

# 河钢集团内部网络银行的建设与运行

胡志刚

**摘要:**为优化集团内外部交易资金流、保证资金链安全实现集团全面预算管理,河钢集团借助于互联网+的新思维,对传统内部银行内涵和外延进行了重塑,构建了以现金流管理为中心、以费用支付项目、支付限额控制为重点的内部网络银行系统,通过在实践中不断对系统完善,形成一个为大型钢铁企业量身定做、高度集成且功能强大的财务管理平台。本文对河钢集团内部网络银行的建设与运行进行了介绍。

**关键词:**全面预算管理;内部网络银行;财务管理平台

河钢集团有限公司(以下简称河钢或集团)成立伊始,基于统一话语权和发言权的考虑,建立了“大营销”体制,河钢与子分公司之间经常发生原燃料、设备、商品采购、库存、销售、服务等方面的往来。一方面集团与子公司之间存在业务结算效率低下和子公司过度占有资金现象,相互拖欠难以根治;另一方面内部交易通过外部银行货币结算,真实货币在集团内部流转,形成资金占用,造成了资金空转,使“大营销”的效果衰减。河钢应有的规模经济效应、协同聚合效应没有得到充分体现,资金运行优势没有得到充分发挥。为解决上述问题,河钢借助于互联网+的新思维,对传统内部银行的内涵和外延进行了重塑,建设内部网络银行,形成一个为大型钢铁企业量身定做、高度集成且功能强大的财务管理平台。

## 一、内部网络银行主要做法

在现有管控模式下,河钢总部定位为战略决策中心、资源共享中心、协同服务中心。内部网络银行的规划目

标,着眼于创建以资金流为导向的内部网络银行体系,按照集成化、专业化和一体化的思路,依托信息化系统平台,实现统一虚拟货币结算、资金集中管理、财务共享平台等功能。

### (一)内部网络银行建设原则

内部网络银行的建设以遵循国家相关财税金融法律法规及政策为前提,并注重落实如下原则:

#### 1. “双轨制”原则

内部网络银行系统与河钢现行会计核算系统各自独立、平行核算。会计核算系统对企业的生产经营活动进行会计账务处理,定期编制会计报表,提供会计信息;内部网络银行系统记录企业内部之间交易的资金活动,以内部行货币计量业务的结算情况,为会计核算提供记账依据。

#### 2. 高度集成原则

以资金流向为管理轨迹,以集团总部和区域内部网络银行为管理骨架,建设“集资金归集+内部结算+预算管理+业绩评价”为一体的财务管理信息网络,实现企业内部虚拟货币与外部真实资金之间的一体化,以及外部

银行、“集团内部网络银行”和“区域内部网络银行”的有机融合。

#### 3. 分级管理原则

总部负责集团与直属子分公司、直属子分公司之间的购销、信贷等往来资金清算,以及集团总部和分公司费用预算控制。各子公司负责本公司内部各层次经营单元资金往来、费用控制及内部利润结算,完成各经营单元责任目标的控制与考核。

#### 4. 分步实施原则

按照“先易后难,纵深推进”的指导思想:一期快速推进集团总部一级内部网络银行系统的建设工作;在总结经验、完善制度、形成共识的基础上,二期铺开主要钢铁类子公司所在区域性内部网络银行建设;三期贯通至专业公司、生产厂、车间班组。

### (二)财务组织变革

#### 1. 成立两级结算中心

河钢集团总部设立结算中心,将总部所属各专业公司财务部门的大量同质化业务,如现金出纳、费用审核、资金收支等岗位整合至结算中心。将总部结算中心组建的思路、方法、模式

按照统一的标准复制到钢铁类子公司，在钢铁类子公司所在地建立区域结算中心，将原来分散在各个财务机构费用管理、资金收支等职能，全部划入到所在地区结算中心，取消其下属单位的资金收付职能。

### 2. 实行人员派驻制

各子分公司总会计师、财务总监，钢铁主业子公司财务（副）部长，钢铁主业子公司下属二级重要子公司总会计师或财务总监，集团直属专业公司财务系统人员，派驻海外子分公司全部财务人员，及财务公司、租赁、保理全部人员实行集团总部派驻制，集团总部按照相关权限进行任免考核。

### 3. 明确各自功能定位

集团总部财务管理侧重制定统一的会计、融资与担保政策，整体的财税政策研究与税收筹划，负责全集团授信资源管理、融资策略与偿债期计划的制订，推行全面预算管理、成本管理与对标组织，控制集团财务风险，建立业务风险管理体制机制。子公司财务管理侧重于具体业务单元相关的经营计划与落实，成本控制与管理，服务于子公司战略。

