

得了阶段性的进展。

四、强化资金管理,提高资金使用效益

加强资金账户的管理,按期检查、核对银行、系统内资金账户余额的工作,保证全辖资金满足业务工作开展需要的正常调度使用,提高资金使用效益。加强与同行业的业务交流,积极与其他3家资产管理公司进行业务探讨,研究更有效的资金管理模式。通过建立有效的资金流动控制制度,加强了资金管理,提高了资金使用效益。公司根据实际运营情况和财务情况,为更加合理使用资金,对资金流动情况进行了合理预测与分析,为经营管理决策提供依据。

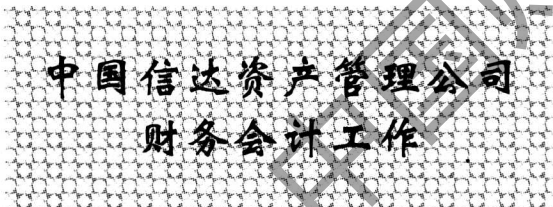
五、重视统计工作,提高管理水平

为进一步提高管理水平,加大了财务分析、各类数据采集统计工作的力度。积极组织调查研究,用各类实例对有关统计数据进行分析,对统计数据中反映的问题开展调研,在取得合理依据的基础上,提出了有条件减免债权的业务处理等措施,使公司信息更加真实、完整。同时,积极组织研究有关统计工作,积极准备统计工作的建章建制及实施办法,为2003年开展统计工作打下坚实的基础。

六、完善激励机制,提高企业活力

根据财政部印发的《金融资产管理公司处置不良资产考核办法》,公司严格遵循公开、公平、公正原则,同时考虑到个别特殊因素,通过实际数据测算,制定了《公司资产处置考核实施细则》。通过不断完善激励机制,充分调动全体员工的积极性,促进了资产处置工作的开展。

(中国东方资产管理公司资金财会部供稿 张芳执笔)



2002年,中国信达资产管理公司继续坚持千方百计提高回收率、降低处置成本的经营方针,积极探索具有中国特色的不良资产处置之路。公司财务工作紧紧围绕建设“以处置不良金融资产为主、具备投资银行功能和资产经营管理功能的综合性资产管理公司”这一战略发展目标,继续加强基础财会工作的管理,健全内部的各项规章制度,紧紧围绕资产处置这一中心,在狠抓风险管理的同时,积极探索科学有效的财务管理方法,实现了会计、业务、统计系统的统一性、同步性,使公司的资金财务管理水平提高到了一个较高的水平。2002年实现现金回收105亿元,比上年净增加了12.28亿元;全年完成债权处置421亿元,比上年净增60%,处置结构也进一步优化,三、四类资产占当年处置总额的48.6%。到2002年累计已经支付债券利息203.8亿元,其中累计计提应付建设银行的债券利息已经全部付清。

一、统一会计、业务、统计系统,实现基础数据信息化联动管理

2002年公司一改以往会计、业务、统计系统分别管理的局面,积极进行系统开发、流程整合、数据迁移、测试运行等大量的工作。到年末,公司已经建立起以财务会计、资产处置、综合统计为支撑的管理信息系统。系统整合在提高后台管理效率、统一统计数据口径、支持非现场监测、服务信息资源共享等方面的积极作用,正在逐步地显现出来,并得到越来越广泛的认同。系统整合站在企业信息管理技术应用的前沿,设计并实现了会计、业务、统计核算的系统联动,强化了前后台信息管理的联系和相互制约,为防止和杜绝假数、假账、假表提供了技术保障。在会计和业务系统互相联动的基础上,通过应用先进的数据仓库和数据深挖技术,增加了统计分析的深度和广度,在服务内部决策和外部监管方面居于同业领先地位。同时,系统整合堵塞了核算管理中的漏洞,为进一步规范业务发展和内部管理、防范经营风险和系统控制风险,提出了更高的要求。

结合这一系统的迁移、整合,公司出台了一系列的相关财务、会计规定,并于2002年1月、5月、11月3次对所有办事处的财务人员、统计人员以及相关的业务人员进行了系统、全面的财务、业务培训,极大的提高了财务人员的基本业务素质。在此基础上,对全公司的会计科目进行了统一设置,并对表内、表外业务进行了全面的规范,凡与处置相关的财务凭证都自动生成,而与业务费用核算的凭证都具体落实到项目,大大提高了公司业务的运作效率。通过扩大信息资源共享,实现了会计部分自动记账和统计自动制表,减轻了手工劳动,提高了信息的准确性和时效性;通过这一系统的运作可满足各项业务的信息管理需求,避免了数出多门和资源浪费,规范了公司业务标准;新系统记录了不良资产从接收到处置完结的全过程信息,处置支出、处置回收的全过程核算,为更合理的处置项目核算打下了坚实的基础。

二、做好资金计划管理,促进经营目标的实现

(一)为了充分发挥资金计划的龙头作用,及早编制综合经营计划。在反复推敲不良资产回收计划方案、论证经营计划可行性的基础上,总公司提出了2002年回收现金100亿元的目标建议,确定了加快资产处置速度特别是三、四类资产处置进度的处置原则,确定了上下连动的资金经营目标责任,即对各办事处及总公司相关部门分别下达了处置回收计划,既调动了各办事处回收资金的积极性,也极大的提高了总公司相关业务部门的办事效率。

