务工作者应该内外兼修，提升能力，真正肩负起集团公司赋予的职责使命，应时代之邀，共赴奋斗盛宴。



金融市场部

“金融赋能，我们这么做！”

□ 岳海峰 [通用财务公司金融市场部]

2020年，通用财务公司成立10周年，已打下坚实的发展基础，也取得了丰硕成果。当下风华正茂，意味着又一个崭新的起点，无论对于财务公司行业还是公司自身都面临着转型和重塑升级。顺应大势，公司也吹响了“二次创业”的号角，积极作为，谋定明日发展，谱写未来新篇。在财务公司转型再创业的过程中，金融市场部作为其中重要的元素之一，除同业务基本职能外，还肩负着财务公司的创新职能，整合统筹外部资源，金融赋能集团主业，加快产业发展与金融服务之间耦合的速度，为主业发展提供新的发展动能。

问：金融市场部业务范围是什么？

外部链接市场中银、保、证、租、基等各类金融及类金融机构，内部链接集团及各成员单位，承载为成员单位提供服务、创造价值的使命。总体而言，竭力为集团及各成员单位提供全方位、定制化的“一站式”综合金融赋能及服务，具体来讲包括保险业务、投行咨询等，并在积极探索供应链金融、资产管理、金融科技等业务。

问：保险及投行咨询业务的特点？

对于保险集中业务（简称“统保”），即发挥集中优势，与保险机构统一谈判，实现降低保费及优化保险条件的功效，中央企业70%以上已经全部或部分实施。财务公司具备保险兼业代理资质，且与各成员单位联系紧密，天然具备统保条件，2020年初公司积极布局并与多家成员单位大量沟通，在多方努力下，借助外部保险经纪公司，4月份实现首笔保单落地，目前已在集团10家二级单位实现出单，保险条件不同程度得以优化，且平均降费30%左右，较好的实现了降

本增效与集团资产风险有效管理的探索。

此外，为充分发挥财务公司广泛链接外部金融机构及专业团队优势，满足成员单位展业过程中投行类个性化相关业务需求，积极提供并购、债券发行、ABS发行等投行咨询顾问服务，目前已经为成员单位提供了公司并购财务顾问、债券发行财务顾问等，并积极协调机构在集团重大医疗并购业务中提供顾问服务支持。

问：目前成功的统保业务案例？

【案例：首台套保险】

重大技术装备是带动产业转型升级的强大引擎。面对激烈的竞争形势，企业纷纷以关键核心技术为突破口，加快补短板、强弱项、填空白，财务公司响应国家对首台（套）重大技术装备的政策支持，积极推动某成员单位首台（套）重大技术装备认定和市场开拓，以鼓励企业立足自身研发，放手把现有技术水平的成熟产品打造成精品。首台（套）保险的应用加快了市场推广和销售，一方面，降低开拓市场的风险，减少质量保证金的缴纳的同时，中央财政对符合条件的投保企业按照实际投保费率不超过3%及实



实际投保年度保费的 80% 给予保险补偿，降低财务成本和运维成本，加强企业自身造血能力；另一方面，有效提高企业产品市场占有率，以保险补偿化解新设备使用遇到的产品质量和责任风险，增强企业售后服务保障和用户信心，助力新设备开拓国内外市场。下一步，财务公司将为更多的成员单位提供包括但不限于补充医疗险、人员意外险、财产一切险、公众责任险、医疗责任险等各类险种的保险服务。

问：目前成功的投行咨询业务案例？

【案例：发债投行顾问】

财务公司作为债券发行财务顾问协助某成员单位完成了 10 亿元永续中票和 10 亿元超短期融资券的注册工作。财务公司从债券工作拟发初始便参与到此次发行过程中，协助该成员单位相关部门，提供包括融资方案设计、利率走势分析、会计咨询、协助尽调、承销费用谈判、申报材料撰写修订等全流程顾问咨询服务。在承销费用比行业惯例下降 20% 的同时，2 个月完成首次债券申报注册工作，为成员单位提供了高效

优质的金融服务。未来，财务公司充分发挥持牌金融机构的专业优势、资金优势和信息优势，助力该成员单位择机择优完成债券发行工作。同时，为其他成员单位提供展业过程中遇到投行相关的咨询服务。

