

费用配置方案,将战略资源需求与业务发展重点相挂钩,适当加大对扩大客户基础、提高净息差及改善贷存比等战略重点的资源投入,同时加强专项费用与奖励费用管控力度,进一步提高费用激励效果。二是积极巩固“小金库”专项治理工作成果,加强营销费用和预付款管理,规范营销费用使用和营销物品管理。加强会议费、外事费等费用的预算和开支审批管理,严格控制会议及外事出访的次数、人数、规模和费用。三是强化费用管理分析与报告制度,建立完善费用管理月度分析报告与重大成本费用事项报告制度,及时分析费用变化情况,掌握费用预算执行情况,监控费用开支与收入、存款等各项业务指标完成进度的匹配情况。

(二)优化固定资产投向。一是积极调整固定资产投资结构,提高固定资产投资效益。严格控制办公楼购建项目和办公楼装修标准,严禁对各级领导办公室进行豪华装修,超标配备。同时,适当加大网点渠道、信息科技固定资产投入,支持网点功能升级和信息科技建设。二是加强对已立项重大基建项目的跟踪监控与事后评价,切实降低项目实施过程风险。加大闲置固定资产清理力度,努力减少无效资产占用,积极推进未确权房地产完善产权工作。

(三)加强集团税务管理。分析跨境发展涉及的税收问题,强化集团税收“一盘棋”意识,重点做好预提所得税等跨境税务的服务工作。加强与业务部门的联系与沟通,主动了解业务部门的涉税诉求,将税收因素更好地嵌入产品研发流程,及时提示税务风险,做好税务服务工作。加强对典型业务的税收分析,以产品和业务为核心,以流程为主线,进一步提高税务管理水平。

六、完善财务会计制度

(一)加强蓝图财会工作。根据IT蓝图投产工作需要,协助上线单位制定会计解决方案,保障境内分行及总行本级蓝图上线顺利完成。研究蓝图投产对会计核算的影响,全面梳理各项业务会计处理流程,及时修订业务账务处理办法,确保会计核算的准确性。进一步完善会计规章制度,加强会计内部控制,满足蓝图上线后的管理需要。

(二)提高财务信息质量。加强对会计准则的分析研究,持续跟进国际会计准则修订进程,稳步推进新会计准则实施工作。进一步规范定期财务报告编制流程,不断提高财务报告信息采集与加工的自动化程度,持续提升财务会计信息披露的准确性、及时性、有效性。

(三)增强产品估值能力。加快投产复杂衍生品估值程序,实现复杂衍生品的独立估值计量,提高产品估值自动化程度及估值能力。制定并落实《金融工具公允价值估值政策》,规范估值体系及内部控制机制,持续完善产品估值工作流程。

(四)加强集团并表管理。密切跟踪并表管理的最新监管动态和要求,建立健全并表管理政策、程序和制度,提高并表管理的水平。

七、加强合规与内控管理

(一)加大监督检查力度。结合新资本协议操作风险项

目、《企业内部控制基本规范》及配套指引的实施工作,将操作风险及控制评估(RACA)工具逐步推广到财务管理条线,设置分行层面操作风险关键指标(KRI),按季监控和报告本条线内控与操作风险管理情况,确保全辖财会工作依法合规。

(二)完善采购评审机制。按照公开、公平、公正、独立的原则,进一步规范采购评审委员会运作机制。加强对网点购置、租赁、购置与装修等大额采购项目的监督与管理,严格执行评审程序,增强采购工作的透明度和公正性,有效防范操作风险。

八、加快财会管理队伍建设

一是按计划实施财务管理高级研修班的培训工作,加强会计证和会计师证的管理工作,推动全辖财务管理条线员工获取两证的培训和考试工作,鼓励各级财会人才获取国际公认会计师证书和证券、基金、投资、租赁、保险行业等专业证书。二是继续推进总分行间中层财务管理干部的挂职交流,推动分行与境外机构、附属机构的交流和任职工作,提高财会人员的综合技能与管理能力,拓宽职业发展通道。

(中国银行财务管理部供稿 肖永东执笔)

中国建设银行 财务会计工作

2010年,中国建设银行财务会计工作以全行发展战略为中心,紧紧围绕服务和转型,通过优化管理工具、更新管理方法、夯实管理基础,提升财会专业水平,不断提高服务和专业支持能力,有力保障了全行业务持续健康发展和经营目标的实现。

