

# 通财

 通用技术财务公司  
GENERTEC FINANCE

季刊 / 内部刊物 总第 004 期

学习党的十九届六中全会精神：  
以党的十九届六中全会精神为指引  
让青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花

冯松涛

总会计师履职尽责必备的一张“战略地图”

刘全喜

浅谈中国汽研推进业财融合实践

陆少萍

通用技术财务公司接入CIPS系统助力跨境人民币业务

张颖慧



2021年第4期 总第004期

主 办 方：通用技术集团财务有限责任公司

主 编：冯松涛

副 编：祝旭明 徐 艺

编 辑：霍 杨 宋现蕾

设计制作：北京天鸿广告有限公司

电 话：010-63348258

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：huoyang1@gt.cn

欢迎踊跃投稿

## 目录 Contents

### 学习党的十九届六中全会精神

- 02** 以党的十九届六中全会精神为指引  
让青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花  
冯松涛 [通用技术财务公司党委副书记、副总经理]

### 论财

- 07** 总会计师履职尽责必备的一张“战略地图”  
刘全喜 [通用技术中纺院总会计师]
- 11** 浅谈中国汽研推进业财融合实践  
陆少萍 [通用技术中国汽研]

### 党建

- 17** 坚持将创新、服务、责任贯穿“我为群众办实事”实践活动始终  
通用技术财务公司党委
- 19** 形式活泼 内涵丰富  
通用技术财务公司积极开展党史学习教育“8+N”读书分享活动  
宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

### 司库建设与管理

- 20** 对通用技术集团司库建设与管理思考  
徐 艺 [通用技术财务公司副总经理]
- 21** 司库基础知识问答  
张 锋 [通用技术财务公司资金结算部]



## 初探

- 22 通用技术财务公司接入CIPS系统助力跨境人民币业务  
张颖慧 [通用技术财务公司国际业务部]
- 25 创新金融服务 支持集团机床核心主业  
霍杨 宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

## 研究

- 28 告别野蛮生长 征信行业进入强监管时代  
——浅析《征信业务管理办法》  
赵 岫 [通用技术财务公司金融服务部]
- 32 浅析《国际财务报告准则第9号》对通用技术财务公司资本充足率的影响  
贾媛媛 [通用技术财务公司计划财务部]

## 视点

- 35 加强融资担保管理 推动中央企业高质量发展  
胡一南 [通用技术财务公司金融市场部]

## 家园

- 37 服务集团机床与医疗板块的业务“一姐”  
——记身边的榜样张东梅  
周 颖 [通用技术财务公司金融服务部]
- 38 万树寒无色 南枝独有花——2021冬日员工摄影照片集



02 公司与兄弟单位开展支部共建主题活动



20 公司领导赴国家电投交流司库管理建设



25 机床票项目在中国金融年度品牌案例大赛获奖

# 以党的十九届六中全会精神为指引 让青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花

冯松涛 [通用技术财务公司党委副书记、副总经理]

党的十九届六中全会召开以来，我多次原文学习全会精神，深入学习领会全会精神，不断体悟全会精神感召力、理论引领力、实践指导力，进一步看清楚了我们过去为什么能成功、未来怎样才能继续成功。在通用技术财务公司发展新征程上，我们要以党的十九届六中全会精神为指引作为加强党性修养的重要指引，作为想问题、作决策、办事情的重要遵循，让自己的青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花。

## 一、要充分认识党的十九届六中全会的重大意义

2021年，是我们党成立一百周年的重要历史时刻，是党领导人民胜利实现第一个百年奋斗目标、向着实现第二

个百年奋斗目标迈进的重大历史关头，在这个特殊的关键节点，党中央以全会的形式重点研究、全面总结党的百年奋斗的重大成就和历史经验问题，这是对百年历史的最好纪念，这是对开创未来的最好诠释，是一次全局性、历史性盛会，具有重大现实意义和深远历史意义。充分体现我们党牢记初心使命、永葆生机活力的坚强意志和坚定决心，充分体现我们党深刻把握历史发展规律、始终掌握党和国家事业发展的历史主动和使命担当，充分体现我们党立足当下、着眼未来、注重总结和运用历史经验的高瞻远瞩和深谋远虑。全会通过的《中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议》，思想含量、知识含量十分丰富，政治性、理论性、战略性、指导性都很强，是一篇光辉的马克思主义纲领性文献，是新时代中国共产党人牢记初心使命、坚持和发展中国特色社会主义的政治宣言，是以史为

鉴、开创未来、实现中华民族伟大复兴的行动指南。

我们要把学习宣传贯彻党的十九届六中全会精神作为当前和今后一个时期的重大政治任务，切实把财务公司党员干部群众思想和行动统一到全会精神上来，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，全力以赴履行好财务公司职责。**我们要深刻领会全会“两个确立”的重要意义。**全会确立习近平同志党中央的核心、全党的核心地位，确立习近平新时代中国特色社会主义思想的指导地位，对新时代党和国家事业发展、对推进中华民族伟大复兴历史进程具有决定性意义。一个国家、一个政党，领导核心至关重要，党中央有核心、全党有核心，党才有力量。“两个确立”顺民意、得民心，人民有了“主心骨”，民族有了“掌舵人”，中国梦有了“定盘星”。**要切实把握党百年奋斗伟大成就和伟大意义。**《决议》立足一百年来中国共产党探索前行、追梦圆梦的历史维度，紧紧围绕党历史上的四个时期，围绕党的百年奋斗历程、理论创新、自身建设等方面进行了全面的回顾和梳理。阐述了我们党对中国人民、对中华民族、对马克思主义、对人类进步事业、对马克思主义政党建设所作的历史性贡献。党和人民百年奋斗，书写了中华民族几千年历史上最恢宏的史诗。**要深刻领悟党百年奋斗的伟大经验。**全会提出了“坚持党的领导，坚持人民至上，坚持理论创新，坚持独立自主，坚持中国道路，坚持胸怀天下，坚持开拓创新，坚持敢于斗争，坚持统一战线，坚持自我革命”等“十个坚持”宝贵经验。这“十个坚持”是系统完整、相互贯通的统一体，它深刻揭示了党和人民事业不断成功的根本保证，揭示了党始终立于不败之地的力量源泉，揭示了党始终掌握历史主动的根本原因，揭示了党永葆先进性和纯洁性、始终走在时代前列的根本途径。**要坚决落实党的百年奋斗要求。**过去一百年，党向人民、向历史交出了一份优异答卷。现在，党团结带领全国人民又踏上了实现第二个百年奋斗目标新的赶考之路。时代是出卷人，我们是答卷人，人民是阅卷人。当前，我们比历史上任何时期都更接近、更有信心和能力实现中华民族伟大复兴的目标。我们必须积极响应党中央号召，不忘昨天的苦难辉煌，无愧今天的使命担当，不负明天的伟大

梦想，埋头苦干、勇毅前行，在履职尽责中践行使命担当。



公司党委传达学习十九届六中全会精神

## 二、从党百年奋斗的历史经验中汲取智慧和力量

全会审议通过的《决议》概括了具有根本性和长远指导意义的十条历史经验，这“十个坚持”解读了党永葆青春活力的成功密码，体现了伟大建党精神，让全党同志进一步看清楚了我们过去为什么能成功、未来怎样才能继续成功。在财务公司发展新征程上，我们要把这些宝贵经验作为加强党性修养的重要指引，作为想问题、作决策、办事情的重要遵循。

**1. 坚持党的领导**，要求我们必须清楚，中国共产党的领导是中国特色社会主义的最本质特征，是中国特色社会主义制度的最大优势；坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的光荣传统和独特优势。我们要把党的领导落实到公司治理各环节，切实发挥党委“把方向、管大局、促落实”的领导作用，全面履行领导责任，推动党的主张和重大决策以及集团党组的各项工作部署转化为财务公司的战略目标、工作举措、广大职工的自觉行动和企业改革发展实际成效。

**2. 坚持人民至上**，要求我们要始终把职工群众放在心头、始终关注职工群众的切身利益、始终坚持依靠职工群众办企业。习近平总书记指出，“江山就是人民、人民就是江山，打江山、守江山，守的是人民的心。中国共产党根基在人民、血脉在人民、力量在人民。”群众路线是党的生命



2021年6月,公司举办党史学习教育读书班

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单位客户的愿望和呼声,及时发现他们面临的困难和问题,主动想办法满足他们的合理诉求、解决他们的问题。

**3. 坚持理论创新、开拓创新**,这两条历史经验中都包含“创新”,我们党把创新摆在国家发展全局的核心位置,不断推进理论创新、制度创新、科技创新、文化创新等各方面创新,让创新贯穿党和国家一切工作,让创新在全社会蔚然成风,可以说创新是我们党不断创造辉煌的不竭动力。“服务创造价值 创新引领未来”是我们财务公司的服务理念,我们要始终将创新摆在财务公司发展的核心位置,不断推进业务创新、服务创新、管理创新、制度创新等各方面创新,将创新贯穿公司改革发展、党的建设始终,以创新不断推动公司向前迈进。

**4. 坚持独立自主、中国道路**,启示我们要坚持适合财务公司自身发展特点和实际需要的发展道路。财务公司作为集团的内部银行,其发展受到来自监管机构等多方面的影响,财务公司如何发展壮大需要我们认真深入思考。当前,面对经济发展新常态,整个金融业都在积极践行高质量发展与服务实体经济要求,财务公司需要坚守本源、聚焦实业,主动融入集团的发展战略,强化对集团重点产业的支持力度,全面提升金融服务效率与服务质量。一方面,

全面利用好现有业务资质,加强与内外部金融机构和产业链上下游财务公司的立体化合作,大力开展银团贷款、票据、同业等业务,规避信用风险,降低集团整体融资成本;另一方面,在监管评级方面持续发力,力争能够实现“1”的突破,获取更多业务资质,推动财务公司不断发展壮大。

**5. 坚持胸怀天下**,启示我们要始终胸怀集团发展大局。“十四五”时期集团的发展方向是“优先发展先进制造业和技术服务业、加快发展医药医疗健康产业、创新发展贸易和工程服务业、围绕主业大力培育战略性新兴产业”,我们要紧紧跟上集团的发展步伐,加快转型升级,积极打造境内外资金一体化运作平台,提升资金集中度,加强筹融资管理,推动境内外低成本资金筹集,提高资金配置效率,为集团主业发展、科技创新、提质增效、深化改革、防范风险贡献力量。

**6. 坚持敢于斗争**,要求我们在面对风险挑战时要有斗争精神,敢于打硬仗。一个企业的成长壮大之路绝不会是一帆风顺的,也绝不会是敲锣打鼓轻轻松松就能成功,一定会充满艰难险阻,那么关键在于我们如何应对可以预见和难以预见的风险挑战。作为党员领导干部,当我们面对来自方方面面的压力和挑战时,要发扬“越是艰险越向前”的斗争精神,涵养“狭路相逢勇者胜”的斗争意志,练就“踏平坎坷成大道”的斗争本领,在斗争中学会斗争,在斗争中成长提高。

习近平要求年轻干部做到这48个字:

**信念坚定、对党忠诚  
注重实际、实事求是  
勇于担当、善于作为  
坚持原则、敢于斗争  
严守规矩、不逾底线  
勤学苦练、增强本领**

**7. 坚持统一战线**，启示我们在企业的发展过程中要团结一切可以团结的力量，调动一切可以调动的积极因素。财务公司发展到今天，党的建设各项工作取得了可喜成绩，营业收入、利润总额、降本增效额、贷款(含贴现)日均余额、员工数量等指标实现了数倍甚至数十倍的增长，资金集中度、结算集中度、账户直连率等指标也是不断刷新纪录，这些成绩的取得离不开集团党组的正确领导，离不开集团各部门的大力支持，更离不开公司全体干部员工的集体智慧与辛勤付出，我想说，在今后的工作中我们还需要心往一处想、劲往一处使，团结一切可以团结的力量，调动一切可以调动的积极因素，不断推动财务公司发展战略落地，不断取得一个又一个新的成果。

**8. 坚持自我革命**，要求我们不要沉醉于过往取得的成绩，要积极开展批评和自我批评，敢于直面问题，勇于自我革命，勇于开创未来。财务公司近些年在经营业绩、党的建设方面都取得了不错的成绩，满足成员单位需求，为集团主业赋能，成效显著，得到了广泛认可。但是，我们不能仅仅满足于过去取得的成绩，还需要看到我们距离集团党组的要求还有不小的差距，距离央企一流的财务公司标准还有不小的差距，距离干部职工的期望还有不小的差距。我们需要首先要看到差距，其次缩小差距，然后解决差距，最后实现财务公司新的跨越发展。

### **三、以党的十九届六中全会精神为指引，让青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花**

过去一百年，党向人民、向历史交出了一份优异的答卷。现在，党团结带领中国人民又踏上了实现第二个百年奋斗目标新的赶考之路。这是一个伟大的时代，我们生逢伟大时代是难得人生际遇，我们生逢伟大时代就一定要勇担伟大使命，在新的赶考之路上星夜兼程、不断向前，让青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花。

#### **1. 坚持学深悟透，用党的科学理论武装头脑**

拥有科学理论的政党，才拥有真理的力量，科学理论指导的事业，才拥有光明前途。习近平新时代中国特色社会主义思想是当代中国马克思主义、二十一世纪马克思主义，是中华文化和中国精神的时代精华，实现了马克思主义中国化新的飞跃。

作为一名基层党组织负责人，我将带头深入学习宣传贯彻党的十九届六中全会精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。一方面，要原原本本、踏踏实实地学习，学习其中所蕴含的丰富内涵和思想精髓；另一方面，要带着问题和联系具体实际学习。培养问题意识，注重联系客观实际，指导和推动实际工作。要坚持做到在学思践悟中当示范，在知行合一中做表率，踏实工作、埋头苦干，不负青春、不负韶华，全力以赴抓紧抓实财务公司各项工作，让自己的青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花，为实现第二个百年奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦而不懈奋斗。

