

创新财务谋发展 提升质量促效益

——中航工业“财务管理与质量效益”论坛观点综述

■ 本刊记者 周愈博

2012年2月27日至28日,中国航空工业集团公司2012年度财务工作会召开,本次会议采用视频形式,中航工业集团所属单位代表共计1 300余人在北京主会场及全国97个分会场参加了会议。会议期间举办了财务管理与质量效益论坛,来自深南电路、中航工业成飞、中航光电、中航精机、天虹商场、中航工业黎明等单位的财会人员围绕“财务管理与质量效益”的主题进行了经验交流。

一、创新财务管理,融入业务运营

面对复杂的国内外环境,企业只有突破职能边界,融入业务运营,创新财务管理,才能提高质量效益,实现平稳健康发展。深南电路有限公司总经理杨之诚从“开源、节流”两方面介绍了其所在企业进行财务管理创新的实践和体会。在开源方面,深南电路以争取市场机会为着重点,将财务管理工作融入公司销售环节各个层面,在制定销售策略、形成报价指导、优化订单结构、收集竞争情报以及盈利预测推动内部改善等方面持续创新管理,协同市场部门取得了良好业绩。财务部门在接单前,制定盈利目标和销售策略;接单中,对标外部情报,及时优化成本;接单后,预测盈利能力,分解盈利目标,推动工厂进行成本控制,协助优化订单,并为未来报价提供指导。在节流方面,深南电路与业务紧密结合,持续深入推进战略成本管理,促进公司战略落地。一是降低采购成本及物料库存金额。从战略合作、选择时点采购、VMI采购、优化付款等方面降低采购成本。通过对客户需求信息的准确掌握,降低库存和在制材料金额。二是推进工序经营模式。财务管理在工序经营中的作用首先体现在KPI的设置上,由运营指标全部转化为经营指标,然后所有的KPI和工作行为均以工厂和工序的经营效益为导向,通过经营上的分析,确定工序成本费用管控的方向,实现毛利的上升。三是降低质量损失。提升公司标准与客户要求的匹配性,以降低质量过剩带来的成本。通过质量竞赛等活动,提升全员质量意识。通过精益六西格玛、QCC、零差错等活动,降低报废率,从而降低质量损失。四是加强信用管控,及时回收货款。五是



行VMI采购模式、建立海外资金池、引进新合作银行、与国内银行合作进行金融产品开发等多种渠道进行低成本融资。

通过一系列开源节流的财务管理创新,深南电路的经营效益与效率都得到了较大提升。由此,杨之诚谈了几点体会:首先,财务管理工作只有突破职能边界,融入业务流程,才能促进战略落实,创造更多价值。其次,财务管理要深入推进战略成本管理,以财务数据指标为引领,在企业发展的不同阶段不断创新财务管理工具,持续提升管理水平。最后,应通过推进工序经营,充分调动全员积极性,共同设立基层经营指标,保证公司经营目标的顺利实现。

二、优化成本管理,提升公司效益

成本管理是企业永恒的管理主题。产品质量可以引领市场,实现企业做大的目标;而成本管理则可以引领效益,实现企业做强的目标。中航工业成都飞机工业(集团)有限责任公司总会计师常金平介绍了成飞集团成本管理的经验及体会。一是构建以市场为导向的内部标准成本体系。由于受条件约束、方法缺陷、政策限制的影响,标准成本法在成飞集团的应用一直未能取得满意的效果。因此,成飞集团构建了新的内部标准成本编制方法:采用“目标成本法”倒推分解生产单位的目标成本,并采用作业成本法,以作业为纽带,以产品生产与资源消耗的因果关系为基础,将生产过程中的主

要资源消耗对象化、显形化,通过两次分配将目标成本中应由专业厂控制的成本最终分配到零组件(工序)中,采用“自上而下”分解、“自下而上”汇总、平衡,编制产品零部件标准成本。二是调整成本经济责任制模式。将专业厂经济责任制模式由“任务工时型”向“任务效益型”转变,在原有的以任务工时和部分成本费用指标进行评价的基础上,增加衡量专业厂价值创造能力的内部增加值指标(内部利润+人工成本费用),以调动专业厂主动控制原材料、加工费等各项成本费用的积极性。三是构建成本管理信息平台,提高管理效率。①改变成本核算与管理的基本工作模式,实现了从标准成本编制、结转 to 实际成本归集、分配全过程信息的无纸化传递。②与其他系统关联共享,基本实现了物流、信息流、价值流“三流”合一,为实现精准核算提供条件。③系统投入运行,极大地提高了工作效率和工作质量。四是全面推进成本工程,促进战略目标的实现。在推行精益成本理念的基础上,进行全价值链上的成本管理创新实践。

