

以监管合规为前提 释放协同效益

——宝钢财务公司与武钢财务公司整合融合的实践



中国宝武联合重组后,根据“一家企业集团只能设立一家财务公司”的监管要求,以及集团公司“一基五元”战略下专业化整合的管理要求,宝钢财务公司和武钢财务公司的整合工作势在必行。2017年8月,集团在收到湖北银监局发来的公函后,就武钢财务公司股东资格及两家财务公司整合事宜进行研究论证,整合工作正式启动。

集团公司领导对财务公司整合工作高度重视,两个月内曾两次书面批示,明确整合方向、提出整合要求、布置整合工作任务。在不同层面成立了整合工作组,集团公司层面由产融业中心牵头,成立整合项目组;财务公司层面由宝钢财务公司牵头,联合组建专项工作组。



公司状况

宝钢财务公司和武钢财务公司都是行业内历史悠久、业绩优秀的财务公司,由于原宝钢集团和原武钢集团对各自财务公司的定位不同,形成了不同的资金管理模式和经营模式。

宝钢财务公司 1992年10月成立,注册资本人民币14亿元。共有五家股东单位,分别是宝钢股份、宝钢集团、宝钢发展、宝冶集团、中冶赛迪,宝钢股份作为控股股东,持股比例62.1%。业务资质包括《企业集团财务公司管理办法》中的全牌照业务(除

成员单位产品消费信贷)、供应链融资、即期和远期结售汇、自贸区分账核算单元、电票线上清算等。

武钢财务公司 1994年5月成立,注册资本人民币20亿元。共有七家股东单位,分别是武钢集团、武钢股份、武钢国贸、武钢资源、昆钢股份、钢电股份、一冶集团,武钢集团作为控股股东,持股比例56.25%。业务范围包括成员单位存贷款与结算、票据承兑与贴现、供应链融资、外汇资金池与结售汇等。

方案策划

财务公司的整合不仅仅是业务的整合,还涉及到监管要求、金融服务、资金归集等方面,相对复杂且无先例。整合项目组一方面先后走访了中国电力、中国石化、中国三峡、中远海运等财务公司,广泛调研深入分析,在借鉴他人成功经验的基础上,结合自身实际策划两家财务公司的整合方案。另一方面加强与监管机构的沟通,就整合方案积极寻求监管指导,努力争取监管机构的理解和支持,为顺利推进整合创造条件。整合项目组还开展了对武钢财务公司的尽职调查,梳理出问题清单,深入进行风险分析,以监管合规、集团利益最大化、有利于公司未来发展为原则,在全面梳理现状、合理设计股权结构、控制权归属、法人治理、管理模式的基础上,制定资产、业务、机构、人员、管理等五大维度的整合工作计划,进而形成财务公司的整合方案。

宝钢财务公司整合武钢财务公司主要有以下五个难点:一是涉及监管行政准入事项多,是近年来业内较为复杂的案例;二是股东数量多,需要进一步优化股权结构;三是历史遗留问题多,需要在吸并前妥善解决;四是经营理念和业务模式有差异,需要深度整合融合;五是业务跨区域,需制定切实可行的服务承接方案。为了解决以上问题,整合项目组深入调研、精心谋划,确定顶层设计、分步实施的

整合策略,采取“边整合边解决问题、边整合边优化创新”的整合思路,花费大量的时间和精力,推进清产核资、股权结构优化、金融服务承接、协同创新创效等工作。整合项目组在两家财务公司吸并前,解决了大部分监管合规问题和历史包袱问题,使整合后的财务公司能够轻装上阵,快速健康发展。

两家财务公司的专业化整合包括武钢财务公司先增资再减资、表内外资产清收,宝钢财务公司股权结构调整,两家财务公司资产评估、行政许可申请材料上报等事项,涉及面广。同时,涉及到与银保监会以及上海、湖北属地监管局沟通、上市公司决策和信息披露、工商、税务、法务、财务等众多因素,流程繁琐。整合所需时间较长,因此,宝钢财务公司把两家财务公司的专业化整合工作的时间目标设定为在2020年内完成。

整合初期,项目组按照“注销武钢财务公司+新设分支机构”的设计推进两家财务公司的专业化整合工作。因武钢财务公司拥有一栋办公楼,由于处置不动产需要缴纳巨额的土地增值税和企业所得税,整合项目组开展整体税务筹划,研究企业兼并重组相关税收政策,仔细测算、反复论证,对比分析“注销+新设”与“吸并+新设”两种方案的利弊,最终,经集团公司决策,财务公司整合采用“吸并+新设”的方案,预计可节约税费支出近亿元。

思考与启示

加强与监管沟通是至关重要的

获得中国银保监会审核通过是财务公司整合成功的前提。财务公司整合涉及很多监管行政审批事项,大到整体框架和方案,小到某一份具体材料,因此,一定要高度重视与监管机构的沟通和汇报。在制定整合方案时,需要就方案可行性征求监管意见;在整合推进过程中,更要及时汇报进展情况,才能获得监管机构的理解和支持。

