

通财



通用技术集团财务有限责任公司
GENERTEC FINANCE CO.,LTD.

季刊 / 内部刊物 总第 002 期



庆祝中国共产党成立100周年
The 100th Anniversary of the Founding of
The Communist Party of China

深入开展党史学习教育

发扬延安精神 书写时代华章

金鸿雁

学党史 悟思想 办实事 开新局

王文兵

多措并举有序推进党史学习教育走深走实

通用财务公司党委

推进业财融合 深挖财务潜能

蔡小华

推进精益管理 助力企业高质量发展

张颖





深入开展党史 学党史 悟思想



一、重大意义

2021年是中国共产党成立100周年。在全党开展党史学习教育，是以习近平同志为核心的党中央立足党的百年历史新起点、统筹中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局、为动员全党全国满怀信心投身全面建设社会主义现代化国家而作出的重大决策，正当其时，意义重大。

二、总体原则

开展党史学习教育，总体原则是要坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，紧紧围绕学懂弄通做实党的创新理论，以集团三级单位以上党员领导干部为重点，坚持学习党史与学习新中国史、改革开放史、社会主义发展史相贯通，做到学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行，教育引导财务公司广大党员干部学党史、悟思想、办实事、开新局，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，突出精神文化引领、突出学用结合、突出财务公司特色、突出担当作为、突出惠及职工，守正创新、抓住机遇，锐意进取、开辟新局，推动财务公司高质量发展，以优异成绩迎接建党100周年。

三、目标要求

1 坚持学史明理

2 坚持学史增信

3 坚持学史崇德

4 坚持学史力行



红船启航



南昌起义



万里长征

党史学习教育

办实事 开新局

四、学习内容

- √ 深刻铭记中国共产党百年奋斗的光辉历程。
- √ 系统掌握中国共产党推进马克思主义中国化形成的重大理论成果。
- √ 深刻认识中国共产党为国家和民族作出的伟大贡献。
- √ 学习传承中国共产党在长期奋斗中铸就的伟大精神。
- √ 深刻感悟中国共产党始终不渝为人民的初心宗旨。
- √ 深刻领会中国共产党成功推进革命、建设、改革的宝贵经验。



五、工作安排

党史学习教育贯穿 2021 年全年，突出学党史、悟思想、办实事、开新局，注重融入日常、抓在经常，在财务公司全体党员中开展，以部门中层以上党员领导干部为重点开展学习教育实践；结合深入推进“不忘初心、牢记使命”主题教育常态化制度化，创建“一强两无三高”五星党支部，依托“三会一课”、主题党日等，组织党员开展学习教育，严肃党内组织生活，切实加强组织建设。

党史学习教育从党中央动员大会开始到“七一”庆祝大会，以全面学党史为重点，深入了解党的百年奋斗史，深化对马克思主义中国化成果特别是习近平新时代中国特色社会主义思想的理解。从“七一”庆祝大会到党中央总结大会，重点学习习近平总书记在庆祝中国共产党成立 100 周年大会上的重要讲话精神，并以此为指导不断深化对党的历史的系统把握，明确继承传统、立足当前、开创未来的实践要求。

- √ 及时部署启动。
- √ 组织专题培训。
- √ 开展专题学习。
- √ 开展“我为群众办实事”实践活动。
- √ 讲专题党课。
- √ 召开专题组织生活会。
- √ 加强典型宣传和成果总结。
- √ 注重总结学习教育成效。
- √ 加强教育引导。

热烈庆祝中国共产党建党100周年





2021年第2期 总第002期

主 办 方： 通用技术集团财务有限责任公司

主 编： 金鸿雁 王文兵

副 编： 徐 艺 王洪涛

编 辑： 霍 杨 宋现蕾

设计制作： 北京天鸿广告有限公司

电 话： 010-63348137

传 真： 010-63348343

编辑部地址： 北京市丰台区西三环中路90号通用技术大厦六层

邮 编： 100055

网 址： www.gtfc.com.cn

投稿邮箱： songxianlei@gt.cn

欢迎踊跃投稿

目录 Contents

深入开展党史学习教育

党建

04 发扬延安精神 书写时代华章

金鸿雁 [通用财务公司董事长]

07 学党史 悟思想 办实事 开新局

王文兵 [通用财务公司党委书记、总经理]

10 多措并举有序推进党史学习教育走深走实

通用财务公司党委

论财

13 推进业财融合 深挖财务潜能——对财务管理价值创造的思考

蔡小华 [中机公司总会计师]

16 推进精益管理 助力企业高质量发展

张 颖 [大连机床总会计师]

初探

19 从企业视角看跨国公司本外币一体化资金池试点业务

陈 光 [通用财务公司国际业务部]

22 财务共享中心与财务人员转型

丁园园 [通用财务公司计划财务部]

25 浅谈国际货币支付基础设施

刘 睿 [通用财务公司国际业务部]



研究

28 财务管理的转型与实践

张 锋 [通用财务公司资金结算部]

33 制造企业产供销均衡下的财务分析

邬云志 [通用财务公司风险控制部]

感悟

36 浅谈对机床行业发展的一些认识

张东梅 [通用财务公司金融服务部]

38 服务不停歇 假期不打烊 —— 记7×24坚守的资金结算团队

张 骁 [通用财务公司资金结算部]

40 身边的榜样 —— 记金融服务部赵钦

赵 岫 [通用财务公司金融服务部]

42 同心筑梦聚合力 砥砺奋进新征程

王 哲 [通用财务公司办公室]

44 重游历史遗迹 感受廉洁洗礼 —— 参观圆明园廉政教育基地感想

宋现蕾 邬云志 赵钦 [通用财务公司各党支部]

家园

46 书名句 传经典 —— 通用财务公司员工红色书法微展

48 光影颂春意 人间四月天 —— 通用财务公司员工摄影绘画作品选



10 学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行



22 财务人员如何向战略财务转型



38 资金结算团队奋战在服务前线

发扬延安精神 书写时代华章

金鸿雁 [通用财务公司董事长]

根据集团党组安排，4月15日至17日，我赴延安参加了集团党史学习教育读书班（第一期）的学习。这次学习时间不长，但内容丰富、形式多样、教学生动、令人深思。我深入系统学习了党中央在延安13年的光辉历程、辉煌功绩和基本经验，深切感受了习近平总书记在梁家河七年知青岁月的奋斗足迹，进一步增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。下面结合思想和工作实际，简要总结几点收获和体会。

一、通过党史学习，坚定正确的政治方向，切实提升做到“两个维护”的思想自觉、政治自觉、行动自觉

此次学习，我们学员集体登宝塔山重温入党誓词，赴枣园、西北局纪念馆感悟峥嵘岁月，观《延安保育院》接受舍生忘死、公而忘私的精神洗礼，到“四·八”烈士陵园敬献花篮、寄托哀思，在王家坪领略老一辈革命家的红色家风和家国情怀。在学习党的历史中我不断深化对延安精神的理解：坚定正确的政治方向，解放思想实事求是的思想路线，全心全意为人民服务的根本宗旨，自力更生艰苦奋

斗的创业精神。特别是第一句“坚定正确的政治方向。”毛泽东同志曾说，他在长征路上同张国焘的斗争，是他一生中最为黑暗的一段路程。张国焘分裂红军、另立中央，几乎葬送了中国革命的前途，危害极大。1937年，王明从苏联回国，把自己凌驾于党中央之上，在党内外造成了严重影响和后果。党的六届六中全会在深刻反思总结过去血的教训的基础上，明确提出“四个服从”的政治纪律，形成了以毛泽东同志为核心的党的领导集体，开创了党的建设新局面，为我党带领全国人民夺取中国革命的最后胜利提供了坚强的政治保证。

坚持党中央的集中统一领导，是全国各族人民的根本利益所在，是我们最重要的政治优势。我们一定要进一步增强“四个意识”、坚定“四个自信”，坚决维护习近平总书记党中央核心、全党的核心地位，坚决维护党中央权威和集中统一领导，在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上始终同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致；心怀“国之大者”，立足“两个大局”，切实提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，对党忠诚，努力工作，不折不扣地执行党中央各项决策部署。



二、感悟马克思主义中国化历史脉络，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作

在杨家岭，我现场聆听了中国延安干部学院李世明教授讲授的《中共七大的历史功绩及现实意义》，对党的七大重大意义有了更进一步的了解。确立毛泽东思想为党的指导思想并写入党章，是七大的历史性贡献。七大党章提出：“毛泽东思想，就是马克思列宁主义的理论与中国革命的实践之统一的思想，就是中国的共产主义，中国的马克思主义。”全党在马克思列宁主义、毛泽东思想的基础上达到了空前的团结与统一，夺取了抗日战争的胜利和新民主主义革命在全国的胜利。

在延安学习书院，我深切感悟了习近平新时代中国特色社会主义思想与马列主义、毛泽东思想的一脉相承和丰富发展。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央紧紧围绕坚持和发展中国特色社会主义这个主题，紧密结合新的时代条件和实践要求，从理论和实践结合上全面系统回答了新时代坚持和发展什么样的中国特色社会主义、怎样坚持和发展中国特色社会主义这个重大时代课题，创立了习近平新时代中国特色社会主义思想，推动党和国家事业取得了历史性成就、发生了历史性变革。

习近平新时代中国特色社会主义思想，是马克思主义

中国化的最新成果，是当代中国的马克思主义、21 世纪的马克思主义，是全党全国人民为实现中华民族伟大复兴而奋斗的行动指南，是党和国家必须长期坚持的指导思想。我们要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作。要坚持理论与实际相结合，认真读经典、悟原理、学方法，深刻理解、准确把握习近平新时代中国特色社会主义思想的丰富内涵，特别是把握其根本立场、总体目标、战略安排、总体布局、战略布局、根本动力、根本保障、政治保证、基本方法等。要联系实际，运用其基本理论和立场、观点、方法，研究解决集团改革发展的实践问题。

三、践行全心全意为人民服务的根本宗旨，多为基层办实事、办好事

在“为人民服务”讲话台，我们学员集体诵读了《为人民服务》。《为人民服务》是延安时期毛泽东同志为纪念张思德而题写的，也是我党的根本宗旨。党史教学中，大量反映延安时期党和群众鱼水关系的真实故事至今感人至深。习近平总书记在延安梁家河的七年知青岁月，克服各种困难过“五关”，带领村民为改变贫穷面貌而艰苦奋斗，挖沼气池、打淤地坝、办铁业社、把北京市奖励的三轮摩托车换成实用的农机具，在平凡的工作中努力践行为人民服务的宗旨，为我们做出了表率。习近平总书记后来说：“作为一个人民公仆，陕北高原是我的根，因为这里培养出了我不变的信念：要为人民做实事。”

发展高端数控机床产业是党中央赋予通用技术集团的政治任务，责任重大、使命光荣。通过前期大量调查研究，我了解到，集团所属几家机床企业的财务信息化水平普遍较为落后，成本核算规则还不统一，财务人员对本管控缺乏必要的手段。这些都是企业生产经营长年累月的顽疾，是精益化管理的障碍。针对这些问题，我多次召开财务部党支部委员会会议系统研究解决方案。2021 年，财务部把建立装备板块统一核算体系和装备板块财务信息化建设工作作为部门重点工作，加快推进落实。编制装备制

造企业成本核算手册,实行内部统一化、规范化管理。与装备事业部和信息中心沈阳研发基地配合,启动装备板块业财一体化项目建设工作。金融服务中心(财务公司)充分发挥自身资质优势,围绕第一核心主业服务改革发展大局,票据业务实现集团机床制造企业全覆盖,保险、融资租赁、信用证等业务在板块内陆续展开,为机床制造企业提供了



有力的业务支持。切实解决基层呼声最为强烈的问题,努力为基层单位办实事、办好事。

四、以自力更生艰苦奋斗的创业精神,奋力开拓财务管理工作新局面,助力集团改革发展大局

在枣园,我了解到党的领导人在大生产运动中带头参加劳动,纺纱纺线。在杨家岭,我亲眼见到了毛主席的小菜园。自力更生、艰苦奋斗,是马克思主义政党鲜明的政治底色,是中国共产党人战胜任何困难、应对任何风险挑战的重要法宝,也是延安精神的显著特征。通过大生产运动,边区和根据地军民实现了“自己动手,丰衣足食”。习近平总书记指出,“我们党的一百年,是矢志践行初心使命的一百年,是筚路蓝缕奠基立业的一百年,是创造辉煌开辟未来的一百年。”战争年代需要艰苦奋斗,和平建设时期同样需要艰苦奋斗。

我们要始终保持自力更生、艰苦奋斗的政治本色,始终保持一往无前的奋斗姿态和永不懈怠的精神状态,树立为党和人民长期艰苦奋斗的思想,自觉以艰苦奋斗的精神做好各项工作。当前,集团正处于改革发展的攻坚阶段,战略布局次第展开,与国有资本投资公司匹配的管理体系亟待构建,需要我们广大财务工作者贡献智慧和力量。我们要助力集团改革发展大局,奋力开拓财务管理工作新局面。落实新发展理念和高质量发展要求,以全面预算管理为抓手,协调推动全年经营目标任务完成。配合集团“十四五”规划制定,推进战略预算管理,优化集团资源配置和财务结构改善。狠抓落实供给侧结构性改革任务,深入推进亏损企业治理,巩固“处僵治困”成效,深化降杠杆



减负债,持续推进“两金”压降,强化降成本控费用,组织推进“两非”资产清理。充分发挥金融服务中心(财务公司)的平台作用,提高资金使用效率,提升金融服务水平,为集团三大核心主业赋能。加快推进财务信息化建设,夯实财务管控基础。

延安的学习之旅结束了,未来的奋斗之旅已经开启。“征途漫漫,惟有奋斗。”我们要大力发扬为民服务孺子牛、创新发展拓荒牛、艰苦奋斗老黄牛的精神,始终保持慎终如始、戒骄戒躁的清醒头脑,始终保持不畏艰险、锐意进取的奋斗韧劲,把集团的改革发展事业不断推向前进。





学党史 悟思想 办实事 开新局

王文兵 [通用财务公司党委书记、总经理]

2021年4月20日至22日，按照集团公司党史学习教育教育工作统一部署，本人有幸参加了集团在延安举办的第二期党史学习教育读书班。学习期间，集团公司精心组织安排，做了大量细致的工作，为学员提供了丰富多彩的党史学习教育课程。

这是我第一次到革命圣地延安学习，十分珍惜这次学习机会，在学习过程中我坚持做到了守纪律、认真看、仔细听、详细记、勤交流。三天课程虽然时间不长，但知识量大，所到之处、所见之物都有故事，都有历史，都有思想上的洗礼和精神上的触动。这三天，我和兄弟单位的学员们一起追寻先烈足迹，聆听宝塔山历史故事、参观枣园和杨家岭革命旧址、听取专家讲解《中共七大的历史功绩及现实意义》；我们一起赓续精神血脉，在宝塔山下重温入党誓词、在梁家河聆听习近平总书记在延安的七年知青岁月。我们一起诵读《为人民服务》，领会张思德同志为民服务的崇高精神；一起观看《延安保育院》，感受军民的血浓于水；一起在王家坪革命旧址聆听《毛泽东与毛岸英的父子情》，体会伟人的家国情怀和



人间大爱；我们一起缅怀革命英烈，听取专题讲座领悟先烈们为革命献身的奉献精神，在“四·八”烈士陵园敬献花篮，向英雄们致以最崇高的敬意。一系列的学习活动下来，收获良多，终身难忘。

习近平总书记曾指出：“延安是中国革命的圣地，老一辈革命家和老一代共产党人在延安时期培育形成的延安精神是我们党的宝贵精神财富。”巍巍宝塔山，滚滚

延河水。回顾短短的三天学习，我的收获有哪些？学习归途中和这几天我一直在思索，在延安学习的情节仿佛历历在目，我静心领悟，从内心感受到这次学习对自己是一次以革命教育为主要内容的现场充电，对升华自己的思想境界、更好激励做好本职工作有非常大的意义。现有四点学习体会与大家分享：

