

会条线创新和亮点工作,及时共享党建信息。三是围绕财会改革与发展开展课题研究。开展执行新金融工具准则有关问题研究;参与中国银行业协会组织的《银行业“营改增”实施指南》研究课题,获得二等奖。

(中国农业发展银行财务会计部供稿)

中国工商银行 财务会计工作

2017年,中国工商银行财务会计工作紧紧围绕全行经营目标和战略部署,坚持统筹兼顾、把握规律、服务基层、循序渐进,顺利推动全年经营目标和改革任务圆满完成,全行发展基础更加牢固,制度体系更加严密,经营作风更加扎实,实现了较高质量的发展。

一、强化财务统筹规划,全面推动集团价值创造

(一)全力以赴抓好收入增长。一是多措并举,加强净息差管理。预算管理上,引入存贷款“全流量管理”和“争先进位”预算编制理念,强化存贷款量价协调管理。经营分析上,强化动因管理和同业对标分析,结合分行实际开展分类指导。资源配置上,进一步加大营销费用与拨备前利润挂钩力度,推动业务发展和利息净收入增长。绩效考核上,实施量价协调考核,采用存款付息率、新发放贷款平均利率对存贷款考核指标进行调节,促进全行稳定利差水平。二是应对挑战,保持中收同业第一。预算管理上,按照同业定目标、市场定任务的原则,编制全年预算并按季制定阶段目标;加强直接动因及同业比较分析,做细收入缺口的预测、监测、提示和督导。定价管理上,落实“四不当”“三套利”治理要求,调整收费标准,清理规范结算套餐。转型发展上,引导分行重视基础类中收发展,落实“大零售、大资管、大投行”和e-ICBC3.0战略。资源配置上,继续将中收与营销费用挂钩,激励分行做大收入规模。绩效考评上,提高存量排名及市场份额变动考核权重,确保同业占比稳中有升。基础管理上,建立案例推广机制,提高中收下划自动化水平。三是审时度势,全力支持金融市场业务发展。预算管理上,根据市场利率走势和资金规模变动,按季下达季度净利润沟通目标,提升盈利贡献。费用支持上,为重点产品配置专项营销费用,合理保障特定业务快速增长对财务资源的需求。条线业绩管理上,对投资名义利率较低的国债、地方政府债等产生的免税效益进行营业贡献考核还原,紧抓市场机遇,实现业务快速增长。

(二)加强利润单元盈利建设。一是推动境内分行盈利可持续增长。一方面,支持重点城市行竞争力提升。预算管理上,对“5+1”机构以其中数的形式下达计划,提升市场份额和营业贡献在同业和所在省分行占比;将重点城市行纳入分条预算管理体系。资源配置上,优先满足重点城市行,避免平均主义。绩效考评上,将重点城市行综合绩效评价纳

入所在一级分行考评结果,引导一级分行加大对重点城市行的资源支持。另一方面,加大对重点困难分行帮扶力度。预算管理上,强化业务基础,消化不良资产包袱,力争在三年规划期末效益和盈利恢复至前期正常水平。资源配置上,实行差异化配置,保障业务发展。绩效考核上,在统一考评体系下设置差异化调节指标,增强分行发展信心;将三年规划执行情况纳入分行主要负责人考核。二是引导境外及控股机构提升盈利贡献。预算管理上,制定差异预算编制方案,加强对重点机构、区域、财务项目及重大事件分析,强化预算控制。资源配置上,结合综合化子公司特点制定配置方案,激发经营效能。绩效考评上,强化效益管理、跨境联动、内控考核、完善汇率风险考核还原机制,加强内控和汇率风险管理,提升利润贡献。三是引导利润中心提升创新创利能力。突出产品线业绩核心,完善利润中心财务运行机制,调动各方协同发展的积极性;引导利润中心强化同业对标,开展重点产品线专题分析,“一部一策”提出管理建议;优化利润中心费用配置方式,加大激励费用与产品线业绩挂钩比重,强化产品线业绩考核力度。

