

企业集团财务公司面对新环境的发展方向研究

孙景灏

(河南能源化工集团财务有限公司,河南 郑州 450000)

摘要:1988年,东风汽车财务公司的成立开启了我国企业集团以财务公司为平台的资金集中管理模式。企业集团财务公司兼具支付清算与结算、资金融通、资源配置、风险管理、信息提供等多重功能,可以从事吸收存款、发放贷款和办理结算等基础业务,也可经批准从事保险代理业务、产业链金融业务以及为成员单位及其产品提供融资租赁服务。国务院国资委与原银监会联合下发了《关于企业进一步促进财务公司健康发展的指导意见》明确提出,“集团资金归集平台、集团资金结算平台、集团资金监控平台、集团金融服务平台”是财务公司的基本职能。近几年,经济环境发生了很大改变,面对新的环境特点,财务公司打铁还需自身硬,坚持创新业务、提升自身资产质量,建立健全内控机制,寻求未来发展的新方向。

关键词:宏观经济;金融市场环境;财务公司转型;方向

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.088

1 现阶段,外部环境的情况

1.1 宏观经济环境的特点

2021年开始,是“十四五”的开局之年,“十四五”规划的政策红利将充分释放。需求的主要对象将面向国内,内循环将会是国家经济的主旋律,制造业和消费将取代投资和出口成为经济复苏的主要动力。高技术制造业投资增长率将远高于普通制造业,带动整个制造业的发展。

中国在联合国大会上对“碳达峰”和“碳中和”的承诺和目标会让能源行业面临着转型与升级。水电、光电、光伏发电等非石化能源行业将会加速替代煤炭、石油等传统能源行业。未来5年,中国的能源结构、能源生产、能源消费以及经济增长模式都会开始转变和选择。

1.2 金融市场环境对财务公司的影响

突发事件发生后,人民银行先后三次下调了金融机构存款准备金率,并下调超额存款准备金率,为金融市场提供了1.75万亿的长期流动性。财务公司的资金来源主要有吸收存款、开展回购业务、同业拆借市场操作、发行金融债等方式,虽然财务公司从货币市场获得的资金量占比较小,但是利好的政策还是对财务公司有一定支持作用。

同时,债券市场上债券的发行量和发行家数又在急速增长,债券市场由于资金的宽松,债券发行融资的成本有所降低。但是,债券发行违约的公司逐步增多,尤其一些高评级公司也发生了债券兑付困难的情况,主要原因是投资人在当前经济环境下,投资偏好明显降低,造成债券投资分化现象明显,这进一步加大了企业信用风险的暴露。

1.3 货币政策和财政政策环境对财务公司的影响

人民银行开展中期借贷便利、多期限逆回购操作和再贴现、再贷款等货币政策支持工作,保持了2020年银行间市场隔夜和7天期质押式回购利率平均水平分别较2019年下降58个和44个bp。财政部以“六稳”“六保”为出发点,

从免、减、缓三个方面减轻企业经营负担。2020年以后,大规模的减税降费政策覆盖了制造业、交通运输等多个行业。一方面,财务公司为一些重点扶持对象提供金融服务时,就能够享受优惠政策,降低财务公司税费。另一方面,减税降费可以有效缓解企业压力,加快受损企业修复,这样对财务公司形成了正相关的传递。

2 准确定位财务公司功能

(1)坚持财务公司基本定位。财务公司是以加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率为目的,为企业集团成员企业提供资金管理和金融服务的非银行金融机构。企业应按照《办法》的规定,明确财务公司服务集团资金集中管理的基本定位,立足集团主业发展,服务集团成员企业,充分发挥“集团资金归集平台、集团资金结算平台、集团资金监控平台、集团金融服务平台”四个平台功能,促进集团优化资源配置,节约财务成本,保障资金安全,提升运行效率。

(2)正确把握财务公司双重属性。企业应正确认识财务公司作为金融机构对集团成员企业提供金融服务的服务属性和作为集团总部管理职能重要组成部分的辅助管理属性,通过相应的集团制度安排,在推动财务公司为集团成员单位提供稳健、高效的金融服务的同时,依托财务公司运作体系落实集团财务管控要求。

