

修订集团公司企事业单位经营业绩评价办法,以企业功能定位进行分类考核;承接国资委主要考核指标(利润、EVA等),突出高质量发展要求,新增资产负债率和“两金”管控等经营指标;为实现精准考核,对营业收入、利润总额、经济增加值、经营性利润等指标进行分级考核,充分考虑企业经营规模和盈利能力;引入成本费用占比、带息负债比率等对标指标,开展对标评价,引导企业对标行业先进。狠抓会计信息,真实反映业绩。不断加大会计信息质量的监督检查力度,进一步优化快报、预算、决算、统计等各类财务报表的编制流程和编制方法,切实提升财务基础管理质量和效率。加强队伍建设,加大总会计师述职管理、重点任务管理、履职评价力度,合理确定关键绩效指标(KPI)与重点工作权重。组织财务人员参加全国会计领军人才选拔、美国注册会计师(CMA)考试认证、会计准则培训,有效提升财务队伍综合素质和业务能力。

(二)完善分类管理,突出经济运行和财务管控效果。分类管理的应用范围不断扩大,应用效果日益明显,切实提高考核、对标等各项工作的针对性、科学性和合理性。完善业绩评价,突出考核导向。按照分类管理和分类评价,完成成员单位2017年经营业绩评价;关注评价重点,针对重点亏损企业设定量化指标,加大止亏、减亏、扭亏督促力度,指导亏损企业不断改善运营质量。加强专项治理,突出问题整改。重点关注困难企业财务风险,逐户对其主导产业盈利能力进行分析,并根据具体情况提出相应的处理意见,组织落实国资委降本增效专项工作要求,传达国资委对中央企业提质增效要求。注重经济运行,突出过程干预。加强对整体经济运行质量效益和风险管控关键指标的分析和监控,强化对标分析、趋势分析和问题分析,有效发挥监控措施的干预效果。

(三)推进数量化管理落地,提升财务精细化管理水平。深化管理会计应用,完成全年节创价值目标。组织成员单位积极开展节创价值工作,节约成本,创造价值能力持续提升;共编制3期集团节创价值简报,梳理总结12家企业的优秀做法,发布包含多种工具方法的节创价值工具箱,按月度进行监控,按季度进行分析总结。丰富完善管理会计信息产品,有效支持决策。聚焦重大经营改革发展问题和重点企业,编制综合管理会计报告,总结提炼成员单位管理改善优秀做法和实践;创新开发专项管理会计报告(年度预算)模板,用于支持全年预算填报工作。创新培训方式,创立集团管理会计网络学习平台。搭建集团管理会计网络学习平台,组织开展“质量成本管理暨提质增效研讨会”,并为成员单位进行管理会计应用的现场培训和答疑。总结提炼优秀案例,取得一系列理论和实践成果。组织成员单位梳理提炼管理会计工具及案例,公开出版《管理会计工具与案例》(共6册)丛书,2篇案例入选财政部管理会计国家案例库,5篇案例初步入库并完成修改工作提交财政部;1篇案例入选工业和信息化部第一期管理会计案例集,2篇初步入选第二期案例集;获得兵工学会学术年会优秀论文一等奖2个,二等奖3个,入选2018年兵工财务论坛年会论文集15篇。

(四)持续推进企业业财一体财务信息化建设工作。持

续推进基于管理会计深入应用的财务信息系统升级项目。分类分批完成企业财务信息系统升级项目,提升企业财务自动化、精益化水平,加速推进企业业财一体财务信息化建设工作,全力协调浪潮公司成立巡回工作小组统一指导解决企业系统建设难题。全力推进集团公司总部财务信息化升级项目建设。通过管理驾驶舱实现对集团及所属二级企业财务状况、预算执行情况等7大模块的分析展示及关键数据的异常波动提醒,进一步增强财务信息系统支持集团公司相关分级决策的作用。

