

A 研究院担保业务 内部控制的管理实践

李蕊

摘要：随着我国市场经济的不断发展，担保业务作为社会信用体系的组成部分，在我国市场经济的发展中正起着越来越重要的作用，但其所蕴含的风险也可能给单位带来经济损失。本文以A研究院为例，对其担保业务内部控制的管理实践进行介绍，期望能为同类企业开展担保业务内部控制提供借鉴。

关键词：大型国企；担保业务；内部控制

A研究院创建于1957年11月，是我国最大的运载火箭研究、设计、试制、试验和生产基地，下属子公司达百余家。近年来，A研究院经营规模与经济实力快速稳定增长，集团化发展趋势日益明显，担保业务已成为财务管理的重要内容。在军工企业迈入市场经济后，为防止因风险意识不够在担保业务中遭受损失，A研究院在提出加快市场化转型、实现二次创业发展理念的背景下，面对在市场中寻求发展壮大的历史机遇，A研究院着手建立适用于研究院内全级次单位的担保业务内部控制体系。

一、担保业务内部控制体系的构建

A研究院以财政部、证监会等五部委发布的《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引第12号——担保业务》为依据，确定其担保业务内部控制的基本目标、要素、原则和总体要求，并确定了担保业务内部控制标准制定的目标。担保业务的内部控制制度体系主要包括《控制标准》、《认

证标准》和《认证操作手册》三个部分。

（一）《控制标准》

作为担保业务内部控制的指导性准则，《控制标准》的内容包括适用范围、术语和定义、职责分工控制、授权审批控制、担保决策控制、担保执行控制、担保解除控制和监督检查等。为使控制标准更加通俗易懂，采用文字标准条款、业务流程图、关键控制点描述、规范表格格式相结合的方式，明确了各具体环节的控制要求，提炼了关键控制点，列示了可能存在的风险和相应的控制措施，统一制定了开展担保业务控制的表格，梳理了流程图，规范了担保业务的流程管理。

（二）《认证标准》

针对控制标准中的主要内容和关键控制点，A研究院相应设计了19个认证考核点，并根据每一认证考核点的重要性程度设置相应的分值作为权重，对担保业务的内部控制进行整体的考核评估。《认证标准》是对研究院内各单位执行《控制标准》结果的评价标准，通过评价系统的应用，能够有效提高体系运行的规范性和自动化

水平。

（三）《认证操作手册》

为规范、统一评估规则，A研究院编写了《认证操作手册》作为应用《认证标准》进行评分的操作性文件，对认证标准考核点的内涵和外延进行界定，具体描述评分标准及评分方法，以便对每个考核点的执行情况进行科学客观的评价，为评估打分提供规范化的方法。A研究院以认证的方式推行标准，使担保业务内部控制形成执行有标准、效果有评价、评价有考核的闭环管理，成为一个完整的有机体系。

二、担保业务内部控制的具体做法

（一）事前预防

为预防担保风险的发生，A研究院重视提供担保前对被担保单位资信能力及履约能力的调查，确保担保风险在可控范围内时才提供担保。A研究院要求担保单位在决定提供担保前，需由会计机构会同相关业务部门对申请担保单位是否符合担保政策进

行严格审查,审查内容包括:申请担保单位主体的资格;申请担保事项的合法性;申请担保单位的资产质量、财务状况、经营情况、行业前景和信用状况;申请担保单位反担保和第三方担保的不动产、动产的权利归属等。

担保单位在审查申请担保单位经营状况和财务状况的基础上,应采用适当的评估方法对担保业务进行评估,并形成评估报告,评估的主要内容包括:根据对各类担保事项风险的审查要点,进行详细的担保事项风险分析;分析担保事项是否符合国家法律法规、产业政策和本单位担保制度的规定;担保事项是否真实可行,是否存在欺诈疑点;被担保单位可能存在的履约困难,及其承担的该事项的获利预测;出现违约后被担保单位拟采取补救措施的可行性;要求申请担保单位提供反担保,并对与反担保有关的财产进行评估等。会计机构与相关业务部门通过对评估报告及相关资料的审查,分析申请担保单位的履约能力、反担保情况及本单位的相关效益,对照本单位的担保责任、担保标准和条件等政策规定,确定是否办理该担保业务。确定办理该担保业务的,报总会计师审核后,由单位决策机构决策审批。

