

基于ACS体系全面提升 财务分析管理工作

方世力 范晓飞 邢志娜 姜慎 李萍

财务分析是以会计核算和财务报表等资料为依据,采用一系列专门的技术与方法,对企业的经济运行情况进行分析和评价的管理活动。在企业发展过程中,财务分析利用其独有的职能为经营管理层提供各类数据的趋势判断,已成为企业决策程序中必不可少的组成部分,对促进企业健康发展有着非常重要的作用。火箭院自建ACS体系以来,以标准体系规范指导财务分析管理工作,并以此辐射院内的各项业务,推进财务分析由数据挖掘向决策支持转型,提高财经诊断能力,提升财经集成服务水平。经过多年实践创新,火箭院财务分析工作无论是数据的准确性、及时性,还是财务分析报告的流程、质量,均取得了明显的进步和提高。

一、基于ACS体系提升财务分析工作的具体做法

ACS体系作为一套以会计业务流程为基础、以标准化建设为核心的体系,包括对会计核算进行详细的规范,并提出了关键控制点;梳理各业务流程的控制要求,规范业务执行过程中风险点的控制措施;对预算执行、信

息披露和分析等财务工作进行系统规范;对财务信息系统的流程、授权、审批等控制要点进行梳理和固化,既符合现行企业会计准则对财务分析管理工作的要求,也满足于新时期下火箭院提升财务分析管理工作的需要。

(一)规范会计基础建设工作

做好会计基础工作是保证财务分析准确有效的根源,火箭院在过去的经营过程中由于缺少相关规章制度的约束与规范,存在自制原始凭证涂改、差错、审批流程不规范等问题,直接影响了会计基础数据的准确性,因此火箭院严格对标ACS体系会计基础工作标准,并结合实际情况分三个阶段提高会计基础建设。

一是对原始凭证进行重新梳理及设计。财务部门对标ACS-01会计基础工作标准,通过广泛征求各岗人员意见梳理出日常会计业务处理过程中较常出现问题的原始凭证,重新设计更加合理、规范的原始凭证类型、要素及审批流程。二是从源头予以制度化。财务部门组织修订了相关管理办法,从制度上进行规范,填补了相关规章制度的空白,组织修订了借款报销、经费支出等管理办法,从制度源

头上固化了原始凭证的格式、要素及审批流程,进一步消除财经业务盲点。三是将凭证信息化。财务部门充分利用信息化手段,实现了原始凭证填制、审核的信息化,凭证的审批流程全部系统内置,实现凭证全部上线运行,彻底取消手工表单形式,彻底杜绝原始凭证人为涂改、审批不全等不规范现象,切实提高了原始凭证填制、审批的规范性,以网上报销为例,其闭环管理体系如图1所示。

(二)开展跨部门分析编制模式

长期以来,火箭院存在着业务信息和会计信息两条线的管理模式,因职责界限的交错、模糊导致信息不能充分交融。针对这一问题,为更好地完成财务分析的编制工作,不断探索发挥业务部门和财务部门的双方优势,火箭院对传统的经济运行分析模式和方法进行了改进,使财务分析结果更好地为管理决策提供支撑依据。一方面,财务部门主动与基层单位联系,并以责任制的形式指定各位财务人员为基层业务联系人,对项目进行实时跟踪,从合同签订、项目立号、收付款进度、结算情况等进行全程跟踪,强化过程管控,定期与业务人员沟通

交流,运用横向、纵向等多维度的分析方法,尤其针对各基层单位在完成本年责任令中存在的问题进行风险分析,并提出可行性措施及建议。另一方面,针对业务部门与财务部门信息不同步的现象,对照ACS体系标准梳理相关业务流程,理清业务部门和财务部门的职责范围及权限范围,并在业务流程规范化的前提下,着力将各业务系统进行整合,通过打造业务与财务联动的信息平台,疏通信息传递渠道,实现财务和业务的闭环管理,为跨部门的财务分析模式打好基础。

(三) 科学开展财务分析专题研究机制

火箭院在财务分析工作不断深入开展的过程中,不断总结和借鉴内外外部财务分析工作的优秀经验,形成了自身特色的财务分析专题研究机制。首先,对于财务分析的选题,一方面要结合单位实际业务情况,在研究方向上要体现经营业务的发展方向,另一方面本着“集成服务”的原则,要结合业务部门提出的意见,有针对性地对业务部门重点关注的相关事项从财务角度进行分析。其次,火箭院为保障财务分析工作的有效开展及长效运行,规范了财务分析管理流程,将各财务分析编写任务进行细化分解,根据岗位职责明确分析编写人员、配合及审核人员,根据分析要求的紧迫性制定分析编制的时间节点。最后,为保障财务分析的质量及应用效果,财务分析报告由各负责人员审核把关后,通过内部期刊被推送至相关业务部门及单位领导,有目的地扩大财务分析的知悉范围,进一步强化财务分析成果的应用。

