

□ 朱耀明

## 企业财务顾问：银行中间业务的新领域

担任企业财务顾问，这既是商业银行拓展中间业务的一种创新，也是在市场经济体制条件下建立新型银企关系的一项重要举措。作者就开展此项工作的有关问题作了初步研究，并提出以下一些设想和建议：

### 一、银行担任企业财务顾问的意义

银行担任企业财务顾问，是指银行受企业委托，作为顾问单位，为企业的筹资、投资和日常资金运营提供经济、金融信息和管理咨询等方面的服务。财务顾问一般是常年担任的，也可以是在某段时间或就某个项目、某项决策担任顾问。此项工作的开展，对密切银企关系、拓展银行业务和提高贷款质量等有重要意义。

1. 担任企业财务顾问，有利于建立和发展新型的银企关系。在计划经济体制下，把银行视同于国家财政、税收等一类性质的机关，银企关系被扭曲了，归结为所谓的“监督与被监督”、“管理与被管理”的关系。而在市场经济体制下，商业银行与企业不仅共同作为企业法人处于对等的地位，而且从市场竞争角度看，企业还是银行“金融商品”的“上帝”。银行担任企业财务顾问，利用自身的优势，为企业提供经济信息和先进的技术服务，将有利于提高银行自身的形象，进一步密切银企关系。

2. 担任企业财务顾问，有利于拓展银行的中间业务。发达国家商业银行的中间业务十分广泛、丰富，其收入也相当可观，一般要占银行总收入的50%左右。我国商业银行的中间业务仍处于起步阶段，其特点是：范围小、种类少，仍限于信托、汇兑等几项传统业务。开展企业财务顾问工作，可以最大限度地利用银行在技术、信息、服务、网点、资金、人才和信誉方面的优势，大大拓展了银行中间业务的经营范围，咨询费和手续费等收入也会有较快的增长。例如，上海有家银行帮助客户开展外汇远期交易，不仅规避了汇率波动的风险，还使外汇资产得到了增值。故客户想拿出100万元人民币来酬谢（即咨询费）这家银行。

3. 担任企业财务顾问，有利于带动银行其他业务的发展。银行中间业务往往是在信用业务的基础上发展起来的。一个客户委托与其没有任何存贷关系的银行开展中间业务的情况是很少发生的。但是，中间业务的发展又反过来会促进银行存贷业务的开展。这里的关键是银企之间建立一种良好的关系，即相互理解、相互支持、相互合作。从这个意义上说，担任企业财务顾问，寓竞争于服务中，是银行致力于争取客户、开拓业务的一种营销手段。

4. 担任企业财务顾问，有利于银行防范贷款风险，提高信贷资产的质量。由于经济环境、

市场条件、供求格局、竞争对手等各种条件的变化,借款企业的财务状况也会随此发生变化,这势必对贷款的偿还能力产生影响。因此可以说,银行发放的每一笔贷款都有着不同程度的风险。重要问题是,银行的市场业务部和信贷员,在贷款发放后的检查监督中,能否及时发现有问题贷款的征兆,即早期预警信号,并及时采取措施加以防范。但这种预警信号的发现,往往不是查看财务报表就能解决的。而企业财务顾问工作,对企业的经营管理有广泛的参与性和极强的渗透性,不说是对企业财务状况了如指掌,但至少对企业经营状况和资金运作,能够做到有较确切的了解和估计。因此,银行担任企业特别是贷款大户的财务顾问,对熟悉了解借款企业财务状况,防范贷款风险,减少银行债权的损失,会有莫大的好处。

## 二、企业财务顾问工作的主要内容

企业财务顾问是一项智力密集型的情报和咨询工作,其涉及的内容相当广泛,其中重要内容有以下几项:

1. 提供经济、金融情报。有人把银行誉为“国民经济的神经中枢”和“社会经济信息总汇”,这一点也不夸张。而在金融信息的收集与提供上,银行更有其独特的优势。信息就是金钱,就是企业的生命。企业要求顾问单位——银行,为其提供经济、金融信息服务,自然是对顾问工作的一项基本要求。

2. 为企业筹资活动提供咨询。企业筹资渠道、方式多种多样,尤其采用发行股票、债券方式,或在国际金融市场上筹资,技术性很强,银行的顾问工作,在这方面是大有可为的。对资金需要量大的项目往往采用银团贷款的方式,担任财务顾问的银行,可以作为牵头银行,为之提供咨询和担任部分组织及协调工作。

3. 帮助企业对投资项目进行可行性研究。投资是一种经济资源运用的活动,对企业的长远发展和财务状况的影响极大。银行作为企业的财务顾问,有责任帮助企业针对投资方向、投资项目和投资方案进行财务、经济评价,为企业投资决策提供咨询意见。

