

资本金占用以及实行经营目标责任制等因素的基础上,科学编制下达年度经营预算,充分挖掘经营潜力,调动经营单位的工作积极性,起到正向激励作用。同时,推行经营目标责任制,鼓励有条件、有能力的办事处率先发展,体现公司跨越式发展的要求。

(二)调整完善考核激励机制。针对公司商业化经营的导向和要求,与公司年度预算目标相适应,调整完善考核激励机制,鼓励经营单位争创利润,为公司发展做出更大贡献。一是制定办事处经营业绩考核办法,鼓励办事处争创商业化利润;二是根据公司加快推进工行包资产处置的战略要求,提出着重整包、兼顾当年的思路,设计与现金回收挂钩奖励的考核办法,要求办事处既要考虑当年处置成果,更要注重整体目标的完成;三是根据公司机构调整布局,统一子公司预算考核机制。按照以净资产收益率(ROE)为核心,分档累进奖励的思路,设计子公司业绩考核办法,通过ROE分档标准和评价指标体系的差异化设置,体现子公司所处行业和发展阶段的区别,实现子公司绩效奖励与自身经营业绩直接挂钩;四是根据公司对三大利润中心的要求,制定总部3个事业部的考核办法,促进事业部更好地发挥利润引领作用。

二、加强财务管理,持续优化资源配置

(一)加强预算管理,完善费用分配办法。按照保证人员费用、规范业务及管理费用的政策要求,对人员费用在保证基础的同时加大激励力度,鼓励先进;管理费用于年初一次性下达,年度中间原则上不再追加;业务费用仅对业务招待费和研究开发费两个项目设定限额,其余项目按成本效益原则据实列支。

(二)落实国家财务政策,完善相关规章制度。一是细化财务管理与成本控制要求,加强对重点费用项目的管理;二是明确收购资产包的前期费用、大楼维修基金、研究开发费等若干支出事项的列支范围,以及公司代理税务手续费用途;三是积极支持公司商业化转型,为各项业务发展提供财力保障,有力支持公司各项业务发展,减轻办事处费用压力,避免财务风险。

(三)强化财务监督,加强财务检查。一是按照上级“小金库”专项治理自查自纠复查工作要求,及时组织“小金库”专项治理复查及财务管理专项检查,全面完成各项相关工作;二是根据银监会要求,开展公务用车专项治理工作。

三、加强资金营运管理,支持公司业务发展

(一)拓宽商业化融资渠道,提高资金营运效益。一是组建成立资金营运中心,加大与各大商业银行的沟通联系,推进互惠合作步伐,年内新增商业银行授信额度700多亿元,累计取得授信额度近千亿元,为公司加快商业化转型发展奠定良好的基础;二是通过与授信合作银行洽谈,积极争取低成本的外部借款,降低外部融资成本,为公司增加利润空间,同时,公司的流动性资金也取得较好的收益。

(二)规范内部资金管理流程,保障业务经营需求。一是根据办事处盈利能力,对办事处年度营运资金和内部借款额度实施分档核定和优化调整;二是借助现金管理平台,

安全、及时、有序地完成系统内外各项资金调度,实现总部对各分支机构银行账户的监管、资金的实时调拨与监控,提高资金调拨的实时性、安全性;三是及时开展资金的计划、监测与分析工作,及时掌握资金需求,保障资金供给。

四、强化会计核算基础,服务公司商业化转型

(一)加强年度会计决算报表的编制审核工作。一是召开决算工作会议,细化管理手段,提出明确要求,对决算工作进行全面部署;二是设计开发决算报表软件,将4套报表任务、涉及300多张报表、附注、上千个勾稽关系定制到软件中,提高工作效率和报表质量;三是召开报表汇审会对报表逐一审核,保证报表质量。公司连续4年被财政部评为金融企业决算工作先进单位。

(二)研究制定《新业务核算办法》。明确商业化投融资业务、中小企业集合债券远期收购承诺和资产管理等新业务的资产分类标准和会计核算办法,及时反映商业化创新业务的经营成果。

(三)启动子公司合并报表系统建设。在子公司会计核算系统上线运行的基础上,启动母子公司合并报表系统的研发,初步完成合并报表格式、抵销模板的定制工作,为下一步自动生成合并报表奠定基础,提高会计核算电算化水平。