一是在党性修养上有了新的提高。党性修养对于每一名党员干部来说都是一个长期磨炼的过程，而且永无止境。我始终认为，一名党员干部的党性不会随着党龄的增加和职务的升迁而自然获得，更不可能一蹴而就。作为通用财务公司的党委书记，在开展党员教育管理日常工作中，我和班子成员经常通过谈心谈话，教育引导身边的党员干部尤其是年轻的中层干部，要始终牢记自己是一名党员的“第一身份”，必须时刻以党员的标准严格要求自己，持续增强党性修养，让大家看到自己与下属的不同，看到干部的责任与担当。这次延安之行，通过现场实景学、故事带入学、集体研讨学等形式，进一步回顾党中央在延安13年的光辉历程、取得的辉煌功绩、积累的基本经验，共同品味其间所发生的感人故事，感悟其蕴含的战无不胜的延安精神，使本人进一步增强了党性意识和修养，更加坚定了共产主义信仰，也更加坚定了作为一名党员领导干部必须要在不断增强自身党性意识的同时，继续在日常工作中发挥模范带头作用，鞭策自己，带动他人。当前，正值财务公司“十四五”规划开局、“二次创业”扬帆远航之际，教育引导每一名党员发挥带头作用，带头增强党性意识出力创业显得愈加重要，我们要继续教育广大党员干部坚持“用心干事业”，杜绝“用心眼干事业”，共同推动公司各项工作落地，聚力发挥财务公司金融服务中心作用。

二是在思想境界上有了新的升华。思想是行动的先导，理论是实践的指南，有什么样的思想境界，就有什么样的人生格局。三天的学习之旅是一场荡涤心灵、丰富精神、汲取力量的精神之旅，多形式的培训学习让我们对以“坚定正确的政治方向，解放思想、实事求是的思想路线，全心全意为人民服务的根本宗旨，自力更生、艰苦奋斗的创业精神”为核心内容的延安精神有了更为深刻的认识与理

解，为提升我们的工作水平进一步夯实了理论基础。联系到工作中，当前集团对财务公司的职能定位已明确，财务公司“十四五”规划已为未来发展指明了航向，为确保目标任务的达成离不开理论的指导，当然更需要理论联系实际。结合当前深入开展的党史学习教育，我们必须要把学到的党的历史、学到的党的科学理论与推进财务公司改革发展实践结合起来，与组织落实“二次创业”的各项发展任务结合起来，与解决成员企业现实需求、支持集团主业结合起来，坚持用学到的理论知识指导工作实践，在实践中总结经验，在开展金融服务中持续升华境界，真正把自己、把财务公司这支金融团队打造成为政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、能够担当起发展重任的强大金融兵团。

三是在行动落实上有了新的标准。我们党在长期的革命斗争史和探索社会主义建设历程中，产生了很多的精神财富，井冈山精神、抗日精神、整风精神、南泥湾精神、白求恩精神、张思德精神、红旗渠精神等等，我想这都是延安精神的原生形态和具体表现，我们在体验延安精神的同时，要更加注重将这些精神转化为现实行动的指南。具体地讲，要始终让群众当主角，增进与群众的感情。习总书记曾明确指出，要“更多关注、关心、关爱普通群众，增进对群众的真挚感情。”正所谓群众路线是党的生命线和根本工作路线，干革命、搞经济建设、办企业道理都是一样的，这就要求我们拿出更多的时间和精力，深入基层、深入群众、深入一线，认真倾听职工群众和成员客户的愿望和呼声，及时发现他们面临的困难和问题，主动想尽办法满足他们的合理诉求、解决他们的问题。财务公司自去年提出实施“二次创业”以来，我们坚持依靠职工群众办好企业，充分发挥人力资源部门职责，通过改善办公条件、完善奖惩机制等一系列人力保障措施，在保障职工权益、全面激励广大党员群众干事创业上的效果是有目共睹的。我们坚持依靠成员客户办企业，积极开拓创新业务，为成员客户办理了一系列的首单业务，在为成员客户提供多元化、个性化金融服务的同时较好地完成了年度发展任务，这就是我们强调必须坚持依靠群众办企业的根本所在。在保持党的



本色，发扬艰苦奋斗的革命传统方面，艰苦奋斗是党的传家宝，这一点，我们在任何时候都不能忘记。面对不断发展的社会环境，坚持艰苦奋斗的难度不断加大，但越是这种情况下，作为党员干部越要深刻认识坚持艰苦奋斗的极端重要性，越要把持住自己，沉心静气，扎实做事，清白做人，不图虚荣，不盲目攀比。财务公司十年来，没有发生严重的违规违纪行为，但无论什么时候我们都需要大力宣扬这种艰苦奋斗的精神，教育引导全员坚持勤俭办企业，为国有资本保值增值这是我们的根本任务；在始终坚持与时俱进，弘扬求真务实的优良作风方面，可以说求真务实是领导干部的立身之本和成事之要，是共产党人应该具备的政治品格，反观历史，可以说新民主主义革命的一整套正确的战略方针，都是在延安时期根据革命发展的实际而确立并不断完善的，没有与时俱进、求真务实，我觉得既不会产生延安精神，也不会产生毛泽东思想。财务公司要发展就需要与时俱进、不断创新，业务和管理都需要创新，但是过分强调创新忽视求真务实脱离实际，就距离发生风险事件不远了。所以，我们在推动创业过程中必须坚持创新开拓业务与风险管理两手抓、两促进，必须持续完善公司的全面风险管理体系，确保一定不发生风险事件。

四是在务实担当上有了新的感悟。一代人有一代人的使命，一代人有一代人的担当。这次延安学习最大收获就是在务实担当上有了新的感触。新时期新发展阶段，国有企业承担着做强做优做大的重大责任和加快建设世界一流企业的重大任务、肩负着发挥国有经济战略支撑的重要使命。通用技术集团作为以先进制造与技术服务、医药医疗健康、贸易与工程服务为三大核心主业的中央企业，在服务制造强国、健康中国和“一带一路”建设方面有着重要的使命和责任，而我们财务公司作为集团的内部银行，我们的使命和责任是什么？那就是在过去十年发展的基础上，围绕助力集团战略实施，落实好本单位“十四五”规划，具体的就是要依据集团国有资本投资公司定位和集团“十四五”规划总体发展思路，依据集团“新三定”方案提出的金融服务中心“资金管理、风险监管和金融服务”等职能定位要求，围绕一个“核心宗旨”（集团利益最大

化），两个“经营理念”（产融结合、服务主业），三个“战略内涵”（管服并举、创新引领、共享共赢），四个“发展特色”（专业化、多元化、数字化、国际化），五个“实现路径”（资金管理平台、资源配置平台、投行顾问平台、国际业务平台、风险监控平台），为集团建设成为具有全球竞争力的世界一流企业提供助力。这就是我们的担当，我们必须要有担当。我深信在推进实现上述发展目标过程中，一定会遇到这样那样的问题和困难，但我也深信，财务公司每一位员工都做好了担当与奋斗的准备。

知之愈深，行之弥坚。总之，通过参加这次延安学习之行，我对集团安排我们去延安革命圣地参观学习乃至党中央开展这次党史学习教育的目的和意义有了更加深刻的理解。延安精神境界崇高，指导意义重大深远，作为通用财务公司党委书记和总经理，我再次感受到了责任重大与使命光荣，我一定要把此次培训所思、所悟、所获转化为与班子成员攻坚克难的勇毅、改革创新的魄力、为民服务的情怀，立足本职岗位拼搏奉献，以更加昂扬的精神状态和奋斗姿态，团结带领公司广大党员干部群众，扎实开展好党史学习教育，做到学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行，教育引导公司广大党员干部真正做到学党史、悟思想，在落实财务公司发展规划，共同为助力建设世界一流“新通用”上办实事、开新局，以优异成绩迎接建党100周年。





多措并举有序推进党史学习教育走深走实

通用财务公司党委

为深入贯彻落实习近平总书记在党史学习教育动员大会上的重要讲话精神，迅速掀起学党史、知党史、铭党史的浓厚氛围，通用财务公司认真贯彻落实党中央和集团公司党史学习教育任务安排，不断提高思想认识，加强组织领导，合理制定落实实施方案，多措并举有序推进基地党史学习教育走深走实。

一、提高思想认识、增强政治站位

通用财务公司党委将党史学习教育作为一项重大政治任务，及时召开党委会议，对习近平总书记在党史学习教育动员大会上的重要讲话、集团公司党史学习教育部署

动员大会精神及党史学习教育部署方案安排进行传达，并组织公司全体党员认真学习贯彻落实，切实提高认识、统一思想、凝聚共识，使全体职工充分认识到在全党开展党史学习教育，是牢记初心使命、推进中华民族伟大复兴历史伟业的必然要求，是坚定信仰信念、在新时代坚持和发展中国特色社会主义的必然要求，也是推进党的自我革命、永葆党的生机活力的必然要求，为下一步工作奠定了良好的思想基础。

二、加强组织领导、强化支持保障

根据上级党史学习教育有关要求和工作部署，公司通



过成立领导小组、制定方案等形式，切实加强组织领导，为学习教育开好局起好步提供了强有力的组织保障。一是财务公司党委于3月10日召开第七次党委会审议通过了《财务公司党委关于开展党史学习教育的工作方案》，成立了党史学习教育领导小组，设立了领导小组办公室，明确了责任分工；二是于3月11日召开了财务公司党史学习教育动员部署大会，传达学习党中央、国资委党委以及集团公司党史学习教育动员部署有关会议精神，王文兵同志作讲话，对财务公司开展好党史学习教育作出部署、提出要求；公司党委下属3个支部已组织开展党史学习教育，结合支部“三会一课”和2021年度党支部工作计划制定落实，对党史学习教育进行了再动员、再部署；三是3月16日，按照集团统一部署，公司党委组织本单位党史学习教育领导小组办公室人员参加了集团党史学习教育培训会，进一步明确了工作要求；四是充分结合财务公司实际，丰富规定动作，创新自选动作，制定了党史学习教育推进安排表和指定学习书目学习计划清单并向集团公司进行报备，日常工作中坚持持续更新，供党员干部学习参考。

三、认真组织党史自学，定期开展集中培训研讨

一是积极组织自学，及时为全体党员干部分发党史学

习教育指定4本学习书目和部分参考学习书目，认真组织两级党员领导干部和普通党员按照既定党史学习教育推进安排表和指定学习书目学习计划清单开展自学。3月18日，按照集团要求，组织中层及以上领导干部参加了国资委党委召开的国资委暨中央企业党史学习教育宣讲报告会，听取了中央党史和文献研究院院长曲青山宣讲报告。二是系统开展重点学习，3月下旬至4月，公司党委和各支部重点组织学习新民主主义革命时期历史和社会主义革命和建设时期历史。同时，公司党委还充分结合实际创新自选动作，于3月16日印发通知，组织各支部启动开展党史学习教育“8+N”读书分享活动，活动在各支部学好用好指定和参考8本书目的同时，组织党员再自行选择1本党史有关的书目开展学习和心得分享。三是组织专题学习研讨：结合党委理论中心组学习，公司党委及时组织公司党委班子成员和相关部门负责人开展2021年公司党委理论学习中心组第二次、第三次集体学习，深入学习习近平总书记在党史学习教育动员大会上的重要讲话精神，专题学习新民主主义革命时期历史和社会主义革命和建设时期历史，4月2日和4月30日，组织党委委员先后两次围绕“党的性质宗旨和初心使命”“党的伟大历程和伟大贡献”专题，结合安全生产、大力推广机床“财票”、依法治企、支持集团主业发展等内容进行了专题研讨。四是积极开展专题培训，充分利用公司内外资源，开展党史学习教育培训，按照集团公司要求，于3月25日、4月19日下午，两次扩大人员范围，组织公司全体42名党员参加集团举办的党史教育专题培训。同时，按照既定工作方案，及时将自选动作开展红色主题培训纳入党史学习教育培训内容，明确了培训计划。

四、扎实做好宣传引导，持续营造学习氛围

一是制作专题海报宣传。3月15日，在召开党史学习教育动员部署会基础上，为营造党史学习教育浓厚氛围，财务公司党委通过设计制作党史学习教育专题海报，在公司楼道宣传栏上进行张贴宣传。二是丰富宣传路径。充分



利用公司微信公众号转发《党史百年天天读》《榜样 5》视频和集团马恒昌小组精神故事。三是进一步加大宣传引导力度。聚焦梳理习近平《论中国共产党历史》等指定学习书目，通过公司微信公众号以连载的形式介绍书目要点等党史相关信息，供大家学习参考。

五、充分发挥支部作用，开展主题实践活动

一是为推动党史学习教育与财务公司“二次创业”实践相结合，公司党委在全公司范围内启动开展“致敬100年 守正创新”员工创新大赛。目前大赛方案及项目立项均已获得会议审批正式启动。二是开展“学党史，我为群众办实事”活动。按照上级要求，公司党委积极组织各支部编制为群众办实事清单并向集团进行了报备，在此基础上，结合日常工作抓好落实。4月以来，各支部及责任区积极落实为群众办实事安排，第三支部结合公司保险业务，联合集团工会继续为集团系统员工提供优惠的车险服务，第一支部积极为员工申请办理公租房、改善办公条件，第二支部结合实际不断探索警示教育形式，为员工安排了户外警示教育参观活动。三是在做好各项实践活动的同时，公司党委还把完成各项工作任务来作为党史学习教育成效重要标准，重点突出把学习教育成效体现在公司“十四五”开新局、起好步上，体现在公司业务拓展创新、高质量发展上，体现在服务集团主业完成阶段发展任务指标



上，以实现学习和工作“两不误、两促进”。一季度，公司以“新三定”方案赋予的定位和职能为依托，紧扣金融服务中心平台建设及功能发挥，围绕集团总体发展战略，以集团利益最大化为着眼点，着力强化服务意识、提高服务质量，经营管理各方面工作有序开展并取得良好成效。一季度公司考核口径营业收入和利润总额实现同比双增长，资产质量较好，风险控制有效，财务状况良好。

六、主要做法和特色亮点及下一步工作安排

通用财务公司党委在开展党史学习教育工作中，主要做法是严格要求，始终坚持做好规定动作，结合实际，注重开展创新动作。特色亮点主要体现在创新动作上，如组织各支部启动开展党史学习教育“8+N”读书分享活动；通过公司微信公众号以连载的形式，梳理指定学习书目要点供大家学习参考；推动党史学习教育与财务公司“二次创业”实践相结合，开展“致敬100年 守正创新”员工创新大赛等。

下一步，公司党委将继续抓紧时间，及时为党员配齐党史学习教育参考学习书目。同时在完成专题一、二学习研讨的基础上，继续组织两级党组织开展好党史学习教育自学、讲党课、学习研讨、我为群众办实事等规定动作。与此同时，按照本单位既定方案计划，深入推动读书分享和创新大赛等自选动作有序开展，确保党史学习教育成效再上新台阶。



推进业财融合 深挖财务潜能

——对财务管理价值创造的思考

▣ 蔡小华 [中机公司总会计师]

为应对日趋激烈的国内外竞争、保持公司发展活力，中机公司积极推进业务转型升级，推动工程服务和产能合作协同发展。在这种新形势下，财务要结合业务发展需要，夯实基础工作，充分发挥财务计划与预测、财务决策、财务分析与控制职能，紧密结合日常核算与预决算、资金管理、项目管理、税务管理工作，构建高质量、高效率、高效益的财务管理体系。最大程度发挥财务管理效能、创造财务价值的关键在于两点，**一是业财一体化，二是功能前置化。**

业财一体化：构建综合型财务管理体系

紧紧围绕落实公司战略和提升公司核心竞争力的要求，在基础财务核算功能基础上，聚焦公司海内外经营业务，树立以优质财务服务促经营发展的意识，将财务管理触角向业务一线延伸，匹配一支具专业性、战斗力的



财务队伍,构建综合型的财务管理体系,为公司各板块、各区域业务的高质量发展提供有力支撑。

树立以优质财务服务促经营发展的意识,积极贴近业务一线。促进财务服务与公司业务发展的有效衔接与深度融合,强化财务人员与业务部门深入沟通,利用财务人员自身的专业知识和财务实践经验,提高财务服务业务的效率、质量和针对性。从项目前期阶段入手,认真分析项目合同条件、工作范围、资金收支安排的需要,做好项目内外模式、财务条件的统筹安排及有效衔接;以项目对外合同收款条件为基础,合理规划对内分包付款节点、比例,预先做好项目资金计划及管理,提高资金筹划和使用价值;进一步发挥及挖掘核心业务系统和财务信息化手段,提高审批效率,并结合公司出口业务的具体特点,特别是海外工程承包项目的核算,提高会计信息精细化水平,准确及时反映项目的经营成果。

协调安排重大项目的融资方案,以融资落地促进项目生效。积极与中信保公司、融资银行的会晤,积极推动项目取得关键节点的突破。并以评审的视角为项目材料找出亮点、提出建议,力争各个层面顺利衔接,公司两个百亿元的重大项目都取得了关键融资进展。同时,积极寻求低成本资金,为业务降低财务费用。在疫情发生后,我们对“六稳”及税务专项七大方面进行了政策应用研究,梳理适用的优惠财政、税费政策并汇编成册。特别抓住时机落实了3年期1亿美元稳外贸专项贷款,通过降低资金成本,为公司提高项目开发成功率和降本增效奠定基础。

