

存在的问题及风险,进一步完善车改办法。在引导办事处制定车改细则过程中,在坚持原则性条款的前提下,考虑各地执行差异等特殊情况,对部分条款做灵活性安排,通过总部与办事处统分结合方式制定车改细则,保证其切实可行。2009年公务用车费用较改革前节约10%以上,有效地控制了成本费用支出。

(四)预算精细化管理成效显著。一是在确定总体利润目标的同时,采取将利润目标进行横向和纵向分解的方法,即横向分解到各业务板块,纵向分解到各办事处,对各项经营业务提出具体预算要求,实现对利润目标的全方位管理;二是研究并制作《不良资产处置项目损益监测表》,要求办事处将不良资产处置业务预算目标分解到具体处置项目上,实现从具体业务经营计划到财务计划的联动动态监控。

三、服务转型,助推公司改革发展

(一)积极配合公司改制审计。根据公司商业化转型进程,公司于2009年初聘请权威中介进行改制审计和评估。按照改制审计的安排部署,一是组织办事处提供审计所需资料、积极进行答疑解惑和协调工作;二是在充分考虑工行可能亏损的情况下,对公司3万多笔公贷的公允价值逐笔进行审核;三是按照统一的会计政策对控股公司进行报表调整和合并;四是结合会计准则未来的发展趋势和公司的实际情况对不良资产进行分类确认;五是探讨研究适应审计及公司未来发展需要的会计政策与会计核算方法。通过核实审计调整事项并指导组织办事处调账,进一步核实公司商业化家底,规范会计核算,为公司战略转型铺平了道路。

(二)强化成本费用管控,向节流要效益。一是积极研究改进成本费用管控措施,出台《管理费用、业务费用支出结余奖励办法》,通过设置专项奖励基金的方式,奖励降低成本费用贡献突出的办事处;二是结合公司内外经营环境的变化,从费用支出管理的方式上进行变革,从单纯的与收现挂钩到与营业收入和收现双挂钩管理,探讨在保障公司各项业务健康发展的同时,有效地节约控制费用成本的新举措。

(三)探索控股集团财务管控模式和财务管理办法。通过走访学习其他金融控股集团的经验,结合公司实际,提出东方控股集团财务管控模式,并吸收业务部门和平台公司的意见建议制定、完善集团公司和对子公司的财务管理办法。

(四)围绕财政部考核有效开展工作。根据财政部《金融类国有及国有控股企业绩效评价暂行办法》,修改完善了原有绩效考核办法,逐步与财政部门考核办法接轨。通过全面、科学地测算资本利润率、资产利润率、经济利润率、成本收入比等评价指标,研究分析影响公司考核结果的因素,结合公司业务实际,适时调整经营思路和策略,提出经营管理和财务考评建议,围绕效益,增加收益。

(中国东方资产管理公司资金财会部供稿
李美英 王莹晖执笔)

中国信达资产管理公司 财务会计工作

一、围绕公司发展战略进行年度综合经营计划安排

根据公司发展战略和商业化转型面临的内外部环境,及时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,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,确保总体经营目标的实现。根据办事处反馈情况和公司确定的经营目标,编制年度资产处置现金回收计划,首次引入年度利润计划的编制,以办事处为一级利润核算中心,突出利润管理。

为提高计划执行的有效性和均衡性,密切关注、动态跟踪计划执行情况,要求办事处切实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,并提出细化的落实措施;对重大项目 and 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,积极协同业务部门开展广泛深入的实地调研,及时发现问题并提出切实可行的建议。根据公司经营工作中出现的新情况、新问题以及外部政策的变化,及时与业务部门进行沟通、协调,采取有力措施加大既定策略和目标的推进力度,努力降低经营中的不确定性所带来的负面影响。2009年公司共回收现金186亿元,商业化业务实现利润40亿元,圆满完成各项任务,较好的实现了国有资产的保值增值。

二、完善业绩考核奖励及综合考评办法

为适应公司改革发展的要求,在商业化转型过渡期业务考核奖励办法的总体框架下,进一步完善各项业务考核激励措施,制发办事处业务绩效考核办法,采取年度基础计划利润考核、商业化收购资产整体目标利润考核与即期现金流考核相结合的方式,提出基础计划利润奖励、无负债业务补充奖励和项目组考核与奖励等指标,增加奖励的维度,逐步突出和强化利润导向,力求从多角度、多层次支持重点业务发展和核心经营计划目标的实现。

在公司综合经营考核评价办法的总体框架下,根据经营形式的需要和公司经营战略、策略的要求,制发《中国信达资产管理公司综合经营考核评价办法(修订)》,采取关键业绩指标与内控管理指标相结合的考核方式,建立统一指标、分类指导、分类考核的办事处综合考评体系,根据各办事处的差异和当年经营重点,将办事处划分为关注处置类、平衡发展类和关注市场类3个类别,分别确定各类办事处的指标标准分权重。