通过成本管理创新实践,常金平体会到:第一,内部标准成本是成本核算和成本管理的基础。第二,成本管理体系构建应导入先进的管理理念和方法。第三,集成、共享的信息化平台是管理的基础和手段。

三、跨越账本,深入流程

中航光电科技股份有限公司总会计师刘阳从财务管理本质、财务管理资源控制、如何面对专业化分工风险、财务管理外延、财务管理解决方案五方面对财务管理如何跨越账本、深入流程进行了探讨。

对于财务管理的本质,他认为,财务管理的本质是对资源的管理。财务管理者必须站在公司战略层面协助总经理对资源分配、流动、转换进行监控,并有针对性地提出管理模型,以解决公司在生产经营过程中出现的瓶颈。作为财务管理者,对公司的商业模式的制定或选择必须要有一个明确而清晰的判断。这是最重要的,也是财务管理者跨越账本、深入流程要过的第一关。

在财务管理的资源控制方面,他指出,商业模式一经确定,日常资源配置就非常重要了,是否能真正直接控制日常资源,是突破传统财务管理实现跨越账本、深入流程的关键性问题。企业高层、中层领导对于生产经营日常资源只能间接控制,真正能控制生产经营日常资源的是在基层工作的设计、工艺、采购、计划、销售人员,因为他们具有生产经营日常资源的直接初次分配权。因此,财务管理者在制定管理解决方案时,必须到岗位、到人员。

对于专业化分工,他指出,大多数制造企业的生产布局是依据产品工艺路线的特点而设置的流水线模式,其产生的

背景是专业化分工。这种专业化分工有两大风险:一是市场产品差异化与流水线生产模式之间的风险。流水式生产线是建立在少品种、批生产、标准化基础之上的,但市场客户的需求却是不断变化的,市场产品差异化是建立在品种多、批量小、个性化强的基础之上的,两个根本的基础之间产生了矛盾。二是专业化分工的排斥性风险。专业化分工越细,导致部门独立性越强,对部门考核又侧重专业化分工目标,所以一致性很弱。因此,企业在管理上谁能率先打破专业化壁垒,谁就能快速、健康发展。

他认为,应积极拓展财务管理的外延。中航光电派带有财务管理工具的人员到非财务部门工作,通过他们掌握相关资源的管理,进行财务管理工作,进而提高整体财务管理水平。同时,财务部门不仅调出专业人员,还调出部分专业工作。通过这一系列的措施,充分实现了专业化融合,取得了良好效果。

他指出,财务管理者要仔细分析数据与流程,寻找事物的发展规律,根据外部环境变化,结合内部资源管理,提出有针对性的管理模型,提供给总经理。财务管理者同总经理必须要有一个很好的沟通,应带着财务管理解决方案去沟通。

四、加强现金管理,提升营运效益

中航精机科技股份有限公司总经理雷自力介绍了其所在单位的现金流管理的经验。一是以强化财务预算管理为抓手,统筹规划现金流。通过年度财务预算报告的精心编制与落实加强预算管理;通过编制月度、季度现金预算平衡表来准确反映现金流状况,为财务决策提供有力依据。二是关注营业收入质量,加强经营性现金流入管理。首先是约定有利于公司的结算方式。针对不同客户的财务状况制定相应的信用等级政策,并通过强大的新品研发能力和良好的质量信誉提高公司与客户谈判的地位,促进该项制度的实施。其次是加强应收账款管理能力。通过建立应收账款回款情况月度检查制度与片区客户经理回款责任制,有效促进了应收账款的及时回笼。三是加强外购物资、设备的价格合同管理,采取多种财务支付方式控制现金流出。首先是规范经济行为,建立严格的价格谈判制度,控制外购外协价格。其次是采用信用证支付、开具承兑汇票、严格控制预付款项等多种方式延缓现金流出,从而减轻公司现金付款压力。四是通过实施VA/VE及项目成本控制,减少经营活动现金流出。新产品立项时,财务部会同技术中心制定新产品相应的目标成本;新产品设计定型后,财务部会同技术中心制定外协零件目标成本表,并会同采购部与外协零件供应商开展价格谈判;在新产品转批生产时,财务部编制产品实际成本表,分析与目标成本的差异并采取应对措施。五是降低财务费用,减少筹资活

动现金流出。首先是以产品出口业务为支撑,争取政策性银行支持。其次是以应收账款质押方式(应收账款保理),获取当地银行贷款。最后是缩短贷款期限,以降低财务费用。

他认为,公司生产经营过程实际上是从现金到实物再到现金的周而复始的循环状态,从这个意义上讲,做好现金流量管理工作必须做好上述业务循环过程中影响现金流量的各项专业管理,包括资金管理、成本费用管理、投资管理和价格管理等,因此,现金流管理工作又是一项全员参与的管理工作,每个部门、每个员工都应该提高认识,在各个环节做好现金增收节支工作,只有这样,才能真正把现金流管理工作落到实处。

