

通财

通用技术财务公司
GENERTEC FINANCE

内部季刊 2022年第3期 总第7期

专题：大干一百天 喜迎二十大

陆益民总经理调研通用技术财务公司

办公室

服务集团初心如磐 奋进十载再扬风帆

冯松涛

专题：金融监管合规

中央企业统括保单管理模式探析

刘凯

流动性及资产负债管理的运用与实践

赵立法

二十大





内部季刊 2022年第3期 总第7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

专题：大干一百天 喜迎二十大

- 02** 陆益民总经理调研通用技术财务公司
通用技术财务公司办公室
- 03** 服务集团初心如磐 奋进十载再扬风帆
冯松涛 [通用技术财务公司党委书记、总经理]
- 06** 打造一流资金管理中心 赋能集团主业行稳致远
宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

论 财

- 08** 业财融合背景下通用技术国际公司财务转型思考
刘春伟 [通用技术国际公司总会计师]

专题：金融监管合规

- 11** 创新拓展研究型审计在企业集团财务公司的应用
白 帆 [通用技术财务公司纪检稽核部]
- 12** 我国企业集团财务公司监管法规梳理
蔡宏亮 [通用技术财务公司风险控制与法律合规部]
- 17** 《商业银行预期信用损失法实施管理办法》研读
及对预期信用损失法管理体系的思考
贾媛媛 [通用技术财务公司计划财务部]

研究

- 21** 中央企业统括保单管理模式探析
刘 凯 [通用技术财务公司金融市场部]
- 23** 浅析2022年8月末票据利率大幅波动的原因
张 彪 [通用技术财务公司金融服务部]
- 25** 浅析在岸人民币与离岸人民币汇率关系
宋小舟 [通用技术财务公司国际业务部]

初探

27 流动性及资产负债管理的运用与实践

赵立法 [通用技术财务公司计划财务部]

29 通用技术财务公司网络服务器基础设施建设研究

张永辉 [通用技术财务公司科技信息部]

33 打好人才政策组合拳 助推企业高质量发展

秦 晓 [通用技术财务公司人力资源部]

视点

35 论提升服务质量的内涵

邬云志 [通用技术财务公司金融服务部]

党建

37 打造“通财五一”党建品牌 擦亮党建经营融合“名片”

——通用技术财务公司加强和改进企业思想政治工作创新案例

霍 杨 宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

家园

41 夏荷秋云 远山碧水

通用技术财务公司员工摄影合集



17 研读新法规，做好金融机构内控与风险管理



29 新网络平台将为财务公司数字化转型提供有力支撑



37 公司与集团安监部党支部举办结对共建活动

陆益民总经理调研通用技术财务公司

通用技术财务公司办公室



集团领导陆益民、马可辉到财务公司调研指导工作



陆益民同志对财务公司下一步工作提出要求

8月17日上午，集团总经理、党组书记陆益民，集团总会计师、党组成员马可辉到财务公司调研指导工作，集团办公室、战略部、财务部、数字化部负责人陪同调研。财务公司党委书记、总经理冯松涛，副总经理祝旭明、徐艺向会议进行了汇报，财务公司专职董事强勇、杨宁及公司相关部门负责人列席会议。

会议听取了财务公司近年发展、本年预算执行和明年预算安排、战略解码和具体任务落实以及党建工作等情况。马可辉总会计师对财务公司在服务与管理方面取得的工作成效予以充分肯定，并指出财务公司未来要全力做好以司库系统为代表的信息化建设，实现更高效、更高质的管理与服务，同时要更加重视和加强外部低成本资金的获取与利用，进一步挖掘价值创造的空间，坚持围绕战略发展方向作出更大贡献。

陆益民总经理详细听取了汇报，充分肯定了近年来财务公司经营管理取得的各项成果，并对公司下一步工作提出了具体要求：

一是目前财务公司的战略定位与发展目标清晰明确，公司未来要深度聚焦到“资金管理中心、司库平台与服务”上，把资金管理本源业务做深做实；

二是要进一步聚焦核心能力建设，包括持续加强信息化基础设施建设、IT能力建设、人才队伍建设等；

三是要进一步优化和完善体制机制建设，继续完善现代企业治理机制；

四是要进一步深化改革，不断优化考核指标设计与评价机制、创新人才激励机制等，持续激发企业活力。

陆益民总经理表示，财务公司未来要继续保持战略定力，进一步发挥优势、补齐短板，在集团整体战略转型和业务布局中发挥出更大的作用。希望公司全体员工再接再厉，为集团完成全年任务做出更大的贡献，以优异的成绩迎接党的二十大胜利召开！

冯松涛同志代表公司领导班子积极表态，财务公司全体干部员工下一步将在集团党组的领导下，积极担当作为，争取为集团高质量发展做出更大的贡献！



两个确立

习近平同志党中央的核心、全党的核心地位

服务集团初心如磐 奋进十载再扬风帆

冯松涛 [通用技术财务公司党委书记、总经理]

通用技术财务公司作为集团唯一持牌的非银行金融机构，肩负着集团资金管理中心的重要职能。党的十八大以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，财务公司党委认真落实集团党组的各项工作部署，始终以“追求集团利益最大化”为宗旨，以“依托集团、服务成员”为出发点，以“产融结合、服务主业”为己任，坚持“服务创造价值、创新引领未来”，锐意进取、奋力拼搏，在集团和成员单位的大力支持下，在监管部门和行业协会的关怀和指导下，在全体干部员工的共同努力下，聚焦服务集团主责主业，强化资金集约、服务拓展、风险管控，在推进党建经营融合、经营业绩稳增长、司库体系建设、保险业务平台建设、国际结算服务提升等方面取得了长足进展，为助力集团提质增效、实现高质量发展发挥了积极作用。

十年来，财务公司党的领导更加坚强有力。财务公司坚持和加强党的全面领导，全面落实全国国企党建会精神，发挥党委领导作用，把方向、管大局、促落实，坚持做到



马可辉同志向财务公司反馈2021年度党建工作责任制考核情况

“两个一以贯之”，切实把党的领导融入公司治理各环节；认真落实“第一议题”要求，及时学习习近平新时代中国特色社会主义思想、学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，编发学习《党的十八大以来习近平总书记关于金融工作的重要论述摘编》，切实提高政治站位；

扎实开展“两学一做”学习教育、“不忘初心、牢记使命”主题教育、党史学习教育等主题教育实践活动，组织召开专题民主生活会、组织生活会，加强党性锤炼；通过创新搭建“微、网、册、刊”四位一体宣传格局，围绕公司在推进改革发展中的重大党建经营活动组织宣传，持续巩固壮大主流舆论，加强宣传思想引领；持续深入抓党风廉政建设和反腐败工作，认真开展巡视巡察工作，加强廉洁文化建设，为公司营造风清气正的改革发展环境；积极履行社会责任，公司近几年向扶贫县捐赠资金 250 万元。公司在集团党建考核中连续三年获得“优秀”，公司党委下辖所有党支部实现“五星党支部”全覆盖，以高质量党建引领保障高质量发展的站位更加鲜明。

十年来，财务公司经营质量持续向上发力。财务公司作为集团的资金管理中心，始终以集团总体利益最大化为目标，通过专业化的运作，配套符合业务需求的智能化信息系统、风险体系、人才队伍、运营管理等，主要负责承担集团资金归集、资金结算、资金配置、融资与咨询服务，并按照规定承办集团授信额度，对外融资、内部借款、保险代理、担保、金融衍生产品及银行账户管理等。十余年来，公司服务成员单位客户 400 余家，存款规模从开业初年的 7 亿元增至 350 多亿元，贷款规模从不到 1 亿元增至 270 多亿元，年结算规模从 200 亿元增至近 2 万亿元，年结算量从 1000 多笔增至 30 多万笔，公司积极推进 7*24 小时结算常态化，十年来未出现重大风险事件，不良贷款率为零，不良资产率为零，公司累计为集团降本增效额近 30 亿



公司举办企业文化宣导培训



公司与跨境清算公司签署战略合作协议

元，为助力集团主业高质量发展留下了浓墨重彩的一笔。

十年来，财务公司服务集团主业不懈努力。财务公司坚持“服务创造价值、创新引领未来”，将服务集团主责主业作为我们开展一切工作的出发点和落脚点，将成员单位客户的需求作为我们的追求而不懈努力。近几年，公司开发了首笔银团流动资金贷款、首笔融资租赁贷款、首笔并购贷款、首笔 4S 店担保贷款业务、首笔保险、首笔财务公司承兑汇票贴现、首笔预付款保函开立、首笔票据质押融资、首笔代开信用证业务、首笔法透业务落地、首笔外币贷款发放、首笔银行承兑汇票到期线上清算、首笔 CIPS 标准收发器跨境人民币集中收汇、首笔数字人民币跨境收款等数十项“首单”，为集团主业赋能，成效显著，得到了广泛认可。同时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”。发挥财务顾问作用，主动担当、积极作为，助力集团多支债券发行，票面利率处于同时期发行的较低水平，10 亿元用途类科创票据为央企首单。同时，2022 年公司还荣获跨境清算公司颁发的“CIPS 标准收发器推广先锋企业”称号。

十年来，财务公司改革发展成效形成合力。财务公司坚持不断完善组织体系，在建立完善的“三会一层”和各类专业委员会的基础上，进一步完善组织架构，持续优化管理机制，着力固根基、扬优势、补短板，推进管理架构更加清晰高效、管理流程更加明晰顺畅、治理体系更加规范完善；坚持不断激发干部队伍活力。抓好国企改革三



公司助力集团成功发行央企首单用途类科创票据

年行动，进一步推动公司真正实现“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”，近几年，公司加强优秀人才引进，公开选拔、招入、交流中层干部 10 余名，与多位绩效不达标员工解除劳动关系，免去中层干部职务 2 人；坚持不断激发干部员工创新活力，连续两年举办主题分别为“致敬 100 年 守正创新”“喜迎二十大 扬帆再起航”的员工创新大赛，推进业务、管理、党建等领域创新，明确考核奖励机制，干部员工的创新热情持续高涨；坚持不断提升信息化水平，围绕搭建和完善应用系统、基础平台、数据管理、信息安全和 IT 治理五大体系，不断满足集团资金管理对账户、资金计划、结算控制、额度控制等多项管控要求，取得了积极成效。

回首过去十年，我们为财务公司改革发展党建取得的成绩感到振奋和鼓舞。初心易得，始终难守，展望下一个十年，我们希望带着服务集团主业高质量发展的初心，以更强健的体魄、更有力的步伐、更饱满的热情在集团建设世界一流企业的新征程上大有作为。

展望下一个十年，我们希望建立具有财务公司特色的党建工作模式。我们将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以高质量党建引领保障高质量业务发展，立足财务公司“资金管理中心、司库平台与服务”的职能定位和“产融结合、服务主业”的经营理念，将服务意识融入党建工作之中，从“干出特色”到“创出品牌、形成模式”转变，着力打造“通财五一”党建品牌，即：凝聚一个思想共识，实施“党建+领导力提升”工程，以

高质量党建引领保障高质量发展；组织一系列党建共建活动，实施“党建+服务创新”工程，搭建党建经营融合桥梁；签订一批廉洁风险联防联控承诺书，实施“党建+廉洁防控”工程，与各单位共建廉洁文化；搭建一套学习交流的平台，实施“党建+人才队伍建设”工程，促进各方成长成才；宣传一系列工作成果，实施“党建+品牌建设”工程，服务集团和成员单位提升影响力。通过进一步努力，逐步形成财务公司的党建工作模式，打造集团系统党建精品工程。

展望下一个十年，我们希望在服务集团主业发展的道路上更有担当作为。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。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 and “一带一路”建设方面有着重要的使命和责任，财务公司作为集团的内部银行，需要坚守我们的职能定位和初心使命，那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，按照集团“1699”战略对产业金融业务制定的六项专项工作任务，进一步细化并落实好各项工作举措，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。

展望下一个十年，我们希望打造财务公司优良的企业精神。一个企业的长远健康发展离不开优秀的企业文化，集团已经明确了“以科技进步和品质服务引领美好生活”的企业使命、“成为具有全球竞争力的世界一流企业”的企业愿景以及“诚信、包容、创新、实干、卓越、共赢”的企业核心价值观，我们将认真践行集团的企业文化，在财务公司树立正确的价值导向，全力以赴打造传承优秀的企业精神，并以优秀的企业精神引领我们步调一致、同心同向、开创未来。

服务集团初心如磐、奋进十载再扬风帆。相信在集团党组的正确领导下，在集团战略规划的正确指引下，财务公司全体干部员工必将在服务集团高质量发展的道路上做出新担当、再创新佳绩。

打造一流资金管理中心 赋能集团主业行稳致远

宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

通用技术财务公司党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习领会习近平总书记关于金融工作的重要论述，2022年下半年以来，积极响应集团党组“大干一百天、打赢三季度”号召，认真贯彻落实集团发挥党员先锋模范作用建功新时代实施意见，立足公司职能定位和经营理念，推进党建经营融合，打造“通财五一”党建品牌，团结带领党员干部创先争优、攻坚克难、建功立业，争做“七个先锋模范”，圆满完成各项阶段性经营指标，以实际行动助力集团夺取疫情防控和生产经营“双胜利”并取得实效。

❖ 学思践悟 强信念

一、开展集体大学习营造氛围，努力成为讲政治的先锋模范

财务公司党委结合中心任务，带头深入学习集团党组致广大党员的一封信，引导党员干部领会倡议内容，践行倡议要求；与数科公司开展党委理论学习中心组联学，集体学习习近平总书记关于本行业本领域重要讲话和指示批示精神，聚焦服务集团主业，围绕 i-SCORE+ 管理体系、信息科技、银医保险业务等进行专题研讨，加强交流合作，推动业务协同，充分发挥各团队优势，共同助力集团发展。



与数科公司开展党委理论学习中心组联学活动

二、开展红色主题教育洗礼思想，努力成为坚定理想信念的先锋模范

财务公司各党支部通过开展系列红色主题教育引导党员干部进一步坚定对马克思主义的信仰、对中国特色社会主义的信念、对中华民族伟大复兴中国梦的信心。第一党支部参观中国共产党历史展览馆，系统学习中国共产党波澜壮阔的百年历程，深切体会伟大建党精神和中国共产党“为人民谋幸福，为民族谋复兴”的初心和使命；第二党支部参观密云水库展览馆，学习密云人民建设和守护密云水库的奋斗故事，激发不忘初心接续奋斗、讲政治顾大局、无私奉献的热情；第三党支部前往西山森林公园无名烈士碑广场开展缅怀无名英雄活动，铭记光辉历史，弘扬爱国主义精神。

❖ 立足本岗 建新功

三、开展廉洁文化建设，努力成为遵规守纪的先锋模范

针对金融机构廉洁问题易发高发等特点，财务公司党委结合实际深挖各部门和境外机构各岗位职权可能产生的利益及利益输送风险点，印发《通用技术财务公司廉洁风险防控清单》和《香港资本廉洁风险防控清单》，进一步明确了廉洁风险点位和具体防范措施；党建共建活动中，公司党委与数科公司党委签订党建及廉洁文化共建协议，第一党支部和第三党支部分别与集团财务部党支部和安监部党支部开展党建结对暨廉洁风险防控共建活动，并签订廉洁风险联防联控承诺书。通过廉洁共建学习发挥廉洁文化正向引导作用，教育党员干部筑牢拒腐防变的思想堤坝，夯实“不想腐”思想根基。

四、开展企业文化我先行，努力成为传承企业先进精神的先锋模范

财务公司党委积极筹划企业文化全员宣贯培训；各党支部把深入学习企业文化精神和学唱司歌《无形的臂



公司第二党支部开展“喜迎二十大 全力稳增长”主题党日活动

《榜》纳入主题党日活动，通过多种形式组织全体员工学习企业使命、愿景、核心价值观、品牌口号和员工行为公约，积极参与司歌传唱系列活动。通过系统学习集团企业文化体系，凝心聚力，用无形的文化力量引领党员干部立足岗位，履职尽责，保障公司服务集团发展大业。

