

在2014年下半年启动了财务管理转型提升计划。2015年进入全面实施阶段。财会系统已完成14个模块的咨询、设计和开发工作,即将与业务系统进入连调测试阶段,预计新系统上线后,将全面提升公司财务管理工作。

根据公司改制工作整体部署,改制审计评估基准日在年内经历两次调整,最终得以确定。财务管理部充分借鉴以往工作经验,快速有效地推进连续两轮的改制审计评估工作。自确定基准日以来,在一个月的时间里,财务管理部对内协调总部各部门、各办事处和平台公司提供资料、现场访谈,对外协调审计师、评估师、精算师和律师开展现场和非现场工作,对集团范围内商业化业务、工行业务、政策性业务和损失类业务进行了全面评估,并出具了审计报告和基准日评估报告。后期积极协调财政部、人民银行等主管部门,就公司改制涉及的估值结果、政策性买断方案、央行再贷款偿还等问题进行了反复沟通和确认。同时还积极配合社保基金的尽调工作,牵头股份公司设立的验资工作。改制评估报告已经得到财政部核准,政策性买断方案和价格已经确定,改制工作取得重大进展。

六、研究项目交易模式,深度支持业务发展

(一)密切关注监管要求和业务开展情况,发布指导文件。认真学习财政部、银监会等监管部门发布的最新监管文件,针对现有交易模式进行分析,确保交易模式合规,符合监管要求;要求针对公司资产销售业务、股权投资业务、第三方担保销售模式、风险资本缓释、风险项目减值、资本计量考核等亟需解决的热点问题,从财务管理角度分专题制定发布指导性文件。

(二)介入业务前端,探索设计经营模式和交易结构。财务管理部在业务部门创新的经营模式和交易结构的基础上,依托自身专业优势,优化经营模式和交易结构,以提高资本使用效率,满足税务监管和财务准则的要求。财务管理部积极规范交易结构,及时出台配套核算办法,从源头上控制风险,并积极向各办事处推广创新的交易结构。

(中国东方资产管理公司财务管理部供稿 梅孝峰 范修政执笔)

中国信达资产管理股份有限公司 财务会计工作

2015年,中国信达资产管理股份有限公司财务会计工作以中长期发展战略为统领,主动适应公司发展新常态,围绕年度工作规划和目标,全力提升服务能力和整体实力,圆满完成了各项工作任务,保障了公司经营业务的顺利开展。

一、综合平衡经营计划,推动集团战略落地

(一)科学制定、分解综合经营计划,落实年度目标。根据公司中长期发展目标,结合对外部政策和市场环境的分

析,不断完善预算维度和涵盖范围,科学合理地确定年度经营计划。分解年度目标至各业务条线和分、子公司,主要业务部门作为公司条线经营目标的责任人和管理者;分公司按纵横交错、条块平衡原则,横向上确定各业务条线资产回报率和不良资产经营总体目标,纵向上逐一核定模拟资本和风险调整后回报水平;子公司分解传导集团金融服务与资产管理业务板块年度业务及财务目标。以计划编制与分解为载体,主动引领经营管理目标落地。

(二)加大计划执行跟踪力度,强化全过程多角度动态监督。一是督促各经营单位把年度计划各项指标落实到人、到项目,在重要时间节点,列出重点项目清单,组织专人持续滚动项目进展;二是关注月度、季度经营成果,统计各业务条线的投入产出,从集团总体分析资产管理业务进展;三是持续推进盈利预测,特别在四季度,及时做好预判和预案,有序保障年度利润收口工作;四是以排名督促序时进展,为分公司提供指导和技术支持;定期发布经营月报、公司总体经营动态及分公司关键业务指标和计划完成进度排名,督促暂时落后分公司加快序时进度,确保年度经营计划的顺利完成。

(三)全面预算系统建设初见成效,计划管理精细化、信息化水平提高。公司2015年上半年正式启动全面预算系统开发工作,从预算编制、滚动预测、预算分析和绩效考核数据提取等方面细化需求,强调在流程管理上与现有计划管理模块紧密贴合,在数据提取上与公司现有信息化平台对接。经过与项目团队的多轮沟通,梳理各类数据资源和数据口径,初步搭建了系统整体架构。通过组织分、子公司财务相关人员反复测试、组织集团内分、子公司进行使用培训等环节,顺利完成了集团预算数据的首次在线采集和填报,全面预算系统建设成效初显。