五、强化管理会计,助力企业发展

天虹商场股份有限公司总会计师毛明华结合自己的经验对零售行业如何加强管理会计工作进行了探讨。他介绍到,为了应对市场竞争的挑战,天虹商场初步构建起了一套管理会计体系,在企业经营活动中发挥着越来越大的作用。一是实行恰如其分的轻资产战略。采取大部分店铺租赁、适当购置一些优质店铺的措施,既关注短期成本负担,同时兼顾公司长期的稳定发展。二是不断推进品类管理。首先,积极运用管理会计中的ABC作业成本法原理,得出品类经营投入与产出利润贡献的结果。其次,迅速识别顾客需求,及时发现市场机会,合理配置商品,有效应对市场竞争。此外,还实行品类经理制度,进一步激发了各层经营管理者的经营积极性。三是创造性地开展收益管理。从商品有效性、营销活动有效性、资源的利用与成本控制几方面挖掘增加创造价值空间,促进企业实现价值最优化。四是通过标准化、规范化管理,降低公司的学习成本。运用ISO9000来建立流程,确保连锁经营的规范化,将精益六西格玛工具运用于改进流程,以降低连锁的学习成本,增强内控、减少风险。五是通过目标管理让经营责任落实到人。通过平衡计分卡管理,从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个维度分解目标;通过预算管理体系,将财务维度目标分解到各经营单位,并且制定相应的考核方案;通过绩效管理体系,将平衡计分卡各维度目标、预算目标落实到各经营单位、职能部门与个人,落实到每个月、每个员工的行动中。

他指出,做好零售企业的管理会计工作,应以市场为导向,提高顾客与供应商的满意度,提高顾客与供应商对公司的贡献度,使经营活动形成良性的循环;应以价值创造为核心,更加关注流程的规范性、资源配置的合理性以及数据的有效性;应注重保持轻重资产的平衡、长短期目标的平衡、财务目标与非财务目标的平衡、领先指标与结果指标平衡;应积极地进行风险控制,既要保持资产的流动性又能控制经营

的核心资源,尤其应保持现金流的平衡;应构建业绩驱动的指标体系,从不同的角度揭示经营单位的关键指标情况,促使其及时做出调整,最大限度地保证目标的实现。

六、创新财务管理,提高质量效益

对于集团企业来讲,提升企业的质量效益需要财务管理由单一的成本管理模式向提升价值的集团理财模式转变,创新管理手段,最大限度地提高企业经济运行质量与效益。中航工业黎明公司总会计师任立新介绍了公司为提高质量效益而进行的财务管理创新实践。第一,强化预算管理,通过资源的合理调配,促进质量的提高及效益的增加。一是提升计量检测手段,促进质量效益提高。通过检测方面的技改项目的实施和计量站的建立,较大程度地提高了产品的任务掌控能力和质量水平。二是将预算与公司技术发展方向紧密结合,通过技术进步提高质量效益。财务与技术系统相互开展交叉授课活动,促进预算人员对公司技术发展方向的了解,使财务资源有的放矢。依托重大项目,为公司技术进步调配财务资源,积极推进产品质量的提高及科研产品的快速投产。第二,实施全价值链成本管理,提高企业质量效益。一是在采购环节,主要在供应商的选择和入厂复检上加大了控制力度。二是在产品制造环节,从成本控制主要关键点入手,深度挖掘价值链中的积淀成本,释放冗余空间。首先,降低废品损失,提高产出质量;其次,强化团队合作,提升项目质量;再次,提高装配质量,减少油料消耗;此外,优化软硬件配置,带动服务质量;最后,夯实基础工作,规范质量成本管理。第三,优化流程增价值,提高流程推进质量,提升管理效益。一是将内部物流划归财务系统管理,在内部物流体系内建立质量成本控制体系。首先,搭建组织机构,保障物流管理统一协调。其次,实施“三步计划”管理法,实现精益物流资源计划。再次,做强物流服务,创新物资管理流程。最后,积极开展“原材料精化工程”。二是优化组织机构,构建科学化的质量组织管理体系。成立质量管理部与产品检验检测中心,并在基层单位设置了质量科,使过程质量控制和质量改进能力得到了全面加强。三是构建售后服务体系,树立企业质量保障形象,促进服务产业发展。

他认为,构建有利于提高企业质量效益的财务管理体系必须做好以下工作:应围绕全价值链成本管理,通过预算管理突出资源优化配置,以技术创新带动产品质量的提升,以高质量的产品推动公司整体经济效益的提高;应围绕计划、生产、技术、质量、采购、服务一体化的价值链,加强成本管理;应运用先进的财务管理工具,将企业的综合绩效与个人薪酬相挂钩,将企业与员工铸成利益共同体;应优化企业的管理流程。■