

中国航空工业集团有限公司 财务会计工作

中国航空工业集团有限公司(以下简称集团公司)下辖100余家成员单位、27家上市公司,员工逾45万人。2018年实现营业总收入4388.04亿元,同比增长8%;实现利润总额182.63亿元,同比增长5.97%;EVA39.35亿元,同比增长54.62%。

一、落实国资委经营业绩考核及军品任务考核相关工作,完善经营业绩考核体系

(一)召开集团公司总部国资委考核责任分解会,学习宣传贯彻国务院国资委经营业绩考核和军委装发部军品任务评价的新理念、新思路、新要求,将国资委考核和军委装发部年度和任期考核的经济指标、非财务指标、军工任务、经营业绩考核系数、扣分项、加分项等6大类41项指标和任务传递下达;召开2018年经营计划与业绩考核工作交流研讨会,组织各所属单位交流经营业绩考核工作,加强考核工作队伍建设,提升考核工作人员对经济形势和改革发展的认识,强化对考核重点和发展趋势的理解,提高专业知识和岗位技能,夯实经营业绩考核管理基础。集团公司获国务院国资委2018年度考核A级及2016—2018年任期考核A级,并获得业绩优秀企业、科技创新突出贡献企业两项任期特别奖。

(二)完善“三位一体”经营业绩考核体系,深化经营业绩分类考核。构建“经营业绩考核办法、考核实施方案、考核细则”三位一体的经营业绩考核体系,以考核办法为指导性顶层文件,以实施方案明确具体事项和要求,以考核细则进一步细化单项指标要求和评价标准,保证考核原则和导向的稳定性,增强业绩考核的适应性和针对性;根据所属单位的战略定位、业务特点和发展目标,将考核单位划分为三类,结合各所属单位实际,对不同功能和类别的单位,突出不同考核重点,设置有针对性的差异化考核指标,确定考核目标及考核标准。

二、以经营计划、总经理令和KPI为重点,强化经济运行过程管控和分析

(一)编制下发2018年经营计划,根据各单位功能定位和业务特点,对经营计划的共性内容明确编制重点:保持利润总额(主要是营业利润)、EVA两个核心指标合理增长,提高经营效益;制定利润总额的季度计划目标,且季度经济指标与季度生产交付数量相匹配,加强经营计划与财务预算的协同联动;改善收入结构,提高主业收入占总收入的比重,改善产品结构;持续降低成本费用总额占营业收入比重、“两金”占比,促进经济提质增效,积极开展减员增效,改善人员结构,提高人均盈利水平;加强主业发展,积

极稳妥退出非主业。

(二)全面分解落实KPI任务。明确承接KPI的具体责任人,上至集团公司领导,下至普通员工职责清晰,责任显性化;强调KPI的刚性执行,KPI及其目标值和节点原则上不做调整,以工作报告为准,即使因客观因素调整的,也按未完成来考核评价;增加对KPI的过程评价,各部门每季度要对KPI的执行情况进行评估,监控和跟踪KPI的完成情况,提出评估报告。

(三)加强经营计划及预算执行过程的分析评价与管理,健全经济运行监督体系。组织各直属单位定期开展评估,重点跟踪和检查经济指标完成情况、瘦身健体进展情况、型号任务拖期原因、亏损企业的经营状况、深化改革重点工作的进展情况以及经营环境和市场形势预测等;通过单位自评和主管业务部门综合评定,统计未按计划执行项数,并在集团公司季度经济运行分析会上公布各单位计划执行率,通过评估风险事项及时预警,督促问题解决,促进年度经营计划的完成。

三、以“两金”管控、治理亏损企业等为抓手,落实瘦身健体提质增效专项工作

(一)重点推进压降“两金”工作。严格落实国资委2018年中央企业“两金”增幅要低于营业收入增幅的要求,分别测算和下达了“两金”占营业收入和“两金”绝对额指标,在1号文中进行了明确和强调,并印发《中国航空工业集团有限公司2018年度“两金”压控工作实施方案》;制定《集团公司内部军品配套业务财务与结算管理办法》,强化所属单位内部挂账规则的统一,加强对账及时性;加大“两金”考核力度,与经营业绩挂钩,对“两金”占比和规模指标考核进行了考核评价;开展“两金”占用情况专题研究和供应链管理体系建设,按照“前端防杂,后端减重,中间治乱”的总体思路开展供应链体系建设,并鼓励全行业各单位持续研究建设本单位“两金”占用数学模型;制定《中国航空工业集团有限公司存货管理指导意见》,起草了《集团公司“两金”现状分析报告》。