(四)调整优化考核激励体系,充分发挥考核指挥棒作用。修订并发布2015年分公司绩效考核办法,在经营结果评价体系中,重点突出提高风险调整后资本回报水平、计划达成、利润贡献度等方面;在经营过程评价体系中,重点增加对业务创新、结构优化等方面的考核,突出转型发展中创新的重要性。研究制定总部前台部门绩效考核办法,考核前台部门作为条线业务“总指挥”的业务调度能力,促其做好年度条线经营计划的分解落实和对分公司的指导监督服务。提高工作的前瞻性,及时制订2016年分公司经营考核框架优化方案。

二、加强集团资本管理,推行模拟资本运营

(一)进一步完善分公司综合分类管理方案。在坚持分公司分类管理、分层比较的计划考核体系基础上,完善分公司综合分类管理方案,并逐步与分公司资本管理相互融合。在分类系数设置上,除延续主客观因素相结合的评定办法,补充引入了分公司既有资产状况、以前年度利润积累等指标,进一步调动分公司主观能动性。

(二)出台分公司模拟资本运营方案。分公司模拟资本方案以分公司分类系数为基础,核定分公司期初资本。在风险资产权重设置上,强调与监管要求对接,同时适当调低有

关业务风险权重,给予战略性资源一定发展空间;在计划安排上,强调计划核定与资源占用相匹配,鼓励提高风险调整后的回报水平。将资本约束和结构调整导向在计划层面传导到分公司、业务条线,由单纯的规模导向转为规模、结构、资本平衡导向。

(三)认真测算资本需求,编制年度资本管理计划。首次明确增加年度资本管理计划的内容,以2016年度业务计划为基础,分别假设了无重大交易、交易后无新增资本补充、多层次资本补充与调整等情景,对资本充足率、集团超额资本等管理指标进行了模拟测算,并相应提出发行资本补充债券、处置财务投资、督促子公司募集社会资金等多层次资本补充与管理建议,在年度预算层面落实资本管理。

(四)开展信用评级管理工作。做好信用评级的年度复核工作,认真组织评级机构现场访谈安排,保持与评级机构的有效沟通。积极应对重大交易后的评级波动,农商银行收购交易信息公布后,公司与相关评级机构进行多次沟通,详细说明境内资本监管政策及债转股、房地产业务等特点和风险状况。评级机构对公司的跟踪复核维持初评结果,有效支持了集团的境外融资业务。

三、持续优化融资结构,确保集团整体流动性安全

(一)推进债券融资管理,实现三个突破。一是规模与利率突破,年内发行规模创下历年新高,发行利率也达到历年最低。二是投资者突破,债券投资机构范围明显扩大,保险等非银行金融机构认购比例明显上升,融资来源差异化趋势形成。三是期限突破,在资产公司中首家发行100亿元十年期品种,拉长负债期限,有效提高与资产期限的匹配度。

(二)创新型融资进一步加强,负债结构优化。一是融资来源更加多元化,银行同业借款依赖度下降,债券融资占比提升,保险融资贡献度也实现小幅提升。二是融资成本得到有效控制,发行低利率债券、适当扩大中短期借款比例,加快内部资金成本下行速度。三是提高负债久期匹配度,通过债券融资、对接长期限理财和保险资金,有效拉长负债久期。公司融资集中度进一步下降,负债结构更加合理。

(三)加强集团流动性营运和监控。一是加强集团流动性监控,定期掌握子公司流动性情况,剖析子公司流动性薄弱环节与风险因素,从总部与子公司两个层面加强管控。二是加大集团内金融通通的统筹规划与协同,降低集团融资成本、促成优质项目落地。三是促进境内外资金联动,首次通过“内保外贷”向境外子公司提供流动性支持,并在上海自贸区建立境内外金融通渠道,便利跨境资金流动。

(四)主动结合公司特点,创建具有特色的资金营运体系。不断拓展营运品种,在利率下行的环境中,不断扩大资金营运品种至债券、货币基金、短期资产受让等领域,并创新性地探索地方性资金营运业务,协助分公司与当地金融机构开展短期资金营运。同时,加大债券配置及波段操作力度,营运收益不断上升。

