

# 财务公司高质量转型发展研究

潘皓青

厦门大学嘉庚学院

DOI:10.12238/ej.v7i9.1909

**[摘要]** 近年来财务公司作为企业集团内部的金融机构,发挥了贴近实体经济的优势,在实施资金集中管理等方面起到了积极作用。随着经济环境变化和金融市场的发展,财务公司带来和面临的风险有所上升,特别是个别企业集团的危机事件,凸显了加强风险防控机制的紧迫性。在国家提出高质量发展的要求以及近两年我国财务公司相关法规修订的背景下,本文梳理财务公司新法规对其定义、业务类型的影响,提出财务公司高质量转型发展的基本思路,并分析我国财务公司典型案例,旨在为其实现高质量发展指明方向。

**[关键词]** 财务公司; 高质量; 转型

**中图分类号:** F540.58 **文献标识码:** A

## Research on high-quality transformation and development of financial companies

Haoqing Pan

Xiamen University Tan Kah Kee College

**[Abstract]** In recent years, financial companies as the financial institutions within enterprise groups, play a close to the advantages of the real economy, in the implementation of centralized management of funds, etc. With the change of economic environment and the development of financial market, the risks brought and faced by financial companies have increased, especially the crisis events of individual enterprise groups. Under the background of the high quality development and the revision of the relevant laws and regulations of our country's financial company in the past two years, this paper combs the influence of the new laws and regulations of financial company on its definition and business type, this paper puts forward the basic thinking of high-quality transformation and development of financial companies, and analyzes the typical cases of our country's financial companies in order to point out the direction of high-quality development.

**[Key words]** Finance company; High quality; Transformation

### 引言

随着党的二十大明确“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”，提出“建设现代化产业体系”等重要举措，伴随2022年银保监会《企业集团财务公司管理办法》（下文简称“管理办法”）等法规的发布更新，财务公司的发展迎来历史性契机。

本文分析新法规下财务公司定义、业务类型的变化，设计其未来高质量发展的转型思路，并引用相关成功的转型案例展开分析，旨在帮助我国财务公司在顶层设计、核心业务及风险控制及经营保障三个方面实现重启、重构和重塑，最终实现高质量发展目标。

#### 1 我国财务公司定义和业务类型的变化

##### 1.1 我国财务公司定义的变化

2022年中国银保监会发布的“管理办法”，对财务公司的定

义描述为：“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，依托企业集团、服务企业集团，为企业集团成员单位提供金融服务的非银行金融机构。”

新定义与原定义相比，财务公司的经营目标和性质没有发生变化，增加功能定位，同时将其服务的性质从“财务管理服务”变更为“提供金融服务”，上述变化意味着集团的财务公司应该“去外部化”，即财务公司的风险应与企业团体体系外部相隔离，降低外部性。

##### 1.2 我国财务公司业务类型的变化

2022年“管理办法”中，财务公司的业务范围变窄，从15项调整缩减为10项，不允许开展的业务有发行和承销债券、保险代理业务、融资租赁业务以及为成员单位提供对外担保业务。同时，新办法将部分基础业务调整为有条件开展的专项业务。

2023年6月27日，我国金融监督管理总局印发修订的《企业

集团财务公司监管评级办法》（下文简称“评级办法”），也对财务公司的业务类型产生影响。该评级办法从功能定位、资本管理、公司治理、风险管理、信息科技管理、集团经营与支持六个方面展开评级，不同评级结果将影响财务公司业务地开展。

## 2 新“管理办法”产生的背景

### 2.1 关联方交易产生的独立性风险

财务公司与集团内其他企业的资金往来等业务等都可以视为关联方交易，集团内部的关联方交易很容易出现财务公司不可控制的不合法行为，例如集团通过财务公司进行资金往来未公允制定交易价格，进而对财务公司的可持续发展甚至集团内其他公司的发展造成困扰。例如，营口港财务公司受控股股东的授意，占用集团内上市公司营口港务股份的资金，向其他公司发放贷款，导致财务公司剩余资金无法满足上市公司的资金需求，财务公司独立性受到影响。

### 2.2 风险传导产生的外部性风险

财务公司为满足集团成员单位资金筹集的需求，为成员单位签发的电子银行承兑汇票提供承兑的业务。例如，上市公司力帆股份子公司力帆汽车销售公司向力帆丰顺开具可转让，票面金额300万元的电子银行承兑汇票，重庆力帆财务公司为承兑人。2016-2018年，力帆股份经营不善，最高亏损达到26.13亿元，力帆财务公司无法履行该承兑汇票的付款义务，最终被破产重整。故集团经营风险不仅给财务公司可持续经营造成困扰，而且风险会通过财务公司传导至集团外部，产生外部性风险。