**2. 坚持对党忠诚，进一步坚定理想信念**

**一是要锤炼党性品格。**党性有两个含义，一个是政党的属性，一个是政党的属性在个体上的具体体现，每个党员都应该以党章为镜，牢记“党性”、培育“党心”、规范“党行”、塑造“党形”，进一步加强党性修养，锤炼党性品格。习近平总书记教育广大党员干部，要正确处理“公与私”“义与利”“是与非”“正与邪”“苦与乐”之间的关系。能否正确处理这五对关系，就是衡量判断一名党员党性水平的试金石。我们在工作和生活中，无论什么时候，遇到什么问题，碰到什么困难，都要多想想前一个字“公、义、是、正、苦”，少考虑后一个字“私、利、非、邪、乐”。我们必须牢记自己的“第一身份”是共产党员，“第一职责”是为党工作，把“忠诚”作为“座右铭”，在党言党、在党爱党、在党忧党、在党为党。**二是要强化纪律意识和规矩意识。**我们要旗帜鲜明讲政治，始终把政治纪律和政治规矩挺在前面，在大是大非问题上要保持头脑冷静、意识清醒、态度坚决，不搞“两面派”，不做“两面人”。要认真学习领会《中华人民共和国监察法实施条例》精神，做到慎独慎初慎欲慎行，知敬畏、存戒惧、守底线。我想每名党员干部都要做到“每日三省吾身”，时刻以正确的政

主义思想是当代中国马克思主义、二十一世纪马克思主义，是中华文化和中国精神的时代精华，实现了马克思主义中国化新的飞跃。

治方向、实事求是、为人民服务、艰苦奋斗这些活的灵魂对照检查自己的思想和行动，经常照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病，经常自我净化、自我完善、自我革新、自我提高。**三是要主动担当作为。**习近平总书记强调，年轻干部生逢伟大时代，是党和国家事业发展的生力军，必须练好内功、提升修养，做到信念坚定、对党忠诚，注重实际、实事求是，勇于担当、善于作为，坚持原则、敢于斗争，严守规矩、不逾底线，勤学苦练、增强本领，努力成为可堪大用、能担重任的栋梁之才，不辜负党和人民期望和重托。我们要不负总书记的谆谆教诲，不负生逢伟大时代的人生际遇，主动担当作为，取得更好成绩。

### 3. 坚持服务至上，全力以赴助力集团高质量发展

不忘初心，方得始终。进入新发展阶段，国资国企担负着做强做优做大国有资本和国有企业的重大责任，加快建设世界一流企业的重大任务，发挥国有经济战略支撑作用的重大使命。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，而财务公司作为集团的内部银行，我们的初心是什么？我想那就是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金融助力。

### 4. 坚持面向未来，争创一流财务公司

党中央号召我们要勿忘昨天的苦难辉煌，无愧今天的使命担当，不负明天的伟大梦想。财务公司的工作也要站在“不负明天的伟大梦想”的视角来谋划。**一是基于党中央对金融行业的要求进行谋划。**习近平总书记在主持中央政治局集体学习时强调要“增强金融服务实体经济能



2021年12月，公司第二党支部与集团审计风控部开展廉洁结对活动

力”，财务公司作为非银行金融机构，在谋划工作时一定要牢牢把握总书记的这一重要要求，坚持服务实体经济这一重要导向。**二是基于集团未来的发展方向进行谋划。**集团发展所指便是财务公司发展所向，我们要锚定集团三大核心主业发展方向谋划工作，积极服务集团“十四五”规划落地，积极服务集团主业高质量发展。**三是基于财务公司行业的发展方向进行谋划。**当前，财务公司行业正在主动适应新常态，进一步强化金融服务实体经济的能力，强化与金融市场沟通联系提升资产配置的能力，强化运用金融科技防范化解风险的能力等多方面能力，我们要主动加强与上级有关部门的沟通，加强与业内先进财务公司的交流，摸准财务公司行业发展方向的脉，谋划好我们自己的发展之路。**四是基于财务公司未来的能力提升进行谋划。**实事求是地说，我们当前的工作还是有一些短板，比如信息化建设、人才队伍建设等等，这些都需要认真梳理。我们要针对存在的不足，查找原因，补足短板，夯实基础，提升能力，全力以赴争创央企一流财务公司，以实际行动让青春在党的光辉事业中绽放绚丽之花。



# 总会计师履职尽责必备的一张“战略地图”

◎ 刘全喜 [通用技术中纺院总会计师]



党的十八大以来，尤其是 2016 年 10 月全国国有企业党的建设工作会议召开五年以来，国资央企坚持党的全面领导，党的建设与公司治理、生产经营、改革发展深度融合取得新进展，国资央企展现出新气象新担当新作为。作为总会计师，如何在国资央企全面深化改革加速的大背景下，结合所在单位经营发展实践，找准自己的定位，与时俱进扮演好角色，更好地发挥专业技术作用，以更宏阔的视野、更开放的心态、更有力的执行履职尽责，是摆在我们每一位总会计师面前的课题，必须作出回答。

## 一、问题的提出

总会计师作为公司党委和经理层班子成员，均在其中发挥着重要作用。2016 年 10 月，习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上发表重要讲话，国有企业改革发展进入快车道。在国资央企改革明显提速的大背景下，总会计师应结合工作分工，立足当前、着眼长远，履行好“一岗双责”，主动围绕中心、服务大局、应对变局，在践行“两个一以贯之”、统筹推进党的领导和公司治理深度融合中，在生产经营和改革发展决策、执行、监督全过程中，秉持“胸怀全局、行有尺度、担当作为”三原则，为实现高质量党建引领保障高质量发展、建设具有全球竞争力的世界一流企业在更高水平上履职尽责。

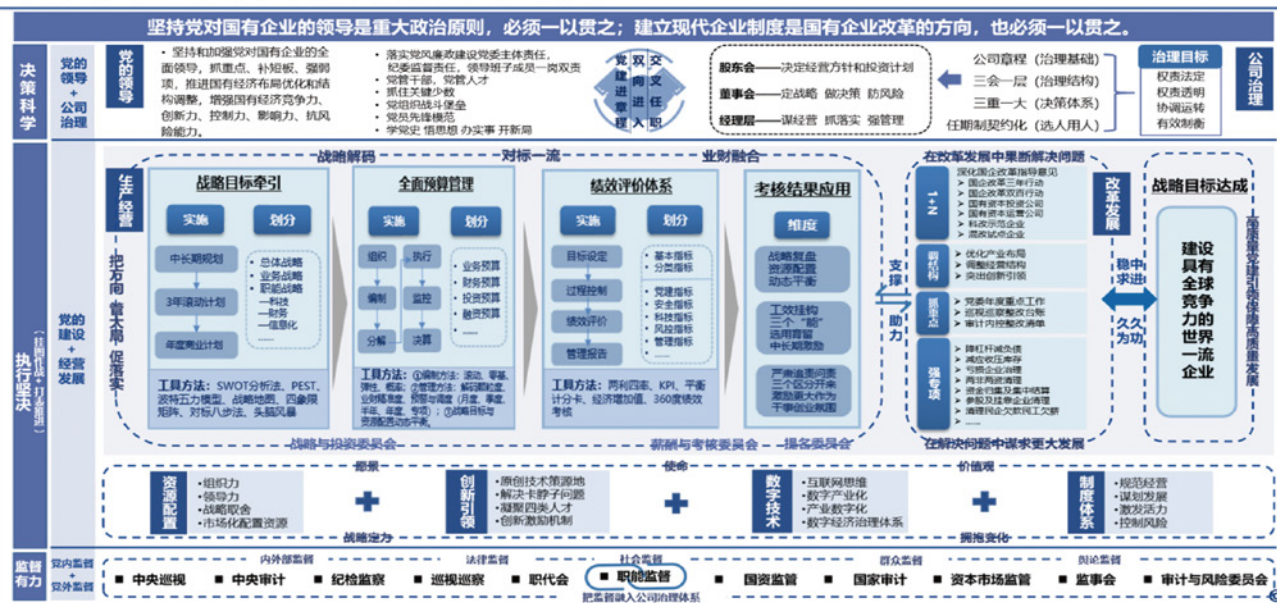
## 二、一张“战略地图”

在思考 and 实践中，笔者逐步归纳提炼出一张财务战略地图，可供国资央企各层级总会计师、财务总监、财务负责人借鉴，在不同业态企业更加系统推进战略落地、更加高效配置各类资源、更加注重健康可持续发展。

### （一）以“两个一以贯之”统领各项工作高效有序开展

习近平总书记在全国国企党建会议上指出，“坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。”因此，对进入新时代的国资央企而言，就是要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持党的全面领导，

## 国资央企总会计师财务战略地图



加强党的建设，做到与公司治理体系体制对接、机制对接、制度对接和工作对接。

### 1. 坚持党的领导

国务院国资委在《国有企业改革三年行动方案》中指出，“坚持和加强党对国有企业的全面领导，抓重点、补短板、强弱项，推进国有经济布局优化和结构调整，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。”第一层要求是坚持党对国有企业领导这一重大政治原则的落地落地。第二层意思是抓住主要矛盾，把短板补起来、弱项强起来、瓶颈拓开来，坚持目标导向、问题导向和结果导向，在改革发展中实现布局优化和结构调整。第三层意思是所有工作的落脚点在于不断增强国有经济的“五力”，在服务国家战略需求、服务人民美好生活、服务员工全面发展中建功立业、担当作为。实践中的具体做法和工作逻辑包括：落实党风廉政建设党委的主体责任、纪委的监督责任和领导班子成员的一岗双责；通过党管干部、党管人才，充分激发广大干部职工干事创业活力；抓住关键少数，以少促多、示范引领，层层传递目标、压力和动能；

发挥好各级党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，不断提升凝聚力、战斗力；结合党史学习教育和“我为群众办实事”实践活动，做到“学党史、悟思想、办实事、开新局”，等等。

### 2. 规范公司治理

国资央企致力于建设“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的法人治理体系；通过发挥公司章程在公司治理中的基础作用，明晰股东(大)会、董事会、监事会和经理层这“三会一层”在治理结构中的责权利边界以及议事规则、工作规则；通过“重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用”必须经集体讨论做出决定的制度安排，规范“三重一大”决策流程，实现依法依规科学决策；结合国资央企系统正在推进落实的任期制契约化改革，把治理目标逐级分层具象化，对党委管理的经理层(或市场化选聘的职业经理人)任期和年度绩效以及差异化薪酬、刚性考核、刚性兑现、市场化退出作出安排，在选人用人方面迈出更加符合市场规律和企业发展规律的步伐。

### 3. 党的领导和公司治理的有效融合

通过党建进章程，落实党的领导在公司治理体系中的法定地位；通过党委和董事会、经理层的“双向进入、交叉任职”，实现“两个一以贯之”在干部这一决定性因素上的紧紧“握手”；将党委对“三重一大”事项的前置研究与股东（大）会决定经营方针和投资计划，董事会定战略、做决策、防风险，经理层谋经营、抓落实、强管理有机结合起来，实现同频共振、同向发力，形成谋划生产经营和改革发展的强大合力。

#### （二）以党委“把管促”与公司治理无缝衔接推动经营发展

正如习近平总书记在中共中央政治局第三十四次集体学习时强调的那样，“要站在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的高度，统筹国内国际两个大局、发展安全两件大事，充分发挥海量数据和丰富应用场景优势，促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，不断做强做优做大我国数字经济。”从这一正在快速发展演绎的角度看，每一家国资央企的经营发展都面临着前所未有的挑战与机遇，挑战前所未有，机遇也是前所未有，必须未雨绸缪、系统谋划、组织推进。

#### 1. 生产经营方面，通过战略目标牵引下的全面预算管理和绩效评价体系的“双目标”逐层穿透，实现经营效率和质量的显著提升

战略目标牵引部分，从中长期规划到3年滚动计划再到年度商业计划，锚定目标分期分层落实到位；确定总体战略、业务战略以及包括科技战略、财务战略和信息化战略等在内的职能战略；这部分经常用到的工具方法包括SWOT分析法、PEST、波特五力模型、战略地图、四象限矩阵、对标提升“八步法”、头脑风暴等。全面预算管理部分，从预算组织、编制到分解、执行再到监控、决算，实现闭环运行；划分为业务预算、财务预算、投资预算、融资预算等；编制方法上经常使用滚动、零基、弹性、概率等方法；管理方法上重点把握解码颗粒度和业财准确度，注重做好过程中月度、季度、半年、全年和专项预警与调度；在预算执行

过程中，对战略目标和资源配置进行动态平衡。绩效评价体系部分，从绩效目标设定、过程控制、考核评价到管理报告输出实现闭环管理；具体指标一般划分为基本指标和分类指标，还有党建指标、安全指标、科技指标、风控指标、管理指标等；工具方法应用上主要包括“两利四率”、KPI、平衡计分卡、经济增加值、360度绩效考核等。考核结果应用部分，主要考虑三个层面问题：战略推进与资源配置的关系（战略复盘、资源配置、动态平衡），当期绩效兑现与中长期激励的关系（工效挂钩、三个“能”、选用育留、中长期激励），追责问责与激励作为的关系（严肃追责问责、“三个区分开来”、激励更大作为、干事创业氛围）。

#### 2. 改革发展方面，通过改革拓展发展空间、释放改革红利、激发机制活力

深入贯彻落实国资央企“1+N”政策体系和国企改革三年行动、国企改革“双百”行动、科改示范企业、混改试点企业等重要决策部署；坚持“一企一策”，在全面深化改革中注重优化产业布局、调整经营结构、突出创新引领；将公司党委年度重点工作、巡视巡察整改台账、审计内控整改清单等作为推进工作落实落细的重要抓手；同步推进国资央企降杠杆减负债、减应收压库存、亏损企业治理、“两非”“两资”清理、资金归集及集中结算、参股及挂靠企业清理、清理民企欠款民工欠薪等专项改革工作，目的是在改革发展中果断解决痛点、难点、堵点和历史遗留问题，同时在解决问题中谋取更高质量、更有水平、更可持续的发展。

#### 3. 在生产经营和改革发展中慎终如始发挥好党委“把方向、管大局、促落实”的领导作用

在党委的领导下，生产经营与改革发展互相支撑、互为助力；生产经营管理过程中，战略解码、对标一流和业财融合有效发挥作用；结合公司治理要求，把董事会下设的战略与投资委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、审计与风险委员会的决策审核把关作用有效嵌入其中。

#### （三）“两个一以贯之”落地生根的保障能力建设至为关键

对国资央企而言，无论决策、执行、监督体系的持续改

进，还是经营活动、投资活动、筹资活动的演绎逻辑，或者是抓重点、补短板、强弱项等专项改革任务的同步推进，目标能否有效达成，关键还要看创新引领、数字技术、资源配置、制度体系、企业文化等能力的匹配程度。创新引领侧重在原创技术策源地、解决“卡脖子”问题、凝聚“四类人才”、创新激励机制上积极突破；数字技术侧重在互联网思维、数字产业化、产业数字化和数字经济治理体系上同向发力；资源配置侧重在组织力、领导力、战略取舍和市场化配置资源上选优配强；制度体系侧重在规范经营、谋划发展、激发活力和控制风险上持续改进；企业文化侧重在企业愿景、使命、价值观和拥抱变化上强基固本。

