

# T集团“票据池”模式存在的问题及成因

蒋武<sup>1</sup>, 杨欣<sup>2</sup>(副教授)

(1.安徽商贸职业技术学院会计系, 安徽芜湖 241002; 2.安徽商贸职业技术学院科研处, 安徽芜湖 241002)

**【摘要】**文章以T集团公司案例为研究对象,介绍了T集团公司的基本情况、财务管理状况以及“票据池”模式的业务流程,指出T集团公司“票据池”模式存在票据集中难度很大、存量票据运作无章可循、集团公司“银企直联”系统尚未开启及集团票据集中管理信息化水平不高等四方面的问题,并在此基础上分析了产生问题的原因。

**【关键词】**票据池; 资金集中管理; 业务流程; 票据集中管理

## 一、引言

“票据池”是最近几年流行起来的新的集团化管理概念。“票据池”管理模式集“托管模式”和“双集中”模式为一体。一方面,第三方财务公司不仅能为成员单位提供票据鉴别、保管及托收等服务,而且可以满足客户需求,提供票据提取、贴现及质押开票等服务;另一方面,“票据池”既为集团公司提供票据服务,又能利用财务公司和银行的资金集中管理优势,充分发挥了票据的支付、信用以及融资功能,扩大了财务公司的资产规模和收益,体现了现代金融机构服务增值的核心机制,从而达到多方共赢的目的。传统意义上的“票据池”管理,“池子”建在商业银行,同时纳入“票据池”管理的票据也只能是银行承兑汇票,而商业承兑汇票却不能被纳入其中。

近年来,我国学者对“票据池”进行了试探性的研究。王玉明(2010)认为,“票据池”管理模式的优点在于通过质押票据能够在短时间内获得周转贷款额度,并且能够降低由于票据贴现而产生的巨额财务费用。他还提出,“票据池”模式在实际运作中应加强银、企、财三方沟通合作的意识。一方面,财务公司应加大对集团票据业务的监管力度,帮助企业筹集资金,商业银行也要充分认识到银企、银财之间的合作优势,积极提升服务质量;另一方面,集团公司应积极主动地配合银行和财务公司的工作,实现票据的集中管理,从而促使企业核心竞争力的形成。

王成密(2012)以中国东方电气集团公司为例拓展了“票据池”的概念,并认为“票据池”可以建在企业集团内部的财务部或者企业集团下属的财务公司。陈祖亮(2012)研究发现,“票据池”其实就是一种银企之间的承诺,承诺的目的主要是避开商业承兑汇票贴现利率的限制,从商业银行取得短期周转贷款额度,承诺实现的依据则是商业银行对商业汇票承兑的信用。“票据池”为企业集团加强票据的集中管理提供了良好的服务平台,这种

运作模式充分利用了商业银行专业化管理和信息服务能力,既有效规避了票据错配风险,又降低了集团公司自身的票据业务工作量,有利于提高企业的核心竞争力。胡康(2012)指出,“票据池”可以起到获取较高的协定存款利率、加强资金审批、提高资金透明度以及增强信贷和票据管理等一系列的效果。张霄(2013)认为,对整个集团公司而言,“票据池”不仅能使资金富余企业获得超额收益,而且可以避免资金缺乏企业在银行出现大量贷款的尴尬局面,从而达到降低集团财务成本和对银行依赖程度的目的。

综上所述,“票据池”模式作为一种新型的资金集中管理模式已经被众多企业集团所关注,但理论界对“票据池”的研究才刚刚起步。在我国企业集团尚未全面实施“票据池”模式的阶段,若能研究企业集团构建“票据池”模式过程中的经验和教训并从中获得相关启示,必将具有一定的借鉴和指导意义。

## 二、T集团“票据池”模式的资金集中管理现状

### (一)T集团公司背景介绍

1. T集团公司基本情况。T集团公司坐落于四川省,是国内第一大、世界第二大的钒制品生产商,集团目前拥有V<sub>2</sub>O<sub>5</sub>、V<sub>2</sub>O<sub>3</sub>、中钒铁、高钒铁等系列产品,具备强大的钒钛铁精矿和钛晶矿的年生产能力,钒钛产业优势和特色十分明显。集团同时也是我国最大的钛原料生产基地和钛白粉、海绵钛主要生产商,公司产品畅销国内外钢铁工业、电子工业以及航空航天等领域。