3 合理确定财务公司业务范围

(1)实施差异化业务发展策略。企业应结合集团发展战略、业务特点、管理模式、发展阶段以及财务公司经营管理能力,合理确定财务公司发展方向、经营策略和业务重点,推动财务公司为集团成员企业提供专业化、差异化金融服务。

(2)严格依法合规开展业务。企业要督促财务公司严格遵守《办法》等法律法规和行业审慎监管的有关要求,在核

准的业务范围内依法合规开展业务。企业应立足财务公司基本定位,推动财务公司做强资金归集和结算等基本业务,不断提高资金集中度和集团资金使用效率。支持财务公司以有效管控风险为前提,稳健开展金融创新业务,为集团产业链管理提供优质金融服务。鼓励财务公司适度拓展国际金融业务,通过符合条件的财务公司为集团提供跨境资金归集、结算、融资和风险管控等国际金融服务,推动企业国际化经营。督促财务公司按照有关监管机构分类监管要求,根据业务实际需要和风险管理水平,审慎开展高风险金融业务,严控经营风险。

4 建立健全财务公司管理体系

(1)推动财务公司按照现代企业制度和行业监管要求不断完善法人治理结构。作为财务公司股东的集团总部和成员企业,应遵循《公司法》和公司章程约定,规范履行股东职责,属于股东单位“三重一大”范围的,应履行相应决策程序;财务公司原则上由集团总部或主业整体上市的股份公司控股,控股股东应坚持股权平等、共同治理原则,推动财务公司健全法人治理结构,尊重和维护财务公司治理机制以及财务公司董事会和股东会决议;鼓励分管财务工作的领导班子成员兼任财务公司董事长;股东单位派往财务公司的董事应具备有关监管机构规定的专业资质和能力,忠实履职、勤勉尽责。

(2)实行差异化管理模式。鉴于财务公司的双重属性,鼓励企业对财务公司进行直接管理,并区别于集团一般的产业子企业和其他金融子企业,至少应在战略规划、经营计划、风险内控、用人机制、绩效考评、职工薪酬等方面实施差异化管理;鼓励财务公司与集团开展人才双向流动,适当引入市场化人才选聘机制,拓宽财务公司人才发展通道,充分发挥财务公司专业人才储备优势,为业务协同和管理融合提供组织保障。

(3)建立健全有利于财务公司功能发挥的财务资金管理制度体系。企业要根据自身特点制定集团统一的财务资金管理制度,明确财务公司在集团资金集中管理中的职责权限;不断优化集团账户管理、资金归集与支付管理、资金预算管理、资金配置机制、资金定价机制、资金集中考核机制、财务公司核心业务规划建设等顶层设计,明晰集团及其财务部门与财务公司的职责界限、管理权限与业务流程,并固化到信息系统,为财务公司功能发挥创造制度环境。

(4)建立科学的财务公司绩效考评机制。企业应建立“服务第一、兼顾效益”的财务公司绩效考评机制,引导财务公司专注于服务集团主业发展,强化金融服务和资金管理职能,推动集团资金整体运行效率提升。考核评价内容应突出财务公司对集团整体财务管理贡献、服务能力与满意度、资金管理效率、风险管理能力等方面,适度兼顾经济效益指标。企业应依据国有资产监管机构的薪酬管理规定,考虑财务公司的特点,区分一般市场业务和集团内部业务,建立内外有别、适度差异的绩效管理和薪酬激励机制,对市场化合