(四)提高会计从业人员业务素质。加大培训辅导力度,相继开展商业化新业务核算办法、合并报表软件和税务知识等业务培训,利用网络平台实时在线答疑,把核算差错消灭在萌芽状态,提高工作质量和效率。

五、提升统计管理水平,不断增强信息反映能力

(一)及时报送内外有关统计信息资料。一是及时编制《统计快报》,为公司领导和相关部门提供信息资料;二是重视4家资产管理公司同业分析研究,及时了解同业公司的经营情况,为公司经营决策提供参考;三是认真向财政部、银监会、人民银行和统计局报送有关报表和信息资料,保证公司数据信息畅通。

(二)参与银监会非现场监管报表指标体系研究。先后8次参加银监会专题调研,组织办事处和子公司完成资本计量基础数据测算和银监会非现场监管报表指标体系试算,汇总上报《并表监管指引》等7个文件的修改建议,受到监管部门好评。

(中国长城资产管理公司计划财务部供稿)

范鸣 李丽新执笔)

中国东方资产管理公司 财务会计工作

2011年,中国东方资产管理公司全面推进商业化转型,以利润为核心,以改革为动力,面向市场,通过业务创新、开发渠道,圆满实现年度各项任务目标。公司财会工作以支持

和服务公司转型发展为宗旨,在保障资金、强化管理、控制风险、建设系统、增加效益等方面充分发挥服务全辖的职能。

一、保障资金,有力支持经营战略需要

(一)筹集资金,满足业务发展需要。2011年,公司新商业化业务发展迅猛,各办事处主动闯市场、找客户,取得显著成效。为全力支持新商业化业务的快速增长,在外部严峻的经济金融形势下,财会部积极争取银行授信,保证公司新增实施不良资产收购资金及时到位,为实现利润目标奠定坚实的基础。

(二)严格审核资金收付,确保款项精准到位。全力配合公司业务拓展,针对资金业务量大、收付时间严格、划付准确性高等问题,对资金收付各个环节予以跟踪、督促,做好每笔资金的收付管理。2011年收付笔数较上年总量增长近20%,未发生任何差错或出现风险资金。

(三)着力优化资产配置,缓解流动性压力。增强资产流动性,盘活固化状态的股权资产和不动产,在调研全辖可变现固定资产后,制定并启动固定资产盘活计划,将变现资金应用于收益较高的新商业化业务经营,优化资产配置结构,缓解公司流动性压力。

二、强化管理,全面提升可持续发展能力

(一)加强财会制度建设,规范核算管理。与业务部门合作,深入理解各项新业务的操作模式,根据新业务的需要及时下发相应的规章制度,对会计核算进行规范和统一。同时,积极协助各业务部门和办事处解决实际工作中出现的问题,为公司业务发展提供有力的技术支持。

(二)做好财务年度决算,有效配合年审工作。圆满完成2010年财务决算工作,在财政部2010年度金融企业财务决算报表工作评比中被通报表扬,精心组织、周密部署2011年度审计工作。

(三)组织会计培训,提高会计人员专业水平。组织全辖包括办事处和平台公司在内的150余名财会人员分2期进行全面系统的培训。培训内容包括预算管理、投融资管理、金融工具运用、财务分析和税务筹划等方面,拓展财会人员的视野。此外,通过定期的简报平台,采用理论联系实际的方式,介绍最新财会知识,实现有效交流和沟通,引领全辖财会人员刻苦钻研业务知识,全面提升会计核算和管理水平。

三、控制风险,保证经营活动稳健进行

(一)做好现金流监控的风险管理。增加向公司决策层报送的资金头寸日报、周报,向办事处发送新商业化业务借款月结单,一方面有利于及早发现和防范资金流动性风险,另一方面加强资金运营管理的观念,为建立公司资金运营中心奠定基础。

(二)强化预算管理,做好动态跟踪分析,监督预算执行。加强预算执行的监控力度和频率,确保公司预算目标顺利实现,要求各办事处及子公司按期上报季度预算执行情况和分析预测,总部及时做好预算执行情况汇总工作,分析评价季度预算执行差异,密切跟踪利润实现情况,对预算执