#### （四）科学构建全方位、深层次、高水平的大监督格局

战略目标的有效达成、生产经营的高质量运行、改革发展任务的高效有序推进，都离不开党内外监督体系真正发挥作用。一方面是中央巡视、中央审计、纪检监察、巡视巡察、职代会等党内监督或党领导下的民主监督、法律监督、社会监督、群众监督、舆论监督；另一方面是把监督融入公司治理体系，发挥好国家审计、资本市场监管、监事会监督、审计与风险管理委员会审核监督作用；二者之间通过运营、财务、法律合规、审计风控、内部控制、纪检等职能监督体系有效衔接落实。

#### （五）“两个一以贯之”要实现的目标更加清晰坚定

坚持稳中求进、久久为功的工作总基调，通过党委“把管促”领导作用发挥、解码到位的战略目标牵引、全面预算管理和绩效评价体系的有效衔接、当期绩效刚性兑现和中长期激励组合安排、能力支撑的改进提升、监督体系的安全稳健，实现以高质量党建引领保障公司高质量发展，奋力建设具有全球竞争力的世界一流企业。

### 三、总会计师角色的再定位

通过抽丝剥茧式地打开总会计师财务战略地图，我们可以清晰地看出，这张地图的每一个方面、每一个层次、每一个环节、每一项工作都自治逻辑、环环相扣，均不同程度存有总会计师的角色呈现。按照党管干部原则和公司治理

目标，总会计师作为公司党委和经理层班子成员，必须正确处理自己与各治理主体、党委书记、董事长和总经理的权责边界和分工协作，在党的全面领导和战略目标牵引下，有保有压、保持弹性地履好职尽好责。概括起来就是，既要有效衔接、全力推动、知所进退，又要勇于担当、创新进取、善作善成。

**一是胸怀全局。**这个全局可以具象化为上述分层打开的“总会计师财务战略地图”，在决策科学、执行坚决、监督有力诸环节挂图作战、打表推进。任何一个点上的工作，都要深度融入到中心和全局工作中深入思考、系统谋划，承前启后、左右关联、上下贯通，确保点上工作敢突破、有亮点，线上工作会推动、有贯通，面上工作可控在控、目标达成。

**二是行有尺度。**党有党纪、国有国法、纪严于法；公司治理要权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡；总会计师自始至终都要在法纪规范、权责法定的框架内开展工作，行有所止、言有所惧，妥善处理好严守底线、红线、高压线和控制线与搞好生产经营、加快改革发展的关系。

**三是担当作为。**全面建设社会主义现代化国家新征程已经开启，总会计师要树立更强的全局观、系统观和资源观，在守住生产经营和改革发展风险底线的基础上，按照国有企业领导人员“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的二十字要求履职尽责，做好本分、展现担当、谋划未来。

走进新时代，踏上新征程，展现新担当。在世界百年未有之大变局、“双循环”新发展格局、数字经济加速重构发展、新冠肺炎疫情持续深刻影响等大的背景下，国资央企生产经营和改革发展面临着前所未有的严峻挑战。作为所在单位党委和经理层班子成员，总会计师要在牢牢守住风险底线的前提下，敢于担当、勇于创新、善于作为，合力将企业面对的诸多不确定性转化为企业整体的确定性，为实现企业高质量发展、推动建成具有全球竞争力的世界一流企业贡献智慧和力量。

# 浅谈中国汽研推进业财融合实践

陆少萍 [通用技术中国汽研]



通用技术中国汽研陆少萍

当前经济环境和市场需求瞬息万变，竞争日益激烈，产品、服务同质化严重，管理变革势在必行。在新时代里，企业需要更好、更快、更有效地响应客户需求，挖掘潜在需要。这不仅对业务部门提出了挑战，也对传统财务管理产生了巨大冲击，财务人员已经从原先单纯的记账员与监督员的角色开始向监督和服务并重的角色转换，对内要以良

好的态度、有效的方法做好服务保障工作，对外要满足来自财政、税务、证监会等机构的监管要求。财务要做好转型，保障在生产经营过程中减少风险、提高效率、价值赋能，前提是要非常了解企业生产经营对财务管理的需求，财务与业务活动的有机融合已经成为传统会计从财务核算向价值创造转型的关键。

业财融合是指业务部门与财务部门通过信息化技术和手段实现业务流、资金流、信息流等数据源的及时共享，基于价值目标共同作出规划、决策、控制和评价等管理活动，以保证企业价值创造过程的实现，由高顿财务培训机构率先在非财务经理的财务课程里提及并应用，已成为财务管理转型重要趋势。

中国汽研成立于 20 世纪 60 年代，主营汽车领域技术服务和产业制造，其中技术服务业务包括技术研发、测试评价，产业制造业务包括专用汽车、新能源和清洁能源汽车、试验装备和轨道交通零部件等产品开发、生产和销售。经过多年的发展，经营实力逐步增强，但面对日益激烈的行业竞争以及全国战略布局深入推进，中国汽研对强化经营管理的需要更加迫切，自 2019 年起启动了业财融合专项行动，以信息化建设为抓手，从经营分析、绩效管理等方面做深做实，为“十四五”中长期发展夯实基础。

## 一、推进业财融合的必要性

### (一) 汽车行业快速发展为中国汽研带来了机遇与挑战,业财融合成为提高公司竞争力的重要支撑手段

进入二十一世纪以来,全球汽车产业加速向以中国为代表的新兴经济体转移,我国连续十年稳居全球最大汽车消费市场,是名副其实的汽车大国,2017年销量达到创纪录的2900万辆,但2018年以来,受经济增速放缓、汽车排放标准升级和新能源汽车补贴退坡等多重因素影响,汽车销量出现首次下滑,2020年叠加疫情影响,汽车产业面临较大压力。但挑战与机遇并存,从长远看,国家实施汽车强国战略,提高自主创新能力,需要关键核心技术支持;“一带一路”战略推进,企业走出去,将促进检测认证一体化、检测国际互认;产业边界被打破,造车新势力大举进入,作为新进入者缺乏知识和数据积累,更注重和依赖外部试验研究;以新能源汽车、智能网联汽车为引领,网络信息、电子软件、智能交通等测试研发投入大幅增长,互联网、5G、大数据、云计算、人工智能等新一代技术与汽车产业深度融合,汽车向“电动化、智能化、网联化、共享化”加速发展,汽车技术服务市场发生了重要变化。

面对日新月异的外部环境变化,中国汽研需要高效地配置和运用资源以保障战略目标实现,这对内部管理提出了更高的要求,如果财务管理与业务工作联系得不够密切,价值分析与控制职能就很难充分发挥作用,公司资源配置不能真正落到实处,在市场开拓、产品力提升等方面



2021年12月,通用技术中国汽研与中国汽车流通协会发布“新能源汽车智慧服务平台”

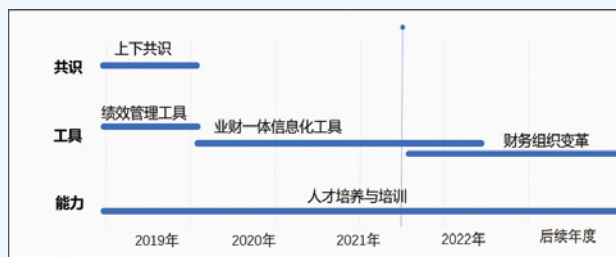
就很难根据外部环境变化快速做出响应及迭代升级。因此,业财融合对提升公司竞争力变得尤为必要。

### (二) 公司进入重要转型期,内部管理要求必须实现业财融合

当前,中国汽研要落实好内生挖潜、创新驱动、外延发展的转型攻坚措施就需要有成熟的内部管理体系作为支撑,其中财务管理是重要环节。在信息效率方面,赋予了财务是信息集成者的重要职能,要求财务部门及时、准确、完整地提供决策可用信息并实现信息可视化,以提升信息效率,为公司内部运营提升速度;在决策支持方面,要求财务工作的重心从核算监督逐步向决策支持转型,发挥财务专业特长,积极研究重大问题,当好业务的参谋;在风险防范方面,伴随经营规模的发展壮大,公司面临的传统风险和新型风险将不断增长,财务管理要对生产经营中的资金、采购、销售等主要环节实施完整、闭合、严格、有效的控制监督,找出薄弱风险点并予以改进。以上方面必然要求财务管理与业务工作协同运作,以保证企业快速运营和控制到位,从而实现提升内部管理的目标。

## 二、中国汽研推进业财融合的实践

业财融合专项行动推进过程主要分为三条主线,分别为“共识”、“工具”、“能力”。



业财融合三条主线

### (一) 共识: 将业财融合提高至公司战略地位,达成上下共识,提升业务部门参与主动性

2018年,财务部门开展了《业务部门视角下财务管理

分数	序号	指标名称	指标解释/计算方式	计分方式	目标值	完成值	分数	考核周期	数据来源	
财务类	50分	1	利润总额	以年度经济绩效评价规则界定数为准（不含补贴与能力建设折算）	1.若完成值<奋斗目标值，在指标分值基础上加3分，同时根据完成值的先进程度给予不同加分奖励。 2.若完成值<奋斗目标值，且完成值<基础目标值，以指标分值为起点，按差额等比例扣分，最低得分为满分80%； 3.若完成值<基础目标值，以满分80%为起点，按差额等比例扣分；完成比例在基础目标70%及以下的，得0分； 4.新设子公司外报利润总额考核酌情扣分。			25	季	财务部
		2	营业收入	1.以年度经济绩效评价规则界定数为准 2.广东公司、河南新瑞、西部试验场、认证公司为报告口径	1.若完成值<奋斗目标值，在指标分值基础上加1分，同时根据完成值的先进程度给予不同加分奖励。 2.若完成值<奋斗目标值，且完成值<基础目标值，以指标分值为起点，按差额等比例扣分，最低得分为满分80%； 3.若完成值<基础目标值，以满分80%为起点，按差额等比例扣分；完成比例在基础目标70%及以下的，得0分。			10	季	财务部
		3	工作量	按营业收入确认条件工作量，以财务部为准	1.若完成值<奋斗目标值，在指标分值基础上加1分，同时根据完成值的先进程度给予不同加分奖励。 2.若完成值<奋斗目标值，且完成值<基础目标值，以指标分值为起点，按差额等比例扣分，最低得分为满分80%； 3.若完成值<基础目标值，以满分80%为起点，按差额等比例扣分；完成比例在基础目标70%及以下的，得0分。			10	季	财务部
		4	新签合同	实际完成的新签合同金额	1.若完成值<奋斗目标值，在指标分值基础上加1分，同时根据完成值的先进程度给予不同加分奖励。 2.若完成值<奋斗目标值，且完成值<基础目标值，以指标分值为起点，按差额等比例扣分，最低得分为满分80%； 3.若完成值<基础目标值，以满分80%为起点，按差额等比例扣分；完成比例在基础目标70%及以下的，得0分。			5	季	业务管理部
市场类	20分	5	市场/客户	1.提升非法规检测业务收入（基础目标）比重35% 2.C8、T10客户占收入（基础目标）比重30% 3.新增千万级客户1家 4.外延式发展：收入目标5000万（安全中心2000万+运软中心3000万）	1.实际完成值达目标值得5分，每低1%扣0.5分； 2.实际完成值达目标值得5分，每低1%扣1分； 3.在确保去年同期千万级客户不减少的前提下，新增一家千万级客户得5分，未达成得0分； 4.完成外延并表项目，根据并表项目的战略价值、并表收入、利润综合评分，最高得5分。			20	年	财务部
产品类	10分	6	产品开发	聚焦技术主线，形成以标准为核心驱动的产品形态，实现特色技术产品的开发和市场突破	根据完成效率、质量，结果予以综合评分。			10	年	科技部
管理类	20分	7	重点工作完成率	包含：公司确定2021年公司级重点工作，领导安排职能部门计划年度重点工作及专项工作	未完成每项扣2-5分，完成质量情况酌情扣分，分数扣完为止，最低得0分。			10	季	办公室
		8	人事费用率	人事费用率=人工成本/营业收入，其中人工成本包含除蓝领工及劳务派遣成本	实际完成值每高0.5个百分点扣1分，扣完为止。			10	年	人力资源部
扣分项		9	扣分指标	1.投资预算执行及投资项目计划完成； 2.质量提升； 3.规范运营； 4.6S和安全管理	详见附表《扣分项目细则》			扣分	年	质量运营小组/设备部/合规管理部/安保部

检测事业部2021年绩效考核KPI指标表

价值创造》问卷调查，针对业务部门对业财融合的理解问题，在 500 位参与问卷调查的业务部门人员中，78% 被调查者认为业财融合是财务部门的工作，应由财务部门主导，与业务部门关联度不大，这反映出推动业财融合第一要务是要解决“共识”问题。

财务部门采取了一系列措施提升业务部门参与度。首先，在《中国汽研财务战略(2018 年版)》中首次将业财融合提高至公司战略地位，顶层设计，高层推动，明确推动机制。其次，加强业财融合文化建设，通过项目宣讲、专题沟通等方式，站在业务部门的角度宣贯业财融合对助推经营的有利之处，使其认识到业财融合专项行动的真实意义，强调业财融合需要各部门共同推进的重要性，使全体员工在意识上作出转变，在思想上做到统一。最后，财务人员走出原本的办公岗位，主动介入到业务中去，配合业务部门参与业务管理，服务靠前，打开作业边界、组织边界、管理

边界，使业务部门获得财务管理最及时、最有效的支持，从业财融合专项行动中真正受益，从而促进业务部门参与的主动性。

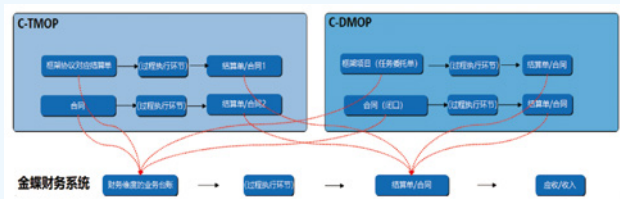
## (二)工具：以绩效管理优化，业财一体信息化建设及财务组织变革为三大重要抓手，打造业财融合工具体系