一、鼓励长期价值创造,增强条线支持服务能力

(一)通过完善以综合经营计划为载体的管理工具组合、增强计划执行的把控能力、提高财务预测精度,在超预期实现年度经营目标的基础上,鼓励长期价值创造,夯实未来盈利和可持续发展的基础。一是着眼于长期可持续盈利能力的提升,优化绩效考核体系,增设客户、产品、渠道等关键基础要素建设指标,引导全行夯实客户基础,引导非现金业务向电子渠道迁移,提升客户依附度和贡献度,提升营运效率和客户体验;二是改进资源配置政策,提高基层员工保障水平、着力压缩高弹及行政性费用的同时,突出战略性业务激励,平衡短期和中长期发展需要,激励价值创造;三是资本性支出在保障正常经营管理需要的基础上,合理安排营业网点、生产性基础设施等对提升长期价值创造能力和核心市场竞争力有重大影响的投入,促进长期可持续发展;四是动态掌握计划执行情况,并根据形势变化及时调整相关政策,增强对计划执行的掌控能力。

(二)深入推进财务管理职能的深化,充分发挥数据集中

的优势,用财务专业的视角挖掘信息价值,提高财务管理与业务经营的融合度,搭建良好的财务专业支持平台,切实提高对业务的服务水平和决策的支持力度。完善条线专业化团队建设,建立与业务条线联动机制,提供配套财务支持;提高财务分析的频度和深度,搭建分析报告框架,广泛开展量化分析与研究,建设信息生产力,为经营决策提供重要信息参考;加强研究,助力业务部门经营转型,深化信用卡中心财务管理改革、配合研究财富管理和私人银行业务专业化经营转型,对进一步深化条线财务管理改革进行有益探索。

(三)为促进海外分行战略转型,按照“一行一策”的原则,根据经营区域的业务特色有针对性地制定预算和绩效考核办法,引导分行理性经营,促进海外分行业务结构调整、中间业务收入持续有效增长等海外发展战略目标的实现。

二、深入推进成本管理,借助财会应用系统推进财务管理精细化

(一)深入推进成本管理,对现有流程、系统、制度进行变革与优化,进一步提高投入产出效率,打造低成本的竞争优势。一是持续培养成本管理文化,开展成本管理劳动竞赛,营造人人节约、处处增效的文化氛围;二是创建成本收入比模型,解决成本收入比指标在不同银行间无法简单比较的问题,进一步加大该指标在财务管理中应用的深度和广度;三是运用管理会计方法,构建信用卡间接费用“标准计价”模型和“现金集中配送作业成本计量”模型,对经营条线间接成本计量以及前后台业务集中的成本计量进行有益的探索,为落实经营条线成本责任以及前后台业务集中的价值判断奠定基础;四是建设银行总行本级厉行节约,落实成本管理各项要求,增强成本预算控制力,在全行起到示范作用;五是加强IT财务管理,引入全生命周期成本管理方法,在部门间进行成本分摊,调整IT财务资源配置模式并规划IT战略项目未来几年的财务资源需求,提升科技财务服务水平。2010年,全行成本收入结构进一步优化,成本对收入比率保持下降。

(二)开发完善多个财务会计相关管理系统,将财会制度和管理要求固化在系统中,通过系统加强财会制度的执行和财会流程的规范,进一步提升管理精细化和规范化水平。一是顺利完成管理会计系统全行推广上线,解决中间业务收入识别到客户、客户属性关键信息准确性等问题,搭建起全行客户、产品、条线、经营主体等多维度盈利性评价的整体构架,在支持客户识别和考核的精细化管理方面取得突破;二是综合经营计划系统净利息收支预算项目全行推广运行,不仅实现了全行统一的预算管理,还大大减轻了全行计划编制人员的工作压力,让全行的净利息收支预测更加科学和合理;三是完善核算系统建设,强化对重点会计事项的管控,完成中间业务收益递延自动处理、待清算款项监控等项目的详细需求,系统已进入开发阶段;四是优化总账系统审核监控模块,实现对总账数据质量的全面监控,为全行总账数据审核监控提供统一、规范、高效的技术手段,有效减少了人工审查的缺漏性差错,提升审核监控工作的质量和效率,提高会计基础信息质量。