(二)狠抓“扭亏减亏”专项工作。采取与总部业务部门联动的方式,分别从公司定位、具体扭亏年份、扭亏减亏措施、落实责任人、加大考核力度等方面“一企一策”加强过程管控和透明化管理,做到亏损企业目标可控;下发《关于报送2018年扭亏减亏计划方案的通知》,切实了解亏损单位情况、单位定位、亏损原因、扭亏减亏目标、2018年拟采取措施等;组织对扭亏减亏方案审核,确定集团公司扭亏减亏工作总体目标。

(三)推进降杠杆、减负债工作。狠抓短板单位和难点单位,从严控制有关单位新增债务融资的审批工作,加强各直属单位月度资产负债率和带息负债规模指标跟踪监控,研究制定《中国航空工业集团有限公司债务风险分类管控暂行办法(征求意见稿)》,切实加强集团公司债务风险分类管控,促进所属单位规范筹融资行为,优化资本结构,不断增强债务风险防范能力。

(四)配合审计署开展资产负债损益和境外投资及境外

国有资产管理使用情况专项审计调查工作。配合审计署对集团近三年合并报表、境外财务报表、“两金”管理、清产核资等方面的审计工作管理等。审计期间,共收到审计资料清单130余份,及时进行任务分解,落实责任部分、单位。期间,组织两次集团总部资料提供协调会,督促提供资料的及时性与准确性。

四、大力推进保险业务集中管理工作,加强集团公司保险业务规范运作

(一)组织推进航空产品责任险工作。完成集团公司年度航空产品责任险保险协议、投保单合同审核、签订工作,为航空工业的转包生产零部件及整机产品提供持续的责任风险保障。

(二)为贯彻落实工业和信息化部、财政部、中国银行保险监督管理委员会《关于开展首台(套)重大技术装备保险补偿机制试点工作政策评估的通知》,开展首台套保费补贴督导检查工作,并向工业和信息化部、财政部、中国银行保险监督管理委员会正式报送。

五、强化采购管理对标和考核评价,促进采购管理提升工作

(一)组织集团内200余家单位,从采购管理体制机制、集中采购、招标规范管理、供应商管理、采购管理等六方面50个评价要素,开展2018年采购管理专项提升自评工作,组织各单位对采购与招投标相关管理制度建设情况进行自查,从管理、执行和监督、问责等方面全面填补制度空白,及时修改或废止制度中与法律法规及集团规定不一致以及互相矛盾的内容,并提交风险评估及整改报告。

(二)通过集团公司电子采购平台,进一步深化和提升电子招标和电子超市业务,将各单位分立模式转变为集团统一规范集约模式。

六、大力推进资金集中管理,提升资金使用效率

(一)加强银行账户管控,每月制定印发资金集中通报,加大资金集中工作的曝光力度和督促整改力度,狠抓短板单位和短板问题,督促有关单位做好银行账户的授权联网工作。

(二)对中国石油、航天科工等有关财务公司进行调研,在对航空工业境外单位账户资金分布特征和相应国家外汇管制政策进行分析研究的基础上,研究制定了以集团香港公司为平台先行实施香港地区境外资金集中工作的工作方案。

七、组织开展AOS流程体系建设,推进计划财务管理转型升级

为系统提升管理水平,集团公司在总结自身管理创新实践和引入国际先进流程管理标准的基础上,从2015年开始积极推进AOS流程体系建设,形成了明确的工作目标,作出了系统的工作部署。作为航空工业AOS流程体系建设的重要组成部分,航空工业计划财务系统按照航空工业AOS

工作部署,2018年初步设计形成了计划财务管理业务模块的顶层框架与体系结构,并以集团总部为试点,梳理编制AOS流程文件,完成了部门的流程清单梳理(122项)、部门流程表单文档与数据提供、流程地图构建、45个试点流程的ARIS开发与建模,并编制完成《航空工业总部计划财务管理AOS流程手册》。

