

# 发挥财务公司功能优势 服务集团司库体系建设

樊霞华 ■

## 一、加强银行账户管理，实现应联尽联

作为司库管理平台，财务公司应对集团成员单位银行账户进行调查了解，摸清集团成员单位银行账户的分布情况，协助集团开展银行账户清理。对长期不用、使用频率较低或在与集团建立直联关系之外的银行开立的银行账户进行撤销；对功能相同、用途相近的银行账户进行合并，尽可能减少银行账户数量；确需新开立银行账户的，经集团审批同意后在集团的直联银行开立；协助集团要求成员单位及时办理授权手续，授权财务公司可以归集、查询其在集团直联银行开立的银行账户上的资金。财务公司可以设置账户直联率指标，监测成员单位纳入直联管理的银行账户情况，助推成员单位提高直联账户数量，实现银行账户直联全覆盖，提高银行账户可视性和现金流清晰度。

## 二、强化资金预算管理，硬化预算约束

成员单位所有的资金收支都要纳入预算进行管理，严格控制资金支出。对没有资金预算的支出，原则上不得开支，确需开支的，应履行相应的预算追加手续；对超出资金预算的支出，在履行有关预算调整手续前也不得列支。在编制年度预算的基础上，将年度预算分解至月、周。年度预算确定总盘子，月度预算可根据实际情

况进行动态调整，在确保年度预算刚性约束的前提下提高预算的适应性。设置预算偏差率指标，用来考核成员单位资金预算执行情况。加强预算执行的分析与考核评价，分析产生预算偏差的原因，属于预算不合理的在履行有关手续后及时调整预算；属于实际执行问题的在分析原因后如实对责任人、责任部门等责任主体进行考核，提高预算管理的严肃性。

## 三、加强资金集中管理，实现应归尽归

对于上市公司的资金归集，财务公司应认真研究证券监管部门、证券交易所等有关上市公司关联交易政策，加强与集团内上市公司类成员单位的沟通，与上市公司签订《金融服务协议》，将上市公司与财务公司之间存款、贷款等金融服务的金额、定价原则、定价方法等体现在《金融服务协议》中。为维护上市公司在财务公司存款的安全性和保障上市公司的正当权益，财务公司应协助上市公司制订上市公司在财务公司存款安全性的《风险处置预案》，协助上市公司定期对财务公司的经营资质、业务以及风险状况进行评估，出具《风险评估报告》。

对于税款等专项资金的归集，财务公司要加强与税务等部门和税款等专用账户开户银行的沟通协调，建立合作关系，借助银财直联系统实现专项资金从财务公司资金主账户到成员

单位专项账户之间的实时划转，缩短资金划转时间，减少资金沉淀，提高资金运行效率。

对于银行承兑汇票等保证金，一方面通过集团与合作银行之间总对总的战略合作降低保证金比例乃至取消保证金；另一方面拓展业务范围，在自身功能具备的情况下将成员单位在外部银行的有关业务转移至财务公司办理，降低保证金缴存数额，提高资金归集率。

对于外币资金、境外资金归集，财务公司应向中国人民银行、国家外汇管理局积极申请跨国公司本外币一体化资金池试点，实现境内外、本外币资金的双向连通，助力集团构建全球资金池，实现成员单位资金的应归尽归。符合条件的财务公司可以申请结售汇业务资格，包括代客结售汇和自身结售汇。通过开展代客结售汇业务，集团能够通过财务公司自主实现外币资金池与人民币资金池的双向贯通，真正实现了集团全球一个“账户”、一个“币种”运营。

## 四、强化票据集中管理，提高票据管理水平

财务公司应通过管理信息系统搭建票据池业务系统，对成员单位票据的收取、贴现、转让、托收、开立、承兑、解付、质押和保证等进行统一登记、管理。成员单位通过同户名背书入池或选择财务公司作为其开户行直接进入财务公司票据池。业务系统与直联

银行相互连通,成员单位可直接通过财务公司管理信息系统向直联银行提出池内票据质押开票、开证等融资业务申请,盘活存量票据资源,提高票据使用效率。财务公司可以设置票据集中率指标,用来考核成员单位票据入池管理情况。同时,有利于集团实时了解成员单位的票据状况,监控成员单位的票据流,防范、化解与票据有关的风险;有利于在整个集团范围内实现票据的合理流转和高效调度资金,提高资金调度的前瞻性和科学性;有利于提高整个集团的资金集中度,进一步提高整个集团的资金使用效率。

