

## 中国电子科技集团公司 财务会计工作

2016年,中国电子科技集团公司(以下简称中国电科)财务管理工作以“十三五”发展规划纲要为引领,深入贯彻落实集团年度工作会议精神,按照“稳增长、优结构、强能力、上水平”总要求,全面开展财务管理提升工程,积极配置财务资源,创新财务管理模式,为顺利完成中国电科年度经营目标作出了贡献。在国资委开展的中央企业财务绩效评价中,连续2年位居中央企业第一位,连续7年位居军工行业第一位。基于管理会计的大型企业集团财务管理体系建设获得2016年度国防科技工业企业管理创新成果二等奖。2016年实现营业收入1 813亿元、利润181亿元,资产总额达2 494亿元。

### 一、主动谋划财务战略,构建“十三五”集团财务管理运行体系

提出“1555”的“十三五”财务管理思路,即围绕一个目标,秉承五大财务管理理念,深入完善财务五大系统,实施五大工程。实现一个目标:即到“十三五”末,要建成一流的集团化财务管控体系,全面落实中国电科“十三五”规划的各项经营指标,实现一流的财务绩效成果。秉承五大财务管理理念:即秉承价值创造、业财融合、精益管理、协同共享、风险管控的管理理念,持续推进财务管理改革创新、转型升级。完善五大财务管理系统:即完善全面预算管理系统、资金集约经营系统、财务信息系统、成本管理系统、财务风险管理系统。推进五大财务管理工程:即深入推进财务改革工程、财务能力提升工程、经济运行质量提升工程、信息系统建设工程、人才队伍建设工程。

### 二、全面预算管理系统不断完善,预算的引领和管控作用进一步发挥

2016年全面预算管理工作紧紧围绕“稳增长、优结构、强能力、上水平”总体要求,加强预算全过程闭环管理,确保年度预算目标实现。一是不断完善预算组织体系,优化预算管理机制。按照现代企业法人治理要求,调整了集团预算管理组织机构,进一步完善和明确了预算管理领导小组、预算管理办公室和八个专项预算(即军品专项预算、民品专项预算、国际业务专项预算、科技创新专项预算、固定资产投资专项预算、股权投资专项预算、筹资专项预算、社会责任专项预算)管理小组的管理机制与职责,首次实施了预算方案前置决策程序。二是推进财务预算与业务预算融合,夯实预算管理基础。遵循“规划-计划-预算”要求,在编制2017年预算中突出了预算与计划的有效衔接与协同,联合发展规划部、经济运行部及五大业务(军品业务、民品业务、国际业务、科技创新业务、资产经营与资本运作业务)部门,

以业务计划、行动计划为依据,科学编制五大业务预算、投融资预算。三是不断丰富预算管理手段与方法,提升预算管理水平。深化了季度预算编制机制,分期控制,提高预算执行分析的合理性;加强重大项目预算管理,推行重大项目会计师制度;建立多维度对标管理体系,形成由行业指标、集团平均指标、对标单位指标组成的综合指标库。55所、13所等单位建立长期对标模式,并制定具体的提升措施。23所、50所、54所等单位稳步推进重大项目会计师管理。36所构建了基于“价值导向型”全面预算管理体系。

### 三、财务资源筹措成效显著,集团主业发展保障有力

2016年实现了集团内外部财务资源有效运作,财务资源政策研究与经费争取力度显著增强。一是积极争取各项财政经费,为集团的稳定和发展提供强有力保障。积极争取事业费、离退休、住房费用等基本支出,加强了成员单位所在地离退休津补贴政策及调资政策研究,主动安排资金对部分单位给予适当补助和支持,推动单位发展。二是积极争取国有资本经营预算,助推集团产业发展。2016年争取获得国有资本金10亿元,重点支持装备子集团光伏走出去;支持深圳智慧院、创新院、声光电公司、38所、50所等单位的新型智慧城市产业发展,有效发挥资本预算的引导与杠杆撬动作用。三是加强融资管理,提升集团资金保障能力。2016年共取得150亿元商业银行综合授信额度,获得100亿元中期票据注册额度;同时不断加大内部资金配置力度,批复筹资预算680亿元,通过财务公司内部融资295亿元,全力保障五大业务发展。四是健全发展资金管理,提升集团化运作能力。组织修订《发展资金使用管理办法》,全年共安排发展资金8亿元,较上年增加2亿元,资金使用更聚焦集团主导业务。

### 四、资金管理系统不断健全,集团化运作能力进一步提升

按照以资金集约化管理为旨的管理思路,2016年继续加强资金的集团化运作,节约资金成本近9亿元。一是深化资金集中管理,增强资源聚合。对集团全级次单位尤其是三级及以下单位加强资金集中管理,截至2016年底,二级单位资金集中率达98%,集团整体可归集资金(扣除上市公司)资金集中率达93.06%,较上年提高3.36个百分点。二是规范资金计划管理,完善计划管理体系。全面清理各级次单位银行账户,建立了“三层架构、两级经营”的分级次资金计划管理架构,截至2016年底,405家单位实行资金计划管理,其中二级单位51家,三级及以下单位354家。三是强化筹资预算管理,优化资源配置。突出了“统筹规划、业财融合、防范风险”原则,充分依据财务公司信用风险评级,聚焦“安全”与“智慧”两大主业安排筹资预算。7所、39所、43所、电科国际等单位资金计划管理较好,执行率达85%以上。10所、12所加强资金计划与年度预算的紧密结合,着力推行资金预算管理。财务公司核心金融平台功能不断完善,顺利完成二次增资,连续2年被行业评为A级,继续成为创