五、开展践行倡议大讨论，努力成为岗位建功的先锋模范

财务公司各党支部结合所辖部门主责业务和管理职责开展大讨论，聚焦“财务公司发展需要前中后台部门分别提供什么保障”“财务公司金融服务、司库建设、党建纪检、运营管理等提升的难点痛点在哪里”“作为前中后台不同部门的党员分别在岗位建功上能为公司的发展做什么，能为服务集团主业贡献什么”等问题组织党员深思考、谈感悟、提措施，干部员工谋定目标、立足本岗、苦干实干，为公司提质增效贡献力量。

❖ 服务发展 稳增长

六、开展内外服务大提升，努力成为全心全意服务群众服务客户的先锋模范

财务公司党委把为服务成员企业创造价值作为工作的出发点，充分发挥金融财务公司平台作用，完成多笔“首单”业务，获得“CIPS 标准收发器推广先锋企业”称

号；围绕“资金管理中心、司库平台与服务”职能定位，做深做实资金管理本源业务，明确聚焦核心能力建设、优化完善体制机制、深化改革激发企业活力发展思路，保持战略定力、发挥专业优势、补齐能力短板，创新服务集团和成员单位发展，努力在集团整体战略转型和业务布局中发挥更大作用。公司党委始终把为职工群众办实事作为工作的落脚点，印发《通用技术财务公司进一步转变作风形象六项纪律规范》引导员工持续转变作风、激励全员务实担当，通过开展“通财学堂”系列培训、组织员工体检、申请公租房、开展安全教育、工会活动等措施为职工群众办实事、做好事、解难事，持续提升员工获得感幸福感，激发员工工作热情。

七、开展实干创新创效，努力成为创造一流业绩的先锋模范

财务公司党委围绕服务集团高质量发展主线，通过与成员单位、外部金融机构开展系列共建交流活动，搭建党建业务交流桥梁，引领推动业务更好发展。公司党委和各党支部与中化财务公司、工商银行北京分行、交通银行北京分行、中信银行北京分行以及集团财务部、安监部、机床公司、通用医疗、中仪公司、电力医院等多家单位开展共建交流活动，围绕同业业务、信贷业务、投行业务、国际业务、司库系统建设、党的建设等领域开展交流，并将交流成果运用在完善提升金融服务上，进一步通过党建业务融合创新创效，为赋能集团主业发展贡献了力量。

❖ 咬定目标 不松劲

下一步，财务公司党委和各党支部将继续深入贯彻落实集团部署要求，自觉加强理论学习、提升专业素质能力、创新服务群众途径、主动亮身份践承诺，团结带领广大党员群众，进一步发扬不畏困难、顽强拼搏、敢打必胜的斗争精神，咬定目标、苦干实干，发挥好财务公司资金管理中心作用，继续以实际行动助力集团夺取疫情防控和生产经营“双胜利”，以看得见的发展业绩向党的二十大献礼！



业财融合背景下通用技术国际公司财务转型思考

刘春伟 [通用技术国际公司总会计师]

在变革时代里，企业需要更好、更快、更有效地响应客户需求，挖掘潜在商机，这对传统的财务管理产生了巨大的冲击。新时代下财务要更好地发挥“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”作用，迫切要实现“业财融合”。



通用技术国际公司总会计师刘春伟

通用技术国际公司作为一家在中技公司、中机公司、咨询公司和原集团工程事业部四家单位基础上组建的新公司，既要开新局，更要谋发展。在当前百年未有之大变局形势下，服务国内国际双循环的新发展格局，一方面抓住国际业务布局，发挥核心优势，另一方面要加快国内业务

拓展的步伐。在充分战略解码的基础上，国际公司提出了“一体、两翼、三支撑、四驱动”的新发展战略。新形势使国际公司财务工作面临新挑战，新的战略发展阶段对业财融合也提出了新要求。

本文以业财融合理念为支点，结合国际公司实际，提出针对性的财务转型策略，以期助力公司的高质量发展。

一、业财融合的理解

2014年10月，财政部发布的《关于全面推行管理会计体系建设的重要意见》明确指出，业财融合是将企业的财务与业务的信息系统全部打通，利用共享平台的方式实现信息的快速流通与利用，这样可以促进企业发展，提高风险管控等多方面发挥作用。2021年12月，财政部制定了《会计信息化发展规划（2021-2025年）》，提出要深入推动单位业财融合和会计职能拓展，加快推进单位会计工作数字化转型。通过会计信息的标准化和数字化建设，推

动单位深入开展业财融合，充分运用各类信息技术，探索形成可扩展、可聚合、可比对的会计数据要素，提升数据治理水平。2022年2月18日，国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，提出推动财务管理变革要深化业财融合，财务要融入业务事前、事中、事后全流程，为生产运行优化赋能。

学术界给出的概念中，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，基于价值目标共同做出规划、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。

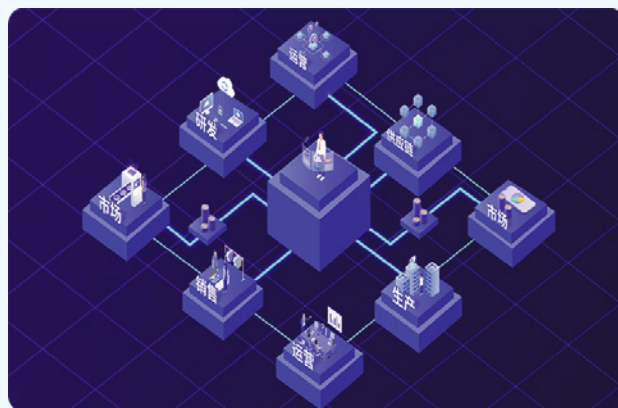
对标世界一流企业的财务管理实践，有不少业财融合推动企业价值整合的案例，如华为公司。业财融合理念，体现了“以客户为中心”的思维，不仅要向后看历史，更要向前看未来，服务和支撑企业的价值创造。因此，将价值创造这根弦融入日常业务活动，是业财融合的出发点，也是落脚点。

二、业财融合的瓶颈

业财融合既然有这么多好处，为什么实践中做得不好呢？

首先，从管理学发展来分析。泰勒时代，业务和管理不论是工作场景还是工作目标都是紧紧靠在一起。法约尔和韦伯时代，随着职能和工作内容不断细分，形成了一个个边界明确的职能管理部门，按照分工开展自己的工作，但不都是业务部门需要的工作。德鲁克时代，对业务部门的管理是主要内容，不同阶段演化出财务绩效、KPI、平衡计分卡等不同的方法，激励业务团队面向市场不断提高价值创造的效率。而对管理团队如何考核，一直是难点所在。组织变大带来管理职能细分、管理复杂性加大、信息交流困难等，使得业务团队和管理团队分歧越来越大。可以看出，融合困难的不仅仅是业务和财务，其他职能团队也面临同样的问题。

其次，从财务管理实践来分析。一是组织架构上，财务



部门专业性强，自成体系，横向管理不足；财务人员不直接接触市场、客户，对环境变化的反应缺乏灵活性；职能部门间权责边界不能绝对清晰，考核难以量化。二是专业认知上，会计工作目前占了财务人员日常工作的很大比重，记账算账、付款收款、开票、出报表等工作量大；沟通不畅，业务部门更多关注是否能维护住客户，是否能拿到项目，主要考虑速度和当期业绩；财务部门关注资金风险、费用控制、相关审批手续是否齐全等方面，主要考虑合规和长远影响；能力局限，传统财务人员具有的是财务核算职能，而业财融合需要专业理解能力、沟通协调能力、业务管理能力。三是数字化建设上，财务系统与业务系统衔接度不高，形成了信息孤岛和数据壁垒，价值量和业务量难以匹配，同时业务数据也难以有效体现财务价值。

通过上述分析来看，业财融合需要从思维、理念、方法上进行变革，融合的是财务数据和业务经营，整合的将是整个公司的经营流程。业财融合，不仅是财务部门的事，还需要在公司层面从多个维度来推动。

三、业财融合推动通用技术国际公司财务转型的思考

国际公司原有三家成员单位近年来在集团统一部署下，持续优化管理手段，不断创新管理模式，财务转型工作取得一定成效，前瞻性、有效性稳步增强。但对标先进，还

存在一系列问题：财务信息化基础比较薄弱、核算不够精细、管理会计能力亟待提升；财务管控建设不到位、财务管理功能发挥不充分、财务管理手段落后于技术进步等等。国际公司财务亟待通过转型，从而更好地匹配和支撑公司新时期高质量发展的目标。

结合集团要求和公司实际，国际公司提出了财务转型的总体思路：围绕业财整合，突出财务“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”的功能作用，以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准，发挥财务工作资源配置和价值管理的独特优势，构建适应国际公司发展要求，规范化、标准化、数字化、智能化、共享化、价值化的财务体系，打造“强引领、强服务、强赋能、强管控”的财务组织架构，助力国际公司高质量发展。具体来讲，将从以下几个方面着手：

一是构建多层次财务组织体系，夯实业财融合组织保障。从战略型财务、服务型财务和业务型财务三个层次，构建上下贯通、覆盖境内外的财务组织体系和一体化管理的财务队伍。以设立财务服务中心为抓手，优化管控模式，实现标准化操作、集约化管理。财务管理向业务前端延伸，深度参与各公司重大经营事项决策，提供决策支持参与业务模式设计、项目评估、合同评审等重点环节。

二是建设成长型财务团队，提供业财融合人力支持。健全财务人才选拔、培养、使用、管理和储备机制，实现财务人员在全系统各层次间的动态有序流动，打造政治过硬、作风优良、履职尽责、专业高效、充满活力的财务人才队伍。打造“财务干部、财务专家、后备人才”的人才梯队，健全不同梯次财会人员培养体系，培养多层次国际化、复合型财会人才。营造干事创业的良好环境，推动财会人员不断提高政治素质，坚守职业操守和道德底线。

三是加快财务数字化建设，提升业财融合技术能力。以数字化思维和信息化手段为基础组建财务服务中心，以提升国际公司财务管控和服务效率为出发点，以财务会计功能的标准化、集中化为突破口，统一底层架构、流程体系、数据规范，逐步实现财务信息的集中化、标准化、流程化、高效率、低成本的目标。深入推动业财信息全面对接和

整合，推进经营决策由经验主导向数据和模型驱动转变。

四是突出制度建设引领，推动业财融合规范高效。全面建立会计核算、税务管理、预算管理、资金管理、费用管理、境外机构财务管理等各环节的财务制度体系，确保各项财务工作有法可依、有章可循，确保横向到边、纵向到底。建立覆盖全部管理链条、所属企业和预算单元的全面预算组织体系，实现财务预算与业务、投资、薪酬等预算的有机融合。

五是加快司库体系搭建，实现业财深度融合。加强顶层设计，着力深化资金集中管控，配合集团公司司库管理体系建设，强化信息归集、动态管理和统筹调度，提高资金运营效率。建立健全资金风险监测预警机制，加强“两金”管控和现金流管理，减少资金占用，加强对担保、借款等重大事项的统一管理，严格落实各项监管规定。

六是强化业财资源整合，实现动态优化。在摸清家底、夯实管理的基础上，立足国际公司布局优化和结构调整，聚焦主责主业，优化资本结构，服务发展战略。通过债务重组、清算注销等方式，主动减量；加强模式设计，有效运用专业化手段，盘活存量；加大“两非”剥离、“两资”清理工作力度，加快亏损企业治理、历史遗留问题处理，优化资产和业务质量，提升资本效益。



创新拓展研究型审计在企业集团财务公司的应用

白帆 [通用技术财务公司纪检稽核部]

审计理念从根本上决定着审计事业的发展和成效，并随着审计发展环境和条件的变化而与时俱进。习近平总书记强调，审计是党和国家监督体系的重要组成部分。审计机关要在党中央统一领导下，适应新时代新要求，紧紧围绕党和国家工作大局，全面履行职责，坚持依法审计，完善体制机制，为推进国家治理体系和治理能力现代化作出更大贡献。研究型审计是审计理念层面的创新和跃升，积极推进研究型审计，是提高审计效果、转换审计成果的有效路径，是新时代审计思路方法的探索与创新。

2021年，国家审计署印发的《全国审计机关2021年度工作要点》中明确要求“积极推进研究型审计”；中央审计委员会办公室及国家审计署印发《“十四五”国家审计工作发展规划》中提出“创新审计理念思路，积极开展研究型审计，发挥审计的建设性作用，推动审计理论、审计实践和审计制度创新”；国家审计署在解读新修改的《审计法》时也明确要求“深入开展研究型审计”。

财务公司作为中国银行业成员之一和国家金融体系的组成部分，对风险的经营能力是重要的核心竞争力体现。内部审计作为风险管理体系的第三道防线，在新形势和新要求下，应主动积极向研究型内部审计转型，贯彻新发展理念，确保在金融风控体系中高效持续发挥作用。

一、对研究型审计内涵的初探

截至目前，审计领域业内尚未对研究型审计形成标准的明确定义。结合最佳实践结果，研究型审计更多强调在开展审计工作时，积极运用和实践辩证唯物主义，采用研究的方法，既保障质量，又拓展价值，将研究贯穿审计工作全流程、全领域。在实际工作中，不仅要以审计准则来处理存量问题，更要从业务可持续发展的角度出发，前瞻、全面、综合地研究被审计对象。

研究型审计倡导把审计项目作为独立课题进行调研、分析和求证，鼓励审计人员钻研体制、机制和政策等背后深层次的问题，形成层次更高、效能更充分的审计调研成果，进而提出更有深度、更加科学合理的审计建议，审深、审透、审出成果，更好地服务于决策，更系统有效地解决问题。

二、推动研究型审计在企业集团财务公司的应用

（一）以前瞻长远的角度，推动高质量发展

在财务公司推动研究型审计，应立足于财务公司“十四五”规划，基于战略大局和发展全局来思考和谋划。研究型审计能够深入分析审计中遇到的新情况和新问题，更好发挥金融审计监督职能作用。对于公司运行中出现的问題，能够从前瞻的角度出发，坚持以预防为主，有效将“查、治、防”贯通融合，以成因分析为切入点，研究解决方案，充分发挥内部审计在风险监督上的前瞻性作用。

（二）以脚踏实地的坚持，培养审计铁军

审计队伍的建设和审计人员专业素质能力的提高，是突破传统审计思维、创新新型审计方式、提升审计工作质量、提升审计监督效果的最能动、最积极的因素。推动研究型审计，能够培养财务公司审计工作人员观察和分析问题的敏锐眼光，进一步要求审计人员注重日常积累，时刻保持着以发展、辩证的视角看问题。通过审计工作的顶层设计、全面布局、统筹协调、协同推进和整改落实，在贯彻新发展理念、服务新发展格局、推动改革创新和高质量发展等方面，提高捕捉问题和解决问题的能力，展现战略眼光和专业水平。通过不断打造“高素质、专业化”的新时代“审计铁军”，促进“培养”与“监督”并重。

我国企业集团财务公司监管法规梳理

◎ 蔡宏亮 [通用技术财务公司风险控制与法律合规部]

随着金融改革的持续深化，防范化解重大金融风险已上升至国家战略层面，习近平总书记也曾多次就防范化解重大金融风险做出指示。在防范化解重大金融风险的大背景下，银保监会对财务公司的监管将更有针对性，对财务公司合规管理工作也提出了更高要求。不断加强对监管法规的学习与理解，是财务公司风险管理的需要，也是合规、稳健经营的基础。下面就一些重点领域所涉及的监管法规进行梳理。

