

# 创新财务管理 提升企业价值

——中国航空工业第一集团公司总会计师们的理财之道

本刊记者 李斐然

近年来,中国航空工业第一集团公司(以下简称中国一航)。通过推进全面预算管理、加强资金管理、提高价格管理水平、完善财务预警监控体系等措施,财务管理水平得到了显著提高。今年3月,我们借参加中国一航年度财务工作会议之机,更多地了解了中国一航所属有关单位的总会计师们为继续加大财务管理创新力度、加强全面预算管理和资金管理、实现融资渠道多元化并健全企业内部控制制度,努力提升企业价值,打造学习型的财务组织等财务管理的经验和做法。

## 有效整合财务管理 推进全面预算管理

中国一航成都飞机工业(集团)有限责任公司总会计师刘宏认为,要使预算覆盖企业生产、经营和管理的全部活动,公司应从预算内容、时间、参与部门的全面性入手,具体内容包括:一是通过资金收支预算、成本费用预算,逐渐推进全面预算管理工作,并按年完成经济责任制财务指标的测算分解及下达工作,将主要财务指标纳入对各基层单位的考核内容。二是强化预算执行过程中监控环节的管理,主要包括业务流、资金流两个方面。在业务监控中,要重点抓好销售收入与款项回笼的监控、采购成本发生的监控。对于资金流主要是通过内部结算中心来进行控制。并把加强以控制现金流量为主的全面预算管理列为管理重点,逐步建立起以投资、利润、成本和费用为控制对象的预算责任网络,保证预算的完整性和可靠性。三是规范费用开支流程与标准,严格执行各项费用预算考核,实行过程控制跟踪分析,强化成本费用各环节的控制,尽量避免预算外的各项零星开支和超控制、超预算标准支出。四是围绕公司发展规划和科研生产任务确定预算目标,组织编制年度财务预算、五年财务预算、三年滚动预算,同时制定全面实现

财务预算目标的主要工作计划和措施,发挥好预算的控制作用。通过严格的管理和考核,保证公司各项工作的有序进行。

## 实行标准管理 坚持规范操作

中国一航沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司总会计师都本正以为,应将“实行标准管理、坚持规范操作”列为财务工作的重点之一。一是明确财务工作标准化、规范化的内容,即对工作流程进行优化并对优化后的流程进行固化和统一,使财务业务实现规范化。二是确定业务操作说明书和流程图的标准格式,组织相关人员编制业务操作说明书和流程图。在业务操作说明书中详细列示各业务的概述、操作流程、时间节点及工作结果(包括各种辅助台账),由项目评审组对其进行评审。三是流程固化并实现知识共享。项目评审组将评审通过的业务操作说明书及业务



流程图上报项目领导小组进行审批,最终编订并留存备案。同时对评审后的业务操作说明书及业务流程图进行网络公示,将全部信息存储于财务系统网页中,实现流程固化及知识共享。

## 加强环节管理 完善内控机制

中国一航光电所总会计师李同军认为,完善内控机制应重点加强以下几方面的管理:一是补充完善财务管理制度。中国一航光电所陆续修订或出台了《独资及控股子公司外派会计管理制度》、《价格管理办法》、《差旅费开支管理办法》、《技改项目资金管理办法》、《自制设备核算及管理办法》、《不良资产账销案存管理办法》等内部控制制度,有效完善了内控体系。二是不断建立健全各项审计制度。通过修订完善《内部审计工作规定》、《对外投资审计办法》、《基本建设项目审计办法》、《经济损失责任人追究规定》、《科研费审计办法》、《中层主要行政领导任期经济责任审计办法》等制度,使中国一航光电所的审计和法律工作逐步走上了规范化、制度化的轨道。三是加强对资金,特别是货币资金的监控。从银行对账、现金控制等细节入手,重视每个环节,努力做到时时跟踪和监督,确保资金安全。四是加强稽核检查工作。在财务部门设立了五个稽核岗位,加强对会计凭证、现金、报表和子公司业务等的重点稽查复核。五是抓好制度的建设、宣传、贯彻和落实。