新型财务公司,全年吸收存款日均达297亿元,100%满足各单位筹资预算内的贷款需求,正式获得产业链金融试点资格,标志着财务公司将由内部银行向产业银行拓展,具备为集团内外部、上下游企业提供金融服务的能力。

### 五、财务信息系统建设加快推进,决策支撑作用不断强化

一是进一步推进财务信息化建设,不断提升财务管理手段。以“一二一七二(一套标准体系,两个平台建设,一个数据中心,七大管理体系,两个建设阶段)”总体设想,积极推进“会计集中核算、网上报销、项目预算、全面预算、合同管理、成本管理和决策支持”等7个财务信息化模块建设。会计集中核算在全集团各单位上线运行,网上审批报销、全面预算管理、合同管理系统在二级单位推广上线,决策支持系统在总部开发试点。二是加强财务运行监测,及时掌控经济运营状况。按照“4111(“四重点”即为重点单位、重点项目、重点能力,以及前三个重点方面存在的重点难点问题;“一应对”指解决上述重点难点问题采取的应对措施;“一负面”指其他非重点任务可能对集团公司全局或局部工作产生负面影响的情况;“一综合”指集团公司全部业务或板块业务日常运行情况的综合计划、综合统计、综合分析、综合调度结果)”经济运行管控要求,通过月报、季报、通报、预算执行分析会等多种形式对主要经营业绩指标进行分析监测,有效支撑经营决策。三是规范财务决算审计管理,促进管理提升。加强了成员单位财务决算及审计问题整改;组织力量密切关注与应对审计署审计问题公告的后期事项;加大财务决算数据运用,积极开展财务绩效评价工作,不断优化集团整体财务绩效水平。14所、28所、29所、网安公司加快财务信息系统与内部管理系统的集成,提升财务信息共享。38所推动财务信息与业务信息的深度融合,提升会计信息质量。

### 六、成本管理系统建设稳步推进,降本增效作用进一步提高

一是持续推进成本分类管控。正式下发精益分类成本管控指引,引导成员单位加强科研项目成本、生产成本管控、费用管控等成本管控指引的运用。二是严控“三金(存货、应收账款、预付账款)”占用成本。按照国资委压控要求,通过明确责任目标、下达考核指标、积极组织催收、加强库存管理等17条措施,上下一体,多部门联动,遏制“三金”高速增长势头,同时有效利用金融工具,完成了逾10亿元的应收账款保理业务,为应收账款证券化工作迈出第一步。三是加强成本运行监测。持续开展“晒成本”活动,细化成本对标管理,加强成本过程监督。四是探索建立重大项目成本价格审查机制。按照“市场成功、项目成功、财务成功”要求,开展巴A1/埃XX项目审价,推动重大项目的目标成本管理,为市场定价奠定基础。海康集团大力推行供应链精益生产,不断消除和减少生产经营中的无价值活动。12所、18所、21所、43所等单位加强成本费用关键点的控制,成本费用总额占营业收入比重控制在90%以内。8所、20所、21所、仪器仪表公司等单位加强经营现金流管理,持续控制“三金”

规模,“三金”占流动资产比重控制在35%以内。

### 七、财务风险管控不断加强,风险防范意识进一步增强

一是加强财务监督机制的顶层设计。集团公司正式成立财务监督处,专门负责财务风险监督与内控建设。二是建立了大额资金风险监控的二级管理体系,组织开展了片区大额资金计划、大额资金支出管理情况检查,进一步防范了资金风险。三是开展贸易业务专项监督检查。根据国资委、监事会对中国电科监督检查情况的通报,制定整改方案,推进整改,尤其是针对贸易业务关键流程,组织财务专家对部分单位进行了专项财务监督检查,指导成员单位全面梳理贸易业务关键环节,防范可能出现的重大经营和财务风险。

### 八、财务基础管理工作不断加强,管理能力逐步提升

一是顺利开展资产清查工作。按照财政部要求,对事业单位资产情况进行全面核查,核实低效、无效资产12亿元,进一步摸清家底。二是加强资产评估管理。完成了94个资产评估报告审核备案,较上年增加77%,完成了集团军工关键设备设施登记等工作,为集团资产运作打下了良好的基础。三是印发了《集团公司财务能力评价办法》。该办法的实施将推动各单位财务管理从以核算会计为主向以管理会计为主转变。四是加强财会队伍建设。组织举办了全系统的财务管理高级培训班,并以“述职-提问-解答-点评”形式组织开展了年度成员单位总会计师述职会,不断提升财会队伍素质。

(中国电子科技集团公司财务部供稿 倪越星执笔)

## 中国石油天然气集团公司 财务会计工作

2016年,中国石油天然气集团公司(以下简称公司)财务会计工作面对低油价等极其严峻复杂的经营形势,坚持稳健发展方针,紧紧围绕“资源、市场、国际化、创新”四大战略,以质量效益为中心,持续推进开源节流降本增效,深入改革创新财务管理体制机制,着力构建以“一全面、三集中、两平台、六转型”为核心、与世界一流综合性国际能源公司相适应的财务管控模式,为公司提质增效稳健发展提供有力财务保障,努力实现“十三五”良好开局。

### 一、持续开源节流降本增效,推进瘦身健体三项专项工作

按照党中央、国务院和国务院国资委关于中央企业瘦身健体提质增效等一系列决策部署,结合公司业务抓好贯彻落实。一是持续深入推进开源节流降本增效。从“强改革、促创新、调结构、压投资、降成本、减冗员、紧债务、去库存、轻资产、治亏损、补短板”等重点环节制定了十二个方面36