三、完成新会计准则实施相关工作

一是完成公司新会计准则相关制度编写。包括《会计制度》、《商业化业务会计科目设置和使用规范》、《商业化业务

会计核算操作手册》、《商业化业务财务报告编报说明》以及《集团合并财务报表编报管理规程》，约25万字。二是完成2009年新会计制度核算系统改造工作。将原核算系统进行修改，以适应新会计制度的实施。为尽快完成新会计核算系统的开发，配合信息技术部完成新会计科目定义、新旧科目对转关系、会计报表项目定义等工作，完成年初会计调整系统的相关工作，使得原有核算系统顺利改造完成。三是完成新旧准则核算转换。根据德勤会计师事务所对公司2008年以前的审计结果，逐项分办事处列出实施新会计准则年初调整事项，指导办事处完成2009年年初数的调整。依据年初数的调整，指导办事处完成2009年会计核算的调整，按新准则要求重新生成2009年会计报表。四是完成适应新会计准则的系统调整。2010年公司全面实施新会计制度，按新会计准则的要求在核算系统中完成新会计科目设置、新旧会计核算科目对转关系设置以及新会计报表的设置，以便顺利进行2009年至2010年的年度结转，确保2010年会计核算的顺利完成。五是完成合并会计报表相关工作。按新准则完成合并会计报表相关制度的编写，鉴于公司合并层级较多、合并过程复杂，公司开发合并报表系统进行合并报表主表及附表的合并，已经运用该系统编制完成2009年公司合并报表。

四、优化财务预算的有效配置

在人员费用资源分配上，进一步优化结构性安排，固定人员费用与浮动人员费用大体按照55:45的比例安排。同时，在进一步发挥固定人员费用的基础性配置作用的基础上，进一步完善绩效奖励分配办法，对办事处尝试实行以经营利润为核心考核指标的绩效分配办法，并充分考虑转型阶段办事处的实际状况，兼顾公平和效率，包括基础计划利润奖励、目标利润奖励、中间业务补充奖励和现金流即期奖励4个层次。统筹奖励资源解决补充养老保险资金，以及转型过渡期政策性债权和股权奖励问题。在管理费用预算管理方面，按成本动因分析管理费用结构，按零基预算分类核定办事处基本管理费用，浮动管理费用与办事处成本覆盖能力挂钩，促进办事处成本内生机制的建立，为进一步推进利润考核管理打下坚实的基础。在业务费用方面，继续以效益为中心，以合规为前提，完善费用管理，规范费用开支范围、标准和程序，提高业务费用的效益性。重点加强对资产

处置涉及的律师费、评估费、审计费、拍卖费等业务费用管理，防范相关风险，同时推进项目费用预算管理，开展资产处置、收购资产等所需业务费用要求作到事先有预算、事中有控制、事后有检查。

五、加强管控，促进集团整体业务发展

先后下发各项集团业务管理办法，明确系统业务互动的原则、业务内容、管理要求以及考核奖励等事项，强调要按市场化原则和依法合规原则开展系统互动业务。为规范子公司绩效评价工作，推动子公司提升经营管理水平，根据2009年财政部下发的《金融类国有及国有控股企业绩效评价暂行办法》，公司启动财务绩效指标测算工作，财务绩效指标主要包括盈利能力、经营增长、资产质量和偿付能力等4个方面，编制主体按行业划分为证券、保险、综合和实业4类。同时由公司计划财务部、集团协同部与德勤咨询有限公司成立联合项目组，专题研究子公司综合绩效评价工作，借助外部咨询力量，进一步优化控股子公司绩效评价体系。

六、加强税收筹划，合理节约财务成本

通过税务审核反映出的问题，指导办事处进一步加强会计基础工作，确保核算票据合规性，规范凭证摘要内容，避免因操作不当造成的涉税风险。合理进行税收筹划，财务人员和税务顾问介入业务前端，与业务人员共同研究优化交易结构，在支持业务发展的同时精打细算相关税费成本，节约成本。

七、组织集中采购项目，支持需求部门业务

一是总体需求加大，各部门(单位)提出采购申请48项，预算1.46亿元，超过2008年17项、预算3819万元；二是子公司采购需求增加明显，共22项，预算4123万元，占全部项目预算的28%，而2008年全年子公司需求3项，预算870万元，占全部项目预算的23%；三是非IT类采购比重加大，占全部采购项目的20%，而2008年采购项目全部为IT类项目。上述工作有力地支撑了集团信息化建设，节省了采购资金。

(中国信达资产管理股份有限公司计划财务部供稿

刘晓光执笔)