

## 编者按

受欧债危机等的影响,国内外经济形势不确定性、复杂性不断加剧。为更好地实施“两融、三新、五化、万亿”的发展战略,中国航空工业集团2012年决定实施“质量效益年”活动,以实现规模经济与质量效益相辅相成、相得益彰,让质量效益成为加快发展的持久动力。在2012年度财务工作会上,中国航空工业集团公司副总经理兼总会计师顾惠忠做了题为“聚焦质量效益、创新财务管理,为集团公司经济持续稳定健康发展而努力奋斗”的工作报告,报告中对2012年财务管理工作的部署安排,对我国其他企业应对国内外复杂经济形势,提升企业质量效益具有较强的启发作用,本刊特摘要刊发。

# 聚焦质量效益 创新财务管理 促进我国航空工业稳定健康发展

顾惠忠

2012年是集团公司的“质量效益年”,集团公司工作的总体要求和改革发展的新目标是:全年实现收入、利润同比增长15%左右,力争全年实现营业收入3 000亿元、利润150亿元、EVA48亿元,经营活动现金流为正值。根据以上目标和要求,今年集团公司财务管理要重点抓好以下几个方面的工作:

## 一、坚持发展战略引领,全力促进集团公司经济的稳定增长

1. 以全面预算管理为抓手,努力完成年度财务经营目标。一要切实抓好年度财务经营目标的落实。各单位要高度重视年度预算与战略规划的融合,进一步修订完善“五年预算”和年度预算;坚持稳中求进的原则,统筹好长期预算和年度预算,将年度收入、利润、EVA及相关财务经济指标层层分解落实,努力做到全员参与和管理。二要积极推行财务对标管理。各直属单位要根据自身实际情况,选择国内外、集团内先进企业作为标杆,合理确定对标指标,促进各单位不断改进管理,做大做强做优,提升企

业竞争力。三要加强对预算执行的过程控制。定期分析预算指标完成情况及存在的问题,及时采取有效措施加以改进完善。四要完善预算执行的考核。要将预算目标的完成与业绩考核及薪酬、奖惩有效结合,从而确保年度各项经营财务指标的完成。各级董事会、监事会要根据职责,切实履行好对预算的审批、监督考核及奖惩等职责。五要切实抓好财政预算经费的管理。

2. 用足用好各项产业支持政策,促进产业发展和转型升级。一要加强国家对国家财政金融政策的学习研究,并主动参与有关政策的调研论证。二要积极主动争取国家各项支持航空产业发展的政策。三要积极研究落实国家各项税收优惠政策。现代服务业企业要研究分析营业税改征增值税的影响,提前做好预案。在依法纳税的同时,搞好税收筹划工作。四要继续加强与有关地方政府的合作关系。

## 二、坚持改革创新,加快财务管理转型升级

1. 解放思想,持续推进财务管理创新。各级财务部门一要以集团公司发展战略为指引,进一步增强战略意识、大局意识、市场意识、法制意识和价值创造意识。要根据建立一流跨国公司的要求,进一步提升决策支持能力、价值创造能力、风险管控能力、统筹协调能力、协调服务能力,将财务管理的理念和行动统一到集团公司的发展战略上来;要进一步开阔视野,既要关注企业内部,也要面向市场和客户,实现利益相关者共赢。二要适应市场竞争需要,既要关注事后核算和分析评价,也要努力实现事前预测、事中控制和事后核算分析评价的结合,主动拓展工作领域,延伸财务功能,实现企业价值的最大化。三要融入业务流程,增强对业务流程的认识和理解,坚持技术和经济的结合、财务和非财务指标的结合、业务和管理的结合,增强协同管理能力。四要实现业务管理型和战略管理型相结合、管理控制型和决策支持型相结合、资产管理型和资源管理型相结合、关注过去与关注未来相结合。通过深化财务管理转型,充分

