

创新财务模式 实现跨越式发展

■ 都本正

“十一五”期间是中国航空工业集团公司进军世界强者之林、实现历史性转折的重要时期,也是中航工业沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司(以下简称黎明公司)实现战略转型与跨越式发展的重要时期。黎明公司经过不断学习与实践,确立了“以预算管理为依托,以会计核算为基础,以资金管理为主线,以组织优化为保障”的适应公司发展的财务运作模式,并在组织建设、资金管理与财务工作标准化、规范化方面取得了初步成效。

一、建立适应公司发展的财务运作模式

1.全面预算管理。全面预算管理以公司的战略目标为出发点,将公司的战略目标分解到下属各个部门,通过预算的事前控制使下属各部门围绕公司总体目标的实现开展工作。通过对预算执行情况的控制、考核、评价与分析,掌控公司的生产经营活动。依据以上思路,黎明公司对下属的各生产线、事业部、机关部处、全资子公司实行预算管理,各单位都需认真编制预算并严格执行经公司审批后下达的预算,对控股子公司则通过董事会督促其进行预算管理。

2.资金集中管理。黎明公司实行集团化的资金动态集中管理,对下属事业部、全资子公司、控股子公司的

资金通过电子银行进行划拨,分类别进行全面的归集控制,资金按照已获黎明公司财务部门批准的资金预算进行支付和划拨,在全公司范围内统一配置、运用,重点扶持那些有发展前途的产品。

3.业务一体化的会计核算。传统的会计核算模式形成了核算数据滞后与粗放的弊端,黎明公司未来三年将逐步建立起基于ERP平台的业务一体化的会计核算模式,实现业务信息数据在会计核算反映上的快捷高效,提高会计核算信息质量,实现信息共享,为财务管理和绩效考核提供详细、客观的数据支持。

4.优化组织结构。黎明公司对航空产品生产线、事业部、全资子公司实施财务垂直管理派驻制。事业部、全资子公司、控股子公司除设置财务处(科)外,还委派财务总监对其进行监督和管理。通过实施派驻制,完善了事前控制监督机制,既符合企业内控制度要求,又最大限度地保障了企业所有者权益,为公司战略目标的实现提供了有力的组织保障。

二、完善组织建设,提高组织效率

黎明公司将原财务部分设为财务管理部和会计核算中心,对各部门的职能和责任进行了重新描述。各部门在总会计师的领导下,相互独立,相

互配合。财务管理部的主要职能是预算管理、资金管理、成本费用管理与控制、内外部价格管理、财务制度建设等,初步实现了财务管理职能的集中化。会计核算中心的主要职能是编制会计报表、出具财务报告、组织各专业化生产线的会计核算、财务稽核。通过组织结构再造,黎明公司初步建立了会计核算准确及时、财务管理层次分明、经济责任分级对口、预算和资金重点突出的财务管理框架,使各部门之间的分工更加明确,业务流程更加清晰,有效提升了财务管理水平。

三、强化资金管理,降低融资成本

1.加强筹资管理,优化筹资结构。一是按照互惠互利的原则,与金融机构建立了战略伙伴关系。公司努力扩大银行授信额度,2007年新增银行授信额度10亿元,同时将短期银行贷款全部由担保、抵押转为信用方式,并且在银根紧缩的情况下,利率全部保持下浮10%(人民银行规定的最大下浮范围),降低了资金使用成本。积极开展银行承兑汇票业务,以此作为大宗资金支付的主要方式,既减少了资金实际支付量,又节约了财务费用,2007年累计办理银行承兑汇票260多笔,金额达59 395万元。此外,还利用当前公司已拥有的机器设备以回租方式盘活流动资金,2007年通过华

融公司办理回租租赁3 000万元。二是积极催收军品货款,争取预付款及进度款的支持。三是充分利用集团公司融资平台,2007年争取到原一航财务公司2亿元商业承兑授信额度,极大地缓解了公司资金压力。四是为公司重点项目积极争取国家政策性贷款,与国家开发银行签订了7亿元重型燃机软贷款合同,期限为25年,并且利率下浮10%。此外,在中国进出口银行争取到中长期高新技术流动资金贷款2亿元,利率为4.59%。