### 1. 以平衡记分卡核心思想的创新应用展现经营轨迹，实现绩效管理工具优化

平衡记分卡核心思想是通过财务 (Financial)、客户 (Customers)、内部运营过程 (Internal Business Progress)、学习与成长 (Learning and Growth) 四个方面指标之间互相驱动的因果关系实现组织战略目标，是财务手段与非财务手段之间相互补充的“平衡”。

中国汽研在推进绩效管理工具优化上，充分运用了平衡记分卡的理论精髓，结合自身实际创新应用于绩效考核 KPI 设计上。一是维度创新，中国汽研绩效考核 KPI 分别

从财务、产品、市场、内部运营四大维度对业务部门开展绩效管理，增加“创新”相关考核要求，涵盖新产品研发投入、关键技术突破、申请专利数量、科技成果产业化、管理模式创新等指标；二是内部流程创新，部分单位实行扁平组织结构，提高运营效率；部分单位之间通过打造跨界、融合的一个生态系统共同协作、共同创造价值；三是考核侧重创新，部分重点领域培育单位不会以财务指标作为其追求的唯一目标，注重其为内外部提供好的产品和服务。



## 2. 大力推进业财一体化建设，实现数据可视化，打破财务与业务信息壁垒

在业财融合体系构建中建立并不断完善业财融合管理系统，实现业务与财务数据的深度融合，建立业财一体信息化推动模式，是企业推进业财融合的重要方式。中国汽研高度重视业财一体信息化建设，组建了涵盖信息技术人员、业务人员、财务人员为成员的业财一体信息化建设专项工作组，通过不断探索与优化，完成了业财信息融合关键一步，通过对财务系统与 C-TMOP (检测业务系统)、C-DMOP (技术开发业务系统)、CRM (客户管理系统)、OA (协同办公) 等管理系统的集成整合，打造了销售合同、发票开具、工作量结算、到款数据一体化运行平台，实现了关键业务环节的财务数据及业务数据的共享和及时传递，打通了信息壁垒，提升了公司规范运营和财务管理的水平和效率。

同时，开展了管理驾驶舱的建设工作，完成管理驾驶舱项目一期建设，从财务表现、内部运营、客户市场、成长发展、风险预警五个维度建立了完整的指标体系，促进业财数据可视化。管理驾驶舱数据根据类型分别实现每天、



“管理驾驶舱”可视化系统

每周、每月更新，同时根据管理权限分别设置不同展示界面，当前，结合信息使用者的使用体验仍不断地对管理驾驶舱指标体系进行更新迭代，更高效地支撑经营决策，提高决策效率。

## 3. 探索推进财务组织变革，深挖财务潜能，赋能经营发展

自业财融合专项行动推进以来，中国汽研打破传统财务管理模式，循序渐进地探索财务组织变革，第一步，2019 年大胆开展财务职能“下沉”实践。分别在汽车技术服务核心板块检测事业部、工程中心设置下沉财务 BP，改变业务部门与财务部门相互分离的状态，将两者进行适当的整合。财务人员的工作不再局限于财务问题的处理，而是延伸到业务问题上，利用实时信息控制采购、销售等经济业务，实时监控业务部门财务状况，真正掌握信息资源，科学决策，规避风险。第二步，在总结财务“下沉”工作经验基础上，自 2020 年起，公司将整体运营管理职能划归财务部门，财务部门不仅承担传统财务核算及财务管理工作，还承担起生产经营过程的计划、组织、控制，以及运营战略制定、运营系统设计、运营评估等内容，真正将财务管理工作的价值发挥出来，促进管理转型。第三步，中国汽研将以 2022 年为元年，探索推行财务共享中心建设，将以产业制造板块为试点，将财务人员根据职能与分工进行组织优化，降低运作成本，提升财务管理水平和效率，为实现公司战略发挥有力支撑作用。



### (三)能力: 强化人才培养与培训,积极打造核心能力,实现能力提升

近年来,中国汽研高度重视人才培养,通过设置“干部上讲台”、“驭车计划”、“周末大讲堂”等课程提升人员综合能力,其中不乏有多个业财相关专题。同时,对于业财融合相关工作岗位人员搭建了包含技术技能、商业技能、人际技能、领导技能、道德诚信及专业精神等方面能力框架体系,并通过专项培训及实践促进人员能力补齐,使业财融合专项行动推进队伍能力日益提升,为业财融合工作推动与落实提供人员队伍保障。



“驭车计划”特色人才培养项目

类型	具体内容	能力评价			
		基础	中级	高级	专家级
技术技能	财务会计与报告	基础	中级	高级	专家级
	成本会计与管理				
	业务规划				
	管理报告与分析				
	公司财务与财资管理				
	风险管理与内部控制				
	会计信息系统				
	税务筹划与合规				
商业技能	战略	基础	中级	高级	专家级
	市场与法规环境				
	流程管理				
	商业关系				
	项目管理				
	宏观分析				
人员技能	影响力	基础	中级	高级	专家级
	谈判与决策				
	沟通				
	协作与合作				
领导技能	团队建设	基础	中级	高级	专家级
	辅导与指导				
	推动绩效				
	激励与鼓舞				
	变革管理				
道德诚信与专业精神		基础	中级	高级	专家级

业财融合人员队伍能力框架体系

### 三、中国汽研业财融合实施效果及改进方向

自 2019 年以来,中国汽研业财融合专项行动取得了一定效果。一是财务及业务信息质量大幅度提升,业财数据“两张皮”现象得到有效改善;数据处理时效进一步优化,财务报表、绩效考核评价报表出具时间均在原基础上缩短 2 天,业财信息价值得到更好的发挥。二是业财融合使得公司战略进一步实现了至上而下的深入贯彻,各层级单位对公司发展方向、管理要求理解更加及时与深入,上下同欲、力出一孔,进一步激发了基层单元活力。三是组织效能得到有效保障,近年来各单位均按照战略路线不断前进,业财融合使得各项生产经营任务按计划有效执行,中国汽研整体经营平稳。

后续,中国汽研将在上述工作的基础上在以下两个方面进一步做深业财融合。

#### (一)业财一体信息化工具功能仍需进一步增强

当前业财一体信息化系统建设是基于分散系统的集成,在业财数据治理上仍存在一定不稳定性,数据不够精简且维护成本较高。要满足发展需求,业财一体信息化系统的建设必须紧跟战略脚步,要进一步探索从分散系统到综合运营平台建设,打通业务执行层、核心运营层、管控决策层的系统功能,兼顾信息安全,工具功能进一步增强,发挥数据价值、提升经营效率。



业财一体信息化蓝图

## (二) 赋能链条上向价值设计、运营增值、控制与平衡方面纵深扩展

价值设计方面，业财融合人才要深入参与商业模式、资本运作、兼并收购等活动，利用其先天具备的数据分析优势，协助经营层系统谋划好公司的“今天”、“明天”与“后天”，保障“今天”收入、利润、现金流、投入资本回报率稳定；发掘“明天”新的利润增长点，做好资源高效配置；找准“后天”的新兴机会、市场进入屏障及风险投资等，如通过财务尽调分析了解并购整合对象的资产负债情况、运营水平、盈利能力等，及时发现有价值的并购活动，并参与并购估值、股权设计等环节，发现价值、创造价值。

运营增值方面，以财务管理为核心，通过强化公司现金流、实物流、信息流等方面数据的分析与预测，提出降本增效、债权债务管理、纳税与筹划、风险控制等方面有力措



通用技术中国汽研演示i-VISTA中国智能汽车指数的试验过程



通用技术中国汽研召开2022年全面预算会

施，在采购、生产、销售环节做到事前参与计划制定、事中实施有效控制、事后实现绩效评价，在指导运营效率提升、经营质量提高上发挥作用，实现企业运营增值。

控制与平衡方面，要在风险预警、流程管控、资金平衡等方面创造价值。在投资过程中，通过风险评估落实好有效的风险应对措施和退出机制，防范盲目侥幸的投机行为；在融资过程中，要综合考虑资金安全、持续健康发展和损益承受能力，合理安排融资规模，确保资本结构科学，资金链安全稳固；在经营过程中，强化风险意识，对占用资金大、风险比较集中的项目和业务加强跟踪监控，对出现问题苗头的项目和业务立即采取处置措施。

在推进业财融合专项行动过程中，我们走过很多弯路、吸取很多教训，也深刻体验到了管理为经营赋能带来的成就与喜悦。业财融合的实施是一个长期过程，需要不断根据公司内外部环境变化及时调整及优化，不断探索符合发展战略的融合模式，不断提升公司资源配置效率，平衡公司的短期与长远利益关系，降低管理成本。财务部门与业务部门均要共同根据公司管理需求，助推经营，为公司的健康可持续发展发挥支撑与保障作用。

# 坚持将创新、服务、责任 贯穿“我为群众办实事”实践活动始终

通用技术财务公司党委

通用技术财务公司党委高度重视“我为群众办实事”实践活动，把推动清单落地和确保活动实效作为中心工作来抓，坚持将创新、服务、责任贯穿“我为群众办实事”实践活动始终，切实解决了一批群众反映集中的共性需求和存在的普遍性问题，尤其是在助力集团核心主业高质量发展，帮助解决机床企业发展所需资金难题上推出了新举措、取得了新成效，为实践活动营造了浓厚的氛围。

## 一、坚持将创新贯穿“我为群众办实事”实践活动始终

一是创新推出“通用技术 - 机床票”，积极服务集团核心主业高质量发展。在集团董事长、党组书记于旭波提出，要“十年磨一剑”，把机床企业打造成世界一流企业，为建设制造强国做好坚实保障后，财务公司深感自身责任重大，进一步聚焦工作重心，在服务机床企业发展上持续发力，经过不断努力，为集团机床企业开发了量身定制的个性化产品——“通用技术 - 机床票”，在整个财务公司行业及银行金融机构都是首创。“通用技术 - 机床票”作为银行加保的财票，大幅提升了集团机床企业的信誉度，财票流通性、接受度，有效保证了集团机床企业的用票需求。



通财图书馆在斋堂中心小学挂牌

如按 7 亿元机床票规模来测算，预计可节约贷款利息近 2700 万元，可盘活占压保证金 2.1 亿元。二是积极挂牌“通财图书馆”助力山区小学教育。6月23日，财务公司在门头沟区斋堂中心小学举办了“传承红色基因 共育时代新人”——“通财图书馆”挂牌暨爱心捐赠仪式，向斋堂中心小学捐赠了价值 6 万多多元的图书、书包等学习用品。财务公司希望通过自身的行动为山区的孩子们献一份爱心，办一些实事，为国家的教育事业添砖加瓦。“通财图书馆”挂牌既是财务公司履行社会责任的具体举措，也是财务公司办实事的具体体现，同时传播并提升了集团及财务公司的品牌形象。



左:通财车险团购走进航天医科731医院 右:“通财学堂”提升员工业务能力  
右下:与航天科技集团一院十五所开展青年联谊

## 二、坚持将服务贯穿“我为群众办实事”实践活动始终

**一是积极为集团在京员工提供车险专享服务。**年初以来，财务公司推出针对集团在京员工专属私车保险团购活动，力争做到价格最优、服务最好。截至目前，已为集团员工私家车完成车险保单 300 余份，活动中财务公司用心为集团员工提供放心、省心、价优的车险服务，未收取任何佣金费用，得到了员工的一致好评。**二是积极协助成员单位开展保险索赔。**今年 7 月，河南省新乡市出现大到暴雨，地处新乡市的中纺绿纤公司受暴雨影响，财务公司协助中纺绿纤公司成功开展了“7.20”暴雨事故保险赔案索赔，充分发挥了财务公司作为集团内唯一具备保险兼业代理资质的金融机构作用。**三是帮助员工成长发展。**年初以来，财务公司为职工办理工作居住证 5 人次，解决职工子女入学困难 1 人次，申请留服落户指标 1 人次，申请公租房 2 人次，切实提升员工幸福感。同时通过组织开展系列培训、建立培训师团队、完善职工培养机制、开发人才培养项目等形式，帮助员工全面发展。**四是帮助员工提升安全防范意识。**财务公司通过组织员工开展应急消防培训与演练，邀请丰台区交通支队民警开展交通安全知识专题培训，在公司内部组织开展专题消防安全知识培训及应急疏散演

练，多方面帮助员工提升安全方案意识。**五是帮助解决青年员工婚恋问题。**8 月，财务公司组织青年员工与中国航天科技集团公司一院十五所在石景山开展了主题为“遇见青春、绽放自我”的联谊活动，在活跃的现场气氛中，让青年们增进对自己和活动双方同事的认识，结识了志趣相投的朋友。

## 三、坚持将责任贯穿“我为群众办实事”实践活动始终

**一是推出多种业务解决集团机床企业资金周转困难问题。**财务公司一直秉承大力支持集团机床产业发展的理念，截至 2021 年 10 月底，共对 12 家机床企业进行了信贷支持，授信额度达 12.4 亿元，用信达 6.67 亿元，品种涵盖贷款贴现和承兑汇票等表内业务及信用证、保函等表外业务。其中贷款平均利率 3.5%，明显低于市场水平；贴现额度优先满足机床企业需求，价格执行权限内的最大下浮价格，为机床企业开立票据 1942 张并免去开票手续费等。**二是捐赠 50 万元助力抗旱救灾。**今年 11 月一次性向宁夏回族自治区同心县捐赠了 50 万元人民币，帮助缓解该县旱灾影响，用于扶持旱天岭等贫困村养殖业牛羊存栏数量及饲草补充、监测人口返贫救助等方面，助力巩固拓展脱贫攻坚成果，守住防止规模性返贫的底线。**三是购买农产品助力消费扶贫。**财务公司积极购买和帮助销售集团定点帮扶县的农产品，共购置武川县 1.02 万元农产品，购置商都县 1 万元农产品。同时财务公司向商都县捐赠了多台老旧电脑，用于乡村学校建设，助力巩固脱贫攻坚成果。

通用技术财务公司党委在“我为群众办实事”实践活动之始就提出明确要求，要加大对“我为群众办实事”实践活动的宣传，为实践活动、为党史学习教育营造浓厚氛围。实践活动开展以来，公司微信公众号累计发布宣传稿件 110 余条，通过宣传点燃了公司广大干部员工办实事的热情，增强了学思践悟的自觉，切实营造了喜迎建党百年的浓烈氛围。

