

# G集团公司“票据池”模式的经验借鉴

蒋武

(安徽商贸职业技术学院会计系, 安徽芜湖 241002)

**【摘要】**“票据池”是最近几年流行起来的新的集团化管理概念,本文总结了G集团公司“票据池”模式管理的基本原理、账户设置及业务流程,并分析了其成功经验,具体包括:建立考核评价机制、制定票据集中管理相关制度、开启“银企直联”系统及搭建“票据池”综合管理系统四个方面。

**【关键词】**票据池; 资金集中管理; 业务流程; 票据集中管理

## 一、G集团公司“票据池”模式管理的基本原理

G集团公司推行了“票据池”管理模式,用于银行承兑汇票的归集,其基本原理整理如下:首先,G集团公司下属各子公司或分公司利用JDE系统对外收取客户的银行承兑汇票,并通过过渡科目将票据信息同步传递到GVS系统实现信息归集。其次,在集团票据中心利用“票据池”综合管理系统完成银行承兑汇票的“入池”归集。再次,在合作银行开设“票据池”的主账户、虚拟子账户以及保证金账户。最后,将入注“票据池”的银行承兑汇票统一向合作银行申请贴现,并最终在集团的授信额度内获得支付能力。

## 二、G集团公司“票据池”模式的账户设置

**1. 结算账户。**“票据池”结算账户由集团“票据池”主账户和虚拟子账户两类账户构成,集团总部或总部指定的主办单位在商业银行开立“票据池”主账户,其分公司和子公司不开立账户,银行为分公司和子公司开设虚拟子账户。如图1所示。

**2. 保证金账户。**“票据池”保证金账户是指企业集团为了在授信额度内获得支付能力而专门在合作银行开设的用于存取保证金的账户。如图2所示。

## 三、G集团公司“票据池”模式的业务流程

G集团公司“票据池”模式的业务流程由资金归集(收款流程)和资金付款(付款流程)两个阶段构成。资金归集是指G集团下属成员单位向客户收取现汇及银行承兑汇票的过程,收取的现汇通过商业银行开设的收款户统一入“现汇池”,而收到的银行承兑汇票则通过票据中心统一归入“票据池”。在归集银行承兑汇票时,涉及电子票据和纸质

票据两种票据形式,对于这两种不同介质的票据,G集团公司分别进行了业务流程再造,如图3所示。

**1. 收款流程。**收款流程是指G集团下属成员单位利用JDE系统对外收取客户现汇及银行承兑汇票,再通过GVS系统进行归集的过程。对于银行承兑汇票而言,收款流程可分为银行承兑汇票的收取和归集两个过程。银行承兑汇票的收取是指G集团下属成员单位通过JDE系统对外向客户收取银行承兑汇票的过程。G集团公司下属成员单位在收取银行承兑汇票后,首先在JDE系统中生成收据,并将收据信息传入MPC,然后在JDE系统中根据收据生成过渡科目凭证,同步在GVS系统中生成过渡科目凭证。按照收取承兑汇票介质的不同银行承兑汇票的收取可分为电票(电子票据收票)收票流程和纸票(纸质银行承兑汇票)收票流程。如图4和图5所示。

