中国兵器工业集团公司财务会计工作

2011年，中国兵器工业集团公司（以下简称集团公司）财务会计工作围绕集团公司“十二五”发展战略，严格遵循集团公司改革发展的总体要求，深化发展型财务金融体制建设，突出增强资源保障和价值创造能力，平衡效率与风险，努力应对紧缩的金融形势和复杂的经济环境，全面组织落实坚持一条主线、突出两项重点、实现四个着力的年度财务工作要点，有效完成了年度各项重点工作。集团公司全年实现营业收入3 111.30亿元，实现利润总额86.26亿元，经济规模迈上了新的发展平台，经济效益再创历史新高。

一、系统运作内外部资源，促发展提质量

（一）争取外部财务资源，提升资源保障能力。一是首只市场化运作的股权投资基金正式注册成立，引入外部股权资金6亿元。标志着集团公司投资融资渠道步入了纯市场化运作的新领域。二是成功注册新一期债券融资额度。当期滚动发行15亿元短期融资券，发行中期票据15亿元。三是集团公司大力协调各合作银行总行延续并扩大授信额度，及时向企业提供低成本的各类金融服务。四是结合财政政策的变化，积极开展财政政策分析研究，努力争取各项财政资金，同时，细化分解执行财政资金预算，加强财政资金使用的监督管理。五是争取延续了集团公司所属弹箭火炸药企业土地使用税免征的专项税收优惠政策，支持弹箭火炸药企业经济发展。

（二）狠抓内部资源利用，提升经济运行质量。一是把集团公司所属全部级次子企业纳入资金集中管理范围，进一步扩大了资金集中总量。通过资金集中运作，全年节约财务费用6.7亿元。财务公司日均存款余额同比增长10.25%，内部贷款平均规模及贴现额同比增长20.32%，自营贷款存贷比同比增加4.2个百分点。二是严格应收账款和存货管理，坚持“两金”占用边界管控和预警管理，不断提升运行质量。三是修订集团公司的收益管理办法，明确内部收益分配机制，体现总部管理意志，增强总部财务积累和控制力度。

二、强化全面预算管理，建体系促融合，提价值控风险

（一）建立完善全面预算管理体系。一是在梳理已有的规章制度基础上，结合集团公司职能转换和战略发展要求，组织起草了集团公司《全面预算管理办法》。二是研究下发了《关于强化预算管理 促进价值创造的指导意见》，并组织编制了《2012年度全面预算指引》，将集团公司发展战略细化到年度具体安排，进一步明确了集团总部与子集团、直管单位两个层面业务预算、专项预算与财务预算相协同的管理机制，推进经营管理与全面预算管理有机融合。

（二）强化边界管控，完成各专项预算管理工作。一是按照保续建、保国拨、保重点和严控非经营性资本性支出的原则，对各单位上报的年度资本性支出预算进行了审核，核减预算52.5亿元。二是加强预算边界管控，系统防范财务风险。继续以资金集中管理为手段，严格资金预算管理，强化资金预算执行刚性，全系统已经形成了按预算开支的良好氛围。三是组织制订并实施重大战略重组及并购事项的资金筹集方案，对资金需求制定了低成本、风险可控的资源保障方案。

（三）以预算为手段，提升总部预算管控能力。一是通过制度建设明确和完善了总部主导下的预算目标体系、责任体系、考核体系、评价体系等。结合子集团组建逐步理顺股权投资管理关系，落实各单位及所属子企业的预算责任。二是通过全面预算管理体制机制的建设和围绕价值创造预算管控模式的有效运行，提升了集团公司对重大事项管控能力。

三、夯实财务基础，切实推进财务精细化管理

（一）强化财务基础工作。一是修订了集团公司《会计核算办法》，制定了集团公司《会计基础工作规范达标标准》和《财务基础管理评价办法》。成立了财务基础管理推进工作领导小组，并组织人员对所属部分单位的财务基础管理情况进行了实地检查，就发现的问题进行现场督导整改。二是继续开展“小金库”治理，组织各单位完成了全面复查、督导抽查、整改落实、机制建设和总结验收5个阶段工作。并重点对劳务收入、废旧物资处置、职工薪酬二次分配等“小金库”易发多发业务制定了具体管理措施。三是继续实施财产保险集中管理，完成投保、索赔等工作。统保单位2011年交纳保费较统保前同口径减少3 124万元，纳入保险范围的资产由598亿元增加到1 250亿元。

（二）创新会计信息管理，提升会计信息价值。一是拓展会计信息利用空间，加强了专项分析的工作力度，提升会计信息利用价值。继续开展财务绩效评价工作，指导子集团和直管单位持续改善内部管理。二是通过年度财务决算科学真实反映经营成果，为集团公司连续7年获得国资委年度经营业绩考核A级结果提供了客观有力的数据支撑。

（三）继续实施全面成本管理。一是修订了集团公司《成本管理办法》、组织编制了集团公司《工业企业成本基础管理标准》。制定集团公司《成本对标工作指导意见和指引手册》和《成本管理基础工作标准》，有效推进成本对标管理和成本精细化管理工作的有序开展。二是继续组织开展重点成本项目管理工作，列入年度计划的432项重点成本管理项目实际节支增效达5亿元。三是对重点企业和重点产品成本情况按月进行分析，引导企业加强成本控制，推动企业实施产品结构调整。