健全财务人才培养体系,加强财务专业人才培养队伍建设。从目前情况看,财务人员队伍存在几个主要问题,一是部分财务人员知识结构相对固化,主动学习的氛围不强,高层次复合型人才相对缺乏;二是金融、税务、项目财务管理、财务信息化等细分专业人才缺乏。解决财务专业人才短缺问题,最重要的是以人才结构调整为主线,以高层次和多经验的财务专业人才培养为重点,坚持高标准“选才”、高规格“育才”,加快财务专业队伍的组建进程。

一是高标准“选才”,从外部吸收充实队伍。结合目前岗位需求及能力需求,进一步充实财务队伍,构建人才梯度,从高级专业人才-中坚核心人才-基础支持人才三大梯度,全方位吸收财务人员,解决目前管理经验丰富人员短缺、专业人员短缺、可外派人员短缺的问题。

二是高规格“育才”,提升内部综合能力。促进横、纵向的经验交流,继续开展定期财务委派例会、财务人员工作会,及时发现问题、解决问题,形成工作合力。同时,加强财务人员的综合管理能力的培养,通过岗位轮换、专业培训等方式促进财务人员的全面发展。设置岗位晋升“硬杠杠”,鼓励财务人员参加考试不断更新专业知识、提升专业能力,营造“追赶向上”的积极氛围。



功能前置化: 构建前瞻型财务管理体系

以业务为基础,从财务资源配置、海外财务管理、税收管理筹划等角度出发,发挥财务支持作用,构建前瞻型财务管理体系,推动各类资源要素向主责主业集中,为公司实实在在创造效益。

关注资金筹措与管理,推动企业提前构筑现金流的堡垒。一是提高资金预测的频率和精准度,除年度资金预算外,按月滚动进行未来3个月的资金流入流出的精细计划。二是关注市场利率变化,在大环境阶段性宽松的时候适度提前安排融资计划,扩大授信规模。三是在财务公司



大力支持下，公司获得了稳定的流动资金贷款额度并解决银行授信额度断档的痛点；通过跨境资金池业务实现境内外资金的统一调配，满足境外资金需求；通过资金集中管理，提高资金使用效率。

进一步服务海外业务战略布局，全面提升海外单位财务管理质量。以制度流程建设、财务人员委派、财务监督检查为三大抓手，通过财务管理先行，进一步落实公司发展战略。根据海外单位的实际情况，分类梳理、制定具有指导性和可操作性的财务制度，根据代表处、项目办及子公司的不同特点，梳理各自财务制度情况，帮助其建立及完善财务制度。继续开展年度财务基础工作检查，以海外机构、新增单位为重点，在各单位自查的基础上，配合以现场检

查、中介机构专项检查及远程检查三种形式，争取做到查的全、查的实、查的深。对目前海外单位情况及财务人员配备情况进行详细梳理，结合国资委及通用技术集团的管理要求，进一步充实财务队伍，争取做到应派尽派。

及时把握税收政策，防范税收风险。国内外市场竞争环境日新月异，国家税制改革如火如荼。财务人员需迅速了解最新的政策和实施细则，做好税务管理和资质维护等基础工作，同时要结合公司业务实际情况，有重点、有方向地扩大税收管理外沿。参与境外投资项目时，调研项目当地税收政策，提前筹划投资架构；对现有的海外 EPC（即工程总承包）项目进行系统性的税务风险梳理，借助专业咨询团队力量，充分调研项目所在国的税收制度，预测和发现海外 EPC 项目在税务合规性可能存在的税收风险，提升海外 EPC 项目在东道国的税收安全意识，维护企业优质形象。

在目前严峻的内外部形势下，财务管理意识更要求新、求变，以财务价值创造为目标，以构建复合型、前瞻型的财务管理体系为主线，通过不断整合内外部资源，加快推动业务模式、管理服务创新，着力补短板、强弱项、激活力、抓落实，帮助公司开创高质量发展新局面，实现“国际化新中机”的战略目标。



推进精益管理 助力企业高质量发展

张颖 [大连机床总会会计师]



经营与管理是企业活动密不可分两个方面，经营活动的根本目的，是应用一定的技术和商业模式，生产合格产品，提供优质服务，赢得客户和市场，获得收入和利润。为达到这一目的，企业必须开展一系列管理活动，包括设置组织架构，配置各类资源，对经营行为进行计划、组织、

协调、监督、控制等。管理是企业核心竞争力的基础要素，没有有效的管理，企业的经营就无法正常开展，没有一流的管理就不可能成就一流的企业。据有关部门对 800 家亏损国有企业的调查显示，政策性亏损的占 8.29%，宏观因素造成亏损的占 9.1%，而因内部经营管理不善造成亏损的占 80.51%，其他原因造成亏损的占 2.1%。这充分说明了扭亏脱困的关键是大力加强企业内部管理，而“精益管理”这种管理模式超越了传统的以利润等价值量为唯一准绳的目标规划，能够帮助企业确立市场竞争优势，形成长期有效的经营能力，无疑是企业的脱困良方、治病良药。

一、何为“精益管理”

精益管理作为一种优秀的管理模式，源于 20 世纪 50 年代日本丰田汽车公司的精益生产，如今精益管理已由最初在制造业生产系统管理的成功实践，逐步推广延伸到各国各行业企业的几乎所有管理业务中，并由最初的具体业务管理方法上升为战略管理理念。

精益管理从本质上看是一种对战略和目标进行分解、细化和落实的过程，是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。精益管理要求企业的各项活动必须运用“精益思维”。“精益思维”的核心内涵是以最小的资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间、空间，创造尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务。

二、为何“精益管理”

1.“精益管理”是制造业发展的必然要求

经过几十年的发展演变，精益管理已经形成一整套完整的管理理论和方法体系，包括从企业的经营理念、管理思想到生产的组织、计划与控制，以及人力资源的开发利用等等。对制造企业而言，“精益管理”在大幅降低库存、缩短生产周期、稳定提高质量、提高各种资源(能源、空间、材料、人力)等的使用效率、减少各种浪费、降低生产成本、增加企业利润等方面证明卓有成效。同时，员工士气、企业文化、领导力、生产技术都在实施中得到提升，最终增强了企业的综合竞争力。

因此，在实现“中国制造 2025”过程中，精益管理扮演着重要的角色，未来随着科技的进一步发展，其重要性也将日益突出。在这个制造业正在经历巨大变革的风口，我们更应重视精益管理这一实现流程高效化、成本节约化、价值最大化的利器，迎接工业 4.0 的到来。

2.“精益管理”是公司转型发展的根本需要

通用技术集团以服务制造强国战略为己任，坚定不移地把发展高端数控机床作为政治任务 and 第一核心主业，全力推动机床装备业务提升发展质量，在产业布局取得重大进展之后，目前将工作重心转向推动板块企业扭亏脱困实现高质量发展的轨道上来。

大连机床重组成立后，不论在基础管理方面，还是在管理创新、管理效率方面，都与先进企业有着较大差距，管理能力的不足对公司经营发展已经形成一定制约。大连机床作为集团公司装备制造板块的成员企业，加快转变发展



方式、提高发展质量和效益，既是自身转型发展的内在需要，更是集团赋予公司的战略要求和使命担当。因此，2021 年，大连机床要以精益管理为主线，不断深化各项管理工作，完善公司管理体系、管理模式、管理方法和管理手段，促进思维方式、行为方式、工作方式的变革，把精益管理理念和方法应用到公司的各个环节，持续提高公司管理的科学化和现代化水平，为公司尽快实现减亏脱困、逐步实现高质量发展提供保障。

三、如何“精益管理”

管理大师德鲁克曾说：“管理不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于结果。”结合大连机床实际情况，2021 年度精益管理做好以下工作：

1. 树立目标

大连机床力争用 1 年时间，夯实管理基础，全面提升管理水平，加快推进公司整体管理方式由粗放型向集约化、精细化转变。具体而言，要达到“五个提升”的目标：

基础管理显著提升。在解决长期制约公司发展的突出问题和薄弱环节上取得突破，公司管控机制进一步完善，管理制度进一步健全，流程进一步优化，制度和流程的执行力进一步提高，管理的标准化、制度化、规范化水平明显



提升。

管理水平显著提升。公司治理进一步科学完善，管理体系进一步高效，精益思想与管理活动广泛结合，先进管理理念、技术和方法得到有效应用，信息技术对管理提升的促进作用明显增强，部门间协作能力明显加强。

管理创新能力显著提升。管理创新工作体系进一步健全，形成鼓励全员参与管理创新的文化氛围与激励机制，管理创新成果得到有效转化，内部资源配置能力进一步提升，管理创新促进企业管理水平持续提升的长效机制进一步健全。

综合绩效显著提升。公司成本费用得到有效控制，管理漏洞和出血点切实堵住，重大风险得到管控，财务绩效指标不断改善，价值创造能力、市场竞争能力明显提升，精益管理对公司科学发展、转型升级、转变发展方式、实现“十四五”规划核心目标的促进保障作用明显增强。

全员素质能力显著提升。各级领导者、管理者的管理理念得到更新，管理素养得到提升，能力短板得到弥补，领导能力明显增强；广大员工思想意识得到转变，岗位技能得到提升，参与管理、服从管理的自觉性、主动性得到增强，从事本职工作的质量、效率和水平显著提高。

2. 明确任务

为全面落实精益管理的工作目标，大连机床计划通过“四个载体”重点做好以下工作：

以自我诊断为载体，找准管理短板和瓶颈问题。广泛

发动，全员参与，认真全面开展自查和管理诊断工作，找出当前存在的突出问题和薄弱环节，找准管理短板和瓶颈问题，为制定整改方案打下坚实基础。

以重点管理指标提升为载体，实施重点突破。根据公司精益管理可量化、可执行、可考核的工作要求，从当前亟待解决的问题出发，选取重点管理指标作为载体，通过推动公司精益管理，带动管理指标的有效改进和管理工作的全面提升。

以各部门为载体，实施全面提升。精益管理工作要深入业务一线，以部门为单位进行业务诊断分析、梳理职责边界、进行流程再造，并将精益管理工作延伸到车间、班组等基层组织，加强各级组织建设，提高全员素质能力，夯实管理基础。

以制度建设为载体，总结固化成果，构建长效机制。及时总结提炼精益管理工作经验，以标准和制度的形式加以固化。实现管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化，为公司未来数字化升级提供基础条件。

3. 健全保障

在精益管理工作推进的过程中，建立健全各项保障措施，充分调动广大员工积极参与，确保工作切实落地尤为重要。一是建立领导小组，明确分工、落实责任、健全组织保障；二是开展深入宣传动员，做到全员知晓、全员重视、全员参与；三是通过信息沟通机制、协同推进机制、考核评价机制、总结表彰机制的建立，为精益管理工作发挥实效保驾护航。

老子在《道德经》中讲到：“天下难事必作于易，天下大事必作于细。”从简单做起、从细节入手方能行稳致远。借鉴到现代企业管理中，精益管理是对思维方式、行为方式、工作方式持续变革的管理思想及模式，应用得当能够帮助企业追求卓越、基业长青。但同时也要看到，管理是一门实践科学，管理理论没有好坏对错，只有适合与否，精益管理作为一种管理模式，也同样如此。只有根据企业自身情况出发，因地制宜、有的放矢、为我所用，才能够让精益管理发挥最大效应。

从企业视角看跨国公司 本外币一体化资金池试点业务

陈光 [通用财务公司国际业务部]

参与跨国公司本外币一体化资金池试点业务，通用财务公司提高了跨国公司外债和境外放款额度，进一步简化了业务办理手续，扩大了池内资金使用范围，为集团跨境资金管理带来多项政策红利。

一直以来，跨境人民币双向资金池业务与跨国公司外汇资金集中运营管理业务并行发展，满足了不同类型企业集团跨境资金管理的需要。对于已经分别设立了跨境人民币和外币资金池的企业来说，搭建本外币一体化资金池是企业流动性管理的最终目标。跨国公司本外币一体化资金池业务在深圳、北京两地率先试点，参与试点的企业顺利实现了“两池合并”，并切实感受到政策红利。

业务持续优化 企业期盼“两池合并”

随着过往多年政策的不断演进，人民币资金池与外币资金池已经成为跨国公司跨境资金集中运营的主要手段，其业务流程持续优化，办理手续日趋简便，资金管理的内涵日渐丰富。不过，人民币资金池和外币资金池业务运行模式大致相同，但在业务具体开展过程中的备案手续、币



种范围、账户管理、监管路径等方面存在一定差异。随着业务日益深入，企业对跨境资金集中运营管理提出新的诉求。

一是进一步减轻企业负担和运营成本。面对两个资金池业务政策的差异化管理，跨国公司如开展两项业务，需要遵循不同规则，分别遴选成员企业，并与合作银行制定和运行两套业务管理流程及电子系统，企业需要投入较多精力以确保资金在不同业务框架下合规流转，从而在一定程度上增加了企业负担和运营成本。

二是进一步简化备案手续、外债 / 境外放款集中额度变更手续。当前环境下，跨国公司办理相关跨境资金集中运营管理业务均需要主办企业收集所有成员企业基础信息材料，包括营业执照、股权结构等。在计算企业集团外债 / 境外放款集中额度之际，需要所有成员企业提供审计报告。而大型跨国集团入池企业数量通常有数十家甚至上百家，逐一收集材料耗时长，工作量巨大，中途如涉及额度变更，需要主办企业重新逐一向入池企业核实股权结构，重新收集企业审计报告，这些要求也影响到实际业务办理时效，增加了企业负担。

三是财务公司作为主办企业，外币主账户与一般外币账户无法实现同名划转，影响了集团集中收付汇业务开展。在实际业务开展中，部分成立年限较早的财务公司，基于《境内企业内部成员外汇资金集中运营管理规定》（汇发〔2009〕49号），通过一般外币归集账户办理外币资金归

集。按照原有管理政策，主办企业为财务公司的，跨国公司资金池业务和其他业务分账管理。由于本外币资金池主账户与一般外币归集账户属不同账户性质，无法实现资金同名划转，致使集中付汇业务资金头寸无法通过一般外币归集账户得到补足，实质上是影响了企业的集中收付汇业务的开展。

四是期盼外债引入业务办理手续进一步便利。一直以来，跨国公司在外币资金池业务开展中，外币资金进入主办企业资金主账户结汇所得人民币资金必须进入资本项目—结汇待支付账户，资金使用手续较为不便。

参与试点 分享政策红利

通用技术集团是中央直接管理的国有重要骨干企业，成立于1998年3月，是在六家原外经贸部直属企业基础上组建的国有独资公司，核心主业包括先进制造与技术服务咨询、医药健康、贸易与工程承包等，对跨境筹融资需求较大。通用财务公司作为主办企业，分别于2015年和2019年获得人民银行跨境人民币双向资金池业务资质和外汇局跨国公司跨境资金集中运营业务资质。通过上述两个“池子”，通用财务公司有效调剂了集团境内外资金余缺，降低了企业融资成本，提升了集团资金管理效益。

2021年3月16日，通用财务公司完成跨国公司本外币一体化资金池试点业务备案，成为北京市五家试点企业



之一，并于当日完成试点首发业务。公司为了做好两池合并，一是向外汇局提交加入试点资金池的书面申请，说明集团和主办企业基本情况、原有跨境资金池业务开展情况、拟申请业务类型、申请理由和拟合作银行名单；二是升级原有跨国公司外币资金池国内主账户为试点资金池主账户，跨境人民币双向资金池不再开展增量业务，存量业务在一定期限内自然结清。

参与跨国公司本外币一体化资金池试点，通用财务公司提高了跨国公司外债和境外放款额度，进一步简化了业务办理手续，扩大了池内资金使用范围，为集团跨境资金管理带来多项政策红利。

一是大幅提高入池门槛，优中选优，有助于加大监管机构简政放权力度。跨国公司加入本外币一体化资金池试点，其境内外成员企业需满足下列条件：一个是境内成员企业上年营业收入合计金额不低于 100 亿元，且上年度本外币收支规模合计金额不低于等值 70 亿元。另一个是境外成员企业上年度营业收入合计金额不低于等值 20 亿元。这两项条件，是原有本外币资金池门槛的 10 倍，入池群体锁定在超大型跨国企业集团，既保证入池企业集团质量，也有助于加大监管机构简政放权力度。