一、财务公司业务范围

针对财务公司业务资质行政许可的监管共经历了三个阶段：第一阶段，以《企业集团财务公司管理办法》（银监会 2004 年第 5 号令）中第二十八条、二十九条为主要内容；第二阶段，《企业集团财务公司监管评级办法》（银保监办发〔2019〕8 号）的颁布与实施，财务公司的业务资质行政许可进入到了分类监管的阶段；第三阶段，根据《企业集团财务公司管理办法（征求意见稿）》，在对财务公司分类监管的基础上，进一步细化调整了基础业务及专项业务的分类，财务公司的业务资质的监管进一步加强。

根据《企业集团财务公司监管评级办法》，监管机构根据财务公司经营状况、风险管理能力和风险程度，将财务公司监管评级分为 1 级（A、B）、2 级（A、B）、3 级（A、B）和 4 级 4 个级别，共 7 个档次。2A 与 1 级间可申请开展的业

务主要有三个方面的差异：**一是**对金融机构的股权投资、资产证券化业务、设立境外子公司、备案开展延伸产业链金融业务四类业务只能评级为 1 级的财务公司方可开展；**二是** 2A 级财务公司可以开展的有价证券投资只能是股票投资以外的有价证券投资，而 1 级财务公司可以开展股票二级市场投资；**三是** 2A 级财务公司可以申请开展的衍生产品交易，只能是代客交易，而 1 级财务公司可以开展自营衍生产品交易。

目前通用技术财务公司尚未取得的业务资质主要包括：股票有价证券投资、自营及代客衍生品交易、金融机构的股权投资、发行金融债券、资产证券化业务、备案开展延伸产业链金融业务等，其中延伸产业链金融业务是财务公司扩大业务范围，更好为成员单位提供服务的最有价值的一项业务资质，而申请开展延伸产业链金融业务需要财务公司监管评级达到 1 级。

根据《企业集团财务公司管理办法（征求意见稿）》，财务公司业务资质的行政许可将发生重大的变化：**一是**经批准的保险代理业务、同业拆借、委托投资、票据承兑四项业务资质由基础业务调整为专项业务需要经行政审批后方可开展，其中票据承兑业务调整为专项业务是最为重大的一项变化；**二是**承销成员单位的债券纳入基础业务管理范畴；**三是**办理延伸产业链金融服务业务由原来的备案开展调整为资质审批。

二、财务公司监管评级

根据《企业集团财务公司监管评级办法》，财务公司的监管评级要素由定量和定性两部分组成，定量、定性评价要素分别占 40%、60% 的权重，主要包括公司治理、内部控制、风险管理、服务实体经济功能发挥与集团支持、一票否决事项等五方面内容。在监管评级 4 个级别 7 个档次中，监管评级最终得分在 85 分(含)以上为 1 级，其中：90 分(含)以上为 1A，85 分(含)至 90 分为 1B，评级最终得分为 65 分(含)至 85 分为 2 级，其中：75 分(含)至 85 分为 2A，65 分(含)至 75 分为 2B。

在监管评级各因素中，除常规的定量、定性评价要素外，需要特别关注的是一票否决事项。一票否决事项共有下调一个档次、下调两个档次、下调至 3B 级、下调至 4 级四大类。各项一票否决事项中，需要特别关注以下内容：

(一) 违规开展投资业务，投向不符合监管政策和导向：下调一个档次；

(二) 监管指标出现三次 / 三项不达标情况：下调一个档次，每增加两次 / 两项不达标情况，叠加下调一个档次；

(三) 董事、高级管理人员未经任职资格核准履职：下调一个档次；

(四) 违反规定从事未经批准或者未备案的业务活动：下调至 3B 级。

三、主要业务相关法规

(一) 流动资金贷款

流动资金贷款是财务公司最常见的业务种类，财务按照《贷款通则》《商业银行授信工作尽职指引》等法规要求开展贷款三查的同时，需遵守《流动资金贷款管理暂行办法》(银监会 2010 年第 1 号令)及《银监会办公厅关于印发“三个办法一个指引”有关指标口径及流贷受托支付标准的通知》(银监办发[2011]142 号)的要求，并特别注意贷款额度、贷款用途、贷款资金支付三个重点环节：

1. 贷款额度

合理测算借款人营运资金需求，是发放流动资金贷款的重要前提，借款人的实际需求需要与流动资金授信额度相匹配，而营运资金需求的测算需要依托对营运资金的测算，具体计算方法如下：

新增流动资金贷款额度 = 营运资金量 - 借款人自有资金 - 现有流动资金贷款 - 其他渠道提供的营运资金

营运资金量 = 上年度销售收入 × (1 - 上年度销售利润率) × (1 + 预计销售收入年增长率) / 营运资金周转次数

营运资金周转次数 = 360 / (存货周转天数 + 应收账款周转天数 - 应付账款周转天数 + 预付账款周转天数 - 预收账款周转天数)

2. 贷款用途

根据监管法规，流动资金贷款不得用于固定资产、股权等投资，不得用于国家禁止生产、经营的领域和用途。流动资金贷款用途的审核是其授信审批及受托支付审核的重要内容。

3. 贷款资金支付

贷款资金支付是确保贷款资金用于指定用途，防范贷款资金被挪用的重要风险防范措施。贷款资金的支付有两种方式，分别为自主支付、受托支付，对于支付对象明确且单笔支付金额较大的贷款，原则上应采用贷款人受托支付方式，单笔受托支付金额标准上限不得超过 1000 万元人民币。

此外，监管部门对于受托支付的总额规定了不低于 80% 的比例要求，即当年累计发放固定资产、流动资金、个人三类贷款的受托支付金额占当年累计发放三类贷款按贷款新规要求应受托支付金额的比例不低于 80%。

(二) 固定资产贷款及项目融资

从贷款资金投向来看，固定资产贷款及项目融资具有一定的相似性，项目融资针对的是一个完整的项目，固定资产贷款则包含较广，可以是基建贷款，也可以是对生产线上的某个部分进行改造或更新、新增产能等。根据《固定资产贷款管理暂行办法》(银监会 2009 年第 2 号令)及《项



目融资业务指引》（银监发[2009]71号），需要特别关注的是以下几个方面：

1. 项目评价

无论是固定资产贷款还是项目融资，均需要对项目本身的合规性、可行性进行深入的分析，对项目建设期、经营期的风险进行识别与研判。从还款来源来看，项目融资一般更关注项目本身的还款能力，而固定资产贷款则可以考察借款人总体的还款能力。

2. 项目资本金及贷款额度

固定资产贷款、项目融资的项目资本金均需符合《国务院关于调整固定资产投资项目资本金比例的通知》（国发[2009]27号）中关于项目资本金的有关要求，并综合考虑项目风险水平和自身风险承受能力等因素，合理确定贷款金额。在贷款发放和支付过程中，应确认与拟发放贷款同比例的项目资本金已足额到位，并与贷款配套使用。

3. 贷款资金支付

固定资产贷款、项目融资的贷款资金支付也有两种方式——自主支付、受托支付，对于单笔金额超过项目总投资5%或超过500万元人民币的贷款资金支付，应采用贷款人受托支付方式。此外，固定资产贷款、项目融资也需要满足受托支付的总额不低于80%的比例要求。

（三）银团贷款

指由两家或两家以上银行基于相同贷款条件，依据同一贷款合同，按约定时间和比例，通过代理行向借款人提供的本外币贷款或授信业务。根据《中国银监会关于印发〈银团贷款业务指引〉（修订）的通知》（银监发[2011]85号）的要求，银团贷款除以下条款外，与流动贷款、固定资产贷款等贷款人独自发放的各类贷款没有重大差异：

1. 贷款规模

通常情况下单家银行担任牵头行时，其承贷份额原则上不得少于银团融资总金额的20%，分销给其他银团成员的份额原则上不得低于50%。

2. 代理行相关要求

银团贷款的代理行经银团成员协商确定，可由牵头行或者其他银行担任。银团代理行应当代表银团利益，借款

人的附属机构或关联机构不得担任代理行，因此为避免利益冲突，财务公司不能为成员单位银团贷款的代理行。

3. 参加行职责

财务公司通常是以参加行的身份参与银团贷款的，参加行除应当按照约定及时足额划拨资金至代理行指定的账户外，应参加银团会议，做好贷后管理，了解掌握借款人日常经营与信用状况的变化情况，及时向代理行通报借款人的异常情况。

（四）并购贷款

根据《中国银监会关于印发〈商业银行并购贷款风险管理指引〉的通知》（银监发[2015]5号）中对并购的定义，并购是指并购方企业通过受让现有股权、认购新增股权，或收购资产、承接债务等方式以实现合并或实际控制已设立并持续经营的目标企业或资产的交易行为。并购贷款是指商业银行向并购方或其子公司发放的，用于支付并购交易价款和费用的贷款。

并购行为对并购方及目标企业来说均是影响其发展战略的重大事项，通常情况下并购方与目标企业之间具有较高的产业相关度或战略相关性，并购方通过并购能够获得目标企业的研发能力、关键技术与工艺、商标、特许权、供应或分销网络等战略性资源以提高其核心竞争能力。因此，开展并购贷款需评估并购战略风险、法律与合规风险、整合风险、经营及财务风险等各项风险因素，从而对借款人还款来源的可靠性及贷款的整体风险进行评估。

财务公司开展并购贷款需注意以下两个事项：

1. 贷款额度

财务公司开展并购贷款业务应审慎确定并购贷款的额度，根据《中国银监会关于印发〈商业银行并购贷款风险管理指引〉的通知》，为控制集中度风险，财务公司对单一借款人的并购贷款余额占一级资本净额的比例不超过5%，并购贷款的余额占一级资本净额的比例不得超过50%，并购交易价款中并购贷款所占比例不应高于60%。

2. 贷款期限

根据监管法规，并购贷款期限一般不超过七年。



(五) 票据业务

票据业务是财务公司目前业务量最大的业务。尽管票据业务整体比较简单，但根据《中国银保监会办公厅关于进一步加强企业集团财务公司票据业务监管的通知》（银保监办发〔2019〕133号）、《北京银保监局关于规范银行业金融机构票据业务的监管意见》（京银保监发〔2019〕248号）、《中国银行保险监督管理委员会非银部关于企业集团财务公司票据业务风险提示的通知》（非银发〔2020〕17号）等一系列法规要求，同时结合财务公司行业出现的一些票据兑付风险信息，财务公司开展票据业务应特别关注以下事项：

1. 财务公司开展票据业务应严格审查票据业务贸易背景真实性，不得办理无真实贸易背景或贸易背景不清的票据业务；财务公司应严防交易合同、运输单据、出入库单据、检验验收单据、增值税发票等资料不实和虚构交易签发票据等问题，保证票据业务贸易背景资料各要素的逻辑一贯性。

根据《商业汇票承兑、贴现与再贴现管理办法（中国人民银行、中国银保监会征求意见稿）》，财务公司开展承兑业务时，应严格审查出票人的真实交易关系和承兑风险。财务公司开展票据业务时，关于贸易背景审查的要求，人民银行与银保监会的要求已实现统一。

2. 财务公司办理票据承兑和商票直贴业务，应严格执行纸质发票、单据等原件签注政策。

3. 财务公司应将票据承兑业务纳入对客户的表内外统一授信，不得签发超出客户授信额度的承兑汇票。财务

公司办理票据承兑和直贴业务，应根据企业近年来经核实的财务数据、成立时间、经营流水、纳税记录、结算模式等综合审慎核定企业年度票据业务发生额上限。

4. 财务公司票据承兑业务余额不得超出月末存放同业余额 3 倍，承兑保证金存款占有所有存款比例不得超过 30%。

5. 财务公司开展买断式转贴现业务，被转贴现票据的出票人须为成员单位或者该票据须为成员单位在商业银行贴现的票据。

(六) 委托贷款

委托贷款是指由财务公司根据委托人确定的借款人、用途、金额、币种、期限、利率等要素，代为发放、协助监督使用、协助收回的贷款。根据《银监会办公厅关于进一步规范企业集团财务公司委托业务的通知》（银监办通〔2007〕186号）相关要求，财务公司不承担委托业务风险，并应对委托资金来源进行尽职调查，严防委托人将信贷资金或拆借资金作为委托资金来源，应对委托贷款的对象、用途进行全面审查，防止因委托贷款手续不全、不符合国家政策而带来法律风险和政策风险。

根据《中国银监会关于印发商业银行委托贷款管理办法的通知》（银监发〔2018〕2号）并结合上述法规要求，财务公司开展委托贷款业务时，应确保委托贷款的资金来源不得为：受托管理的他人资金、银行的授信资金、具有特定用途的各类专项基金、其他债务性资金以及无法证明来源的资金；委托贷款的用途不得用于生产、经营或投资国家禁止的领域和用途，不得从事债券、期货、金融衍生品、资产管理产品等投资，不得作为注册资本金、注册验资，不得用于股本权益性投资或增资扩股及其他违反监管规定的用途。

(七) 有价证券投资

根据《中国银监会非银行金融机构行政许可事项实施办法》（银监会令2015年第6号）、《中国银监会关于印发市场准入工作实施细则（试行）的通知》（银监发〔2015〕47号）等相关法规，财务公司有价证券投资业务资质细分为固定收益类、除股票投资以外类和含股票投资类三档。



2014年2月,经中国银行业监督管理委员会批准,通用技术财务公司取得了有价证券投资(股票二级市场投资除外),并逐步开展了银行理财、货币基金、公募债券基金等投资业务。

根据《关于规范财务公司报表填报相关要求的通知》(银监会非银行金融机构监管部财务公司监管处),除股票投资以外类是指除股票一级和二级市场投资以外的有价证券投资,具体品种包括:在银行间市场发行的各类产品、货币市场基金、证券投资基金、地方政府债券、公司债券,以及银行理财产品、信托及其他金融机构发行的理财产品等。对理财产品的投资不得变相成为规避监管政策的工具(如财务公司通过信托形式向集团外客户发放贷款)。财务公司在开展有价证券投资业务时应严格按照相关法规要求,在规定范围内选择投资产品,不得超出许可范围开展业务。

(八)资产质量分类

根据《银监会关于非银行金融机构全面推行资产质量五级分类管理的通知》(银监发[2004]4号),各类非银行金融机构自2004年起全面试行资产质量五级分类。非银行金融机构评估资产质量,应采用以风险为基础的分类方法(简称资产风险分类法),即把资产分为正常、关注、次级、可疑和损失五类,后三类合称为不良资产。我们重点就贷款、投资两类资产的风险分类的关键内容进行说明:

1. 各类贷款形成的资产

根据《银监会关于印发<贷款风险分类指引>的通知》(银监发[2007]54号)要求,下列贷款应至少归为关注类:

- (1) 本金和利息虽尚未逾期,但借款人有利用兼并、重组、分立等形式恶意逃废银行债务的嫌疑;
 - (2) 借新还旧,或者需通过其他融资方式偿还;
 - (3) 改变贷款用途;
 - (4) 本金或者利息逾期;
 - (5) 同一借款人对本行或其他银行的部分债务已经不良;
 - (6) 违反国家有关法律和法规发放的贷款。
- 下列贷款应至少归为次级类:

(1) 逾期(含展期后)超过一定期限、其应收利息不再计入当期损益(一定期限:根据《银监会关于非银行金融机构全面推行资产质量五级分类管理的通知》(银监发[2004]4号)本金或利息逾期90天以上,至少列为次级类,根据《北京银保监局关于全力做好当前信用风险管控工作的通知》(京银保监发[2020]344号)上述期限标准已调整为60天);

(2) 借款人利用合并、分立等形式恶意逃废银行债务,本金或者利息已经逾期;