先托管再整合是行之有效的

由于整合过渡期比较长,为稳妥有序推进,控制整合风险,促进协同融合,采取先托管再整合是比较可行的做法。同时要做好以下几项工作:一是要维护委托方的股东权益,规范高效、职责明确;二是要确保被托管单位合规经营,满足属地监管要求;三是要确保服务稳定、人员稳定;四是要促进团队

融合、业务融合、文化融合。

抓住整合契机解决“疑难杂症”

要注重实质性整合而不是形式上整合,整合速度必须服从整合质量。如果问题已经存在,不要为了追求整合速度,而忽视或回避问题。抓住契机解决合规性问题、历史遗留问题等“疑难杂症”,有利于整合后公司的良性发展,“带病整合”只会增加解决问题的难度,延长整合的时间。

发挥文化融合的催化作用

文化是无形的,产生的力量却是巨大的,文化融合是专业化整合的最高境界。文化是“内化于心,外化于行”的行为准则,员工一旦获得价值观认同、文化认同,就能增强归属感、责任感和使命感,就能想到一起、干到一起,上下同欲,力出一孔,加速专业化整合的顺利推进。

具体做法

1 确定工作原则 建立工作体制与机制

工作原则是稳妥有序推进整合的指导原则。项目组制定了四条工作原则:一是确保整合工作有序推进、平稳过渡;二是武钢财务公司及时偿付外部负债,维护中国宝武良好的金融市场外部形象;三是武钢财务公司积极清收,置换存量贷款类业务,确保各项资产安全;四是妥善处理吸收合并过程中的人员安置问题,确保安全稳定。

工作体制是专业化整合成功的组织保障。集团层面成立了整合项目组,由集团公司总会计师挂帅,产融业中心牵头,集团财务部、法务部、审计部等相关职能部门、宝钢股份、武钢集团、两家财务公司共同参与。财务公司层面联合组建了专项工作组,公司领导总负责,各业务条线负责人参与,组织推进各项具体工作。

工作机制是专业化整合顺利推进的关键因素。集团公司领导通过现场调研、专题会议等方式听取汇报,提出指导意见和工作要求。集团整合项目组定期召开专题会议,跟踪进展情况,研究遇到的问题并积极协调解决。财务公司专项工作组细化整合方案,梳理了200多项具体任务,制定了详细的工作进度表,采取“天天谈、周周碰、月月结”方式密切跟踪,确保关键节点受控。

2 建立托管关系 打好整合基础

为确保整合工作平稳有序,集团公司决定将武钢财务的管理关系调整至宝钢财务公司。托管关系明确后,宝钢财务公司按照协议切实履行管理职责,将武钢财务公司纳入管理体系,开展管理对接,在整合融合的特殊时期,确保武钢财务公司抓整合、稳经营、拓市场三件大事齐头并进。

托管期间,宝钢财务公司将管理制度、操作流程、风控体系、系统功能等向武钢财务公司延伸覆盖。双方团队以积极、开放、包容的心态拥抱变化,快速融合,优势互补,形成合力,推动业务融合、团队融合、文化融合等三大融合。在整合项目组的努力下,整个托管过渡期,队伍稳定、业务顺利,风险受控,逐渐形成了“六个统一”(统一的文化、目标、制度、系统、流程、团队),为最终整合为一家公司奠定了坚实的基础。

3 以监管合规为前提 扫除整合障碍

为夯实整合后财务公司的资产质量,提高运营效率,提升服务能力,确保合规稳健经营,在吸收合并之前,整合项目组以监管合规为前提,做了大量的前期准备工作,累计清退7家股东单位,清收压降信贷资产60多亿元,委托贷款近200亿元,扫除了整合的障碍。

清退不合格股东。武钢财务公司有5家股东不符合监管要求,为优化资本和股权结构,需以减资方式予以清退。为达到减资效果,整合项目组制定了三步走的方案:先分

红、再转增资本、再减资,并在湖北银监局的理解和支持下,全部工作于短期内顺利完成。宝钢财务公司有2家外部原始股东,上海银监局多次提出需予以清退,但对方退出意愿不强。借此次专业化整合契机,公司领导分别登门拜访,反复解释沟通,终于说服了对方。此次共清退7家股东,清退比例超过50%。

处理不合规金融资产。经过系统梳理,发现武钢财务公司有2笔金融资产超出投资范围,由于多种原因资产缺乏流动性,无法在公开市场上出售。整合项目组根据国有产权转让相关制度要求,制定详细的资产转让方案,严格履行资产评估等相关手续,最终以妥善解决。