行中发现的问题及时向公司决策层汇报,并提出措施建议,确保预算目标的顺利完成。

(三)实施资产负债比例管理,及时提示风险预警。结合公司业务开展的新特点,及时分析经济发展形势对公司业务经营的影响,提请公司战略发展与资产负债管理委员会审议适度修正相关控制指标,同时增加新的监控指标,例如,增加对3个月内到期资产与到期负债比例的滚动监测,以及对投资项目与借款期限错配情况的监控等,及时为公司决策层提示可能存在的风险和防范建议。

(四)研究并表监管指引,探索符合集团公司管理需要的财务风险管理体系。以银监会《金融资产投资公司并表监管指引(试行)》发布为契机,研究和推进财务风险管理体系的建设工作,通过各项财务指标的设立,计算集团最低资本、杠杆率等各项指标,监控单个法人和整个集团的流动性风险、重大内部交易等状况,以对法人和集团的风险状况进行量化评价,有效防控经营风险。财会部一方面积极派人参与银监会并表监管课题组指标体系建立的研究工作,另一方面在实践中通过资产负债比率管理、资金头寸和错配管理等手段,对日常经营风险尤其是流动性风险进行监控和提示,为建立公司财务风险管理体系进行有益的探索和尝试。

四、建设系统,为构建集团管控体系奠定基础

(一)建立科学统一的核算平台,完善财会体系和信息系统。在信息科技部和各平台公司的支持、配合下,数次完善系统建设方案,于2011年下半年搭建完成集团统一的财务信息系统和合并报表系统,一方面实现了集团一级会计科目的统一,提高了会计信息的一致性和可比性,另一方面统一了集团内部主要平台公司的会计系统,提高了会计信息的及时性和准确性,为加强集团管控力度,提升集团管理水平打下坚实基础。

(二)启动公司管理会计信息系统的建设工作,提高财务分析的及时性。管理会计信息系统将预算管理、财务分析、资产负债管理、绩效评价考核等相关工作信息化,将提供综合信息展现平台、财务分析预警平台、预算管理平台和绩效评价考核平台,提供公司经营成果、财务状况、列示风险控制指标值并及时预警,为公司决策层提供较为全面可靠的决策依据。

五、提高资产配置效率,努力实现经营目标

(一)加强持有现金的收益性管理,提高现金收益。在做好资金长、短期的结构安排的基础上,适时安排投资业务部在债券市场中进行债券逆回购交易,尤其是充分利用月末、季末等资本市场紧张的时点,努力提高公司持有资金的收益。

(二)参与制定绩效考核机制,有效配合公司经营业绩连续4年翻番。深入办事处与各层面人员现场讨论、修订和测算,一方面集中广大领导和员工的智慧,增强办法的科学性,另一方面加深办事处员工对考核办法的理解和支持,便于更好地落实和执行。2011年的考核办法改变了过去一直沿用的整包考核的方法,向以利润为中心的考核迈出重要一步。考核办法具有考核目标单一、明确,考核指标简单、

直观的特点,激励导向作用明显。

(三)解读财政部绩效评价体系,改善集团财务指标。除了根据年度财务决算数据做好年度绩效评价数据的准备和绩效评价结果的计算工作外,对整套评价体系进行详细分析和解读,充分评估绩效评价办法对集团未来发展的影响。财会部还就2010年的实际绩效考核结果、同行业各项财务指标比较、2011年绩效评价结果预测、母公司及各平台公司的绩效评价指标详细分解等事项进行大量的分析工作,并向公司决策层进行汇报,及时揭示集团经营发展中的问题和风险,辅助决策层确定集团经营发展方向和确立行业定位。

(中国东方资产管理公司资金财会部供稿)

李美英 李睿帅执笔

中国信达资产管理股份有限公司 财务会计工作

2011年,中国信达资产管理股份有限公司财务会计工作以公司中长期发展战略为统领,以公司转型发展为契机,紧紧围绕公司经营管理的中心工作,服务公司转型发展大局,加强科学化、精细化管理,在落实综合经营计划、加强资金管理和资金运作、优化财务资源配置、推动会计核算工作建设、配合公司引战上市、推进集中采购管理等方面,取得新的进步。