目前,该公司建立了传统的“三会一层”的法人治理结构,直线制结构中同时嵌套职能制,董事会下设战略发展委员会、薪酬与考核委员会以及审计与风险控制委员会等职能委员会,并按照明确的工作细则分工合作。具体见图1。

2. T集团公司财务管理状况。根据T集团的实际情

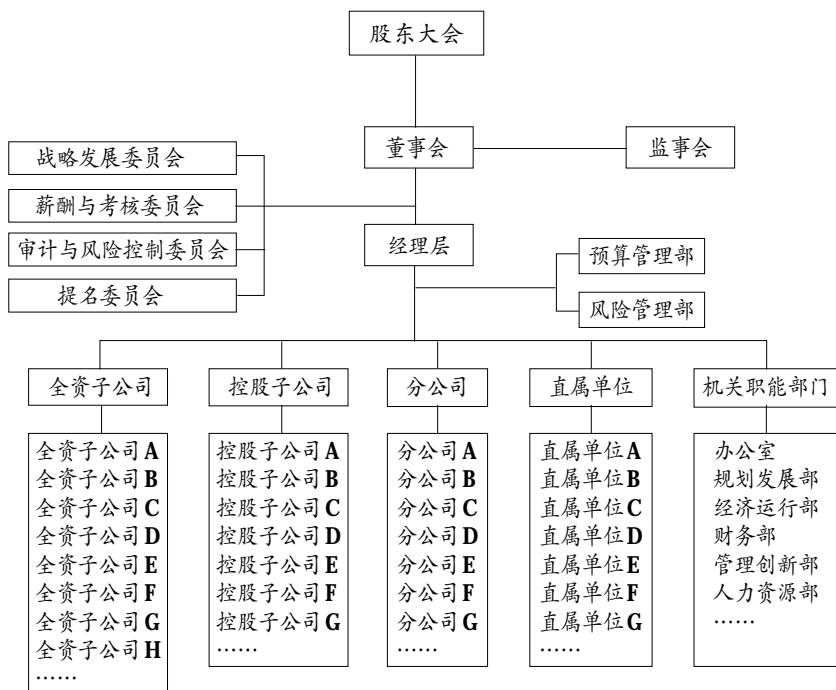


图 1 T集团组织架构图

况,2010~2012年,流动资产大幅度减少,同时举债也变少了,但是负债偿还速度小于流动资产缩减速度,企业资产管理不善。T集团的权益净利率偏低,企业效益不算好,股东权益变动较小,变动较大的是净利润,三年的净利润分别为10.60亿元、0.02亿元、5.93亿元,大幅度下降后又上升。2012年净利润虽然没有达到2010年的水平,但是企业还是处于上升状态的。当前的首要任务就是通过提高净利润来提高权益净利率,采用降低成本、技术创新等方法提高效率。T集团的现金流量比率和现金流量债务比均较低,短期偿债能力差,应加强流动资产的管理,减少负债,使企业健康运行。T集团2010~2012年主要财务信息详见右表。

(二)T集团公司“票据池”模式的主要内容

1. “票据池”专用账户的设置。总部建立“票据及资金管理专户(票据池主账户)”,成员单位建立“票据池子账户”,由总部对成员单位授予授信额度。T集团通过招标,统一确认“票据池”业务主办银行。集团和下属子公司统一在主办银行开办票据池账户,并同时开办网上银行业务,使整个“票据池”业务通过网上银行实现。集团及各子公司的票据归集、转让、贴现及签发等一系列票据流转,不仅将各子公司的票据通过“票据池”在T集团内部各子公司之间进行流通,而且可以通过“票据池”归集闲置在各子公司的票据资产及负债,有效控制因签发票据带来的影响。

2. “票据池”集团关系的建立。集团关系是指企业集团各成员之间的上下级关系。T集团采用了集中和分散相结合的集团关系,详见图2。

集团公司票据管理如采用集中管理,孙公司的管理模式必须和子公司与集团公司的票据管理模式一致,即:子公司与集团票据管理模式为集中,则孙公司与子公司的模式也为集中,分公司和孙公司无权发起贴现或质押申请,只有最上级单位才有权发起申请和查询下级单位的相关票据信息。集团公司如为分散模式,则孙公司和子公司可以选择使用集中或分散模式,没有强制要求,可由成员单位自己发起贴现或者质押申请。