航空工业计划财务AOS工程将以“建成以增值财务为中心的战略财务、业务财务、共享财务三位一体财务架构”为蓝图远景,以“系统提升经营计划管理、全面预算管理、会计核算管理、资金资产管理、价值成本管理、财务风险管理等计划财务重要领域的效率效能”为根本目标,以“构建形成规范、科学、高效,分层、分类、分级明确,全集团一体贯彻执行的计划财务管理制度流程、政策标准与岗位职责”为核心载体,按照统一计划财务管理岗位职责、管理制度流程和财务会计核算原则方法、推进计划财务管理信息化和财务共享中心建设以及全面建成“三位一体”财务架构的实施步骤,推进计划财务管理创新升级。

八、组织开展《航空工业管理会计案例研究》,促进财务会计管理水平提升

(一)组织集团所属各单位上报管理会计案例,进行系统的整理、总结提炼和组织两天的专家评审,25项案例入选《航空工业管理会计探索实践与研究成果案例集(2018版)》。

(二)配合工业和信息化部文化发展中心筹建工业和信息化部管理会计推广应用联盟。5月在京组织召开工业和信息化部管理会计推广应用联盟筹备会,航空工业作为理事长单位在会上重点发言;向工业和信息化部提交航空工业管理会计案例十余篇,参加工业和信息化部相关案例讨论会议、交流若干次,为工业和信息化部管理会计案例集(2019)的编写提供了支持。

九、夯实财务会计基础,组织开展财务会计基础工作检查

组织开展全级次财务会计基础工作检查,规范财务会计基础管理,促进财务会计管理水平提升。2018年6—12月,按照“单位自查,集团抽查,统一填报,逐级上报”的原则和“全覆盖、全方位”的总体要求设计制定了检查方案,并组织对全级次单位开展了财务会计基础工作专项检查。

十、持续推进财会人员培养和队伍体系建设

(一)组织高级财会人员培训班。8月在深圳举办了“航空工业2018年度高级财会人员培训班”,来自直属单位、直属业务单位部分重点成员单位的总会计师120余人参训。总会计师李耀出席并做了《聚焦新时代航空强国战略与集团公司年度工作会部署 进一步明确计划财务管理创新升级的思路与举措》的专题讲话,4个成员单位的总会计师做了经验交流,同时还举行了向13家直属单位、11家直属业务单位的总会计师颁发年度《航空工业总会计师岗位业务履职责任书》的仪式等。

(二)组织财会骨干人员培训班。10月在厦门举办了“航

空工业2018年度财会骨干人员培训班”，来自直属单位、直属业务单位部分重点成员单位的总会计师100余人参训。培训时进一步贯彻了航空工业工作会精神和落实了集团年度计财工作重点任务。

(三)持续推进财会人员“十、百、千、万”人才队伍体系建设。2018年航空工业共有16名学员参加全国会计领军人才考试，并有4人入围面试；共选派了优秀财会青年骨干17人赴美参加财务国际化人才培养项目学习；组织京区单位会计持证人员继续教育，因会计人员从业资格的政策调整，与财科所合作举办4期培训班，为集团公司及所属单位高中初级会计持证人员开展继续教育。

十一、做好重大重组(投资)涉税管理和筹划工作

(一)全方位分析集团总部和所属单位重大重组(投资)项目涉及的各项税费情况，综合考虑其他因素，设计税务筹划方案，提出重大重组(投资)项目整体方案的工作建议，并跟踪税收筹划方案实施进度，防范税收风险、创造节税价值。

(二)系统梳理重大重组(投资)项目关键要素，探究解决问题的有效途径，编写涉税情况分析报告及相关请示报告，与财政部、国家税务总局、国资委等国家主管部门对接，协调解决特殊的重大重组涉税问题。

(三)转让定价涉税风险警示、排查和应对工作。重点对服务协调费、特许使用费、集中采购、委外加工、资金占用、资本弱化等方面的转让定价风险进行排查，从受控外国企业、关联交易比重、资产利用率、实际税负水平等维度识别出转让定价涉税风险较高的单位，拟下发风险提示通知书，提出相应的工作完善建议。