发挥决策支持、资源保障、价值创造、风险防范作用,促进企业优化资源配置,推动企业做强做优。

2. 深化改革,完善母子公司财务管理体制。围绕建设与一流跨国公司相适应的财务管理体系的目标,按照集团公司建立战略管控和财务管控两栖型控股集团的要求,集团公司总部财务管理主要抓战略、抓管控、抓分配、抓协调、抓服务,特别是对财务战略、重大融资、市值管理、财务绩效、政策制度、内部控制与财务风险防范等重大事项的管理,而对直属单位、成员单位自主经营范围内的财务管理职能则要彻底下放。各直属单位财务部门要按照集团公司做实子公司的要求,面向经营发展搞好财务服务与决策支持,促进直属单位加快成为投资主体、融资主体和运营控制主体,保障各专业板块的快速发展。

3. 主动作为,全力推进各项改革的顺利实施。一要进一步提高对自主创新的认识,全力支持保障企业自主创新投入。各级财务部门要统筹安排财力,全力支持企业新产品研发及自主创新。集团公司将继续利用创新基金、专项拨款、贷款贴息、优惠贷款及担保等政策措施加大对自主创新和重大项目的扶持、投入力度。二要积极参与资本运作及并购重组工作。相关单位财务部门要主动参与资本运作与并购重组中的资产清查、资产评估、审计、税收筹划、债权债务划转、盈利预测、事业单位资产转性等工作。同时要高度重视上市公司投资者关系管理,强化市值管理,严格规范上市公司关联交易及信息披露,规范和完善上市公司分红办法,完善公司财务治理,促进上市公司市值的持续稳健增长。三要根据当前集团重组中管理关系和产权关系交叉的实际,研究制定板块之间相互持股和产权关系、管理关系交叉情况下的财务管理与利益分配办法,进一步完善产权关系、理顺管理关系,不留管理死角。四要积极适应投资主体

(产权)多元化的变化,在关注外部投资者利益的同时,加强沟通协调,切实维护集团公司权益。五要积极参与科研事业单位改革方案的设计,研究解决改革中可能出现的财务税收问题,积极争取相关支持政策,做好财务顶层设计,积极稳妥地促进改革。六要谋划境外财务战略,构建境外财务管理体系。各级财务部门要进一步开拓国际视野,努力学习,积极参与相关工作,努力提高跨文化、跨国界财务管理水平,从而将集团公司建设成具有国际竞争力的跨国公司。七要妥善解决企业上市剥离辅业资产等历史遗留问题,通过预留补偿金、主业承担部分辅业资产的债务、按市场价格开展服务以及加快辅业资产改革等方式,切实提高辅业资产和实体的生存发展能力,促进改革的顺利进行。

### 三、坚持深入实施战略成本管理,促进集团经济效益的稳步提升

1. 以战略为统领,创新成本管理。“质量效益年”活动的一项重要内容就是开源节流、增收节支、降本增效。开源节流首先要抓开源,增收节支首先要抓增收、抓市场开拓。各单位及各级财务部门要进一步树立战略成本意识,将成本管理纳入公司战略管理的范围,将关注成本管理与关注企业市场开拓和提高核心竞争力相结合,通过制订财务激励政策办法等,鼓励和促进企业进一步开拓市场,扩大收入规模,从而降低单位边际成本,进一步提高经济效益。

2. 以全价值链为着眼点,积极推进全员、全过程成本管理。各单位要努力推进贯穿研发、设计、采购、生产、质量、销售、经营管理、物流、售后服务等企业运营全过程的成本管理。各级财务部门要协同相关部门大力推进成本管理创新。在研发管理上,要实施从立项、可研、概算以及预算控制的全过程管理。在设计管理上,要大力推进目标价格

与目标成本管理,从源头上抓好成本管理,逐步推进全生命周期成本管理。在采购管理上,集团公司要进一步加快建设 and 推广集中采购系统,各直属单位要结合实际,研究加快实施对铝、钢、标准件、刀具、量具等大宗商品的集中统一采购,积极推进比价采购、招标采购,实现阳光采购,切实降低采购成本。在生产管理上,要制订相关财务政策,积极促进采用新工艺、新技术和新材料,优化生产工序与作业流程,狠抓均衡生产,提高生产效率,努力降低生产成本。在物流管理上,要积极利用中航国际的物流、供销平台,减少低效、无效库存配件,降低储运成本。在质量管理上,要通过支持技术革新等来进一步提高产品质量,努力减少废品损失。在人力成本管理上,要进一步完善绩效管理,确保收入、利润增长高于人工成本增长。在费用管理上,要大力提倡艰苦奋斗、勤俭办一切事业的优良传统,在提升管理效率、确保正常经营管理活动的前提下,从严控制非经营性费用支出。