问：金融市场服务下一步工作重点？

未来将结合国家及集团整体发展节拍，热切期待能与内外部金融同仁一道，打造共赢生态，在满足监管许可的前提下，聚焦集团三大核心主业、八大细分领域积极布局，不断提升团队服务能力，在混合所有制改革、低效资产的处置运用、供应链金融、集团员工服务等方面持续学习和进化，竭力为集团及成员单位提供其所需要的全套有效的金融服务解决方案。同时，我们也深知学海无涯，自身还存在很多的不足和盲点，将不断吸取借鉴同行及身边的先进经验，提升差异化服务能力，主动拥抱创新，有效应对挑战，只争朝夕，不负韶华，提供适时有温度的金融服务，赋能集团主业实现高质量发展。



风险控制部

“通用财务公司风险管理Q & A”

Q 蔡宏亮 [通用财务公司风险控制部]

通用财务公司作为企业集团内生的金融服务机构，是集团产融结合的核心服务平台，财务公司的发展需要紧跟集团发展步伐，而风险管理是财务公司经营发展中的重要保障，需要紧跟财务公司发展。

Q：财务公司风险管理的总体策略是什么？

A：财务公司是集团内部的金融机构，立足于服务集团范围内成员单位，财务公司致力于打造风险防控与业务发展的平衡机制，防范金融及合规风险与丰富金融产品、提升金融服务能力协调发展。

Q：财务公司风险管理的范畴主要包括哪些内容？

A：财务公司风险管理涉及财务公司经营的各个环节，涵盖法人治理，公司战略，内部控制体系建设，信息系统建设，信用风险、流动性风险、市场风险、合规风险等环节风险管理，资本管理等方方面面。

Q：财务公司风险管理组织架构是怎样的？

A：财务公司风险管理主要包括业务部门前期风险调查、中台部门风险审查、后台部门的事后监督三道防线，前中后台各司其职，相互协作，强调风险管控的全员参与。

Q：财务公司风险管控主要包括哪些手段？

A：公司以确保各项业务合规有序开展为基础，不断完善风险识别、风险评估、风险监测与预警、风险防范和控制四个层面的风险管理常态化工作。风险识别主要包括风险信息收集、分析及了解行业案例、深入识别业务重要环节的风险点等环节，风险评估主要为新业务开展前风险评估、信息科技外包风险评估等多领域专项风险评估与全面风险自评价相结合的评估机制，风险监测与预警主要指定期风险指标监测、同业风险案例预警等多维度风险预警机制，风险防范和控制主要包括强化内部授权体系、完善内部控制体系等措施。

Q：财务公司风险管理中最重要的领域是什么？

A：财务公司的业务主要集中在集团范围内，确保各项业务开展符合监管机构批准的经营范围、符合各项具体业务涉及监管文件的要求、符合国家及监管机构金融服务导向，严格控制合规风险是财务公司风险管理最重要的领域。



Q：财务公司风险管理与银行风险管理的区别？

A：银行风险管理的核心是信用风险管理，重点是风险补偿及风险缓释，财务公司风险管理更注重的是合规风险与信用风险的统筹管理，财务公司风险管理的优势在于穿透式的风险评价与业务风险防控。

Q：财务公司监管体系主要包括哪些机构？

A：财务公司是银保监会批准设立的银行业金融机构，公司的设立、变更、董监事及高管任职、业务范围、风险管理等受银保监会及北京监管局监管，信贷规模、反洗钱等事项受人民银行北京营管部监管，跨境外汇资金集中运营、结售汇等业务受外管局监管。

Q：财务公司监管导向的核心内容是什么？

A：银保监局对财务公司的监管主要秉承“管法人、管风险、管内控”的理念，强调财务公司“内生性”“内部性”的差异化监管导向，贯彻“底线思维”和“聚焦主责主业”的思想，突出提升财务公司风险管理及服务集团主业的能力建设。



Q：金融科技在财务公司风险管理中的作用是什么？

A：金融科技是财务公司风险重要的技术支撑及实现手段，财务公司客户评级与授信管理、分级授权管理等风险管控的要求均需要金融科技作为支撑，同时，金融科技也是公司业务发展与金融创新的重要基础。

Q：财务公司风险管理如何助力集团转型升级及财务公司二次创业？

A：财务公司通过参与统筹规划集团筹融资管理，构建在财务公司核心业务系统资金计划管理架构上的流动风险管理，建立在财务公司集中结算基础上的支付结算风险管控，搭建资金管控平台实现集团资金、账户、票据、授信集中管理，通过跨境外汇资金池拓展内、外部融资渠道等多方位、立体化、高质量的金融服务，赋能集团转型升级，助力财务公司二次创业。





客户说



齐二机床在通用财务公司开票体会



齐齐哈尔二机床(集团)有限责任公司
QIQIHAR NO.2 MACHINE TOOL GROUP CO., LTD.