二、完善财务运行机制,激发经营发展内生动力

(一)创新优化财务资源配置。一是坚持业务本源,促进效益增长和资源投入良性循环。坚持价值创造导向,加大营销费用增长与拨备前利润、中间业务、客户的挂钩力度,引导全行从经营效益提升中要资源,形成资源投入和效益增长良性循环。二是坚持战略引领,通过结构调整精准支持业务发展。一方面,优化资源投向。支持重要领域和项目,加大科技和互联网金融、网点优化布局等战略性投入。另一方面,优化配置结构。按需核定保障费用,满足费用增长和日常运营需要。清理处置闲置资产、加强设备零库存管理、提升设备使用效率,压降低效无效投入,挖潜增效的同时腾挪费用资源,增加费用投入空间。三是坚持创新驱动,提升资源投入产出效能。优化财务授权标准和超授权报批流程、制定重点城市行人格化财务授权标准;对于行业合作类项目,下放审批权限,优化审批流程,提升源头性业务竞争力;积极推进财务开支全流程闭环管理,成功投产差旅费模块并同步上线手机端APP,提高全行差旅费事项的财务处理效率和效果。

(二)统筹完善绩效考评体系。一是围绕战略完善绩效考评体系。完善“条块结合、以块为主”的考评体系,优化评价办法的制定原则和管理流程,突出重点,简明扼要,确保考评导向清晰,使专业条线评价成为综合绩效考评办法的有效补充;强化对客户拓展和结构优化、竞争力提升、产品渗透、互联网金融类指标的考核;持续优化小微企业贷款业务和绿色信贷考核指标,设置差异化考核标准,支持实体经济发展。二是加强考核传导机制建设。会同业务部门制定专业条线评价指标,对效益、客户、风险类指标权重提出具体要求;严格控制指标数量,力争指标“少而精”;审批境内分行考评办法,确保经营战略完整一致地传导至基层行,符合监管要求。三是推进“最后一公里”绩效考核落地。制定网点绩效考核工作指引,突出“以客户为中心、以效益为

导向”的经营理念；提升网点业绩核算精准度，对物化费用归集情况进行专项治理；优化MOVA网点业绩视图，为考核提供数据支撑；按季对网点效益指标排名进行监测和通报，引导分行加强经营利润在网点预算、绩效考核等领域的应用。

(三)不断提升集中采购效益和效率。一是创新电商化管理模式。制定电商平台采购管理办法；推出商圈采购模式，将定点供应项目和控股子公司纳入线上采购，开放商城选购，简化供应商入驻流程；投产网上询价、网上竞价和电子反拍工具，实现在线寻商竞价零突破。二是推进信息化建设。集采管理系统和集审会表决系统扩大应用至二级分行，加强系统性风险控制。三是加强规范化管理。深化中央巡视整改，扩大公开招标，严控单一来源采购；完善集采管理规定和专家管理办法；突出采购实质风险把控，强化供应商推荐管理，强化集审会及专家管理。四是加强集约化管理。优化二级分行集采评审权上收工作，推动分行采购结果相互认同；落实重点城市行战略，优化集采资源配置；狠抓重点项目管理，提高营业网点装修改造项目集采工作效率；推进集采项目计划管理，强化项目评审，加强价格动态管理。五是推动集团化管理，强化境内控股机构采购制度建设及采购管理，进一步优化集采授权；提出将境外机构纳入集团集采管理的建议方案。

三、加强财务风险控制，保障业务稳健可持续发展

(一)全面加强实质风险管理。一是实行更加严格的拨备管理措施。对表内业务，将拨备覆盖率指标下达给分行，调整拨备计提标准，增加信贷资产劣变成本，激发分行控制资产质量的主动性；对表外业务，根据新金融工具准则(IFRS9)下的风险分类，对部分表外信贷业务按比例计提模拟拨备，扣减考核利润，引导分行加强风险管控。二是加大核销资源支持力度。抓好资产负债业务量价协调发展、优化费用投入结构，严控信贷资产质量，核销耗用拨备资源高于年初计划，有效带动不良贷款清收处置。三是完善全面风险管控绩效考评导向，引导分行增强风险管理和成本控制意识。

