

计划目标。为将全行财务收支预算与各经营单位利润计划深入对接,激发经营单位潜力,引导提升盈利能力和水平,结合全行利润情况分析,提炼财务可持续发展中的问题,对2020年经营管理提出21条增收节支、开源节流的具体建议,并制定16项量化目标。通过建立增收节支建议落实情况台账,定期汇总、核实、报告完成情况。根据最新业务数据测算全年利润情况和年度财务目标,及时调整财务安排,确保实现年度财务目标。定期跟踪全行利润,多次召开全行专题工作会议,要求全行各单位严格落实总行增收节支措施,督导各经营单位和条线管理部门分解利润目标、研判财务形势、压实管理责任。

(二)聚焦新会计准则落地,完成新旧金融工具准则转换。2019年启动新旧会计准则转换工作,开展了全行各类业务的全面摸排梳理和差异分析,完成方案设计和专业计量模型搭建,先后进行4次数据测算。2020年,新旧会计准则转换工作圆满完成,在信用风险管理、资产配置、审慎监管等关键领域全面提升核心管理能力,助力全行防范系统性金融风险,切实提升风险计量和管理水平。

(三)全力支持IT蓝图建设,服务全行改革发展重点任务成果明显。全程参与并完成11个蓝图系统的业务讨论、详差和高阶差分析、需求书编写、需求评审、UTA测试等工作,配合推进4个旧线保留系统改造。按照IT蓝图建设部署配合数据迁移,组织总分行各单位对50余万个内部账户进行全面梳理、逐户评估、深入分析,对其中近40万个内部账户分两批次完成手工销户。

## 二、精细化管理取得成效,增强条线管理效能

(一)提前安排、反复沟通,合理下达指标,满足经营单位需要。统筹安排费用指标,下达费用和固定资产购置指标,在优化资源配置的基础上最大程度满足业务需求。结合业务实际,多次预核和调整全行指标,既满足各单位指标需求,又合理控制在标准范围内。

(二)规范管理,从严从实安排,完善项目预算评审闭环管理机制。规范项目预算管理及第三方预算审批流程,制定预算编制模板,明确各环节办理时限,提高预算编制质量和审批效率。加强全行租赁营业场所预算管理,以合规合理为前提,完成分行营业场所租赁预算审批,为分行业务正常开展提供基础保障。

(三)逐步完善全流程税务管理体系,提升税务人员业务水平。对涉外业务相关的境内外税收政策和法规进行系统性分析并提出工作建议。健全税务管理制度体系,通过编写发布税务常见问题解答、组织开展视频培训等方式,提升税务人员业务水平。

(四)进一步健全制度体系,做好制度培训。以完善制度、防控风险为重点,对标内外部政策规定,印发财会制度9项,完成43项制度的初稿编写和交叉复核。先后组织开展13次全行性的现场与视频制度培训,主要涉及会计制度、管理会计、税务管理与新金融工具准则执行等方面内容,培训近千人次。

(五)扎实推进内外部检查整改。研究制定分行2020年

财务会计现场检查计划。编制检查大纲、统一检查标准,明确检查流程,对检查人员开展培训,做实财会监督。

(六)做好2020年年终决算各项工作。组织召开年终决算工作会和年终决算工作汇报会,部署相关工作。细化工作流程和分工方案,督促各决算单位按期落实工作进度,设计评比指标。组织业务培训,协调行内单位做好与会计师、税务师事务所的工作配合,确保年终决算工作顺利完成。

## 三、提升经营分析水平,发挥财会参谋助手作用

聚焦行领导关注事项,强化专项研究。关注各板块利润情况、信贷业务效益情况等重点领域,全面反映和评估全行各项经营成果,持续优化收入分配和成本分摊方法,报送全行利润情况报告。就全行近年经营活动财务表现、全行信贷业务效益等重点业务领域开展深入分析,提交各类专题分析材料。定位特定贷款产品、行业效益等突出问题,开展行业产品专题研究。每月开展经营分析,深入分析研判财务形势,开展利润滚动预测,增强财会分析的主动性和前瞻性。加强分支机构盈利状况等针对性分析,着力发现和推动解决全行发展中的主要矛盾。进一步突破从传统会计核算角度出发的财务分析,通过对全行业务、会计等各类数据信息的梳理加工,为银行决策提供支持。