(五)推进内控检查工作,为财务精细化管理提供保障。持续完善财务内控检查标准,提高检查质量。修订了内部控制检查标准(2018年版),不断完善内控检查标准,提高财务内控检查质量。持续开展财务内控实地检查,对企业内控管理工作“望闻问切”。组织检查完成对成员单位财务内控的实地检查工作,帮助企业识别内控缺陷,完善内控体系建设,不断提升财务管理水平和风险防范能力。督促企业及时进行问题整改。针对内控检查中发现问题和缺陷,向有关成员单位下发问题整改通知,及时督导企业整改,强化监督力度。重视分析原因与解决问题。收集和梳理集团公司内部巡视、合规性专项审计、财务决算审计、监事会报告以及内控检查的相关问题和缺陷,丰富内控问题数据库,实行对应企业清单管理,逐一监督整改落实。按照国资委统一安排,完成存量PPP项目风险排查工作。

(中国兵器装备集团有限公司财务部供稿 陈景峰执笔)

中国航天科技集团有限公司 财务会计工作

2018年,中国航天科技集团有限公司(以下简称集团公司)财务金融管理工作紧密围绕高质量发展要求,以供给侧结构性改革为主线,着力稳增长、调结构、促改革、强创新、防风险等各项国企改革重点任务部署,坚定战略目标,突出问题导向,狠抓措施落实,取得明显成效。2018年集团公司运载火箭发射次数首次突破30次,超过美国位列世界第一;实现营业收入2495.6亿元,利润总额207.1亿元,位列《财富》500强排名第323位。

一、积极贯彻高质量发展和中央企业瘦身健体、提质增效各项要求,促进集团公司向“三高”发展转型

集团公司瞄准财经发展中的突出问题,加大破解力度。在高质量发展的速度转换方面,从挤掉泡沫和水分、解决历史遗留问题、防范化解存量经营风险和严控新增风险、促进产业结构调整 and 转型升级的角度考虑,降低了对规模指标的考核要求,将规模增长的主动权适当留给厂所和公司,促进各厂所研究行业政策、分析产业发展趋势、遵循发展规律。在夯实各单位发展基础方面,针对年度财务决算审计中暴露出的个别单位出现重大经营损失风险,专门在

全集团组织开展了排查工作，对重大经营损失风险拉条挂账，逐一督促化解。在落实“两金”清理方面，积极压减存货和应收账款，坚持业务源头管控与重点领域压控相结合，集团公司“两金”三年复合增长率低于营业收入三年复合增长率1.5个百分点。保持这种持续向高质量转型的发展态势，集团公司连续14年获得经营业绩考核A级，连续五年位列央企前十。

二、发挥财金管控在集团管控中的基础性作用，促进集团公司现代企业治理能力的提升

在队伍建设方面，为推动各级单位领导人员向成为党在经济领域的执政骨干转型，专门举办了面向非财务背景的领导干部的财务知识轮训，三年累计培训了340人。推动总会计师配置到位、履职到位、考核到位，2018年实行了二级单位总会计师的轮岗，加强对二级单位总会计师的重大事项报告管理、工作责任令管理和述职考核，切实强化集团公司委派总会计师的履职。在财务风险管控方面，发挥好中介机构作用，会计中介机构由集团公司统一招标采购、统一支付服务费，要求主审所单出管理报告，诊断各级单位存在问题。在管控工具方面，集团公司统一建设的资金管理信息系统和报表管理系统全面上线，强化了资金管控和报表信息集成共享。

三、积极争取和落实好国家宏观财税政策支持，支撑集团公司改革发展任务

组织加大对国家和地方财政支持、税收优惠、产业发展等政策研究力度，依法享受国家的优惠政策，围绕国家宏观经济调控的“指挥棒”开展工作，助推集团公司各项改革发展任务的完成。集团公司积极向国家主管部门汇报沟通情况，同时加强集团公司内部的规范管理。在国有资本经营预算方面，支撑集团公司军民融合和创新发展，获得了商业航天项目国有资本预算支持。支持供给侧结构性改革，组织申请了“三供一业”分离移交、特困企业专项治理、“僵尸企业”人员安置等国有资本经营预算支持。在加强内部规范管理方面，完成2018年所有项目绩效目标执行监控，绩效自评和绩效目标执行监控均实现全覆盖。集团公司全年预算执行在科工局排在前两位。