(3) 需要重组的贷款。

此外,我们就重组贷款重点说明如下:重组贷款是指由于借款人财务状况恶化,或无力还款而对借款合同还款条款作出调整的贷款。根据《银监会关于印发<贷款风险分类指引>的通知》(银监发[2007]54号)相关要求,需要重组的贷款应至少归为次级类,如果重组贷款仍然逾期,或者借款人仍然无力归还贷款,应至少归为可疑类。

2. 各类投资业务形成的资产

根据《企业会计准则》中金融工具相关准则,财务公司各类投资业务形成的资产均属于金融工具准则核算的范围。对于需要以公允价值计量的金融资产,根据《银监会关于非银行金融机构全面推行资产质量五级分类管理的通知》(银监发[2004]4号),市场价值高于账面价值时,划分为正常类,当市场价值低于账面价值时,相当于市场价值部分划分为关注类。

四、结语

合规风险管理是财务公司风险管理工作的核心内容,是财务公司所有员工的共同责任,熟悉、理解监管法规是财务公司合规管理的重要举措,公司董事会、监事会、管理层及各业务条线要切实加强底线意识,有效防范合规风险,保障财务公司的合规、稳健运行。

RISK

通用技术财务公司
GENERTEC FINANCE

MANAGEMENT

《商业银行预期信用损失法实施管理办法》 研读及对预期信用损失法管理体系的思考

回 贾媛媛 [通用技术财务公司计划财务部]

2022年5月13日，中国银保监会印发《关于商业银行预期信用损失法实施管理办法的通知》（以下简称《办法》），该办法明确了金融机构要实施预期信用损失法的全过程管控，详述了预期信用损失法管理应规避的各类风险点，引导金融机构要合理审慎评估金融资产的预期信用损失，全面、真实反映金融机构的信用风险水平，不得通过预期信用损失法实施调节利润、调节财务指标和监管指标，规避监管要求。本文在研读《办法》的基础上，对预期信用损失法管理体系做一些思考。

一、《办法》研读

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》即新金融工具准则，新准则提出对金融工具减值的计量要通过预期信用损失法来完成，但由于没有专门的规范指导文件，导致在具体执行过程中个体差异较大，同业可比性不高，为了引导金融机构能够规范预期信用损失管理，提升实施质量，及时充足计提信用风险损失准备，制定了《办法》。该《办法》共

分为五个部分：总则、预期信用损失法管理、预期信用损失法实施、监督管理、附则，全面系统地规范了金融机构预期信用损失的全过程管理。

（一）总则

总则部分详述了预期信用损失法的定义、适用范围，提出了实施过程中应当遵循的五项原则（即全面性、真实性、谨慎性、动态性、匹配性），从总体上规范和要求金融机构要全面、真实地反映信用风险水平。

（二）预期信用损失法管理

1. 明确治理层的职责与分工

《办法》第二部分强调治理结构在预期信用损失法实施全过程中的重要地位和作用，提出董事会承担预期信用损失法管理的最终责任，详述了董事会、监事会、管理层等各部门在内的职责与分工。

第一，对于董事会的职责，强调要对预期信用损失法实施的相关管理制度、重要政策、重要模型以及关键参数的最终审批权负责，监督高管层落实各项管理制度情况。

第二，对于监事会的职责，强调要把监督董事会和高管层在预期信用损失法方面的履职尽责情况纳入监事会



工作报告。

第三，对于高管层的职责，强调要根据董事会授权审批模型及参数，具体实施贯彻相关管理制度、组织配备各类资源，并至少于每年向董事会汇报一次预期信用损失法实施相关管理制度落实情况。

第四，对于指定牵头部门的职责，要负责具体实施工作，包括起草相关管理制度、牵头设计和实施，协调相关部门推进系统建设，根据评估结果确定应计提的信用风险损失准备并报高管层及董事会审批，并至少每半年向高管层汇报一次预期信用损失法实施情况。

第五，对于内部审计部门的职责，要检查实施制度的落实情况、各部门的履职情况、审计内部控制和审批流程设计的合理性和执行的有效性，向董事会报告发现的问题及监督整改情况。

第六，对于其他相关部门的职责，要求应开发相关管理信息系统，支持预期信用损失法管理体系有效运行，提高预期信用损失评估自动化水平。

此外，《办法》还强调要严格执行各项内控决策审批流程并留存文档记录，包括但不限于管理制度及审批情况、重要决策文件、模型各环节的设置及调整审批情况、各类监督审计报告等。

上述职责分工的明确，特别是强调董事会承担预期信用损失法管理的最终责任，充分体现了监管对于董事会职责在预期信用损失法中的地位和作用。《办法》的发布，全面规范了金融机构治理结构的各项职责分工，为机构组建自身有效的预期信用损失法实施管理团队、加强和规范实施预期信用损失法、健全内部控制体系提供了依据和标准；同时也成为监管监督评价金融机构是否合理审慎评估信用风险损失准备，全面、真实反映信用风险水平的依据之一。

2. 建立有效的信息维护制度

《办法》指出，金融机构要持续加强信用风险相关历史数据的积累和管理、建立完备的历史数据存储机制，确保计提结果可以复现。

这一制度的提出，意在引导金融机构要建立科学、精

准的预期信用损失管理信息系统，能够存储历史数据并实现任意历史时期计提数据的复现。这对于信息系统建设体系相对较完善、人员专业水平相对较高、资源相对丰富的大型商业银行来说难度并不高，但对于中小金融机构来说，各方面资源条件受限，加之实施时间较短，想要完全达到这一要求，需要费一番功夫。

（三）预期信用损失法实施

1. 预期信用损失法的实施环节

《办法》在第三部分详述了预期信用损失法的实施环节，内容涵盖风险分组、阶段划分、模型搭建、前瞻性调整、参数确定、模型验证、实施评估、信用

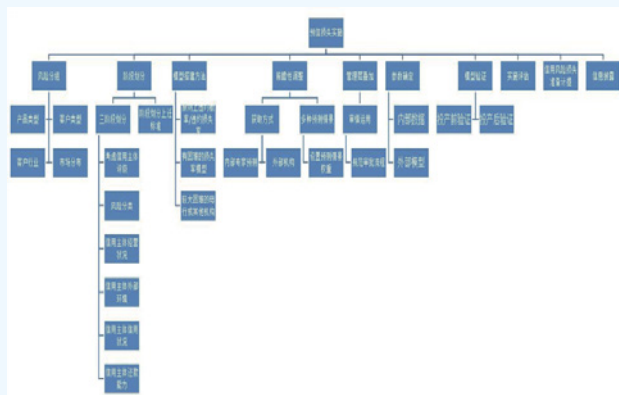


图1 预期信用损失法实施环节图

风险准备计提、信息披露等多个方面，图 1 为预期信用损失法实施环节图。

上述各个环节并非独立存在，而是一个相互依存、动态调整的过程，是一个不断评估、修正、校准、验证、再评估的动态循环调整过程，且评估主体不仅由金融机构自身去完成，还需要独立的外部第三方机构参与验证，同时监管还保留了在必要时可对机构进行专项审计或模型验证的权利，目的是督促金融机构要不断提高对预期信用损失法的理解和认识，审慎对待预期信用损失准备的评估。

2. 实施环节的更新频度

《办法》对于大部分的实施环节均提出了更新频度要求，如表 1 所示其中持续时间最长的是至少一年更新一

次，这不仅对金融机构的预期信用损失管理提出了高要求，同时也体现了《办法》的指导意义，要不断推动提升预期信用损失法的实施质量和信用风险管理水平。

序号	实施内容	频度要求
1	风险分组	至少每年进行一次重检修正
2	阶段划分	至少每年进行一次重检修正
3	模型搭建	不适用
4	前瞻性调整	至少每半年更新一次
5	管理层叠加	不适用
6	参数确定	至少每半年更新一次
7	模型验证	至少每年评估一次（内部）、 至少每三年评估一次（外部）
8	实施评估	至少每年评估一次
9	信用风险 损失计提	至少按季度更新一次

表1《办法》提出的更新频度要求

3. 规范实施环节的适用条件，严加防范触及监管底线的违规行为

（1）金融机构建立评估模型的方式

监管对于金融机构建立评估模型给出了三种不同方式，原则上要求金融机构运用违约概率 / 违约损失率模型法进行评估，提高评估的精细程度，但如果确有困难的，可按照困难程度选择另外两种简易方式，一种是将违约概率、违约损失率两个参数合并为损失率进行估计，若还有困难的，可采用母行或其他类似机构的模型，这体现了监管充分考虑到目前金融机构的现状，在实施层面的适用性和差异性上给出一定的选择空间，但这并非是监管在降低要求，对于选择简易方式处理的机构来说，还是要开展运

用违约概率 / 违约损失率模型评估的建设工作，持续优化和提高评估的精准度。

（2）管理层叠加

对于短期内难以通过阶段划分、评估模型、前瞻性调整反映相关风险因素的，可通过管理层叠加进行调整，但是该因素并不意味着金融机构可以任意运用管理层叠加对评估做调整，以达到调节利润、调节财务指标的目的，前提是要有规范的审批流程，经董事会审批通过后才能够运用管理层叠加。《办法》同时还特意强调对于常态化的影响因素不得通过管理层叠加实现调整。

（3）模型验证机制

对于模型的验证，包括了投产前验证和投产后验证、内部验证和外部验证，此举旨在金融机构要不断优化模型，提高模型运用的稳健性、一致性和准确性，确保能够真实反映信用风险水平，这也是防止金融机构将预期信用损失法作为调节利润、促进经营目标的工具。

（四）监督管理

《办法》第四部分规定了监督方式及各类罚则，监督方式包括非现场监管、现场检查、调查及约谈等方式。对于各类罚则，轻者要求在规定时限内提交整改方案和措施；若仍未达到要求的，提高资本或拨备监管要求；对于情节较严重的，例如调节利润和财务指标、规避监管要求的违规行为，依法进行行政处罚。

此外，《办法》还规定自执行之日起，金融机构要按照监管要求于每年 4 月 30 日前将预期信用损失法实施情况予以报告。

（五）附则

第五部分明确了《办法》的执行对象及执行日期，提出经监管机构批准设立的金融机构均应按照《办法》立即执行，有困难的最晚不得迟于 2023 年 1 月 1 日。

二、对预期信用损失法管理体系的思考

可以看到，监管对金融机构在预期信用损失管理工作中提出了全面、系统、规范的建设要求，仔细对比不难发

现,其实《办法》与近年来的监管数据治理工作思路有很多一脉相承、异曲同工之处,因此对于预期信用损失法的管理,可以充分借鉴数据治理方面的工作经验。

从目前的实施情况来看,部分机构对于预期信用损失管理的重点主要还集中在模型数据的应用与监管报送等方面,对于治理结构及制度体系建设、模型的构建与验证、信用评级、团队建设等方面还有待进一步完善:

(一)完善公司治理结构和制度体系建设

完善治理结构及制度建设,是有效防范风险的前提和基础,这也是近年来监管多次在数据治理中重点强调的部分。为推动预期信用损失法实施管理水平的提升,充分理解预期信用损失管理的重大意义,落实各环节责任,机构可依据《办法》思路完善公司治理结构,认真履行决策把关、贯彻执行、监督检查、防范风险等职责。

完善预期信用损失管理的相关制度流程、健全内控体系,《办法》中对预期信用损失的管理提出了很多具体、详实的要求,包括各个实施环节的操作方法、划分标准、更新频度、评估优化等,机构可结合自身情况,建立统一的制度来规范各类操作行为,提高风险合规意识和责任意识,保证预期信用损失法的实施质量,防范触及监管底线的各类违规行为。

(二)构建预期信用损失信息系统

《办法》多次强调了构建管理信息系统的重要性,与系统建设在数据治理工作中的重要性类似,由于模型各阶段的实施过程需要大量的数据作支撑,为确保信息的及时、准确和充分运用,机构可以考虑建立管理信息系统,对数据的收集和整理、历史文档的存储、模型验证与运用、压力测试等各个领域进行全方位的管理。

第一,系统能够更快、更全面地预测预期信用损失状况,例如,在评估某一因素对预期信用损失的影响时,系统能够根据自身情况设置多种情景快速收集各类信息,并能够根据管理要求进行压力测试,帮助公司更高效地了解到不同情景下预期信用损失的评估状况,提升信用风险管理水平。

第二,系统能够更快、更精准地对预期信用损失进行

评估和计量,提高预测分析、月末结账、报表报送、内部管理等应用层面的管理效能。

第三,由于模型参数中包含较多的定性、定量评估因素,随着时间的积累,系统对于历史数据的存储、维护和复现能力具有更强的延展性和灵活性,有利于定期或不定期对模型进行验证和审计监督,提高模型的精确度和稳定性。

近年来,在金融机构信息系统不断迭代升级的大背景下,如何借助信息系统不断强化自身管理自动化和智能化水平成为各机构关注的重点之一,如果能够充分利用此次契机,将预期信用损失管理纳入其中,相信会大大提升机构的信用风险管理水平。

(三)优化信用评级体系

信用评级是信用风险管理的核心,科学有效的评级体系能够提升机构预期信用损失评估的精准度。在预期信用损失模型评估当中既包含内部评级也涉及到外部评级,对于外部评级来说,重点在于评级机构的选择,从较常见的标准普尔和穆迪评级对比来看,不同评级机构给出的评级传递着不同的信息,其中标准普尔侧重对发行人违约概率的评价,而穆迪评级侧重于“违约概率×违约损失率”的评价,但无论是选择哪种外部评级体系,评级标准都是相对固定的,而对于内部评级来说,由于不同机构间的内部评级体系存在一定差异,监管对此没有统一的执行规范或参照标准,未来机构可以就内部评级体系进行更科学的管理,在信息系统的支撑下,可根据业务类型、所属行业、企业规模、财务指标、市场竞争力等多个维度对评级做出更科学的量化分析和评价。

(四)组建有效的预期信用损失法实施团队

考虑到预期信用损失法各环节实施的复杂程度、参数选择、系统建设以及模型验证等方面的要求,组建有效的实施管理团队有助于强化对预期信用损失法的理解和运用,保证预期信用损失法实施质量。



中央企业统括保单管理模式探析

回 刘凯 [通用技术财务公司金融市场部]

保险作为一种风险转移工具，是大型企业集团进行风险管理的重要构成部分。近些年随着大型企业集团风险管理意识和水平的提升，集团公司逐步意识到，以往内部各下属企业分别独自进行风险管理安排的方式，无法形成规模优势，缩小了企业的保险保障范围，降低了投保人的谈判能力，不利于提高集团整体的风险管理水平，同时也越来越不适应企业的发展要求。因此，越来越多的中央企业倾向于采用统保这一风险管理模式。

所谓“统保”，即统一保险管理，指大型集团对集团内部所有下属企业在运营中所涉及的各类商业保险以及风险管理事务，实行自上而下集中统一的管理，利用资源整合所产生的规模优势，以较低的保费成本，向保险市场获得最大的风险保障，进而使集团整体上实现保险和风险管理的规范化、专业化、科学化的一种保险与风险管理方

式。目前，国务院国资委直接管理的中央企业，已经有 40 家以上实施了集团内部的统保管理工作，其余也在推行统保规划。

根据大型企业集团统保经验，一般都是将财产一切险、机器损坏险、公众责任险、机动车辆保险等保险方案成熟、各主体需求差异小的险种采用统括保单模式管理，即集团所有投保单位或按照风险评估后，风险类别相同的业务单位都采用统一保险方案、统一保险费率的模式，统一签订保险协议。