清理压降信贷资产。由于涉及企业资金和流动性问题,清理压降信贷资产成为财务公司整合中的最大难点。在集团公司的大力支持和积极协调下,在武钢集团及相关企业的理解和配合下,整合项目组一条条梳理、一笔笔核对、一家家联系,多方沟通协调,分门别类制定可行的处理方案。经过2年多的辛苦努力,累计清收表内外信贷资产260多亿元。

4 发挥属地化服务优势 释放协同效应

根据整合方案,在整合过渡期,原武钢财务公司的金融服务需逐渐迁移至宝钢财务公司,待武汉分公司开业后,再迁移至武汉分公司。为减少客户反复开销户、业务反复迁移所带来的不便,使客户尽量感受不到整合带来的不利影响,整合项目组在制定业务切换方案时,秉持“以客户为中心”的理念,创新性提出在武汉当地设立宝钢财务公司武汉柜,承接原武钢财务公司金融服务业务的方案。经过反复与上海、湖北两地监管机构的沟通汇报,该方案最终获得了他们的理解和支持。

武汉结算柜2018年4月设立。双方结算团队共同制定结算服务迁移方案,周密策划、精心安排,分期分批推进开户、网银安装、操作培训、平台搭建等工作。武汉结算柜业务严格按照宝钢财务公司的制度和流程规范操作,上海团队进行业务全流程风险管控,严防各类风险,武汉团队则发挥熟悉贴近客户的优势,提供属地化服务。双方团队精诚协作,既保证了服务质量,又改善了客户体验,确保了业务的连续性与稳定性,取得了良好的实施效果。

5 探索总分一体化运营模式 提高资源配置效率

根据整合方案,财务公司整合后将采取“总分”的运营模式,势必会面临公司治理体系优化、资源集中配置、人事效率和资金效率提升等一系列挑战。财务公司领导积极发动全体员工贡献智慧,深入思考挑战与机遇,研究和解决整合后的“专业化”和“属地化”问题,小范围探索总分一体化运营模式,为未来“一总部多基地”的管理积累经验。

结算业务实践(远程集中运营):柜面结算业务采取总部管理、属地操作模式,将标

准化、规范化的线上业务纳入属地业务集中处理范围。财务公司总部和属地高效沟通、定期培训、相互支撑,合力推进“应上尽上、应连尽连”工作,协同提高结算效率。

外汇业务实践(团队优势互补):由财务公司分管领导统一调配两地外汇专业人员,联合组建跨区域团队,优势互补、合理分工,工作各有侧重又互为补充,新产品新业务两地共同承担,协作开发。

信贷业务实践(跨区域协同):明确两地团队共同承担产业链业务总目标,并将目标任务分解至十一个作战小组。按照区域重新划分客户服务范围,发挥属地化贴身服务优势。两地团队按照统一的业务模式、操作规范开展业务,定期召开信贷条线营销例会,统一营销管理。

风控领域实践(矩阵式管理):按照国家监管要求和公司管理要求,统一授信标准和业务审查标准。打破地域界限,打通两地团队,解决工作饱和度不均问题,发挥各自的专业化背景优势。定期召开条线例会,实现信息共享,资源协调。建立矩阵式绩效考核体系,总部和属地考核相辅相成。

资金头寸实践(一体化管理):两地头寸由总部统一调度,向高收益区域配置,提高资金运作效率。加强资金收支计划管理,提高精细化程度,向管理要效益。

通过以上探索,财务公司明确了“以客户为中心,以服务为手段,以合规为前提,以风控为保障,以智慧运营为支撑,为生态圈客户提供优质金融服务”是“一总部多基地”管理模式的指导思想,提出了“一总部多基地”管理模式需要坚持的“扁平高效、客户导向、责权利相匹配、资源效益最大化”等四个原则,以及“一总部多基地”管理模式的总体目标是建成服务一流、响应快速、高效协同的管控体系。

6 加强企业文化建设 打造凝聚力工程

整合不是做简单的加法,而是价值统一和文化融合的过程。文化融合在财务公司的专业化整合工作中起到了非常关键的作用。在学习交流、管理研讨、内部培训和凝聚“宝财之道”等方面形成了别具特色的工作方法。

学习交流:通过师徒带教、岗位实习、专题培训、远程会议、集中研讨、虚拟团队等多种方式,促进团队成员从相识到相熟,从相熟到相知,快速融合为一家人。

管理研讨:在常开展产融结合专题研讨期间,通过羽毛球友谊赛、破冰团建等活动,增进了解、加深感情,双方团队热烈讨论,坦诚交流,消除隔阂,统一思想。

内部培训:搭建信息共享和交流平台,每月组织1-2次员工自主培训,鼓励两地员工走上讲台传承知识分享经验,增强了员工的归属感、认同感。

“宝财之道”:发动全体员工参与讨论,征集意见,凝聚智慧,形成颇具财务公司特色的“宝财之道”,即经营之道“坚持用户至上”;管理之道“坚持清晰透明”;发展之道坚持“诚信、协同、稳健、进取”,建设一支“专业、敬业、乐业”的产业金融服务团队。