(四) 建立财经数据可视化平台

火箭院在ACS体系管理实践活动初期,虽然会计核算基本实现了电算化,但也存在许多问题,例如数据信

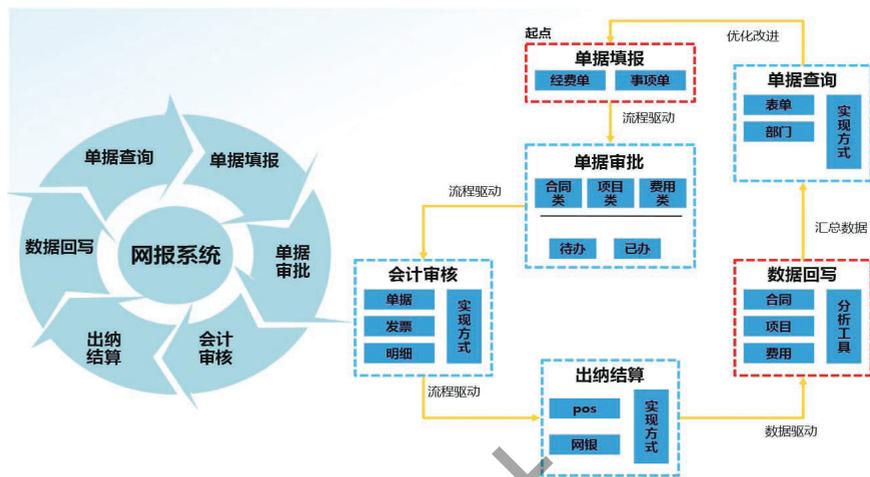


图1 网上报销闭环管理体系总体框架图

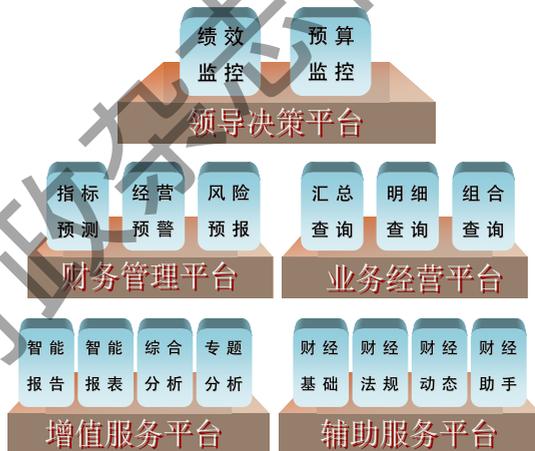


图2 财经数据可视化平台展现总体效果

息缺乏联动、重点信息缺少预警、数据可视化展现程度不足等。鉴于上述存在的问题,火箭院利用信息化手段巩固和提升ACS体系标准的应用效果,初步建立了财经数据可视化平台(如图2所示)。平台基于财务报表数据,整合本院及所属各单位的财务数据信息,建立了财务指标数据库,对经济考核指标和经济运行指标进行监控,采取趋势分析、对比分析、杜邦分析等多种方法实现财务数据的快速查询,用图形直接显示营业收入、利润总额、应收账款、存货、现金流等指标的状况及滚动预计状况,将数据分析

具体化、形象化、直观化。首次建立了经济指标的三级预警机制,自动生成预警信息,将重点关注指标分解至部门和型号层面,并进行明细排名和预警,以良好的人机交互界面向使用者和管理层展现经济运行状况,及时、多层次、多角度向管理者反映财务经营状况。财经数据可视化平台可以自动生成各部门、各项目的“财经智能诊断书”和“财经智能体检表”,自动生成各类财经报表、报告、图表、PPT等,基本涵盖了财务报表管理的各个方面,极大减轻了财经人员的工作量,财务报表编制时间减少60%,财经报

