

# 企业集团财务公司发展过程中存在的问题及改进建议

周 珣 刘 忻

根据《企业集团财务公司管理办法》(以下简称《管理办法》)中的定义,企业集团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效率为目的,为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构。《企业内部控制应用指引第6号——资金活动》明确规定:“企业有子公司的,应当采取合法有效措施,强化对子公司资金业务的统一监控。有条件的企业集团,应当探索财务公司、资金结算中心等资金集中管控模式。”财务公司作为服务于集团内部成员单位的非银行金融机构,在增强集团管控力、优化资源配置,提升集团整体价值方面发挥着日益重要的作用。本文将从财务公司的功能谈起,分析我国财务公司在发展中存在的问题,并给出相应的改进建议。

## 一、企业集团财务公司的功能

### (一) 资金集中功能

财务公司的核心功能是对集团资金进行集中管理。资金集中管理的核心是现金池的建立,即将集团成员单位的多余头寸集中起来。但是,由于财务公司集中管理的目标是降低整个集团的内部交易成本和融资成本,因此在财务公司的实践中,“集中”已经不仅限于货币资金的集中,还包括如下内容:

1. 账户集中。企业集团发展到一定规模后,对部分层级较低的成员单位的管控力度可能会有所削弱,而成立财务公司就能以信息化的手段对这些企业进行监控,通过清理成员单位的银行账户规范账户设立,防止资金的闲置浪费和管理混乱,这样既可提高资金的使用效率,也能增强集团对直属企业的管控。

2. 结算集中。通常集团的每个成员在当地银行都有各自的结算备用金,当集团的成员规模达到一定数量时,各自通过银行办理结算会导致集团整体的结算成本较高,不符合经济效益原则。利用财务公司统一对内清算和对外支付结算,就可以降低交易成本,进而改善集团净现金流。同时,通过对成员单位的结算,财务公司可以帮助企业集团了解成员单位在支付风险和现金流上的情况,协助集团对成员单位进行管理。

3. 货币资金集中。每个成员单位在吸收存款并完成结算

后,由于数量匹配和期限匹配等原因,会形成一定的资金沉淀。通过设立财务公司,可以将分散在各成员单位的沉淀资金集中起来,形成一个整体的“现金池”,这个“现金池”也是财务公司实现资金管理功能的基础。

4. 票据集中。财务公司可以通过为成员单位提供票据承兑和贴现,将成员单位的存量票据盘活,加快资金周转。此外,还可以对外转出票据或者将票据通过银行等机构进行再贴现,实现为集团融资的功能。由于贴现率一般较贷款利率偏低,可以达到为集团节约融资费用的效果。

### (二) 资金管理功能

1. 内部资金调节。财务公司可以将资金充裕企业的盈余资金以适当的存款利率吸收后,以较银行贷款利率低的利率发放给资金短缺的成员单位使用,或者以委托贷款的方式来进行调剂,为集团节约息差损失和手续费损失。

2. 融资功能。财务公司作为金融机构具有一定的融资功能,当资金出现缺口时,可以通过发行财务公司债券、同业拆入、信贷资产转出、银团贷款等方式进行融资。

3. 投资功能。当财务公司资金出现盈余时,为了确保资金获得更大的增值,除了进行同业存款等低风险业务外,财务公司还可以适当开展投资业务,主要包括对有价值证券的投资和对金融机构的股权投资。

### (三) 提供相关金融服务的功能

一是围绕集团产业链的金融服务功能。根据《管理办法》,财务公司可以开展对成员单位产品的消费信贷、买方信贷及融资租赁,以提供金融产品的方式促进集团产品的销售。二是其他中间业务,主要包括债券承销、财务顾问服务、担保业务和保险代理服务等。

## 二、企业集团财务公司在发展中存在的问题

### (一) 资金集中方面存在的问题

1. 集团定位问题。企业集团设立财务公司,首先应对其在集团财务体系中所发挥的功能有一个明确的定位。根据上文所

述,财务公司的核心功能是对集团资金进行集中管理,大部分设立财务公司的集团对此都较认可,但也有部分设立财务公司的集团对于财务公司在集团内的地位并未予以明确。有的集团同时设立财务公司和结算中心,彼此功能发生冲突或有所重叠;也有的集团将财务公司理解为“社会化金融机构”,未明确其在集团内部的地位,这些都阻碍着财务公司资金集中功能的发挥。

2. 成员单位不配合。从集团的整体利益看,通过财务公司进行集中管理可以降低整个集团的内部交易成本和融资成本,促进集团资源的合理配置。但是,在财务公司成立之前,集团各成员单位由于长期得到当地金融机构在资金以及其他方面的各种服务和支持,在转由财务公司进行资金集中管理后,减少了各成员单位所掌握的财务资源,成员单位有可能出现抵触情绪,不愿意配合资金集中工作的展开。

