

变化的传导机制,为资产价值合理性评价提供有力支持。

四、持续推进重大改革落地,做好财会配套支持保障

一是加大脱贫攻坚支持保障力度。推进脱贫攻坚巡视整改任务落实,加强对“三区三州”(西藏自治区和青海、四川、甘肃、云南四省藏区及新疆南疆四地区,四川凉山州、云南怒江州、甘肃临夏州)等深度贫困区域和其他国家扶贫重点县域支行的绩效考核,全额满足金融扶贫投资需求。二是持续深入推进“三农”和普惠改革。切实加强资源统筹管理,加大“三农”县域资源倾斜和保障,推动“三农”业务稳健发展和市场竞争力持续提升。单独制定、完善“三农”考核方案和普惠专项评价,突出互联网金融服务“三农”、“三农”特色业务和普惠业务发展。继续单独安排、充分保障“三农”县域费用和固定资产投资需求,加大“三农”和普惠战略投入,对重点机构和重点产品配置专项战略费用,强化对西藏、新疆、四省十藏区等边远地区经营机构的固定资产投资支持,全力支持“三农”县域战略转型和业务发展。三是持续推进直营机构改革。扎实做好直营部门业绩计量,持续开展直营业绩监测分析。按“以收定支”模式配置直营机构财务资源,建立激励与约束并重、机构自主统筹、业务内生发展的预算机制。四是全力支持金融科技和业务转型改革。完成科技资源财务预算管理优化和成本归集分摊机制的落地实施,逐步提升科技资源管理效率和使用效益。对接网络金融业务体制机制改革,完善专项营销费用配置机制,做好网络金融业务营销拓展财务资源保障。

五、夯实财会管理基础,取得风险防控新进展

一是持续加强财务开支管控。强化费用管控机制建设,强化费用重点管控,规范财务开支行为。全力推广应用线上电商采购模式,加强电商平台采购监控,逐步改进采购流程。二是夯实外包管理基础。进一步完善业务外包管理制度,强化业务外包风险管控,优化外包开支结构。三是推进闲置固定资产常态化治理。继续执行闲置资产利用处置与新项目准入、零购预算、经济资本等联动机制,严控闲置固定资产新增。明确年度闲置压降目标和具体工作任务,按月监测、按季督导,积极协调推进闲置固定资产处置。四是加强基建项目精细化管理。适应性调整基建项目审批流程,提高项目审批管理效率。规范基建项目规划、立项、竣工入住、竣工决算等环节的申报和审查管理,进一步加强基建项目精细化、规范化管理。五是推进税务管理提升工程。积极贯彻落实国家财税政策,完成深化增值税改革和小微企业贷款利息免征增值税落地实施工作,推进税务管理数字化转型,夯实税务基础管理,加强税务风险管理。六是夯实财会信息系统基础。持续推进财会领域数字化转型落地实施,完善综合财会管理平台建设,提升集团财会一体化管理水平。

六、深化财会合规建设,满足强监管新要求

扎实开展风险合规“5+1”专项治理。开展财会风险合规、费用开支、服务收费、闲置资产清理及固定资产数据等

五项治理,以及本级机构、子公司和境外机构风险合规评估检查。组织完成财会条线尽职监督检查。完善检查组织实施方式,突出检查重点和关键点,提高检查质效,进一步夯实财务合规管理基础。持续做好内外部检查整改工作。加强问题整改管理,强化问题整改评估,全面提升整改质效。开展绩效考评综合治理。坚持问题导向,深入推进全行绩效考评综合治理工作,切实为基层行减负。组织指导全行财审会运作。对接落实财会授权方案,优化总行财审会审议标准,进一步规范组织财审会运作。开展财审会运行制度及执行操作专题培训,提升财审会运行管理人员能力,提升全行财审会运作管理水平。

(中国农业银行股份有限公司财务会计部供稿)