(四)启动税费预算管理工作，已将税费预算纳入2019年集团全面预算管理，研究并编制航空工业税费预算表，税费预算与经济运行情况相匹配，兼顾合规纳税和节税筹划，全行业考量所属单位全部17个税种规模和趋势变化、执行税收优惠政策和减免额度情况。

十二、加强项目财务管理，提高财政预算绩效管理水

(一)大力推进项目总会计师系统建设，完善重点型号数据库，深化项目经济性论证。项目总会计师系统的建立是航空工业开展管理会计的实践，也是业财融合的重要抓手。从2013年推进建立重点型号总会计师系统以来，航空工业10余个军民机项目建立了项目总会计师系统，并扩展到部分重点基建项目也相继建立了项目总会计师制度，有效实现了项目预算管理和成本控制。

(二)按照新《预算法》、财政部对部门预算和中期财政规划的相关要求，结合航空工业“十三五”规划，狠抓航空工业部门预算和三年滚动预算，建立了航空工业财政项目数据库系统，并保持对1100余个库内项目信息的完善和修正，大力提升了财政预算管理和控制水平。完善财政预算编制、预算批复、预算执行、预算监督和绩效评价的全过程闭环管理，构建规范、安全、高效的财政预算管

理平台。

十三、加强总部预算管理，提升总部经济运行质量和效益

(一)建立航空工业总部预算绩效考核及评价机制。根据《航空工业总部部门预算绩效考核管理办法》，组织完成了航空工业总部预算绩效考核工作，对总部2017年预算执行情况和2018年预算编制情况进行量化考核，并将结果纳入总部各部门2018年一季度绩效考核，与各部门年度绩效直接挂钩。考核工作取得了较好的管理成效，多个部门在中期预算调整时主动申请调减部门预算，实现了总部预算支出的节约，提高了各部门预算管理意识。

(二)进一步完善总部预算编制流程。2018年继续优化总部预算编制流程，具体实施内容包括：成立总部预算评审专家小组，继续采用预算专家评审机制，提高预算编制的科学性及权威性；建立总部预算信息公开及项目经费审计制度，加强对预算执行的监控力度；建立总部预算绩效考核评价体系，提高总部各部门预算管理意识，在强化总部预算刚性原则的同时，引导各部门提升预算编制质量及预算管理水平。通过上述具体工作的实施，强化了总部预算编制的准确性及科学性，进一步提升了总部预算管理水平。

(三)加强对总部各部门预算执行控制力度，强化总部预算约束力。按照2018年总部预算安排，结合网上报销系统对各部门预算执行情况进行实时控制，及时反馈各部门预算执行数据，对预算执行率过高或过低的项目进行预警，配合总部各部门及时对部门预算进行调整。

(四)继续贯彻落实中央“厉行节约”相关要求，降低总部费用支出水平。总部财务处制定了多项具体措施：从严从紧编制预算，运行经费预算原则上零增长；大力压缩因公出国、差旅、会议、业务招待、文件等支出；严格控制庆典、论坛、节会等活动。通过上述措施的实行，有效控制、降低了总部运行成本，总部降本增效效果较为显著。

十四、狠抓信息质量，发挥财务决算功能作用

(一)通过信息化手段及时收集全行业月报信息。通过金航网与金航商网部署综合数据业务管理平台收集财务月报和统计月报信息，提高信息报送及时性与准确度；对月度数据的定期整理和分析在确保数据真实性、合理性和规范性的基础上重点做好数据的分析和监控，为领导提供决策依据；编写季度分析，准确合理反映财务状况，及时对陆军工集团与中央企业数据，提出存在的问题和建议。

(二)持续加强和改进财务决算管理，尤其对近年来反映出来的投资级次长、贸易风险、“两金”居高不下、亏损户数增多、带息负债持续增长、经营性活动现金净流量不高等方面，不断拓展财务决算功能，在促进航空工业优化资源配置、推动提质增效、管控经营风险、提升管理水平等方面发挥了积极作用。

(中国航空工业集团有限公司计划财务部供稿)

李耀鹏执笔)