央企统保招标一般是先招资格标，遴选出合格保险供应商短名单，然后再从保险供应商短名单中选取前 3 至 5 名作为其统括保单险种的保险人。

当前，中央企业统括保单险种主要采取了如下几种典型模式：



财务公司通过线上为集团成员单位开展统保相关业务培训

一、资产分类 + 差异化保险方案 + 差异化保险费率

该种统保模式是把集团资产按照风险特征、资产差异划分成不同的资产包，不同的资产包根据风险和标的的差异设计不同的保险方案，并最终根据招标结果采取不同的承保费率。

例如，中国长江三峡集团就是采取的这种模式，其将集团资产划分为海上风电资产标段、陆上资产标段、雇主责任险标段、车辆保险标段，每一个标段对应一个相应的保险方案，并根据最终招标评分结果对每一个标段选取相应的承保保险公司。

二、资产分类 + 统一保险方案 + 差异化保险费率

该种统保模式是把集团资产按照风险特征、资产差异划分成不同的资产包，但是所有资产采用统一的保险方案，并根据风险差异采取不同的保险承保费率。

例如，中国船舶集团即是采用的这种模式，其集团资产按照工业等级进行划分，不同工业等级的资产对应不同的保险费率，但全都采取统一的保险方案。

三、资产不分类 + 统一保险方案 + 统一保险费率

该种统保模式是把集团资产作为一个统一的整体，设计一个统一的保险方案，并最终根据招标结果确定统一的保险方案。

例如，中国能建集团即是采用的这种模式，其集团资产不划分，设计了统一的保险方案并采用了统一的保险费率。

四、以二级单位为主体进行分类 + 差异化保险方案 + 差异化保险费率

该种统保模式不是以资产风险差异为划分标准，而是按照经营主体进行划分，不同的经营主体适用不同的保险方案和不同的保险费率。

例如，招商局集团即是采用的这种模式，以二级单位为划分标准，不同的二级单位设计不同的保险方案，适用不同的保险费率。



财务公司已取得新版《保险中介许可证》

央企集团应根据其业务模式、风险特征、历史基础等因素综合考虑后选择适合的统括保单管理模式，以实现集团降低保险支出成本、提升保险保障水平和落实降本增效管理要求的目的。



BALANCE SHEET

ASSETS	1,478,900.00
Current Assets	1,238,700.00
Non-Current Assets	239,779.00
LIABILITY	3,478,787.00
Current liability	2,558,565.00
Non-Current liability	2,679.00
EQUITY	2,521,222.00
Current EQUITY	2,521,222.00
Non-Current EQUITY	1,332.00



INCOME STATEMENT

REVENUES	NOT SALES
Investment	
EXPENSES	
Research-Development	1,337,886.00
Operating expenses	2,679,500.00
Marketing	500,779.00
NET INCOME	19,877,892.00

CASHFLOW STATEMENT

OPERATIONS	554,779.00
Development	5,937,886.00
Operating expenses	2,679,500.00
Marketing	500,779.00
INCOME	19,877,892.00

浅析2022年8月末票据利率大幅波动的原因

张彪 [通用技术财务公司金融服务部]

EQUITY STATEMENT

临近 2022 年 8 月末时，票据利率出现了大幅反转，其中短期票据利率上行明显，引发市场关注。根据 wind 数据显示，国股行一年银行承兑汇票从此前的 1.1% 左右增加到 1.6%，半年期票据从此前的 0.8% 左右增加到 1.8%。短期银票利率爬升幅度更加明显，1 个月左右的托收票利率在一周的时间里，从接近零利率大幅增加 270bp 至 2.8%；3 个月左右的银票从 0.65% 左右增加至 2.15%。

票据作为银行调节信贷规模的重要工具之一，是社融数据的领先指标。市场普遍认为，票据利率的超常规上行反映银行信贷规模充足，同时预示了当月社融数据回暖的趋势。然而，也有观点认为，票据利率的上行与银行信贷增长的相关性或弱化。

票据利率变化主要取决于三个因素：信贷规模、资金方面和政策方面。

❖ 信贷规模方面

票据之所以在不同时期有不同的供需规模，是因为在一定程度上，票据兼具了信贷和债券的优点，本质上可以说以算入信贷规模，也可以像债券一样有相对固定的市场转让，因此票据成为银行调节信贷规模最重要的工具之一。

从历史上看，票据“冲信贷规模”的功能一直为市场所重视。尽管市场一直在讨论票据的去信贷化，但是到目前为止，票据仍然属于类信贷资产。

在 1104 报表中，票据的贴现和转贴现等业务被计入资产负债表中的贷款项下，也就是说，在银行缺乏信贷规

模的时候，可以用票据资产冲抵。票据资产作为直接连通信贷市场的有价证券，因其同业市场的高流动性，成为长久以来商业银行调节信贷规模的有利工具。所以，金融市场特别是债券市场的主流分析观点一直以票据利率作为社融数据的领先指标。

信贷数据是社融数据的主要组成部分，而票据资产又属于信贷资产。由于对实体经济的贷款规模在短期内难以腾挪，在银行需要调节信贷数据的时期，票据往往被银行用来对信贷数据进行“削峰填谷”。

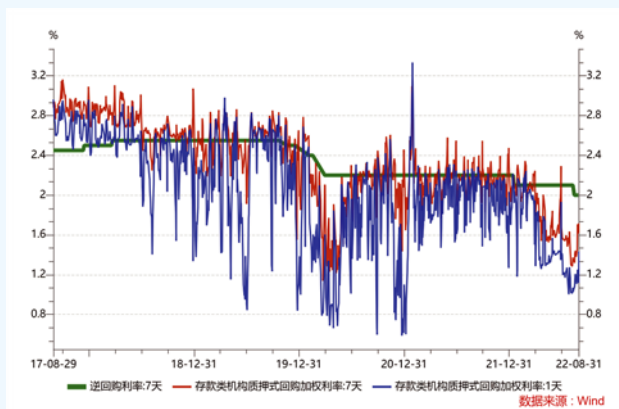
一旦票据利率超常规下行，那么投资者普遍就会认为，商业银行信贷投放不力，为了冲抵信贷规模，就会通过转贴现票据的形式来完成信贷指标，所以票据利率大幅下行，市场普遍就会被认为是社融数据低于预期。反之亦然，一旦票据利率超常规上行，那么市场自然就会认为银行信贷规模充足，不需要票据来冲抵，当月的社融数据可能会超预期。

当 2022 年 7 月的票据利率进入低利率甚至零利率的时候，市场基本确认当月的社融数据低于预期。果然，最终出炉的 7 月社融数据远低于市场预期。

❖ 资金方面

从实际结果来看，2022 年是货币和财政大年，当这两个因素共同影响的时候，就产生了资金面超常规宽松这一局面。

2016 年以来，货币市场持续宽松基本不会超过半年，只要资金宽松持续两个季度，央行就会小幅度试探收紧，防止金融体系过度加杠杆，而本轮宽松持续时间已经远远超过两个季度。本轮资金宽松不仅仅是回购利率低，回购的成交量也屡创历史新高。2022 年 7 月隔夜回购利率一度跌破 1%，创近年新低。



伴随票据利率上行，2022年8月下旬资金方面开始收紧

根据 wind 最新数据显示，伴随着票据利率上行，8 月下旬资金方面开始收紧，至少隔夜和 7 天利率开始逐步上行。这对于票据市场和债券市场来说，都是一个危险的信号。此前，资金长期在金融体系空转，造成大量的金融资源浪费。资金宁可在货币市场以低利率融出或者贴入低利率票据，也不愿意向实体经济发放贷款，这是监管机构不愿意看到的。因此，将资金从金融体系更多地投向实体经济，是金融机构为我国经济发展贡献力量量的主要任务。

❖ 政策方面

从当前的实际情况来看，票据计入信贷规模这一情况

可能会在一定时期内延续，但并不意味这种计算是正确的。

通过票据来冲抵信贷规模，在一定程度上干扰了金融数据特别是信贷数据，不利于金融体系的宏观调控。同时，票据利率在信贷影响下脱离实际利率水平，大幅度的震荡也不利于金融市场稳定。因此，未来票据去信贷化这一方向是极有可能的。

近期，银保监会就《企业集团财务公司管理办法（征求意见稿）》公开征求意见，将具有一定风险外延性的同业拆借、票据承兑等作为专项业务，财务公司须具备相关条件方可开展，并新增“票据承兑余额不得超过资产总额的 15%、承兑汇票保证金余额不得超过存款总额的 10%、票据承兑和转贴现总额不得高于资本净额”等监管指标，进一步强化财务公司的主责主业，引导其坚守正确的定位，专注服务集团内部，更好服务实体经济发展。

票据去信贷化之后，围绕调剂信贷规模的任何形式的创新都将失去意义，票据的规模蓄水池作用也将退出历史舞台。票据得以摆脱信贷“配角”，成为真正独立的金融工具，不再对传统信贷投放质量造成干扰。同时，票据去信贷化后，市场利率行为将回归市场自由波动，向同期同业存单靠拢，因此其月内波动性将整体下降，二级市场波动性降低有利于一级市场贴现利率的相对稳定，有助于降低企业面临的利率波动风险，降低财务管理难度。如果短期内不能改变票据计算信贷规模这一事实，监管就有可能从其他角度进行调整。

总之，此次 8 月末票据利率的快速回升侧面反映了金融机构贷款投放与企业开票需求情况良好，表明了金融机构不再需要依靠票据贴现冲量信贷规模。同时，市场对实体融资需求过度悲观的预期正在得到修正，后续金融数据较之前或将有明显改善。

金融市场风云变幻，监管指导复杂多变，通用技术财务公司的票据业务何去何从，将是一个值得深入研究和探讨的课题。

本文对 2022 年 8 月末票据利率变化的原因进行归纳分析，仅代表笔者观点，不妥之处，敬请批评指正。

浅析在岸人民币与离岸人民币汇率关系

宋小舟 [通用技术财务公司国际业务部]

2004年2月，香港地区的32家银行获批可以办理人民币业务，正式宣告香港离岸人民币市场的成立。作为人民币国际化的重要一环，离岸人民币市场随着我国2009年推动人民币国际化进程以来有着迅猛的发展。而离岸人民币汇率与在岸人民币汇率相比有怎样的联系与区别？两者之间又有怎样的变化规律？研究二者关系对通用技术集团有什么样的现实意义？本文将一一进行解答。

一、CNY(在岸人民币)

CNY指在岸人民币兑换价格。央行授权中国外汇交易中心在每个工作日上午9:15对外公布的当日人民币对美元、欧元、日元、港币等币种的汇率中间价，银行间即期外汇市场以汇率中间价为基础进行交易，当日人民币对其他币种交易价可在中间价上下固定幅度内浮动（美元 $\pm 2\%$ ，欧元、日元、港币等币种 $\pm 3\%$ ）。2005年7月21日人民币汇率形成机制改革以来，中国人民银行对人民币兑美元汇率的波幅实施了4次调整，总的来看，在岸市场中人民币兑外币汇率的波动幅度在逐渐扩大。

二、CNH(离岸人民币)

CNH指离岸人民币兑换价格。CNH中的“H”最初指人民币的第一个离岸市场香港（Hong Kong），随着离岸人民币市场的不断扩容，目前CNH已泛指所有海外离岸人民币交易价格。离岸市场中人民币汇率形成的重要前提是市场上有充足的人民币，而离岸市场上的人民币主要来源于跨境贸易。2009年7月，人民银行开始试点实施在跨境贸易中使用人民币进行结算；2010年6月，跨境贸易人民币结算试点范围扩大，境内区域扩大到全国20个省

市；2011年8月，跨境贸易人民币结算，境内区域扩展到整个中国大陆，境外区域没有限制。在跨境贸易人民币结算的推动下，香港人民币存量开始迅速增加，从而为离岸人民币汇率的形成打下了基础。

三、CNH与CNY的差异

	CNY	CNH
发展历程	在岸人民币市场发展时间长、规模大	离岸人民币市场发展时间短、规模较小
汇率形成机制	管理浮动	自由浮动
参与者结构	各大银行，其他金融机构及满足一定条件的非金融机构	主要为离岸金融机构、国际贸易商等
交易性质	以实需盘为主	以交易盘为主

表：CNY与CNH的差异

在岸人民币市场发展时间长、规模大，但受到管制较多，汇率受央行的政策影响较大，汇率形成机制为有管理的浮动制。参与者结构方面，在岸市场参与主体为各大银行，其他金融机构及满足一定条件的非金融机构也可以入场，以实需盘为主。

离岸人民币市场发展时间短、规模较小，同时离岸人民币市场受管制较少，更充分地反映了市场对人民币的供需关系，对个别数据和时间更加敏感，汇率形成机制为自由浮动制。参与者结构方面，离岸市场主要为离岸金融机构，国际贸易商等，由于交易环境相对宽松，以交易盘为主。

四、CNY 与 CNH 的联系机制

在目前在岸人民币还未能完全自由兑换的情况下，CNY 和 CNH 两个市场是有分隔的，但目前在全球任何一个离岸市场，并没有全面使用人民币的经济体系，所以 CNY 与 CNH 两个市场的分隔也只是相对的。离岸人民币市场的发展离不开两个机制：一是人民币在岸市场流向离岸市场的机制，二是人民币从离岸市场回流在岸市场的机制。这两个机制将在岸市场与离岸市场紧密联系在一起，离岸人民币市场才得以不断发展壮大。人民币在岸市场与离岸市场的资金连接渠道有以下几种：

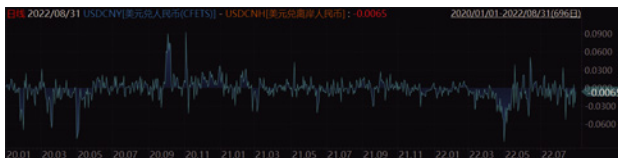
1. 经常项目：主要是以人民币结算的国际贸易，包括货物和服务。

2. 资本项目：主要是以人民币结算的 ODI (对外直接投资)/FDI (外商直接投资) 业务，以及 RQFII (人民币合格境外机构投资者) 与 RQDII (人民币合格境内机构投资者)。

3. 货币互换协议：中国人民银行已经与多国央行签订了人民币互换协议，用于双边贸易投资结算或为金融市场提供流动性支持。

五、CNY 与 CNH 汇率价差

在目前在岸市场与离岸市场相对分隔的背景下，CNY 与 CNH 的价差自然是客观存在的。但由于上述连接渠道的存在，使得 CNH 虽然在理论上是不受中国央行干预自由浮动的，但在实际走势中还是一直围绕 CNY 走势上下波动。经笔者观察，剔除大陆与香港两地节假日因素影响后，2020 年以来 CNY 与 CNH 的点差一般在 300 基点以



图：2020/01/01-2022/8/31 CNY与CNH价差走势图

内，有时会因一些突发事件（如美元指数连续大幅震动、美国大选等等）出现较大偏离，但 CNY 与 CNH 的较大价差通常不会持续很久，贸易与金融渠道会使两地价格逐步趋同。

六、研究 CNY 与 CNH 汇率关系对通用技术集团的指导意义

1. 通过合理利用 CNY 与 CNH 之间的价差关系，外贸企业可节省财务费用。当 USD/CNY 高于 USD/CNH 时，进口企业使用人民币结算付款、出口企业使用外币结算收款；当 USD/CNY 低于 USD/CNH 时，进口企业使用外币结算付款、出口企业使用人民币结算收款。

2. CNY 与 CNH 价差是外汇市场衡量人民币汇率预期的重要指标之一。通过分析在岸与离岸价差，可以观察到境内外投资者的定价偏差，从而反映不同市场的预期。CNY-CNH 价差作为情绪指标的原理在于两个市场的分割。通常而言，CNH 的波动会灵活一些。当 CNY-CNH 价差显著为负时，人民币汇率呈现贬值趋势，而当 CNY-CNH 价差显著为正时，人民币汇率则多处于升值状态。

需特别说明的是，在岸与离岸价差只是反映当前市场的升贬值预期的众多可观察的先验性指标之一，可能对判断后续汇率走势具有一定的参考作用。汇率长期走势由基本面决定，市场预期仅在中短期基本面没有重大变化的情况下对市场价格产生一定程度的短期影响。