3. 以管理创新为突破口,促进价值创造。各单位要将流程再造、精益管理、6S管理、综合平衡计分卡等管理创新工具与成本管理和企业价值创造紧密结合,尤其是要充分发挥管理会计在经营管理和成本管理中的作用,各级财务部门要积极支持和推进管理创新,从而进一步提高效率、降低成本、创造价值。要将战略成本管理和成本点滴行动相结合,大力推进全员合理化建议活动,促进企业从单纯成本节约型向价值创造型转变。

4. 以市场为导向,努力提高成本价格管理水平。各级财务部门一要在成本核算的及时性、准确性、科学性上下功夫,搞好成本分析,及时提出改进建议和意见,促进企业成本管理水平的不断提高。二要积极适应市场竞争的需要,完善集团公司内部军品价格管理和结算办法,进一步规范军品收入确认,

有序推进军品目标成本和目标价格管理,努力提高军品的市场竞争力。

#### 四、坚持经济运行质量优先,强化现金流管理和EVA管理

1. 持续加强现金流管理,全力保障集团公司经营发展和重点项目资金需求。一要进一步完善三级融资体系。集团公司将进一步完善融资战略和规划,坚持融资主体多元化、融资渠道多元化及融资内容多元化的原则,集团公司总部在加强对融资的统筹规划和管控之外,要充分发挥直属单位、成员单位的融资主体作用,从而提升集团公司的整体筹融资能力。除了从金融机构筹融资外,集团公司还将适时通过债券市场和其他渠道进行低成本融资。二要牢固树立“现金为王”的理念,进一步加强对现金流尤其是经营活动现金流的管理。要规范和加强现金流的预算管理,扎实有序地推进现金流的月度、季度、年度预算。各单位要通过有效措施,确保全集团年度经营活动现金流为正值,重要盈利单位要实现经营活动现金净流量大于净利润。近三年经营活动现金流为负值的单位要制定切实可行的措施来实现由负转正。各直属单位要制定出具体措施和目标,定期检查分析,集团公司拟将现金流管理列入绩效考核内容。

2. 持续做好应收款项和存货清理处置工作,提高资产周转率。各单位要进一步加大对应收款项和存货占用的清理力度,对三年以上的应收款项和存货原则上年内必须全部清理处置完毕。对一年以上的应收款项和存货也要积极研究对策,明确清理目标和具体措施。此外,要继续加强对平均应收款项、平均存货、期间费用占营业收入比例、销售成本率以及资产负债率五项指标的控制与考核。同时,集团内部企业之间要相互支持、密切合作,努力做到及时支付货款。

3. 深化产融结合,促进产业发展。

一要继续深化与各金融机构的战略合作,做好银行授信额度的合理配置和有效使用,努力实现融资渠道的多元化。二要继续推进集团公司内部资金集中管理工作,进一步提高集团公司资金的使用效率和效益。同时要加大融资工具创新力度,做好内部融资服务。中航投资上市后,财务公司等金融企业要进一步加大对集团主业的支持力度,促进集团公司各项事业的发展。

4. 转变经济发展方式,全力提升EVA管理水平。当前EVA增长难度大,关键是利润增长慢,资本占用大,资产利用率不高,投资回报率低。为此,各单位一要在EVA指标的改进与完成上狠下功夫,狠抓影响EVA的关键因素和关键指标,采取切实有效的措施,努力提高投入产出比,全面提高资产使用效率,持续提高EVA。二要真抓实干,提高投入产出和投资回报率。各有关单位要努力改变大而全、小而全的做法,通过专业化整合、社会化协作及内部配套等减少资本投入;要平衡好能力建设与投入产出的关系,平衡好短期EVA和长期EVA的关系,在积极争取国家资本投入的同时,关注投资回报与EVA能力的提升;要积极探索尝试“售后回租”等融资方式,努力实现轻资产运营。三要进一步完善EVA考核奖惩办法。集团公司要继续实行经营业绩考核及薪酬与EVA目标完成情况挂钩的做法,实施不同类型单位的EVA分类考核,促进全体员工树立价值创造意识,培育价值创造文化,促进企业价值的不断提升。