结算中心主要职责：提供内部网络银行系统专业化服务，以支撑河钢财务管控；财务同质化业务进行系统的流程再造和整合，促进河钢财务管理流程化、标准化和简捷化；制定内部网络银行运行的相关制度，监控系统规范有效运行。

## （三）内部网络银行系统技术架构

### 1. 内部网络银行账户设置

河钢内部网络银行将资金分为两种类型：现款和承兑。内部网络银行账户设置为内部网络银行现款账户、内部网络银行承兑账户。现款账户用现款结算，承兑账户用承兑汇票（含银行承兑和商业承兑）结算。

集团所属子分公司以及与集团有贸易往来的上下游客户均可申请在集

团内部网络银行系统开设账户。开户单位之间可以通过内部网络银行系统进行往来结算，内部网络银行结算资金等同外部货币，内部网络银行现款等同于外部银行资金，内部网络银行承兑等同于外部承兑汇票资金。

内部网络银行账户可设置多个账户绑定组合功能。根据经营单元的隶属关系和层级管理需求，选定两个以上的内部网络银行账户为一个绑定组。绑定组内的内部网络银行账户计提利息的利率按账户组余额合计确定。绑定组内所有内部网络银行账户资金合计金额为正时，绑定组内所有内部网络银行账户按存款利率计提利息；合计金额为负时，绑定组内所有内部网络银行账户按贷款利率计提利息。

### 2. 内部经济业务往来结算规则

一是集团内部经营单元之间的产品、服务交易，通过集团内部网络银行交易系统完成资金结算交割，内部交易不动用外部货币。二是集团内部网络银行系统透视和控制了每个经营单元资金的流入和流出，支付资金必须同时满足三个条件：内部网络银行账户资金余额足够；符合交易系统设定的开支项目；累计结算金额不超预算限额。三是各经营单元内部网络银行账户资金为正，按存款计息；账户资金为负，按借款计息。以此来引导每个经营单元以创造价值、实现自身经营现金流最大化为目的。

## （四）内部网络银行系统功能架构

### 1. 资金的集中归集统付功能

结算中心集中收款。集团统销的业务，由结算中心集中收款，外部客户将产品销售款集中交结算中心，增加该产品所属子公司内部网络银行货币资金，实现外部资金直接流向结算中心“资金池”。

子分公司上缴资金。子分公司销售收取外部资金，除用于必要的支出外，

将闲置的资金存入集团内部网络银行。

结算中心对外支付资金。通过内部网络银行结算，原料采购单位支付外部供应商原燃料款，减少其内部网络银行资金，结算中心统一对外支付外部货币资金。

费用报销统一资金支付。集团总部单位内部费用报销由结算中心统一核算，统一支付。

### 2. 资金内部结算功能

集团与子公司间原燃料采购内部结算。集团原燃料采购单位将统采的原燃料销售给子公司，以内部网络银行货币结算，通过集团内部网络银行系统，增加集团原燃料采购单位内部网络银行资金，减少子公司的内部网络银行资金，实现集团原燃料采购单位与子公司内部结算。

集团与子公司间产品内部销售结算。河钢批量生产钢材产品执行“统一销售”政策，子公司将产品销售给集团销售总公司，销售总公司将产品统一销售给外部客户。外部资金通过集团结算中心在内部网络银行进行统一收款，增加销售总公司的内部网络银行货币，销售总公司以内行货币与子公司钢材产品结算，在内部网络银行系统划拨内部资金给子公司，减少外部资金在集团内部流转。

子公司之间内部交易结算。集团内部子分公司之间销售产品、提供服务、账务往来等经营活动都通过内部网络银行系统，以内部货币结算。

### 3. 账户利息计提功能

内部网络银行系统设置内部网络银行账户利息率，具体分为存款利率、贷款利率、承兑折兑息率。存款利率按照当前央行公布的最新一年内协定存款利率设定；贷款利率按照当前央行公布的最新一年期贷款利率标准上浮20%设定；承兑折兑息率按照当前市场承兑贴现率设定。

内部网络银行现款或承兑账户当天存款利息收入(正数) = 当天内部网络银行账户余额现款户或承兑户 × 协定存款利率 / 360。

内部网络银行现款或承兑账户当天贷款利息费用(负数) = 当天内部网络银行账户余额现款户或承兑户 × 一年期贷款利率 × (1+20%) / 360。

#### 4. 承兑汇票折息计提功能

内部网络银行系统对存入和支取承兑汇票设置了承兑折兑标准为150天。承兑“收票日或付票日”至“票据到期日”的天数小于150天时,计提承兑折兑息;大于150天时,不计提承兑折兑息。