2. 实行资金预算管理,统筹资金安排。资金预算涵盖公司所有的生产经营活动,公司所属厂部处根据年度经营计划和部门需要,上报年度资金预算,财务部门经过汇总平衡,报公司预算委员会评审批准后,返回各分厂部处。年度资金预算确定后,由公司各部门分解至各月,指导其生产经营活动。所有资金收支都对应一个资金计划编号,会计人员根据计划编号执行资金计划,严格控制超预算支付和预算内串项支付。每月资金计划执行后,公司根据各部门实际执行情况予以分析和评价。一是分析其计划完成情况,找出差异及原因;二是评价其资金运行效果,是否保证了公司目标的完成;三是对其月度资金整体运行情况进行评价,指出其资金运行

过程中存在的问题并提出改善建议。资金预算一经确定下发,各单位必须确保执行,但并非一成不变,根据公司经营计划,原则上每半年调整一次,以确保资金预算的弹性。

3. 严控资金投放,合理使用资金流。一是协同公司计划、生产、销售、采购、物资配送等部门,依据产品零部件的加工周期,本着精益生产的原则,对原材料分批采购、分批投入,严格控制生产资金投放,避免由于盲目采购与投料造成资金在库房和生产线上的占用。二是同供应商沟通协商,以产品交付日期作为货款结算日,既保证了生产物资及时投放,又促进了货款按时结算,使物流与资金流真正实现结合。三是合理制定筹资计划,依据月度资金预算,按资金需求轻重缓急、时间先后等,分批次保障资金需求,确保资金使用的低成本、高效益。

四、实行标准管理,坚持规范操作

1. 财务工作标准化、规范化。黎明公司将财务工作标准化、规范化纳入财务“十一五”规划,同时,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。一是通过对财

务工作的标准化、规范化,梳理了各项业务流程,进一步明确了各部门之间的职责分工,使其最终成为一个有机的链条。二是规定了各项业务之间的时间节点,使财务数据得以有效传递,提高了财务工作效率,同时培育了财务工作标准化、规范化的意识,在财务系统内形成了按制度、按标准办事的良好风气。三是为财务人员的日常工作制定了准则,为财务人员工作绩效的考核提供了标准。

2. 编制业务操作说明书和流程图。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,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。

3. 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。公司2007年共编写完成了58项财务工作的业务操作说明书。

(作者单位:中航工业沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司)

责任编辑 李斐然

· 谐趣 ·

疯狂的石头

一位禅师为了启发他的徒弟,给他一块美丽的石头后说:“你去菜市场试着卖掉它,但不要真的卖掉,注意观察,多问一些人,然后告诉我在菜市场它最多能卖多少钱。”

于是徒弟去了菜市场。许多人看着石头想:它可以作很好的小摆件,孩子可以玩,或者可以把它当作称菜用的秤砣。但出价却只不过是几枚硬币。于是徒弟回来说:“它最多只能卖几枚硬币。”师父说:“现在你再去黄金市场问问价,但是不要卖掉它。”从黄金市场回来后,徒弟很高兴地说:“他们愿意出1 000块钱买这块石头。”师父说:“现在你去珠宝市场,低于50万就不要卖。”于是徒弟又去了珠宝商那儿询问,他简直不敢相信,竟然有人愿意出5万元购买,徒弟又继续抬高价格,最后,竟真的以50万元的价格把这块石头卖掉了。

回来后,师父对徒弟说:“现在你应该明白了,石头能卖多少钱关键在于你,如果你不想提高价格,你就永远不会得到更高的价钱。”

在这个故事里,师父要告诉徒弟的是关于实现人生价值的道理,但徒弟出售石头的过程却也反映出一个经济规律:凡勃伦效应,即存在于消费者身上的一种商品价格越高反而越愿意购买的消费倾向。