交通银行财务会计工作

2019年,交通银行财务会计工作围绕新发展理念和高质量发展主线,突出价值创造和分行主战导向,不断提升规范化、精细化、智能化水平。紧密围绕集团年度经营目标,以考核激励工具组合推动高质量发展,以成本管理落实降本增效,以财务管理加强合规管控,以管理会计提升精细管理,以数据信息支撑经营决策,以党建工作强化组织保障,为集团业务“稳中有进、稳中提质、稳中向好”作出积极努力。

一、坚持服务实体经济,突出高质量发展核心目标

预算财务部作为全行资源的“总调度”,在“定总量、定政策、定考核”的过程中,充分发挥考核“指挥棒”的作用,在落实中央工作部署、服务实体经济、促进集团高质量发展等方面做好统筹安排。通过绩效考核充分引导经营主体提升市场竞争力,通过联动利益分配机制强化协同激发合力,通过优化资源配置提升分行自主资源配置效率,通过数据治理推动集团数字化智慧化转型。在大力支持实体经济、履行大行责任担当的同时,聚焦高质量发展,推动集团经营业绩稳中有进。

二、持续加强预算管理,考核聚焦价值创造

(一)持续加强预算管理,有效传导经营目标。在统筹考虑内外部经营形势、市场预期、同业竞争等因素的基础上,做好境内外分行、直营机构、子公司、板块部门的预算编制与执行情况监控,有效发挥预算管理对集团业务经营的前瞻指导作用。

(二)凸显价值创造导向,考核突出正向激励。创新绩效考核模式,突出“价值创造”,不唯计划唯市场,引导分行争先进位。“赛马制”首年激励成效显著,“争先进位”氛围浓厚,集团业绩稳中向好。2019年末,集团归属母公司净利润同比增长4.96%;利息净收入同比增长超10%,为近六年以来最优水平。着手构建综合竞争力评价和经营绩效考核并重的“双支柱”考评体系,创新绩效考评工具,统筹兼顾长

短期激励,引导经营单位树立长期业绩观。

三、完善资源配置机制,激发全行发展活力

(一)强化营运成本管理,提升资源配置效率。成本管理延续“短期目标管控、中期机制约束、长期转型投入”框架,重点优化费用配置挂钩方法,资源向业务发展倾斜,保人事、压营运、促业务,鼓励分行加大IT投入,成本收入比下降明显,成本增长实现“双降”。2019年末,集团成本收入比30.11%,较上年同期下降1.39个百分点。完成《商业银行内部服务计价应用实践研究》课题,通过将市场化机制引入企业资源配置体系,完善投入产出评价体系,提高成本精细化管理水平和资源配置效率。

(二)遵循政策工具定位,动态优化政策工具组合。从优化资产负债配置、撬动战略型重点业务发展、深化集团内联动协同出发,加大资源统筹激励力度。在主体考核外设立多渠道政策工具,对经营单位开展激励推动。专项行动资源主要投向激励符合战略导向、获客转收入以及有明确监管要求的项目,进一步增强资源投入的精准性。

(三)完善辖行转型发展,推动实账落地辖行及网点。制定印发《2019年省辖分行改革发展行动计划》,明确各层级职责,协同推进基层行转型发展。省分行承担主体责任,差异化制定辖行政策;省辖行坚持零售战略转型方向,横向强调零售与普惠业务战略协同、纵向强调省分行和辖属行战略传导落地;基层机构推进新时期渠道转型工程,以网点综合化为抓手,做到“线上+线下”双线协同。

四、发行债券充实资本,加强资本精细化管理

(一)多措并举完成永续债、二级债、金融债发行。充分把握2019年低利率时间窗口,紧密推进债券发行工作,共计发债1700亿元,为历年最大发行量。其中:永续债400亿元,二级债400亿元,金融债900亿元。同时,协助财政部做好150亿元人民币国债发行工作,自2009年以来连续18次牵头协助财政部开展离岸人民币国债发行工作。把握经营单位中长期外债发行需求,做好集团外债管理。