3. 上市公司资金集中困难。上市公司与财务公司进行交易时,通常会出现关联交易的情况:当财务公司的大股东为上市公司时,财务公司对非上市公司进行贷款会涉及关联交易;当财务公司的大股东为企业集团时,对上市公司进行资金集中也会涉及关联交易。一般来说,出现关联交易的情况后,只需要按照证券交易所关联交易相关的程序进行表决和公示即可。但在实际执行过程中,部分上市公司本身对集团的资金集中持抵触态度,加之社会上存在的对上市公司大股东进行资金集中管理是否会导致侵占资金的疑虑,使得上市公司的资金集中较为困难。

4. 没有联行清算号。在资金集中功能中,结算集中是很重要的一环。虽然财务公司本身具有结算的功能,但由于中国人民银行没有授予财务公司联行清算号,使得财务公司无法加入人民银行的支付清算系统。财务公司在进行内部成员单位的结算后,对外支付仍需依附于银行来开展,这一方面降低了结算效率,另一方面也不利于交易费用的减少。

## (二) 资金管理中的问题

1. 存款准备金的提存。存款准备金制度的设立主要出于两个基本功能的考虑:对存款支付的保险,防止支付风险导致的社会动荡;进行流动性的调节,作为贯彻货币政策的重要工具。作为存款类金融机构的财务公司也需按照国家规定缴纳存款准备金。但笔者认为,财务公司主要吸收内部存款,业务仅局限集团内部之间,因此存款准备金对保证财务公司的存款支付和清算作用是有限的。提取存款准备金相当于直接冻结了生产单位用于生产的资金,可能导致设立财务公司进行资金集中后反而降低了资金的使用效率。

2. 信贷规模控制。财务公司作为存款类金融机构,要根据中国人民银行及银监会的要求实施信贷规模控制,而贯彻这一控制时可能会出现这样的情况:财务公司本身在资金集中后有大量可供分配的资金,但是由于信贷规模的控制却不能将资金贷给成员单位。

3. 业务范围限制。财务公司在申请成立后,其可开展的业务需由银监会批准,而近两年,银监会对新设的财务公司往往只批准其存款资格,并不批准其贷款甚至委托贷款的资格,于是就出现了资金集中后无处使用的尴尬局面。这种只可集中难以管理的情况使得财务公司无法发挥其应有的功能,反而增加了整体费用的支出。

## (三) 提供金融服务中存在的问题

1. 准入资格的问题。财务公司虽然持有金融牌照,但是很多业务资格都受限。比如《管理办法》第二十九条规定了财务公司可以承销企业债券,但国家发改委之后出台的相关规定明确指出,财务公司不能以主承销商的资格参与企业债券的承销,只能以副主承销商或分销商的身份来参与。此外,在发行企业中期票据、短期融资券等业务中,财务公司甚至无资格参与承销团,只能以财务顾问的身份参与。另外在其他一些涉及集团的业务(如企业年金、住房公积金等)中,财务公司也没有相应的管理资格。

2. 专业人员的缺乏。要为集团开展延伸金融服务,除需对集团情况有深刻的了解外,还需要有专业人员来设计开发相应的金融产品。但财务公司一方面由于薪金体系需要与整个集团进行对接,无法提供高薪,另一方面由于专注于为集团进行服务,专业性的人才所能发挥的空间有限,因而缺乏对专业人才的吸引力。

3. 无法为全产业链提供服务。产业性集团都有自己的产业链,财务公司除了进行资金配置外,还需围绕集团产业链进行金融服务。根据《管理办法》第二十九条,财务公司可以为成员单位的产品提供消费信贷、买方信贷及融资业务,这是财务公司唯一可以面向社会服务的业务。而作为一条完整的产业链,除包括下游的消费者和销售者外,还应包括上游产业。由于《管理办法》规定财务公司仅能为集团内部成员单位进行服务,因此,财务公司目前还无法盘活整条产业链的资金,无法最大功能地发挥其作用。

## (四) 经营管理中的问题

1. 为集团服务与保持自身独立性的矛盾。财务公司是企业集团设立的、为集团提供金融服务的机构,集团希望财务公司支持集团的发展发挥最大功效,财务公司在集团内部开展业务,也需要集团的指导和帮助。但是,财务公司具有金融牌照,需接受银监会的监管,银监会一直要求“财务公司要保持自己的独立性,要有独立的风险判断,不能盲目服从集团的要求。在什么程度上可以支持集团,在什么程度上不能支持,要与自己的资产负债、资本控制、拨备管理结合起来”,因而在某些情况下,这两者是互相矛盾的。

2. 财务公司的绩效评价。财务公司作为集团的资金集中管理机构,其作用首先体现在为集团节约内部交易成本和融资成

本,然后才是充分利用资金来创造收益。然而目前通行的考核机制主要是考核机构利润,对其他方面的考核较少。这种考核制度在某种程度上会促使财务公司忽视其基础职能,过多地从事投资等高风险高回报的业务。而财务公司作为资金集中的主体,一旦其自身的经营风险提高,实际也提高了集团资金的风险系数,将给资金的安全性带来隐患。