(二)抓好计划指标的细化落实工作,督促办事处逐一敲定项目,对重点项目集中力量、责任到人。共落实具体处置项目17568个,落实预计回收现金109亿元,为公司年度经营目标的实现奠定了坚实的基础。

(三)定期对不良资产的回收进行经营分析,及时查找资产处置和现金回收进度,分析经营计划执行差异的原因,提出了增加备选项目、提高履约率、抓重点项目等具体措施,从而为全公司实现100亿元的回收现金打下了坚实的基础。

三、事前预算、事后监督，财务管理得以有效实施

(一) 抓好整章建制工作。针对内外部检查和日常管理中发现的问题，继续补充完善资金财会制度，堵塞管理漏洞。针对财会工作中的风险点，下发《财会工作风险点及防范措施》；为防范货币支出风险，下发《关于加强货币资金支出管理，防范支付风险的通知》，规范货币支出的程序、审批权限、岗位责任制、检查制度及责任追究制度；为纠正抵债车辆自用问题，下发《关于加强抵债车辆管理的通知》，规定未经审批同意的抵债车辆一律不得自用；为规范物业费支出，下发《关于加强物业费管理的通知》，严格物业费支付范围和预算控制；为规范会议费管理，下发《关于小型座谈会费用管理的通知》；为规范招待费管理，下发《关于加强招待费管理的通知》；为规范福利费支出，下发《关于进一步规范应付福利费开支范围的通知》，明确了福利费开支的范围；针对部分办事处存在往来款项余额巨大、挂账时间长、核算不正确、报销不及时等问题，下发《关于抓紧清理应收应付等往来款项的通知》；为贯彻收支两条线，规范银行账户管理，下发《关于进一步加强银行账户管理，做好费用资金核算工作的通知》；为做好建行划转固定资产的经营管理工作，下发《关于建行划转固定资产经营管理有关问题的通知》。

(二) 强化费用支出预算管理，对预算事前、事中、事后进行全过程监控。2002年，在核定预算指标比较紧张、财务资源的实际需要与供给矛盾突出的情况下，按照从紧开支、保证重点、能动控制的原则，合理统筹财务资源的分配与使用，在全力支持前台业务的同时，逐步调整支出结构，合理压缩各项非业务费用支出。在预算执行过程中，通过远程查询、就地检查等手段，随时掌握各办事处的各项预算执行情况，并对大额费用支出由系统自动进行监控，并在预算执行的过程中根据各办事处的实际需要不断对预算进行调整；定期对预算执行情况进行全面的分析，既可根据办事处的实际情况进行适当调整，又可及时对异常财务收支采取及时的应对措施。

(三) 严格审核成本费用支出，对重大财务事项实行特别监控。严把财务审核关，一切财务开支以制度为准绳，杜绝不正常现象。对重大的工程项目特别监控，对于计算机软件系统开发、大宗固定资产采购等数额较大的支出，进一步规范立项程序，实施项目招投标，把好支付关，严格按进度付款，在一定程度上节省了财务资源。

四、加强资本金管理及部分中间业务会计核算工作

(一) 2002年，公司与建设银行做了大量的协调工作，

克服了重重困难，顺利完成了财政部确定的100亿资本金的划拨工作。资本金全部划拨到位后，公司及时提出如何确保资本金保值、增值的目标。为此，公司积极采取各种措施，实行处置、转让、租赁等多种办法，确保固定资产及对外投资形态资本金的保值、增值。

(二) 在建设综合性资产管理公司这一战略目标的指引下，根据财政部有关开展中国业务批复的政策依据，公司在确保不良资产处置回收的前提下，大力开展各项中间业务。为此，公司下发了关于中间业务的核算办法以及各项具体财务管理办法，设置了一整套相对独立的会计科目及核算办法。

五、加强基础工作及风险控制

(一) 组织全系统财会人员的培训。根据公司2002年加强防范风险的要求，9月组织了全系统财会负责人和主管会计参加的财会内控制度培训班，组织交流公司资金财会内部控制方面的经验体会，聘请专家、学者讲解财会内部控制的原理和具体应用。11月又联合其他3家资产公司共同举办了财会高级经理培训班，聘请专家讲解了公司治理结构、宏观货币政策、资产公司的财务政策、职业道德教育等有关课题，加深了财务人员对财会职业道德重要性的认识，提升了财会人员的业务素质，提高了财会人员职业道德水平。

(二) 认真查找财会工作风险点，堵塞管理漏洞。2002年上半年布置各单位全面排查资金财会工作风险点，针对资产处置与资金账户管理、会计核算、成本费用管理等环节存在的主要风险点，根据公司业务特点和管理要求，按照合理、可行的原则建立全方位的财会风险点防范措施。

(三) 开展系统财务检查，严肃财经纪律。为巩固以往财务监管成果，纠正财会错弊，做到警钟常鸣，上半年组织办事处和公司本部对2001年度财务收支情况、预算执行情况和财会基础工作等多个方面进行财务自查。从公司内外部检查的情况看，各单位执行财会规章制度的情况总体良好，没有重大、恶性违规违纪事件发生。下半年配合审计部进行全公司范围内的防范经营风险大检查。

(四) 扩大财务总监委派试点。在2001年进行财务总监委派试点的基础上，扩大了监管单位的范围，财务总监不仅帮助办事处建立各项规章制度，指导办事处内部控制的建立、完善，而且积极参与办事处的经营活动，对一些问题提供建议性意见，真正起到了办事处管理工作好帮手的作用。
(中国信达资产管理公司资金财务部供稿 刘晓光执笔)