## 实现“组织学习”到“学习型组织”的转变

中国一航西安航空制动科技有限公司总会计师王正权认为,企业应采取多种方式强化财会人员自觉学习业务知识的意识,由定期的“组织学习”向“学习型组织”转换。王正权介绍了该公司的具体经验:一是及时了解学术动态,密切注视财务发展方向。公司为此聘请了西北工业大学的教授来公司授课,就目前的热点问题和学术界的最新动态进行详细讲解,为更好地解决工作中的问题奠定了理论基础。二是采取“岗位述职”的学习方式对每个岗位的工作进行讲解。员工介绍各自所在岗位的工作内容及流程,讲解工作中的难点与重点,使每位员工都能了解其他岗位的工作,有效地促进了工作中的前后衔接及各业务室间的协作与配合。三是建立会计人员岗位轮换制度,不但使员工接触到更多的专业知识,了解其他岗位的业务,而且能够发现管理中的漏洞及对同一工作的不同认识,从而提高员工认识问题、分析问题的能力。四是对财务工作进行系统检查,及时发现工作中存在的问题,有针对性地学习。在正常会计核算业务流

程完成以后,财务部门定期抽调业务骨干对本部及各分厂、所、分公司的会计业务进行全面检查,对不符合制度规定的凭证、账表进行详细记录,汇总上报,限期整改,并制定了相应的奖罚措施。五是合理搭配年龄结构,促进内部学习与交流。年长的同志和年轻的同志在工作中能够相互学习,取长补短。六是注重员工的知识结构,增强全局意识。财务部门聘请了其他职能部门的人员讲解企业发展历史以及产品结构、生产经营、质量体系等方面的知识,一方面开阔了财务人员的眼界,有利于加强财务人员的核算与管理;另一方面加强了部门间的沟通,使部门间能够换位思考、相互理解,协作程度大大提高。七是定期组织会计人员进行业务竞赛,使员工们找到了与同行的差距,明确了学习方向,进一步增强了学习意识。八是加强对员工的考评,形成人人学习、努力争先的局面。财务部门每季度采取民主考评的方式加强对员工的考核,并对综合排序在前三名的员工进行奖励。

## 采取多种措施提高产品毛利率

中航光电科技股份有限公司总会计师刘阳介绍了本公司为提高产品毛利率所采取的主要措施:一是采取差异化战略。截至2007年年底,公司已形成了200个系列、10万个品种的连接器产品,渗透到国民经济多个部门,用不同的标准占领了不同的领域,形成了小产品、大领域、大市场。二是实施中高端、集成化战略。公司先后开发了高密度、小型化电连接器等中高端产品,同时还开发了电缆组件等集成化产品,提高了市场占有率。公司还在北京、上海、深圳建立了产品研发中心,满足了中高端客户的需求。三是在设计和工艺环节实施技术和管理创新,从根源上降低生产成本。公司采取了新工艺,使壳体材料成本下降了50%左右。公司还将销售价格核算环节由财务部门前移到销售部门,通过销售价格直接反馈到公司设计、制造、采购环节,实现了成本控制的联动。四是在制造环节创设成本控制点,降低制造成本。按照制造环节消耗量的大小,公司采取了可降低消耗与可替代消耗两种控制策略,并以此为指导在不同环节创设了37个成本控制点,其中对于工具消耗采取将工具消耗核算至个人,将个人工具消耗与计件工资挂钩的方法进行考核,对占材料消耗40%的金钼实行每天测量零件镀层厚度的方法进行考核,督促车间按照定额控制金钼消耗。五是在采购环节通过政策激励,降低采购成本。针对原材料价格涨幅不断加大的情况,公司制定了完善的激励措施:对于通过谈判降低物料成本的按照降低额的一定比率给予奖励,对于开拓供应渠道并实现降价的也给予相应的奖励;同时还规定单项降价比率连续一年低于规定指标的,采购