三、优化财会管理制度和流程,不断提高财务报告编报能力

(一)根据外部监管要求和业务发展的需要,梳理并优化多项财会管理制度,规范财会处理流程,加大检查监督力度,消除潜在的风险事项,不断夯实财会管理基础。一是统一设置海外分行会计核算码,首次实现境外机构在会计信息反映和会计处理的统一规范,为全行实现财会集中统一管理打下坚实基础;二是对全行福利项目进行全面清理,明确相关政策,在核算科目和总量控制等方面提出要求;三是全面清理表外账务,拟定改进表外信息管理的总体方案,明确系统联动不落地处理、建立自动核对机制为主要原则的改进方向;四是根据业务部门需求和业务发展重点,制定海外代付核算、黄金业务、理财产品会计处理等一系列重要财会政策;五是加强税务管理,对全行的税务管理工作在增强税务风险管理意识、落实税务管理责任、识别并评估税务风险、完善税务管理机制以及税务基础管理等方面提出总体要求;六是在全行范围内组织“小金库”清理,对清查出的问题严格追究责任,并完成账外资产规范入账,有效规避财务风险。

(二)在认真做好账务系统的日常运维管理、顺利完成系统年结工作、组织完成全行2010年度财务会计决算工作的基础上,建设专业报告人才队伍、创新编报机制和流程,财务报告编制能力进一步提升。一是加强全行财务报告核心团队建设,多次组织国际会计准则最新变化、商业银行发展趋势等相关培训,拓展团队成员业务技能;二是注重知识积累,以年报编制数据为基础,对全集团的经营成果、现金流量及财务状况进行分析,编制财务报告备忘录并持续更新,扩大知识共享;三是建立财务报告集中会审制度,落实责任的同时,实现财务报告编制过程中总分行与外部审计的互动,提高财务报告编制的效率和水平;四是严格按照财政部的决算要求组织2009年度决算编制工作;五是组织全行做好2009年度外部审计师《管理建议书》整改落实,定期跟踪各部门的整改落实情况,对于部分整改难度较大的事项,专门组织相关部门与审计师进行反复沟通协商,确保整改落实工作有效开展。

四、优化系统和渠道,持续改进柜面业务处理流程

一是持续加强系统产品建设和渠道功能优化,现金管理系统开通单位定期及通知存款业务、商务卡报销功能、集团内部理财产品、财资系统等75项功能,提升客户服务能力;二是组织完成电子商业汇票系统二期优化,丰富系统功能,有效促进了电子商业汇票业务的发展;三是积极推动财税库银电子缴库横向联网工作,完成业务测试、系统改造和日常业务管理、运行监控、查询、参数维护等工作,确保系统安全运行;四是组织核心业务系统流程优化,完成多项功能模块的开发和优化,仅“自制凭证打印”功能优化就降低柜面自制凭证工作量80%以上,凭证稽核通过率提升至80%以上;五是调整不动户、核准类账户开户、预留印

鉴、授信类账户生效日等管理规定,对加强和盘活不动户、稳定账户数量,改善和提升客户体验,有效防范支付结算业务风险起到积极作用。

五、进一步夯实支付结算管理基础,切实防范操作风险

(一)在支付结算制度建设方面,制发《中国建设银行单位人民币结算卡业务管理暂行办法》、《中国建设银行转账支票透支业务管理暂行办法》等多项产品规章制度,为新产品应用和发展提供制度保障;组织实施2010版银行票据启用工作,及时制定方案、组织核心系统和相关系统涉及票据改版功能改造,组织票据订购事项、明确业务处理规则,有条不紊地推进新版票据启用工作;开发并正式启用人民银行支付系统报表平台,由总行直接从平台提取数据生成结算报表,取消分行手工报表,提高数据的准确性、及时性和完整性。

(二)在操作风险防范方面,强化对账管理,优化集中对账系统,调整单位客户对账制度,加快推广网银电子对账,提高对账自动化处理程度;按月下发对公柜面风险防控工作动态,及时转发中国人民银行和银监会案件通报和风险提示,组织开展结算账户常态化风险排查,加强不动户、对公通兑、柜面大额资金收付、对账等重点环节管理,提升对公柜面业务风险识别和防控能力;严格系统柜员管理,调整上收系统权限,防范柜员岗位风险。

