

**编者按：**近年来，中国航空工业第一集团公司(中国一航)财务工作开展得有声有色，并取得了较突出的成绩，在推进财务组织体系建设、强化会计基础工作等方面积累了很好的经验。在不久前召开的中国一航第六次财务工作会议上，所属有关单位交流了财务管理经验和做法。本期选登了中国一航成都航空仪表公司、中国一航西安航空发动机(集团)有限公司及中国一航太原航空仪表有限公司三单位的文章，供读者借鉴参考。

# 完善分配体系 降低成本费用

## 中国一航成都航空仪表公司

中国一航成都航空仪表公司，近年来开展以经济效益为中心，以资金、成本费用管理为主线的财务管理活动，为企业全面超额完成目标任务，稳步提高经济运行质量，增强综合竞争力做了卓有成效的工作。

### 一、以经济效益为中心，构建和完善分配体系

1、围绕科研生产，推进工效挂钩。首先，将职工的各种收入分成基本收入、效益收入和专项津贴及奖励三部分，把公司年度的经营目标(利润、销售收入等)与单位职工收入挂钩并进行层层分解落实，即各科研生产经营单位完成基础利润保单位职工的基本收入，未完成基础利润等额下浮单位职工的基本收入总额，超基础利润在完成其他各项经营指标的同时，按比例提留职工效益收入。其次，对公开招聘的经营者实行效益收入年薪制，其效益收入年薪由两部分构成：一部分是按其所管理的单位经营任务完成情况综合评价指数确定；另一部分按单位超额利润(比前三年平均实际实现利润增加部分)的一定比例确定，并明确即期兑现和展期兑现的比例及条件。

2、推行科技开发项目“三步式”激励政策。为稳定人才，充分发挥人才资源潜能，公司采取了以下激励政策：一是根据一线科研人员所从事的产品开发项目的轻重与难易情况实施科技开发责任津贴，稳定了科技队伍；二是结合开发项目的市场需要、进度要求实施科技开发专项承包奖，加速了产品的开发速度；三是为鼓励开发有市场、有效益的民用产品，实施民用新品商品化奖励政策，即所开发的产品投放市场，达到一定规模，边际利润在40%以上，即可按边际利润的1%~3%计提民品新品商品化奖，奖励一线开发人员，以促使设计人员在立项时就考虑产品是否适应市场，并千方百计

降低设计成本，从而增强开发与市场、设计与效益的结合。

3、实行销售人员的效益收入与销售业绩挂钩。在评价销售业绩时，重点考核财务指标完成情况，即销售收入、货款回收及销售费用降低情况，以促使销售人员在巩固和扩展市场时，一方面需考虑把产品销售出去并把货款收回来；另一方面还要考虑最大限度降低销售费用。这种绩效机制既给了销售人员压力，又激发了销售人员的工作积极性。

4、将财务预算准确度与相关财务人员收益挂钩。将财务预算准确度纳入公司的绩效考核体系，与相关财务人员的收益挂钩。同时对各经济实体和管理部门增加预算类指标，完善了指标体系，突出了成本费用控制，并规范和加强了预算执行情况与责任单位的奖惩考核。

### 二、以资金、成本、费用预算为主线，构建归口分级管理体系

1、实行货币收支年预算、月平衡、周调度制度。即根据企业年度经营计划和财务情况，编制年度货币收支预算，并呈报公司经理办公会讨论通过。按照预算，公司坚持每月召开一次由收款、用款主要单位领导参加的月份货币收支平衡会议，检查上月货币收支计划执行情况，分析至当月止企业的经济运行情况，落实当月货款回收任务和货币开支计划。坚持每周召开一次由主要用款单位参加的资金调度会，分析研究各用款单位的资金需求情况。

2、实行成本费用及资金占用年度计划、动态监控、季度检查、年度考核奖惩制度。即年初不仅将目标成本分解落实到各科研生产经营实体，而且把制造费用中的可控费用、管理费用、财务费用、销售费用及营业外支出中的可控费用均进行预算(计划)，并将计划目标分解落实到各相关单位，