四、深化全面预算管理，支撑集团公司资源配置能力提升

强化预算刚性约束，对全级次单位预算执行情况进行了分析，根据分析结果，量化未来三年各单位预算执行偏差率目标，并纳入总会计师责任令，加强考核。建立预算备案制度。持续完善全面预算管理，制定了集团公司全面预算改进三年工作计划。2019年全面预算编制工作提前2个月启动，首次在年底前完成了全年预算编制工作。大力推动业财融合，提升研发、型号项目预算管理水平。发挥总部的带头作用，提升总部预算管理水平，加强对专项经费分类管理，预算项目归口管理职责更加明确、管理口径更加全面；加强对预算事项依据审核，参考历史开支情况，核减或减少部分

预算安排；严格执行专项经费先有项目并决策后再申请预算的模式，预算管理更加精细。

五、加强资金集中管理，发挥好金融平台作用，助推集团公司产业发展

继续严格考核各成员单位的资金集中情况，推动资金计划管理，计划报送率达到100%，集团公司全口径月均资金集中度为85%，比上年提高3个百分点。严控审批非战略合作银行开户。进一步发挥好财务公司金融平台作用，制定了《充分发挥财务公司金融平台作用 加强支撑集团财金管控工作方案》，财务公司探索发展具有航天特色的金融服务领域和手段，财务公司的日均存款量同比增长12.9%，日均信贷同比增长26.8%。积极推动国家最新出台的首台（套）重大技术装备保险和首批次新材料保险等政策性补贴政策的应用，成功实现乐凯集团增补进入新材料国家补贴目录的政策突破。积极落实中央降杠杆、减负债工作，集团公司资产负债率下降到47%，比上年下降1.6个百分点。

六、狠抓基础工作质量，提高精细化水平，支撑企业改革改制等重点任务完成

坚持推动提升会计核算、决算工作质量，既注重全面反映企业经营成果，更注重对企业是否健康运行全面“体检”。按时优质完成集团公司2017年度11类财务决算报告；开展了盈利能力、重大经营风险、“两金”管控、潜亏风险等定向专题分析，严禁融资性贸易和“空转”“走单”，严控一般性贸易业务，贸易业务营业收入占比稳中有降；积极推动问题整改，在消化潜亏、处理历史遗留问题、审计问题整改、经营质量提升等方面发挥了积极的促进作用；加大财务决算审计及批复问题整改力度，全年问题整改率超过85%；制定“三供一业”账务处理范例，组织开展会计控制标准执行情况的督导检查，检查单位比例超过20%。完成产权登记范围全级次全范围核查和统计分析工作。完成资产评估中介机构备选库调整工作，推进评估机构、评估项目经理、评审专家“三库三公开”。

七、坚持集团整体利益最大化，完善财金规章制度，优化集团公司资源配置方式

坚持国家利益优先、集团整体利益最大化的原则，通过完善财金规章制度体系引导成员单位的行为。根据集团总部资源配置中心的定位，修订了成员单位上交利润（收益）管理办法，提高总部重大股权投资、重大项目培育的资金保障能力。为更好地发挥资金集中管理优势，精准支持集团重大科研、技改和产业项目，修订了内部贷款利息补偿管理办法。为了充分发挥集团公司资金集中效益，控制理财风险，细化规范金融性财务投资行为，修订了委托理财管理办法。为了强化财务风险管控，明确规范委托贷款业务准入标准，充分发挥财务公司金融平台作用，强化委托贷款全流程监管，出台了委托贷款管理办法。