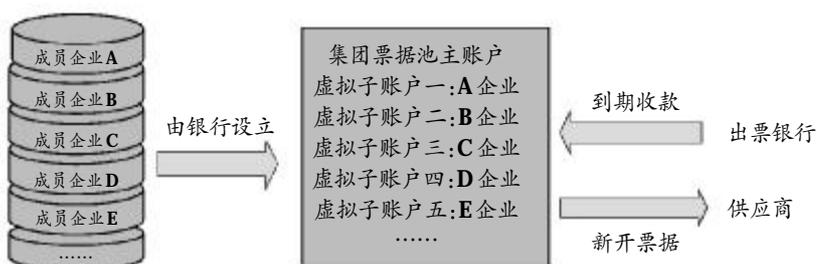


图1 结算账户

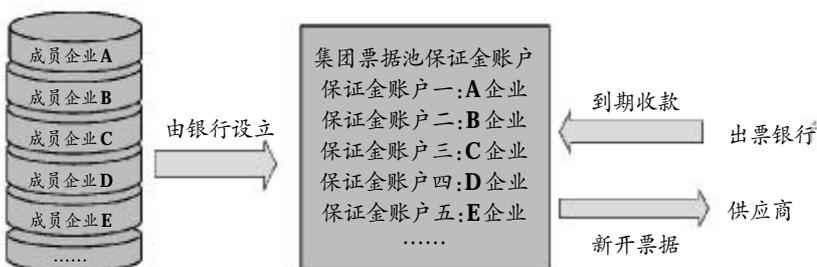


图2 保证金账户

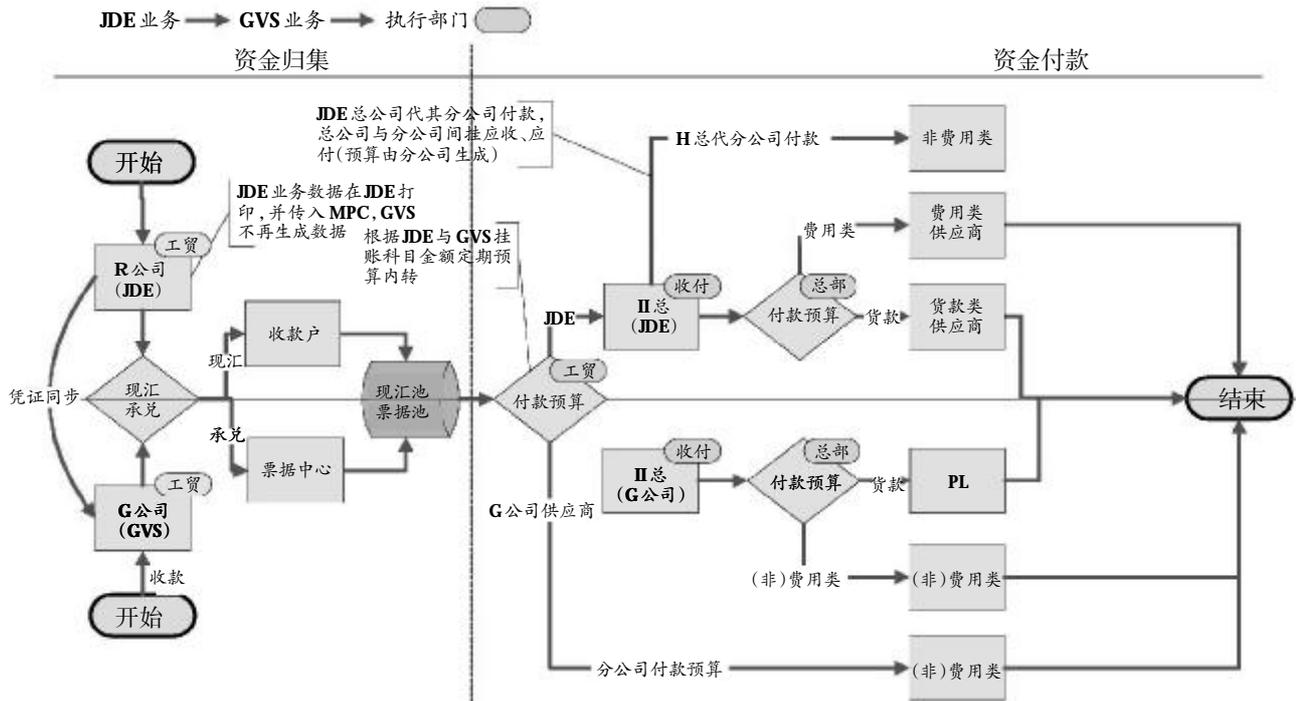


图3 G集团公司“票据池”模式业务流程图

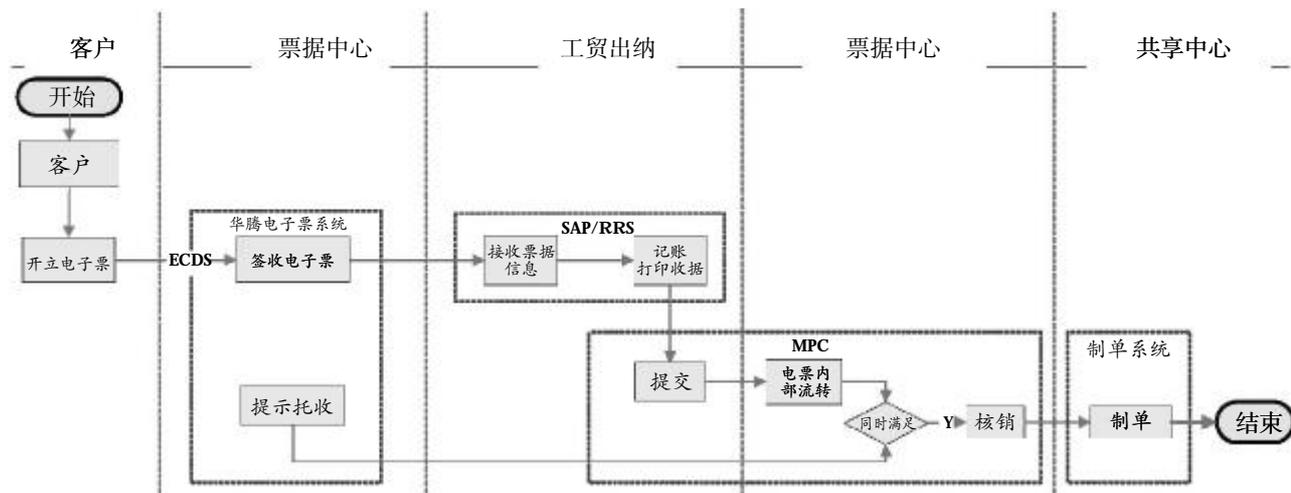


图4 电票收票流程图

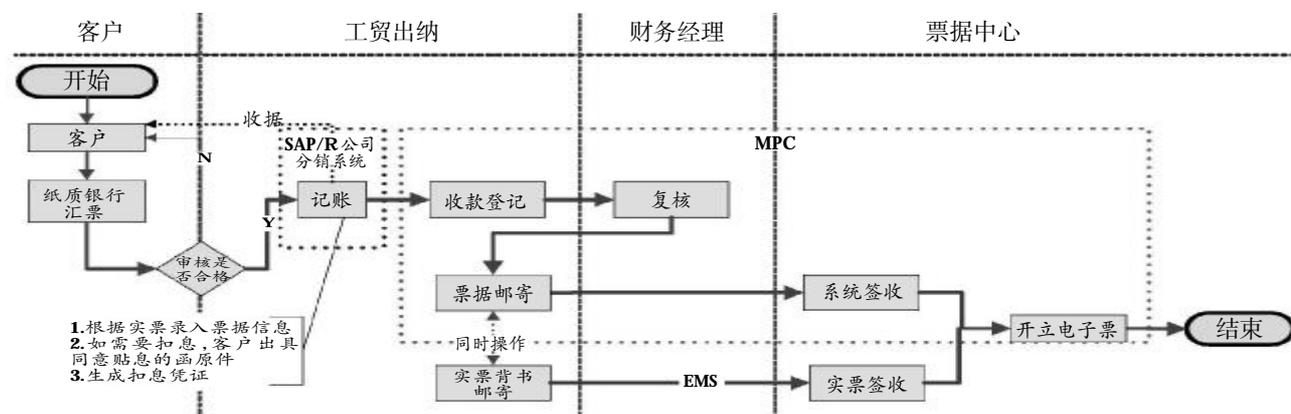


图5 纸票收票流程图

在执行电子票据收票流程时,应严格遵循以下原则:

(1)G集团下属成员单位在收取票据时,只收取不大于六个月的电子银行承兑汇票,不收取电子商业汇票,客户付款电子票“收票人”的名称应为收款分公司全称,开户行必须为G集团财务有限责任公司,账号也必须是分公司在财务公司开具的结算户。