度较高的财务公司,探索实施市场化薪酬政策,不断完善和提高全员绩效管理水准。

5 财务公司提升业务服务质量

5.1 提升资产质量,服务实体经济

财务公司应该加强自身质量的提升,优化资产、负债结构。财务公司应对资产进行分类,资产与负债做好期限错配,保持充足的流动性,同时应该加强自身收益的提升。在强监管的环境下,做好自己监管指标的约束,牢固树立红线意识。对于监管指标不正常的地方,应该找准原因,分析原因,解决问题,打铁还需自身硬,财务公司只有各项指标“健康”了,保持资产质量的稳步提升,不会发生较大的风险暴露。在进行资产投放时,一是要坚持市场为主导。密切关注金融政策变化,积极研判市场形势,加强利率管理,及时调配资金,调整业务结构。二是要坚持产业政策为导向,利用人民银行和地方政府的政策扶植,加大业务投放。三是坚持以集团的产业策略和发展战略为导向。财务公司作为集团的“内部银行”,要优化信贷结构,重点支持集团的重点项目和优质实体经济,为集团业务板块的发展壮大及集团的结构调整和转型升级积极地金融支持。

5.2 立足基本职能,确保合规经营和风险可控

国资委曾对财务公司下发关于公司经营管理事项的文件,强调财务公司功能定位,加强对集团整体财务管理贡献,明确财务公司审慎开展高风险信贷业务。未来,财务公司应坚持稳中发展的总基调,紧紧依托集团产业,审慎合规开展结算、资金集中、存贷款、票据等业务,持续完善全面风险管理流程和体系建设,加强对流动性风险、操作风险、信用风险、政策风险、利率风险等主要风险的识别和管控,增强财务公司抵御外部风险的能力。

健全财务公司监管体系。企业应将财务公司纳入集团风险管理和内部控制体系,实施有效的审计稽核,指导财务公司科学制定风险容忍度、风险管理和内部控制制度,并根据集团发展实际和财务公司发展阶段,合理规划资本、业务及利润增长目标,确保财务公司稳健经营。企业应强化财务公司高风险金融业务的监督管理,设定必要的授权管理机制和业务管控流程,有效防范经营风险。

加强财务公司全面风险管理。财务公司应培育良好的风险文化,实行合理的风险管理策略,设计完善的风险管理架构,建立包括风险识别、计量、分析、评估、报告、控制等内容的风险管理流程,运用先进的风险管理方法,强化业务、风控、审计三道防线,保障公司经营稳健与企业资金安全。

加强财务公司内控合规体系建设。财务公司应遵循内控先行的理念,以有效的公司治理结构和完善的规章制度为基础,构建面向全员、覆盖全部业务品种,囊括业务全过程的内控合规体系。

5.3 着力提升金融服务效率和服务质量

面对复杂的经济环境和竞争环境,财务公司应着重提升金融服务的效率和服务质量,一是建立完善的内控制度,

让财务公司的运营有章可循,有规可依,加快业务办理规范化、流程化,风险管控透明化、前瞻化,让营运的效率提升起来。二是分层次实施行业人才教育培训,结合财务公司的发展趋势和需求,联系专业人员进行业务培训;结合监管制度和监管工作,参加人民银行和银保监会的各项培训。三是利用信息科技手段,加大信息科技的投入力度,建立完善的信息系统,在核心系统的基础上,持续完善授信线上化、征信报送、票据管理等流程,提升金融服务的效率和质量。

5.4 发挥财务公司资金归集平台优势,不断提高集团资金集中管理水平

企业应以财务公司为资金归集载体,合理设计资金归集路径,加强账户审批备案和监控授权,强化对成员企业资金集中度、账户归集比例和资金集中效果的考核评价,推动集团资金的跨账户、跨主体、跨地域集中,提高资金集中利用效率。企业要支持财务公司拓宽资金归集范围和深度,以依法合规、平等自愿、公允定价为原则,做好集团内上市公司、合资公司等产权多元化成员企业的资金管理和金融服务;鼓励企业将财务公司作为集团外汇资金集中管理的实施平台,依照国家外汇管理有关规定,有效联通和运作境内外资金池;协助集团加强社保、年金等特殊资金管理,协助集团建设统一的票据池。企业要积极探索建立集团内部资金定价体系和考核分配机制,利用市场机制调剂内部资金余缺,实现财务公司资金集中管理效益共享。

