

编者按：近年来，中国航空工业第一集团公司(中国一航)在推进财务组织体系建设、加强资金管理、开展资本运作等方面积累了不少好的经验。本期选登中国一航北京青云航空仪表有限公司、中国一航航宇救生装备有限公司、中国一航金城集团有限公司有关理财经验的交流文章，供读者借鉴参考。

提高资金管理科学性 实现资金效益最大化

中国一航北京青云航空仪表有限公司

近年来，我公司财务工作紧紧围绕公司的经营发展，以集团公司财务规划为指导，按照五大体系建设的要求，积极推进各项财务管理工作，特别是在以内部控制和风险防范为重点的制度建设和资金预算控制等方面做了大量卓有成效的工作，增强了财务的服务与保障功能，促进了公司科研生产技改等各项工作的顺利完成。

一、加强资金管理制度建设，完善财务监督机制

近几年来，公司在2000年版《企业管理制度》的基础上对134项管理制度进行了完善和修订，其中包括《资金预算管理与财务收支审批办法》、《货币资金管理办法》、《会计凭证操作流程》及《采购与外协资金管理办法》等28项财务审计制度。

1、通过制定《货币资金管理办法》，详细规定了公司实行货币资金业务岗位责任制，根据部门和岗位的职责权限，确保办理货币资金业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同时规定公司财务部门负责管理货币资金，其他部门一律不得保留现金或设立银行账户，不得保存各种有价证券和票据。严禁未经授权的单位或人员办理货币资金业务或直接接触货币资金。将银行预留印鉴分开管理，以达到互相制约、互相监督的目的。

2、通过制定《会计凭证操作流程》，规范了现金领款、银行领款、备用金和转账等方面的流转程序和资金管理流程。如在现金领款业务流转程序上制定了如下措施：现金领款需由主管会计进行审核，主管会计审核后填制对应会计科目及明细，加盖附件章，并在主管会计栏处签章；主管会计将签章后的领款单交复核人员复核，复核人员复核后，在领款单复核处签章；主管会计与经办人员一同将复核后的领款

单，交资金主管审核，资金主管审核后，在领款单资金主管栏处签章；现金出纳确认后在领款单出纳栏处签章，经办人在领款单处签字，领取现金；付款凭证录入人员在当日录入机制凭证，并在制单栏处签章；现金出纳在当日登记银行日记账，并与机制凭证进行核对，在机制凭证出纳栏处签章；次日记账人员到资金室记账，并在机制凭证记账栏处签章，稽核人员在复核栏处签章；资金室装订。

3、通过制定《资金预算管理与财务收支审批办法》和《采购与外协资金管理办法》，规定了资金预算、财务收支审批和内部稽核制度，完善财务监督机制。财务预算严格按照公司章程、董事会决议和公司相关制度进行审批。对所有的资金支出必须严格按照公司的月份、季度及年度资金计划执行，并规定了资金审批权限。例如，财务各级领导按规定对收、付款凭证做到事前签字审核，审批人根据其职责、权限和相应程序对支付款项进行“联签”审批。会计稽核采取专职复核与相互复核相结合、领导审核与室主任复核相结合的方法进行。

二、实行资金预算管理，保障资金需求

1、重视资金预算的目标管理，促进公司经营目标的实现。将资金预算立足于公司整体预测和决策的基础上，围绕公司的经营目标，对公司的资金运动做出具体安排。在制定资金预算计划之前，首先是明确公司的战略目标，然后在此基础上编制年度预算，使公司预算与公司经营工作相互衔接，避免预算工作的盲目性。

2、对资金预算实施动态管理。在制定资金预算计划时，充分调动各级管理人员的积极性、主动性和创造性，挖掘降低费用的潜力，提高预算编制的可靠性和预算值的准确性，使预算更加切合实际。同时，将过程控制与结果控制相结合，

不仅对结果进行有效控制,而且通过过程控制尤其是建立财务预算报告制度,及时调整预算执行过程中出现的偏差,以保证预算的顺利执行。

3、将内部因素分析与外部环境研究相结合,提高资金预算管理水平。如考虑供应商及行业水平变动等,以此来确定原材料和外协价格变动幅度,以增强应变能力。

4、根据科研生产技改资金的需求,实施资金预算管理。按照“真编、真用、真考核”的原则,强化资金的预算管理,编制年度资金预算及各月度资金计划,严格执行资金管理制度,狠抓货款回收,全力保证资金计划内的支出,从严控制计划外资金支出,将资金计划执行情况的考核与奖惩挂钩。