3. “票据池”模式的业务流程。作为一种综合性的票据增值服务,“票据池”模式集“托管模式”和“双集中”模式为一体,对此文章开头已有论述。T集团“票据池”模式业务流程图如图3所示,其主要操作流程如下:

- ①T集团在招商银行申请开通“票据池”业务。
- ②各子公司就托管的银行承兑汇票向招商银行申请贴现。
- ③各子公司委托招商银行自动办理委托收款业务。
- ④T集团在授信额度内获得支付能力。

T集团2010~2012年主要财务信息表 单位:亿元

项目	2012年	2011年	2010年
流动资产	39.90	80.30	170.00
长期资产	271.10	232.70	427.00
资产合计	311.00	313.00	597.00
流动负债	129.00	131.00	330.00
长期负债	27.90	33.40	103.00
负债合计	156.90	164.40	433.00
股东权益	154.10	148.60	164.00
流动比率	0.31	0.61	0.52
速动比率	0.16	0.52	0.24
营业收入	156.00	525.00	432.00
营业成本	114.00	447.00	365.00
营业利润	8.88	3.22	7.50
净利润	5.99	0.13	10.62
归属T集团的净利润	5.93	0.02	10.60
权益净利率	3.89%	0.09%	6.48%
经营现金流量	15.60	58.70	47.30
现金流量比率	12.09%	44.81%	14.33%
现金流量债务比	9.94%	35.71%	10.92%