告编制时间减少30%，财经图表及PPT编制时间减少20%，提升了财务的整体分析及统筹水平。

二、ACS体系提升财务分析管理工作的效果

（一）财务数据准确性明显提高

火箭院结合ACS体系标准，在研究创新、充分论证的基础上，将好的经验做法和有效的技术手段以及对业务各环节的控制过程统一上升为标准，制定了会计控制标准体系的控制标准和认证标准，将会计控制融入业务全过程，实现了运用“标准”规范管理的目的，有效提升了会计基础管理工作水平。

以固定资产为例，通过建立完备的固定资产管理流程，从固定资产立项控制、购置审批控制、盘盈亏控制、减值控制、处置控制进行规范化管理，对每个固定资产实行卡片化管理，详细列明资产名称、资产编码、资产类别、使用部门、存放地点、使用时间等资产信息，同时，将这些资产卡片信息在资产管理系统中逐一登记，任何包括新增、调入调出、报废及出售等变动都进行核对，确保盘盈盘亏、固定资产减值等处理的及时性和准确性，保证固定资产的账卡同时变化，实现账、卡、物的一一对应，防止资产流失，保证固定资产的完整性、价值的准确性，使固定资产在资产负债表上的反映更为真实可靠，提高会计信息质量。

（二）业财融合深度进一步加强

通过跨部门分析编制这种财务与业务的互动，财务部门与业务部门沟通更加密切，财务分析工作由单点离散完成向系统协作完成转化。一方面使得财务人员随时掌握完成全年财经指标的重点和难点，结合实际核算与经费管理等工作，形成、提炼更具财务管理实际意义的分析方向，并提供

充分的财务数据支撑，及时为领导提供决策信息，另一方面通过与基层单位的沟通，业务部门根据财务部门提供的财务现象，深入挖掘和分析财务数据背后的业务工作管理情况，让各单位明确工作重点，以确保重点指标和短板指标的完成。

跨部门分析编制模式改变了过去只是针对财务数据进行分析的局面，财务分析的内容涉及到财务和业务两方面，在分析编制过程中按照分析内容由涉及到的相关部门进行配合编制，更好地完成了财务分析的编制工作，并且研究成果通过院平台最大限度地实现上、下层推送与分享，经过与院内各单位不同管理思想的交流和撞击，取长补短，通过“横向”及“纵向”的知识扩展，扩大了财务分析的影响范围，为管理思路、管理流程、管理手段的创新积累了大量素材，使财务分析结果更好地为管理决策提供支撑依据。

（三）建立了财务分析长效机制

财务部门将财务分析工作分解计划纳入年度工作计划中，并将各环节工作下发给相关责任人，保障财务分析工作计划的有效落实。

一方面，建立起了定期分析机制，主要采取财经运行分析会的方式，一季度主要关注上年资产分析、资金运行效率分析；二季度主要关注各项指标的策划分析；三季度主要关注结算、收款等情况；四季度主要关注各项预算指标能否完成。会议针对运行过程中暴露的问题及时提出意见和建议，对重点关键性财经指标发出“预警”，防范财务风险。另一方面，除进行定期分析以外，根据经营管理的需要，对内部经营管理的薄弱环节、专门事项或重大事项开展财务分析专题研究。在专题分析题目的选取上，力求将战略规划和年度重点工作相结合；在专

题研究过程中，及时提炼、总结财务分析模板，固化数据整理及分析方式，并持续开展以后年度的数据积累和分析。通过财务专题分析，强化了财务管理的核心作用，为单位战略发展和有效防范财务风险起到了较大的支持作用，同时也强化了财务人员参与经营决策的意识。

（四）实现数据洞察支撑管理决策

火箭院按照“为决策者提供支持、为管理者提供预警、为使用者提供服务、为记账者提供分析手段”的原则，开展建立了财经数据可视化平台。目前，该平台通过运用多维分析、敏感性分析、智能报表、智能报告、万能查询、管理驾驶舱等智能工具，实现了历史财务数据的采集与整合、展示与分析的功能，建立了主要财经指标数据库，可以从项目、合同、往来单位等多个维度进行数据统计、查询，方便业务和财务更好地进行月度策划及统筹，使趋势分析、指标对比成为可能。

通过该平台的建设，财务信息化建设任务由“数据采集”逐步跃升为“以财务分析为主的决策支持”，自动生成财经“诊断”信息，使预警更加及时、分析更加有效、运转更加流畅，帮助财务工作由“核算型”向“分析管理型”转变，将以往只有财经人员看得懂的报表数据和资金数据转化为业务语言，绩效数据实时传递给主管领导，为经营管理层提供管理数据高效的趋势判断及分析。

（作者单位：中国运载火箭技术研究院）

责任编辑 张璐怡