在人民币国际化的大背景下，离岸人民币虽然在规模上远小于在岸市场，但与在岸市场相比，离岸人民币对市场信息更敏感。保持对在岸及离岸人民币汇率市场的关注，一方面可在微观层面上节约财务成本，另一方面可在做宏观汇率分析时起到一定帮助。

流动性及资产负债管理的运用与实践

□ 赵立法 | 通用技术财务公司计划财务部

流动性管理是企业集团财务公司以及各类金融机构核心管理内容之一。进而言之小至个人，大至宏观经济体都需要有流动性管理的理念。流动性管理的概念可以向外延伸出很多要素，综合表现为机构资产负债管理的能力。笔者根据几年来在工作中出现的情况，从理念、手段以及对未来的展望等方面分享个人理解和体会。

一、关于流动性管理的几层含义

流动性管理的关键聚焦在流动二字上。在会计与金融领域与之相关的词汇有流动比率(比例)、流动性比例、流动性期限缺口等。其中流动性比例与金融机构关系最为密切，是一项反映流动性管理水平的监管指标，指标本身的高低并不能反映管理水平的好或者坏，需要区分不同立场的主体而言。监管主体期望金融机构的流动性比例能够始终保持在某个警戒指标之上；金融机构的债权人希望该指标保持在高位，从而保证金融机构具有较高的清偿能力；金融机构主体则期望将指标控制在一定的范围内，既能满足备付需要，又能够保持一定的盈利能力。金融机构为了达到上述双重目标，需要在未来一段时间内对资产和负债进行合理安排，来避免因流动性过紧导致的短期负债成本急剧上升或者流动性过于宽松导致错失使资产增值的机会。

流动性管理是资产负债管理在时间轴上更靠近坐标原点的内容，更远期的资产负债管理则需要不断的跟踪资产与负债期限匹配情况进行调整。对于资产和负债剩余期限的分析贯穿整个管理内容始终。

二、剩余期限、规模和利率

资产和负债的剩余期限、规模以及对应的利率水平共

同构成了资产负债管理的关键要素，其中利率不直接参与指标的计算，但可以发挥调节指挥的作用。

对剩余期限的分析和划分是做好资产负债管理的主线，该主线会随着时间的推移不断地改变流动资产和负债结构。在资产与负债两端，根据其初始状态均可划分为非固定期限和固定期限类。在某一时点上，非固定期限类的资产和负债均是构成流动性比例的要素，固定期限类具有向非固定期限类转化的可能，且这种转化在一定程度上是可以预计，但非固定期限向固定期限的转化是难以预计的。为满足监管要求，考虑谨慎性原则，非固定期限负债向固定期限类转化的预计往往不考虑在内。因此如何管理好非固定期限负债又成为了一项做好流动性管理的关键要素之一，该部分内容后面会提到。

除了剩余期限因素，规模和利率也是构成流动性管理的重要因素。仍以某一时点为例，各种期限状态下的资产与负债规模均是固定的，当前时点下的结构是否合理、未来结构是否合理以及实现期望的结构很大程度上需要通过利率手段进行调节。因此在定价管理上应该对利率上下浮动保留一定的空间，使之具备调节资产负债结构的能力。

三、资产负债管理与资金计划管理的关系

上文提到管理好非固定期限负债是做好流动性管理的关键要素。对财务公司而言，如果补充流动性资产的能力和手段有限，那么非固定期限负债的波动往往影响重大。而了解非固定期限负债的变化一般通过资金计划手段进行。

资金计划管理所体现的核心思想并不是约束与被约束，而是通过更高的站位，体现全集团拧成一股绳、捏成一个拳、集中力量办大事的格局。通过做好资金计划工作，做

好资产的高效配置，共同维护集团整体利益、不断做大做强。做好资金计划管理对于成员单位是一种实现促进业财融合的媒介，对于财务公司是实现精细化管理资产负债的手段，可以避免大规模资金闲置数月得不到高效运用或者行将到期而不得以提前解付使利益损失，以上情况在财务公司的发展历程中均曾发生过。出于对精细化管理的追求以及整体和个体利益的诉求，财务公司非常迫切的希望资金计划管理工作能够作准做细，借此能够让资产负债管理水平更进一步。

四、相关资产负债期限匹配模型的运用

作为本年通用技术财务公司创新项目之一的资产负债动态管理机制，结合流动性期限缺口、剩余期限等理论共同辅助搭建了资产负债流动性缺口测算模型。该模型的期限划分结合流动性比例测算上的 30 天为一个节点，以 30 天的整数倍对未来资产负债构成进行划分。其中资产类主要包含信贷资产和同业资产；负债类主要是吸收存款，未来随着资金拆入业务的开展情况纳入进来。资产负债流动性缺口测算模型目前的测算周期为 1 个月，以月末时点的资产负债状态做参考，每月可以在此基础上对未来 2 年的资产负债的配置缺口进行估计，并可以提前进行人为干预调整。模型也可以对未来 2 年内的流动性比例上下限进行预估，以流动性比例预警边界为限，测算流动资产的缺口边际。根据数期的跟踪，测算的结果与实际情况基本吻合。

资产负债流动性缺口测算模型仍有待完善，剩余期限、规模、利率三个要素中还缺少了利率因素，需要在日后的实践中继续加以完善和进化。下一步的目标是将资产负债流动性缺口测算模型中的利率因素与贷款定价模型以及未来存款定价模型充分整合，一举将资产、负债、定价、配置串联在一起，形成更加完备的资产负债管理工具。

五、做好资产负债管理工作需具备的条件

(一) 建立宏观动态的资产负债管理观念。

资产负债管理既要基于对宏观经济与市场走势的预测，合理规划资产负债存量和增量的规模和结构，又同时考虑资产与负债间的相互影响，动态调整管理策略。要综合平衡短期目标与长期战略、当期收益与长远价值等之间的关系，实现“量、本、利”的平衡和“短、中、长”的兼顾。

(二) 建立微观稳态的资产负债管理模型。

根据集团公司、自身以及成员单位的业务特点，建立微观、适用的管理模型。通过模型调节资产负债结构，使资产负债期限匹配、收益 / 成本匹配，形成流动性、利差平稳运行的态势。

(三) 具备可靠智能的信息系统贯彻观念、运行模型。

建设可进行业务全要素分析的信息系统，可执行资产负债管理思路，可以精准抓取资产负债要素进行模块化分析。可以做到既管资金来源，又管资金运用；既管表内项目，又管表外项目；而且要同时对表内外资产和负债的数量、结构、收益、成本进行规划和控制。

(四) 建立回顾模拟机制。

以实现管理效率和经济价值最大化为根本目标，建立通过回顾既往资产负债调整操作，总结资源配置方法和管理手段是否达到最优的机制，提炼管理经验和提升预判能力。

六、结束语

在对贷款定价模型进行构建思考时，曾窥视到未来定价工作的精细化发展方向的一斑。经过一段时间的思考，笔者对资产负债管理有了更深的体会和认识。2022 年恰逢通用技术财务公司各项信息化系统建设集中上线之年，司库、新核心、数据中台等项目如火如荼的调研与测试，给了笔者对于资产负债管理工作、差异化定价工作更强的动力和信心。随着信息化项目的逐步上线，公司各条线的管理能力将发生质的飞跃，期待与各位领导同事共同见证。

通用技术财务公司网络服务器基础设施建设研究

```
#selection at the end -add back the deselected mirror modifier ob  
mirror_ob.select=1  
modifier_ob.select=1  
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob  
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob  
mirror_ob.select = 0
```

张永辉 [通用技术财务公司科技信息部]

一、建设背景

2020 年，国资委发布《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，提出“运用 5G、云计算、人工智能、北斗通信、区块链等新一代信息技术，建设敏捷高效可复用的新一代数字技术基础设施。优化数据中心布局，提升服务能力，加快企业上云步伐”。

2022 年，中国银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，提出“提高基础设施资源弹性和持续性供给能力，推进基础设施虚拟化、云化管理，建立对信息科技资源全方位覆盖的统一监控平台”，推进银行业保险业数字化转型，推动金融高质量发展，更好服务实体经济。

另外，通用技术财务公司数字化转型工作紧跟集团总体规划，进入发展建设快速通道，对服务器网络基础设施的计算能力、存储能力以及灵活性、安全性等方面提出了更高的要求。

根据监管机构相关指导意见要求，非银机构（含财务公司）应确保数据中心机房和重要信息科技设备与其他机构的有效隔离，明确物理安全区域，严格控制物理访问权限。

在此背景下，财务公司计划建设新一代网络服务器基础设施，满足银保监会监管要求、集团管理要求和公司计算存储能力的需求，并为公司数字化转型进程中各应用系统建设的开发测试、生产运行提供基础支撑。

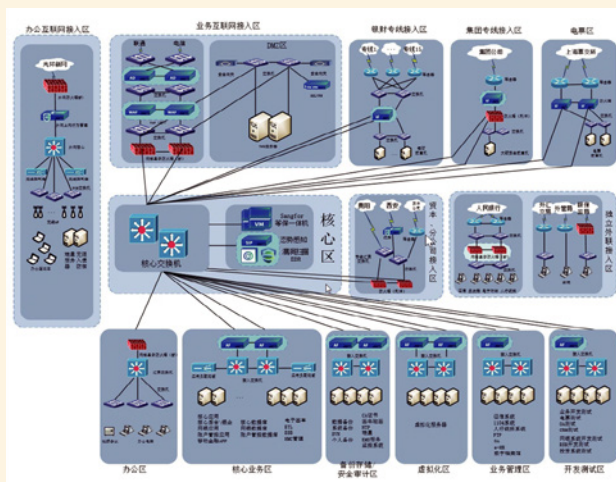
二、同业调研

财务公司科技信息部对中航工业财务公司、中化财务公司、中铁建财务公司等财务公司的网络服务器部署情况进行了调研，详细了解了上述财务公司的网络结构、网络

安全、服务器部署等情况。具体如下：

（一）中航工业财务公司

中航工业财务公司隶属于中国航空工业集团有限公司，于 2007 年 4 月正式成立。该公司网络整体实现了办公互联网区和业务内网区的物理隔离，业务内网区按照不同的功能和等级，划分为核心区、业务互联网接入区、DMZ 区、银财专线接入区、集团接入区、电票区、核心业务区、虚拟化区、安全审计区、开发测试区、内网办公区等网络区域，各网络区域通过部署防火墙并配置网络访问策略实现网络隔离和安全互访，同时部署有 Web 应用防火墙、SSL VPN、应用安全网关、等保一体机、网络安全态势感知、漏洞扫描等网络安全设备，另外，相关网络设备、网络安全设备基本实现了设备冗余。

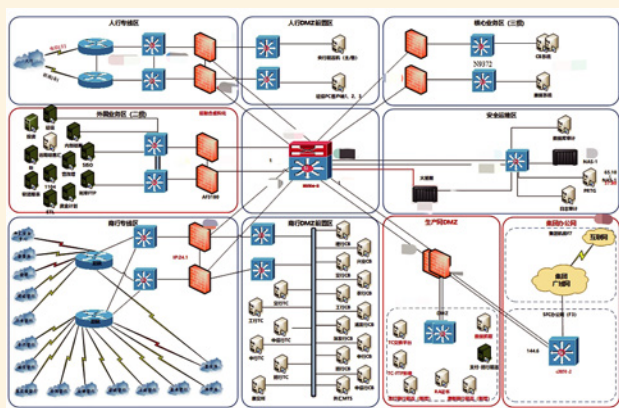


中航工业财务公司网络拓扑图

（二）中化财务公司

中化财务公司 2008 年成立，注册资本 60 亿元。该公司网络整体采用“核心 - 接入”两层结构，核心采用两台 N9000 交换机，通过防火墙逻辑隔离为核心业务区、外围

业务区、人行专线区、人行 DMZ 区、商行专线区、商行 DMZ 区、生产 DMZ 区、安全运维区等安全域。中化财务公司在外围业务区部署了超融合虚拟化平台，一些外围系统采用虚拟服务器部署，核心业务系统依然采用物理服务器部署。在安全方面，中化财务公司部署了全面的安全防护设备，并通过了网络安全等级保护三级测评。



中化财务公司网络拓扑图

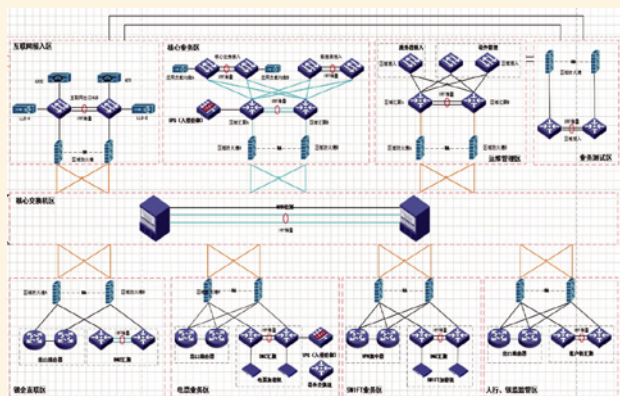
（三）中铁建财务公司

中铁建财务公司 2012 年 4 月成立，隶属于中国铁建股份有限公司，2020 年末资产总额 1600 亿元，在全国 255 家财务公司中排名第 5 位。

中铁建财务公司网络采用全冗余结构部署，使用两台华三 7503E 交换机作为网络核心，划分有互联网接入区、核心业务区、运维管理区、银企直连区、电票业务区、SWIFT 业务区、人行监管区、业务测试区等网络区域，各区域之间通过防火墙实现有效隔离，同时部署有 IPS、抗 DDOS、堡垒机、日志审计等安全设备，并通过了网络安全等级保护三级测评。

（四）调研成果

经过调研，相关同行业财务公司的服务器网络基础设施建设各有特色，同时也具有一些共同点，一是在网络安全方面均按照等保三级要求进行建设，并通过了等保三级的测评；二是整体网络结构按照不同用途和安全级别，详细划分了安全域，并采用防火墙进行有效隔离；三是服务



中铁建财务公司网络拓扑图

器网络及安全相关产品选型基本上都是国产品牌占多数，但是在数据库和操作系统方面还是以国外产品为主；四是注重网络服务器的可靠性，相关设备均采用双机部署。

结合调研情况，财务公司网络服务器基础设施建设方案首先要参考同业财务公司的业内做法，另外充分借鉴同业财务公司的建设亮点，同时避免重复发生同业财务公司所遇到的问题，形成业内领先的网络服务器基础设施建设方案。

三、建设目标

根据通用技术集团赋予公司的资金中心职能，结合公司发展战略，参考同行业调研情况，财务公司网络服务器基础设施建设计划采用成熟度高、开放性强的虚拟化技术，建立计算、存储、网络等资源池，优化网络部署结构，搭建资源弹性供给、灵活调度和快速部署的新一代网络服务器基础设施，同时同步部署配套的网络安全设施和运维管理系统，达到网络安全等级保护三级标准，满足监管各项要求，适应金融服务创新、应用系统快速部署，计算资源弹性变化等需求，支撑公司各业务系统开发建设和安全稳定运行。