## 四、党建与业务融合,提升政治机关意识

始终把党的政治建设摆在首位,贯彻落实党的十九届四中、五中全会精神,助力脱贫攻坚。强化担当,加强条线管理和队伍建设,确保党中央决策部署和行党委工作安排落地落实落细。充分发挥党员模范带头作用,对紧急工作、特殊情况,压紧压实责任。持续推进党风廉政建设,召开党风廉政建设专题会,总结部署部门内部工作。加强纪检队伍建设,对纪检联络员进行专项培训,增强履职能力。

(中国进出口银行财务会计部供稿)

# 中国农业发展银行 财务会计工作

2020年,中国农业发展银行财务会计工作以党建统领全局,进一步深化财务管理改革,持续推进业财融合,有效夯实财会合规,不断加强科技支撑,财务可持续发展基石更加稳健。

## 一、加强财务管理体制改革,推动重点举措落实落细

(一)稳步推进全面预算管理,有效发挥战略导向作用。以价值导向服务全行战略目标,改进预算编制方法。全口径编制FTP利润预算,进一步将风险成本纳入预算范围,引导各行加大不良贷款清降力度,更加注重业务发展与风险防

控的动态平衡。优化完善三年滚动预算,提高中长期财务预测和应对能力。秉持“财务思维看业务”理念,通过财务收支分析寻找业务驱动的发力点,发掘业务发展的优势,揭示“短板”,提出化解矛盾路径和可行应对策略。定期监测利润情况,狠抓降本增效,管控风险成本。

(二)持续优化财务资源配置,有效激发价值创造潜能。着力重建新机制、新规则。坚持分类施策,细化保障性财务资源要素、标准,根据地区差异设置调整参数,核定标准更符合实际。激励性财务费用首次与经营计划联动挂钩,区分政策性和自营性两类业务,分类差异配置,进一步体现政策性导向。强化战略性资源定向保障配置,提高精准扶贫贷款和粮油油贷款的挂钩权重。加强费用开支的合规性和节奏性管控。完善差旅、接待费用等管理办法,合理划分事权、财权、执行权边界,力促财务相关管理架构和流程更加科学。大力压缩消费性支出,并加强序时列支进度督导。加强资产管理和指标配置。完成基建、公车、固定资产等制度修订,综合考虑各行情况及时下达固定资产指标。

(三)深化财务集中核算改革,有效提升管理质效。从职能岗位、账套体系、资金账户、影像审核、科技支撑等多个维度持续深化集中核算改革和流程优化。制定总行本级和直属机构财务集中核算实施细则,进一步完善制度体系。完善直属机构体制调整,实现统一核算账套,统一支付账户,统一数据报表。推进财务管理系统二期功能优化和差旅模块研发建设,智能差旅平台及配套改造进入研发阶段,编制完成党工团经费核算管理业务需求方案。监测系统运行和业务处理。新冠肺炎疫情期间及时启动应急机制,明确岗位人员互备、备用金支付和影像审核应急措施,进一步增强应急处突能力。

(四)逐步建立管理会计体系,不断丰富价值管理工具。推进管理会计数据集市建设。全面获取、加工、汇总管理会计决策分析所需数据,整合管理会计各应用系统回流的业务指标,提供统一数据平台,为提升管理会计的整体应用效果夯实基础。推进成本分摊系统和多维盈利分析系统上线试运行。构建成本分摊模型,实现运营成本的合理分摊;建立全行账户级全收支要素价值管理平台,拓展价值分析的粒度、深度和广度。启动业绩评价系统建设。完成需求书编写,启动招标采购工作,推动建立多维绩效管理平台和综合分析评价平台两大功能模块,提升经营分析和绩效管理的自动化、智能化水平。