(五)推动流动性管理精细化与多业务条线资金协同,支持各项业务快速发展。一是加强母公司流动性精细化管理

理,通过搭建资金计划测算模型、定期通报等方式提高计划准确性,支持重组类、传统类业务发展。二是促进资产管理业务发展,设置资管业务优先级周转资金池,推动了资管业务的拓展。三是推进资金管理系统建设,有力助推资金管理的信息化和自动化,提高客户服务能力。

四、加强财务精细化管理,优化资源配置效益

(一)完善制度建设,加强财务管理规范性。推进公司财务审查委员会的建立,制定财务审查委员会工作规则,为完善公司重要财务事项的集体决策机制打下制度基础。参照财政部调整差旅费标准相关文件,对差旅费标准进行适时调整,及时保障业务需求。对公司财务收支管理制度建设和执行情况组织开展相关调研,修订《公司财务支出管理办法》。下发《关于总部招待费、差旅费实行事前审批制度的通知》,严格执行财务支出审批程序和开支标准,对招待费、差旅费开支实行先批后用。

(二)逐步深化集团财务支出预算管理,不断加强集团财务管控。以提高投入产出效率为核心,及时调整财务支出预算的管理思路,夯实编制基础,合理分解分配,动态监控执行,强化预算全过程管理,完成母公司2015年费用预算及固定资产投资预算的编制,下达子公司2015年度财务支出预算审核,定期编制财务支出预算执行分析月度报告,促进财务资源向前台倾斜,保障重点业务和重点项目,保障员工合法权益。严控会议费、差旅费、招待费等高弹性支出,对优化资源配置、加强成本控制、提高支出效益发挥了积极作用。

(三)紧扣服务前台,切实加强税务管理。一是认真履行向税务监管部门报送相关信息职责,完成企业所得税日常申报缴纳及汇算清缴工作,并按照税务局管理要求报送相关指标分析。二是加大税务工作管理力度和税收筹划,防范税务风险,及时解答、指导各分公司日常税务处理,提前参与重大项目,研究交易结构,出具税务意见,降低涉税支出,使税务筹划工作落到实处。三是积极应对“营改增”,启动项目实施工作,确定公司“营改增”项目具体应对方案和项目实施内容,完成初步财务数据测算;对公司业务、融资及内部调拨增值税等进行梳理,形成“营改增”差异分析材料和有关政策诉求,提前做好应对准备。

五、稳步推进会计信息化建设,确保财务信息质量

(一)子公司会计系统和集团合并报表系统正式投入使用。子公司会计系统和集团合并报表系统于2015年1月份正式投入使用,为整合集团财务业务数据、统一数据源奠定基础。特别是新的合并报表系统上线后,实现了集团分部报告和绝大部分集团合并报表的自动编制,自动生成所有主表和附注,基本满足了公司对集团合并报表数据的需求,保证公司按时完成月度集团合并报表的编制和报送。

(二)总分公司管理会计系统持续优化。管理会计系统上线后,公司根据战略发展要求及内部计划考核需要,不断对其进行完善和优化。一是通过完善主数据管理,整合优化基础业务系统,提高数据处理的标准化、自动化程度;二是对业务条线进行细分和补充;三是根据内部管理要求,进

进一步完善成本分摊动因、盈利分析维度和指标体系；四是根据前台部门需求，增加部门项目盈利分析表、分摊前和分摊后对比盈利分析表等查询表。该系统为公司改善经营管理提供了有力支撑。

(三)集团财会数据集市和财政部报表系统成功实施开发。为便于高速准确获取集团财会数据，公司整合已开发的母子公司会计核算系统信息，借实施开发财政部决算报表系统之机，同时开发了集团财会数据集市，为公司数据仓库的建设奠定了基础。财政部决算报表系统于2015年底完成上线部署工作，该系统上线将提高财政部报表的时效性和准确性，为构筑集团统一财政部报表编报体系做好系统准备。

(四)全力参与信息披露及业绩路演，展示公司价值。公司高度重视信息披露工作，制定各种措施，建立业绩路演关键财务数据库、明确财务附注信息取数规则、组织各分、子公司扎实做好财务信息录入，全力参与定期业绩路演和不定期的投资者访谈，确保及时、准确披露财务信息，勾勒未来发展前景，有效展示公司实力。