## 形式活泼 内涵丰富 —— 通用技术财务公司积极开展 党史学习教育“8+N”读书分享活动

宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

通用技术财务公司开展党史学习教育，坚持扎实完成规定动作不走样，创新自选动作有亮点，把党史学习教育“8+N”读书分享活动打造为党史学习教育的特色亮点做实做细，让每名党员在学好用好指定和参考8本书目的同时，再选择1本自己感兴趣的党史书籍开展自主学习，并在党委、支部层面分别开展读书成果分享评比。通过选好书、重分享、广宣传、走出去各环节活动，点燃了公司广大干部员工学习党史的热情，增强了学思践悟的自觉，切实营造了共庆建党百年的浓烈氛围。

**选好书。**按照公司党委的统一部署，各支部组织党员结合个人兴趣爱好，按照百年党史的四个时期（新民主主义革命时期、社会主义革命和建设时期、改革开放和社会主义现代化建设新时期、中国特色社会主义新时代）开展了选书活动。其中，第一党支部前往红色主题书店——北京大有书店开展了“选红书、读红书、学党史、颂党恩”主题党日活，党员现场分享了选书心得。

**重分享。**公司党委把党员读书、分享作为重点环节来抓。4月至9月，各支部分别组织党员开展了内部分享，并分别向公司党委推荐了分享选手。10月，公司党委组织开展了读书成果分享评比活动。活动中，选手们以微党课、朗读等形式分享了读书成果，公司党委组建的评分小组，从分享内容、语言表达、综合印象、仪表仪态等维度对选手进行了现场打分，活动评选出了一、二、三等奖和优秀奖，共有6名党员获得了活动表彰。

**广宣传。**为进一步营造公司党史学习教育的浓厚氛围，提升“8+N”读书分享活动的效果，公司党委对各位选手分享过程进行了全程录像，并将选手的分享视频和PPT进行编辑，分三期在公司微信公众号进行广泛宣传，传播党员个人的读书思考成果，向更多党员群众分享“8+N”读书分享活动的成果，得到了一致好评。

**走出去。**通过开展此项活动，公司进一步丰富了党史学习教育形式和内容，极大地激发了广大党员读党史学党史的兴趣。未来，公司鼓励各支部结合与外部单位开展党建共建活动，让读书分享表现优秀的党员走出公司与同业单位或成员企业开展读书交流，通过进一步拓展活动成果，持续巩固学党史、悟思想、办实事、开新局的氛围，全面推动党建经营融合见成效。



6名党员获得活动奖项

# 对通用技术集团司库建设与管理思考

徐艺 [通用技术财务公司副总经理]



2021年11月，公司组织召开集团司库平台融资模块UAT培训及测试工作动员会

司库建设是大财务管理体系的一部分。司库是什么？从表面意思来看，司就是管理，比如司机、司南等，库就是国库金库、放贵重物品的地方，那么从字面意思上司库其实就是管钱，司库建设就是企业资金管理，司库管理在国内也有被译为财资管理。

司库管理是一个过程管理，就像全面预算管理，不仅仅理解为单纯的收入利润目标，而是通过业财融合对形成收入和利润的中间过程的管理。司库管理也一样，资金因为渗透到企业的经营管理的方方面面，资产负债表的所有的科目最后都会跟货币资金发生关系，这就形成了司库管理的方方面面的内容，包括传统的现金和账户管理、准货币资金票据的集中管理，营运资金的需要带来短期筹融资管理，固定资产和投资并购的需求带来长期筹融资管理，有了闲置资金就有提高资金收益而发生的理财需求等等。因此司库管理从现金和流动性管理，到外部融资管理和金融机构关系管理，到投资管理和风险管理，内容逐步丰富，目标也从满足归还到期债务、追求资金收益到服务公司战略的价值创造。所以司库管理脱胎于资金管理又超越了资

金管理，随着互联网技术进步和外部金融市场理念的引入，司库管理的职责更具战略性。

司库管理逐渐从管控型向服务型改变。据有关统计，司库管理以前的工作大量集中在资金归集、账户管理、收付款管理、授信管理等方面，注重资金安全和管控。随着企业规模扩大跨国企业的出现以及信息技术的发展，现在司库管理的工作大量集中在跨境资金和外汇管理、供应链金融、外部关系维护和管理、项目投资等方面，更加注重服务和价值创造，服务从集团内部延伸到产业链和生态平台，财务人员成为业务的伙伴，统筹金融资源，强化资本运作和产融结合，资金管理的收益不光是节约出来的，更是新的利润增长点。

对于通用技术集团，司库建设是挑战跟机遇并存，说挑战是因为集团具有多元化的业态，信息化基础建设薄弱，资金管理的复杂程度会大一些；说机遇是因为司库建设并不是一个新鲜事物，很多央企集团已经走在前面，我们有现成的标杆和案例可以学习，可以吸取他们的经验教训，能够站在更高的起点上去建设。通用技术财务公司作为集团金融中心应不辱使命，被授权一定管理职能，和香港资本一起承担集团司库的建设和管理。

财务公司的文化和集团的文化一脉相承。财务公司的愿景是搭建专业化、个性化、数字化、国际化的金融服务平台，助力集团成为具有全球竞争力的世界一流的企业。科技进步和品质服务既是集团的使命，也是司库建设和管理的路径，财务公司始终秉承服务创造价值、创新引领未来的理念，践行集团文化，成为业务可靠的伙伴，与集团共成长。

## 司库基础知识问答

张锋 [通用技术财务公司资金结算部]

**问：什么是司库？**

答：司库是企业集团依托财务公司、资金中心等管理平台，运用现代网络信息技术，以资金集中和信息集中为重点，以提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险为目标，以服务战略、支撑业务、创造价值为导向，对企业资金等金融资源进行实时监控和统筹调度的先进管理体系。

**问：司库体系建设包含哪些方面？**

答：司库体系建设是一项系统工程，包括管理制度、管理机制、信息系统三大要素。

**问：司库的管理组织是什么？**

答：司库管理组织包含集团总部、管理平台及基层单位。集团总部主要负责制定司库管理战略和政策，统筹协调司库管理工作并开展监督考核；财务公司、资金中心等管理平台主要发挥资金归集、资金结算、资金监控和金融服务等作用；子企业负责资金等金融资源的具体运用。

**问：司库管理主要包含哪些内容？**

答：司库管理主要包含银行账户管理、资金集中管理、债务融资统一管理、资金预算管理、资金结算管理、票据统一管理、应收款项清收管理、借款与担保管理、境外企业资金管理、供应链金融服务、战略决策分析管理等内容。

**问：司库管理风险防控主要包含哪些方面？**

答：司库管理风险防控主要包含防范资金舞弊风险、防范资金合规性风险、严格防范资金流动性风险、防范金融市场风险等。



## 通用技术财务公司接入CIPS系统助力跨境人民币业务

张颖慧 [通用技术财务公司国际业务部]

企业集团的财务公司将集团成员单位的跨境人民币业务集中引流至 CIPS 标准收发器，可加速跨境人民币业务在市场一线的下沉。财务公司也可从用户专业角度提出相关需求，以促进 CIPS 系统的进一步发展完善。



随着跨境人民币业务规模不断扩大，市场对跨境人民币支付结算的要求与日俱增。为进一步整合人民币跨境清算渠道，提高人民币跨境支付结算效率，人民银行在 2015 年就组织推出了跨境人民币支付系统（Cross-Border Interbank Payment System，下称“CIPS 系统”）。CIPS 系统是我国重要的金融市场基础设施，是跨境支付清算体系核心系统。

近两年，跨境人民币支付结算产品和服务创新提速，不断满足不同业务场景的跨境人民币结算需求。2021 年 4 月，通用技术财务公司成功上线 CIPS 标准收发器，并为中仪公司落地集团首笔 CIPS 系统跨境人民币集中付汇业务、为邮电集团落地集团首笔 CIPS 系统跨境人民币对外放款业务。2021 年 5 月，CIPS 标准收发器企业版开始广泛推广，通用技术财务公司等 6 家企业集团财务公司作为首批接入 CIPS 标准收发器的非银行金融机构，为深入推动跨境人民币结算业务的开展发挥了积极的作用。经过半年的发展，目前已有近三十家企业集团财务公司成功接入 CIPS 标准收发器。

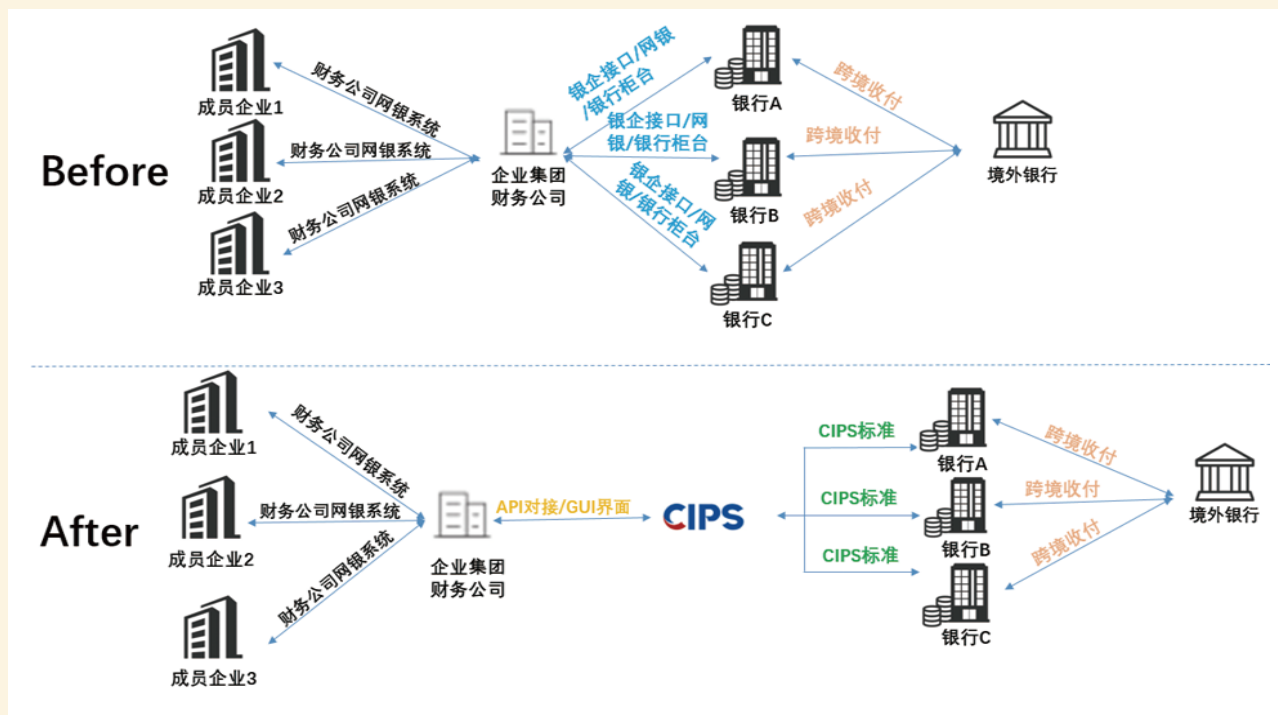
## 一、财务公司接入 CIPS 标准收发器

CIPS 标准收发器是 CIPS 标准的应用载体，解决了以往跨境人民币支付涉及节点多、CIPS 系统直接参与者与间接参与者及最终用户之间存在的支付指令标准不统一、人工处理环节多等难题（见图 1）。CIPS 标准收发器实现了“一点接入”，通过跨境支付交互指令软件，联接企业跨境业务场景；实行“一套标准”，即一套 CIPS 标准直通全程，避免不同标准之间转换；使用“一套产品”，即一套系统连接多家银行；CIPS 标准收发器业务功能涵盖客户汇款、客户对账等基本功能，未来还拟增加支付追踪、信用证、全球账户可视化等增值功能。如果把 CIPS 系统比喻成人民币国际化铺设的“高速公路”，那么 CIPS 标准收发器铺就了“高速公路”和最终用户之间的“最后一公里”，大大便利了企业跨境人民币结算。

CIPS 标准收发器于 2021 年 5 月 17 日推出企业版。企业版提供直联版（API）和网页版（GUI）两种接入方式，接入方式灵活。API 对接模式支持用户通过内部系统与标准收发器接口对接，实现业务直通式处理，具有较强的功能扩展性，适用于跨境人民币业务成熟、跨境支付交易量较大的企业；GUI 界面模式为统一的网页客户端，支持手工录入指令，无需进行内部系统开发。

财务公司上线 CIPS 标准收发器主要做好以下几方面的工作：一是向 CIPS 服务商提供《CIPS 产品使用意向表》，说明公司概况、用户类型、意向使用产品等信息；二是 CIPS 服务商向财务公司发送接口文档，确定系统开发方案；三是与 CIPS 服务商、合作银行建立工作沟通机制，制定上线计划；四是采购数字加密器，搭建系统环境；五是银企联合测试，确保上线条件；六是切换到生产系统，





企业集团财务公司接入CIPS标准收发器前后结算路径对比图

上线应用。

在尚未使用 CIPS 标准收发器时，企业集团财务公司需要通过银企接口、网银及银行柜台等渠道代理成员单位办理跨境人民币的收付业务。此时财务公司需要对接多家银行，面临着支付要求不统一、系统接口不统一等痛点；而在财务公司上线 CIPS 标准收发器企业版后，成员单位可以通过财务公司标准收发器接入 CIPS 系统，基于统一接口、统一标准连接多家银行，实现集中收付汇、境外放款、外债引入等跨境人民币业务标准化处理，从而全面提高了企业集团跨境人民币结算效率，降低了公司管理成本，便利了成员单位跨境贸易和投融资操作。

## 二、CIPS 标准收发器业务优势

**一是成员单位通过财务公司接入 CIPS 标准收发器，可实现一键发送跨境收付款业务，实现跨境人民币业务标准化处理，使跨境人民币结算效率大幅提高。**成员单位通

过财务公司使用 CIPS 标准收发器汇款，收款方半小时即收到汇款到账。CIPS 网络覆盖了主要发达经济体以及“一带一路”沿线国家和地区，基本满足了大型集团公司和成员单位在贸易和国际工程承包业务中大部分的人民币支付结算需要。目前 CIPS 系统已实现了“5\*24 小时+4 小时”运行，可满足中资跨国企业集团与不同时区客户的人民币结算需求。