二是扩大外债和境外放款集中度，提高跨国公司跨境资金运作空间。试点政策下，跨国公司跨境净融入额不得超过经备案的外债集中度，净融出额不得超过经备案的境外放款集中度。

外债集中度 = 资金池应计所有者权益 × 跨境融资杠杆率 × 宏观审慎调节参数；

境外放款集中度 = 资金池应计所有者权益 × 境外放款杠杆率 × 宏观审慎调节参数。

跨国公司本外币一体化资金池试点业务集中度计算公式与原有本外币资金池政策一致，跨境融资杠杆率仍为 2，境外放款杠杆率由 0.3 调增至 0.8，双向跨境总额度均有明显提升，为企业集团跨境资金集中运作提供更大操作空间。

三是两池合并，大幅简化企业备案手续和业务办理手续，延长了跨境借贷的期限，进一步降低跨国公司合规风险和运营成本。首先，两池合并后，成员企业及主办企业无须根据不同管理框架提交两套备案材料、走两套备案流程，备案工作量直接减半。财务公司作为主办企业可减少政策研究精力投入，无需按照不同管理框架开发两套业务系统，降低了合规风险和运营成本；其次，取消了财务公司本外币一体化资金池专有账户与一般外币账户分账管理，简化了集中收付汇清算路径，业务办理效率大幅提升；第三，取消了引入外债结汇所得人民币必须进入结汇待支付账户手续，结汇资金使用更加顺畅。

通用技术集团作为信用等级较高的大型跨国公司，通过参与跨国公司本外币一体化资金池试点业务，进一步降低了企业集团资金运营成本，优化了集团境内外、本外币资金统筹调配通道，企业集团跨境资金集中运营管理能力明显提升。为了进一步便利跨国公司在全中国范围内统筹配置资金，笔者建议，后续在一体化资金池业务落地过程中，可进一步便利企业备案手续和外债 / 境外放款集中度变更手续，与此同时，结合实际业务开展需要，进一步发挥企业集团财务公司内部银行功能，为境外成员企业提供更为丰富的资金管理服务，支撑企业集团境内外业务的发展。





财务共享中心与财务人员转型

丁园园 [通用财务公司计划财务部]

财务共享是将财务基础业务不断专业化、标准化、流程化和自动化的过程，建立财务共享中心的初衷是将集团内各分公司的某些事务性的功能（如会计账务处理、员工工资福利计算等）集中处理，以达到规模效应，降低运作成本。财务共享中心建成后，将节省大量财务人员，财务人员如何实现成功转型，是亟待解决的问题。

本文将简要介绍财务共享中心的国内发展历程、财务共享中心的适用范围及主要运作模式、财务人员如何向战略财务转型等三方面内容。

一、财务共享中心国内发展历程

2005年至2007年，中国企业开始尝试建立共享服务中心，共享服务模式主要应用于外资企业和民营企业，主要应用于通信、电子、金融等行业。2007年至2013年，共享服务被视为财务转型的重要工具，越来越多的中国企业开始试点。2013年至今，随着财政部、国资委等印发财务信息化工作规范及管理会计体系建设等文件，支持鼓励财务共享服务模式，中国企业开始全面关注和建设共享服务中心。



目前中石化、中石油、中广核、中国铁建、中国移动、中国联通等数家大型央企已经建立财务共享中心，建设银行、工商银行等银行也陆续建立财务共享中心，民营企业如中兴通讯、万科等也已建立共享中心。

二、财务共享中心适用范围及主要运作模式

建立财务共享中心主要适用于大型企业集团，下属众多子公司，通过在集团总部建立财务共享中心，取代子公司财务核算部门，通过财务专业化分工，达到规模效应，实现统一费用报销、采购付款、资金结算、总账报表、固定资产核算、档案管理、发票开具等功能。财务共享中心一般需要配合电子影像系统（扫描发票）与电子档案系统上线，实现全流程自动化。

财务共享中心主要操作流程为：本部与各子公司经办人员使用电子影像系统扫描发票，按照规定格式填写单据（若业务系统中有相关数据，可通过接口实现自动取数填单），单据填写完毕经过相关责任人审核后提交到财务共享中心，共享中心根据单据类型（如收款单据、付款单据、成本结转单据等）分配给相关人员，单据审核后自动生成凭证，若涉及汇款单据，系统自动发起指令，实现自动付款。

财务共享中心还可与外部税务系统、银行系统相连，



实现自动操作，比如与国家税务总局验票系统相连，实现自动查验发票真伪等。下一步财务共享中心将引入机器人实现自动填单，这将进一步节省大量人力。

三、财务人员如何向战略财务转型

财务人员向战略财务转型，是重要的转型方向。战略财务是指财务人员利用财务专业知识在企业并购、重大投资决策中发挥作用。这部分主要采用案例方式，讲述财务人员如何在重大投资决策、企业绩效评价及企业并购中发挥作用。以下通过三个案例举例说明战略财务在公司重大决策中的作用：

（一）战略财务在公司重大投资决策中的作用

案例背景：广州一家专门从事地铁隧道施工企业（以下简称 DJ 公司），其生产进度和隧道施工质量经常受到管片供应单位的制约，该公司考虑是否投资管片生产项目，满足自身管片需求的同时，对外销售管片。DJ 公司财务部通过对管片市场环境进行 SWOT 分析，具体分析过程如下：

机会分析（O）：（1）地铁隧道建设中需要管片。目前广州及珠三角一些城市如深圳、佛山等城市都在建设地铁，市场对管片的需求量非常大，经常出现施工所需的管片不能及时得到满足的情况。（2）根据广州及珠三角其他城市的地铁建设规划，2010 年至 2020 年地铁管片的需求总量预计可达 2.5 万~3 万环。

优势分析（S）：（1）DJ 公司作为一家专门从事地铁隧道施工有 10 年经验的企业，拥有 6 台盾构机及其配套设备，可以同时承接 3 个盾构隧道施工项目，自身还拥有 2 万多平方米的土地资源。（2）按照广州及珠三角城市的地铁规划，DJ 公司 6 台盾构机每年都有盾构施工任务，而每台盾构机投入使用需要的管片数量至少为 720 环/月。因此对于管片的市场需求问题，DJ 公司实际上可以通过满足自身的施工需要而不愁找不到市场。

威胁分析（T）：（1）面对大好的市场环境，现有的管

片制造商可能会增加投资、扩大生产。(2)没有进入盾构施工市场的土建施工企业可能会进入,想方设法进来分一杯羹。对于这两个问题:(1)现有管片制造商增加投资、扩大生产对公司没有影响,因为公司自身每台盾构机有720环/月的管片需求量,可以自己消化;(2)新进入的盾构施工企业,对公司有点威胁,但是其进入的成本很高,进入不容易。

劣势分析(W):自身没有制造过管片,可能会有一段时间的摸索时间才能步入正轨。但是管片的制作是传统的砼构件施工,公司拥有具有多年砼施工经验的技术人员,经过他们短时间的摸索,应该能够克服经验不足的问题。

综合分析市场机会与威胁以及企业自身的优势与劣势。在此基础上,编制项目资源计划、成本估算,利用财务管理方法计算净现值、内部收益率、回收期等指标,得出投资结论。

(二) 战略财务在公司绩效评价中的作用

案例背景:近年来,金融市场的开放程度逐步扩大,国外银行陆续进驻国内金融市场,银行业的经营垄断已被打破,特别是新巴塞尔资本协议的出台,新监管指引、新会计准则和新财务规则颁布,对国内商业银行经营管理提出了更高要求。山东农行面对日趋激烈的金融市行竞争,必须不断提高价值创造力,才能求生存、谋发展。

山东农行自主研发成本控制效益分析系统,实施对银行各经营单位价值创造力的核算、分析、考核、评价,通过改进和优化银行资本结构,完善银行治理,建立价值管理组织,优化银行业务流程、产品结构、业务结构和客户结构,实施以客户分析为基础的客户服务和营销管理,运用EVA评价考核体系,完善银行预算管理和绩效评价等,实现商业银行的价值最大化。山东农行在省行、市分行、支行逐级成立以各级行长为组长,客户、产品、财会、人力资源管理部门负责人为成员的“价值管理领导小组”,统筹负责全行价值管理的组织、协调。

该系统提升了山东农行内部管理水平,实现了由利润管理向价值管理,由对分支机构管理向多维度精细化管



理,由事后管理向全过程流程管理的转变;实现了对产品、客户、员工等价值主体全方位的管理,探索出了一条商业银行实施价值管理的道路;提升了价值创造能力,全行各项业务发展速度明显加快,业务结构持续优化,风险控制能力不断增强。

(三) 战略财务在公司并购决策中的作用

案例背景:东山精密公司主要业务范围为精密机械制造,于2010年4月在深交所上市,2016年成功首次收购海外企业MFLX,2018年又并购另一家公司伟力电子,主业是硬电路板业务。

战略财务作用:公司在首次收购中聘请了财务顾问,负责并购事宜,公司财务团队在首次收购中积累了大量经验,在第二次收购中东山精密公司没有聘请财务顾问,全程由公司财务团队完成,主要任务有项目融资安排、银行谈判、财务顾问、银监会、证监会申报协同沟通、材料准备等工作,财务人员在公司并购中发挥了重要作用。

随着信息技术的飞速发展,财务共享中心是未来集团公司的必然趋势,建立财务共享中心后并不意味着财务人员的失业,而是意味着财务人员将拥有更大的舞台,将在企业发展过程中发挥更大的作用。在机遇来临之前,财务人员要提高专业素养,积累专业知识,待机遇到来时能够抓住机遇,为公司创造价值!

浅谈国际货币支付基础设施

刘睿 [通用财务公司国际业务部]

对于经济活动来说，往往伴随着以货币为媒介的支付。无论贸易往来还是货币市场、外汇市场、证券市场等都需要金融市场基础设施的支持。支付基础设施是金融市场基础设施的组成之一，支付设施正是为实现货币资金和金融工具的转移而产生的。支付基础设施承担着金融枢纽的职责，是经济金融的大动脉。本文将从跨境支付角度列举目前主要的支付基础设施。

❖ 定义：清算 vs 结算

清算(Clearance):

国际清算银行认为，清算是在结算前传输、转发、确认汇划指令的过程。

美联储认为，清算通常指支票清算或是证券和其他金融工具、合约买卖双方匹配交易的过程。

结算(Settlement):

中国人民银行于 1997 年颁布的《支付结算办法》定义为，支付结算是指单位、个人在社会经济活动中使用票据、信用卡和汇兑、托收承付、委托收款等结算方式进行货币给付及其资金清算的行为。

欧洲中央银行认为，结算是指交易的完成或者是以偿付参与者债务为目的的资金汇划或证券交割过程。

清算和结算:

中国社科院梁静博士，在著作《人民币国际化“大动脉”——国际货币支付基础设施构建》中认为，清算在先，结算在后。清算是计算、确认交易各方应收、应付资金的过程，证券、外汇、金融工具的交易配对过程也理解为清算；结算在资金汇划中，是指借记、贷记交易方账户资金的过程。



图片来源: 欧科云链研究院

一、SWIFT

SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) 全称环球银行金融电信协会。为适应国际贸易的发展，美国、加拿大和欧洲的一些银行在 20 世纪 70 年代成立 SWIFT 组织，1977 年完成了 SWIFT 网络系统的建设和开发工作，正式投入运营。SWIFT 是金融报文平台，代理银行间的通信网络，提供交易信息的传递，不具有资金结算的功能。

SWIFT 最早在 1977 年开始使用，替代当时银行间邮

政电报的信息传输模式，以计算机技术，提升了自动化水平；同时，统一了支付指令标准，降低支付成本。目前，SWIFT 的报文传送平台、产品和服务对接了全球超过 11,000 家用户，覆盖 200 多个国家和地区。SWIFT 作为金融报文系统，提供金融交易信息传递服务，而真正的资金划转通过各国的清 / 结算支付系统来实现。

二、Fedwire 和 CHIPS

Fedwire 系统是美联储大额支付系统，在 20 世纪 80 年代早期开始使用。Fedwire 系统主要应用于交易清算、证券清算、票据清算等。主要服务于联储系统、政府系统、全美金融机构的支付需要，是全球首个实现全额实时结算的支付系统。Fedwire 系统的建立为后续兼容货币跨境支付起到关键性的作用。

CHIPS (Clearing House Interbank Payments System) 全称为清算所银行间支付系统，主要实现跨境美元的清算。美元离岸市场的发展提高了境外美元结算需求，在这一需求的背景下，纽约清算所协会成立了 CHIPS 系统，主要服务于跨境支付的基础设施。CHIPS 虽为私营机构，独立于美联储，但也要通过建立与 Fedwire 账户系统连接，CHIPS 系统不具有结算功能，只负责清算，最终的结算须在 Fedwire 系统中完成。CHIPS 系统主要服务的客户为美国地区之外的银行分行，以及少数无法在 Fedwire 系统开立账户的美国银行，为其提供代理服务。

CHIPS 系统不同于 Fedwire 系统的转账功能，取而代之的是一种记账方式。在 CHIPS 系统关闭以后，通过 Fedwire 系统冲平各自的正负余额。

三、CNAPS 和 CIPS

1997 年亚洲金融危机的爆发推动了区域合作，中国成为双边货币互换中最大的资金供给者之一。人民币作为货币互换的载体，开启了国际化的进程，成为跨境使用的货币。



资金的跨境流动，离不开承载资金流动的通道，即支付基础设施。我国的支付基础设施由最开始的核算工厂和手工联行，再到电子联行，再到现代化支付系统 (CNAPS)，发展十分迅速。CNAPS (China National Advanced Payment System) 全称为中国现代化支付系统，是由中央银行搭建的银行间支付系统。CNAPS 上线于 2002 年，并于 2005 年完成全国推广，正式进入全额实时结算时代。

CNAPS 系统主要包括大额实时支付系统 (HVPS)、小额批量支付系统 (BEPS)、网上支付跨行清算系统 (IBPS) 等。在中国的整个支付清算体系内，CNAPS 系统是全国各支付活动资金最终清算的核心、底层系统。在 CIPS 系统正式建成启动前，人民币的跨境支付主要由 CNAPS 系统完成清 / 结算工作。

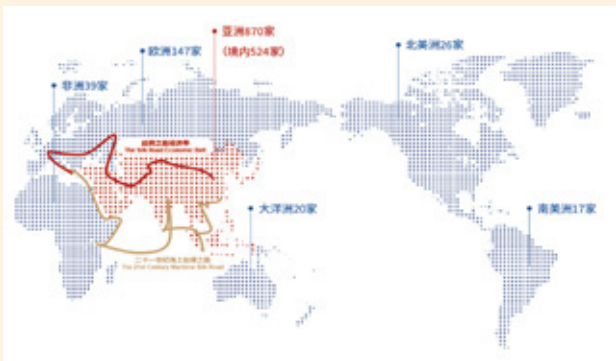
CNAPS 系统人民币跨境支付主要有两种模式：代理行模式和清算行模式。前者是境外参加银行在境内代理行开立人民币账户，通过境内代理行完成跨境支付；后者是境外参加银行在港澳人民币清算银行开设人民币账户，通过港澳人民币清算银行完成跨境支付。

随着人民币在国际贸易和跨境资本的需求进一步增大，人民币的跨境支付规模和频率增加，单独使用大额实时支付系统已无法满足需求，于是，CIPS 系统应运而生，进一步提高人民币跨境清算的效率。

CIPS (Cross-border Interbank Payment System)



全称人民币跨境支付系统，是用于人民币跨境支付的清算系统。CIPS 系统一期于 2015 年正式上线，二期于 2018 年成功投产。CIPS 系统采用国际通用的 ISO20022 报文，便于与 SWIFT 跨境代理支付业务的直通处理。同时，CIPS 系统采用 5*24 小时 +4 小时模式，实现全球金融市场覆盖。



图片来源:CIPS官网

CIPS 系统主要负责的是跨境人民币的清算而不涉及结算。在场终时，CIPS 系统将直接参与者 CIPS 账户资金划回其大额实时支付系统（HVPS）的清算账户。即在 HVPS 系统中，借记、贷记直接参与者的 HVPS 清算账户，完成最终的结算。

截至 2021 年 3 月末，CIPS 系统共有参与者 1162 家，其中直接参与者 43 家，间接参与者 1119 家。间接参与者中，亚洲 870 家（境内 524 家），欧洲 147 家，非洲 39 家，北美洲 26 家，大洋洲 20 家，南美洲 17 家，覆盖全球 99 个国家和地区。