4. 从专业角度,为企业理财和日常资金运行提供管理咨询。这方面内容包括:对企业财务状况,特别是资金运营状况,进行分析与诊断;对改进企业的财务管理,提高资金的使用效益,提出意见和建议;对企业债权收回和债务包括贷款偿还的安排提出建议,等等。

此外,还可以帮助企业建立和健全财务管理制度,培训财务管理人员,特别是金融管理人才。总之,财务顾问工作的内容围绕着企业筹资、投资和资金运营等活动,涉及到方方面面,要解决的问题也多种多样。银行不应拘于某一固定模式,只要企业有需要,且银行能办到,能够解决企业提出的各种疑难问题,对改善企业财务状况有所帮助,作为财务顾问,就要去“顾”,就要去“问”。

## 三、开展财务顾问工作的几个要点

企业财务顾问工作,在我国商业银行还是一项新的工作,尚无现成的经验和做法可借鉴。因此需要不断的摸索和积累经验。从目前看,开展此项工作,有以下几个问题需特别注意:

1. 要具有认真和谨慎从事的责任性。社会上,对“顾问”、“咨询”一类工作有种种误解,似乎是人人可以不负责任或无关痛痒地发一通的空议论。实际上,财务顾问作为一项特殊的智力服务,自有其自身的职业特点和要求。对财务顾问提供的咨询意见,要求有客观性、创造性和科学性,这是肯定的。但要做到这一点,得首先要求担任财务顾问工作的人员,具有执业的认真及

谨慎从事工作的态度,对委托单位和银行自身的高度责任性。对银行来说,要积极地并十分认真地开展这项工作,不能图形式,做表面文章,更不能虎头蛇尾,使该项工作处于可有可无的境地。

2. 坚持自愿原则。财务顾问,不属法定业务,而属于受托咨询服务,具有自愿性,亦即由企业提出并委托,才有受托担任顾问这一说。与此同时,在银行担任财务顾问的整个过程中,银行派出人员与委托单位财会人员,需要密切配合、协同工作。否则,这顾问工作肯定是做不好的。从原则上说,不管任何企业,只要提出委托,银行都可以去担任财务顾问。但从银行自身业务开拓和利益上考虑,似应有所选择,首选的企业当然是:“大企业”(资金运用量大)、“大项目”(投资额大和影响大)和“贷款大户”(对贷款余额进行比较而定)。选择“三大”,该项工作起步快,而且容易见效。

3. 机构与人员。为推动此项工作深入持久地开展,应建立一个专门的机构,可考虑在银行的市场业务部下设一个财务顾问室,并有一个专职人员去组织、协调此项工作。派出的顾问人员,以兼职的形式,主要在市场部信贷员中遴选。

值得一提的是,对担任企业财务顾问的人员要求甚高,要求他们知识渊博,经验丰富,具有独立思考和大胆创造的精神。显然,任何个人是难以胜任的,对重大咨询事项采用顾问组的形式,集思广益,是一种明智的选择。此外,可以考虑借用社会力量,如聘请会计师事务所或高等院校的专家、学者,共同开展此项工作。

4. 要防止对顾问工作性质的误解和功能的错位。企业财务顾问其工作性质属参谋性服务,其功能仅限于参与、帮助而已。因此,诸如下述问题上的一些政策界限要划清:财务顾问参与企业财务决策,为决策提供依据,但不应该代行委托企业的管理决策职能,并直接承担管理决策的责任;财务顾问要为企业筹资出谋划策,千方百计解决企业资金的困难,但不应该,也不可能对企业资金的困难包下来,承担全部资金的供应任务;财务顾问可以协助企业从事预测、计划或可行性研究工作,但在预测、计划中对含有不确定因素的未来事项,不应该就其实现程度作出某种承诺或保证,如此等等。

5. 收费标准。参照社会上中介机构咨询服务的收费标准,顾问工作的收费原则上以工作量大小、专业要求高低为主要依据,一般不应以服务成果的大小决定收费。考虑到筹资、投资咨询服务的标的均相当大,其成效有时十分显著,若以最终成果来收取费用,会增加企业负担,不利于此项工作的推广。当然,双方有特殊约定的咨询项目可以例外。

6. 要制定实施细则。要把企业财务顾问工作做好,应当有一定的章法,诸如,对业务范围、工作的程序和要求、收费标准、机构的设置、人员的选派等问题,均要加以规范,以致对一些具体技术问题如顾问委托书的格式与内容,也要力求规范,把双方的权利与义务搞得清清楚楚。制定实施细则时,可参考会计师事务所的执业规程,因为两者的工作性质基本上是一致的。

(作者系上海理工大学商学院教授,单位邮编为 200933)