客户名称：齐二机床

客户代表：资金会计 王宁

客户经理：通用财务公司 张东梅

反馈意见：

齐二机床自 2010 年通用财务公司成立以来就第一时间在财务公司开户，十年来，一直与财务公司保持紧密合作。多年来的合作，切实让我们感受到了财务公司细致、专业、高效的服务。十年来，财务公司坚持从我司实际需求出发，不断为我司的经营发展提供了多方面的帮助，尤其在机床行业不景气的背景下，经常深入我司了解需求，提出有针对性的金融服务，持续为我司提供低成本融资服务，尽力为我司降低财务成本。

2020 年，大疫之年，受新冠疫情影响，我司内外经营环境均受到严重冲击，在此情况下，财务公司积极助力我司复工复产，给予大力支持，不仅增加了授信额度，降低了贷款利率，并且丰富了授信品种，增加了银行承兑汇票额度，不收取任何保证金。在获取承兑额度后，财务公司积极配合我司采购部门向供应商宣传财务公司承兑汇票的优势，包括：开立速度快，流通方便等，并落实了多家金融机构作为承兑汇票的保贴行，解决了收票人的后顾之忧，在供应商中也得到了广泛的认同。

为解决 10 月份双节期间生产投入资金需求，我司节前紧急向财务公司申请开立承兑汇票。本次开立的承兑汇票时间紧任务重，开票张数多，金额小，申请资料繁琐。财务公司在收到相关材料后，开通了绿色通道，多部门通力配合加班加点，单日为我司开具了 218 张银行承兑汇票，涉及机床供应商企业多达 121 家。自今年 4 月份以来，财务公司已为我司开具了 474 张电子银行承兑汇票，累计金额近 6000 万元。

财务公司用实际行动彰显服务国家战略，切实支持先进装备制造板

块企业的发展，切实为齐二机床雪中送炭，解决资金燃眉之急。可以说，在与财务公司的接触中，我们真正地感受到了财务公司的耐心、专业、高效的优质服务，切实解决了我司的金融需求。祝愿财务公司在“二次创业”道路上，发展顺利，再创辉煌！



王宁在厂区



小黑板

陈光 [通用财务公司国际业务部]

海运提单如何正确背书？

海运提单是国际贸易中的核心单据，代表所载货物的所有权，是一种具有物权特性的凭证。通过背书，货物所有权可以转让。

一、常见提单收货人名称及特点

◇ 提单收货人为具名收货人

此种提单，称为记名提单 (STRAIGHT B/L)，不可背书转让，只能由收货人本人提货。在某些国家，记名提单的收货人可不凭提单提货。此种提单，多用于贵重物品、捐赠品，特别在短途运输中使用较有优势。实务中，少数记名提单背书转让的做法是错误的。

◇ 提单收货人为“TO BEARER”

此种提单，称为来人抬头提单。这种提单无须背书，仅凭交付即可转让，如果遗失不易补救。现在极少采用。

◇ 提单收货人为“TO ORDER”或“TO ORDER OF XXX”
此种提单称为指示提单 (ORDER B/L)。指示提单是一种可转让提单。提单的持有人可以通过背书的方式把它转让给第三者，而无须承运人许可，在国际海运业务中较为广泛使用。

指示提单背书有空白背书 (BLANK ENDORSEMENT) 和记名背书 (SPECIAL ENDORSEMENT) 两种。空白背书是指由提单转让人在提单背面签上背书人单位名称及负责人签章，但不注明被背书人的名称，提单持有人如果再转让提单无须背书，此种方式流通性强，使用较普遍。记名背书除与空白背书一样需由背书人签章外，还要注明被背书人的名称。如被背书人再进行转让，还须再加背书。

二、提单背书示例

三个示例，说明不同收货人在空白背书和记名背书情况下背书的内容：

1. 提单收货人为“TO ORDER”或“TO ORDER OF SHIPPER”的空白背书：

“TO ORDER”与“TO ORDER OF SHIPPER”含义相同，均为“凭托运人指示”。假设，信用证要求“MADE OUT TO ORDER AND BLANK ENDORSED”。出口商 (XYZ) 以 SHIPPER 身份做空白背书，应背书如下：

XYZ Co.