为了进一步降低担保风险,A研究院还要求申请担保单位提供反担保,并对与反担保有关的财产进行评估,对反担保的法律效力及可行性进行分析,确保反担保能起到降低风险避免损失的目的。反担保的形式主要为抵押和质押等,用于抵押、动产质押的资产,其价值应高出担保额的40%,即达到担保额的140%以上。对于抵押担保合同和反担保抵押合同、质押担保合同和反担保质押合同,要求签订前核实抵押财产和质押的权利是否为《担保法》中规定的可用于抵押的财产

和质押的权利,并要求担保单位指定专人妥善保管反担保方提供的用于反担保的实物所有权凭证等。需办理抵押和质押登记的,还应按照规定到相关单位或部门及时办理登记。

除此之外,由于向参股公司、系统外单位、个人及境外融资提供担保存在较大风险,故A研究院要求院内任何单位不得为参股公司、系统外单位、个人及境外融资提供担保或变相担保。

因担保业务具有极大的法律风险,且属于单位重大决策事项,涉及的法律问题比较复杂,必须由法律专业人员提供法律意见作为决策参考,所以A研究院还要求签订担保业务相关合同时,需征询法律部门或专家的意见,确保合同条款符合《合同法》、《担保法》和研究院相关担保政策的规定。

(二) 事中监控

提供担保后,A研究院重视对被担保单位履约过程的跟踪和关注,为此加强了对担保业务的监控,要求担保单位建立担保业务台账,定期对担保事项进行统计分析和整理归档。在担保有效期内,担保单位会计机构对被担保单位财务风险及担保事项实施情况应进行监控,每年度至少出一份跟踪报告提交决策机构。对发现可能导致担保责任的事项,在及时采取措施化解风险的同时,应出具跟踪报告,对被担保单位担保资金的使用情况和抵押物、质押物、反担保财产的价值、质量和状态变化等情况进行跟踪和关注。

(三) 事后跟踪

担保合同到期后,A研究院要求担保单位及时跟踪担保合同执行情况。被担保单位在担保贷款到期日前全部偿还贷款金额,担保单位随即解除担保责任,反担保合同也随即宣布

终止,担保单位将抵押物或质押物的所有权及其凭证全部交回给反担保单位。被担保单位在借款合同约定还款期内未能及时足额偿还借款的,担保单位有责任采取合法有效措施敦促被担保单位偿还借款,使得担保责任解除。若依照合同规定需为被担保单位履行代偿义务的,则要求在接到催款通知书后、支付代偿款前,核查催款通知书是否有效并加盖公章,确认借款合同和担保合同中各方是否均按照合同履行了各自的义务,审查担保事项是否存在欺诈行为,提供贷款的单位 and 借款单位是否串通骗取担保单位的担保。核查无误后,担保单位应依照合同在规定的时间内履行代偿义务。

A研究院要求履行代偿责任后,担保单位应向被担保单位发送代偿款支付通知和代偿相关凭证,同时向被担保单位或反担保单位发送履行担保责任通知书,并与被担保单位就代偿发生的各项费用的承担、被担保单位的还款计划等进行协商,并签订具有法律效力的还款合同,以落实担保单位的追偿权利。为保证代偿资金的回收,尽量减少担保单位因代偿产生的损失,要求担保单位加强对代偿事项的管理和控制,并采取如下措施来行使追偿权:定时分析、报告代偿事项的风险,掌握代偿事项的变化情况;对于不同单位、不同代偿事项应具体情况具体分析,采取合适的追偿措施;指派专门人员负责代偿资金的回收。代偿回收的资金应及时入账,经多方确认不能追回的代偿款项,应确认单位的损失,按规定程序履行相应的审批手续后予以核销。