四、方案设计

(一)设计原则

为保障建设顺利，并满足集团管理要求和公司使用要求，建设方案遵从以下原则：

1.系统的高可用性原则。整个基础设施的规划建设要满足高可用要求，包括服务器硬件、网络等方面不能存在单点故障风险。

2.良好的扩展性原则。在规划和建设时，需要考虑其扩展能力，在计算资源和存储资源不足时，能够平滑进行扩展。

3.安全性原则。在安全性方面要满足网络安全等级保护三级要求。

4.兼容性原则。相关技术产品要兼容财务公司现有虚拟化平台，同时兼容集团通用云，既能满足集团统一管理要求，又能满足监管机构的隔离要求。

5.技术先进性原则。在技术路线选择和产品的选型方面，要充分考虑其技术先进性，能够代表当今技术的主流发展方向。

6.技术可靠性原则。在技术路线选择和产品的选型方面，要充分考虑技术的可靠性，选择技术成熟、运行稳定的技术方式。

7.性价比原则。要结合公司信息系统的实际情况，合理制定建设方案，避免不必要投入，同时考虑好现有设备的利旧，按照“能用尽用”原则进行合理规划。

8.优先采用安全可控信息技术原则。在能够满足需求的情况下，优先选择国产技术和产品。

(二)计划承载应用

财务公司网络服务器基础设施建设计划要承载两方面的应用系统，一是现有应用系统的生产环境以及开发测试环境；二是规划即将建设的应用系统生产环境和开发测试环境。

1. 现有应用系统

目前财务公司在用信息系统主要有网银系统、电票系统、核心业务系统、资金管理系统、BI系统、财务系统、

EAST系统、金融基础数据报送系统、利率报备系统、二代征信查询系统、ACS综合前置系统、CIPS人币跨境支付系统、外管局信息报送系统、数字证书管理系统等14余套应用系统。

2. 新建应用系统

根据公司“十四五”发展规划以及“十四五”信息化专项规划，为支撑公司相关业务发展，除现有应用系统外，“十四五”期间还会建设一系列应用系统。

(1) 新一代核心业务系统

目前公司核心业务系统整体已经不能满足公司数字化转型的需要，计划在充分调研的基础上，对标先进，制定新一代核心业务系统建设规划，主要关注原有系统存在哪些问题、新系统应建成什么样、业务制度和流程哪些需要调整、原有系统哪些可以保留、新系统如何分阶段建设等。

(2) 境外核心业务系统

为加强境外资金管理、境外筹融资管理和外汇风险管理，计划于2022年启动境外核心系统建设，以香港资本为运作主体，打造通用特色的境外资金管理运作平台，加强对境外资金业务的管理决策能力，提高集团对境外资金的安全监控和风险防范能力。

(3) 金融数据中台

根据集团公司财务数字化转型总体方案和金融服务中心信息化“十四五”信息化规划，今年拟启动金融数据中台项目，对内整合金融服务中心境内外金融数据资产，对外为集团公司和成员单位提供专业的金融数据服务。

(4) 供应链金融系统

围绕“一池一链”，建设供应链和票据池系统，主要实现核心企业授信分配、E链开具、转让、融资、票据池等业务功能，并对接核心企业、供应商、合作银行等各方，将财务公司自身的金融服务逐步拓展至集团三大板块的全产业链范围，促进产融结合。

(5) 保险经纪系统

根据未来资金管理中心保险经纪业务的发展规划，配套建设专业的保险经纪业务管理系统，并与核心业务系统和财务核算系统对接，实现相关业务的业财一体化全流程

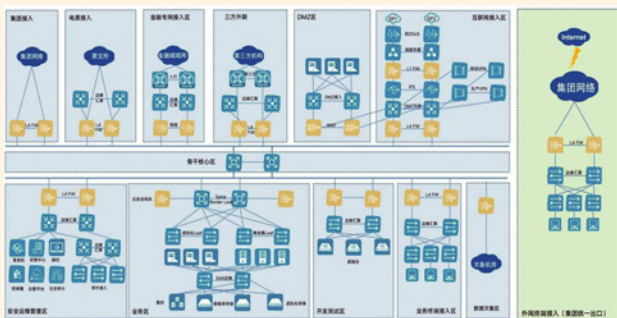
处理。

(6) 融资租赁系统

根据未来资金管理中心融资租赁业务的发展规划，配套建设专业的融资租赁业务管理系统，并与核心业务系统和财务核算系统对接，实现相关业务的业财一体化全流程处理。

(三) 方案说明

为实现财务公司网络服务器基础设施建设目标，满足当前及未来公司数字化转型对服务器、存储、网络等 IT 基础设施资源的需求，以及对安全性、可靠性等方面的要求，科技信息部对公司网络结构、服务器、存储、网络安全、数据备份、运维管理等方面进行了全面设计，形成了整体设计方案。整体拓扑图如下：



通用技术财务公司整体网络拓扑图

1.网络方面。公司整体网络设计为两个区域，一是互联网办公区（上图右边绿色部分），主要用于公司员工日常接入互联网办公，该区域由集团设计建设的丽泽办公楼网络承载，公司不再另外单独建设，满足集团统一互联网出口管理要求。二是内网业务区（上图左边蓝色部分），财务公司网络服务器基础设施建设范围即为该区域范围，主要用于公司各类业务系统建设、运行以及使用。

2.服务器方面。公司服务器主要有虚拟服务器和物理服务器两类，未来各类应用系统部署以使用虚拟服务器为主，物理服务器主要用于数据库系统的部署。服务器方面主要内容是采用虚拟化技术建设虚拟化平台，新建服务器虚拟化集群，并实现与现有虚拟化平台的统一管理。

3.存储方面。按照用途不同，公司目前以及未来存储系统涉及三类，一是服务器虚拟化存储；二是数据库存储；三是备份存储。其中服务器虚拟化存储采用集中存储和超融合分布式存储结合提供；数据库存储使用集中存储，并采用本地双活实现高可用；备份存储由备份一体机提供。

4.网络安全方面。为保障新建网络基础设施的安全运行，同步规划设计网络安全方案，包括网络访问权限控制、漏洞攻击防护、防病毒、运维安全、安全态势感知平台和相关安全审计等方面，整体达到网络安全等级保护三级要求。

5.数据备份方面。公司数据备份主要涉及重要数据库备份和虚拟服务器备份，目前采用备份一体机进行备份，本次项目需要对备份一体机容量进行扩容，以满足相关备份需求。

6.运维管理方面。为提高服务器网络基础平台运行维护能力，及时发现故障并处理，同步进行服务器网络监控平台建设，包括服务器网络运行状态、性能状态等方面的监控告警，同时还包括DNS、DHCP以及NTP时钟同步等专用设备的部署。

(四) 设备利旧分析

按照“能用尽用”原则，科技信息部对现有设备利旧情况进行了分析。

目前公司现有服务器设备 58 台，存储设备 3 台，网络设备 61 台，信息安全设备 43 台。

其中能够继续使用的服务器设备共 44 台，存储设备 3 台，网络设备 21 台，信息安全设备 27 台，整体设备利旧比例 58%。

五、结论

综合以上分析，财务公司新一代网络服务器基础设施平台建设具有充分的必要性，建设目标和建设需求明确，技术成熟可行，完成建设后，能够有效提升财务公司基础设施的安全性、灵活性和计算存储能力，为财务公司数字化转型提供有力支撑。

打好人才政策组合拳 助推企业高质量发展

回 秦晓 [通用技术财务公司人力资源部]

通用技术财务公司始终牢固树立“人才是第一资源”“人才兴企、人才强企”的理念，不断完善人才工作机制、创新工作举措、优化工作流程，因企施策，精准施策，着力打造人才高地，培育优良的人才生态环境，为企业高质量发展提供坚实的人才保障。

一、加强政策引领，优化人才生态环境

近年来，财务公司经营业绩各项指标屡创新高，人员规模不断扩增。为适应公司业务发展的需要，公司对人力资源相关制度体系进行了系统性梳理、评估和优化，自2019年以来共新制订制度1项，修订制度16项，涉及干部、薪酬、绩效、招聘、培训等内容。这些制度的修订、制定，既是对党中央和集团最新精神的贯彻落实，也切实提升了公司关于人才工作的科学化、精细化管理水平，是企业发展的迫切需要和必然要求。

二、优化选聘渠道，盘活存量优化增量

公司紧扣业务发展需求，持续创新人才引进方式方法，不断加大人才引进力度。一是创新开展校园招聘。受疫情影响，主动创新招聘方法，推动线上和线下面试相结合，并借助国资小新、朋友圈等媒介，与智联、猎聘以及高端猎头机构等建立合作关系，多渠道招聘方式满足多样化招聘需求，扎实推进高校毕业生招聘。二是持续开展社会招聘。聚焦公司关于国际业务、数字化建设、保险统保、司库建设等业务的人员需求，精准引进具有相关领域工作经验的专业化人才。自2019年以来，共引进人才34人（占公司现有人员的50%以上），其中社会招聘30人，校园招聘4人；业务人员18人，占比53%，职能人员16人，占比47%；公开招聘中层干部6人，占现有全体中层干部的50%。通过两种招聘方式的开展，公司人才队伍不断壮大，人员队伍素质不断提升，人员结构不断优化。

三、立足企业实际，畅通人才成长通道

以全面提升人才队伍素质为核心，在人才发展与培训培养工作方面持续发力。一是搭建员工职业发展双通道。设立管理序列、专业（职能）序列及专业（业务）序列等三大人才序列，明晰了职业晋升路径，确保人尽其才，实现了个人职业发展与公司发展的共赢。二是聚天下英才而用之。坚持党管人才原则，立足公司发展实际，选贤任能，为想干事、能干事、干成事的干部创造机会、搭建平台，为建设一支满足公司发展需要的高素质人才队伍打下坚实基础。三是构建特色培训体系。坚持“走出去”和“引进来”相结合、“素质建设”和“能力提升”相结合、“线上”和“线下”相结合，多渠道、多层次开展全方位的培训工作。此外，围绕公司主责主业，为业务部门提供定制化的培训服务，打造了公司内部特色培训平台“通财学堂”。2019年以来，结合薪酬改革、职位职级体系，刷新全体职工的职业职级发展路径；通过公开竞聘、民主测评方式选拔干部11人，占现有中层干部的92%；公司人均培训学时达到55学时，远远超过国资委要求的人均培训学时。

四、强化考核激励，激发人才活力动力

以三项制度改革为抓手，持续优化绩效考核和薪酬分配激励机制，不断激发人才活力动力。一是充分发挥绩效考核“指挥棒”“风向标”的作用。将考核结果与薪酬激励、职位晋升、培养培训等挂钩，同时严格落实领导干部试用期考核、合同期绩效评价考核等机制，从严管理，保证人尽其才、才尽其用。二是强化薪酬刚性兑现。严格刚性考核、刚性兑现，建立“强激励、硬约束”的薪酬正向激励机制，激发微观主体活力。自2019年以来，对2名试用期考察不通过的中层干部进行了免职处理；对1名绩效考核不合格的同志进行了零绩效处理，同时下调职位职级及薪酬水平；对7名业绩表现不佳的职工进行了解聘，畅通了干部能下、员工能出、收入能减的通道，真正实现了“三能”机制的常态化管理。



通财学堂外请专家为员工进行业务讲座

五、坚持以人为本，切实提供坚实保障

不断创新服务举措，强化服务能力，为职工提供贴心、暖心、舒心的保障服务，增强职工获得感，提升职工满意度。一是为员工及子女积极投保补充保险，为员工及家人健康提供良好保障。二是积极开展落户、职称评审核、解决夫妻两地分居、公租房申请、工作居住证申办等工作，切实解决员工实际需求和困难，解除其后顾之忧。自2019年以来，为3人解决落户问题，为13人申办工作居住证，为10人解决公租房租住问题。

综上，通用技术财务公司着力推进人才体制机制改革，以“引”为前提，不断扩大人才增量；以“育”为基础，不断提升人才素质；以“用”为根本，不断发挥人才效能；以“评”为导向，不断激发内生动力，打好各项人才政策的“组合拳”，让人才在发展上有奔头、工作上有劲头、待遇上有盼头，不断激发人才的创造活力，为企业发展提供坚实保障。

论提升服务质量的内涵

▣ 邬云志 [通用技术财务公司金融服务部]

一、宏观背景

2022年1月5日,国资委发布了《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》(国资发财评规[2022]1号),要求中央企业遵照执行,进一步加强资金管理,有效提高资金运营效率,严格防范资金风险,全面提升财务管理精益化、集约化、智能化水平,加快培育具有全球竞争力的世界一流企业。

2022年3月,国务院国资委发布了《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》,围绕“1455”框架,加快中央企业构建世界一流的财务管理体系。其中“强化资金管理,实现安全高效”作为五项职能之一,再次被重点强调。

在官方政策推动的大背景下,企业集团财务公司承担司库中的资金管理、账户管理、授信管理等职能,让业务推动的主动营销,转变为政策落地执行,从企业角度看,降低了获客成本。

二、客户来了,应该做什么?

金融机构如果要树立市场地位,一般需要两个阶段,第一个阶段是吸引客户,第二个阶段是固定客户。如果吸引了客户,不能固定客户,缺乏核心客户,这就只能说有了一堆有好感的过客而已。不少企业用“客户转化率”这个词,来描述这两个阶段过渡程度的指标。如果指标值低,某家金融机构在市场中就很难做到长盛不衰。

吸引客户需要宣传,类似广告。不管什么形式的广告,都要解决降低两个成本的问题,第一个是降低吸引客户关注产品的成本,另一个是降低说服关注了产品的客户做出购买行为的成本。拓展解释这两个成本可以这样理解,第一步是吸引用户关注产品、乃至试用产品,第二步则是要留住用户长期地使用产品,也就是从新客转化为熟客。

很多营销类的书籍,单纯扩大了第一步的作用,以为

只要营销做得好就行,但如果产品本身没有过硬的质量,第一步做得好也没用。花了很多财力、物力和精力吸引过来的用户,很快会在体验中发现不如己意而又离开,导致在第一步付出的成本没有转化成企业的护城河并积累起来,而是发生了经济学上所说的“租值消散”。

说的简单一点,第一步做得再成功也是虚的,这也能解释为什么营销常常会让人觉得如同诈骗的原因,客户会觉得,你说得天花乱坠,让我来用你的产品,最后和预期的相差甚远,有被骗的感觉。所以这两步都重要,不能只研究第一步,甚至忘记了第二步。

三、财务公司面对的局面和应对策略

财务公司作为金融机构,为成员企业提供的服务包括人的服务和系统的服务。如果进一步细分,人的服务可以分为两类,一类是信息传播服务,包括营销宣传、业务宣传或者在办理业务的时候提供的业务介绍;另一类是处理业务需求,包括资料审查、收费性咨询顾问或者提供办理具体业务。

信息传播服务可以通过上门、电话、网络等渠道进行宣传,介绍国家和集团的政策主张、财务公司的服务理念 and 方式、业务办理流程和方法、收费标准及办理要求。

公司推行的首问负责制是一个好的解决办法,让客户只联系一个人,然后由这个人服务对接公司内部各个信息渠道,得到相对合理的答案之后,向客户答复并提示客户下次可以直接找到能够解决这个问题的专门负责的人进行后续交流。这种一站式服务,能够更好地导流客户提出的诉求,能够更高效地协助客户解决问题,从而提升服务质量。但任何政策的维护都需要有制度的配合。落实首问负责制,更要将解答过程中遇到的问题进行记录,在公司层面进行汇总,形成标准的解决方案,并做好记录。这样才能提供客户回访时,了解服务的水平和质量,发现服务中的问题,同时也能通过积累解答问题的答案仓库,更标准、

高效地解答同类客户的问题。

处理成员企业的业务需求，需要多种生产要素的配合，合格的人员、高效的软硬件系统、丰富的资料库和流畅的审批处置流程，有了这些资源，就能够实现快速准确的解决客户的问题。

有一种超预期服务的理念，是说客户需要办理某一项业务的时候，服务人员可以提供其他配套的服务或者推销一种新服务，更优解决客户的需求。

这个理念需要正确理解其内涵。客户的需求是其在日常工作中为了快速解决问题而提出的，而客户服务人员需要充分了解需求背后的需求，也就是需求成因、背景和目标。要以实现客户目标为目的，而不是超水平地实现更高的目标。

