

实现总行本级财务核算账务数据与 IFAR 系统的对接, 加强财务审查、预算、核算、支付各环节管理, 有效提高总行本级机构财务管理精细化水平, 确保全行财务数据准确完整。

(四) 全面完成管理会计一期建设。一是组建专职项目组, 聘请 IBM 公司作为咨询顾问, 设计农业银行未来管理会计体系建设的整体规划, 构建四级、六大类的管理会计产品部门体系。二是整合对接外围数据源, 建立完善管理会计模型, 搭建系统平台。三是启动管理会计制度建设, 制定《中国农业银行管理会计管理办法(试行)》, 配套出台《中国农业银行成本归集与分摊办法》、《中国农业银行成本归集与分摊规则》、《中国农业银行管理会计系统一期操作规程(试行)》、《中国农业银行管理会计系统业务运行管理办法(试行)》等一系列单项办法。四是完成 4 期多维管理会计报告和一整套管理会计报表, 构建以 EVA 为核心的管理会计指标体系。

## 五、加强队伍建设, 提升财会管理人员的专业化水平

一是组织开展对财会高管人员的培训工作, 与国家会计学院合作在上海举办财会管理人员培训班。二是开展全系统多层次的专业培训, 全年共举办 15 个培训班, 累计培训总分行相关人员 4 232 人次, 内容涵盖会计核算制度、预算管理、费用管理、固定资产管理、综合绩效考核、应税事务管理、管理会计理论及实务、财会系统应用等内容, 进一步加强全行财会人员对新理念、新政策、新业务、新方法的学习。三是加强向监管部门及同业的学习交流, 多次派骨干员工参加财政部、中国人民银行和银监会等部门的系统培训, 组织或参加同业座谈交流工作经验。

(中国农业银行财务会计部供稿 李星执笔)

# 中国 银行 财务会计工作

2011 年, 中国银行财务会计工作围绕调结构、扩规模、防风险、上水平的经营方针, 深入贯彻科学发展观, 密切跟踪宏观形势变化, 完善财会管理体制, 加强综合平衡管理, 优化财务资源配置, 建立蓝图财务会计体系, 提高财会管理的主动性、前瞻性和专业性, 为中行创新发展、转型发展、跨境发展提供有力支持, 圆满完成符合监管、节约资源、优化结构、提高效益的工作任务。

## 一、加强综合平衡管理, 实现协调、健康、持续发展

(一) 优化资产负债结构管理。落实持续发展的战略目标, 密切关注经济金融形势, 定期监测集团资产负债总量和结构变动, 科学合理摆布资产负债结构, 确保资产负债业务平衡持续发展。

(二) 加强信贷规模和贷存比管理。积极贯彻落实国家

宏观政策和金融监管要求, 严格控制贷款规模总量, 合理把握贷款投放节奏, 确保人民币信贷业务平稳增长。按照综合平衡, 以存定贷的原则, 进一步完善贷存比管理机制, 将人民币信贷资源配置与人民币存款发展合理挂钩, 确保存贷款业务综合协调发展。

(三) 完善预算体系, 发挥预算导向作用。全面完善集团预算、板块预算及分行预算协调一致的矩阵式预算管理体系, 按条线和机构科学分解集团预算计划, 切实增强预算管理的前瞻性、主动性和有效性, 持续加强预算全过程管理, 深入分析预算执行情况, 科学预测业务趋势、财务状况。

## 二、强化资本约束机制, 完善绩效考核体系

(一) 强化资本约束机制。

1. 积极开展资本补充工作。成功发行 320 亿元人民币次级债券, 成为国内债券市场信用类单一品种规模最大的债券发行, 补充中行资本, 增强抗风险能力。

2. 持续加强资本规划管理。一是加强资本规划管理, 编制下发资本预算方案, 按月监控, 按季考核, 并加大对 EVA、RAROC 及经济资本限额指标的考核力度。二是持续优化风险资产结构, 优先发展资本占用少、收益高的业务品种, 努力提高风险缓释水平, 实现资本节约型发展。三是推进风险调整综合收益评价工作, 促进提高风险资产综合收益水平。

3. 稳步推进 ICAAP 项目实施。初步完成内部资本充足评估程序(ICAAP)整体方案设计工作, 制定《中国银行内部资本充足评估程序管理办法》。积极配合银监会第一支柱后续评估工作, 及时向银监会反馈第二支柱工作开展情况。持续推进 ICAAP 咨询技术方案在中行的落地工作, 进一步加强资本规划和预算、压力测试等项目成果在实际管理工作中的应用。

