

对节约的单位实行专项奖励,对超计划的单位区别对待:一是可开支可不开支的项目,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

管理流程始终贯穿于公司全面预算管理体系中。其中包括经营活动预算、投资活动预算、财务活动预算、专项业务预算及主要财务指标预算。

4、建立全面预算分析控制体系。一是预算管理办公室根据预算责任目标,对各预算责任主体的成本、费用及资金进行控制。二是将现金的流入流出情况作为监控重点。每月编制资金收支预算,进行资金平衡分析,确保公司良性运转。三是审慎对待预算调整。预算责任目标一经下达,一般不予调整,但对由于预算基础变动导致原有预算不再适应客观条件而确需调整预算时,必须履行严格的审批程序,在详细预测影响差异和逐级书面报告的基础上,在预算调整事项不偏离企业发展战略和实现经济最优化的前提下,经预算管理办公室、预算管理委员会审核、批准后下达执行。四是进一步规范预算分析控制体系。各级预算责任主体定期(按季)编制预算执行情况分析报告,对预算执行情况进行定性、定量分析,及时发现预算执行中产生的偏差,跟踪反馈差异信息,提出改进措施,并在规定的时间内报送预算管理办公室。预算管理办公室写出汇总的预算分析报告,报预算管理委员会审阅后,作为指导今后工作的依据。五是建立全面预算考核评价体系。公司在打破以工业总产值、外销收入及利润总额为核心的传统考核体系基础上,结合全面预算管理,建立了以压缩成本费用、减少存货占用、加速资金周转、控制现金流量、提高资产质量、降低产品成本为核心的全面预算管理考核评价体系。重新修订了全面预算管理考核办法,根据各部门工作职责的具体情况,确立六大(收入、成本、费用、利润、投资、资金)责任中心,并根据责任中心的不同特点设计了一系列考核指标。制定了全面预算考核奖惩方案,明确了各单位的预算责任目标和奖惩办法,并以预算责任书形式下发各分厂和业务职能部门。

三、开展财务信息化体系建设

1、建立对外发布信息窗口。在公司园区网上开设了财务处网页,建立对外发布财务信息的平台,加强了公司内部财务信息交流,并利用这一平台,及时将国家新发布的财经法规、税收、金融政策,公司财务内控制度、资金占用情况、贷款回收情况以及分厂各项经济指标完成情况等信息予以公布,以便公司各部门及时了解财务动态。

2、率先建立财务信息系统。公司在财务服务器上安装了“财务管理信息系统”,实现了公司总经理、党委书记、总会计师和公司财务处对全集团内母子公司(除合资子公司)财务账目的即时查询和监控。不断扩大财务信息的共享范围,以提高财务管理决策支持水平。

3、开展成本管理软件开发试点。在公司选择了相关

单位和产品尝试开发成本控制和管理软件,为建立标准成本制度、降低产品成本进行了有益的探索。

四、加强财务管理制度体系建设

公司财务部门结合《企业会计制度》在实施中存在的问题,按照总体规划、分步实施的原则,重新修订了《成本核算管理办法》、《会计核算管理办法》、《货币资金管理办法》及《内部稽核管理办法》,制定了新的财务管理制度,如《资产减值准备计提管理办法》、《军品合同边际利润考核管理办法》等,内容涵盖了公司财务管理和会计核算的主要层面与环节,构建了一个比较完整规范的内部会计控制系统框架。

五、抓以现金流量为重点的资金管理

资金的使用与管理直接影响企业流动资金周转和企业经济效益的提高,是财务管理的重点。公司严格按照资金预算管理的要求,逐项逐月控制贷款及现金流量,落实资金收支责任。2005年在销售收入增长的情况下,银行贷款反呈下降趋势,同时合理利用票据结算、低息贷款、外汇理财等银行业务,降低资金成本和汇兑损失,利用掉期工具,增加企业收益。

六、推进预警监控体系建设

1、建立财务指标预警体系框架。财务指标预警体系包括13个指标,分别从企业的偿债风险、营运能力、盈利能力、发展能力等方面对企业的财务状况、经营成果进行分析总结和评价,并结合公司的实际情况,核定了预警指标的安全区、警戒区、危险区。其中偿债风险预警指标3个,主要反映企业资产可以在多大程度上保证企业能按时偿还到期债务,反映企业偿还负债的实际能力,包括速动比率、资产负债比率及利息保障倍数。营运能力预警指标3个,主要反映企业资产的营运能力和资产管理效率,包括存货占收入比率、应收账款周转率、经营现金净流量。盈利能力预警指标4个,主要反映企业运营资产所产生利润的能力,包括成本费用利润率、净资产收益率、对外投资报酬率、期间费用占营业收入比率。发展风险预警指标1个,即销售收入增长率。