目前，人民币跨境支付主要有以下途径：

1、SWIFT+CIPS+CNAPS：用户在 CIPS 系统的间接参与者银行开立账户，经过 SWIFT 报文传输给 CIPS 系统的直接参与者，再通过 CIPS 系统清算，最终 CNAPS 系统完成结算。

2、CIPS+CNAPS：用户在 CIPS 系统的直接参与者银行开立账户，并且不涉及 CIPS 系统的间接参与者及代理行，可通过 CIPS 系统直接清算，最终 CNAPS 系统完成

结算。

3、SWIFT+CNAPS：目前，仍可通过代理行渠道支付，用户通过账户行发送 SWIFT 报文形式，通过代理行清算，最终 CNAPS 系统完成结算。

2020 年 6 月 22 日，证监会副主席方星海在财新组织的论坛上提到，“中国必须为被切断美元支付体系的风险做好准备。”中国银行原副行长兼中国首任 SWIFT 董事王永利提出，在国际收付清算体系方面，既要做好最坏打算，加强 CIPS 系统的建设与推广，甚至加快数字货币研发及其配套的国内与国际运行体系建设，推动新型国际收付清算体系发展，也要看到仅靠收付清算体系建设抵抗美国金融制裁的作用是有限的，特别是各国数字货币的研发仍处于起步与探索阶段，适应数字货币运行的新型国际收付清算体系短时间内难以建立健全和发挥预期作用。所以还需要实事求是，加强与 SWIFT 及其成员组织，特别是欧盟之间的沟通配合，维护多边主义，共同抵制单一国家的霸权行为。

面对百年未有之大变局，中国企业要为应对国际收付清算体系的潜在风险未雨绸缪，大力支持跨境人民币支付基础设施的建设，推动货币环境的完善。



财务管理的转型与实践

张锋 [通用财务公司资金结算部]

全球化经济发展、加快构建新发展格局以及信息技术革命的发展，对财务管理提出了更高的要求。如何适应企业进步和企业发展的需要，在创建世界一流的企业进程中从传统的财务管理向现代的财务管理转身，是当代财务管理面临的一大变革。在这个过程中，无论是组织、团队、人员，都应积极进行自我提升，适应甚至引导这一变革。

一、财务管理转型的动因

(一) 宏观层面动因

经济全球化是世界经济发展的重要趋势，一方面表现为生产一体化，各种资本形态在全球范围内流动，各国经济相互依存、相互渗透的程度越来越高；另一方面，经济全球化促进金融一体化的发展，提升了资本跨国流动的速度，

扩大了金融工具的交易规模，导致虚拟经济迅速膨胀。面对当前经济全球化环境，中国企业要争创世界一流企业，在世界经济竞争格局中获脱颖而出，必然要顺应时代发展，不断地调整企业战略及管理模式，提升创新力，保持竞争力。企业财务人员也肩负使命，需要转变传统的财务管理模式，通过组织转型，构建全球的财务管理体系，实现财务管理的转型升级，支持企业价值创造，实现企业价值保值增值。

为重塑我国国际合作和竞争新优势，在国内环境发生显著变化大背景下，推动我国开放型经济向更高层次发展，需要深化供给侧结构性改革，充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力，构建国内国际双循环相互促进的新发展格局。新发展格局迫切要求企业通过精细化的管理转变增长模式，实现可持续发展。管理的核心是财务管理，在



当前中国深入推进供给侧结构性改革、实现高质量发展之际，财务管理迫切需要创新转型，以有效配置企业资源，促进企业战略目标的实现。

（二）微观层面动因

经济全球化及经济的转型升级，进一步促进了企业的集团化经营的发展。集团化经营发展到一定程度后，将面临一些突出的问题。一是机构庞大，管理成本较高，管理效率有待提升；二是企业资源需要整合，资产配置效率有待进一步提升；三是数据、信息资源分散，需要整合共享；四是管控力需进一步加强，服务能力需进一步提升。

财务管理作为企业管理活动的重要组成部分，需要紧密结合企业发展战略，强化业务财务融合度，提升财务管控力，提高财务管理支持能力，需要进一步转型发展，做到事前要计划、事上要控制、事后有反映，向企业的价值管理者和决策支持者迈进。

（三）信息技术的发展进一步推进财务管理转型

当前，信息技术的发展突飞猛进，云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链等技术群落迅速崛起，信息技术的发展呈现出集约化、智能化，数字化、网络化，快捷化、高效化的特征。信息技术的发展对企业管理提出了新的挑战，要求财务管理统揽信息化资源，提升数据处理时效性、准确性和共享性，提高数据的分析、控制和决策能力，构建全球化、智能化的财务管理体系。

二、财务管理转型方向

复杂多变的经济环境中，为适应企业生存和长期发展的需要，财务管理要以发展战略为导向，强化业财融合，提升财务服务能力，并在强化财务核算功能，提升财务管控力的同时，发挥财务管理在企业价值创造中的作用，使之成为企业的价值管理者和决策支持者。

（一）深入业务发展过程和前端，实现财务业务的深度融合

在如实反映和计量企业资产负债状况及企业经营状况的同时，深入业务发展的过程和前端，实现财务管理和

业务发展的紧密融合，在企业运营中做好“调度中枢”和“专业大脑”的角色；在做好企业结果“记录员”的同时，做好生产经营过程的“调度人”及企业发展方向的“引领者”，统筹企业业务发展和财务安排，通过计划管理、绩效考核及资源配置等各种管理工具的组合运用，引导、控制和促进企业各项经营管理活动向实现企业战略目标的方向前进。

（二）提升财务服务能力，实现财务服务模式的转变

一是根据服务对象的个性化需求，进行个性化设计，提供个性化服务；二是提高会计服务的及时性，实现实时反映、动态管理、持续监控；三是实现财务分析大数据化，广泛收集、深度挖掘、综合分析；四是通过海量数据挖掘、精确的分析及持续的学习能力，构建财务智能分析系统，提升智能化财务服务水平。

（三）通过财务管理活动，支持企业价值创造，实现企业价值增值

在强化财务核算功能、加强成本管理、增强财务控制能力的同时，将工作重点放到资源配置、预算预测、税务筹划、财务分析、业务财务一体化监督等工作上，以企业战略为导向，强化决策支持功能，通过财务管活动，支持企业价值创造活动，实现企业价值增值。

三、如何实现财务管理转型

财务管理转型以明确财务管理在企业价值链管理中



的定位,努力为创造企业价值服务为导向,以预算管理、资源配置、绩效考核等管理工具的组合运营为抓手,以财务共享中心及司库管理中心的管控平台为手段,通过职能转型、组织转型、人员转型、技术转型,将财务工作重心转移到更能创造价值的活动中来,支持企业战略发展,实现企业价值的增长。

(一) 职能转型

财务管理在传统的会计核算和报表信息的报送基础上,向集团层面的协同和业务层面的管控两个方向延伸,提升财务管理的能力,向价值管理和决策支持转型。一是将会计基础核算等低附加值的作业趋于集中;将财务分析工作渗透到最小的业务单元,把财务工作的重点转移到计划、预算、预测、决策、控制等方面,着重关注业务方面更有附加值的活动;二是推动企业构建以资金集中管理、全面预算管理、财务信息化、内部控制建设的财务管理体系的建设;三是提升集团对财务资源的组织、配置、运作的的能力,提升集团的控制能力;四是通过财务管理活动,优化资源配置,发挥财务杠杆作用提供财务专业服务,为公司发展建言献策。

(二) 组织转型

财务组织转型是指企业在发展战略的指导下,重新设定财务组织的战略定位,改进财务组织的架构和流程,转变财务团队的职能与角色定位,使之成为企业的价值管理者和决策支持者的循序渐进的过程。

1. 明确财务组织的职能与角色定位

职能转型驱动了组织的配套转型。随着财务职能对价值管理和决策支持的转型要求持续上升,财务组织也随之发生转变,向战略财务、专业财务、共享财务和业务财务模式发展。战略财务主要承担财务管理的核心职能,包括体系构建与维护、资本管理、资源配置、决策支持和价值管理等,立足集团公司层面,主要发挥财务指导性作用;专业财务承担财务管理的基础职能,具体包括会计报告管理、税务管理、资金管理、合规管理、成本管理及财务风险管理等;共享财务主要承担财务会计的核心职能,按照企业会计准则,服务协议和标准操作流程完成会计核算、交易处

理、资金结算、报表编制,报送财务信息等财务会计工作,发挥财务执行和财务监督职能;业务财务的主要职能是在公司战略引领下,深入业务前端,针对企业研发、供应、生产和营销等环节进行财务分析、预测、规划、监控、激励和评价等,加快财务与业务的融合,为管理者提供财务与非财务信息,着眼于企业短期目标的实现。

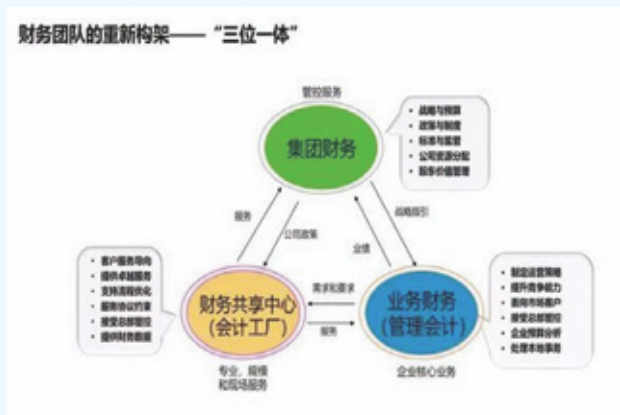
2. 建立财务共享中心,推动组织变革

财务会计与管理会计的分离,是现代市场经济条件下企业财务管理的必然趋势。财务会计的主要职能是客观地反映并监督企业的各项经营管理活动,财务管理的主要职能是组织企业财务活动,处理财务关系。财务共享中心基于流程再造、信息系统整合,将反映企业各项经营管理活动的会计基础核算等低附加值、标准化的工作集中起来,提高效率、降低成本,把财务人员从繁杂的、低效能的核算工作中解脱出来,集中精力从事业务财务、专业财务和战略财务,推进战略、业务及财务的一体化,支持企业价值创造,实现企业价值增值。

3. 建立全球司库管理中心,深化组织变革

金融资源的管理是财务管理的核心,强化金融资源的集中管理,提升金融资源的筹集能力,提升资源配置效率,实现企业整体利益的最大化,是财务管理的重点。司库是以企业集团金融资源管理组织为主体,以信息系统为管理平台,对金融资源运动全过程进行反映、分析、评价与决策的管理活动。司库有效匹配多维度金融资源,整合集团内





部包括全部财务资源和资产形态，不仅管理存量，同时预测与管理流量。高度专业化的司库在集团融资效率、成本方面具备极大优势，在确保支持规划的资源保障的同时实现债务结构最优与成本最低选择。通过顶层设计，构建全球司库管理中心，集筹融资服务支持、资金运作、债务管理、流动性管理、交易管理、资金管控、金融机构关系管理等为一体，实现金融资源专业化管理和价值最大化。

(三) 人员转型

财务人员需要转变思维，完善知识结构，丰富经营管理的知识与技能，加强与业务的融合，从业务中来，到业务中去。根据财务人员的知识结构及专业能力，可分别向战略财务人员、专业财务人员、共享财务人员及业务财务人员转型。

1. 战略财务人员

战略财务人员扮演战略支持者的角色，是企业价值创造管理和战略风险管理的主角。战略财务人员必须具有一定的战略思想与宽阔的视野，在知识结构上，除了要具备财务分析、财务预测、成本、预算、风险管理和绩效管理等专业知识，更多地需要具备财务体系设计与维护、投融资规划、资本管理、战略管理、价值管理能力，具备人际关系管理技能等。

2. 共享财务人员

共享财务人员具体可以分为财务操作人员、关键技术人员和运营管理人员。财务操作人员是财务共享服务中心

的直接生产者，需要具备一定的财务基础知识和基本的计算机操作技能。关键技术人员是财务共享服务中心的核心人员，应该既是财务信息化、标准化、流程优化的行家，又是成本控制、绩效管理和内部风险管理的专家，在财务共享服务中心具有难以替代的作用。运营管理人员主要负责财务共享服务中心的日常运营管理，需要具备财务会计基础知识，熟悉业务流程，需要具有一定的组织协调能力。

3. 业务财务人员

复合型财务人员向业务财务转型。主要包括学历教育层次较高、专业知识较为丰富但暂时还不能上升到战略财务的财务人员及工作经验较少但具备较高财务理论的财务人员。开展财务共享服务后，以核算为主的财务会计集中到共享中心，大部分财务人员需要向业务前端转型，尤其在业务与财务融合的各关键环节，需要培养业务财务人员，设置对应的管理会计岗位。

(四) 技术转型

财务转型与信息技术的支撑密不可分，以大数据、云计算、区块链、人工职能等为代表的信息技术的革新，促使财务转型向智能化发展。财务智能化是平台工具、先进技术与财务工作的充分融合，包含智能财务共享平台、智能管理会计平台及智能财务平台。

1. 智能财务共享平台

基于业务与财务相融合的智能财务共享平台是智能财务的基础。智能财务共享平台将业务流程、会计核算流程和管理流程进行有机融合，建立财务一体化信息处理流程，并通过信息化平台实现与供应商、客户、银行、金融市场、税务机关的无缝连接，实现在线交易及结算，达到交易透明化、流程自动化、数据真实化。在智能财务共享平台体系下，大量不增值的审核、结账环节都经由系统自动化实时完成，财务人员可以从繁琐重复的劳动中解脱出来，聚焦在管理分析、风险监控识别等工作上面。

2. 智能管理会计平台

基于商业智能的智能管理会计平台是智能财务的核心，具有模型化、多视角、大数据和灵活性等特点。智能管理会计平台通过组建数据仓库形成企业数据的全局视图，

在此基础上，再利用合适的查询和分析工具对数据进行分析和处理，为企业提供多维度、立体化的数据信息，对管理者的决策过程提供智能化支撑。

3. 智能财务平台

智能财务平台是人工智能在财务领域的运用。从AlphaGo“人机大战”开始，人工智能迅速发展，运用也越发广泛。人工智能有两个技术已经影响到会计领域：一是专家系统，应用在记账凭证的处理、现金管理、存货管理、风险评估等领域；二是神经网络，应用在信用评估、预算管理、内部审计、破产预测等方面。

技术进步正在彻底改变财务工作。企业应该早一步采用全新的财务思想，构建起连通、集约、自动、高效的智能化财务体系，以便早一步在激烈竞争的市场上取得优势。

四、财务管理财务转型的实践与运用

会计信息与公司战略落地、价值创造、管理决策的相关性越来越淡薄，业财分离，管理缺位，财务管理相关性丢失及财务边缘化成为全球化现象，财务转型已迫在眉睫，学术界开始了财务转型的理论探讨，企业界开始了财务转型的实践。

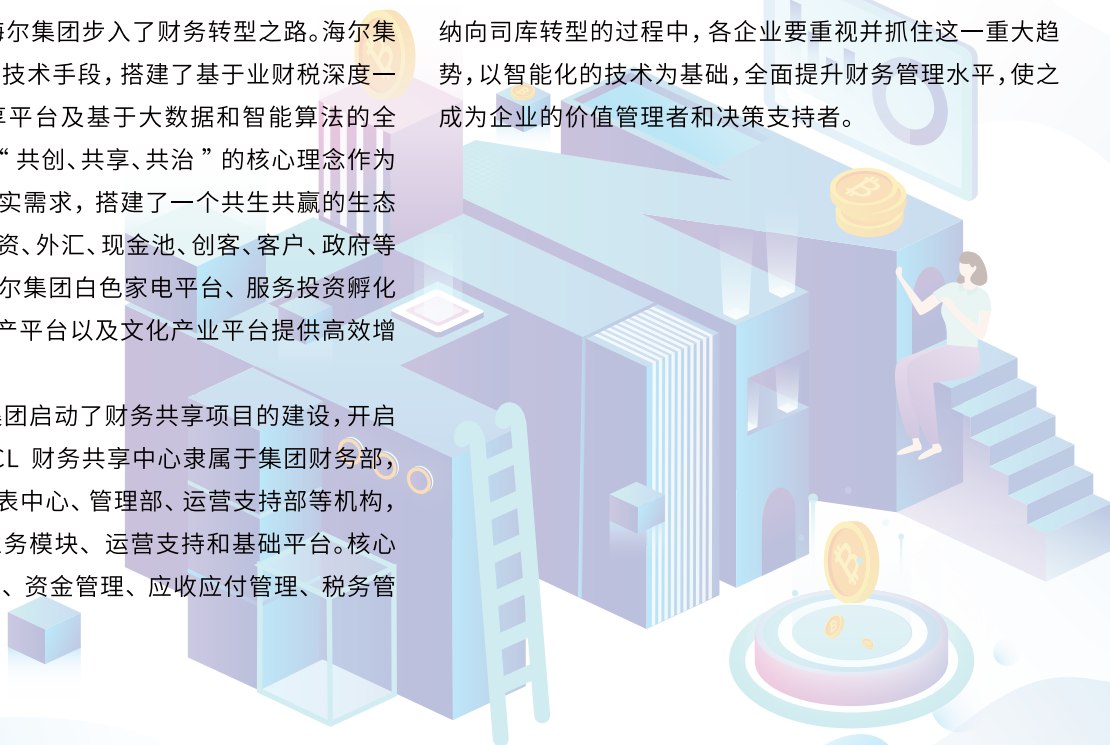
2007年开始，海尔集团步入了财务转型之路。海尔集团借助智能化的信息技术手段，搭建了基于业财税深度一体化的智能财务共享平台及基于大数据和智能算法的全球资金管理平台，以“共创、共享、共治”的核心理念作为切入点，直面用户真实需求，搭建了一个共生共赢的生态圈，将会计、税务、融资、外汇、现金池、创客、客户、政府等社群融为一体，为海尔集团白色家电平台、服务投资孵化平台、金控平台、地产平台以及文化产业平台提供高效增值的服务。