(二)加强税务风险与成本管控。一是提升增值税管理效率，做好后续政策落地。对进项抵扣中的重点难点问题及抵扣落后机构进行专项研究和辅导；推动全流程电子化项目，提升管理效率；梳理和规范资管产品的交易结构、业务流程、系统功能，为资管产品“营改增”新政落地做好准备。二是加强集团税务管理，严控境外税收风险。落实集团BEPS项目的合规申报工作；加强对税务风险的非现场监控与现场检查，建立重大涉税风险事件报送机制；健全集团转让定价管理体系；梳理跨境业务环节，对重要涉税事项进行风险识别、提示和整改。

四、夯实财务管理基础，增强战略落地保障能力

(一)确保IFRS9新准则顺利切换实施。一是调整信贷资产拨备的涵盖范围和计算规则。全面分析预期损失模型转换对全集团的财务影响，组织推进IFRS9项目拨备数据提

取分析、审计验证、系统优化等工作。二是修订配套制度。根据IFRS9及新的预期损失模型要求调整会计科目；印发配套管理办法和核算规程，为全行准则转换及实施落地提供制度支持。三是做好准则切换投产准备。组织制订投产切换方案，加强投产演练，协调各部门做好准则切换投产准备；组织新准则培训班，就准则切换前后相关工作进行部署，确保新准则顺利实施。

(二)加强党建工作和队伍建设。一是坚持党建为基，提升队伍凝聚力和战斗力。一方面，加强党员干部思想政治教育。集中学习习近平总书记系列重要讲话精神，及时传达全行严肃财务纪律专题会议精神，坚决把党的纪律和规矩挺起来、立起来、严起来。另一方面，严格落实党风廉政建设责任制。全面贯彻从严治党要求，强化从严治党主体责任，班子成员带头履行“一岗双责”和“两个责任”，将党建工作与业务工作同安排、同部署、同督促、同考核，党建与业务两促进、双提升。二是抓好关键少数，以上率下带动整个队伍素质提升。对全行财会队伍现状进行摸底调研，制定任职专业核准制度，推动财会部门主要负责人在年龄结构、管理能力和专业水平等方面趋势性改善；加快优秀年轻干部选拔使用，有序安排干部交流锻炼，完善保障评估机制，不断增强财会干部全局性、系统性、专业性、前瞻性的工作能力；完善财会专业条线评价办法，强化培训管理，进一步加强作风建设，提升各级财会专业管理响应效率，更好地服务业务、服务基层、服务发展。

(中国工商银行股份有限公司财务会计部供稿)

中国农业银行 财务会计工作

2017年，中国农业银行财务会计工作以“六维方略”为引领，坚持稳中求进总基调，加强财会领域党建工作，多措并举促进大账平衡，全面推进向成本宣战，持续加强财会机制建设，不断夯实财会管理基础，积极落实国家经济金融政策，各项工作扎实推进，取得明显成效。

一、落实全面从严治党要求，加强财会领域党建工作

提升政治觉悟和保持政治本色，牢固树立“四个意识”和一级法人意识，认真执行党的民主集中制。认真组织推动、全面开展学习，提升学思践悟能力，切实将“两学一做”学习教育和十九大精神学习推向常态化、制度化。发挥支部战斗堡垒作用和党员能动作用，坚持“三会一课”制度，大胆锻炼年轻干部，积极培养具有专业能力和专业精神的干部队伍。践行群众路线、持续纠正“四风”，严格执行中央八项规定精神，持续强化服务意识，加强制度建设，提升党性修养，强化作风建设。牢记财经纪律“高压线”，加强廉洁自律教育，坚持把纪律挺在前面，集中进行专项治理，严格财