## 3 新规下财务公司高质量发展转型思路及案例

财务公司的高质量发展将从顶层设计、核心业务调整并配合重要保障三大方面进行转型调整，转型思路如图1所示。



图1 财务公司高质量转型思路

### 3.1 公司治理优化

新“管理办法”从两个方面对财务公司治理的提出要求。第一，党的领导融入公司治理；第二，财务公司要保证法人独立性。

例如，中国航油集团财务公司在公司治理中，明确公司党委和董事会在公司治理中的地位，并将公司治理各层级权责制度化，以《公司章程》为核心，修订了17项治理类制度，制定各治理主体权责清单，优化公司治理各层级用人机制，落实“双向进入、

交叉任职”要求，定期组织召开董事会会议，研究制定中长期发展规划，讨论重大经营决策事项。

### 3.2 公司战略重塑

针对近些年部分财务公司的功能定位偏离主业，异化为企业集团对外融资工具等问题及风险，新“管理办法”要求财务公司专注并强化服务集团内部，回归服务实体经济本源，突出服务实体经济价值与优势，把解决集团成员企业的“急难愁盼”问题摆在第一位。

例如，中国航油集团财务公司紧密结合集团的三大战略，提出公司发展战略是围绕“加强集团资金集中管理和提高集团资金使用效率”为初心使命，以夯实综合性传统金融业务为基础，着力推进央企一流财务公司建设。

### 3.3 业务结构调整

#### 3.3.1 存款和贷款业务

财务公司的存款和贷款业务是将集团分散的沉淀资金集中起来，通过信贷投放用于集团内部，让“沉睡”资金产生新的收益。具体体现在，一方面是将资金在集团内不同企业间重新配置，集中资金富裕企业的“闲置”资金，向资金紧缺的企业发放贷款，减少集团整体融资成本；第二个方面是利用集团内不同企业的资金流转周期，将处于销售回流期的企业资金集中，用于向需要采购支出的企业发放贷款，降低资金占用成本。

财务公司存款和贷款业务的设计应该遵循集团整体资金利用效率的目标。例如，中化集团财务公司针对集团内涉及环保、碳排放等企业及项目，创设专项贷款产品，通过增加授信额度、延长授信期限、提供优惠利率等方式，为成员企业提供专项融资服务，截止2024年3月，该财务公司已经累计发放专项贷款7亿元。

#### 3.3.2 票据业务

新“管理办法”中，财务公司可开展的票据基础业务为“办理成员单位票据贴现”，需要向银保监会申请的专项业务为“办理成员单位票据承兑”。

办理成员单位票据贴现业务的目的是通过票据贴现，提高成员单位资金周转率，降低成员单位融资成本，而票据的风险便转移给财务公司本身，故财务公司可以考虑跟人民银行或者其他银行合作针对国家支持的产业开展转贴现业务，提高资金的利用效率。例如，国联集团财务公司于推荐17家集团内成员企业入选人民银行省级绿色企业名录库，其自身为绿色成员企业有针对性且快速办理票据贴现，同时在2023年成功办理绿色再贴现业务1,488万元，贴现利率较市场贴现利率减少110BP，大幅降低绿色企业融资成本。

办理成员单位的票据承兑业务是财务公司以自身信用对成员企业开出的商业汇票进行承诺付款，有利于成员企业使用票据进行支付，但导致集团风险外溢，在“管理办法”中被限制开展。财务公司可以与商业银行合作，例如招商局财务公司与招商银行合作，开发“财银通”票据业务，集团成员单位的供应商以“招财票”为质押物，占用公司在合作银行的同业授信额度，质

押开立银行承兑汇票。同时,“财银通”以“招财票”作为质押,对于银行是低风险业务,招商银行开立银行承兑汇票时简化授信流程,并免除其他担保措施,有效解决议价能力较强的大型供应商对公司承兑汇票流动性的担忧,扩大成员单位使用票据支付范围,缓解成员企业的资金压力。

### 3.3.3 投资业务

投资业务是财务公司有条件开展的专项业务,可以提高闲置资金使用效率,该业务的资金来源主要是资本金及其他所有者权益的资金。例如湖北交投集团财务公司在有效防范风险的同时,积极开展有价证券投资、国债逆回购、同业拆借等业务,提高资产配置效率,2022年完成全年收益率21%的目标。