时常会听到一个观点，就是要不断创新，淘汰旧技术，采用新的高级技术，比如汽车领域常说淘汰燃油车采用电动车，工厂要全天候自动化生产线取代人工，生产产品要用更环保的生产线取代有污染的生产线。总体来说，世界一定是朝着更进步、更有利于人类生存角度发展的，但发展需要有一个阶段，新技术取代旧的技术的时候，必须能够实现新技术的成本接近旧技术的成本，能够在市场上良好地实现新旧替代，这样才能够实现平稳过渡，不会出现所谓的经济周期由繁荣到衰退和萧条。否则不尊重市场规律，在新技术还没有实现产业化，也就是实现较低成本的时候，一刀切地淘汰旧技术，最后采用较高成本的新技术，进而传导到社会产业链的各个环节，造成整个社会成本的增加，最后出现供应链上的部分相对弱势企业入不敷出、难以为继，造成了经济的衰退。

金融机构服务客户的时候，也要遵从成本理念，将为服务的水平达到实现客户需求收益恰好匹配的程度。这样才既能解决客户问题，又能降低服务成本，让服务更高效、更长久。举一个常见的例子，客户需要开立保函，我们为客户提供保函的时候，需要一张可以防伪的保函用纸。这张纸的质量达到什么程度能够满足客户的需要？防伪纸张有很多种，几元、几十元，乃至上百元的用纸都有，但不是越贵越好。根据客户的实际需要，如果他们就是采用邮寄的

方式给受益人，担心的就是邮寄途中和日常保管时不要輕易浸湿和影响文字阅读，只要保证纸张不轻易损坏。根据这个需求，我们选择成本恰当的纸张，就能够实现客户服务和公司成本最低的双赢。

类似的例子也很多，用这个理论框架也能解释很多传统上的管理学心灵鸡汤，譬如木桶理论——并不是桶的所有木板都要越长越好，要每块板子长度都均衡地满足需求。使服务能恰到好处且长期稳定，而非单纯多给到让客户不想要为止，只有匹配才是服务的最优状态。

四、金融服务质量的内涵

金融企业是给客户id提供融资便利，能够将资金收益最大，融资成本最小，风险防范适应客户的需求和能力。金融企业需要去主动经营风险，然后才能实现经营目标，不能单纯厌恶和规避风险，而是识别风险、利用风险和分散风险，才是金融企业和风险的共存之道。

从服务客户的角度，为客户服务就是利用金融机构的信息优势，为客户寻找成本最低的风险规避方法和解决方案的过程。如果客户不能支付较高的成本，也必定无法获得更低的风险防范手段，规避了所有风险只能获得无风险的低利润。这就是所谓的风险和收益匹配，也就需要我们深入了解客户的经营目标，并与之匹配。在这里，匹配的含义是我们提供服务增加成本与客户因此增加的收入相匹配，即要让收益等于增加的成本和承担的风险，最终才能实现利润在当下的最大，实现共赢，这也是“共赢”的经济解释。

服务质量也要匹配客户的需求。任何单方面增加成本不增加收益的提供服务都很难长期持续，最终都会因为一方降低意愿，反而影响了双方长期积累的良好合作基础。

总之，要坚定不移地提升服务质量的大方向不变，将服务水平和客户的需求相结合，将服务成本和客户的经营目标相结合，将服务的长期化和合作的长期稳定相结合，才是金融机构建立品牌、实现长期稳定的经营目标的最优之路。

打造“通财五一”党建品牌 擦亮党建经营融合“名片”

通用技术财务公司加强和改进企业思想政治工作创新案例

霍杨 宋现蕾 [通用技术财务公司党群工作部]

一、案例背景

通用技术财务公司作为通用技术集团唯一持牌的非银行金融机构，肩负着集团资金管理中心的重要职能。在日常工作中如何更好地推进党建经营融合，以高质量党建引领保障高质量业务发展，打造服务型财务公司成为公司发展中的重要课题之一。

2022年初以来，财务公司党委提出立足公司在集团“1699”战略布局中“资金管理中心、司库平台与服务”的职能定位和“产融结合、服务主业”的经营理念，深入开展“党建+”工程，将服务意识融入党建工作之中，从“干出特色”到“创出品牌、形成模式”转变，着力打造“通财五一”党建品牌，即：凝聚一个思想共识，实施“党建+领导力提升”工程，以高质量党建引领保障高质量发展；组织一系列党建共建活动，实施“党建+服务创新”工程，搭建党建经营融合桥梁；签订一批廉洁风险联防联控承诺书，实施“党建+廉洁防控”工程，与各单位共建廉洁文化；搭建一套学习交流平台，实施“党建+人才队伍建设”工程，促进各方成长成才；宣传一系列工作成果，实施“党建+品牌建设”工程，服务集团和成员单位提升影响力。目前，财务公司正在全力以赴打造“通财五一”党建品牌，并朝着集团系统党建精品工程的方向努力。

二、主要做法

(一)凝聚一个思想共识，实施“党建+领导力提升”

工程，以高质量党建引领保障高质量发展

第一，坚持政治高标站位。认真落实“第一议题”要求，召开党委会及时学习习近平新时代中国特色社会主义思想、学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，编发学习《党的十八大以来习近平总书记关于金融工作的重要论述摘编》，做到及时跟进学、全面系统学、联系实际学；抓好党委理论中心组学习研讨；充分利用党支部“三会一课”、主题党日活动、纪委案例案情通报会等多种学习载体不断提升干部员工的理论修养，加强党性锤炼，做到学思用贯通、知信行合一，成为广大干部员工理论武装、指导实践、推动工作的重要思想源泉和行动基础，以确保公司广大干部员工以高质量党建引领保障高质量业务发展的政治站位更加坚定鲜明。截至2022年9月，本年内公司已先后召开党委会27次，纪委会9次，组织党委理论中心组学习4次；各党支部累计召开党员大会11次、支部委员会29次、党小组会25次、党课10次、主题党日活动36次。

第二，坚持党的全面领导。坚持“两个一以贯之”，发挥党委领导作用，将党的领导融入公司治理各环节，把方向、管大局、促落实。在完成党建工作要求进章程的基础上，持续修订公司党委决定的重大事项清单、重大经营管理事项清单，形成了重大权责事项决策流程清单，其中党委决定的重大事项38项，重大经营管理事项33项，除董事会授权事项外，29项重大经营管理事项需经公司党委前置讨论研究后，再提交至董事会、股东会审议，各治理主体的权责边界更加明晰。各项重大管理事项的科学民主高



财务公司助力中纺标成功登陆北交所，成为相关领域第一股

效决策，保障了公司全面聚焦资金管理深化和金融服务提升，发挥资金管理中心平台功能，推动高质量发展，有效降低资金成本、提高资金使用效率、优化资金配置能力，推动形成了价值创造、产融结合、服务主业的战略格局。

第三，坚持提升党建质量。公司党委针对联合党支部的特点，既与党支部书记签订党建工作目标责任书，又与党支部所覆盖的部门负责人签订党建工作目标责任书，责任书内容坚持定量为主、定性为辅，压实了党建工作责任。定期听取党支部书记抓党建工作情况汇报，加强工作督导。公司党委下辖所有党支部实现“五星党支部”全覆盖。

（二）组织一系列党建共建活动，实施“党建+服务创新”工程，搭建党建经营融合桥梁

第一，抓党建经营融合有创新。为推动党的建设与公司改革发展深度融合，为公司营造良好的创新氛围，2022年，公司组织开展了“喜迎二十大 扬帆再起航”第二届员工创新大赛，助力公司改革发展。经过层层筛选，共有22个业务创新、管理创新、科技创新、党建创新类项目获得立项，项目不仅涉及公司内部提质增效，而且涉及与成员单位合作开展的业务创新，年底公司将根据各项目成效进行评审激励。通过开展创新创效活动，公司成功上线CIPS标准收发器，参与跨国公司本外币一体化资金池试点业务，并开展数字人民币试点，在集团系统首次实现数字人民币交纳党费，拓展了数字人民币应用场景，为数字人民币在财务公司的规模应用奠定了基础。

第二，抓调研共建交流有动作。公司围绕服务集团高质量发展这一主线，通过与成员单位、外部金融机构开展系列共建交流活动，搭建党建业务融合桥梁，引领推动业务更好发展。2022年初以来，累计开展内外部调研共建交流几十次，与中化财务公司、工商银行北京分行、农业银行大客户部、中国银行北京分行、平安银行北京分行、中信银行国际业务部以及集团财务部、安全质量监督部、机床公司、通用医疗、中仪公司、数科公司等多家单位开展共建交流活动并实现多项党建共建活动成果落地。其中，与工商银行北京分行共建推动工银香港首次给予香港资本公司5000万美元信用授信额度；与农业银行大客户部共建推动宝石花并购贷款首笔提贷与同业“同力丰”产品合作实现落地；与平安银行北京分行共建推动票据质押式回购业务实现落地；与中信银行总行国际部、北分国际部，工商银行北京分行等共建推动CIPS首单“账户集中可视”、工行系统首笔CIPS标准收发器跨境人民币集中收汇业务、司库模块功能优化、衍生品集中询价等业务实现落地；与集团财务部共建推动司库体系建设与通财云统一部署、统一建设取得新成效；与安全质量监督部共建推动对集团绿色产业的金融服务业务并成功落地首笔绿色票据。通过围绕同业业务、信贷业务、投行业务、国际业务、司库系统建设、数字人民币、党的建设等领域开展交流，不断强化服务意识、提高服务质量、促进业务开展、提升行业地位。

第三，抓服务集团主业发展有措施。公司坚持将共建交流成果转化为服务集团主业发展的具体举措。一是发挥公司财务顾问作用，助力集团多支债券发行，票面利率处于同时期发行的较低水平，较市场低10个BP，同时10亿元用途类科创票据为央企首单。二是首个境外项目保单在中机匈牙利光伏项目落地，实现了保险份额百分之百回分到中国市场的成果，既节约了保费，又为该项目提升了保障。三是优化外币跨行归集流程，为成员单位成功办理首笔外币跨行归集业务，实现了非直连银行外币资金当日上划、当日到账，为提升外汇资金归集度又添新手段。2022年公司荣获CIPS公司颁发的“CIPS标准收发器推

广先锋企业”称号。2022 年上半年为集团降本增效额约 5.2 亿元。

(三)签订一批廉洁风险联防联控承诺书，实施“党建+廉洁防控”工程，与各单位共建廉洁文化。

第一，抓廉洁风险防范。公司党委围绕廉洁文化建设制定 22 项具体举措，明确了公司党委、纪委、各支部、各部门在廉洁文化建设中的责任，要求各支部、各部门 2022 年至少与外部单位开展 1 次廉洁文化共建，巩固“私事不沾公、公事不超标、示范作用好”的营商环境。坚持防范于未然，梳理公司廉洁风险防控清单，结合风险表现形式制定防范措施 11 条，采用“清单式”管理，与监察机关有权管辖的 101 个职务犯罪一起“上墙”示范，强化源头管控，把反腐败的关口前移，提升履职人员的经济和廉政防范能力，促进各级工作人员“依法履职，秉公用权”。

第二，抓工作作风转变。公司党委研究制定《财务公司开展“担当作为”作风建设专项行动工作方案》，推出 7 项具体措施。制定出台《财务公司进一步转变作风形象六项纪律规范》，从政治纪律、组织纪律、团结协作、工作纪律、行为形象、勤俭节约 6 个方面提出 16 项具体要求，进一步树立良好的公司作风形象，打造服务型财务公司。

第三，抓廉洁文化共建。2022 年 2 月，公司第三党支部与机床公司第二党支部开展了党建结对暨廉洁风险防控共建活动，签订了廉洁风险联防联控承诺书。4 月，公司第二党支部与集团审计风控部党支部赴香山革命纪念馆开展了廉洁文化共建活动。7 月，公司第一党支部、第三党支部分别与集团财务部党支部、安全质量监督部党支部开展了党建结对暨廉洁风险防控共建活动，签订了廉洁风险联防联控承诺书。8 月，公司党委与数科公司党委开展中心组联学并签订廉洁文化共建协议。活动参与各方共同学习廉洁文化，观悟警示教育宣传材料，牢记廉洁纪律，始终做到警钟长鸣、利剑高悬，从内心深处构建“三不一体”防腐机制。9 月，公司还积极参与财务公司协会举办的清廉文化朗诵演讲评比活动，通过拍摄报送清廉主题朗诵视频与各财务公司开展清廉文化交流。

(四)搭建一套学习交流的平台，实施“党建+人才队伍

建设”工程，促进各方成长发展

第一，拓宽学习渠道。一是拓展政治学习平台。通过党委会、党委理论学习中心组集体学习、各类参观学习、学习强国平台、国企学习网络学院培训课程、博看书苑和博看竞答等渠道，加强干部员工的政治理论学习，学习强国分数持续提升，博看书苑和博看竞答平均分、参与率排在集团系统内部党委前列；二是强化与外部交流。坚持走出去，与 10 余家外部单位就业务发展等多方面开展对标交流，与工商银行北京分行等机构召开外汇市场研讨会，不断提升公司专业化能力；三是鼓励员工自学。通过为员工办理喜马拉雅会员、发放读书卡等形式畅通员工自学通道；四是建立“通财学堂”。主动对接员工培训需求，形成“专业类+综合类”培训档案，打造“通财学堂”培训平台，累计开展培训 17 期。

第二，建设交流平台。将《通财》内刊、微信公众号逐步打造成财务公司与成员单位业务、学术交流的重要平台，累计制作《通财》内刊 6 期，每期邀请成员单位总会计师发表业务研究文章，邀请成员单位客户投稿，鼓励员工积极投稿，加强了各方业务、学术交流，提升了员工宣传工作积极性，宣传了公司品牌形象，有效服务了公司业务发展。微信公众号每周定期发布集团主业行业资讯、一周金融市场动态，每月定期发布资本市场月报、国际业务研究文章。

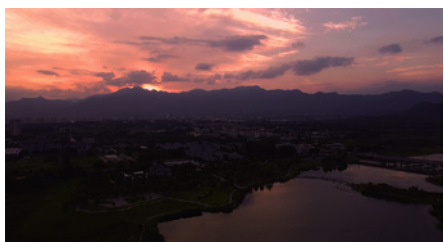
第三，激发人才活力。抓好国企改革三年行动，进一步推动公司真正实现“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”，2022 年上半年免去中层干部职务 1 人，降薪调岗 2 人，试用期考察通过 4 人，该用的用，该免的免，营造积极向上的选人用人导向。同时积极帮助员工成长发展，扩展员工保险保障范围，增加补充医疗保险的范围，开展应急救援培训、丰富群团活动，不断提升员工的幸福感和获得感，增强企业的凝聚力和竞争力。

(五)宣传一系列工作成果，实施“党建+品牌建设”工程，服务集团和成员单位提升影响力

第一，全力加强“通财”品牌建设。创新搭建“微、网、册、刊”四位一体宣传格局，围绕公司改革发展党建成果开展宣传，持续巩固壮大主流舆论；加大在金融媒体、财

夏荷秋云 远山碧水

——通用技术财务公司员工摄影合集



远山落日 史涛 [纪检稽核部]



长白山天池(南风景区) 赵岫 [金融服务部]



沐浴晨光 贾媛媛 [计划财务部]

云银



鱼鳞云



棉花云



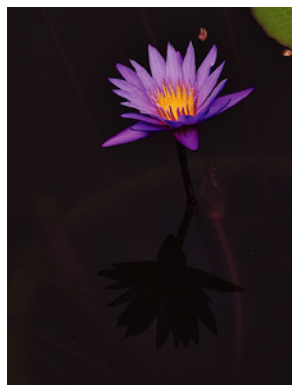
凤舞云



秋日·云 谌朝晖 [纪检稽核部]



夏荷 张伟红 [资金结算部]



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