3. 设立分支机构存在限制。目前国家对财务公司设立分支机构存在严格的限制。而从目前企业集团的发展趋势来看,大型企业集团已经开始进行区域性布局,少数国际化经营程度较深的企业集团甚至开始进行全球性布局。财务公司要为集团提供更好的服务,就需要在集团布局的核心区域甚至核心国家设立分支机构,以延伸财务公司经营体系,增强财务公司为集团成员企业服务的便捷性。

### 三、对企业集团财务公司行业发展的建议

(一) 围绕集团业务发展的实际需要,调整财务公司的业务范围

根据《管理办法》,财务公司被定位为实现企业集团资金管理,为集团提供金融服务的金融机构,还规定财务公司只能为集团及其成员单位进行服务,并且根据这种定位和服务范围规定了财务公司的服务范围。从财务公司这些年的发展情况来看,基本能够满足服务集团的需求,但是,从为产业链服务的角度来看,笔者认为在做精目前业务的基础上,可以适当赋予财务公司一些新的业务功能,以便更好地为企业集团服务。对于近些年新出现的业务类型,以及之前规定中比较模糊的业务种类,也应予以明确。

(二) 不同政策之间相互协调,并赋予财务公司相应资质

财务公司是典型的产融结合的金融机构,所以与财务公司相关的各类政策比较多。而不同的管理部门由于其所监管行业、政策考虑因素和取向的不同以及对财务公司作用和发展情况认

知的不同,推出的规定和政策可能会阻碍财务公司为集团服务功能的实现。比如,作为金融机构的财务公司接受和其他金融机构同样的监管手段并付出相应的成本,但却没有实质参与金融市场的资质,即挂金融机构之名却无金融机构之实。因此,笔者认为,需要在明确财务公司定位和功能的基础上,对政策进行协调和统一,并赋予财务公司相应资质。

(三) 设立财务公司的企业集团应认清并明确财务公司的作用和定位

财务公司的主要功能是为集团进行资金集中管理服务,从而降低整体成本。但是这种功能能否真正实现,还与企业集团的规模、产业结构、管控能力等诸多因素密切相关。财务公司设立后,可以减少集团的内部交易成本和融资成本,但随之会产生基础建设成本、运营成本、金融管制成本以及税收等一系列的成本。因此,企业集团需认清自身需求,确有必要时才设立财务公司。在设立财务公司后,就要在集团内明确财务公司的地位和作用,并通过各种考核、行政管理等手段协助财务公司实现其职能。

(四) 加强财务公司的经营管理能力

财务公司要在外部监管的基础上,严格按照金融监管机关的规定,规范法人治理结构,建立规范有效的董事会制度,强化监事会的监督职能,用规范的公司法人治理结构防范财务公司重大经营风险和决策风险。同时,还要进行全面风险管理,完善内部控制体系。财务公司既具有金融企业的特性,也具有很强的产业依附性;既面临金融机构的一般风险,又受集团所在行业的风险、集团本身的经营风险和成员单位的经营风险等影响,因此财务公司应建立有效的风险识别、评估、应对体系,健全公司内部控制体系,优化结算、信贷、投资等各项业务流程,完善业务决策操作制度,为自身的风险防范奠定坚实的基础。■

(作者单位:中国财务公司协会 中国人民大学财政金融学院)

责任编辑 张璐怡

#### ● 简讯

### 中注协举办会计师事务所品牌建设高级研修班

不久前,会计师事务所品牌建设高级研修班在黑龙江省举办。全国部分大型会计师事务所主要负责人、部分地方注协负责人参加研修班。中注协秘书长陈毓圭在讲话中指出,品牌是一个行业、一家机构、一款产品的品质、形象、文化、内涵、个性的集中体现,是市场竞争力的核心要素,是经济发展转型升级的基础环节。在注册会计师行业发展取得巨大成就、深化推进行业发展战略的新形势下,重视品牌建设、加快品牌培育、着力品牌推广,打造中国会计师事务所知名品牌已经成为形势所需和当务之急。陈毓圭主要求全国各级注协、各会计师事务所,把品牌建设作为开展创先争优活动的新的领域,把品牌建设作为提高行业服务国家建设能力的新的资源,把品牌建设作为推动行业科学发展的新的抓手,在规模升级、质量升级、专业升级的同时,实现品牌的升级。一是要在全行业进行品牌培训和指导工作,在全行业形成品牌意识和理念。二是要开展研究指导,建立会计师事务所品牌建设研究课题,制定事务所品牌建设指导意见,全面指导、推动事务所开展品牌建设。三是形成会计师事务所开展品牌建设的自觉意识和主体行动,加大品牌建设投入,建立品牌建设机制,形成自己的品牌特色。四是要做好品牌推广宣传,在全行业层面、事务所层面、注册会计师层面、从业人员层面,形成各个层面重品牌、创品牌、护品牌的氛围,形成对外交流推品牌、专业活动创品牌、内部管理促品牌的生动局面。

(本刊记者)