5. 进一步加强投资管理,努力提升投资回报能力。一要严把投资关。各级财务部门要积极主动参与长期投资、固定资产以及技改资金投入的财务论证评估工作,要把EVA、现金流生成能力和投资回报率作为评估投资的重要指标。对不具备竞争优势、超出财务承受能力和投资回报率低的项目,各有关单位要认真梳理,该停的停,该调整的调整。

对重点工程技改项目和能尽快产生效益的项目,各级财务部门要确保资金供应,促进加快工程建设,尽快转化为生产力和经济效益。二要加快对低效投资的处置整顿工作。对财务决算中反映长期无回报的投资项目,集团公司将责成财务部门和有关部门成立协调机构进行清理整顿,集团公司专职董事、监事要积极参与相关工作,并加强监督检查和指导。三要切实加强对外投资企业(项目)的财务管理。在完善投资企业(项目)公司治理结构的基础上,各级财务部门要规范和加强对投资企业(项目)的财务管控及监督检查,抓好财务负责人的委派,努力提高投资企业(项目)的管理水平。

#### 五、坚持防范风险,全力推进内部控制体系建设

1. 统筹规划,全面推进。一要从发展战略和公司治理的高度重视内部控制。在发挥董事会、监事会在内部控制中的主导作用的同时,各级财务部门要具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。各有关上市公司和各试点单位要严格按照国家有关规定,结合自身实际,深入实施内部控制基本规范和配套指引,力争2013年在全集团实施内部控制基本规范和配套指引,建立健全集团公司三级内部控制体系。二要在健全完善各级财务管理制度和内部控制制度体系上狠下功夫。按照“体系完整、内容合规、控制有力、评价科学”的原则,提升各项财务管理制度的全面性、科学性、有效性。努力做到各项管理工作有章可循、有章必循、违章必究。三要狠抓整改工作。对国家有关部门、监事会、审计、财务决算等各类检查中发现的问题,各有关单位要切实抓好整改工作,建立完善防治“小金库”长效机制,对弄虚作假、屡查屡犯和严重违反财经纪的行为,集团公司将按有关规定给予严肃处理。

2. 突出重点, 加强关键环节的风险管理。一要全力防范财务风险。各单位要加强对宏观经济形势与政策的动态研究, 建立健全财务预警体系, 及时发现、防范财务经济运行中存在的重大风险。各有关直属单位对长期亏损、严重亏损企业和高负债率企业要采取切实有效措施, 努力防范现金流断裂产生的系统性风险。同时, 各相关单位财务部门要主动参与境内外并购重组工作, 并采取有效措施, 努力防范并购重组中的财务风险。二要高度重视汇率风险、利率风险和金融衍生品投资风险管理。各相关单位应从经济发展、业务需要及防范风险出发, 适度采用远期交易、期货、期权、掉期等套期保值工具, 努力防范外汇资产损失和利率变化带来的融资成本上升问题。当前尤其要特别注意在贸易物流、融资等业务中防范金融诈骗。要规范审慎地开展金融衍生品业务, 任何单位不得超出套期保值的范围进行金融衍生品投机活动。财务、信托、租赁、证券、期货等单位, 要严格执行国家有关规定, 完善内控和风险防范机制, 努力避免和减少各类金融风险的发生。三要高度关注集团公司境外资产财务管理, 加强海外企业的财务管控。在认真学习借鉴所属境外企业先进管理经验的同时, 贯彻落实好国资委有关规定及集团公司《境外资产财务监督管理办法》的要求, 建立完善相关制度办法, 尤其是要加强境外企业财务负责人的委派和管理。四要继续加强担保管理, 进一步完善三级担保体系。各单位要严格执行国家和集团公司的有关规定, 努力防范担保风险。未经集团公司和直属单位批准, 严禁对集团公司外任何单位进行担保和提供任何形式的融资。