注:数据根据互联网公布的2010~2012年T集团财务信息整理所得。

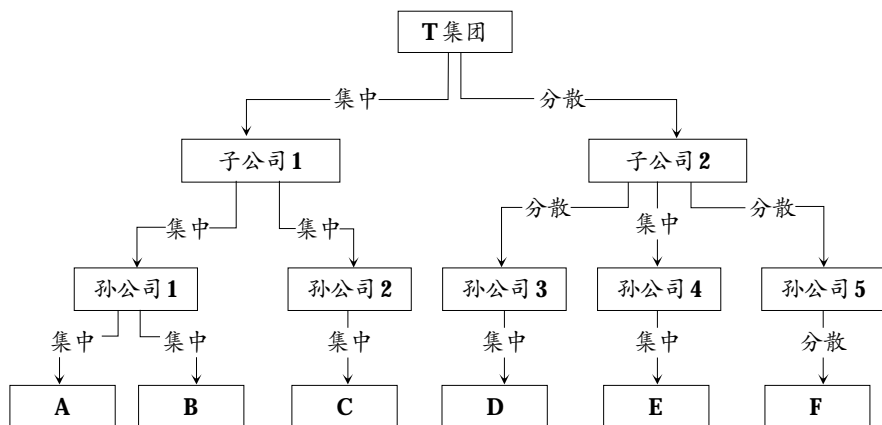


图2 “票据池”模式集团关系示意图

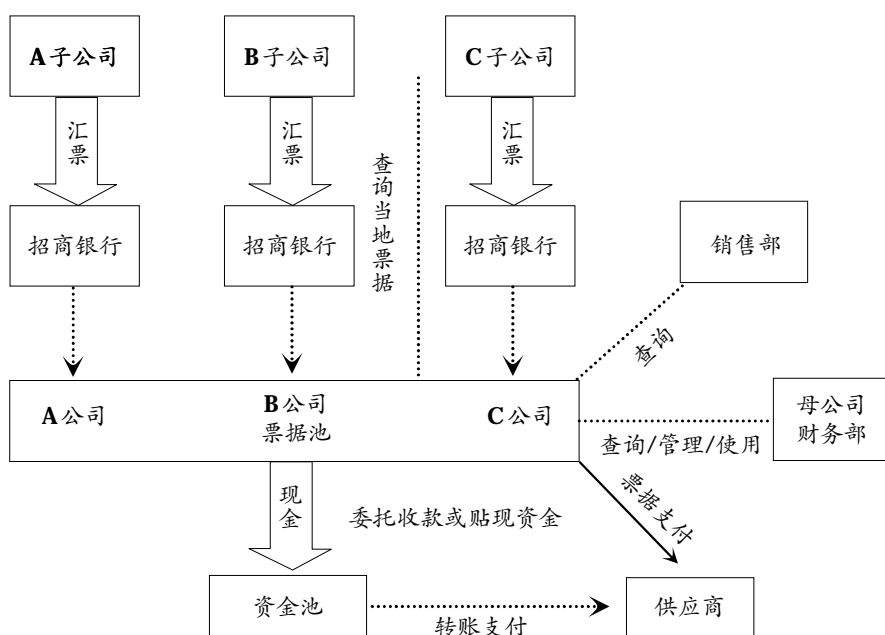


图3 T集团“票据池”模式业务流程图

### 三、T集团公司“票据池”模式存在的问题

T集团公司主要存在票据集中管理难度很大、存量票据运作无章可循、“银企直联”系统尚未开启以及集团票据集中管理信息化水平不高等四个方面的问题。

1. 票据集中难度很大。钢铁行业产业链中，多用票据作为贸易结算工具，结算量巨大，票据金额大、数量多。T集团公司虽然推行了“票据池”模式，但票据集中的难度依然很大，各子公司都有各自的票据管理办法，各自为政，票据管理水平差异比较大。一些子公司已经开始尝试在公司内部进行票据的集中管理，大部分子公司并未对票据进行统筹安排和管理。集团虽然规定必须将纸质票据统一托管在各地的招商银行，并组成“票据池”，但实际情况并不乐观，绝大多数中下游企业都是消极应对，票据集中管理的效果并不明显。

2. 存量票据运作无章可循。虽然央行早在2009年10月就推行了电子票据系统，但是纸质票据仍是主流的票据。T集团下属的成员企业在对外交易过程中，通常会收到大量的银行承兑汇票，并且难以转付，这就导致大量的银票“留存”于企业。集团虽然推行了“票据池”管理模式，但首先要解决大量的存量票据该如何运作的问题。由于集团“票据池”模式才刚刚试运行，还无法从根本上盘活这些存量票据，并最终难以实现资源的优化配置。

3. 集团公司“银企直联”系统尚未开启。“银企直联”系统为企业提供了安全简易和实时个性化的网上银行服务。企业的各种结算、投资、融资、预算、审批及核算等业务管理将不再涉及商业银行，内部资金管理系统会自动通过数据接口将商业银行服务的业务数据进行发送，并借助银行的网上银行系统实现各种产品的功能。一般情况下，“票据池”和“现金池”应该结合起来运作，“票据池”的构建必须得到合作银行的支持，但是T集团公司尚未开启“银企直连”系统。

4. 集团票据集中管理信息化水平不高。T集团虽然开始推行“票据池”管理模式，但集团财务公司并没有做好票据集中管理的准备工作，票据集中管理的信息化水平依然低下，对于票据的管理依然沿用先前落后、不合时宜的管理办法。

### 四、T集团公司“票据池”模式问题的成因

1. 集团公司成员对“票据池”管理配合不够。T集团公司虽然运用“票据池”管理模式对银行承兑汇票进行集中管理，但效果并不明显。通过实地调查发现，集团公司成员对“票据池”管理配合不够是最终无法实现票据高度集中的主要原因，企业集团下属的子公司和分公司几乎都有各自的票据管理办法。对于集团公司集中管理票据的统一要求并不是很配合，纸质票据在商业银行的托管并没有给成员单位带来相应的经济利益，反而还需要向商业银行支付“票据池”票据年服务费、“票据池”票据托管费、票据查询查复手续费、票据承兑手续费及票据托收手续费等一系列费用。票据入池托管以后由集团统一支配

和使用,成员单位失去了对票据的控制权,自然也无法直接办理贴现、质押及托收业务,控制权的丧失最终导致成员单位的局部利益遭受极大损害。因此,成员单位对于集团公司票据的集中管理通常持消极应对的态度,票据也难以真正地集中到“票据池”里。

2. 集团公司票据运作缺乏配套的制度支持。虽然“票据池”管理模式被业内公认为是最先进的票据集中管理模式,但由于存量票据运作问题并没有得到解决,再先进的模式也只能是“花架子”。存量票据运作问题从本质上讲就是票据管理的问题,无论票据在管理上如何创新,都应该首先制定出科学、合理、规范的制度。T集团有大量未到期的银行承兑票据被闲置,资源配置效率低下。虽然“票据池”管理模式已经推行,但是各成员单位的多数人员对“票据池”模式相关概念和运作技巧并没有理解到位,与之配套的制度也尚未建立,最终导致存量票据没有真正地“运作”起来。集团一贯的原则是将票据积攒到一定规模时才集中向合作银行贴现,坚决不肯与合作银行签订“票据池”协议,有些成员企业因为资金实力雄厚,根本不理睬集团与合作银行共同推行的“票据池”业务,存量票据的运作最终处于无章可循的状态。究其原因,笔者认为T集团公司票据运作缺乏配套的制度支持。

