

# 兴业银行综合化经营下的财务管理方式浅析

黄哲芳

为健全集团化财务管理机制，加强集团内部的协同联动，提升集团化财务运作水平，按照“合法性、重要性、成本效益、激励约束”的财务管理原则，兴业银行通过组织结构控制、制度控制、预算管理、考核激励、报告机制、审计监督、系统平台等多样化的财务管理方式，实现了集团化财务的有效管控。在开展综合化经营的过程中，兴业银行在控制措施上，既有事后的分析报告，也有事前、事中的管控手段；既有财务约束手段，也有激励机制的安排；既有财务上关键指标考核管理、财务预算执行的监测、分析及后评价，也采用人事委派、审计监督、信息系统控制等多种策略。其具体管控方式主要有以下几点：

1. 健全子公司财务管理组织架构，实施财务委派。按照“法人分业”的原则，兴业银行集团总部向控股子公司派出董事或财务总监，负责监督控股子公司的财务活动，并通过控股子公司股东会、董事会参与控股子公司的经营管理。控股子公司董事会设立审计委员会，以加强对财务工作的检查监督和财务报告的审核。

2. 构建集团框架下的子公司财务会计制度，建立全面预算管理体制。兴业银行控股子公司依据国家法律法规与集团的有关规定制定或修订各项财务管理基本制度，报备集团总部。控股子公司财务管理中所采用的会计政策、会计估计、会计科目、会计核算方法应符合集团财务管理制度的有关规定，在会计政策方面与集团总部保持一致。以集团战略为导向，兴业银行控股子公司制定本业

务单元的战略规划，每年根据集团预算编制原则和要求编制年度经营计划及预算方案，上报总部审核。总部则重点审核子公司的业务收入、成本控制和资本规划。预算正式下达后，子公司将预算进一步分解下达给孙公司及各预算部门执行。集团总部在预算执行过程中，及时跟踪监督预算执行情况，定期对子公司业务经营和财务状况进行分析，调整预算执行中的偏差，提出改善经营管理的建议和措施。

3. 完善激励机制的设计。一是建立科学的利益分配机制。由于各子公司是独立法人，具有各自的经济利益，为提高各子公司综合经营的积极性，需要建立一套公平合理的机制对收益进行分配，以利益为纽带促进综合化经营合作。同时，集团总部还将根据集团的协同联动阶段性需要以及集团协同交叉销售完成情况，安排专项财务资源配置。二是从集团的总体战略出发，综合考虑各子公司在集团战略中的定位、所处的发展阶段、当年业务发展规划和行业经营绩效水平等多个因素，制定子公司平衡计分卡考评指标。在符合公司治理要求下，子公司薪酬水平应与其当年利润目标实现情况及考评结果挂钩。

4. 执行重大财务事项报告机制。控股子公司重大财务事项包括增减注册资本、发行资本性债券或其他资本性证券、参股或控股设立下一级子公司、年度财务预决算方案、年度资本使用及表内风险资产增长计划、利润分配方案、重大固定资产投资等。控股子公司重大财务事项须事前向集团总部请示同意后，由控股子公司按内部法定程序实施。除重

大财务事项向集团总部请示报告外，总部对控股子公司所有重大财务信息享有知情权。控股子公司发生的重大财务事项或重大突发财务事件，须实时主动报告集团总部。

5. 实施财务、审计监督。控股子公司应当建立适当的财务管理内部检查和监督机制，设立内部审计部门，确保公司财务管理内部控制的有效性。控股子公司应聘请与集团总部一致的会计师事务所对定期财务报告实施审计，并积极配合集团和集团外部审计师执行合并报表相关审计程序。控股子公司接受集团总部的财务监督，对于集团总部关注的控股子公司的重大财务会计问题，经集团总部研究批准后，可以向控股子公司提出专项审计项目实施要求，发挥审计监督对子公司经营管理层的重要约束作用。

6. 构建集团化财务管理信息平台。在集团统一信息规划下，围绕外部监管和内部经营管理的要求，建立集团内部共同使用的统一数据标准，借助信息化系统建设，提升财务管理效率。根据集团业务发展的实际情况，在财务信息工作规划上，优先推进基础公共数据标准化，着力强化统计口径的一致性，加强标准管理的体制机制建设、数据管理职责分工与数据采集管理。紧密围绕业务发展战略，充分挖掘数据的价值，增强信息服务的易用性、易读性和互动性，提高财务数据运用水平，增强集团核心竞争力和可持续发展能力。

（作者单位：兴业银行总行计划财务部）

责任编辑 达青