

我国财务公司风险防控举措

■ 周红敏

我国企业集团财务公司作为产融结合的产物,自1987年诞生以来已有20多年的发展历程。截至2012年11月末,全国145家财务公司表内外资产规模达到34 416亿元,所服务的企业集团资产规模超过30万亿元,行业平均资本充足率达到27.44%,不良资产率为0.15%,流动性比率为59.4%,均高于监管要求。可以肯定地说,财务公司

的发展取得了不错的成绩,其已经成为我国金融体系的重要组成部分。目前,金融危机余波未平,如何加强财务公司的风险管理,保持其发展势头,应该成为我国新形势下的财务公司特别关注的课题。

一、财务公司风险防范需警钟长鸣

2. 指标目标分解及宣贯动员。考核指标及奖惩计算方法确定后,由EVA考核工作办公室依据年度经营目标及全面预算管理目标分解确定EVA考核指标目标,并下达给各被考核部门。采用集中宣贯、不定期到被考核部门进行走访执行情况等形式,增强企业干部职工对EVA考核的重视,增进干部职工对考核指标、考核办法的理解。

3. 考核结果报告及奖惩兑现。按照EVA考核文件规定的节点,考核工作办公室于每年末开始搜集整理计算考核指标奖惩结果及评价指标结果的相关数据,为完成EVA考核评价报告做准备。考核、评价初步结果出来后,及时与各被考核部门沟通,双方达成一致后撰写正式报告提交考核工作领导小组审议批准、兑现。

三、管理成效及经验总结

在D企业实施EVA考核管理的

前两年里,由于是探索阶段,没有标杆企业可以参照,工作组织体系不够完善,指标设置过于理想化而缺乏可操作性,算出的考核结果不够合理以致难以兑现,所以EVA考核管理的效果没有显现。在后两年里尤其是2012年度,D企业汲取经验教训,对整个考核办法尤其是指标设置进行了改进,并大力宣传,EVA考核管理实施逐步顺畅,科研、生产、管理等各个方面的人员在工作过程中成本意识及价值创造意识逐步增强,有力促进了降本增效工作的开展和企业利润指标以及EVA指标的明显改善。具体总结出以下四点经验:

1. 管理层重视,自上而下推动。每一项新管理体系的推进都不会是一帆风顺的,都会遇到各种各样的问题与阻力,EVA考核管理也不例外。执行者需理性面对困难甚至挫折,经常分析总结,对管理办法进行持续完善。

(一) 勿忘前车之鉴

自2001年5月人民银行宣布上海国际财务公司清盘以来,华诚财务公司、有色金属工业总公司财务公司撤销,珠海珠光财务公司、中新财务公司、华北制药财务公司等相继重组。这些惨痛的教训时刻在为我国“尚在幼年”的财务公司敲响警钟。

(二) 警惕四大风险

2. EVA考核应以年度经营目标为统领,以全面预算管理为有效支撑,与绩效管理保持协同。每一项管理体系虽不可能尽善尽美,解决一切问题,但却各有所长。EVA考核管理如能与全面预算管理、绩效管理有机结合,相互补充、联动,就能取得1+1>2的效果。

3. 指标设置应简洁明了,具有较强的可理解性、可操作性、可执行性,否则制度做的再完美也是一纸空谈。

4. 为了在广大干部职工心中树立价值创造的理念,形成价值创造的企业文化,必须加大对EVA考核管理的宣传力度,形成人人关注重视EVA、人人讲EVA、人人为EVA目标实现想办法的良好氛围,为EVA考核管理的开展创造条件。■

(作者单位:中国空空导弹研究院财务部)

责任编辑 陈利花

归纳来说,我国财务公司应时刻提防信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险等主要风险的发生:①信用风险的大小与信用工具的特征和信用条件密切相关,若集团某些成员单位主观上存在逃债思想或无偿债意愿以及将各种不确定性的经营风险随意转嫁给财务公司,则很容易发生信用风险。商务部的数据显示,我国企业每年因信用缺失导致的直接或间接经济损失高达6 000亿元。另有数据显示,我国企业坏账率高达1%~2%,且呈逐年增长态势,而成熟的市场经济国家企业坏账率通常为0.25%~0.5%。信用风险已成为我国企业面临的主要风险形式。②当市场利率、汇率及股票和期货价格发生不利波动时容易导致市场风险。当预期利率与到期实际市场利率出现差异,就存在形成利润损失的可能。宏观上,汇率风险主要取决于汇率制度、会计制度、结算制度、市场经济结构和国家的财政货币政策等因素。财务公司的外汇风险主要体现在库存外汇价格下降产生的风险和外汇买卖中可能出现的损失。③财务公司的流动性风险体现在资产和负债两个方面。资产流动性风险主要表现为贷款风险,即贷出的款项由于种种原因不能按时收回带来的风险;如果没有足够的现金清偿债务和保证客户提取存款,就会发生负债流动性风险。从时间上来说,财务公司的短借长贷资产结构使发生流动性风险的可能性增大。④操作风险是由于内部程序、人员和系统的不完备或失效,或由于外部事件造成损失而发生的风险。总的说来,操作风险主要来源于公司治理机制失效或内部控制的失效。这些失效状况的发生可能由失误、被欺诈、反应延后及超越权利或道德底线引发。随着财务公司业务国际化,业务规模、业务流程及所依赖的信息系统不断升级或趋于复杂,操作风险的防范愈加迫切。

