

中国华融以管理会计 推进财务转型实践

王利华 李永华 张黎 苏冬雪 张臻

摘 要：本文介绍了中国华融的收入分成、成本分摊、预算管理、绩效考核、经济资本管理等管理会计模块的实施建设，以及取得的三点成效，最后指出管理会计系统亦存在所有系统都有的局限性，管理会计系统建设是一个持续、渐进和动态的过程，需在应用中不断完善。

关键词：中国华融；管理会计；多维盈利性分析；绩效考核

中国华融的管理会计体系建设以金融控股集团管理为出发点，旨在支持全集团、多业态的管理会计应用，实现集团整体规划和动态控制，增强决策的科学性和合理性，保障集团整体的可持续发展。近年来，经过不断的探索与尝试，中国华融完成了管理会计的整体设计，以及收入分成、成本分摊、预算管理、绩效考核等模块的实施建设，同时配合公司上市的要求，实现了多维盈利性分析和分部披露管理，应用成果初见成效。

一、中国华融管理会计应用的特色与成果

公司的管理会计建设工作，贯彻以资本管理为核心、以价值管理为导向的建设理念，科学谋划、合理构建，统筹制定集团各层级的管理会计应用，主要涵盖以下几项业务：

1. 收入分成

收入分成模块主要解决机构间的利益分配问题。针对不同机构间的合作业务需要进行内部服务转移计价的

情况，在双方充分沟通的基础上，对资产、收益等进行还原，以期展现各机构的真实经营成果，支持盈利分析及绩效考核的要求。中国华融的收入分成模块建立在对现有计价业务进行梳理的基础上，支持三种调整方法：金额法、比例法、费率法，兼具灵活性和规范性。同时，通过与财务核算的对接，充分展示账面数据，在满足总部管理要求的基础上，充分考虑分公司内部管理的需要，对不同维度的经营分析提供数据支持。

2. 成本分摊

成本分摊模块主要构建对费用的整体分析、分配路径，区分直接和间接成本，并从公司费用全口径视角审视各个业务的真实盈利水平，有助于建立公司整体的收支和成本理念。具体来说，通过对涉及的分摊对象、分摊顺序、分摊因子等内容进行梳理，设计了科学、高效、系统的分摊规则，最终形成一套支持当期和累计、瀑布式与直接式等多种分摊方法并行的成本分摊方案。通过先还原后分摊的步

骤，增强了费用在机构间分配的科学性与合理性，进而提高了分摊结果的有效性，缩小了由于费用数据分配不科学带来的分析误差，同时与收入分成模块相结合，为更加深入、科学、可靠的分析管理提供支持，从而增强成本分析及盈利分析结果的说服力。

3. 盈利分析

盈利分析模块主要搭建了公司整体分析框架，旨在支持对各个机构、产品、条线、项目等多维度的损益结果及经营状况进行评价。同时，基于财务核算的结果，整体分析框架还划分为多个口径，不同口径之间的结果彼此相关、横向可比，从而为管理会计的不同应用形成了有迹可循的处理路径。中国华融的盈利分析一方面选取了丰富的指标和对象，对数据进行加工分类，并通过对指标的逐步细化、扩展，扩充了分析数据的广度；另一方面支持基本维度的交叉和钻取，通过连续经营期间的盈利比较，细分至业务、财务以及管理系统中的各类信息，实现逐步向下钻取分析的

目的,从而帮助管理部门根据个性化的需求进行分类管理及针对性追踪,提高了管理效率。

4. 预算管理

中国华融的预算管理以集团整体的发展战略和经营目标为核心,搭建了与各类业务实际和管理活动相贴合的预算编制模型,通过分层、细化、指标监控等流程,在各级责任主体间建立起良好的沟通机制,将其作为集团内有效的控制机制和制度程序工具进行日常管理,为集团整体战略目标的达成奠定了基础。同时,预算管理事中分析、监控模型的设计等,为经营单位和管理者提供了良好的视窗,确保了经营活动的有序进行。