页下岗处理。

## 引入标杆管理思想 完善预算标准

中国一航西安航空发动机(集团)有限公司在企业业绩评价中运用标杆管理法,选择先进企业进行财务、作业指标的对比,公司总会计师乔堃认为,这对于不断优化企业业绩评价标准、完善业绩评价系统运行效率具有重要意义。公司引入标杆管理思想主要体现在以下方面:一是将总量指标、反映经济运行质量的指标的目标值分别设立了达标目标和力争目标;二是将现有的18家生产单位按生产特点划分为锻铸生产单元、机加生产单元、外贸生产单元、装配生产单元、辅助生产单元,按类别分别设立了目标值,在对各生产单元确定标准时参考目标值。三是强化指导,重点突破,培养成本管理标杆单位。2008年,公司在强化各项成本费用控制考核指标的基础上,将挑选部分基础工作好的分厂、加工中心为试点,指导建立科学合理的内部成本控制制度,对生产经营质量进行分析,找出影响成本费用的因素,帮助其降低生产制造成本,以财务管理促进企业管理水平的提升。

## 开展风险管理 为公司经营发展营造良好环境

任何一家公司都不可避免地处在一个充满风险的经营环境中,财务管理工作应当始终以积极的视角面对各类风险,通过风险规避与风险管理增强企业的竞争优势。中国航空技术进出口总公司总会计师潘林武介绍了本公司在风险管理方面的经验:一是积极防范财务风险,控制资产负债率水平。中航技公司在业务规模增长和消化历史不良资产的背景下,通过综合利用多项举措控制公司资产负债率水平。二是加强信用风险管理,规避收款收汇风险。公司专门成立了信用管理领导小组并推动开展相关工作。目前,公司信用管理相关制度体系建设和重大客户的信用评级工作均已完成,同时还初步确定了国内大客户的授信额度方案,为公司实施供应链管理、客户关系管理以及统筹管理客户信用资源奠定了基础。另外,财务部门还定期分析报告公司客户往来和分支机构财务风险情况,大大加强了公司信用风险防范和财务危机预警管理工作。三是防范汇率、利率风险,减少金融波动损失。近年来,公司通过押汇、保理、合同美元计价以及利用美元应收账款保值、NDF等银行创新产品规避了汇率风险。其中2007年共减少汇率损失4 335万元,减少利息支出5 223万元。四是健全风险决策机制,完善财务委员会制度。财务委员会对全面预算管理、担保管理、财务危

机预警管理、财务资源配置等管理议题以及重大事项进行审议并提出专业意见和建议,为公司决策提供了专业支持,已成为公司风险决策机制的重要组成部分。五是跟踪国际政治、经济形势,规避制裁因素影响。定期跟踪分析重点国家客户的政治经济形势,在国别收汇风险防范方面,专门就高风险国家的风险因素拟写分析报告,为领导决策提供信息支持;通过短期出口信用险,规避了高风险国家的收汇风险;在应对西方国家制裁所采取的财务措施中,继续采用双电报等结算方式以尽力避免制裁可能造成的损失;稳妥处理了境外银行拟停止合作等不利事件的影响。

## 建立以资金管理为中心的财务管理

中国一航贵州航空工业(集团)有限责任公司副总经理余宵介绍了公司在资金管理方面的经验:一是采用合理的融资方式,实行由企业集团统贷统还。这样做既可以降低分散筹资的成本,又可以降低信贷资金的风险。二是盘活存量资产,增加资金来源。主要有“调、并、转”三种方法。

“调”是指结合产业、产品结构调整资产结构。“并”是指通过资产重组,以市场为导向,调整产业结构,把优势国有企业扩张和劣势国有企业兼并结合起来,互利互补。“转”是指实行股份合作制,对部分中小国有企业的资产实行整体和部分有偿转让。三是企业集团所属子公司的资产处置必须报企业集团批准。集团所属子公司的各项资产处置必须由集团报财政部批准立项,并经财政部门认可的中介机构评估,评估报告最后还需经企业集团和财政部的确认,才能实施有关的资产处置事宜。四是制定企业对外担保管理措施,依法审议子公司及其以下企业对外担保事项。集团的子公司及其以下企业的对外担保,必须报企业集团批准后,才能对外担保。五是建立资金管理制度,控制财务风险,具体内容包括:①建立投资论证制度,重大投资项目聘请专门的咨询机构参与论证,集团所属企业的对外投资,必须经企业集团批准后才能实施。②建立应收账款管理制度,严格落实资金回收责任制,加快资金回笼。③建立存货资金控制制度,按需生产、按需采购,把库存量降低。④建立财产物资清理制度,发现账实不符或资产贬值要及时处理。■