(二) 完善绩效考核体系。

1. 优化绩效考核方案。在考核指标设置上突出节约资本、狠抓存款、改善息差、突出特色、持续发展的政策导向, 处理好考核连续性与监管合规性之间的关系, 切实发挥绩效考核的战略指挥棒作用。

2. 试行双边记账, 促进海内外业务联动。根据业务发展需要, 实施海内外业务联动双边记账, 发挥双边记账在预算编制、绩效考核、资源配置等领域的作用, 推动集团海内外业务联动, 促进集团整体利益最大化。

## 三、完善流动性管理, 优化定价机制

(一) 提升流动性管理能力。

1. 积极应对流动性紧张局面。采取一系列综合调控措施, 有效防范流动性风险, 积极应对流动性紧张局面。一是密切跟踪宏观经济形势及政策变化, 及时出台有关流动性、资产负债风险管理的政策方案。二是加强日常头寸管理, 加大对资金流动的监测力度。三是多渠道、多方式扩大资金来源。四是合理安排资金运用方式, 灵活调节债券投资及存出同业的规模与节奏。五是大力推进海外资金池建设, 形成辐射亚太地区和欧美地区的海外资金池布局, 进一步增强海外资金池调剂资金余缺的能力。

2. 建立流动性管理长效机制。一是依据安全性、流动性、盈利性统一平衡原则,合理确定流动性组合的目标规模,合理进行动态调整。二是建立流动性风险预警体系,当贷存比、流动性组合等触及预警阈值时,将及时发布预警提示并启动应急预案措施遏止指标恶化,有效避免流动性风险发生。三是大力推进流动性系统建设,完成头寸自动采集系统上线工作,改造头寸核销监控系统,继续完善利率及流动性风险管理系统。

#### (二) 优化定价机制。

1. 继续完善内部定价机制。深入研究内部资金转移价格管理,继续实行鼓励存款的FTP政策,动态调整内部资金价格,区别市场利率和筹资成本分别定价,引导分行加大存款吸收力度,满足流动性及贷存比管理需要。以总行IT蓝图上线为契机,研究差额FTP向全额FTP渐进式转换机制,完善蓝图过渡期内部资金损益分配方案。

2. 增强贷款定价能力。主动调整定价策略,引导业务总部和分行进行利率定价授权,调整贷款对外报价水平。优化贷款重定价周期,按月调整贷款定价模型参数,引入汇率因子,同时防范人民币利率和汇率风险。定期监测和通报定价情况,认真开展利率检查和后评价工作,提升全行贷款定价水平。

3. 加强和规范服务定价管理。切实落实监管定价政策要求,进一步加强主动管理。一是严格执行免除部分服务收费的监管要求,并在全辖开展落实免收费情况的自查工作,确保依法合规经营。二是深入分析当前服务收费的环境与舆情,梳理完善服务收费项目和相关定价。

### 四、优化资源配置,落实综合经营战略

(一) 补充海外资本。按照统筹规划、保证重点、组合配置、分步到位的原则,结合中银集团海内外一体化发展战略目标、资本和流动性当前状况、当地监管要求等,通过增加资本金、发放从属贷款和利润留存等多种方式,向海外机构提供资本金支持。

(二) 完善费用配置。一是加强境内机构费用管控。优化专项费用与业务板块费用分配机制,将费用配置与业务目标及经营效益挂钩,引导分行及业务板块由“要资源”向“挣资源”转变,并适当加大对扩大客户基础等战略重点的资源投入,严格控制内部会议费、外事费、交通工具类费用、行政运营费用和市场费用。二是加强海外机构费用管控。建立费用资源与资产规模发展相挂钩的配置机制,增加对海外战略和关键业务的专项费用投入,促进海外业务持续较快发展。三是加强集团统筹费用管控。将附属公司费用纳入集团成本管控范畴,并建立费用管控指标及相关绩效考核的实施方案。四是强化集团费用过程管理。建立费用管理分析与报告制度,定期分析集团费用变化情况及成本控制趋势,确保实现集团费用管控目标。

(三) 优化固定资产投资结构。一是实施差异化资源配置管理。加大网点渠道、信息科技等战略重点的资产投入,设立重大招投标项目专项固定资产投资预算,支持战略重点业务拓展。二是合理安排,支持重点。按照效益优先、新