三、担保业务内部控制的运行成效

一是业务流程更加清晰。通过担保业务内部控制体系的建立与实施,

A 研究院内各单位全面系统梳理、优化了担保业务流程,使得担保业务流程更加清晰,各个业务环节更加顺畅,关键控制点得以重视。

二是岗位职责更加明确。研究院内各单位按照担保业务内部控制的要求,结合业务特点,在不相容岗位相分离的原则下,进一步明确岗位职责,为岗位人员各司其职、各负其责、相互制约、考核有据创造了条件,保证了职责分工控制落实到位。

三是授权审批更加系统。研究院内各单位对担保业务流程中的授权审批进行了系统规范,明确了担保业务的授权范围、审批程序和相应责任,明确了集体决策和会签制度,使得授权清晰透明、权限分配合理,权力制衡牵制,保证了授权、审核、批准控制的有效性。

四是制度体系更加健全。研究院内各单位结合实际,对原有担保制度进行整合优化,将不合时宜的制度废止,对内容不完整不明确的制度进行修订,对遗漏缺失的制度进行补充制定。同时按照担保业务内部控制,进一步强化制度的可执行性和实际执行力度,为担保业务提供了制度保证。

五是管理人员风险意识加强。研究院内各单位通过担保业务内部控制的建立与实施,从各级领导到业务管理人员对担保业务有了新的认识,充分认识到建立担保业务内部控制是关系到单位生存和发展的关键,增强了风险控制意识,提高了参与担保业务内部控制的主动性,增强了忧患意识,提高了责任感。■

(作者单位:中国运载火箭技术研究院)

责任编辑 张璐怡

河北电信财务管理实践

石玉彪

摘要:河北电信深入贯彻集团公司战略,积极应对环境变化,调整运营模式,在业务发展上聚焦重点,推进集约共享和划小承包,规范内部运营,合理控制风险,收入和市场份额增长连续几年在全集团排名前列,实现了规模效益增长。本文对其财务管理的实践情况进行了介绍分析。

关键词: 管理会计; 预算管理; 财务共享; 集约化

一、合理配置资源,精细管控成本

(一) 完善预算管理

第一,省、市层级设立预算管理委员会,全面负责预算的组织、审批、协调等工作;预算管理委员会具体负责预算的编制、报告、执行和日常监控、调整、考核等。财务部门组织牵头,归口部门专业管理,实现预算与业务部门的紧密联动。第二,优化预算编制模型,遵循实际网络及市场发展目标,集合投资驱动和市场因素配置资源,加大基于增量收入的资源抢盘力度,优化预算均衡性管理模式,使资源使用与生产节奏相匹配。第三,建立预算分析和通报制度,由财务部门会同归口部门和预算执行单位定期(月、季)召开预算执行分析会议,全面掌握预算的执行情况,研究解决预算执行中存在的问题,纠正预算的执行偏差。将预算编制、调整、分析及执行等专项工作指标纳入绩效管理体系,完善业绩评价和考核体系。对预算制度和执行过程进行审计与监督,强化事前预防和事中控制。

(二) 落实降本增效

落实“降本增效项目责任制”,提升重点项目精确化管理水平。第一,梳理重点项目,选定电费、租赁费、修理费、装移机材料费、靓号增收、采购事项等重点管控项目作为降本增效工作的重点。第二,以各项管控指标为准线建立项目承包团队,如电费管控,由网络运维部门、经营单位、建维支撑及财务人员组成三级多元的项目承包团队,同时在细化管控指标(电价偏离度、单站费用、电量增长率)的基础上明确激励金额及考核办法,提高团队激励机制的可操作性。对未达到管控指标下限的承包团队给予处罚,杜绝承包团队的不作为;另外制订月度分析工作进度、季度通报预发奖励、年度评估的周期清算制度,提高各承包团队对自身工作进展、奖惩结果的认知,有效提升项目承包团队的工作积极性。规范采购事项,对采购范围、方式方法、职责分工、方案确定及采购过程管理等进行规范统一,真正做到有据可循、有章可依。第三,结合内控流程控制点,对采购方案确定、入围供应商筛选、框架协议管理、竞争性谈判及定向采购四个重点流程的要