3. 银行等金融平台支持力度不够。T集团“票据池”管理模式的推行必须得到银行等金融机构的大力支持,“银企直联”系统是合作银行和软件开发商共同开发的,能够为集团提供特色服务,并解决集团财务公司无法自主结算的难题。集团可以依据自身的需求,借助软件开发商的力量建立一套适合本集团内部使用的资金管理系统,然后向合作银行申请开通“银企直联”业务,可以满足集团建立“现金池”、“票据池”及进行资金集中管理等各种资金管理需求。“票据池”模式的顺利推行离不开“银企直联”系统,但T集团并没有争取到合作银行的支持,从而使“票据池”模式无法真正地运作起来。

4. “票据池”综合管理系统尚未搭建。T集团想要提高票据集中管理的信息化水平,就必须尽快搭建“票据池”综合管理系统。T集团下属各子公司在归集银行承兑票据时是无序和低效的。由于没有专门用于票据集中管理的信息系统,使得票据集中还处于传统的手工阶段,大量银行承兑汇票的涌入令T集团下属子公司的财务部门、相关资金管理人员及财务人员苦不堪言,他们时常被动地承受着巨大的工作压力和精神压力,仅验票这一个环节就需要花费大量的时间和精力。对于整个T集团而言,尽快构建适合于本集团自身的“票据池”综合管理系统已迫在眉睫。“票据池”综合管理系统一旦构建,立刻就可解决银行承兑汇票在集团内部下属各子公司难以迅速集中的问题,银行承兑汇票在各子公司能够快速、准确无误地集中是接下来在“票据池”业务合作银行进行就近托管的基

础,也就是说,银行承兑汇票在子公司层面的集中是整个“票据池”管理模式业务流程中非常重要的一环,集中的效率和质量直接影响着“票据池”管理模式业务流程的顺利施行。集团要想尽快提高其票据集中管理的信息化水平,必须尽快向专业的软件公司提出需求,共同开发适合自己的“票据池”综合管理系统。

#### 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).

王之君,杨文静.集团资金管理模式研究[J].中央财经大学学报,2006(11).

谢建宏.企业集团资金集中管理问题探讨[J].会计研究,2009(11).

徐广成.基于ERP的集团资金集中管理整合与协同策略研究[J].财会通讯,2009(32).

杨慧雨.浅谈跨国公司的司库管理[J].财会月刊,2006(17).

袁琳.构筑集团企业资金结算与集中控制的新系统——中国石化集团财务公司资金结算与集中控制案例研究[J].会计研究,2003(2).

袁琳.资金集中结算:制度完善与风险控制[J].会计研究,2005(9).

张霄.财务公司“票据池”业务初探[J].东方企业文化,2013(1).

Brusco.S.Panunzi.F. Reallocation of corporate resources and managerial incentives in internal capital markets[J]. European Economic Review, 2005(3).

Hubbard R G, Palia D A. Reexamination of the conglomerate merger wave in the 1960s: An internal capital markets[J]. Journal of Finance, 1999(54).

John Wiley & Sons. Business development: a market-oriented perspective[J]. Sorensen, Hans Eibe, 2012(2).

Kose. Managing financial distress and valuing distress securities: A survey and a research agenda[J]. Financial Management, 1993(5).

Lamont O. Cash flow and investment: Evidence from internal capital markets[J]. Journal of Finance, 1997(52).

【基金项目】2014年度安徽商贸职业技术学院教学研究项目“技能大赛与高职会计专业常规教学融合研究——以安徽商贸职业技术学院为例”(项目编号:ZL201330);2013年度中国商业会计学会课题“基于工作过程的高职《会计电算化》课程‘教、学、做’一体化教学模式研究”(项目编号:KJ201303);2013年安徽省省级质量工程项目“财务管理特色专业”(项目编号:2013tszy082);2013年安徽省省级质量工程项目“会计电算化教学团队”(项目编号:2013jxtd083)