建与装修改造并重、增量投资与存量盘活相结合的原则,合理安排营业办公楼投资,适当支持重点地区分、支行购建营业办公楼,建立统一、公开、透明的立项审批机制,建立健全营业办公楼的全过程管理控制。三是加大固定资产清理力度,积极清理历史遗留问题,努力减少无效资产占用。

(四) 提升税务意识、优化税务安排。一是进一步提升税务意识,持续推进税收政策的收集、分析与传达,在中行内部网站中设立税务管理专栏,实现税收政策信息、税务分析成果覆盖境内外各机构。二是积极进行国家税收政策研究,不断提高税收研究成果的针对性和实用性,切实解决所得税纳税争议事项。三是在税收政策之内优化税务安排,实现中银集团税后利润最大化。

(五) 落实集团财务统筹管理。实施海内外一体化战略,推动多元化业务发展,落实中银集团财务统筹管理。一是整合附属公司管理职能,成立附属公司管理团队,全面负责附属公司的综合经营预算、分析、考核等管理工作。二是全面加强对附属公司的财务管控力度,从财务预算、经济资本、流动性管理、费用配置、固定资产等多方面入手,提高对多元化平台的统筹管理能力。三是建立健全附属公司分析报告制度,按月分析集团综合经营发展情况,及时提出改进意见和建议。

### 五、完善财务会计制度体系,保证信息披露质量

(一) 建立蓝图会计制度体系。以境内机构IT蓝图全线投产为契机,按照加强统筹管理、完善专项制度、巩固会计基础原则,制定中银集团统一会计政策,完善多项专项会计制度,梳理修订主要业务账务处理办法,强化基础会计行为规范,加强会计内部控制管理,建立蓝图会计制度体系。

(二) 保证信息披露质量。成立会计准则课题组,密切关注国际会计准则的变化,积极研究会计准则改革的前沿问题,深入评估会计准则变化对中行财会工作的影响,稳步推进新准则的实施。持续提升对外财务报告披露的标准化、自动化程度和信息质量,连续5年获美国通讯联盟公司(LACP)年报评比综合类金奖。

### 六、加强内控建设,确保合规经营

(一) 持续加强集团并表管理。进一步建立健全并表管理的各项制度与程序,全面完善并表管理制度,落实银监会并表管理要求,提高并表管理的前瞻性和主动性,提升并表管理的能力和水平。

(二) 加大“小金库”检查力度,规范全行财务开支。组织开展“小金库”专项治理活动,相继开展了全行动员部署、全面复查、重点督导检查、迎接财监办现场督导抽查等工作。结合“小金库”治理过程中发现的问题,深入挖掘成因,完善财务管理制度,规范全行财务开支行为,建立防治“小金库”的长效机制。

(三) 加大会计非现场检查力度。按照提高效率、降低成本、依托系统、优化流程的原则,充分发挥新线系统数据集中的优势,加大非现场检查力度。针对蓝图新线流程变化,识别财务流程的风险点,对费用控制流程、固定资产流程进行操作风险与控制评估,逐步建立财务管理条线操

作风险量化标准和预警机制。

## 七、加快财会队伍建设, 加强财会信息交流

(一) 加快财会队伍建设。多层次、多角度加大人才培养与管理, 营造学习向上的良好氛围, 积极开展各类形式的培训。一是继续推动财务管理条线员工获取两证的培训和考试工作, 继续鼓励各级财务人员获取国际公认会计师证书。二是继续按计划实施财务管理高级研修班的培训工作, 有步骤地完成年度培训计划。三是继续加强总分行、境内外机构的财会人员交流, 提高财会人员的综合技能, 拓宽员工职业发展通道。

(二) 加强财会信息交流。一是丰富和完善财务信息网的内容, 进一步提高网站运行效率与服务质量, 为各级财会人员提供专业化服务与指导, 加强财会信息交流。二是开展财会工作创先争优活动, 积极开展创先争优谈会计论文活动, 组织会计准则、资本管理和流动性管理等3个课题研究, 进行专题调研, 切实提高财会人员的理论联系实际水平。

(中国银行财务管理部供稿 潘娟平执笔)

# 中国建设银行 财务会计工作

2011年, 中国建设银行财务会计工作围绕“十二五”规划的要求, 积极转变职能, 深化支持服务, 努力提升能力, 发挥年度综合经营计划的全面预算管理平台作用, 统筹安排任务目标, 加强业务监控和调度安排, 深化经营分析, 优化资源配置, 顺利实现各项核心指标稳健增长。