2、建立并贯彻落实内部稽核制度。2005年8月,公司在财务处设立了总稽核和专职稽核岗位,各子公司和独立核算单位配备了兼职稽核员,稽核工作由总会计师全面领导、财务负责人组织实施。根据《会计基础工作规范》、《中国一航内部稽核管理办法》和《中国一航关于加强稽核管理工作指导意见》的有关规定,制定了《西航集团内部稽核管理办法》,对稽核工作流程、稽核岗位的设置、稽核人员的任职条件、稽核人员的职责权限及稽核工作的方式和方法做了明

明确规定。对会计凭证、会计账簿、会计报表采取日常稽核,并根据公司具体情况,定期或不定期开展对各项资产的专项稽核。

七、加强财会队伍建设

1、理顺财务工作流程。为适应经营管理体制和财务管理体制的需要,公司本着“理顺工作流程,提高工作效率”的原则,对内部会计机构进行了整合。撤销了民品财务科、综合管理科、结算中心、财会科,新成立了预算科、财务科、会计科,使各科室的分工更加合理、职责更加明确、内控更加有效。

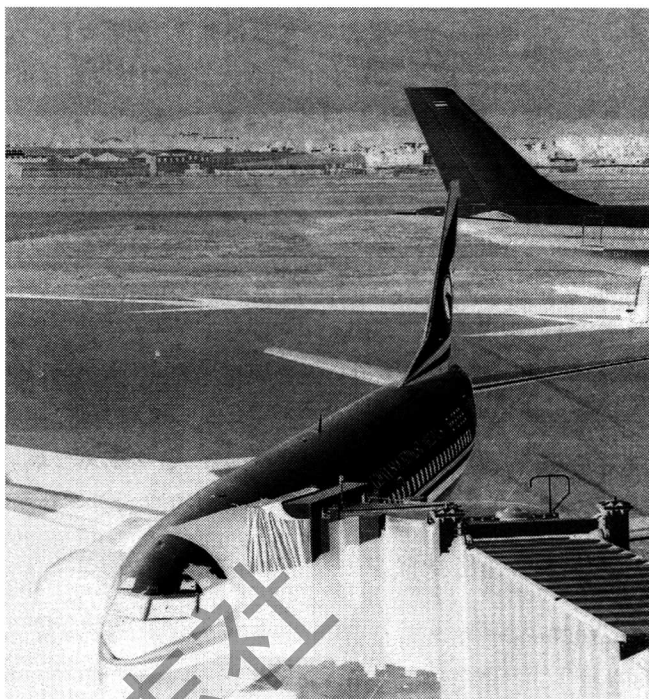
2、贯彻实施财会干部岗位交流制。2005年8月,公司在对内部会计机构进行重新组合的基础上,对重要岗位会计人员及财务干部实行轮岗,整合了会计人才资源,优化了队伍结构。

3、扎实开展财会人员继续教育工作。一是先后组织总会计师、财务负责人参加国资委举办的总会计师培训班,系统吸收先进的财务管理理念,扩展财务管理视野,开拓财务管理思路。二是实施以六西格玛为工具的培训项目管理,选派部分财会骨干学习六西格玛先进管理理念,并有针对性地选择诸如《降低资金成本率》、《降低某机外场排故责任归属差错率》等课题进行研究,提出改进措施,并付诸实施。三是不定期开展业务学习。采取请进来、走出去的方式,对财会人员分期分批进行资金管理、成本管理、企业文化及职业道德等方面的知识培训。四是抓好职业道德教育。为全体财会人员、各单位主管领导配备了《中国一航会计职业道德》一书。公司财务领导利用一切培训教育的机会,特别是财务机构整合调整关键期,对财会人员进行职业道德教育,强调财会人员要牢固树立爱岗敬业精神,恪守诚信、不做假账的理念。■

责任编辑 刘黎静

加强基础管理工作

规范财务会计行为



中国一航太原航空仪表有限公司 ■

中国一航太原航空仪表有限公司紧紧围绕中国一航的大集团战略,以推进跨越式发展为中心,努力实现改革攻坚、管理创新、多元经营,使公司2005年的销售收入比2000年翻了一番多,利润翻了两番多,收入、利润均创历史新高,呈现出突出重点、结构多元的经营发展局面。结合公司科研生产经营,在财务管理上主要做了以下工作:

一、规范财务基础管理工作

公司财务以“明确责任,科学管理”为基础,不断规范和完善财务会计制度。结合公司实际,重新编印了太航公司《财务会计制度》共28项,并随着业务的发展又陆续修订了5项财务会计制度,形成了一个比较完善、规范的财务会计体系。

为使财务会计制度得以有效实施,认真抓好制度的贯彻落实,一是每月组织财会人员学习和培训,开拓财会人员视野,进行经验交流,开展多种方式的技能竞赛活动,提高大家对制度的理解、掌握和运用能力;二是对制度的执行情况进行定期检查,对违反制度的行为及时进行纠正,以保证制度的严肃性和权威性。

二、加强财会队伍建设

公司遵循“事业留人、待遇留人、感情留人、环境留人、体制留人”和“留住、用好”人才的战略,满足公司生产经