### 3.4 风险管理强化

#### 3.4.1 存贷款业务的风险管理

存贷款业务的风险有信贷风险、流动性风险,而财务公司与借款人都属于集团内部,信息不对称的信贷风险相对较小,故财务公司的存贷款业务风险主要是存款产生的负债以及贷款产生的债权的流动性风险。

针对存贷款业务产生的流动性风险,中国电建财务公司搭建流动性管理模型,对吸收存款利率、权益资金和一个月到期合格贷款进行测算,合理配置公司贷款规模。通过与集团充分联动以及成员企业的沟通,合理配置贷款实际发放及到期期限,提升流动性指标数值,在保证风险可控的前提下,适度增加整体贷款规模,助力集团整体工作。

#### 3.4.2 票据业务的风险管理

财务公司的票据业务可能产生两类风险,一是票据贴现或者承兑时未进行风险评估,直接贴现或者承兑;二是财务公司没有风险应急处置预案。财务公司应将票据承兑业务纳入整体流动性风险管理框架,建立现金流测算和分析体系,严格审核保证金来源并专户管理,防止发生垫款。

例如鞍钢集团财务公司针对票据业务的风险修订《电子商业汇票业务实施细则》,在贷前环节增加信息披露环节的审核,同时对票据业务审批实行分类管理,在客户征信和票据查验中重点审查贸易背景的真实性、是否存在信息未披露或者披露信息不符、延迟披露、票据逾期等情况,将票据业务风险管理嵌入各业务流程节点,有效增强风险控制的针对性和时效性。

#### 3.4.3 投资业务的风险管理

财务公司投资业务产生的利润与风险均来源于集团外部,与市场相关度较高,新“管理办法”只允许有条件开展收益波动较小的固定收益类投资,故投资业务的风险主要是合规风险。主要表现为,在投资业务的制度流程规定得不够细化,专业投资人才较为缺乏,对各投资品底层资产、交易架构及内在风险的评估

能力有待加强。

例如,中国重汽财务公司积极对接银行、证券公司等专业机构,在产品分析、渠道打通、风险防控、会计核算、报表填报等方面做大量准备工作,首次通过一级市场参与国债投标并全额中标,中标利率高于票面利率,该固定收益类债券的投资强化资产管理和收益管理能力。

### 3.5 信息技术支持

财务公司的信息技术发展相比银行、证券、保险等金融机构,对于前沿金融科技的探索,稍显落后。基于对内服务功能定位和满足监管的特点,财务公司的信息技术支持可以从两个角度展开。

首先,功能定位驱动公司数字化转型。财务公司可以通过信息技术打破信息系统壁垒,实现集团公司业务流和财务流实时共享,做到业财融合。例如浙江省交通投资集团财务公司打造产业链金融运营平台,采用大数据分析验真、OCR智能识别等多种金融科技手段,实现用户注册、审核、交易流转、兑付、融资贴现等业务流程线上化,解决信息共享机制、多方信息不对称、贸易真实性校验难、服务成本高等难题。

其次,监管合规促进公司数字化转型。财务公司需要接受中国金融监管局的监督管理,并满足人民银行宏观审慎政策要求,故其可以监管部门从结果监管向过程监管升级为契机,调整业务监测逻辑,进行数字化转型。例如中航油财务公司信息部联合服务商和相关部门采用J2EE架构和B/S模式及时开发应用人行利率报备监测系统,系统支持自动化抽取存贷款数据,生成利率报备相关报表、进行系统补录、校验,形成报送表单等单据,实现高频度每日数据准确、及时、完整的报送。

## 4 结论

新“管理办法”等法规的修订出台,对财务公司的功能定位、公司治理、业务开展、风险管理等方面提出新要求。财务公司应该从公司治理和公司战略重新搭建顶层设计,调整核心业务结构及类型,并且从风险管理和信息技术支持上做好保障,财务公司才能转型为产业金融“助推器”,与集团共同迈向高质量发展之路。

### 【参考文献】

- [1]周先平,罗瑞丰,皮永娟.集团财务公司对企业融资约束的影响研究[J].当代财经,2023(8):70-82.
- [2]刘春峰.企业集团财务管控体系变革与财务公司的功能定位[J].财务与会计,2022,(19):67-68.
- [3]张庆龙,张延彪.企业集团财务公司现状分析—基于2016-2021年数据[J].财会月刊,2022,(11):56-65.