## 一、优化政策工具, 有效促进经营转型和可持续发展

(一) 根据经营形势和管理要求, 对资源配置管理进行调整。支持战略性基础能力建设, 在保证业务和财务平稳增长的基础上, 资源配置重点加强关系未来竞争能力和可持续发展能力的客户、产品、渠道等基础能力建设; 调整战略性激励费用安排, 以客户(账户)类和渠道类指标为主, 实现客户总量稳步增长, 与同业差距逐步缩小; 调整员工费用结构, 增加KPI挂钩薪酬、非员工费用按费用性质分类管理; 引入成本收入比项目研究成果, 优化费用的管理效率。

(二) 完善考核机制。修订等级行和关键绩效指标(KPI)办法; 优化KPI考核指标, 加大客户、产品、渠道指标权重, 实现产品覆盖度同比提升, 产品对客户的横向覆盖和纵向渗透增强; 电子渠道账务性交易量及占比持续提升, 对柜面的替代效应明显。

(三) 增强对计划执行的掌控能力, 并根据形势变化及时调整相关政策。一方面提高预测频度和密度, 动态掌握计划执行情况, 年末加大损益监控的频度和密度, 每日编报财务快报, 切实控制好全年费用列支, 预测全年盈利实现情

况。另一方面, 年度中牵头组织综合经营计划调研, 听取分行的计划落实情况、存在的问题以及对计划的意见、改进建议, 为后续有关政策的改进和完善提供依据。

(四) 固定资产投资重点支持业务转型和渠道建设, 促进长期价值创造能力和可持续发展能力。建立落实计划执行情况责任制、细化固定资产投资项目管理、加强集中采购配合协作、适时进行年度计划调控管理等措施。

(五) 研究落实监管部门考核要求。认真研究财政部金融类国有及国有控股企业绩效评价方案, 作为高管人员绩效年薪的依据; 及时跟进银监会《大型商业银行绩效考核监管指引》进展, 评估对制定等级行和KPI办法的影响。

## 二、深化支持, 创新方式手段, 增强条线计财支持服务能力

(一) 对部门条线提供总体支持。制定条线KPI方案, 从效益、风险、战略和联动方面, 明确条线经营导向, 支持全行战略实现; 拟定总行业务部门绩效评价体系, 促进部门从经营效益、风险控制、业务发展、联动创新方面提升经营管理水平; 运用财会技能, 在计划管理、资源配置、利益调整、投入产出分析等方面提供财务支持服务方案。

(二) 发挥专业优势, 提出业务解决方案。制定金融市场业务经营绩效考核方案、贵金属交易激励政策; 研究电子银行业务前台销售解决方案、客户增长费用配置政策等活动方案; 研究制定社保业务优化方案; 设计集团客户现金管理利益分配调整试点方案; 支持建立托管业务托管费收入返还机制; 支持业务部门测算产品的财务效益、合理设计产品定价模式等。

(三) 完善本级财务管理机制, 提高财务支持力度。调整本级预算管理新模式, 优化内部操作流程, 扩大部门财务授权, 提高本级财务事项处理效率, 加强对预算执行情况的跟踪监控; 继续完善落实责任中心预算管理; 加大对部门和直属机构的调研检查力度; 对新设部门和机构的财务需求进行研究和分析, 合理配置财务资源。

(四) 支持海外发展战略, 加强海外分行财会管理。组织完成海外分行2010年绩效考评工作、2011年业务计划及财务预算编制工作; 赴海外分行提供现场工作支持, 开展专项调研及检查; 拓展海外分行税务筹划渠道, 协助分行合理节税。

## 三、优化模式流程, 提高战略成本管理和渠道服务能力

(一) 积极推进成本项目。第一批20个重点成本项目, 陆续进入成果转化阶段, 成效显著。第二批12个项目正在研究实施过程中, 重点立足于改进全行的作业模式、操作流程、营运效率, 解放前台生产力, 部分项目取得阶段性成果。

(二) 研究成本分摊策略, 确定IT等归口费用的分摊参数; 扩大“拓展ERP系统功能搭建统一费用公示平台研究与应用”项目的试点范围, 在总结试点运行情况的基础上, 进一步修改和完善系统功能, 更新《ERP系统标准化费用公示报表操作手册》。

(三) 根据五年规划及业务发展需要, 优化资源配置。