

债及普金债，有效补充稳定资金。定期开展流动性风险压力测试，重检境外行和子公司应急计划，提前做好流动性安排；组织开展人民币流动性风险应急演练，提升集团流动性风险抵御能力。

### 五、推动数字化转型，打造全行级价值管理平台

(一)突出价值引领，建设矩阵式价值管理体系。构建总分辖支一体化、条块结合的价值链管理体系，通过预算预测、分析监测、考核评价、资源配置四大功能模块建设与应用，将全行战略目标和价值创造导向逐级传导至基层网点、客户经理等最小作战单元，以统一数据、统一平台强化统一管理，减少“各说各话”，提高决策效率。

(二)聚焦核心问题，以精细化管理推动价值挖潜。支持机构、板块、部门、客户、产品、客户经理多个维度的业绩核算与评价，通过灵活检索、报表定制等功能，满足分行不同管理场景下的分析应用需求。聚焦存量业务挖潜，构建代发联动效益、亏损户及裸贷户分析等专题报表，促进低产低效业务提升，鼓励做大综合收益。

(三)坚持用户导向，深化平台共建共用共享。发挥平台聚智聚力作用，通过组建专班、蹲点调研、应用案例评选等方式，加强总分共建，融合各级用户需求，推动分行特色功能在全行范围内复制推广。紧抓辖行与中支应用，按照“1家分行+1家辖行+1家中支”的模式，逐家开展实地宣讲推广，基本实现省直分行全覆盖。

### 六、强化集中采购管理，提升采购质效

(一)整章建制，加强集中采购体系建设。完善采购制度流程，出台供应商不良行为处理、电商采购风险管理等规范性要求，修订集中采购目录，探索集团化集中采购模式。推动重点关注供应商清单管理制度落地，通过数据分析识别高中标次数、高中标金额、高依附度供应商特征；推动各单位建立重点关注供应商清单，对清单内供应商涉及的项目从严管理，提升风险防控能力。探索建立供应商寻源和市场调研工作机制，了解市场标情，校准优化采购需求和采购方案。

(二)优化采购系统建设，数字赋能采购管理。推进智采商城系统建设，通过智采商城的上线，实现电商商品上架审核、全流程电商采购行为监控、发票报销和预算管控等功能。在境内子公司推广上线智采系统，实现对集团内机构集中采购工作的系统化流程管理。探索建设电子招投标子系统，尝试解决“采中”环节线上化的难点和断点问题。完善智采系统功能，全面改造系统主

流程，全新改版“采知道”，提升响应速度和用户体验。

### 七、夯实财税管理基础，强化合规管理

(一)提高会计核算质量，提升税务管理精细度。完成新保险合同准则的顺利实施，做好会计准则研究，对新产品、新业务进行核算支持，提高会计核算质量。强化全行税务合规管理和风险防范，加强税务管理制度建设和培训；重点梳理业务类增值税发票，优化开票流程，推进数电票项目立项及需求开发，加强增值税进项抵扣率管理；完成2022年度所得税清算工作，开展境外行税务管理政策研究。

(二)开展严肃财经纪律专项治理。聚焦营业费用、基建房产、集中采购等重点领域开展专项治理，在自查基础上抽调条线业务骨干对多家省直分行、子公司进行现场检查。督促各单位压实整改主体责任、按期完成整改工作。

(三)完善财务合规长效机制。制定修订营业费用配置、业务招待支出、基建财务管理、房产建设标准、基建房产项目审核等方面规章制度。加强财会监督与行内其他监督力量的协同，强化财经纪律严的氛围。优化财务系统合规监控功能，利用系统规则增强制度执行的刚性；实施费用合规监控信息分级管理，明确分类核实差异化要求，实现合规与效率更优平衡。上线基建房产管理系统的房产管理功能，规范房产租入和闲置房产处置管理。

(交通银行股份有限公司财务管理部供稿)

## 中国长城资产管理股份有限公司 财务会计工作

2023年，中国长城资产管理股份有限公司(以下简称公司)财务会计工作贯彻落实公司党委各项决策部署，立足财务会计、管理会计、财务共享三大职责，较好地发挥对公司改革发展的“服务、支持、保障”作用。

### 一、深入调查研究，发挥业财险协同效能

(一)深入基层调研，提升财务质效。深入8家分公司开展调研，了解基层单位财务管理方面存在的难点、痛点、堵点问题，并形成《重组项目的财务价值影响分析》《抵债资产相关涉税问题研究》《推动财务数智化建