**二是 CIPS 标准收发器提升跨境人民币结算的安全性。**CIPS 标准收发器支持全球法人识别码 (LEI)、金融业通用报文方案 (ISO20022) 等金融数据交换标准应用，是为跨境人民币业务场景量身定做的电子指令及信息传输工具，其通过自主设计的企业级分布式服务架构实现大规模金融级信息低延迟可靠传输，进一步完善了跨境人民币结算网络体系，提升了跨境人民币结算的信息安全。截至目前，CIPS 系统境内参与者的 LEI 赋码率已达到 100%，通过使用 LEI 编码，而不是冗长的名称、地址信息，提升了直通式处理能力，加快了支付速度，提高了支付的安全性。

同时，CIPS 二期系统采用实时全额结算 + 定时净额结算的混合机制，能够为参与者节约流动性。通过财务公司接入 CIPS 标准收发器，能够助力提升集团公司及成员单位的账户安全、资金安全。

**三是 CIPS 标准收发器对财务公司不收取年费和单笔交易费用，使用成本较低。**财务公司若采用 GUI 界面模式，不需进行内部系统开发；若采用 API 对接模式，财务公司仅需开发内部系统与 CIPS 系统接口，省去了和每家银行进行银企直联及接口开发的时间成本和经济成本。

**四是 CIPS 标准收发器可优化财务公司原有业务流程。**CIPS 标准收发器的相关功能与财务公司跨境资金池项下集中收付汇、境外放款、外债引入等业务相结合，进一步优化了财务公司原有的业务流程。以 CIPS 标准收发器与集中收付汇结合为例，成员单位向财务公司提交集中付汇的线上申请，财务公司审核贸易背景并与代理付款银行进行沟通后，通过 CIPS 标准收发器将付款申请发送给代理付款银行，由代理付款银行将资金付至成员单位指定的境外收款方。一方面成员单位通过财务公司免费使用 CIPS 标准收发器，跨境付汇手续费更低，且跨境资金到账迅速，另一方面成员单位无需与银行对接，集中付汇线上化程度大幅提升，简化了操作手续。

### 三、对 CIPS 标准收发器的相关建议

**一是进一步提升 CIPS 标准收发器的无纸化程度。**企业版 CIPS 标准收发器 GUI 对接模式已在付款系统上增加了影像上传功能，但财务公司与代理付款银行仍施行线上 CIPS 操作和线下纸质《境外汇款申请书》双轨并行，业务回单是线下传递，尚未实现全流程无纸化，建议企业版 CIPS 标准收发器进一步完善影像上传功能、增加业务回执推送等功能，推动跨境人民币收付实现全流程线上化和无纸化。

**二是增加结算方式和优化支付追踪功能。**建议企业版增加信用证、托收等业务模块，使 CIPS 标准收发器适用于多种国际结算业务场景。目前 CIPS 标准收发器 GUI 界

面在查询付款状态时只能查询到付款信息是否提交给代理付款银行，建议细化付款查询结果，显示提交给代理付款行之后的步骤和流程，实现全流程支付追踪。

**三是建议提高 CIPS 系统的覆盖网络和便利程度。**建议 CIPS 系统在巩固亚洲地区支付结算安排的基础上，重点增加非洲、南美洲等地区的有效网络覆盖，使更多地区有条件使用人民币作为跨境贸易的交易货币，更多境外中资企业有条件部署标准收发器，以降低汇兑风险并确保资金安全。

**四是建议 CIPS 标准收发器将功能拓展到国内银企间信息的传递。**目前，财务公司在跨境人民币收付业务中通过 CIPS 标准收发器，实现一点接入，连接多家银行。CIPS 标准收发器能否将该功能拓展至国内银企间信息的传递，以便利财务公司通过 CIPS 标准收发器实现对成员单位境内本外币账户的归集、下拨、查询、支付追踪等功能，解决目前国内银行众多，企业逐家直联工程巨大、全面覆盖几乎难以实现的痛点，以实现集团公司通过下属财务公司对集团境内外资金情况的全面掌握和集中管控。

在国际业务中采用人民币计价和结算，有利于我国企业减少货币兑换损益、规避汇率风险，推动人民币国际化是支持实体经济发展的客观需要。企业集团财务公司不仅是 CIPS 系统的用户，也是 CIPS 系统持续优化的参与者。财务公司接入 CIPS 标准收发器，一方面有利于充分利用人民币国际化的便利政策，为企业集团国际化发展提供优质的金融服务；另一方面，财务公司将集团成员单位的跨境人民币业务集中引流至 CIPS 标准收发器，可加速跨境人民币业务在市场一线的下沉，财务公司也可从用户专业角度提出相关需求，以促进 CIPS 系统的进一步发展完善。

# 创新金融服务 支持集团机床核心主业

回 霍杨 宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

通用技术财务公司于 2021 年 6 月创新推出行业首个机床财票产品，成为金融机构在改进特定产品、业务及服务的客户体验方面成功的探索实践案例。

## 一、案例背景

机床作为“工业母机”，事关国家的产业发展和工业振兴，其健康发展对国家的产业链、供应链稳定至关重要。目前，中国是世界上最大的机床产销国，但高端技术、核心部件缺失导致行业利润率低、资金链紧张，经营亏损的问题始终是国产机床企业的“痛点”。

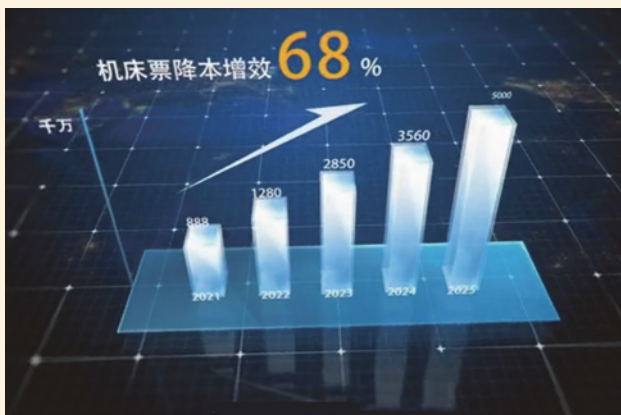
近年来，通用技术集团积极服务国家战略，聚焦机床主业，勇挑重担，组建了“国家队”。机床业务开展中对票据承兑、贴现及票据质押融资有较高需求，但许多企业因过往连年亏损、商业信用不足，面临行业共性的流动资金难题。**一是**原材料采购受制于上游供应商；**二是**难以在银行取得授信额度或需缴纳至少 30% 的保证金，一定程度影响了企业的生产经营。

以往，财务公司行业承兑票据的市场认可度不高，大多数企业集团财务公司为了提高“财票”的流通性，将主

要精力放在游说上游供应商方面，通过宣传推介财务公司及所在集团的信誉度、借助集团内部金融资源为持票人贴现谋求更低贴现成本等手段，然而效果甚微，未能实现“财票”的大范围推广应用。“通用技术 - 机床票”的推出正当其时，有效解决了上述问题的痛点之处。随着集团机床企业的不断增加，业务规模持续扩大，“通用技术 - 机床票”的市场应用前景将十分广阔。

## 二、主要做法

为有效解决机床行业的票据需求，通用技术财务公司通过创新金融服务，打造“通用技术 - 机床票”通过引入国有大型商业银行作为票据的承兑保证人，由国有大型商业银行作为第二承兑人，与财务公司承担同等的承兑义务，借助银行信用打通了票据流通渠道，供应商及持票人更乐于接受，该产品成为了整个财务公司行业及银行业金



融机构首创。具体做法如下：

### 1. 瞄准机床企业资金痛点给与产品精准定位

“通用技术 - 机床票”首先为通用技术集团所属的机床企业提供量身定制的票据类金融产品，帮助机床企业降本增效。第一，通用技术集团将机床作为第一核心主业，要“十年磨一剑”，把机床企业打造成世界一流企业，为建设制造强国做好坚实保障。第二，财务公司作为集团“内部银行”的功能定位，有义务也有能力开发出个性化的金融产品，帮助机床企业降本。第三，随着集团机床企业的增加，业务规模持续扩大，对票据的需求越来越多，但是机床企业目前因经营困难，在上游供应商和银行面前都处于弱势地位，迫切需要财务公司提供个性化的金融服务。

### 2. 利用金融科技创新提升机床成员企业的体验

**一是通过全流程电子化提高服务效率。**“通用技术 - 机床票”是通过人民银行电子商业汇票系统(ECDS)开出的电子银行承兑汇票，一切活动均在 ECDS 上记载生成，全流程电子化处理，降低、免除了传统纸质票据的传递及保管成本、查询成本和时间成本，从而使票据周转速度大大提高，支付结算及融资效率大为提高，促进更多贸易机会的实现。**二是通过信息化建设提升服务质量。**包括“机床票”在内的票据全生命周期信息的电子化，有助企业实现票据信息的集中管理；票据在全国范围的电子化流转，有助企业实现合理的票据资源区域化配置和票据交易对手的多样化选择。**三是通过大数据平台实现服务个性化。**

针对机床企业成员单位收付票据期限错配、金额错配、内部票据资源统筹使用的需求，提供包括票据托管、票据托收、质押授信在内的一站式个性化的票据服务。**四是推动实现集团整体票据资源统筹运用。**有效降低了集团和机床企业成员单位的财务成本，通过“集团背书”提高了票据资产周转的灵活性和信用度。

### 3. 在业务办理中严格控制和规避风险

“通用技术 - 机床票”本质上仍为通用技术财务公司开展的票据承兑业务，依据《中华人民共和国票据法》《票据管理实施办法》《电子商业汇票业务管理办法》和《中华人民共和国电子签名法》等国家有关金融法律法规要求，制定了《电子商业汇票承兑和贴现业务操作规程》，在业务办理中严格落实。**一是严格审查贸易背景。**认真落实监管要求，加强票据的贸易背景真实性审查。严格审核购销合同、发票或其他单据，严防增值税发票等资料不实和虚构交易签发票等问题，确保票据业务资料和背景逻辑的一致性。**二是承兑汇票保证金管理。**加强对票据承兑保证金来源进行审核，不得吸收出票人信贷或贴现资金等非自有资金作为票据承兑保证金。对出票人的保证金实行专户管理，防止出票人挪用或提前支取。

### 4. 差异化设计“机床票”优化客户体验

**一是**为机床企业降本增效，节约了财务成本。**二是**帮助机床企业与上游供应商建立了更稳固的合作关系。**三是**“机床票”不向机床企业收取手续费，不占用保证金。**四**

是“机床票”更易流通，帮助上游供应商降低贴现成本。**五是**凸显了通用技术集团品牌知名度和美誉度，为机床企业进一步增加了信用背书，助力业务开展。

### 5. 充分利用各类途径对该产品服务进行推广

在通用技术集团“一个品牌、一个声音”的框架下，财务公司针对“通用技术-机床票”加强营销策划，获得集团领导指导和大力支持，利用集团和公司的融媒体矩阵，结合线上与线下、业务与品牌，形成多维度、持续性的强势宣传。**一是提前制定推广方案。**提前策划行业媒体对公司领导专访，提出“机床票”概念，以6月开出首张“机床票”为宣传起点，准备宣传通稿、多版本 TVC 短片、产品手册等营销物料，根据不同时期在相应渠道进行投放和使用，实现宣传“有备而来”。**二是发挥融媒体优势。**利用公司官方公众号、集团和机床企业成员单位公众号、财务公司协会等行业媒体网站多渠道、成梯度刊发“机床票”宣传稿，利用微信转发裂变、机床会议现场大屏、集团大厦电梯屏等多媒体、多阵地播出宣传片，形成业务介绍与品牌宣传、渠道碎片化与垂直化的结合。**三是推广随业务下沉。**“机床票”产品手册向机床企业及上游供应商发放，公司领导和客户经理主动拜访机床企业以及上游供应商开展产品推介，实现业务的直接转化。截至目前，通用技术集团及所属各单位关于“机床票”的公众号文章阅读量和宣传片播出量超过 10000 次、手册发放 500 余份、行业等媒体发稿 10 余篇。



多渠道宣传推广机床票服务

## 三、案例效果

### 1. 产品服务推出后获得市场业绩与客户认可

自 2021 年 6 月 17 日“通用技术-机床票”首笔落地以来，截至 11 月 30 日，已累计为 6 家机床企业开出“机床票”65 张，涉及金额 2800 余万元。“机床票”得到了集团机床企业成员单位以及上游供应商的一致认可。多家机床企业通过视频、电话和信息等咨询“机床票”业务。随着加大对“机床票”的宣传推广，其使用范围和频率将大幅提升，业务规模也将大规模增长。

### 2. 提升了通用技术财务公司的知名度和美誉度

“通用技术-机床票”是公司创新开发的个性化金融产品，既得到了银行的大力支持，也得到了机床企业和上游供应商的广泛认可，加速树立起财务公司“主动服务”“创新服务”“精准服务”的品牌形象，为继续拓展其他金融业务奠定良好基础。

### 3. 形成了通用技术集团机床企业“国家队”的品牌效应

随着“机床票”快速推广使用，机床成员单位“央企国家队”的规模效应和品牌信誉在行业中凸显，助力机床企业与上游供应商、外部银行等重塑合作关系、重树商业信用，不断向着高端制造迈进。

### 4. 强化了通用技术集团制造强国战略的宣传力度

让受众知晓了“机床产业”是通用技术集团第一主责主业，高质量地发展好机床产业是通用技术光荣的使命和时代赋予的责任。

# CREDIT

## 告别野蛮生长 征信行业进入强监管时代 ——浅析《征信业务管理办法》

赵岫 [通用技术财务公司金融服务部]

2021年9月30日，中国人民银行正式发布了《征信业务管理办法》(以下简称《办法》)并将自2022年1月1日起施行,对于信用信息的范围、采集、整理、保存、加工、对外提供、使用、安全及跨境流动等进行了系统性规定,重点强调了信用信息的安全保护与合规使用,保护信息主体的合法权益。

实际上,相关监管要求自2016年就开始酝酿,中国人民银行当年发布了《征信业务管理办法(草稿)》,并以此为基础向征信机构、金融机构进行过广泛的意见征询;2021年1月,人行发布了《征信业务管理办法(征求意见稿)》,在市场中造成了极大的反响。本次《办法》的正式出台,也正是在强监管趋势之下,进一步落地和明确相关的监管细则要求,为企业开展对应的合规工作提供明确的指引。

### 一、征信行业的发展现状与监管动态

近年来,监管机构对于我国市场上的与替代数据直接关联的“类征信业务”保持着较为温和的监管态度,为市场容留了探索与尝试的空间。但自2020年12月以来,随着监管机构对于头部金融理财类互联网平台业务合规关注程度的不断提高,监管机构已通过多种渠道表达了将对征信行业(尤其是个人征信行业)加强监管的态度。其中值得关注的主要动态包括:

#### 1. 将利用替代数据提供信用管理服务纳入征信监管

人行在2020年12月15日召开的“长三角征信一体化”工作会议中公开表态,“替代数据在现代化征信体系中发挥重要作用,是借贷信息的有益补充。市场化的替代数据征信信息互联互通是当前构建全覆盖社会征信体系的重要步骤。利用替代数据为金融和经济活动提供信用管理服务,在本质上属于征信活动,需要纳入征信监管”。

#### 2. 要求征信业务必须持牌经营

在2020年12月26日,人行等多个金融管理部门联



合约谈某互联网金融综合平台时，明确要求该互联网金融综合平台对重点业务领域进行整改，其中包括“依法持牌、合法合规经营个人征信业务，保护个人隐私。”

### 3. 个人征信业务领域的首张罚单

2020年12月30日，人行以“未经批准，擅自从事个人征信业务活动”为由，对鹏元征信有限公司开具了个人征信领域的首张行政处罚罚单，没收该征信机构获益的1917.55万元，并处罚款62万元。这正式宣告个人征信业务领域“有法规无监管”的时代终结。

### 4. 征信“断直连”

2021年7月7日，人行征信管理局以窗口指导的形式向部分开展金融相关业务的互联网平台提出了征信“断直连”的要求，即要求平台机构在与金融机构开展引流、助贷、联合贷等业务合作中，不得将个人主动提交的信息、平台内产生的信息或从外部获取的信息以申请信息、身份信息、基础信息、个人画像评分信息等名义直接向金融机构提供，并要求各平台基于此要求相应制定整改计划。

## 二、《办法》要点

《办法》共八章，第一章“总则”和第八章“附则”对于新规的整体适用性、征信行业的原则性要求等作出了整体的规制与明确，其余章节沿袭目前征信行业监管法规的

框架与思路，对信用信息的采集，信用信息的整理、保存、加工，信用信息的提供、使用，以及信用信息的安全等作出了较为全面的合规要求。

### (一) 信用信息的采集

#### 1. 征信机构直接采集个人和企业信用信息

《办法》第十二条要求征信机构在直接采集个人信用信息时，应明确告知个人信息主体采集的目的，并在个人信息主体同意后方可采集。《办法》第十五条要求征信机构在直接采集企业信用信息时，应当基于合法的目的，不得侵犯商业秘密。

#### 2. 征信机构间接采集信用信息：信息合法性审核及合同约定

当征信机构通过信息提供者间接采集信用信息时，需要制定相关制度，对信息提供者的信息来源、信息质量、信息安全、信息主体授权等进行审核，即根据《办法》第十三条规定，信息提供者是否向信息主体履行其信息将提供给征信机构的告知义务并获取个人主体同意。除此之外，在征信机构与信息提供者所签署的合同中，双方应对信息采集、加工处理、信息更正、异议处理、信息安全等方面明确各自的责任和义务。

#### 3. 向中国人民银行报告

个人征信业务机构另外一项需要特别注意的义务是，经营个人征信业务，应当制定个人信用信息的方案，并向中国人民银行报告采集的信用信息类型、信息来源、采集方式、个人信息主体合法权益保护制度等事项及其变化。《办法》中将《征求意见稿》的“报备”要求修改为“报告”，一字之差体现出主管机关从“报告备案”到“报告审批”的监管态度转变。

### (二) 信用信息的整理、保存与加工

#### 1. 遵循客观性原则，完善内部纠错及处理机制

征信业务的客观性原则是征信机构在从事信息处理活动过程中需要全程遵循的原则之一。在信用信息整理、保存、加工阶段，《办法》第十六条要求征信机构应当遵循

客观性原则，不得篡改原始数据；第十八条则要求征信机构在这一阶段发现因内部处理导致信息错误的，应当及时更正并优化信用信息内部处理流程；因信息提供者报送错误的，则应及时通知其更正。

## 2. 按规定期限和方式保存个人信用信息

《办法》对于个人信用信息设定了专有的保存要求。针对个人不良信息的保存，《办法》第二十条要求其保存期限应当为自不良行为或事件终止之日起5年，并规定个人不良信息保存期限届满，征信机构应当将个人不良信息在对外服务和应用中删除；作为样本数据的，应当进行匿名化处理。

## 3. 征信业务相关信息原则上应于中国境内存放

《办法》第三十九条要求，征信机构在中国境内开展征信业务及其相关活动，采集的企业信用信息和个人信用信息应当存储在中华人民共和国境内。进一步明确了凡中国境内开展征信业务及相关活动所采集的信用信息，包括企业信用信息及个人信用信息均需存储在境内。

### (三) 信用信息的提供与使用

#### 1. 对信息使用者建立动态审查机制

《办法》第二十二和二十三条要求征信机构对于信息使用者进行审查，审查的内容应包括信息使用者的身份、业务资质、使用目的等。同时，征信机构应该采取技术手段，对信息使用者接入征信系统的网络和系统安全、合规性管理措施进行评估与检测，还应当重点对查询行为进行监测，以保障信息使用者查询个人信息时获取了信息主体的同意，且查询手段合法合规。如有违规行为，应停止提供服务。

#### 2. 提供个人信息主体的查询、异议、投诉的渠道

《办法》第二十五条规定，个人信息主体有权每年两次免费获取本人的信用报告，征信机构可以通过互联网查询、营业场所查询等多种方式为个人信息主体提供信用报告查询服务。

#### 3. 具体征信服务的细化合规要求

《办法》第二十一条对征信机构对外提供征信产品和



服务提出了原则性规定，要求遵循公平性原则，不得设置不合理的商业条件限制不同的信息使用者使用，不得利用优势地位提供歧视性或者排他性的产品和服务。《办法》第二十八至三十条具体列举了征信机构提供的产品，并分别提出了细化的合规要求，特别建议公司注意对用户画像、自动化决策等行为的适用规则。

## 4. 明确禁止的征信活动

《办法》通过相关条款明令禁止了可能对信息主体权益造成损耗或影响信用评估客观公正性的行为。比如，第二十七条明确征信机构不得以删除不良信息或者以不采集不良信息为由，向信息主体收取费用。第三十二条禁止提供包括对信用评价结果进行承诺、对征信产品和服务进行虚假宣传等在内的征信服务和产品。

### (四) 信用信息安全

#### 1. 日常运营维护的管理

《办法》第三十五条要求征信机构采取技术与管理双重手段确保征信系统的运行设施设备、安全控制设施设备及互联网应用程序的安全。并且，需要维护征信系统的日常运维管理，保障系统物理安全、通信网络安全、区域边界安全、计算环境安全、管理中心安全。

#### 2. 人员管理

《办法》第三十六条要求征信机构在相关人员的录用、离岗、考核、安全教育、培训和外部人员访问管理等方面做



好人员安全管理工作。同时，对于能够访问信用信息员工的权限和范围作出规定，并准确记录员工查询信用信息的时间、方式、内容、途径等细节。

### 3. 建立应急处置制度

由于信用信息的高度重要性，征信机构应当建立应急处置制度，明确处理相应事件的流程，采取必要措施、相关人员的责任义务等。在发生危机事件时，立即采取减损措施，并向中国人民银行及其省会（首府）城市中心支行以上分支机构报告。

## (五) 监督管理要求

### 1. 监督检查重点事项

根据《办法》第四十四条，中国人民银行及其省会（首府）城市中心支行以上分支机构对征信机构监督检查的重点关注事项主要包括：

- (1) 征信内控制度建设，包括各项制度和相关规程的齐备性、合规性和可操作性等；
- (2) 征信业务合规经营情况，包括采集信用信息、对外提供和使用信用信息、异议与投诉处理、用户管理、其他事项合规性等；
- (3) 征信系统安全情况，包括信息技术制度、安全管理、系统开发等；
- (4) 与征信业务活动相关的其他事项。

上述规定间接重申了《办法》对于征信机构业务活动、内控建设、系统安全等提出的相关要求，也为征信机构未来的合规建设重点提供了标准和依据。

## 三、结合通用技术财务公司征信管理工作需重点关注内容

一是针对《办法》中关于信息采集应遵循最小、必要的原则，不得过度采集信用信息，以及应当基于合法的目的，不得侵犯商业秘密等要求。公司在采集企业信用信息时建议仔细衡量采集的信息与信用状况分析评价的关联性，进一步明确采集信息品类和清单，避免不合规的信息采集。

同时，在实际执行过程中，公司现行的《征信查询授权书》或通过合同约定查询的有关程序可以考虑适度简化。

二是针对《办法》中关于提高征信系统信息的准确性，保障信息质量，以及征信机构对来自不同信息提供者的信息进行比对，并在发现信息不一致时及时核查处理等要求。建议加强报送征信数据质量的管理工作机制，制定操作细则，明确相关部门岗位职责、操作流程、信息核查和报告工作要求、时间要求等，确保报送信息的及时性、有效性及完整性。

三是针对《办法》中关于征信系统运行的安全性、人员管理的可控性、应急处置的及时性等要求，建议公司将人员、授权管理纳入公司内控体系，将应急处置工作纳入总体应急预案范畴，并设计、实施采取必要的技术手段保证系统运行和信用信息的安全。

我国征信业正进入快速发展的数字征信时代，征信新业态不断涌现，但由于缺乏明确的征信业务规则导致征信边界不清，信息主体权益保护措施不到位等问题不断出现。《征信业务办法》的出台很大程度上宣告了征信行业“弱监管、弱执法”时代的结束。随着规则的逐步清晰，我国的征信行业也将走上更为规范化的发展道路。

**一文详解征信（三）：征信基本知识**

 02 征信业务指对企业、事业单位等组织的信用信息和个人的信用信息进行采集、整理、保存、...  
2021/6/30 阅读59

---

**一文详解征信（二）：征信的原则和基本流程**

 征信机构应基于第三方立场提供被征信人的历史信用记录，对信用报告的内容...  
2021/6/23 阅读47

---

**一文详解征信（一）：征信基本概念**

 # 征信 # 征信一词最早在我国出现是在《左传·昭公八年》中，有“君子之言...  
2021/6/9 阅读157

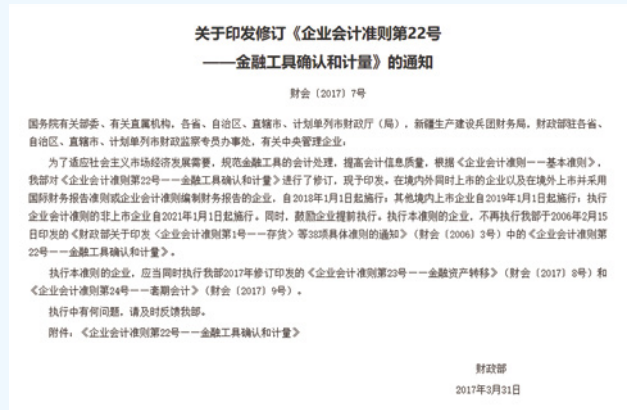
公司在公众号开设专栏加强“征信”宣传

# 浅析《国际财务报告准则第9号》 对通用技术财务公司资本充足率的影响

贾媛媛 [通用技术财务公司计划财务部]



《国际财务报告准则第9号》



财政部发布参照IFRS9修订后的金融工具会计准则

2017年3月31日，财政部正式发布了参照《国际财务报告准则第9号》(IFRS9)修订后的金融工具相关会计准则。从2018年1月1日开始，我国企业逐步开始采用上述新准则。为此，本文浅析准则修订后采用预期信用损失法计提减值对通用技术财务公司资本充足率的影响，并就影响提出一些浅显的建议。

## 一、IFRS9号会计准则概述

国际会计准则理事会于2014年7月发布了IFRS9号会计准则，为了使我国企业会计准则与国际会计准则趋同，财政部于2017年上半年修订并发布了《企业会计准则第22号——金融工具确认和计量》《企业会计准则第23

号—金融资产转移》《企业会计准则第 24 号—套期会计》《企业会计准则第 37 号—金融工具列报》。新准则实施之后主要有两方面变化：一是金融资产由原先的四分类改为三分类；二是将实际发生损失变更为预期信用损失。即新准则对金融工具的减值要通过预期信用损失法来完成。在预期信用损失法下，减值准备的计提不以减值的实际发生为前提，而是以未来可能的违约事件造成的损失的期望值来计提当前（资产负债表日）应当确认的减值准备。

## 二、预期信用损失对财务公司的影响

从整个金融业来看，IFRS9 号会计准则的实施将一方面导致利润表中的公允价值变动损益波动增大进而导致净利润波动加大；另一方面以预期损失来计提减值准备会提高减值计提金额，进而对金融机构的净资产以及资本形成负面影响。

### （一）预期信用损失对财务公司减值的影响

从减值计提范围来看，旧准则下财务公司对于减值准备的计提仅限于表内信贷类资产，且严格依据监管要求按固定比例计提，新准则实施之后，减值准备计提的范围由表内扩大到表外资产，计提范围明显扩大，下表是公司新旧准则计提范围对比。

减值计提对比		新准则	旧准则
计提范围	表内资产	自营贷款	自营贷款
		票据贴现	票据贴现
		融资租赁	融资租赁
		以摊余成本计量的金融资产	-
	以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产	-	
	表外资产	票据承兑	-
		保函	-
		代开保函	-
代开信用证等		-	

从影响金额上来看，新准则实施之后表内信贷类资产减值按照预期信用损失模型的测算影响金额不会太大；

而受新增表外资产计提减值的影响，新准则下运用预期信用损失计算的减值金额会显著增加。这对公司未来的资产质量及管理水平提出了更高要求。

### （二）预期信用损失对财务公司资本充足率的影响

根据《商业银行资本管理办法》对于商业银行资本的定义，我国商业银行的资本包括核心一级资本、其它一级资本以及二级资本。

#### 1. 对核心一级资本的影响

根据《商业银行资本管理办法》，核心一级资本包括实收资本、资本公积、盈余公积、一般风险准备、未分配利润以及少数股东资本可计入部分。新准则实施后，由于减值准备增加会直接冲减公司的未分配利润，进而降低公司的核心一级资本。

#### 2. 对信用风险加权资产的影响

信用风险加权资产 = 资产的风险暴露 × 风险权重，其中风险暴露 = 账面价值 - 减值准备。新准则后减值准备计提增加，风险暴露会随之减少，最终减少信用风险加权资产。