### 五、强化集中结算,实现应结尽结

一方面财务公司应加强包括信息系统、人员等在内的结算能力建设,提高结算的效率和效果;另一方面为提高资金集中管理的效果,集团应要求所有参与资金归集的成员单位必须通过财务公司办理对外资金结算,变成员单位多头对外为财务公司一头对外,变存量管理为流量管理,实现应结尽结。财务公司可以设置集中结算率指标,用来评价成员单位集中结算执行情况。为实现集中结算的硬约束,集团可将集中结算率纳入成员单位经营目标责任书进行考核,助推成员单位增强提高集中结算率的主动性。

### 六、加强资金监控,实现应监尽监

成员单位通过财务公司办理资金结算,为财务公司充分发挥资金监控职能奠定了基础。由于成员单位每一笔资金都需通过财务公司办理对外结算,财务公司可以对支付金额、支付用途、支付对象、是否在预算内等进行审核,对超预算、不在预算内的支付或黑名单内的用户不得进行支付;

对不符合中央八项规定精神要求的支付,财务公司应主动拦截止付;对超出经营范围的支付,应要求成员单位进行说明,合乎情理的方予以支付;对需要履行有关审批手续的支付,在提供有关审批证明文件后方可为其办理支付。财务公司通过信息化手段固化和规范成员单位资金支付内控流程,通过“人防+技防”进一步提高资金监控的能力和水平,实现应监尽监。

### 七、加强金融服务,助力控险降本

一是协助集团防范流动性风险。根据成员单位上报的资金预算,财务公司提前研判,做好资金的调度等流动性管理工作。在遇到流动性不足时,应通过同业拆入、正回购、提前收回信贷资产等方式解决流动性需求,确保集团资金链不断裂。二是协助集团防范委托贷款风险。财务公司作为集团委托贷款的受托人,监控委贷资金的流向和用途,确保资金使用符合监管规定和合同约定。三是协助集团防范利率风险。融资是企业集团重要的工作内容,利率则是融资的主要考量因素。财务公司通过发挥金融专业优势,定期出具关于利率形势的研究报告,为集团融资提供合适的时间窗口建议。四是协助成员单位防范汇率风险。对有外汇业务的成员单位,财务公司发挥金融专业优势,定期出具关于汇率走向的研究报告,助力成员单位防范汇率风险。具备结售汇业务资格的财务公司,可以通过开展自身结售汇业务,即在银行间外汇市场开展外汇交易业务,及时平掉外汇风险敞口,防范和规避有关汇率风险。五是协助成员单位防范其他有关风险。财务公司在开展工作过程中,发现成员单位有风险倾向的,应当及时提示或报告;在为成员单位办理资金支付过程中,

发现支付用途、支付对象不符合有关规定的,及时要求其予以说明或提交相关证明材料。六是发挥金融专业优势,助推集团降低融资成本。发挥承销顾问职能,为集团债务融资工具主承销商提供相关财务资料、业务资料的收集、整理与分析工作,协调主承销商与集团、信用评级等其他中介机构关系,通过承销顾问费直接抵减承销手续费,降低集团融资成本;发挥融资顾问职能,为集团重大项目融资提供方案设计、招标文件制作、评审细则拟定、与金融机构的沟通对接、相关材料的收集整理传递等技术支撑和服务保障,通过协助集团开展融资利率市场化竞价,降低集团资金成本。

### 八、加强信息管理,辅助集团决策

在实现财务公司管理信息系统与集团ERP系统连通后,成员单位绝大部分资金收支都通过财务公司进行,财务公司积累了成员单位海量的结算数据。财务公司应通过加强对成员单位结算数据的分析,充分挖掘数据背后所隐藏的信息,将有关信息及时反馈给集团和相关成员单位,辅助集团和成员单位决策。协助集团搭建资金在线监控平台,涵盖集团账户直联率、预算偏差率、资金集中率和集中结算率等关键指标以及成员单位上述指标的排名情况,囊括集团资金存量、资金流量、资金流向及其分布情况,覆盖集团资金来源、资金运用及其分布情况等,为集团司库管理提供全景式、一站式动态展示视图,提高司库管理的信息化、数字化、智能化水平,为集团和成员单位决策提供更加立体、更富人性化的数据信息支撑。□

(作者单位:江苏省国信集团财务有限公司)

责任编辑 曹媛媛