三、资金管理与基础管理相结合,完善资金管理体系

1、将成本价格管理体系与资金管理相结合。公司财务部门对成本信息数据库的数据进行全面复核,建立了较为完善的内部价格管理体系,夯实了成本管理的基础,以此提升资金管理水平。同时,进一步完善和修订了二级核算管理办法,对二级核算单位会计实行了委派制,完善了二级核算组织体系。为推进二级核算工作的开展,公司组织召开了二级核算的动员会,布置了二级核算实施方案,全面启动了二级核算试运行工作。

2、推进比价采购及工程招标。公司针对外协比价管理中存在的问题,进一步修订和完善了军品外协比价管理办法,通过优化外协比价管理的工作流程,加强资金管理工作。例如,按贴近市场价格的原则正式出台了外协零件指导价格目录,并在外协管理方面推行比价管理,降低了外协成本。在军品材料比价采购方面,利用二级核算已建立的内部价格体系,对军品物资采购实施了价格监控,规定对一些有条件开展比价采购的物资必须实行比价采购。军品技改和军调项目的各项设备采购和工程项目均按规定开展了招标议标,有效降低了工程造价。

3、推进现代成本管理办法。对新品研制项目的成本控制方式进行了有益的探索。从新品立项的经费预算,到项目实施的成本控制,定型后的价格测算,财务部门全过程参与,初步摸索出了一套适合公司当前管理需要的新品研制项目成本管理控制方式。

四、形成多维监控体系,确保资金管理的有效性

1、通过实施资金的集中管理,严格控制多头开户和资金账外循环,保证资金管理的集中统一,实现了内部资金的集中管理、统一调度和有效监控。

2、强化内部监督检查的作用。通过健全内部监督控制

制度,加强了对企业规章制度和重大经营决策贯彻执行情况的过程性监督。特别是将监督检查融入资金管理工作中,保证企业各项资金活动都在严格的程序下进行。公司每年组织财务审计联合检查组,对公司总部及所属各单位、投资子公司、分公司及分支机构等单位的资金管理进行全面、细致的资金管理专项检查。

3、信息反馈保证。将每个月的指标考核结果用于指导下一周期的资金管理,比如将考核结果与下一周期的资金使用计划挂钩,并指导下一周期的日常控制工作,保证指标考核结果中反馈的问题不再重复发生,使“日常控制——监督检查——指标考核”的监控体系形成连续不断的循环控制系统。

4、加强资金年度预算和月度计划的指标考核,增强资金预算管理的刚性。每个月定期编制财务指标考核完成情况表,全面、细致地反映各部门的财务指标完成情况,并将考核结果与各部门的奖惩情况挂钩,确保考核结果的有效性,使资金管理进入良性循环状态。

五、拓宽筹资渠道,实现资金效益最大化

1、继续加强与融资机构的战略合作关系,保证多方筹资渠道通畅。重视与融资机构建立的战略合作关系,以诚信为本,从严控制贷款规模,谨慎使用贷款授信额度的政策,使我在融资机构的信誉和信用等级不断提高。通过续办、提高授信额度,延长授信期限,以满足公司长远发展的需要。

2、精心筹划调度资金,合理利用金融工具。在军品订货大幅增长,多项新品开发同时启动,对生产、技改资金需求成倍增长的情况下,公司采取有效措施,强化货款回收责任制,大量使用银行承诺汇票等高效、灵活、低成本的金融工具,缓解资金周转的压力,通过精心筹划,有效调度,提高资金支出计划的执行率,保障了科研生产对资金的需求。同时,通过加大资金回收力度,合理利用金融工具,开源节流,增收节支,提高了资金的使用效率,减少了财务费用。如公司将收到的银行承兑汇票进行背书转让,用于支付材料及工程款,既加快了资金的周转,又节约了贴现利息。

3、探索支持投资企业发展的新途径,提升财务服务的功能和品质。为解决投资公司生产经营中流动资金不足的问题,财务部与投资公司建立了完善的借款审批程序及内控制度,以便于借款后的监督、管理与控制。如采用与投资公司建立银行共管账号的办法,各投资公司将合同款打入共管账号,随时掌握回款情况,保证按时还款,这样既控制了风险,又支持了投资企业的发展。■

责任编辑 刘黎静