设《持续提升财务共享服务效能》等专题调研报告。回应基层关切，开展专题培训，引导经营单位围绕提升资产价值、提高营业收入和增加现金流入三个核心要素，加快存量资产盘活，提升经营效率。

(二)开展专业研究，发挥参谋助手作用。开展子公司价值分析、营业收支分析和现金流分析等研究，引导发现问题，提升业务经营管理水平。

(三)主动靠近一线，支持业务经营。树立业财险协同意识，主动对接业务一线提供专业支持，有效指导集团首例涉税仲裁案件，成功维护公司利益。优化项目审核机制，按产品类型制定标准化审核模板，提高方案质量和审核效率，揭示项目盈亏平衡点和税务隐患，有效降低项目财税风险。做实业财险协同工作机制，发挥财务部门的统筹、协调、预警作用，梳理业务经营涉及的重点单位、重点项目、重要事项、重要节点清单，分类施策开展专业辅导和督导，促进实现财务成果。

## 二、强化考核引领，支撑公司发展

(一)加强全面预算管理，促进实现管理目标。抢抓早下发全年各项经营计划，合理安排年度各项业务经营活动。按季监测预算执行情况，及时发现业务经营中存在的问题，提出管理建议。制定公司2023—2025年高质量发展行动方案，制定公司2023—2027年中长期发展规划，明确未来经营战略与总体计划，做好年度经营计划与中长期规划的有效衔接。

(二)优化考核体系，强化风险防控。优化激励约束机制，完善经营单位考核办法。制定分公司考核办法，坚持党建引领，强化风险防控，兼顾保稳定因素。制定子公司考核办法，坚持“一司一策”原则，引导降风险、提质量，提升股权价值。制定总部业务部门办法，引导做优做强自营业务，发挥条线引领作用。制定重点项目考核办法，鼓励存量项目化解、优质增量投放和开展轻资本业务，奖励资源进一步向基层倾斜。制定历史绩效清算方案，落实管理责任，为重塑机制奠定基础。修订风险连带责任奖惩机制，结合首年执行情况进行修订完善，突出奖惩与项目风险相匹配的原则。

## 三、加强资产负债管理，优化内部资金转移定价

(一)加强流动性管理，防范流动性风险。制定季度及年度融资计划，明确资产负债缺口、期限结构及债券发行目标，为负债端管理提供依据。制定2023年度子公司流动性支持限额，每两周开展子公司对外融资情况

统计，及时监测融入总量、融资结构、授信余额等数据变化，动态完善子公司流动性支持方案，逐步降低子公司对母公司的负债依存度。按月开展流动性缺口压力测试，及时监测流动性风险状况，适时调整流动性风险应对策略，保障流动性安全，确保公司稳健运营。

(二)优化内部资金转移定价(FTP)，支持公司业务发展。以引导回归主业、调整资产端业务结构为基本原则，优化内部资金转移定价。根据外部融资成本变动情况，及时调整内部资金价格，传导负债端压力。对存量借款定价统一下浮12%，降低分公司资金成本负担，支持业务开展。调减违约债券、房地产行业产品定价，制定房地产纾困再贷款内部借款细则。鼓励加大资产处置和现金回收，形成资产端和负债端的双向良性互动。开发上线FTP计算器，实现系统试算和结果展示，方便经营单位开展定价分析，提高管理效率。

## 四、严肃财经纪律，树立过紧日子思想

(一)完善顶层设计，健全财务制度。注重财务制度建设，扎紧制度的笼子，修订完善《财务审查委员会管理规程》《固定资产和无形资产管理办法》《营业外收支管理办法》《对外捐赠管理办法》，提升财务制度的指导性、可操作性。

(二)加强费用审核，全面落实过紧日子要求。加强费用预算管理，严把费用预算审核关，全年召开16次财审会，审核各项费用预算3.75亿元，对不符合降本增效原则的成本支出应减尽减；完成27个集采项目，压降预算近600万元。加强费用事后监督管理，按季开展费用开支情况分析，针对异动问题提出管理建议，督促各经营单位严格执行各项财经纪律，严格落实中央八项规定精神，费用管控收到成效。

(三)提升监督效能，加大财务督查整改力度。开展驻沪机构办公用房专项整合，发挥协同效应，节省租赁费用开支。加大现场检查力度，赴子公司开展“违反财经纪律侵吞公款”专项检查，赴分公司开展财务专项检查，以查促改，督促提升财务管理水平。完善财会监督与巡视、纪检、审计的协调机制，共享执行财经纪律和集中审核中发现的问题，形成常态长效监督合力。