5.5 发挥财务公司资金结算平台优势,加快集团资金周转

企业应以财务公司为支付结算主通道,科学搭建账户体系,建立集团统一资金结算平台,为集团成员提供安全、高效、优质的对外结算和内部清算服务。企业要推动财务公司依托现代化的网络信息技术,加强资金结算信息系统建设,完善资金支付结算服务功能,不断提高服务效率和服务满意度,加快资金流通速度,提高资金使用效率。发挥财务公司集团流动性辅助管理作用,优化集团资金配置。企业应在不断深化全面预算管理的基础上,强化与财务公司的预算信息衔接,加强资金统一计划、统一备付和统一调度。完善集团流动性管理协同机制,拓宽财务公司融资渠道,规范集团成员企业外部融资行为,完善利率管理职能,优化内外资金配置,实现集团资金安全性、流动性、效益性的均衡。

5.6 发挥财务公司资金监控平台优势,服务集团财务风险控制

企业应发挥财务公司资金监控职能,强化成员企业各类型账户资金和票据在线监控,优化成员企业资金收付流程,协同开展预算管控,严格控制资金风险。鼓励有条件的财务公司协助集团开展利率风险、汇率风险等金融风险管理;协助集团做好内外部授信、用信和信用维护工作,对成员企业的金融风险承受能力和信用状况进行动态管理,协助维护集团内部金融秩序。

5.7 加强财务公司内部协同与同业合作

企业要妥善处理好财务公司与集团内部其他金融子企业的关系,明确各金融子企业功能定位和发展方向,合理划分内部金融市场服务分工,加强财务公司与其他金融子企业的业务协同,设置金融风险隔离措施。企业应逐步创造条件,将资金(管理)结算中心职能并入财务公司,实行资金统一管理,避免形成多个同质化资金池;暂不具备合并条件的,应加强业务协同。处理好财务公司与集团财务(资金)部门的关系。企业应明确集团财务(资金)部门和财务公司的职责分工,财务公司依据集团财务战略和规划以及相关决策部署开展经营管理活动,主要负责落实集团总部财务(资金)部门的决策部署,实施具体操作与市场运作,提供专业化服务;按照集团赋予的职责权限,协助成员企业落实资金管理制度。处理好财务公司与集团成员企业的关系。企业要妥善处理好财务公司与上市公司的关联交易。财务公司与上市公司之间的关联交易应严格按照有关法律法规履行决策程序,公开披露信息。企业作为上市公司大股东,在提出资金集中管理关联交易议案前,应加强与上市公司外部机构投资者和中小股东的沟通交流,争取广泛理解和认同。财务公司要妥善处理好为成员企业提供金融服务与协助集团总部行使对成员企业执行资金集中管理制度的监督、评价与考核等管理职能的关系。企业要支持财务公司充分发挥熟悉产业的优势,与商业银行等外部金融机构开展业务合作,妥善处理好企业、财务公司与商业银行等外部金融机构之间的关系,配合成员企业协调与商业银行等金融机构的关系,构建良好的外部筹融资环境。

5.8 建立科学的财务公司绩效考评机制

企业应建立“服务第一、兼顾效益”的财务公司绩效考评机制,引导财务公司专注于服务集团主业发展,强化金融服务和资金管理职能,推动集团资金整体运行效率提升。考核评价内容应突出财务公司对集团整体财务管理贡献、服务能力与满意度、资金管理效率、风险管理能力等方面,适度兼顾经济效益指标。

6 结束语

财务公司在经历了多年发展过程中,从最初的结算中心和内部银行的功能,逐步发展成为集四个平台定位、司库职能和产业链金融为基础,创新发展的综合性金融公司,为集团的发展贡献金融力量,促进集团利益最大化。

参考文献

- [1]张文慧.企业集团财务风险原因分析及管理对策[J].现代商业,2020(35).
- [2]王伟.关于企业集团财务公司资金管理模式探讨[M].山东:中国金融出版社,2020.
- [3]万小仲.让小企业撬动大集团——钢铁行业财务公司的产业链金融服务研究[J].冶金财会,2015(6):26-28.

作者简介:孙景灏(1988,10-),男,回族,河南郑州人,毕业于郑州大学,研究生,中级会计师,研究方向:金融经济学。