六、加强财会人员管理,提升财会条线专业素质

一是系统内管理方面,研究拟定加强财会条线管理相关措施,重点强化对财会负责人的管理,包括准入资格、退出机制、汇报路线等,切实提高财会负责人的履职能力;二是专业技术职务人才培养方面,在全面深入调查的基础上,对全行财会条线专业技术职务人员现状、不足、发展目标等问题进行专题研究,拟定人才培养5年规划,并有针对性地制定具体培养措施;三是培训方面,探索按专业板块组织培训,总行直接组织财税制度、准则与内控、管理会计等多期培训班,通过分行再培训和转培训,累计培训人数达数万人次,促进了财会人员专业水准及履岗能力的提升。此外,在全行财会系统开展“支持业务转型、推进成本管理、提升基础能力”劳动竞赛活动。通过竞赛,调动全行广大财会人员的工作积极性、主动性和创造性,推动财会管理职能的深化、提升专业服务和决策支持能力。

(中国建设银行财务会计部/资金结算部供稿

张歌 孟强执笔)

交通银行 财务会计工作

2010年,交通银行财务会计工作紧密围绕全行发展战略,努力提高管理的主动性和前瞻性,积极深化预算考核模

式改革,提高财务资源配置效率,持续完善财务制度,以管理会计推动财务精细化管理,整合数据信息管理,为全行业务发展和管理决策提供有力支撑。

一、不断完善预算管理,推动集团经营目标达成

(一)科学编制集团预算目标,推动目标顺利达成。按照积极、科学、合理的要求,协调安排全行业务、财务综合预算编制,圆满完成境内外分行、各子公司、总行本部等经营单位各项预算的审核和下达工作。加强新设分支行预算管理,对新设分行预算编制及审核办法进行修订完善,适时推出机构建设资源配套办法。

(二)成功实施境内行全额资金计价法预算模式改革,并做好后评估工作。完成境内分行2010年全额资金法下的预算编制、审核和下达工作,实现从差额资金计价向全额资金计价的顺利切换。跟踪研究实施全额资金法预算考核切换后FTP定价、核算过程中的问题以及FTP定价对盈利的影响,对模式转换中的资产负债结构配置、市场风险分配问题、资金业务绩效衡量合理性问题等进行深入研究、讨论和指导。

(三)密切跟踪宏观经济金融政策,完善预算执行与监控,充分发挥决策参谋作用。加强对宏观经济金融政策的研究,科学预判经营形势,进一步规范盈利预测的内容、流程、方法等,实时监控、跟踪息差走势和业务增长情况,滚动预测集团盈利水平,准确跟踪和把握盈利走势,及时提出经营和管理措施建议。按季监控各预算单位和业务条线的预算执行情况和主要指标完成情况,通过各类分析报告全面检视预算执行情况,指导下一步业务发展方向。建立综合预算执行情况报告制度,将综合预算与考核体系紧密衔接,充分发挥预算与考核的经营指挥作用。

二、加强绩效考核管理,切实发挥考核的作用

(一)创新绩效考核机制,进一步完善集团考核体系。围绕“两化一行”的战略目标和各预算单位实际情况,牵头制定2010年绩效奖金分配办法以及针对境内分行、境外分行、子公司等各个经营单位的绩效考核办法。创新考核评价体系,增设分行综合竞争发展能力排名指标体系和单项表彰激励方式,构建多维度考核评价体系,全面调动各类分行的积极性;创新考核内容,以客户为中心,突出考核重点,明确业务发展导向;创新考核方式,突出板块考核的特点,提高业务拓展合力。

(二)完善业务联动机制,促进集团协同效应发挥。对经营单位之间的联动机制进行梳理与规范,明确联动利益分配机制的原则、适用范围、利益分配方式、管理流程等,进一步促进全行跨境跨业务联动,调动多方积极性,形成业务发展合力,为发挥集团协同效应提供机制保障。

(三)推进分行绩效考核平台建设,完善考核工具运用。牵头开发新一代分行绩效考核系统,制定能够适当兼顾统一性和灵活性的系统建设策略:总行层面建立一个相对统一、尽量标准、规范和丰富的基础指标库,分行具有一定的灵活配置权。系统在试点分行顺利上线,为分行考核工作提