3. 发挥监管合力, 持续完善经济运行监督体系。一要进一步规范股东会、董事会、监事会和经营层在企业内部控制和全面风险管理中的职责权限, 完善股东会、董事会、监事会及经营层议事

规则, 充分发挥董事、监事的监督指导作用, 努力防范重大决策风险。二要建立和完善集团公司内部经济运行监督体系。各级财务部门要在促进发展、搞好管理和服务的同时, 进一步发挥财务监督作用, 积极会同审计部门、纪检监察部门和法律事务部门, 持续完善“四位一体”的经济运行监督体系, 提升集团公司内部控制和全面风险管理水平。

## 六、坚持规范高效, 深入推进财务管理“五大体系”建设

1. 继续抓好财务会计基础规范达标升级工作。一要完成达标升级验收工作。今年, 集团公司要在抽查成员单位达标验收工作的基础上, 开展直属单位财务会计基础达标升级工作, 同时督促未达标的成员单位加强整改。二要进一步提高会计信息质量和效率。努力提高会计信息的及时性、准确性、有效性。从2012年四月份起, 集团公司将对营业收入、现金流等重要会计信息实行旬报制度, 到六月份实现日报制度, 有条件的直属单位、成员单位可尽快实行周报、日报制度。三要进一步推进财务会计信息在单位内部适度共享。要根据发展、业务和管理的需要, 使各级领导、业务及管理部门更多地了解财务会计信息, 努力提高财务会计信息利用率, 更好地为董事会、监事会和经营班子改进管理、科学决策、监管控制及考核服务。四要积极开展财务管理“五大体系”建设达标评级活动, 2012年各直属单位、成员单位力争达标率80%, 各单位要按达标评级细则和标准, 逐项查找差距, 切实推进“五大体系”建设。

2. 切实提升财务信息化水平。一要总体规划, 明确目标。要在过去十年财务信息化建设的基础上, 力争在两年内建立起满足集团公司经营发展需要的、具有国内先进水平的集团公司财务管理信息系统。二要大力协同、积极推

进。要继续加强与国内一流软件商的合作, 进一步提升系统功能, 在年内完成核算与管理软件的统一。三要在满足保密要求的前提下, 基本实现集团公司直属单位及各成员单位的财务信息系统的联网。同时各直属单位和成员单位在年内要完成财务信息系统与ERP或单位内部信息管理系统的有效结合, 达到与科研生产和业务的高度融合, 实现财务信息与各级经营者及相关生产经营部门的适度共享, 努力建立面向决策支持并与ERP相集成、上下联通的财务信息网络, 从而更好地为单位改进管理、经营决策及业绩考核服务。

3. 进一步加强财会队伍建设。一要根据集团公司关于干部队伍建设的要求, 进一步推进财会干部队伍“十、百、千、万”工程的建设。今年力争集团公司全国会计领军人才后备资格人选达到10人。继续考核选拔一批中青年财会骨干赴国外读EMBA, 到年底累计人数力争达到50人以上。积极鼓励在职财会人员攻读会计硕士和其他管理硕士学位。二要切实抓好总会计师队伍建设。要努力抓好各级总会计师的配备、培训、述职、考评等工作。按照集团公司的总体要求, 年内基本完成直属单位和符合条件的成员单位总会计师的配备, 并积极推进项目总会计师制度。三要努力将一批70、80后优秀年轻财会干部充实加强到各级财会领导岗位。要在培养财会人才的同时, 努力吸引各类技术、管理人才充实加强到各级财务部门。要继续推进总会计师交流、财务部门人员和其他管理部门人员的交流、财务部门各业务岗位之间及领导分工的交流。同时要进一步加强各级财务人员的培训工作, 努力建设一支具有国际化视野、专业水平强、综合素质高的国内一流的财会队伍。■

(作者单位: 中国航空工业集团公司)

责任编辑 周愈博