（四）不断强化价值链管理。通过强化采购和销售的内控制度和体系建设，规范物资在库管理、出库管理、物资处置管理和成本核算，降低资金占用水平。

（五）提高重大财务事项的管理水平。通过加强对子集团和直管单位组建及运行过程中的财务机制体制建设，逐

中国财政杂志社

步实现了子集团和直管单位对预算、资金、投资、担保、信息等重大财务事项的集中管理，促进了财会工作整体水平不断提升。

四、持续开展财会队伍建设

（一）加强总会计师队伍建设。进一步加强企业总会计师的选用和岗位轮换机制建设，继续开展总会计师述职工作，及时把握总会计师的履职环境、工作状态和工作成效。

（二）加强财会骨干的业务培训。一是继续组织企业财会业务骨干培训。二是组织开展财务处长专题培训班，提升企业财务处长的综合管理素质。三是致力于打造一批专业素养高、职业道德好、工作作风硬、协同配合强的专业化队伍，以适应集团公司机制转换和事业发展的需要。

五、开展财务重点工作研究

（一）开展集团公司全面预算管理体系研究。组织开展了集团公司全面预算管理体系建设课题研究，系统总结集团公司全面预算管理工作取得的成效与经验，研究探索深化全面预算管理工作的途径和方法，推动全面预算管理工作向深层次发展。

（二）组织开展财务边界和标准研究。组织研究测算所属单位财务边界和标准，固化测算方法，一方面用于财务目标确定，另一方面指导各单位全面实施边界和标准管理。

（三）组织开展财务管理体系研究和制度建设。组织专人结合集团公司的经营特点和经济发展总体要求，对财务管理体制和运行机制进行了研究，并在此基础上梳理以往的制度规范，整合起草了集团公司财务管理办法。

（中国兵器工业集团公司财务金融部供稿　　商逸涛执笔）

中国兵器装备集团公司财务会计工作

2011年，中国兵器装备集团公司财务会计工作适时变革集团财务管理体制，不断提升集团财务管理水平，重点推进了五个变革，着力实现了五个提升。

一、五个变革

（一）变革财务管理体制，从管企业向管产业转变。一是将成员单位全面预算管理和经济运行过程监控工作转交专业公司（事业部）负责，集团公司负责制定统一的全面预算管理和经济运行监控制度、流程、标准并协调督促各产业执行。二是将成员单位经营责任书签订职能和经营业绩考核职能移交专业公司（事业部），由其按照集团公司统一规范要求负责对所属子公司行使考核职能。三是建立了由市场影响力、产业盈利能力、资产运营能力和价值创造能力等关键指标构成的“四维度”产业运行监控指标体系，确定了2011年经济运行监控重点，并进行监督指导。四是根据集团信息化总体要求，加快搭建完善财务信息管理平台，推进财务、统计信息一统到底，试行了财务快报和统计数据的全级次上报。

（二）变革总会计师管理模式，实施了总会计师业务任职资格统一核准和重大事项独立报告制度。制定了《集团公司委派总会计师业务任职资格统一核准暂行管理办法》和《集团公司委派总会计师重大事项独立报告暂行管理办法》，对总会计师业务任职资格实行任前核准，实施总会计师重大事项定期独立报告制度。举办了总会计师培训班，组织财务骨干人员参加美国注册管理会计师（CMA）认证考试，总会计师履职能力获得进一步提升。

（三）变革“成本领先行动计划”推进方式，着力夯实成本管理基础，不断强化过程指导监控。变革了“成本领先行动计划”推进方式，制定了《集团公司班组成本管理指导意见》，要求成员单位开展班组成本管理，编印《成本领先行动计划》专报，专题宣传交流成员单位推进班组成本管理经验材料，努力营造夯实成本管理基础的舆论氛围。在完善《成本领先行动计划》推进工作季报的基础上，对成员单位实施了《成本领先行动计划》季度绩效看板和短板提示制度，并且分片区组织召开总会计师“成本领先行动计划”交流研讨会，督促各单位抓紧抓实此项工作。为发挥绩效考核的导向作用，财务部将成本领先行动计划指标列入了成员单位2011年《经营责任书》，并对2010年目标完成情况进行了考核，对“成本领先行动计划”突出贡献单位进行了表彰奖励。

（四）变革全面预算管理模式，以业务预算、资本预算和薪酬预算为前导，放大财务视角，夯实预算基础。一是细化业务预算。要求企业根据影响其经济运行的核心因素和关键驱动要素，以市场、研发、采购、生产、销售为主线，按照业务流程管理要素为标准细化业务预算内容，为财务预算提供基础。二是增加资本预算和薪酬预算。要求企业依据其发展战略，对新建、续建项目以及对外并购重组项目进行梳理后编制资本预算，并以业务预算和资本预算为基础编制薪酬预算，以便落实资源配置需求。三是整合综合计划和全面预算，将综合计划指标尽可能纳入全面预算体系，实现了综合计划和全面预算数据口径统一，形式一致，解决了企业重复接受集团下达指标的问题。四是要求各专业公司（事业部）总经理高度重视全面预算编制进程，熟悉和掌握全面预算内容并亲自向集团公司总经理办公会汇报，以便全面预算在经济运行过程中能真正发挥统领作用。

（五）变革会计核算与统计核算的业务关系，实现会计统计数据共享。全面推进会计统计信息一体化，提高会计、统计数据的同一性和准确性。一是成立“会计、统计数据共享项目小组，计划、财务、信息部门联合开展项目攻关活动。二是整合现有数据信息资源，在财务系统中增加统计数据采集工具，实现了在财务报表和财务科目中自动提取统计数据，增加了统计数据的可验证性和可审计性。三是在总结试点经验的基础上深入推进“会计统计数据共享”工作，组织相关业务人员进行培训研讨，理顺财务核算和统计核算

中国财政杂志社