2014年，TCL集团启动了财务共享项目的建设，开启了财务转型之旅。TCL财务共享中心隶属于集团财务部，设置了核算中心、报表中心、管理部、运营支持部等机构，系统框架包括核心业务模块、运营支持和基础平台。核心模块实现了费用管理、资金管理、应收应付管理、税务管



理、总账管理、固定资产管理、主数据管理等业务处理；运营支持模块支撑整个财务共享业务的流转，通过影像管理，调度派工的功能，将纸质单据流程与单据电子流程线上线下紧密衔接；可自定义灵活应用的基础平台，是快速实施，快速运维有效工具。TCL集团通过建设财务共享中心，将分散、重复的财务核算和账务处理业务予以标准化、流程化，使财务管理的重心向预算、财务分析、风险监控转移，推动了财务管理的升级。

财务转型已不再是假象中的趋势，它已拉开序幕，正在发生，并将进一步向纵深发展。在实现从核算向共享、出纳向司库转型的过程中，各企业要重视并抓住这一重大趋势，以智能化的技术为基础，全面提升财务管理水平，使之成为企业的价值管理者和决策支持者。





制造企业产供销均衡下的财务分析

▣ 邬云志 [通用财务公司风险控制部]

制造企业的整个产业链是围绕核心“主机厂”展开的，可以形象地与一块腕表做类比，核心企业类似表盘，供应端和销售端类似表带。不论是投资者还是债权人，对制造企业的投融资分析一般都是基于传统的财务分析以及波特的“五力模型”做行业层面的分析。

笔者供职通用财务公司以来，结合岗位工作情况，能够比较天然地看到作为金融机构对制造企业的信用评价和财务分析方法，也能了解企业集团总部作为投资人对下属企业的考核指标体系。如果把借贷行为看成是期限较短的投资，那么无论是股东还是债权人对企业的评价方法应该有相同的通用方法。以下为笔者从产供销均衡的角度对该通用方法的认识和经验分享。

一、产供销均衡的经济解释

经济学最重要的功能就是对现象进行解释，进而基于解释的理论框架进行推断，解释和推断是一回事。科学方法论下的经济学，其核心要求就是可验证，追求可被证伪但未证伪的暂时均衡。

在经济学里世界永远均衡，不存在非均衡的情况，在理论上产供销也是永远均衡。出现貌似不均衡的情况，一定是在某个环节存在某种交易费用，找到这些费用，了解是何种交易费用，并降低这种费用，从而将费用转化为租金收入并从中获利，而所做的这一切将会反映在股价上。股东或者投资者如果能从财务报表中，分析出优秀企业如

何降低这类交易费用，就能够获利，经营者也能调整经营决策，债权人也会对债务企业的信用风险做出更加科学的评价并有效应对。

二、产供销均衡的财务分析

财务报表记录企业的经营活动，报表和经营内容是硬币的两面，报表记录经营活动，反映企业经营活动的经济内涵。

1. 常见的财务指标和指标分析偏差

周转天数

产品的周转天数，一般认为越低越好。但在白酒类制造企业中，需要将酒进行蒸馏陈化，是生产工艺的重要环节，也是一种必须的化学反应过程。越高档的白酒，就越需要有 2-3 年的陈化过程，产品周转天数增加并连续增加，是企业提升产品质量的必然选择。

销售费用

销售费用是三项费用之一，一般认为销售费用越低且利润总额越高越好。在企业经营中，如果同样的产品配送范围越远，跨区销售比例越高，代表单一工厂的覆盖市场范围越大，也拥有更大的产销规模，这种规模效应会直接表现为生产成本的下降。

其他业务收入

企业如果其他业务收入高，会被认为没有把经营聚焦核心主业。对于加工制造企业，比如格力、美的等家电制造企业，为了保证供应商提供核心部件的质量稳定，通过自

身采购原料再销售给供应商，以此来保证产品的制造原料，也降低了监管的成本。

2. 常见的正向财务指标及解释

预收账款

预收账款越多，企业话语权越强，但更为贴切的解释应当是通过收取预售账款，能够更好地了解市场需求，提前安排生产，提高产销效率，降低成本，同时也是筛选和找到竞争力更强的销售渠道商。

销售返利

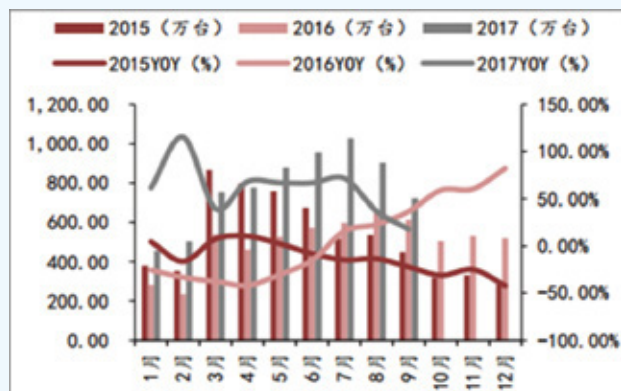
重视销售返利，通过销售返利对经销商进行激励和补偿，鼓励销售商卖力销售，具有现金返利、商品返利和提货折扣等。销售返利如果能够跨年兑现，推动渠道持续经营，有利于稳定供应链受行业或者季节性的波动，起到丰年备荒、未雨绸缪的作用，更好地促进产供销均衡。

存货结构

存货周转越快被认为企业经营效率更高，并且很多制造企业追求“零库存”。但是不分析存货结构的周转效率分析是片面的，上文提到的为供应商提供原料存货的行为，就是用存货周转下降换取质量更好地产品原件供应。

3. 产供销均衡下的财务分析模型

财务分析要了解生意，要站在生意的角度理解财务指标的变化。很多学者调查分析过格力公司，基于前辈学者的数据加工，提出本人对这些企业的财务评价框架。本文以格力公司为例，总结模型框架并验证。



2015-2017年月度空调销售量统计图

产供销均衡的意义

制造企业经常会面临周期性的季节波动，格力等空调产品生产企业就面临明显的季节波动，每年销售旺季在下半年，上半年为淡季，而且出现凉夏，销售波动差异更加巨大。

上图数据来自产业在线网站。根据上图能够看出空调销售的季节性变化，以及每年都会出现季节性变化的稳定特征。

对于季节性变化，学者、企业都有不同的应对理论。订单式生产理论，理想化地认为有订单再生产，保证资金占用最小，风险最低。但这种模式主要有三个问题，第一，工人工资成本较高。因为不能随时调整工人数量，淡季解雇旺季新聘，尤其制造企业更需要熟练的技术工人，对产品质量有直接的影响，因此工人工资成为刚性支出；第二，厂房、设备的折旧，不论是否开工，都是成本，而且一旦停工，再次开工也会产生调试成本和试生产中的次品。经济学称类似这两类支出固定的成本为“上头成本”（Overhead Cost）。第三，对供应链的影响，核心主机厂的产销波动，会向上传导到供应商，引起供应商的生产波动。上述三个问题最终会通过增加成本传导到产品成本，最后体现在利润总额中。

优秀的企业，要通过成本最低的方式解决产供销的波动，从而使产品性价比更高，成为业内成本最低的企业，建立属于自己的独特“上头成本”。

三、产供销均衡的验证分析

验证分析的部分内容是方敏等学者研究成果，本人对部分内容进行整理、改进并提炼一些个人的研究。

方敏认为，产业链是一种生产分工，分工能提高生产效率，更深刻的降低生产成本，主机厂与供应商和销售商都在产业链中，相互合作共赢才能达到最优这里的最优指的是边际成本等于边际收入的最优。这个思想与斯密在《国富论》中的举例暗合。

格力公司采取的方法有三个方面的，也是本文对产供销

均衡的验证。

1. 预收账款加淡季返利

格力在 1994 年推出淡季返利的销售政策，每年 9 月至次年 3 月的淡季产品定价比另外的月份低，且淡季的每个月份的价格都不同，9 月最低，逐月提高，如果有预付款，销售商的采购价格会更低，吸引了经销商淡季囤货。

预收款是市场信息的获取，是一种通过让利来获取信息并保证提前排产的经营策略，直接反映到生产成本降低，良好的筛选出优质供货商。

但这种策略应用的前提是产品要有竞争力、主机厂要有低成本优势、主机厂的产权要清晰。

销售返利在实际执行中，格力公司通过调整供应商使用销售返利在每次采购价格中的比例的方式，灵活的调控供应商的现金流压力，增强了销售渠道的稳定，避免了在行业波动时出现供应商大面积脱网的情况，截止到 2019 年格力积累的超过 500 亿的销售返利，即使再一次出现凉夏或者金融危机，也能平稳渡过。

2. 其他业务收入来实现供应商选择和提升质量

对产品组件的品控检查是为了保证产品质量的重要环节，但也是成本。为了积累口碑，获得品牌溢价，并且能吸引业内最好的经销商，主机厂提供稳定的产品质量是一个正向循环。

通过提高产品质量来实现性价比需要两个因素，一个是零部件的质量，另一个是安装工人的手艺，前者取决于采购价格，后者取决于产销均衡。

格力通过为供应商采购原材料，并保证稳定购买提高供应商的积极性，并利用格力优质产品的广告效应，将元器件销售给其他空调生产企业。日丰股份为格力提供的空调铜杆，不但卖给格力，也提供给美的等其他空调主机厂，格力对其产品的需求量只有 25% 左右，但日丰股份的全部原料都由格力向江西铜业采购后转卖给日丰股份。协诚股份为格力供应钣金件，原料全部从格力采购，但格力只购买 15% 左右的产品，其他产品销售给美的、海尔及部分汽车厂。这两个例子都是对上述产品质量控制的验证。

格力公司因此产生了数额较大的其他业务收入，并且

有比较低的毛利，但绝对金额稳定且逐渐增加。更值得肯定的是，这种从供应商原料环节控制产品质量的方式，更好地降低了监管的成本。

3. 长期投资实现季节平衡

空调的季节性淡季是在国内普遍的现象，但从全球视角来看，能通过南北半球的季节性相反变化，来实现淡旺季的互补。

格力公司在巴西设立工厂，即考虑巴西经济发达、人口众多、气候炎热，也是利用其地理位置辐射整个南美洲。格力的国际化不是为了国际而国际，而是基于上述的综合考虑。

体现在长期投资中的分厂，是进一步实现产销均衡的重要战略举措。

四、总结

正反两方面的检验能更好体现产供销均衡模型对评价和筛选优质企业的作用。应用产供销均衡模型，能够更好地对主机厂模式的制造企业进行分析，将财务指标和生产经营结合，实现投资决策、融资风险评价，能在较低调查成本的前提下，实现对企业经营状况的把握，有信心在企业短暂低迷时，能够更加坚定地进行底部投资和大胆的资金支持，支持和坚信企业未来一定会走出低谷具有更强大的理论依据。



业务杂谈

浅谈对机床行业发展的一些认识

张东梅 [通用财务公司金融服务部]

机床是装备制造的“工业母机”，我国的机床发展水平直接决定了我国的装备制造水平。想要振兴装备制造业，首先要振兴机床工业。机床工业是国民经济的支柱产业，关系到国民经济的长期发展和国家的繁荣富强。机床是现代化工业生产不可或缺的重要生产工具，同时又是一门复杂的应用技术。在机床的设计制造、加工工艺和实际使用中，既包括各种基础理论，又有大量应用技术，它是人类科技知识与实际生产经验相互融合的结合。

建国以来，中国机床工具行业经历了几代人的拼搏，从无到有，从小到大，发生了翻天覆地的变化。从机床行业的发展来看，主要分为以下几个阶段：

❖ 第一阶段 机床工业的起步阶段(1949-1979)

建国初期，百废待兴，国家为建立自己的机床工业，在前苏联等社会主义国家的帮助下，通过打造“十八罗汉”等一批骨干企业。“十八罗汉”分别是：沈阳第一机床厂、沈阳第二机床厂（中捷人民友谊厂）、沈阳第三机床厂、大连机床厂、齐齐哈尔第一机床厂、齐齐哈尔第二机床厂、北京第一机床厂、北京第二机床厂、天津第一机床厂、上海机床厂、无锡机床厂、南京机床厂、济南第一机床厂、济南第二机床厂、长沙机床厂、武汉机床厂、重庆机床厂、昆明机床厂。与此同时，又先后成立了7个综合性机床研究所、37个专业机床研究所。为中国机床工业的整个布局、生产和管理奠定了良好的基础。

❖ 第二阶段 改革开放机床工业快速发展阶段(1980-2009)

随着改革开放的不断深入，国民经济快速发展、市场需求旺盛，中国机床工业进入了高速发展时期。我国先后引进了日本、德国、美国的先进数控系统和各类数控机床、加工中心，通过合作生产，逐步掌握了数控机床的一些技术特点及发展规律。通过消化吸收及自主创新，我国数控机床的发展步伐越来越快，应用越来越广，市场占有率也

越来越高。2001年，我国机床工业产值已进入世界前五名，从2001-2008年，我国金属切削机床产量增加了3.2倍；数控机床产量增加了6.9倍；加工中心产量增加18倍。在这个阶段，国家政策开发和改革深入，吸引一批民营企业投资机床行业，部分国有机床工具企业推出，转为民营企业。机床工具行业形成了国有企业、集体企业、民营企业、中外合资企业和外资独资企业等多种所有制形式并存的新格局。

❖ 第三阶段 机床工业转型升级阶段(2009至今)

2009年，金融危机对全球机床行业造成严重冲击，中国机床工具行业总产值同比下降。尤其是进入2010年以后，机床行业进入低端产品混战、高端产品举步维艰的状态，许多机床企业陷入生存困境，研发投入力不从心，高端机床缺口进一步加大。中国由生产大国一跃成为世界机床第一大消费国和第一进口国，迫使机床企业不断调整产业结构，提高自主创新能力，转变发展方式，借鉴国际先进制造技术，培育企业高水平的自主开发和创新能力。以精密、高效、柔性、成套、绿色需求为方向，以改革、改组、改造为动力，努力提升国产机床市场占有率，不断拓宽机床工具产品的发展空间。

中国机床工业产值量位列世界第一，但却不“强”，其主要原因是：

1. 低端产品产能过剩，高端产品生产能力不足

中国机床工业虽然产量大，但却不精，与世界先进水平仍有很大差距。低端产品生产力过剩，低水平重复建设现象严重，各机床厂都有铸造、热处理、机加工、装备能力，生产周期长，且生产成本低。各机床企业“全而不专”“专而不精”“散、乱、小”现象显著，每个企业在国内机床市场上占份额较小，影响甚微，不具竞争优势，无法与国外同业竞争。但随着我国国民经济的迅速发展，对低端机床需求下降，高端数控机床需求不断提升，尤其是对加工机床



的精度水平、精度稳定性和精度保持性要求越来越高。高端机床主要依靠进口的主要原因是由于我国机床产业(1)数控化发展水平低,导致转速、定位精度及可靠度方面大打折扣;(2)配套功能部件有差距,数控系统、主轴单元、数控刀架和丝杠导轨、机械手装置等功能部件是数控机床的重要组成部分,性能的优劣及整体配套水平直接决定影响了数控机床整机的技术水平和性能,也制约了主机的发展速度。目前我国的功能部件生产企业规模普遍小、布局散、品种少,发展缓慢,产业化程度低,这也严重制约了我国高端机床产业的发展。