## 五、完善财务共享机制，数智化赋能业务发展

(一)发挥集中审核职责，加强财务管控。发挥集中审核“守门人”职责。健全集中审核管理机制，完善审核标准，优化审核流程，强化审核人员培训，服务业

务发展。全年累计审核各类单据15万余笔，综合驳回率0.05%。按季开展集中审核结果考核与通报，督促整改，弥补短板，夯实财务管控基础，提升核算质量。

(二)开展监管报表报送和产权登记管理。全年零差错报送报表400余张，数据60余万条。组织开展中国人民银行报表源头数据核查，核对基础数据百万余条，提升基础数据质量。强化产权登记管理，查缺补漏，全面梳理公司成立以来80余家产权登记单位的历年档案资料，建立完整的产权登记档案，填补此项档案管理空白。建立产权电子化档案，夯实产权基础管理。

(三)利用技术支撑，提升运营效率。提升报表自动化水平。开展EAST财务数据报送，实现系统自动化取数，有效保障数据质量，做到不增加分公司补录负担。丰富数据产品，推动业财数据集市上线，提升数据整合能力；完善报表系统统计功能，提供多维灵活的数据服务。完善系统功能，提升OCR识别服务效果，解决业务通知单系统优化需求50余个，上线银企直连系统，提升准确性和便捷性，强化财务内控。简化系统流程，优化估值、减值数据打包处理功能，实现系统自动制单，显著提升结账效率。

(中国长城资产管理股份有限公司计划财务部供稿)

## 中国中信金融资产管理股份有限公司财务会计工作

2023年，中国中信金融资产管理股份有限公司(以下简称公司)财务会计工作落实公司党委决策部署，融入中信集团财务管理体系，把握“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”职能定位，推动财务管理转型，提升财务管控规范化、标准化、精细化水平。

### 一、融入业务发展，拓展业财协同空间

统筹组织年报中报。建立内外协同、上下联动的沟通汇报机制，将盈利预测、财务收口和审计沟通工作有机结合，推进信息实时共享，提升决算准确度。紧盯重点工作，按时推进减估值滚动预测和入账。按时出具2022年度审计报告和2023年中期审阅报告，推进2023年度审计工作，展现公司“一年走上正轨”向好趋势。

完善财税支持机制。健全财税支持组织体系，加强财税政策研究，加大重大项目财税支持，财税价值创造

成效显著。提高项目审核质效，加强报审项目财税影响问题实质性审核，高度关注交易结构合规性，提出交易结构、适用税收政策、账务处理等可行性建议。

建立资产包项目管理核算账。研究提出资产包项目全生命周期精细化核算方法及建议，配合完善资产包管理机制、优化考核政策。开发上线资产包项目管理核算账系统模块，实现资产包项目从收购到处置全生命周期成本核算，支持多维度展现资产包盈亏水平和评价指标，探索财务管理精细化为业务赋能的有效路径。

### 二、把握“三个强化”，提升财务管控能力

强化费用管控力度。落实过紧日子要求，加强源头管控，细化预算颗粒，从严从紧编制预算。加强重点费用事中监控，按月监测分析差旅费、招待费执行情况并适时提示。实施营销费用专项管控，出台管理制度，强化过程管控，实现预算前置控制、敏感词筛查、负面清单拦截等系统控制。强化业务招待管控，严格规范公务接待对象、标准和条件。规范业务费用支出，通过全成本核算强化业务费用成本效益分析，压实申请单位主体责任，夯实总部归口管理部门实质审核。

持续优化财税管控。加强税收政策宣导，完善税收政策库、信息库，组织开展专题培训，向监管部门报送多份税收政策建议材料。完善母公司企业所得税汇算机制，推进母公司企业所得税汇缴提速，提高汇缴数据精准度。结合项目审查发现问题，印发税务指导意见等工作文件，指导经营单位合规做好业务安排。

优化财务管理考核评价。对标中信集团考核导向和公司重点工作任务，制定节流降本、财务质效、审计数据偏离度、营销费用预算管理、闲置物业提效5类考核指标，探索建立财务管理全面考核评价体系。

### 三、创新管理机制，加强财务风险管控

全面健全集中采购管理体系。修订完善制度体系，制作操作手册、规则指南，加强采购计划管控，优化需求管理，推动采购规范化、标准化、信息化。持续提升采购公开度，从严管控单一来源采购方式，提高公开招标项目占比。启动集中采购管理系统建设，建立全流程线上管理体系，实现操作公开、过程受控、全程在案、永久追溯。

强化境外财务管理。出台境外投资财务管理制度，组织开展境外资产排查、“违反财经纪律侵吞公款”专项整治及境外资产形态摸排，及时收集、报送境外投资