#### 3. 对二级资本的影响

根据《商业银行资本管理办法》规定，二级资本包括二级资本工具及其溢价和超额贷款损失准备。减值准备增加对公司二级资本的影响主要是超额贷款损失准备。根据《商业银行资本管理办法》规定，对于采用权重法计量信用风险加权资产的，超额贷款损失准备可计入二级资本，但不得超过信用风险加权资产的 1.25%。由于减值准备计提增加会减少信用风险加权资产，进而减少超额贷款损失准备，因此减值准备增加会导致二级资本减少。

#### 4. 对资本充足率的影响

通过上述分析，不难得出新准则的实施对资本充足率的影响较大，从分子项来看，由于减值准备增加，通过未分配利润及超额贷款损失准备影响一级资本及二级资本，使得公司的资本减少；从分母项来看，减值准备增加可降低公司的信用风险加权资产，进而减少公司的风险加权资产。（风险加权资产包括信用风险加权资产、市场风险加权资产和操作风险加权资产）。

为了更直观的体现上述影响，现举例如下：

假设某商业银行核心一级资本 400 亿，其中实收资本 120 亿，未分配利润 150 亿，风险加权资产 1500 亿，贷款损失准备 40 亿，风险加权资产的 1.25%=18.75 亿计入二级资本。该银行一级资本充足率 =400/1500=26.67%，资本充足率=(400+18.75)/1500=27.92%，新、旧准则转换日，贷款损失准备多计提 20 亿，达到 60 亿，直接从未分配利润调减，由于贷款损失准备多计提 20 亿，风险加权资产假设变为 1480 亿元，超额贷款损失准备可计入二级资本部分为 18.5 亿元，该银行一级资本充足率 =380/1480=25.68%，资本充足率=(380+18.5)/1480=26.93%。(不考虑所得税影响)

### 三、信用损失对财务公司资本充足率影响的建议

“十四五”期间，国家整体经济环境、政策环境将面临更加复杂多变的形势，金融业整体资产质量下行压力仍较大，而监管不会因此放松对金融机构的监管要求，并通过多种形式持续加强监管力度，财务公司面临的内外压力、竞争和挑战日益加大。当前，公司各项业务发展势头较好，各类指标均符合监管要求，未来公司要持续严格按照监管机构政策和公司内部管理要求，加强风险管理，建议重点强化以下工作：

#### 一是提高自身抵御风险的能力，不断拓宽资本补充工具渠道。

资本充足率指标是金融机构所有监管指标里最重要的一条，同时也是 MPA 考核能否达标的关键，广义信贷增速越快，达标所需的资本充足率越高。公司目前存贷款规模均实现较快增长，资本充足率面临下行压力较大，预计伴随着未来集团的快速发展，存贷款规模将会不断突破新高，为了应对未来复杂的内外部环境及风险挑战，公司需不断提高自身抵御风险的能力，不断拓宽资本补充工具渠道，及时补充资本，从而更好的为集团及成员单位提供更全面的金融服务。

#### 二是适当加大中间业务的开展。

面对公司信贷业务不断扩张的规模和速度，如果选择通过压减信贷规模、放慢增长速度的方法来缓和其对资本充足率下行的影响，会使得公司的利润受到影响，不利于公司及整个集团的发展；而如果适当加大中间业务的开展，减少对资本的消耗，既能够以此来缓解资本充足率下行的压力，同时又能够实现集团总体效益最大化，助力集团降本增效及高质量发展。

#### 三是不断提升信息化建设水平，加强对各类风险监管指标的前瞻性预测和分析能力。

近年来，公司信息化建设稳步开展，相关工作取得了预期的成绩；但随着公司各项业务的不断开展，金融监管要求逐步提高，大数据、AI、云计算、区块链等技术不断涌现，外部监管环境和技术环境的日新月异对公司信息化建设提出了更高的要求，公司要进一步提升信息化建设水平，完善公司监管标准化数据治理体系，加强数据时时更新、共享与应用，助推公司提升对各类风险监管指标的前瞻性预测和分析能力，促进公司风险管理水平提升。



2021年9月，集团举办核心团队财务战略解码暨全面预算管理研讨培训会

# 加强融资担保管理 推动中央企业高质量发展

回 胡一南 [通用技术财务公司金融市场部]



为贯彻落实党中央、国务院关于统筹发展和安全的决策部署，进一步规范和加强中央企业融资担保管理，有效防范企业相互融资担保引发债务风险交叉传导，推动中央企业提升抗风险能力，加快实现高质量发展，近日，国务院国资委印发财评规〔2021〕75号《关于加强中央企业融资担保管理工作的通知》（以下称《通知》），对中央企业融资担保问题提出具体要求，对进一步规范和加强中央企业融资担保管理，指导中央企业遵循市场化法治化原则做好金融风险防范化解工作，坚决守住不发生重大风险底线，推动中央企业高质量发展具有重要意义。

融资担保作为重要融资手段，为中央企业快速发展、资产规模不断扩大提供了有力的资金支持。近年来，中央企业认真执行国资委关于担保管理有关要求，建立担保制度、规范担保行为，担保规模总体合理，担保风险基本可控，但也有部分企业存在担保规模增长快、隐性担保风险扩大、代偿损失风险升高等问题。中央企业作为融资担保业务主体，要认真学习研究《通知》精神，以钉钉子精神，切实扛起防范化解重大风险主体责任，将融资担保管理工作落到实处。

《通知》对中央企业提出以下几点要求：

**一是明确融资担保范围。**融资担保主要包括中央企业为纳入合并范围内的子企业和未纳入合并范围的参股企业借款和发行债券、基金产品、信托产品、资产管理计划等融资行为提供的各种形式担保，如一般保证、连带责任保证、抵押、质押等，也包括出具有担保效力的共同借款合同、差额补足承诺、安慰承诺等支持性函件的隐性担保，不包括中央企业主业含担保的金融子企业开展的担保以及房地产企业为购房人按揭贷款提供的阶段性担保。

**二是严格限制担保对象。**中央企业严禁对集团外无股权关系的企业提供任何形式担保。原则上只能对具备持续经营能力和偿债能力的子企业或参股企业提供融资担保。不得对进入重组或破产清算程序、资不抵债、连续三年及以上亏损且经营净现金流为负等不具备持续经营能力的子企业或参股企业提供担保，不得对金融子企业提供担保，集团内无直接股权关系的子企业之间不得互保，以上三种情况确因客观情况需要提供担保且风险可控的，需经集团董事会审批。中央企业控股上市公司开展融资担保业务应符合《中华人民共和国证券法》和证券监管等相关规定。

**三是严格控制担保规模。**中央企业应当转变子企业过度依赖集团担保融资的观念，鼓励拥有较好资信评级的子企业按照市场化方式独立融资。根据自身财务承受能力合理确定融资担保规模，原则上总融资担保规模不得超过集团合并净资产的40%，单户子企业（含集团本部）融资担保额不得超过本企业净资产的50%，纳入国资委年度债务风险管控范围的企业总融资担保规模不得比上年度增加。

**四是严格控制超股比担保。**中央企业应当严格按照持股比例对子企业和参股企业提供担保。严禁对参股企业超股比担保。对子企业确需超股比担保的，需报集团董事会

审批，同时，对超股比担保额应由小股东或第三方通过抵押、质押等方式提供足额且有变现价值的反担保。对所控股上市公司、少数股东含有员工持股计划或股权基金的企业提供超股比担保且无法取得反担保的，经集团董事会审批后，在符合融资担保监管等相关规定的前提下，采取向被担保人依据代偿风险程度收取合理担保费用等方式防范代偿风险。

规范和加强中央企业融资担保管理工作，守住底线红线，做好风险防控，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持稳中求进的工作总基调，深化国有企业改革，推进国有经济布局优化和结构调整，提升资本利用效率，实现国有资产保值增值，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力，把企业发展同中央精神统一起来，确保不发生重大风险事件，推动中央企业高质量发展。

规范和加强中央企业融资担保管理，确保《通知》精神落地，应做好以下几项工作：

**一、完善融资担保管理制度。**中央企业应当制定和完善集团统一的融资担保管理制度，明确集团本部及各级子企业融资担保权限和限额、融资担保费率水平，落实管理部门和管理责任，规范内部审批程序，细化审核流程。

**二、加强融资担保预算管理。**中央企业应将年度融资担保计划纳入预算管理体系，包括担保人、担保金额、被担保人及其经营状况、担保方式、担保费率、违规担保清理计划等关键要素，提交集团董事会或其授权决策主体审议决定。担保关键要素发生重大变化或追加担保预算，需重新

履行预算审批程序。

**三、严格防范代偿风险。**中央企业应当将融资担保业务纳入内控体系，建立融资担保业务台账，实行定期盘点并对融资担保业务进行分类分析和风险识别，重点关注被担保人整体资信状况变化情况、融资款项使用情况、用款项目进展情况、还款计划及资金筹集情况，对发现有代偿风险的担保业务及时采取资产保全等应对措施，最大程度减少损失。

**四、及时报告融资担保管理情况。**中央企业应当随年度预算、决算报送融资担保预算及执行情况，应当按季度向国资委报送融资担保监测数据，融资担保余额按照实际提供担保的融资余额填报，应当如实填报对参股企业的超股比担保金额和对集团外无股权关系企业的担保金额，不得瞒报漏报。

**五、严格追究违规融资担保责任。**中央企业应当对集团内违规融资担保问题开展全面排查，对集团外无股权关系企业和对参股企业超股比的违规担保事项，以及融资担保规模占比超过规定比例的应当限期整改。融资担保应当作为企业内部审计、巡视巡查的重点，因违规融资担保造成国有资产损失或其他严重不良后果的，应当按照有关规定对相关责任人严肃追究责任。

立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局。规范和加强中央企业融资担保管理工作，要进一步深化国有企业改革，优化融资结构，减少对融资担保和债权融资依赖，拓宽融资方式。要坚持以供给侧结构性改革为主线，又要注重需求侧管理，处理好负债端和资产端的关系，加大资产端整合力度，将资金投向集团核心主业、战略转型业务和高质量发展业务，提高资金使用效率。把提高质量和效益作为降杠杆防风险的根本途径，通过深化企业内部改革，盘活存量资产，优化资源配置，增加经营积累，强化资本约束，拓展股权融资。要加强党对中央企业的领导，认真贯彻《通知》精神，落实主体责任，保障融资担保管理工作扎实推进，坚决守住不发生重大风险底线，为推动中央企业高质量发展保驾护航。



## 服务集团机床与医疗板块的业务“一姐”

# 记身边的榜样张东梅

□ 周颖 [通用技术财务公司金融服务部]



右一为金融服务部张东梅

2021年伊始，我很荣幸地加入通用技术财务公司，成为了金融服务部的一员。一年来，在和大家朝夕相处的日子里，我积极地向各位前辈学习，不断提升自己的业务能力，每天体会着为成员企业提供金融服务所带来的快乐。

不知道，大家有没有过这样的感受，在人生旅途中，总会有这样或那样的巧合，我称之为“命中注定”。东梅姐，金融服务部的资深前辈，就这样机缘巧合成为了吾师。

转行后对新知识的汲汲渴求，我开始了对吾师的每日一问，并很快被她称为“十万个为什么”。吾师有句名言，人生的路，有一步算一步，每一步都算数。

她也确实是这句话的践行者。2021年8月以前的东梅姐，是公司服务集团机床板块的“一姐”，作为客户经理，以其很强的专业性和良好的沟通能力，细致服务东三省装备制造企业，为财务公司助力振兴集团机床产业兢兢业业。

218张“财票”省出30名工人的工资，是公司内部广为流传的一则真实案例。2020年9月底，东梅姐收到了

齐二机床提出的业务需求，在面临时间紧迫、供应商多、票面金额琐碎、审核贸易背景资料繁杂等一系列难题后，仍迎难而上，统筹各部门协作，最终圆满完成任务。及时开出的财票，相当于为客户节约了120万的资金成本。

2021年上半年，经过3个月的不懈努力，由她来牵头实施的“通用技术-机床票”（即通过人民银行电子商业汇票系统开出银行加保的财票），增强了机床票的流通性和社会接受度。“机床票”的问世，体现了财务公司落实集团董事长、党组书记于旭波提出的要“十年磨一剑”，把机床企业打造成世界一流企业，为建设制造强国做好坚实保障的要求。这充分体现了我们通用财务人积极推进产融结合、助力集团主责主业，赋能集团高质量发展的责任与担当。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。2021年9月，她从服务集团机床板块轮转到医药医疗板块，自此，我们师徒二人一起携手开疆拓土。带着雄心壮志，东梅姐势要服务好医药医疗健康板块，创新产品种类、提升客户粘性、切实针对客户业务需求的痛点、难点发力，全面提升服务质量，为助力集团主业发展再加砖瓦。

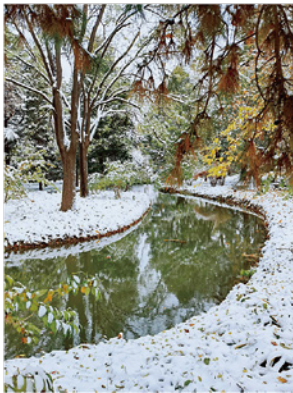
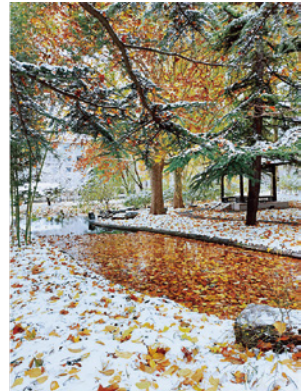
同时，作为集团司库平台建设的主要参与人员，东梅姐还奋战在筹融资管控模块的开发设计上。在一次次的需求调研、大大小小的模块优化中，她以精益求精的工作态度，追求卓越的人格魅力，深深地影响着我。

我们常说，师者，传道授业解惑也。吾师东梅姐，不仅常常在业务方面为我指点迷津，在日常生活中，也会煲“心灵鸡汤”，客串大家的人生导师。每当这时，我总情不自禁的想为这样一位游走在“机床与病床”之间的女神打call！



# 万树寒无色 南枝独有花

——2021冬日员工摄影照片集



不知谁昨夜打翻了家里的白糖罐 崔俊婷 [金融服务部]





雕梁画栋, 檐牙高啄 赵岫 [金融服务部]



滕王临江



望庐山五老峰 程玲 [办公室]



颐和园初雪 张伟红 [资金结算部]



光影芦花

吴澜 [风险控制部]



分行接绮树



倒影入清漪



# GENERTEC

## FINANCE

服务创造价值 创新引领未来



通用技术财务公司官方微信

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：010-63348258