(二)加强经济资本管理,合理配置提升回报。深化资本管理高级法考核应用,强化经济资本配置管理,突出资本效率和资本回报要求,引导经营单位自主平衡风险收益。推进海外行、子公司增资事宜,加强附属机构资本管理。

五、严防金融合规风险,推进财会管理基础建设

(一)夯实财务制度基础,加强财务合规管理。从制度层面完善设计,着手建立财务合规长效机制,完善财务合规8项制度;加强全行财产统保工作,做好全行投保和未决赔案清理工作。积极配合审计署、中国银行保险监督管理委员会、中国人民银行等监管机构现场检查,对照中央巡视整改情况“回头看”工作要求,对反馈问题主动整改,并以此为契机提升自身财务管理水平,执行规范化要求。

(二)扩大采购公开渠道,推进闲置房产处置。启动智能采购平台开发建设,创新采购管理手段,加速数字化转型。严格规范单一来源采购及采购方式变更的审批管理工作;

坚持公开招标和单一来源采购项目占比“一升一降”的任务目标。结合网点综合化发展,加快推进网点转型,全面超额完成存量网点面积压降计划。

(三)推进新准则实施工作,提高对外披露报告质效。完善IFRS16(《国际财务报告准则第16号——租赁》)实施后相关对外披露信息编报流程,顺利实现新准则的落地。加强对外披露报表的质量控制,有序开展2019年外部审计师管理和2020年外部审计聘用工作。修订《交通银行会计政策、会计科目及内部账户管理办法(2019版)》,下发《交通银行会计并表管理办法》,完善全行并表管理基础制度体系;做好海外分(子)行披露类信息质量监控工作,指导做好IFRS16实施过程中的数据移植、报表填报工作,提升准确性。

(四)扎实开展税务工作,提升应税事务管理能力。结合最新的税收政策要求,对年度所得税清算工作提前部署、加强指导、统筹安排;首次申请固定资产递延纳税、境外子公司分红境内抵免事项;积极推进增值税税率调整,完成小微企业贷款利息增值税免税系统改造,实现税收优惠政策的合理安排、最大限度使用。修订《交通银行税务管理手册》,做好税收新政宣传培训,积极配合税务局的核查工作,有序开展增值税各项工作。

六、优化数据治理体系,推动集团数字化、智慧化转型

(一)优化数据治理体系,强化数据质量管理。搭建集团数据管理运用平台,形成“数据资产+商业智能分析工具(BI)+实验室”的三大支柱架构,为交通银行用到数、用好数提供一站式服务。建设全行重要指标库,形成资产负债、客户管理、监管披露等十大指标主题,为全行重要指标“统一口径、统识共享”提供基础支撑。先后成立案防实验室专区、人脸识别实验室专区、长三角实验室专区,为数据分析挖掘需求提供服务。

(二)推进价值平台建设,加强客户综合贡献分析。加快推进价值平台建设,实现考核数据共享,支持经营单位自定义个性化考核方案。构建以RAROC为核心的客户综合贡献评价体系,将全行业务发展聚焦到客户的拓展、提升和留存上来,为不同条线的客户管理系统提供数据支持,助推前台条线部门提升客户管理能力。

七、严格落实基层减负,基层减负取得新进展

(一)严格落实基层减负,大幅精简考评体系。强化条线管理职能,牵头各部门梳理考评体系,各类条线考评办法由25个精简到10个,精简率60%;考评指标由560个精简到196个,精简率逾65%。

(二)提高数据使用效率,减轻基层报数负担。盘点交行28万+数据资产,整合形成近30张数据宽表,减少50%取数工单,提高了用数便利性;减少83张手工报表填报量,经试点分行评估,可释放基层客户经理一个小时左右案头工作时间。

(交通银行股份有限公司预算财务部供稿 蒋喆斐执笔)