(2)财务公司只签收电子银行承兑汇票,只收取客户直接出具给分公司且标注有“可背书转让”的电子票据,背书的电子票据需及时通知资金中心,根据相关背书票据收取的规定核定后方可收取。同时,各分公司在代理企业端查询报表,针对退回明细,及时联系客户修改相关信息后,重新提交。

(3)票据中心在签收电子票据后,收款信息自动导入SAP/R公司系统记账,异地出纳通过查询列表可详细查看票据信息,核实入账分公司,且要与客户核实并选择正确的付款方入账,出纳无权选择及修改票据的其他基本信息。若分公司出纳根据协议约定收取票据贴息的,无须客户提供“同意扣息公函”。因出纳入账错误如结算方式或付款方选择错误,需冲销原收款凭证,可填写调账凭证申请,财务经理批准后手工填制正确的收款凭证。出纳入账打印收据后,电子票收款信息传入MPC,在MPC系统中提交,财务经理复核后,不再操作邮寄环节。出纳应根据代理企业端打印的电子票票样,并将其作为入账附件之一。此外,还应建立电子票据定期对账制度,核对电子票系统签收明细和记账明细是否一致。

2. 付款流程。付款流程是指G集团公司及其下属成员单位对外向供应商支付款项的过程。在执行付款流程应注意以下几点:

(1)H分公司付JDE总公司时,根据过渡科目生成付JDE总公司预算并完成从H分结算户到JDE总公司资金划转。

(2)JDE总公司支付供应商货款时,JDE根据供应商付款预算经BCC生成“非费用”预算并通过“结算户”对外支付款项。

(3)JDE总公司支付费用时,JDE业务费用均通过总公司付款,经BCC预算后通过“结算户”对外付款。

(4)JDE代H分公司付客户退款时,由JDE根据客户退款需求系统内创建单据并传至BCC系统生成“非费用”付款预算,JDE根据“非费用”预算先冻结退款客户余额并生成应付总公司凭证,总公司根据审核后的预算经完成付款并生成应收H分公司凭证,对应分公司信息由BCC系统传输至MPC实现。

(5)退汇时,收付中心应根据退汇银行单据在MPC中录入退汇信息,“黑电经营体”应根据BCC预算退汇查询结果修改成付款信息,并在JDE中查询退汇的期初单据,执行冲销动作,“黑电经营体”应在JDE中重新提交付

款申请并经BCC及MPC完成付款。

#### 四、G集团公司“票据池”模式的成功经验

1. 建立考核评价机制。G集团公司拥有完善的考核评价机制,这是“票据池”模式能够成功推行的原因之一。通过研究G集团公司的考核评价体系发现,其考核评价体系有以下几点可供借鉴:

(1)制定详尽的考评标准。为了保证“票据池”模式的顺利实施,G集团制定了财务经理考评标准、星级资金管理员考评标准、订单团队考评标准、资金团队考评标准及异地共享团队考评标准等一系列的考评标准。考评标准一般由考核项目、考核指标、指标定义、考核标准、信息系统、数据提供时间、考评部门及考评责任人等八部分构成。考评标准的制定为G集团对财务经理、资金管理员、订单团队、资金团队及异地共享团队等人员和团队的考评提供了评定标准和依据。在对“票据池”模式实施的关键管理人员的考评方面,G集团不仅制定出针对中国区财务经理考核的一系列如关键业务承接、利润、风险管控以及团队建设等考核项目,还制定了针对资金管理员考评的如汇款质量、银行账、票据管理、POS推进、非正常应收、支票与现金、现金流量、收据管理、结算质量及综合评价等十个考核项目。与此同时,在对资金团队的考评方面,G集团制定出银行账、票据管理、支票与现金、收据管理、现金流量表、应收账款、回款及团队协同等八个考核项目。

(2)设计出一系列量化的考核指标。G集团设计出一系列量化的考核指标用于财务经理、资金管理员及资金团队等相关人员和团队的绩效考核。在考核财务经理时,设计出客户关系维护、POS绑定、一线经营体推进、市场费用效率、工贸平台费效率、回款质量、应知应做、员工培训及流失率等核心指标。而在对资金团队进行考核时,则设计出出现汇资金超期及未达考核、银行勾对率、银行账数据导入、对账单邮寄、票据风险管控、票据邮寄及盘点、现金管理、收据签收使用、数据准确提报及时、无非正常应收、回款质量、服务质量及结算质量等考核指标。

(3)对关键管理人员进行了严格的绩效考核。G集团按照考评标准对“票据池”模式实施的关键管理人员进行了严格的绩效考核,并依照考评结果给予其相应的正激励或负激励。除此之外,还要求团队的每一成员都有责任和权利接受岗位或外部培训,以提高自身技能。

2. 制定票据集中管理相关制度。创新是G集团发展的主题之一,G集团为满足国际化发展阶段的需要,进行了以业务流程再造为核心的管理创新。在业务流程再造的过程中,G集团首先进行了组织结构的再造,将原先直线型组织机构改造成扁平化、网络化以及信息化的市场链流程,并推倒部门之间和企业之间的墙,整合内外部资源,构建统一的商流、物流和资金流体系,使整个集团变成一个环环相扣和运行有序的链条。在业务流程再造的

大环境下,G集团对票据运作流程也进行了一系列再造。

首先,在JDE&GVS双系统下制定出资金划转整体流程图,流程由资金归集和资金付款两个阶段构成。资金归集实际上是G集团下属成员单位利用JDE系统对外收取客户现汇及银行承兑汇票,再通过GVS系统进行归集的过程。而资金付款则是G集团公司及其下属成员单位对外向供应商支付款项的过程。然后,将资金归集阶段划分为银行承兑汇票的收取和归集两个阶段。银行承兑汇票的收取是G集团下属成员单位通过JDE系统对外向客户收取银行承兑汇票的过程,而归集则是通过G集团GVS系统进行的。最后,将银行承兑汇票的收票流程又按照取得票据介质的不同分为电票(电子商业票据)收票流程和纸票(纸质银行承兑汇票)收票流程。并且针对电子票据收票流程制定出详细的及切实可行的执行标准。