2. 科技基础薄弱、产品质量水平低

我国机床工业技术水平低,重大技术装备和关键产品远不能满足市场需求。与欧美日等发达国家相比,我国机床企业无论在产品质量、技术水平还是在市场竞争力方面,都存在着较大差距。中国机床科研体系力量薄弱,基础研究开发人员匮乏,科研计划成果难以产业化应用。机床工业缺乏专家型人才、高级技师及技术工人,制约了行业的长期持续发展。许多企业由于多年连续亏损,设备陈旧,生产工艺落后,产品质量不稳定,机床可靠性、稳定性差。配套技术不过关,质量不过硬,主机技术的创新和发展受到制约。由于早期我国机床技术主要靠国外引进,仿制比重较大,关键技术和重要配套件依赖进口,自主创新不足。

3. 缺乏大型集团资源整合,造成市场竞争力弱

中国虽然有世界上数量最多的机床制造厂家,但缺少有综合实力的大型集团公司对资源进行整合,机床行业的技术链、生产链、供应链之间缺乏合作。技术的提升、生产工艺的不断精进、配套功能部件的品质保障,都需要通力合作,协调统一,才能与世界顶级机床集团竞争。

综上所述,我国机床工具行业还面临着许多的挑战,要想发展中国的机床制造,就必须突出战略重点,加快结构调整和转变发展方式,具体调整如下:

1. 加快机床产业结构调整。压缩低档、普通产品生产,淘汰落后、污染、高耗能产品,大力发展技术含量和经济附加值高的产品;

2. 提高产品研发能力,加快技术引进与合作。注重提

升高端数控机床产品的自主开发、创造能力,建立数控技术开发中心,加强对重点工艺的研究、实验,形成成套开发能力。与此同时,可与国外科研院所合作,通过国际化生产、合作经营,实现产品的高端专业化;

3. 提升生产加工水平,向高速、高精度、复合化加工技术、自动化、智能网络化及环保化方向发展。加快信息技术与制造业深度融合,不断推进智能制造与机器人的领域发展;

4. 不断完善产业链建设。突破数控机床产业发展瓶颈,大力发展数控系统及功能部件,提高数控系统、功能部件在产业中的比重,重点发展数控刀具、精密量具、高档磨具磨料等产品;

5. 推动企业机构调整。充分发挥规模效应,重点企业批量集中生产;扶持“专、特、精”数控机床制造企业;扩大功能部件制造企业、配套技术服务企业;鼓励企业资产优化重组,推动企业结构向“大而强”“小而专”的方向转变,倡导精益管理和敏捷制造。

当前,中国已经成为全球机床企业竞争的“主战场”,随着中国经济的快速发展,尤其是航空航天、汽车、信息和高新技术等产业的强劲发展,对高端机床的需求将越来越大。“机床工业强,则国家强。”我们应该发扬经验,吸取教训,重视机床的重要地位和战略地位,将发展机床产业列为今后国民经济发展的长期政策和目标,将政策引导与市场竞争结合起来,充分发挥资源整合优势,将“人才、科研、质量、创新、合作、信誉”作为中国机床工业快速健康发展的宗旨。随着国家对机床工业的重视及大力扶持,相信中国机床工业必将迎来更加辉煌的明天。



服 务 不 停 歇 假 期 不 打 烩

记7×24坚守的资金结算团队

张骁 [通用财务公司资金结算部]



默默奉献，奋战在通用财务公司服务前沿阵地

结算业务是财务公司的基础业务，也是为兄弟单位办理资金收付、账户开立、资金集中等金融服务业务的前线，资金结算部员工长年坚守在前沿，兢兢业业、一丝不苟、日

复一日、月复一月、年复一年，协助集团公司管理着 4000 多个账户，年均办理超过 20 万笔结算业务、超过 2000 亿元的结算金额，用责任坚守、以使命担当，不忘初心，默默奋战在结算服务阵地前线！

(一)假期不打烩、全力支持抗“疫”

2021 年伊始，河北石家庄连续新增新冠肺炎确诊病例，疫情防控压力进一步加大。为防止疫情扩散，1月5日，河北省启动应急机制，进入战时状态。中国医药所属河北通用医药、邯郸通用医药、河北通用华创医疗器械作为河北省防疫物资储备单位全力推进防疫物资保障工作。

为保障每一笔抗“疫”业务资金及时到账，资金结算部自 2021 年启动了全天候值班工作模式——无论是工作日的夜晚、元旦春节假期以及全部周末休息日，资金结算部按“两人一组、每月轮换”的模式时刻值守每一笔支付



业务。根据人民银行大额支付系统工作日 17:15 关闭、20:30 重新开启的运行规则，对于超过 100 万元的大额跨行支付业务，在系统尚无法实现分时段自动发送的情况下，每个夜晚都会有结算人默默坚守，经办、复核、发送一步不能省，严谨合规是他们一贯的工作作风。

（二）全员申请接种疫苗，保障服务不停歇

根据集团公司的统筹部署，为保证本就人手极度紧缺的资金结算部全员健康，保障服务不停歇，资金结算部全体 6 名员工在第一时间申请接种新冠疫苗，2 月初春节前夕已完成两剂疫苗的接种；同时，资金结算部积极落实公司关于“全员在京过年”的要求，为春节期间及往后无数个日日夜夜的工作奠定坚实基础。

结算人的使命就是保障成员单位每笔资金汇划准确无误、及时到账，哪怕只有一家成员单位在付款，他们也会时刻在岗待命，哪怕只有一笔支付业务，他们也要坚守岗位。疫情再次来袭，部门里党员带头，领导下沉到业务一线进行业务操作，在急难险重的任务面前，他们不辱使命，默默为集团抗“疫”贡献力量。

疫情终将被战胜，资金结算部的员工始终在岗位上，静静地用自己的坚守保障着全集团资金时刻流淌于每一根“毛细血管”中。

（三）突破时间空间限制的坚守为集团主业赋能

结算人是不善言辞的。他们只会用一个个数字来证明自己的价值，自 2010 年开业的十年来，资金结算部累计办理结算业务超过 120 万笔，结算金额超过 10 万亿元，这些都是结算人千万次的键盘敲击和鼠标点击一点一点汇成的。

结算人是勤勤恳恳的。那些属于别人的节假日，于他们或许只是个普通的加班日。每月的计提日、每季度的结息日、每年的五一、十一、跨年夜，资金结算部的办公室总会有人加班加点，保障业务的正常进行。

结算人是精益求精的。经办、复核、发送一步不能省，严谨合规是他们一贯的工作作风。自通用财务公司开业以来，从未出现人为操作差错给公司带来任何损失的情况。

结算人是古道热肠的。通讯与信息化升级的便利让他们的服务不受时空限制，无论何时、无论何地，他们都会对兄弟单位的业务咨询进行耐心解答，对兄弟单位的困难热情相助，始终用心为成员单位服务。

“服务不停歇，假期不打烊”充分体现了通用财务公司“服务立企、客户至上”的理念，深化了“知心服务、温暖客户”的主题，同时也展示了公司系统建设对于业务发展的助推作用。通过全天候、不间断、零费用的结算服务，财务公司在保证集团各级成员单位生产经营资金支付有序进行的同时，也得到了兄弟公司的高度认可。

未来，通用财务公司将在此基础上持续改善服务，优化信息系统功能，不断满足和适应兄弟单位结算支付业务需求，为集团主业赋能，实现高质量发展。

身边的榜样

记金融服务部赵钦

☒ 赵钦 [通用财务公司金融服务部]

什么是新时代的优秀共产党员?不同的人有不同的答案。在我看来一名优秀的共产党员不仅需要注意对党的基础理论的学习实践,时刻准备着为人民群众服务,也需要具有扎实的业务能力和工作奉献精神。在我的身边就有这样一名共产党员,他不仅对党忠诚、积极工作,也时刻为身边的同事排忧解难,为成员客户解决服务需求,他就是金融服务部赵钦。

赵钦同志自 2018 年入职通用财务公司以来,一直在金融服务部担任客户经理。入职财务公司以来,赵钦同志坚持把学习作为自身的必修课,坚持每天抽出时间,学习习近平新时代中国特色社会主义思想,学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、三个代表重要思想等各项基本理论、基本路线、基本方针,同时,根据业务需要,不断强化金融、财会专业知识学习。

两年多来,作为支部的支委成员,他积极配合支部书记开展基层党建工作,结合“三会一课”开展,配合党支



工作中的赵钦

部带领支部党员认真学习实践习近平新时代中国特色社会主义思想,牢固树立“四个意识”,提升党支部整体服务人民群众和成员单位意识和能力。围绕党建经营融合,他多次组织党建共建和业务宣传等活动。作为一名老



党员，他积极向党员群众普及宣传党的各项基本理论和国家政策，并作为邬云志同志的入党介绍人引导顺利发展党员，为党的队伍补充了新鲜血液。同时，作为党支部融资租赁攻坚克难小组组长，他时刻以最大的热情帮助同事，服务成员单位客户，落实领导要求，帮助同事排忧解难。

优秀的共产党员除了需要具备扎实的党的理论知识、坚定的理想信念和全心全意为人民服务的意识，更需要扎实的业务知识及业务开展能力。随着集团转型发展，集团成员客户的需求日益多元化，扎实的业务知识、优秀的业务开拓能力及问题解决能力就显得尤为突出。而赵钦同志恰恰具备这些优点。在工作中他独当一面开拓进取，为满足成员单位的需求充分利用自己的经验及业务知识，为客户提供多个合理可行的解决方案。

两年多来，他始终注重发挥自己的主观能动性，坚持把客户满意度作为衡量自己工作的重要标准，时刻关注挖掘客户各方面需求，不断为客户答疑解惑解决问题。虽然他负责的成员单位数量很多，但是在服务质量和效率上却从没有打折扣。在满足各个二级成员单位业务需求的基础上，他不断挖掘二级成员单位新需求，尤其是2020年以来，根据公司“二次创业”发展，他积极在本职岗位上参与其中，积极下沉成员单位层级满足三四级成员单位的合理需求，贡献了自己的力量。2020年初与农业银行组团为新兴集团发放首笔银团贷款，将新兴集团在财务公司用信规模由2019年年末12亿元提升到目前41亿元，并且成功置换外部银行贷款；2020年1月成功发放财务公司首笔房屋抵押类贷款2600万元；2020年6月为技术公司开立银行承兑汇票2亿元；2020年6月为仪器公司下属中仪万诺成功开立预付款保函2300万元；2020年9月

完成财务公司首笔4S店贷款5000万元等。同时，在业务创新上，他积极进行业务沟通，在2020年年底前完成财务公司首笔融资租赁业务落地。

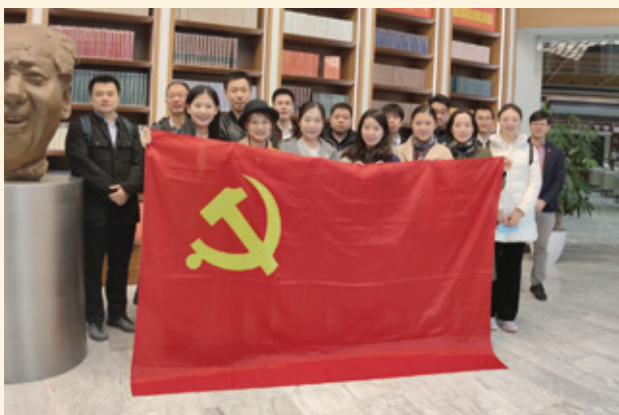
在把控风险的基础上，他为满足客户需求不断提出各种合理可行的解决方案。领导和同事最熟悉他的一句话就是“我给您想几个合理的解决方案和思路。”一旦找到合理的解决方案，他就积极行动，与公司各部门、各金融机构和中介机构联系，力争在短时间内把解决方案落地。有时为了尽快了解客户真实需求，他加班加点连轴转，抽出时间奔赴呼和浩特、重庆等地与客户面谈，了解解决客户真实需求。在业务营销中，即便最后没有取得成果，他也不气馁。他认为即便没有取得有效成果，但也通过交流，与成员单位建立了良好的关系，可以为下次合作奠定良好基础。

赵钦同志不仅政治素质过硬，理想信念坚定，同时也具有优秀的业务开展能力和主动为人民群众服务的意识。在生活中，他也勤俭节约，时刻按照共产党员的标准要求自己，不贪图享受，坚决同享乐主义和拜金主义思想作斗争，给广大党员与群众树立了榜样，是一名优秀的共产党员和青年金融工作者，是值得我们学习的榜样！



同心筑梦聚合力 砥砺前行新征程

王哲 [通用财务公司办公室]



在这个惠风和畅、满怀希望的季节里，通用财务公司能够伴随着“十四五”冲锋的号角、“二次创业”的精神，在新时代蓝海征途上扬帆起航、乘风破浪。每一次的磨砺，都是对我们初心的考验；每一次的前进，都是我们精诚团结的展现。激情不减、奋斗不止。

2020年是通用财务公司“二次创业”的启动年。作为一名“职场新人”，在进入财务公司数月内，我深切了解到我司以“集团利益最大化”为核心宗旨；以“产融结合、服务主业”为两个经营理念；以“管服并举、创新引领、共享共赢”为三个战略内涵；以“专业化、多元化、数字化、国际化”为金融服务中心的四个发展特色；以聚焦金融领域的“资金管理平台、资源配置平台、投行顾问平台、国际业务平台、风险监控平台”为五个实现路径。公司积极创新开拓业务，完善人才配备优化，广纳贤士，为整个通财大平台指引了一条值得信仰的光明道路，指引每位通财人为把集团建设成为具有全球竞争力的世界一流企业而不懈奋斗。

自2020年9月，办公室正式从原综合管理部拆分成立，面对新的变化，办公室主动作为，履责担当，对工作框架再梳理、再谋划、再优化，在办文、办会、办事以及团队建设、战略运营、服务保障等各个方面取得长足的进步。作为



办公室一员，我积极贯彻服务为本、做好协调、严谨认真的工作目标，坚决牢记服务、奉献、担当、团结、专业的工作理念；务实担当、创新进取，逐渐形成“功成不必在我”的精神和“功成必定有我”的担当，埋头干事、不事张扬。

在这数月的工作和成长过程中，我秉持“以人为本，服务至上”的理念，结合公司的企业文化，不断积累，持续改进，自我价值的体现也伴着公司的企业愿景被描绘得愈发具象和生动。同时，初入财司的我，短短数月颇有感悟，以下是自我心得体会。

讲究务实严谨，破除“眼高手低”思维。在工作中树立注重实际、讲求实效的务实精神，杜绝存在蒙混过关思想。古人有云“不积跬步无以至千里；不积小流，无以成江海”，细小往往决定着成败的关键，在今后工作中，多一些吹毛求疵，少一些洗垢求瘢，对工作完成要求更加精细化，不断提升综合服务意识和专业能力。破除眼高手低、目光短浅、急功近利的思想观念，牢固树立大处着眼、小处着手的观念。

