

业办公条件。规范集中采购管理,2010年,全系统实施321个集中采购项目,合同总金额4.13亿元,较预算节约0.87亿元,节约率17.6%。

#### 四、完善制度办法,提高财会队伍素质

针对财会检查中发现的情况和问题,进一步明确财务、会计相关管理要求。结合新会计准则的要求,修订固定资产管理办法。制定反洗钱操作规程,建立反洗钱业务客户风险等级分类管理体系和标准,各省级分行结合工作实际制定相关工作细则。在试点的基础上,稳步推进两类业务分别反映工作,2010年在8个省级分行进行扩大试点,进一步完善方案,同时做好配套软件开发,为两类业务分别反映工作的全面开展奠定基础。开展财会人员专业培训,配合信息化建设和业务发展,有针对性地举办各类培训,提高不同层次人员素质。适应工作需要,分行积极开展业务技能竞赛活动,加强行际间交流学习。参加高校及专业机构的培训课程,全面提升财会队伍素质,着力打造专业化队伍。

#### 五、完善结算服务手段,提升结算服务水平

不断提升结算服务能力,为业务发展提供有力支持。通过启动二代支付系统的开发建设、推广应用商业汇票系统,对综合业务系统进行二期改造,新增通用支票影像截留、委托收款、托收承付电子登记簿等,丰富结算平台功能,有效提升结算服务能力,为营销和维护客户资源创造有利条件;通过规范综合柜员制管理,开展星级柜员评选活动,积极营销结算服务产品,针对开户企业的具体要求,研究改进、加强支付结算服务等措施,支付结算服务意识和效率明显提高;同时各行结合自身实际,因地制宜采取措施,继续推进信用卡、网银合作业务以及收购资金非现金结算业务。全年开户企业通过收单POS累计办理资金结算31.6亿元,通过合作网银账户结算资金3351亿元,分别较上年同期增长22%和161%。

(中国农业银行财务会计部供稿 谢文晖执笔)

## 中国工商银行 财务会计工作

2010年,中国工商银行财务会计工作紧紧围绕全行中心工作和战略部署,以促进盈利稳定增长为目标,加强全面预算管理,完善资源配置和绩效考核机制,协调推进财务会计制度、系统和基础建设,为全行顺利实现各项经营目标做出应有贡献。

#### 一、强化全面预算管理,加强中间业务组织推动,促进盈利稳定增长

一是继续深化和完善条块结合的全面预算管理,引导

和促进全行经营转型,努力实现经营效益和股东价值的稳定增长。在编制机构财务预算方面,力求各项财务目标与保持和提升市场领先地位相匹配。在编制部门预算方面,理顺利润中心与分行之间的业绩关系,理顺部门与部门之间的产品管理关系,优化捆绑预算范围,增强全行经营合力。在预算执行方面,按月监测分析,按季滚动预测,分析与主要可比同业的差异及发展态势,为各级经营管理者提供重要的决策参考。在固定资产投资预算管理方面,积极支持全行渠道建设、运营集约化改革和信息科技建设。完善固定资产年度投资预算与项目标准预算的双层预算管理体系,加强购置方式与价格管理,不断提高投入产出效率。二是组织推动中间业务。推进重点产品收益率管理,发展高收益产品,提高产品和客户综合回报率。进一步理顺部门间分工协作及考核关系。修订中间业务收费减免管理办法,优化减免审批流程。组织开展中间业务先进集体和先进个人评选,推广中间业务典型案例。

#### 二、深化财务会计机制建设,激发全行经营活力

(一)继续优化费用配置机制。一是在境内分行的费用配置方面,贯彻效率优先兼顾公平原则,坚持推行以经济增加值为核心的配置机制,并集中部分财力加大全行在重点领域、重点业务的资源投入。进一步完善经济增加值(EVA)挂钩机制,在与EVA增量挂钩的基础上,设置成本收入比调节系数和贷款收益率调节系数,引导全行提高投入产出效率和贷款议价能力;实行激励费用与拨备前利润超预算部分挂钩的模式,加大各档次挂钩比例,鼓励各行超额完成预算目标;继续加大网点建设投入,下达网点装修改造专项费用;加大费用与中间业务收入挂钩力度,费用资源配置的总体激励力度不断加大。二是在总行直属机构的费用配置方面,继续探索和完善区分机构性质的差别化管理模式。对经营性直属机构,按照利润中心改革方案,实行以利润为核心、以价值创造为导向的费用分配机制;对非经营性直属机构,继续实行总量控制、专项核定、统筹使用的预算管理办法,逐步开展成本差异及动因分析,强化费用约束机制建设。

(二)继续完善经营绩效考核体系。一是在境内机构考评方面,进一步完善存款类指标考核方式,强化存款市场拓展能力;整合专业专项考评指标,促进业务协调发展;对境内分行向境外机构推介业务形成的相关收入进行还原考核,强化境内外业务联动。二是在总行部室考核方面,增设国际化经营考核加分项指标,充分调动相关部门推动境外机构发展的积极性,推动跨国经营战略的顺利实施;进一步加大部门捆绑考核范围和力度,促进部门与部门、部门与分行的协作联动,增强经营合力。三是在境外机构考核方面,对境外机构从总行拆借的簿记贷款资金进行成本还原考核,增强境外机构资金成本意识;根据境外机构的具体情况制定考评方案,引导境外机构根据自身特点加快发展;制定新设机构固定资产相关费用还原考核办法,调整不良资产、中间业务等指标考核方式,鼓励境外机构积极拓展机构和网点,提升境外机构持续发展能力。