二、加强财务公司风险管控面临诸多制约瓶颈

(一)管控风险的治理结构尚有缺陷

1. 集团董事会在风险管理中的责任及功能虚弱,财务公司董事会的治理结构欠佳。根据银监会《企业集团财务公司管理办法》规定的财务公司与母公司间的关系,我国财务公司的风险最终应由财务公司董事会与集团董事会共同承担,即财务公司董事会与集团公司董事会都应对风险管理发挥重要作用。而据有关学者的调研,5家设有财务公司的集团中只有1家实施了公司制改造,成立了集团董事会,也只有1家集团职能部门中设立了风险管理部;这些财务公司中只有2家设有1名独立董事,另3家均未设立,并且5家集团中有4家的财务公司董事长由集团总会计师或财务部经理担任。这表明,母公司和财务公司控制风险的组织架构和职能有待加强,某些集团财务公司董事会的决策没有独立性。

2. 集团母公司是财务公司的绝对大股东,股权结构相对单一。虽然某些集团财务公司的董事会、监事会、经营层三会俱全,但其组成人员均为集团内部人员,三会之间难以形成规范、有效的权利制衡,这容易导致公司治理制度虚化,难以有效控制财务公司的运营风险;有的集团母公司经常为集团内外企业提供担保或出具承诺,或有负债少则上亿元,多则几十亿元,一旦母公司陷入困境,其在财务公司章程中关于财务公司发生支付困难时的增资承诺必成泡影,这种来自于母公司的风险可能导致财务公司破产重组。

(二)风险防范意识有待加强

一些财务公司高管人员对金融行业的高风险性认识不足,认为财务公司服务对象在本集团内,可以充分掌握各方面的信息,在经营上不会发生什

么风险,只重视业务发展规模和盈利能力,甚至把防范风险与企业发展、经济效益和内部控制对立起来;也有一些财务公司把风险看得很简单,把风险防范单纯地理解为提高员工职业道德水准或制定规章制度,不能充分而深刻地把握风险的内涵和成因;有些财务公司虽有强化风险管理的意识,但在风险管理的内容上只重视传统的信用风险管理,重点关注信贷业务的风险,而对市场风险、操作风险等重视不够。

(三)金融风险管理专业人才匮乏
财务公司是个功能多面的金融机构,其配备的人员应该是熟悉金融知识、懂得风险防范、了解信息技术的高素质人才,而目前不少企业集团财务公司的多数员工来自集团的财务部门、经济研究部门及其他业务部门,不少人出于会计背景,缺乏金融管理、风险防范的知识和历练,风险意识较为淡薄,风险控制能力有所欠缺。加之有的财务公司内部缺乏积极推进风险管理的激励机制,部分员工抱有依仗大企业、干多干少都“不愁吃喝”的得过且过观念,也就没有在金融风险防控方面的创新精神与开拓动力。有的公司缺乏招揽人才、留住人才的保障机制,致使人力资源储备不足,甚至人才流失。

(四)风险管理的信息水平有待提高

建立先进的信息系统需要投入大量的资金,实力不够雄厚的集团财务公司显然难以承受,致使支持风险管理的信息系统存在较大缺陷。财务公司的数据信息比较分散,无法实现财务公司与集团其他平台间的无缝衔接,没有形成集团范围内的业务、资金系统的统一平台,信息的共享程度较低。这使得财务公司内部控制管理信息的获取、归集和分析水平低下,给内部控制的开展造成了一定的阻碍,甚至会发生操作风险,风险管理的效果大打折扣。

三、财务公司风险管理防控举措

(一) 健全风险治理结构, 完善风险控制机制

1. 明确界定集团公司董事会与财务公司董事会在风险管理中责任与权限的边界, 强化集团董事会对财务公司风险的直接管理和最终承担, 建立风险管理机构(包括日常机构)及重大风险事项的决策机制, 加强集团董事会对财务公司、(分)子公司管理层风险管理职责履行的监督与保障能力考核, 确保各级管理层在风险管理中履职的有效性。