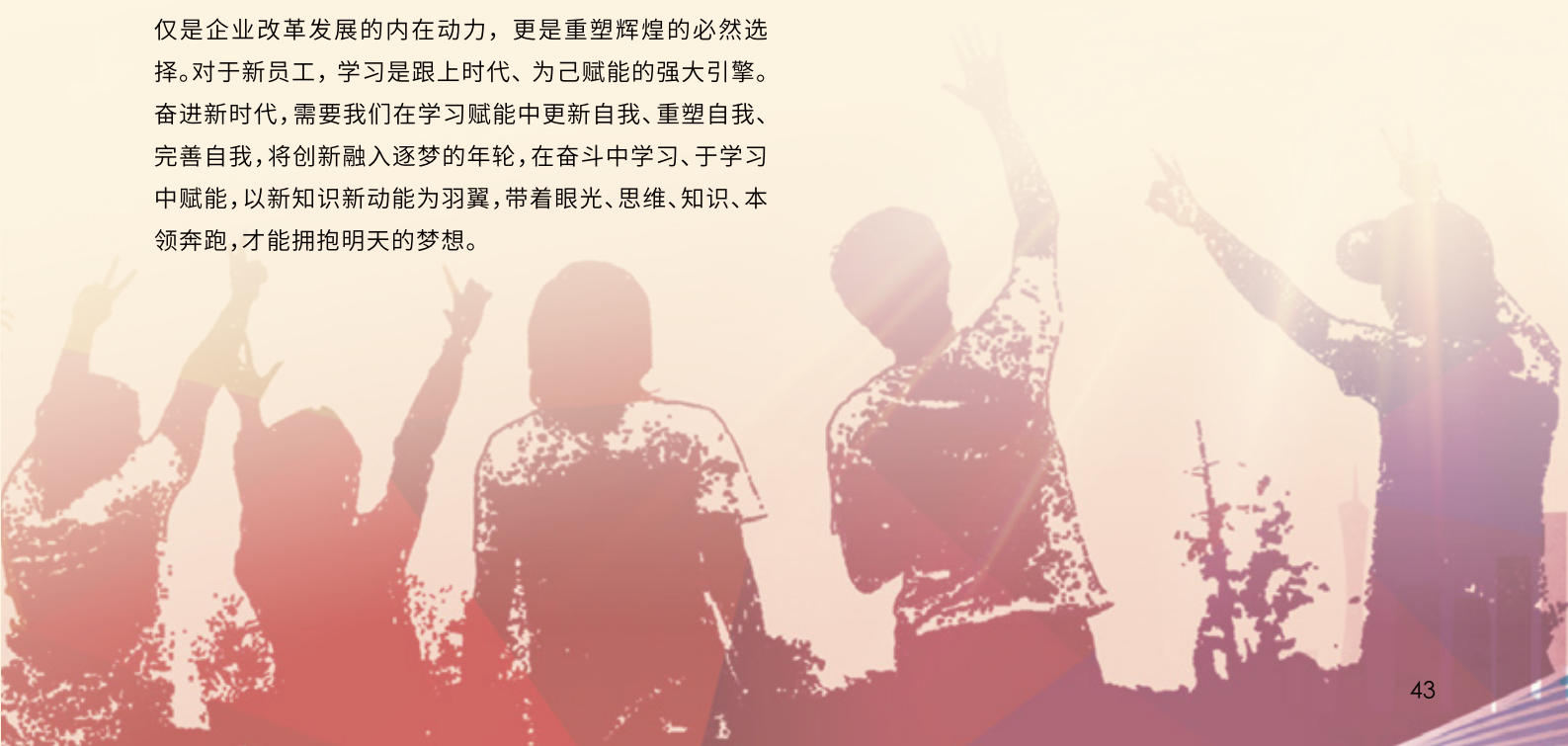
强化责任担当，破除怕吃苦、不吃苦思维。财务公司作为世界 500 强国有企业，认真履行经济责任、政治责任、社会责任。作为员工，应埋头干事、不事张扬，敢于担当、善于担当，积极发扬“吃得苦中苦，方为人上人”的吃苦精神和“宝剑锋自磨砺出，梅花香自苦寒来”的历练精神。

勤于赋能迎新，破除因循守旧思维。公司以大胆开拓、不断创新的进取意识和创新勇气在十年发展基础上推进转型发展，推进“二次创业”行稳致远。事实表明，创新不仅是企业改革发展的内在动力，更是重塑辉煌的必然选择。对于新员工，学习是跟上时代、为己赋能的强大引擎。奋进新时代，需要我们在学习赋能中更新自我、重塑自我、完善自我，将创新融入逐梦的年轮，在奋斗中学习、于学习中赋能，以新知识新动能为羽翼，带着眼光、思维、知识、本领奔跑，才能拥抱明天的梦想。



站在新的起点，展望新的未来，不断变革图强，主动出击。万丈高楼平地起，征途漫漫夯根基。在“十四五”开局之年，我们要继续以坚若磐石的信念、钢铁般的意志、逢敌亮剑的精神，齐心协力、踔厉奋发，敢于挑战、不断超越，更要有不待扬鞭自奋蹄的“三牛”精神，犇向未来，犇向成功，犇向辉煌。

今年是建党一百周年，一百年春华秋实，我们聆听一种感动；一百年时光荏苒，我们感悟一种精神。一百年峥嵘岁月，正是党带领着中国人民向幸福的彼岸航行。新时代的气象更加恢弘，新时代的征程更加壮阔。在党的坚强领导下，在两个百年交汇之际，作为通用财务公司办公室一员，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以时不我待、只争朝夕的精神，开拓向前、披荆斩棘，砥砺前行，为公司的宏伟建设而拼搏努力。



廉兴腐衰鉴圆明

重游历史遗迹 感受廉洁洗礼 —— 参观圆明园廉政教育基地感想



4月23日，根据公司纪委统一安排，第一党支部组织支部党员、积极分子及责任区群众参加了纪委牵头举办的集体廉政教育活动，赴圆明园廉政教育基地进行了参观。

此次参观，按照既定安排，主要参观了圆明园“廉兴腐衰鉴圆明”廉政教育基地，这个基地共有四个展区，“澄心堂”主要展示清代历史概述、廉政思想文化等内容；“师善堂”主要展示的是三山五园的廉政文化内涵及清代帝王在三山五园的勤政廉政活动等；“慎德堂”主要展出皇帝勤政和奢靡的正反两面对比；“益思堂”主要展出清代贪腐事件和贪腐官员以及历史反思等。展览内容正面案例生动形象，反面案例

深刻震撼，勤政与奢靡案例形成鲜明对比，具有很强的警示教育意义。每到一处，在讲解员的讲解下，大家都聚精会神地聆听解说，仔细观看每一块展板，从丰富的图文资料中领略清朝的廉政兴衰史，深切感受清代廉兴腐衰的历史教训。

通过此次参观，支部党员群众受教育颇深，主要体会如下：一是通过廉政教育基地的参观，大家进一步学习领会了习近平总书记关于“研究我国反腐倡廉历史，了解我国古代廉政文化，考察我国历史上反腐倡廉的成败得失，可以给人以深刻启迪，有利于我们运用历史智慧推进反腐倡廉建设”的重要指示精神。二是通过参观，大家受到了心灵洗礼。纷纷表示，要时刻铭记历史事实给予的思想警醒和启示，用党规党纪、公司各项制度严格要求自己，进一步增强廉洁自律意识，坚定理想信念，从思想上牢固树立正确荣誉观，牢记党的根本宗旨，时刻保持清醒头脑，做到警钟长鸣。三是通过此次参观，也进一步坚定了做好本职工作的信心和信念。大家纷纷表示，要在今后的工作中进一步强化自身廉洁建设，始终保持廉洁奉公，同时，要从行动上防微杜渐，常怀律己之心，不断自重、自省、自警、自励，永葆廉洁本色，扎实做好本职工作，讲规矩、讲奉献、有担当，争做合格共产党员，用实际工作业绩支持集团和成员单位发展。

宋现蕾 [通用财务公司第一党支部]

4月23日参加了通用财务公司组织的参观圆明园廉政教育基地活动，本次活动让我更直观的感受和体会党风廉政警示教育的重要精神。

历朝历代的封建中央集权统治体制都会遇到腐败的困扰，腐败也是朝代更迭的原因之一。关于腐败成因的解释，以及防止腐败、治理腐败的对策研究各家学者都有各自的侧重点，虽然都不同程度的受到历史局限性的影响，但都各有千秋。结合本次活动，浅谈我的体会。

以清政府为例，在清政府建立之初，吸取了明朝宦官干政的教训，实行了复杂监督管理体系，将清政府原有的督察院制度进行了拓展，设立六科给事中（相当于在各个机构设立专职监事）、十五道监察御史（相当于各地方的纪检监察部门）和五



城巡城御史和兵马司的管理体系，通过管人、管事、管流程的管理思路，对重点环节和重点领域进行了全方位监督，但仍然不能解决腐败问题，证明通过设立监督体系较难根除腐败。

清朝官员实行较低的薪酬制度，顾炎武在《日知录 俸禄》一文中认为，官员工资低，不能维持生活，所以会有贪腐的想法。雍正用高薪养廉的方式试图通过提高官员的贪腐机会成本来防腐败，但在其执政期间仍然有大量贪腐行为发生，证明了高薪养廉不能防治腐败。

在清朝的法律中，将官员的权力进一步进行了维护，普通民众如果对官员批评将会受到不同程度的处罚。这个制度的结果是形成了地位较高的官僚队伍，并且各级官僚逐渐通过不断攀附和勾连，方便了官员设立行政审批权力。同时部分清朝官员通过买官的方式获得了职务权力，但因为自身管理能力较差，就引入了“幕僚”和“吏员”用来弥补自身执政能力不足。这种现象的直接后果是让行政审批的流程变长，使各个审批环节官员有机会贪腐，所以可以证明产生贪腐的原因是复杂的行政审批。行贿的人一定通过行政审批可以获得较大的价值，才会愿意为此产生支出，这也是行政审批能产生贪腐的根源，即寻租。

根据近代产权经济学的解释，在经济活动中，从业者会通过天赋垄断、技术垄断、资金垄断以及行政垄断，构建在市场竞争中的相对优势。市场经济中，每个生产者都要为消费者创造价值，这种价值创造的基础如果是自己的天赋、技术提升和

依靠自己积累的资金都属于利用市场机制创造的垄断优势，都是有助于经济发展。只有行政垄断，让不具备竞争优势的生产者依靠行政手段而具备了竞争优势，形成了行政垄断优势，进而凭借这种垄断而获利。这种获利的水平高于其凭借自身能力在市场中获得的收入，是其乐于向行政审批环节支付对价的基础。

习近平总书记在《摆脱贫困》中提到的“简政放权”就是非常科学的解决行政效率下降的方法。将市场能判断和解决的事情，不通过行政审批来做人为判断，发挥市场机制的优势检验每个生产者的为消费者提升服务的水平，进而实现优胜劣汰，保证整个社会整体的最大化收益。

此次党风廉政教育活动主题鲜明，内容丰富，所见所闻所感都具有很强的警示教育意义，通过廉政教育基地的参观学习，让我对反腐倡廉有了更深的认识，对党要管党治党、全面从严治党，践行中央八项规定精神等有了更进一步的理解和更深刻的体会，同时涤荡了内心，净化了心灵，坚定了弘扬中华优秀传统文化，传播社会主义核心价值观，增强党员懂规矩、守纪律的意识，反腐败工作要从我做起的深刻认识。

百年遗址，残垣边，忆当年英法洗劫悠悠青史。片片荒凉，宫墙内，唤今世人奋进革新毅志。待祖国百年华诞，国力强盛，吏治清明，再赏百花头上无限春光。

☒ 郇云志 [通用财务公司第二党支部]



4月23日，根据公司纪委统一安排，第三党支部全体党员以及责任区群众统一参观了圆明园廉政文化基地，在感叹历史的同时，也为现今敲响了警钟。

圆明园廉政教育基地共有“澄心堂”“师善堂”“慎德堂”和“益思堂”四个展厅，活动中，大家通过展厅文字、声音、图片及蜡像模型等多种元素，深入了解了清代治国理政、崇德尚廉、惩贪治吏的历史。廉政教育参观中，反面案例深刻震撼：清代大贪官和珅30余载的官场敛财生涯中，积累的资产富可敌国，抄家所得相当于当时清朝国库十多年的收入。“圆明园的浩劫”不仅折射出侵略者的野蛮残暴，同时也映照出清王

朝腐败落后与闭关锁国产生的恶果。清朝从建立初期的一亿人口，发展到咸丰年间四亿多人口，GDP占全球三分之一，最后快速腐败衰落，作为封建时代的最后一个王朝，历经三百余年，在不同的历史阶段都有可圈可点的地方，在这里进行廉政教育具有典型的意义。

习近平总书记指出，“研究我国反腐倡廉历史，了解我国古代廉政文化，考察我国历史上反腐倡廉的成败得失，可以给人深刻启迪，有利于我们运用历史智慧推进反腐倡廉建设”。此次参观学习，使全体党员干部置身其中，既全方位了解清代廉政文化的精华，又从反面案例中汲取教训、引以为戒，以史为镜，从优秀历史文化中萃取精华，洗涤心灵，永葆清正廉洁的政治本色。

通过参观学习，全体干部职工都认为参加此次教育活动收获很大，大家纷纷表示，要时刻铭记历史事实给予的思想警醒和启示，用党规党纪严格要求自己，进一步增强廉洁自律意识，坚定理想信念，从思想上牢固树立正确荣誉观，牢记党的根本宗旨，时刻保持清醒头脑，做到警钟长鸣。大家表示今后要以此次学习教育活动为契机，更加严格地要求自己，不断加强自身党性锻炼，提高廉洁责任意识，认真遵守党风廉政建设的有关制度规定，筑牢反腐倡廉思想防线，扎实做好自己的本职工作。

☒ 赵软 [通用财务公司第三党支部]

书名句 传经典

——通用财务公司员工红色书法微展

		三	年	以	来		在	人	民	解
放	战	争	和	人	民	革	命	中	牺	牲
的	人	民	英	雄	们	永	重	不	朽	！
		三	十	年	以	来		在	人	民
解	放	战	争	和	人	民	革	命	中	牺
牲	的	人	民	英	雄	们	永	重	不	朽
！										
		由	此	上	溯	到	一	千	八	百
四	十	年		从	那	时	起		为	了
反	对	内	外	敌	人	争	取	民	族	独
立	和	人	民	自	由	幸	福		在	历
次	斗	争	中	牺	牲	的	人	民	英	雄
们	永	重	不	朽	！					

办公室 韩广建

江山如此多娇
引无数英雄折腰
数风流人物
还看今朝

赵立法书



计划财务部 赵立法

雄关漫道
真如铁而今迈步
从头越

陈光



国际业务部 陈光

冷眼向洋空去累
热风吹雨洒江天

选自毛主席登庐山陈光书



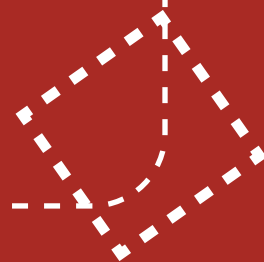
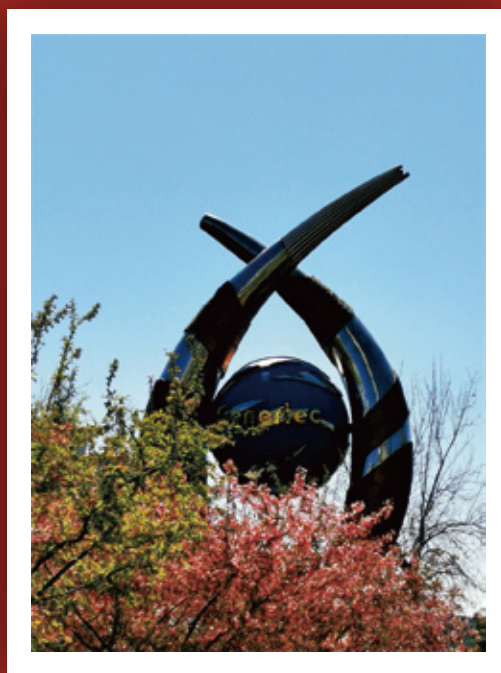
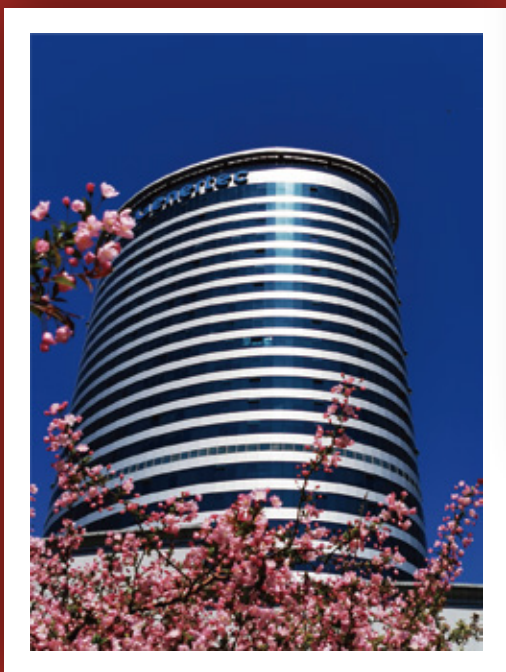


光影颂春意 人间四月天

——通用财务公司员工摄影绘画作品选



通用之春 资金结算部 张伟红





果香·花蜜 公司党委委员、副总经理 徐艺



山谷里的春天 金融服务部 崔俊婷



初尝春色



不爱深红爱浅红

办公室 程玲



平野菜花春 风险控制部 周夕



GENERTEC

FINANCE

服务创造价值 创新引领未来



通用财务官方微信

通用技术集团财务有限责任公司

邮编：100055

地址：北京市丰台区西三环中路90号通用技术大厦六层

电话：010-63348585