(五)按时完成财务决算工作。财务决算报告共涉及决算报表、资产保值增值情况表等100余张表格，公司充分运用以往决算工作经验，紧密协调审计师及各业务部门，按时完成2014年度财务决算工作。

六、强化基础建设，提升财会工作价值

(一)加强集中采购的组织管理，有效降低采购成本。聘请有资质的专业招标代理机构，对纳入集中采购目录的项目，无特殊原因统一采取招标方式进行集中采购。提高评审会外部评委比例，对所有招标类项目评审均严格执行外部专家评委比例不低于1/3的规定，确保采购结果公平、公正。做好公司集中采购的日常组织工作，严格执行公司集中采购规章制度，有效降低采购成本。

(二)扎实开展本级财务工作，保障总部功能运转。严格执行财务制度，细化费用报销要求，严密支出审核，准确记账核算，合理、合规保障总部各部门日常开支。及时办理系统资金和总部统管业务资金的划付、银行对账及会计核算，配合资金部门加强集中管理，满足资金使用需求。积极参与新会计信息系统开发、测试，研究往来核查方法，确保新旧系统并行，准确反映总部经营活动。

(三)贯彻落实中央有关要求，建立健全相关机制。制定《公司负责人履职待遇和业务支出管理实施细则》等制度文件，贯彻落实中央合理确定和严格规范央企负责人履职待遇要求，明确公司“三重一大”决策事项的决策范围和程序要求，进一步加强出国(境)经费管理，提高财务管理效率。

(四)大力开展财务培训，加强财会队伍建设。结合会计信息系统建设、税务管理以及财务合并报表系统培训等工作，抓重点，补短板，全年举办7期“财会大讲堂”视频培训，及时讲解系统操作、国际国内会计准则更新以及税务知识运用，帮助财务及业务人员熟练系统操作，更新知识储备，助推职业发展。

(中国信达资产管理股份有限公司计划财务部供稿 尤玮执笔)

中国银联 财务会计工作

2015年，中国银联财务会计工作紧紧围绕“把银联打造成有全球影响力的开放型综合支付服务商”的公司战略目标，主动适应经济发展新常态，深化财务转型，转变观念、寻找差距、提出对策，全力推动公司财务会计工作市场化，持续提升财务管理能力和财务服务水平，进一步推动公司精细化管理，促进各项财务工作取得新突破。

一、优化财务管理机制，推进简政放权，放管结合

按照“充分授权、自主经营”的原则，深入推进财务管理创新，在年度预算范围内适当放权分公司自主安排相关支出，有效确保分公司快速响应市场需求、应对市场变化、抢占市场份额，激发集团经营活力。坚持权责对等、加强监管，加大风险防范力度，规范财务授权使用行为，明确集体决策原则、财务管理专岗设置、岗位人员要求等多方面要求。加强事中、事后财务检查和跟踪分析，建立与简政放权相适应的监督、控制、检查机制，加强对公司经营过程中的指导、监督和管理，确保公司经营依法合规，防范经营风险，为公司经营保驾护航。

二、不断深化预算管理，逐步提升资源使用效率

依据传统市场巩固要扎实，创新业务要实用，工作重点要突出的财务资源配置原则，按照市场需求实施资源配置。在预算及资源安排上推行有保有压、重点支持的资源配置策略，充分发挥预算的规划、控制、协调以及资源整合作用。同时紧密围绕公司战略完善闭环管理，依据经营计划科学匹配预算资源，加大对重点产品、重点项目支持力度，推动财务资源进一步投向有利于提升公司市场份额和核心竞争力的重点产品与项目。

三、以市场化为导向，充分发挥经营绩效考核的激励作用

重点推行兼顾效益增长与公司长远发展的市场化考核理念，改革经营绩效管理机制，为实现集团财务目标提供基础保障。优化以业绩考核为主、单项考核为补充的考核体系，突出市场份额导向，增加移动互联网业务的加分项考核项，引导分公司不断提升信用卡、高端卡市场份额，巩固借记卡市场份额。加大考核结果与薪酬激励的挂钩力度，对单项考核给予单独激励，积极鼓励开展创新业务，在完善考核激励机制的基础上，丰富考核结果的应用内容。

四、深入开展计划分析工作，充分发挥财务信息作用

综合宏观环境、行业环境、经营环境以及自身经营特