一、进一步发挥经营调度作用

围绕编制年度综合经营计划和落实年度综合经营计划,认真做好经营情况分析和利润预测,及时提出有较高参考价值的意见和建议,经营调度作用得到有效发挥。

(一)围绕公司中长期发展战略,认真做好年度综合经营计划编制工作。2011年初,按照公司中长期发展战略的要求,科学谋划、统筹安排,提出公司年度综合经营计划编制工作的指导思想和基本要求,指导分公司在计划编制过程中从全局性战略任务出发,认真谋划和安排各项经营活动,积极应对外部政策和市场环境的变化,确保公司总体经营目标的实现。

(二)动态跟踪计划执行情况,狠抓计划落实督促工作。为提高计划执行的有效性和均衡性,在计划下达后,密切关注、动态跟踪计划执行情况,要求分公司把年度综合经营计划的各项指标落实到具体项目,落实到责任部门和责任人员,并提出具体的落实措施;对重大项目和重点项目,要求制定详细的推进计划,并从价值提升的角度协助做好测算论证工作;对计划执行进度不理想的单位,积极协调有关业务部门开展实地调研,及时发现问题并提出切实可行的建议。

(三)认真做好经营情况分析工作。每个月末或季末,财政部会计监督工作组织有关人员对公司综合经营情况进行认真分析,对相关经营信息进行深入研究,撰写公司月度经营情况月报和公司季度经营情况分析,反映公司在资产

处置、现金回收、计划完成、市场拓展等多方面的情况,及时为公司经营管理层提出具有较高参考价值的意见和建议。

二、资金管理和资金运作成效显著

积极拓宽融资渠道,着力加强资金调度,全力申请同业拆借市场准入资格,切实推进资金营运中心筹建工作,资金管理和资金运作工作取得较好成绩。

(一)积极拓宽融资渠道,认真做好商业银行授信工作。2011年,在继续做好现有授信维护工作的基础上,积极拓展新的信贷资源,先后与多家银行洽谈合作意向,并向工商、中行、招商、江苏、中信、浦发、浙商等银行提出授信申请。资金方面切实保证每一个项目的顺利进行,有力支撑公司经营工作的正常运营。

(二)加强资金调度管理,合理运作公司存量资金。根据公司回收资金的到账情况,及时办理商业化业务再贷款还本付息,以节约资金成本。

(三)积极申请全国同业拆借市场准入资格,提出筹建资金营运中心方案。8月初,公司获取同业拆借市场准入资格,成为第一家获此资格的资产管理公司。会同有关部门结合公司对营运资金的杠杆管理需求,形成资金运营中心成立方案。在学习建行、工行和招行等金融同业先进管理经验、熟悉相关业务工作流程的基础上,着手搭建公司资金运营基础架构,完成组织框架、人员选聘、制度建设、配套软件和支持系统的筛选等一系列基础工作。

三、财务资源配置不断优化

围绕促进发展和提高效益两个目标,进一步加强财务预算编制和执行工作,切实提高税务工作质量,不断优化财务资源配置。

(一)认真编制2011年财务预算,并做好预算管控工作。为鼓励和引导分公司转变观念、拓展市场、做强主业,编制2011年费用预算时,坚持利润导向原则,继续使用成本收入比作为预算管控和考核主要指标,在核定基本管理费用、基本招待费的基础上,费用预算按照营业收入的一定比例挂钩弹性费用,由以前年度单一的三项费用控制转变为以利润、收入费用率等指标为核心控制指标的全面预算管理。

(二)坚持有保有压的原则,严格控制资本性支出预算。针对分公司办公车辆的更新需求集中而预算相对紧缩的矛盾,坚持有保有压的原则,基本实现每家分公司有更新,并重点解决车况较差车型。同时,注意优先保证效益贡献大的分公司的配置需求,并严格控制车型和价格标准。针对改制后较多分公司办公楼迁址涉及装修预算增幅较大的问题,坚持勤俭节约、经济实用的原则,完善审核程序,严格控制铺张消费和高标准配置。

(三)加强税务管理,切实提高税务工作质量。针对公司《改制方案》执行过程中出现的企业所得税问题,精心筹划,与财政主管部门和税务主管机关反复沟通汇报。针对公司改制后税务内控体系基本空白的问题,于9月初起草《商业化经营过程中税务工作指引》,就公司商业化经营过程中债权债务、股权资产和实物资产在取得、持有和处置环节的