对节约的单位实行专项奖励,对超计划的单位区别对待:一是可开支不可开支的项目,坚决不开支;二是对必须开支的超计划的费用分别情况进行经济处罚,即超支部分按比例扣减该单位的职工效益收入。通过采取以上措施,促进了各单位管理向精细化方向发展。在销售收入增长的情况下,管理费用、制造费用、销售费用、财务费用扣除工资及提取的福利费和折旧费等不可比因素后,实际总费用不仅控制在预算内,而且占销售收入的比例逐年下降。

3、引入银行资金运作方式,加强资金调度管理。公司下属各科研生产实体(主体),均未在外部银行设立独立的银行账户(账号),而是在公司财务部下设的内部银行设立模拟法人的银行账户。各单位的资金使用,实行以收抵支、先筹后用的原则。各单位在财务部核定的各项货币支出与货币收入的比例范围内,有权通过财务部支配内部银行账户的货币资金。若内部银行账上无款时,单位的货币资金支出将不能实施,特殊情况可向公司财务部申请借款,以充分发挥内部银行的金融杠杆作用,加大各单位资金管理责任,促使各单位狠抓货款回收,减少不必要的开支。

### 三、实施客户信用管理和财务预警制度,降低成本费用

1、以客户信用为依据,抓货款回收。在清理应收账款的基础上,结合订货与供货情况,财务、计划、生产部门紧密配合,根据客户欠款时间、金额、付款情况,进行信用排队。在保证重点型号任务配套的前提下,根据客户信用排队的先后次序安排生产交付,利用有条件发货等方式,狠抓货款回收。

2、严格按照财务成本计划控制各项费用的开支。一是财务人员参与销售费用政策的制定并严格考核,对销售费用中加价回扣和降价损失坚持按计划考核,并对销售服务费用从严控制。二是将可控费用的管理列为成本费用管理的重点,制定切实可行的各单位可控费用控制指标,并加强对制造费用的控制,严格按财务成本计划控制费用的开支。三是充分利用财务软件的辅助功能,将资金、费用等分解到部门、项目,纳入预算管理模块,与财务处理模块结合,通过过程预警、不予报销制单、预算调整等方式进行财务预警管理。四是年终严格按照公司《资金占用及费用节超奖惩办法》进行考核。■

责任编辑 刘黎静

## 规范管理

## 创新理财

中国一航西安航空发动机(集团)有限公司

“十五”期间,中国一航西安航空发动机(集团)有限公司不断深化企业改革,坚持精细化管理、创新理财,在规范财务管理和创新方面,进行了大胆的尝试和有益的探索,取得了一定成绩。

### 一、构建新型的财务管理体系

我公司以建立现代企业制度为出发点,从强化财务管理、简化核算程序、规范会计行为、提高工作效率入手,通过实施基建财务上收、分厂会计机构上收和会计人员委派,撤销了二级核算单位银行账户近100个,结束了分灶吃饭、分层经营的原体制,建立了资金集中统一、成本分层控制的财务管理新体制,为有效防范经营财务风险,实现财务工作由核算型向管理型转变奠定了基础。

### 二、深入推进全面预算管理

1、建立全面预算管理组织体系。2003年,公司成立了全面预算管理组织机构,包括预算管理委员会、预算管理办公室及预算控制小组,形成了一个由预算管理委员会作为决策层,预算管理办公室作为综合管理层,集团下属各军品分厂、民品分厂、各业务职能部门、全资或控股子公司、分公司及其他非法人单位作为执行层的全面预算管理组织体系。为充分发挥预算管理办公室的职能,使全面预算管理工作进一步规范化,2005年在公司财务处下设了预算科,作为预算常设机构。

2、建立全面预算制度体系。公司结合新《会计法》和《企业会计制度》,制定和修订了42个相关制度,逐步建立起以上级主管部门有关规章制度为指南、企业内部全面预算管理制度为主体、企业内部控制制度相配套的全面预算管理制度体系。

3、建立全面、系统的立体预算模式。公司在确立“集中管理、统一核算、分层控制”的管理思想的基础上,将“以销定产、以产定耗、以耗定购、以购定资”的