5. 绩效考核

中国华融的绩效考核从原有单一的财务指标,转变为对风险指标、盈利指标以及其他创新性、接地气的业绩评价指标和方法的探索应用。随着考核管理的细化以及不同管理部门的要求,考核对象从原有的机构扩展到条线、产品、项目等,实现了全方位、多角度的绩效评价。同时,基于盈利分析框架中对于绩效考核口径的设置,支持事业部以及分、子公司不同方法下考核指标的自动计算,绩效结果的上报和追踪,提升了管理的统一性和规范性。

6. 经济资本管理

经济资本管理模块主要搭建了资本规划、资本配置和资本计量三位一体的系统模型,形成对集团资本总量和结构的合理预测,并从资本供给和需求两方面进行平衡,实现了可用资本覆盖公司各种风险。其中,资本规划体现全面覆盖原则,包括信用、市场、操作风险的考量,也将表内外风险资产纳入全面计量,并实现集团化管控;资本配置体现精细化管理,结合盈利分析的相关信息,科学建立数

量模型,将可用资源配置到风险水平较低、收益水平较高的经营单元中;资本计量体现事中监控特色,针对经济资本的占用、经济资本的使用效率进行监测,方法包括与计划比对分析、历史波动情况、同业比较等,做好监控与预警管理。同时,将可用资本与资本需求的差额保持在一个合理水平,实现了与公司战略相符合的资本效率最大化。

7. 资金转移定价

中国华融的资金转移定价出于内部管理需要,根据公司统一政策将资金在业务经营单位的使用按照一定规则全额有偿转移,达到核算业务全成本盈利水平的目的。资金转移定价模块与预算模块充分衔接,具体区分存量和增量业务并考虑回款对未来利息的影响,在大数据分析的基础上作出谨慎性的定价决策,对于融资渠道依赖总部的分、子公司会产生一系列的影响,有效传递市场利率水平和集团管理政策导向。

8. 资产负债管理

中国华融的资产负债管理着眼于最优产品结构的探索,平衡流动性风险与成本,利用业务、财务系统相关信息,汇总、分析、预测未来投融资需求,测算相应期限与利率波动影响,结合公司实际需求调整流动性风险偏好,选择最优业务组合。

9. 商业智能展示

经过实践积累,管理会计已将公司现有的业务、财务数据,项目客户属性、金额数据进行了有效整合,接下来商业智能展示模块进一步巩固了盈利分析成果,采用客户化定制的界面,使得管理者可以从各个角度分析商业数据,一方面实现了快速准确地提供报表,另一方面实现了从简单的标准报表浏览到高级数据分析,满足了不同层级管理者的决策需求。

二、中国华融管理会计应用的成效与经验

随着近年来中国华融管理会计系统建设的逐步推进,管理会计应用实践也全方位深入到公司各类业务的管理中,为上市披露、战略落地、资源配置等提供信息,为产品定价、盈利过程追踪、前瞻性预测等奠定基础。回顾管理会计建设及应用工作开展,主要取得了三项成效:

一是探索出中国华融作为特色的金融控股集团的管理会计建设思路。管理会计体系建设以集团化管理为出发点,把集团的价值管理与预算、绩效管理作为实施推进的目标与重心,使得管理会计得以在财务分析、绩效评价、运营管理等发挥作用,增强了决策的科学性和合理性,实现了金融控股集团整体的可持续发展。

二是搭建了符合资产管理主业主特色的、以多维盈利分析为核心的管理会计总体框架,配合内部资金转移定价及资本负债管理,提升了管理精细化。作为具备典型金融属性的控股集团,资产负债管理有效平衡了公司流动性水平,控制了利率风险,优化了资产负债结构,再通过多维盈利分析,全方位立体展示公司经营成果,为管理者打造以客户为中心的市场细分和差异化营销战略奠定坚实基础。

三是管理会计理念深入人心。管理会计建设是个庞大的系统工程,涉及到中国华融经营管理的方方面面,在公司领导的推动和各层员工的配合下,管理会计以价值创造为核心,强调“提质、控险”的建设理念深入人心,从而在公司内部形成了建设合力,将管理会计建设落到了实处。

(作者单位:中国华融资产管理股份有限公司)

责任编辑 陈利花