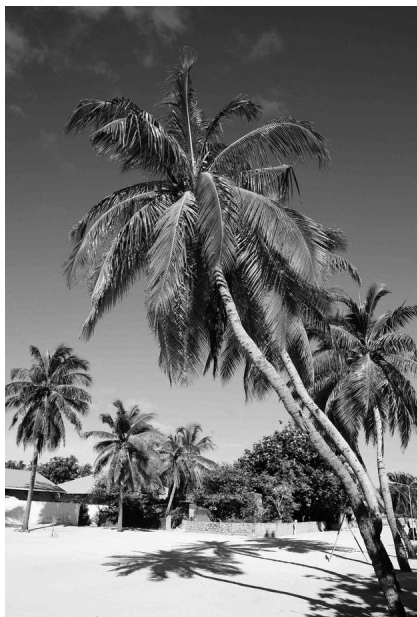
2. 优化财务公司的股权结构, 引进机构投资者, 优化董事会构成, 建立相互制衡机制。

3. 建立、健全财务公司风险管理组织结构, 包括董事会及其下设的风险管理委员会、高级管理层、风险管理部门和内部稽核部门等, 明确各自职责和权限并使各部门切实履行职责。

4. 应有部分集团总会计师以外的人士担任财务公司董事会核心人员, 并设立独立董事, 以提高财务公司董事会的决策效率。明确财务公司董事会的风险监控主体地位。在对内接受集团董事会风险管理委员会及监事会、对外接受银监会的指导与监管下, 财务公司董事会应切实履行好风险控制职责。

(二) 培育风险管理人才, 营造风险管理文化

1. 一支高素质的金融与风险管理队伍对财务公司的发展至关重要。财务公司应采用市场机制吸引并留住优秀的金融与风险管理人才, 可以考虑引进合格的境外战略投资者, 引进有金融工作经历, 特别是有国外资金运作经验的高素质人才。同时加强后备人才的培养和储备, 公司内部要建立良好的激励和教育培训机制, 培养一批懂金融知识、风险管理知识、信息技术、国



际金融法规及国际惯例且能熟练运用外文的复合型人才。

2. 财务公司应注重风险管理文化的培植, 积极倡导和强化风险意识, 树立全方位的、先进的风险管理理念, 将风险责任与考核、绩效联系起来, 培养公司所有人员的风险敏感度, 把风险管理提升到战略高度并融入到公司的经营管理中。让风险管理深入人心, 使风险防范成为每一个员工自觉的行为。

(三) 完善制度保障, 加强内部控制

内部控制制度是全面风险管理的核心内容。一要建立健全各部门的规章制度、岗位职责、岗位操作规范、业务操作流程, 明确划分相关部门之间、岗位之间、上下级机构之间的职责, 建立横向与纵向的职责分离、相互监督的制约机制。将各种形态和各种业务的风险监管责任分解、落实到部门规章制度、岗位职责、操作规范和业务管理制度中。二要强调内控制度的执行环节, 使所有既定的内控措施都能有效执行。三要建立和保持信息交流与沟通的程序, 确保董事会、监事会、高管层及时了解公司的经营和风险状况。四要对内部控制的绩效进行持续监测和评价, 确保内控体系的充分性、合规

性、有效性和适宜性。五要贯彻内控的全面、审慎、有效、独立原则, 做到全员参与、内控优先、高度权威和内控检查评价部门的独立。财务公司还应设立独立的内部审计机构, 定期对风险管理体系的各个组成部分和环节的准确性、可靠性、充分性和有效性进行独立地审查和评价。

(四) 运用先进的风险管理技术, 构筑完善的信息管理系统

集团所有的管控流程都要靠有效的信息系统来实现。要建立一套以财务公司为依托覆盖集团各成员单位、供应商、销售商、金融机构等的、包括风险管理模块的、无缝衔接的信息系统。藉此实现对信用状况数据、市场价格数据、资产负债的流动性数据、资产负债的利率风险敞口、交易操作情况进行实时统计与传递, 利用风险量化模型计算出信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险等各类风险的量化指标, 并与设定的风险额度进行比较, 最终对财务公司各类风险做出量化的评估和预警。系统还要能进行敏感性测量、情景模拟和压力测试等。特别是信息系统要能提供企业资产或负债受利率、汇率、准备金率等变量的影响程度, 资产负债组合的估值变化情况及对市场变化等外部因素的最大容忍度。

财务公司应积极学习并借鉴国际先进的风险管理技术, 如: 市场风险方面的J·P·摩根提出的以VaR为基础的市场风险度量制Risk Metrics; 信用风险方面的信用度量制Credit Metrics及瑞士信贷银行推出的信用风险量化模型CreditRisk+; 利率风险方面的利率敏感性缺口治理法和有效持续期缺口治理法; 操作风险方面的《新巴塞尔协议》提出的基本指标法、标准法和高级计量法等。■

(作者单位: 中国石油天然气股份有限公司河北石家庄销售分公司)

责任编辑 李斐然