(三)推行利润中心改革。本着调动总行经营部门的积极性、增强经营活力、提升价值创造能力的原则,与相关部门密切合作,科学制定利润中心改革方案,推动4个总行直接经营部门的利润中心改革顺利实施。通过构建责权利结合、激励约束配套、风险收益匹配的利润中心经营管理机制,理顺利润中心与其他利润中心、与分行之间相关产品经营的利益分配关系,调动利润中心创收增效的积极性,同时保护分行开展业务的积极性,充分激发产品线经营活力和盈利能力,实现产品线业绩的提升。

### 三、健全财务会计制度体系,保障和推动全行业务健康快速发展

(一)完善会计核算制度体系。新增、调整部分会计科目,制定黄金积存、实物黄金租赁、可转换债券、贵金属产品代理销售、保本型理财产品等会计核算规定,确保各项新业务会计处理的规范性。成立会计准则研究工作小组,启动会计准则相关课题研究,对执行新的金融工具的分类和计量的影响进行详细分析,相关研究成果供决策参考,在同业中形成重要影响。

(二)完善财务管理制度体系。修订资产风险拨备制度和分项管理办法,使拨备制度满足新资本协议达标要求。制定固定资产基本建设项目竣工决算审计管理规程,强化基本建设项目竣工决算审计管理。修订职工福利费管理办法、低值易耗品管理办法、手续费支出管理办法,制定职工教育经费管理办法,有效控制财务风险。制定境外机构账面资本管理办法,规范拨付境外账面资本的管理。制定总行直属机构公务用车改革实施意见,指导总行直属机构公务用车改革。修订营业办公用房面积标准和基建项目预算标准。

(三)完善集中采购制度体系。修订集中采购管理办法、集中采购实施细则、统一集中采购管理暂行办法、供应商评审管理暂行办法、定点供应管理办法、后续合同管理暂行办法、采购业务授权规则、采购业务授权实施细则等办法,构建全行统一的集中采购制度体系,彻底改变总行和分行集中采购制度分散制定的局面,有效规范了全行集中采购行为,优化了集中采购操作及审批流程,提高了集中采购效率。

### 四、推进财务会计系统建设,丰富和加强财务会计管理手段

2010年,大力推进财务会计信息系统研发和升级改造,将重要业务及管理流程在系统中予以固化,对关键风险点实施刚性控制和自动监控,对决策支持功能进行扩展和提升。牵头组织绩效考核平台(MOVA)建设,初步研发与MOVA相呼应、分层级、全覆盖、多功能的全行统一绩效考核平台。投产固定资产综合管理系统二期,进一步将土地、租赁物和租赁房屋装修纳入系统管理,实现对经营所需物质要素的全生命周期系统化管理。投产应付利息计提重构项目,解决存款成本归集还原、考核评价、外部审计中遇到的一系列难点问题。投产营业税计提系统,实现

营业税及附加的按月自动计提等管理功能,提高全行营业税计提缴纳的准确性和自动化水平。投产贷款应收利息计提系统,实现贷款应收利息自动计提和入账。全面推广集中采购管理系统,初步实现集中采购制度与管理信息系统有机结合,采购流程从人工操作逐步过渡到系统自动控制。此外,还投产汇兑损益结转系统,在二级分行以上机构全面推广财审会系统,完善和优化风险拨备系统、中间业务管理系统、财务报告系统和财务管理综合系统,进一步提高财务管理效率和精细化水平,丰富和强化财务会计管理手段。

### 五、加强财务会计基础管理,全面提升财务会计管理水平

(一)有效推进全行并表管理及境外控股机构财务管理。通过下发年度并表管理要点、开展并表管理自评等工作,将并表管理工作向纵深推进。强化基础费用及激励费用与经营效益挂钩的机制,配足费用资源支持境外机构跨越式发展。制定《筹建境外机构费用管理规程》。改进境外资本金计价及管理模式、强化境外机构资本约束。

(二)继续加强应税事务管理。建立全行统一政策、统一代理、统一流程、统一复核的所得税标准化申报管理模式,解决各地所得税申报执行标准不统一问题。加强应收未收利息等财税政策研究,编制印发《业务流程涉税分析和税务风险评估手册》。聘请咨询机构开展境外机构税务咨询,为总行及各境外机构提供一揽子纳税申报、转让定价、税收筹划服务。

(三)积极探索工行特色的集中采购模式。在集中采购授权模式上,将以预算金额为主的授权模式逐步调整为以控制采购要素为主的授权模式,控制单一来源项目,提高采购规模和效率。以整合资源为主线,制定《区域性集中采购试点方案》,平稳推进区域性集中采购试点。对多家分行及直属机构开展集中采购专项检查,有效督促各级机构认真执行新制度、使用新系统、推行新模式。

(四)不断提高财务核算和管理的规范性。组织全行严格按照“小金库”的定义和范围开展自查自纠。各分行积极探索适合自身财务管理的新模式、新思路,不断提高核算质量。江西分行以提高财务核算质量和处理效率为目标,组织开展财务集中规范核算年活动,制定完善13个适用性高、指导性强的财务集中制度办法;深圳分行注重系统建设,投产集预算控制、资金审批、工程三算、采购评审等功能为一体的财务管理系统,实现财务资金全过程电子化管理;山西分行推出《财务集中时限管理办法》,并持续推进多项通报、查询、报告及账务日常核对机制,严控财务风险。

### 六、开展培训,提高财务会计专业人员素质

举办10余期财会高中级管理人员和业务骨干培训班,不断提高全行财会队伍素质,营造良好的学习研究和开拓创新氛围。

(中国工商银行总行财务会计部供稿 周强执笔)