折兑天数 = 150 - (“票据到期日”至“收票日或付票日”)的天数。

(1) 存款单位向内部网络银行交存承兑资金,当折兑天数为正数时,内部网络银行系统对存款单位计提承兑折兑息收入;当折兑天数为负数时,不计提承兑折兑息。

承兑折兑息(收入) = 承兑票面金额 × [150 - (票据到期日 - 收票日)] × 年折兑息率 / 360。

(2) 取款单位向结算中心支取承兑资金,当折兑天数为正数时,内部网络银行系统对取款单位计提承兑折兑息费用;当折兑天数为负数时,不计提承兑折兑息。

承兑折兑息(费用) = 承兑票面金额 × [150 - (票据到期日 - 付票日)] × 年折兑息率 / 360。

#### 5. 强制转账功能

内部网络银行系统的业务结算由内部网络银行收款单位发起,在内部网络银行系统录入收款业务的结算信息,并提交给内部网络银行付款单位。收款单位提交的结算信息,在规定的期限内付款单位不予确认,内部网络银行系统收款单位可将该业务转入强制转账收款功能,由集团结算中心裁决。

结算中心审核业务合同及相关手续,核实业务存在问题,将驳回此业务,不予结算;核实情况属实,将强制执行转账,完成交易结算,付款单位内部网络银行账户减少内部网络银行货币资金,即使付款单位内部网络银行账户余额为负数时,也必须强制结算。

#### (五) 内部网络银行辅助费用预算控制

内部网络银行系统运行与集团的全面预算管理绑定,通过内部网络银行系统实行费用、预算和资金管控一体化运作。

统一费用名目和支付名目。严格预算编制和费用支付。将各子分公司及部门的年度费用预算录入内部银行系统,系统能够自动把年度预算平均分解为月度预算,并在月初自动根据预算安排,把内部银行货币资金拨到各开户单位的对应账户。内部银行系统还设置了“可支付系数”。“可支付系数”一般设在1.0~1.2之间。某费用名目的月度可报销金额为该名目的月度预算金额乘以“可支付系数”。“可支付系数”的引入,使系统中所有费用名目都有可能超过其预算原值,但费用主体总的支出金额不能超过当月预算金额合计。

按照组织架构给每个经营单元建立一个内部网络银行资金结算账户和费用结算账户。费用核算首先通过费用预算模块监控,有费用项目和费用预算的,才能进入内部网络银行系统费用报销业务程序;受内部网络银行账户资金控制,有内部网络银行货币资金才可报销。

## 二、内部网络银行的运行效果

经过一年多的实践,内部网络银行基本实现了各项预定的工作目标,取得明显的经济效益和管理效益。一是利用信息化管理手段加强了集团整体财务管控,集团融资总量较2014年

度压减30亿元,优化了企业负债结构。二是发挥资金集中管控体制功效,提升了资金聚合协同效应。首先降低了财务费用。河钢内部网络银行运行以来,集团内部业务全部实现网络虚拟货币结算,节省内部结算资金占用60亿元,按同期银行贷款和存款利差计算,一年可以节省财务费用2亿元。其次盘活了闲置资金。河钢内部网络银行运行以来,每月平均归集子分公司资金达到50亿元以上,按同期银行贷款和存款利差计算,一年可以节省财务费用1.67亿元。再次盘活了存量票据。内部网络银行将闲置票据向集团归集,形成集团“票据池”,以不足6个月的承兑汇票质押形成额度,结算中心依据该额度办理短期融资或开具足月承兑汇票对外支付。按照时间差为一个月计算,河钢集团每年可以节省财务费用3亿元。三是推动了财务资源优化配置,提高了业务管理效率。各经营单元作为独立核算主体,机构独立,账套独立,账户独立,各自筹措资金,各自进行费用核算和资金支付,各自管理资金库存。内部网络银行运行后,将高度相似性、重复性业务及人员通过系统整合到结算中心,按照一岗多人、一人多职配置用户权限,减少基础财务业务人员40%,通过财务共享作业,实现了规章制度统一化、业务流程标准化、运行操作规范化、风险防范程序化,降低了企业财务系统运营成本。四是解决了资金与费用预算控制协调统一问题。内部网络银行实现了财务资源共享,有效地将财务结算、费用报销、资金收支岗位工作信息化、集成化,通过运用内部网络银行系统将成本费用和现金预算有机结合在一起,从而达到对同一控制对象实现成本费用与现金双重监控的功能。

(作者单位:河钢集团经营财务部)

责任编辑 武献杰