(五)健全采购管控体系,提升采购工作质效。完善制度,健全管控体系。修订制定非集中采购管理办法、集中采购操作规程、单一来源采购项目管理规范、采购供应商管理规范等制度办法。规范操作流程,节约采购成本。对采购物资进行精细化分类,构建供应商管理库,积极引进电商平台采购模式,有效降低全行采购成本。创新方式,提高采购效率。针对新冠肺炎疫情特殊情况,打造线上线下相结合的招标服务模式,为全行业务发展和系统运行提供保障。创新载体,促进采购业务信息化发展。将采购流程、供应商管理、招标代理机构管理等各个环节嵌入系统,实现全流程管控,提升风险防控水平和采购质量。加强条线集中采购报备管

理,严格控制单一来源采购,规范各级管理行集中采购操作程序。

## 二、发挥政策职能作用,服务国家战略

(一)支援抗击新冠肺炎疫情。疫情初期先后两次向湖北慈善总会捐款。及时出台应急保障措施,明确疫情防控物资列支渠道,保障疫情防控合理开支需求。指导各级行贯彻执行疫情防控税收优惠政策,全力保障财务管理系统稳定运行。建立疫情防控绿色通道,研究制定集中采购应急方案。统筹做好财务收支监测和业务经营分析等,为支持疫情防控和复工复产摸清财务底数。

(二)助力脱贫攻坚。财务资源配置向扶贫倾斜。对精准扶贫贷款进行上浮折算后挂钩安排激励费用。优先满足未摘帽52个贫困县和“三区三州”深度贫困地区所在行车辆购置和公务交通费用需求。同比提前分配省级分行扶贫捐赠指标,全力支持贫困县脱贫摘帽和巩固脱贫成果。规范扶贫捐赠资金管理使用,提高扶贫资金使用效益。定点帮扶有效落实。全年安排定点扶贫县捐款指标同比大幅增加。协调帮助贵州省锦屏县引进帮扶资金,条线员工积极参加消费扶贫,积极推进服务挂牌督战工作。梳理并合理解决四川省凉山州等扶贫财务资源缺口问题,参与四川省凉山州脱贫攻坚专项巡视“回头看”发现问题整改督导工作。

(三)有效统筹减费让利与国有资产保值增值。统筹规模、质量与效益,密切关注减费让利政策落地实施,做到应减尽减、应让尽让。

## 三、贯彻落实治理体系现代化要求,夯实财会管理基础

(一)健全制度体系。根据财务治理体系现代化要求,围绕新会计准则实施、财务费用核算管理、资产基建规范操作等方面,聚焦问题,对标同业,注重制度的完备性、匹配性、适应性。进一步明晰操作标准,减少理解偏差和操作弹性,扎紧织密制度的笼子。

(二)强化内控制约。科技赋能,增强系统硬约束。将制度嵌于系统,逐步构建上下游一体化、要素标准化、管理流程化的财务管理系统。依靠财务管理系统线上监督职能,支撑非现场检查。发挥账务和影像集中优势,通过远程调阅影像,追溯业务源头,提升检查的效率与成果。专门配置查阅功能用户,服务纪检监察和合规管理等部门开展非现场日常监察和专项检查。深化“事权、财权、执行权”三权分离改革,以改革集中采购为突破口,探索集中采购岗位之间的相互制约、职能分离;依据授权合规审批财务支出事项。落实内外部检查问题的整改。完善内部评价标准和内部控制评价工具表,不断提升整改质效。

(三)顺利实现会计多目标任务。兼顾新旧会计准则转换、系统升级改造、制度科目修订等工作,周密部署,一体式推进,多路径协同。加强报表数据管理,积极配合外部审计。明确核算办法细则,定期分析业务产品分类,梳理新准则涉及系统改造需求,推进改造建设工作。新金融工具、租赁和收入准则落地实施。根据年终决算任务安排,明确时间