G集团公司拥有非常健全的内部控制系统,这也是“票据池”模式得以顺利推行的的重要原因之一。通过研究G集团公司内部控制系统发现,其有以下几点可供借鉴:

(1)对体制变革和组织架构的改进非常重视。G集团的前身是生产冰箱的某国有企业,随着我国现代企业制度的建立,果断地将国有企业变革为公司制企业。同时,将传统的直线型组织机构最终改进成扁平化、网络化以及信息化的市场链流程。

(2)具有健全的人力资源控制体系。G集团非常重视对企业各级员工的培养和选拔,同时末位淘汰的用工制度使员工时时具有紧迫感和危机感,奖罚分明的人力资源控制体系能保证各级员工完成好其本职工作。

(3)果断引进EPR财务控制系统。EPR财务控制系统的引进使财务人员从繁杂的记账工作中解脱出来,工作重心也逐步转向财务管理和财务监督,也使企业、客户、供应商、交易商及企业员工之间的关系逐渐网络化和信息化。

(4)非常重视业务流程再造。“票据池”模式业务流程、电子票据收票流程及纸质银行承兑汇票收票流程都是在以业务流程再造为核心的管理创新中孕育而成的。

3. 开启“银企直联”系统。为了保证“票据池”模式的顺利实施,G集团公司开通了“银企直联”系统,“银行直联”系统的开通实现了企业资金管理平台与商业银行的无缝对接,搭起了集团与商业银行财务数据互通的桥梁。“银企直联”系统真正地将G集团与商业银行联系起来,使两者成为一个有机的整体。“银企直联”系统的开启给G集团带来以下几点好处:

(1)有利于银行承兑汇票迅速入注“票据池”。“银企直联”系统本质上是为企业集团与商业银行之间财务数据的交互提供了一个特定的传输通道。财务数据传输通道的建立为银行承兑汇票的迅速“入池”提供了技术上的保障。

(2)有利于时时掌控银行承兑汇票托管及入池情况。“银企直联”系统可以保证集团及时监控同城或异地的各

下属成员单位银行承兑汇票托管及入池的情况。

(3)有利于快速筹集到资金。“票据池”最大的功能就是融资,而融资的过程是将“入池”的银行承兑汇票作为质押物质押给合作银行并从合作银行获得质押融资额度,然后以质押融资额度为限获得资金。“银企直联”系统可以加快银行承兑汇票托管或入池归集的速度,并能在短时间内归集大量的存量票据。入池银行承兑汇票数量的增加,可以保证集团有足够金额的票据通过质押获得尽可能大的融资额度。

(4)有利于降低整个集团的融资成本。“银企直联”系统的开启加快了存量票据托管或入注“票据池”的速度,银行承兑汇票在“票据池”的迅速归集可以提高集团和银行合作时的话语权,降低相关手续费。

(5)有利于提高银行承兑汇票安全“入池”的等级。“银企直联”系统在数据传输、身份认证等方面采用高强度的加密技术,能够保证银行承兑汇票安全入注“票据池”。

4. 搭建“票据池”综合管理系统。为了保证“票据池”模式的顺利实施,G集团公司引入华腾电子票据系统,华腾电子票据系统是为了解决票据集中管理而专门开发的一种“票据池”综合管理系统。华腾电子票据系统具有以下优点:

(1)能够支持很多业务产品。目前,市面上所有的票据产品几乎都支持,并且为以后新拓展的业务预留了空间。

(2)适用性较强。系统在设计时就已将电子票据和纸质票据有机地结合在一起,不仅能处理电子票据,还能解决纸质票据的集中管理问题,适用性较强。

(3)能够满足客户在线服务的需求。系统不仅支持集团及其下属成员单位通过“网银”或“银企直联”的方式进行在线的票据承兑申请、贴现申请及业务查询,还支持电子票据在线支付和背书转让。

(4)权限管理和机构设置很灵活。系统通过灵活的权限管理和机构设置,能够适应各种经营规模和组织架构的企业集团。

(5)业务授权机制很健全。健全的业务授权机制是G集团顺利开展“票据池”业务的重要保障,系统可以保证集团对下属成员单位进行业务授权,并将对下属成员单位的管控提前到事前和事中。

(6)电子业务审核流程功能很齐全。系统能够同时支持自定义、跨机构审核流程及审核权限的控制。

(7)风险控制机制很强大。系统提供了可灵活配置的授信机制、风险票据检查机制、业务审核机制、到期提醒及逾期处理机制,可以有效地防范操作风险、经营风险、票据风险及利率风险。

#### 主要参考文献

王晓薇,谈谈企业集团的资金集中管理[J],财会通讯(理财版),2007(4).