Signature

持单人是收货人。

2. 提单收货人为“TO ORDER OF NEGOTIATING BANK”的记名背书：

假设，信用证规定：“MADE OUT TO ORDER OF NEGOTIATING BANK AND ENDORSED TO ORDER OF ISSUING BANK”，提单收货人是议付行，在寄单之前，议付行做记名背书给开证行，应背书如下：

Deliver to the order of Name of Issuing Bank

Name of Negotiating Bank

signature

被背书人是收货人。如被背书人再进行转让，必须再加背书。

3. 提单收货人为“TO ORDER OF ISSUING BANK”的空白背书：

假设，信用证规定：“MADE OUT TO ORDER OF ISSUING BANK AND BLANK ENDORSED”，开证行应背书如下：

Name of Issuing Bank

signature

持单人是收货人。



十年



2020年是集团实施国企改革三年行动方案的开局之年，是集团深入推进国有资本投资公司试点工作、优化国有资本布局，加强内部资源整合、提质增效的关键之年，是十四五规划的谋篇之年，在此集团重大变革之际，适逢财务公司诞生十周年，同时也是财务公司重新定位为金融服务中心的开始之年。





禮致
Salute
2020
感恩
Heart icons



2020年度 通用财务公司

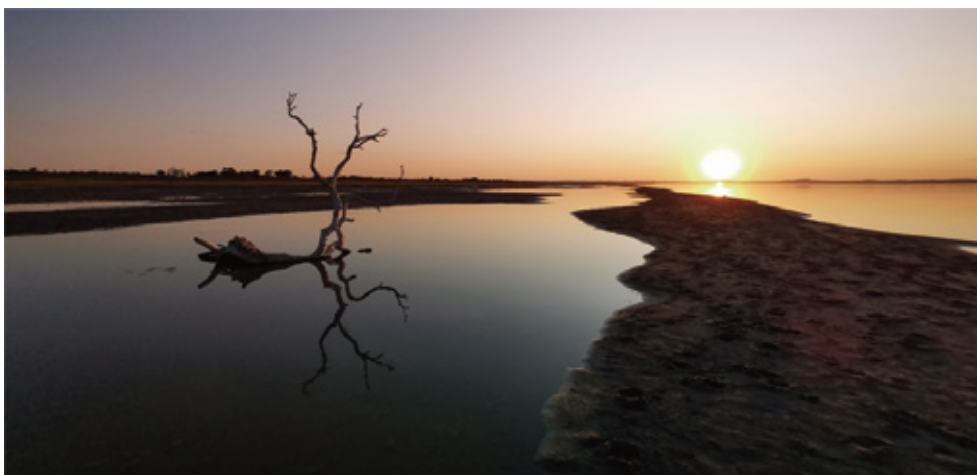
员工摄影赛部分获奖作品



计划财务部 贾媛媛



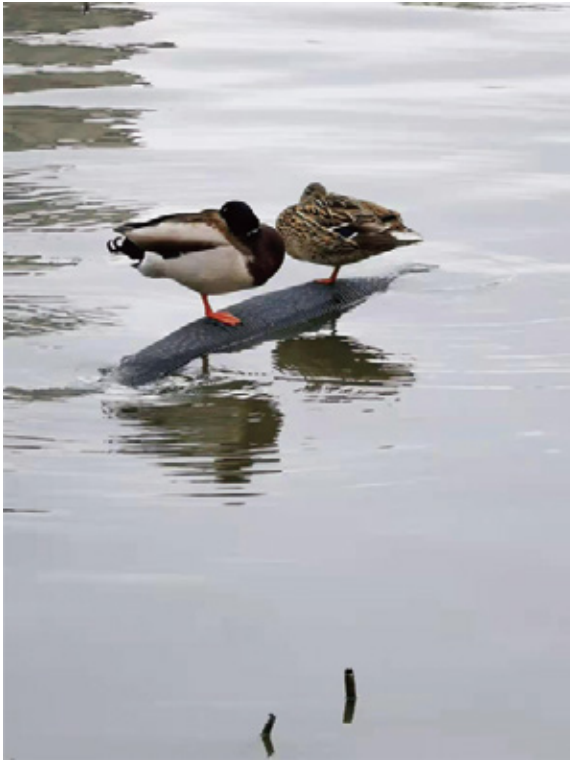
计划财务部 马晖



金融服务部 张东梅



金融市场部 胡一南



资金结算部 张伟红



资金结算部 张骁



风险控制部 蔡宏亮



GENERTEC

FINANCE

服务创造价值 创新引领未来



通用技术集团财务有限责任公司

邮编：100055

地址：北京市丰台区西三环中路90号通用技术大厦六层

电话：010-63348585

通用财务官方微信