

(三)做好民营企业清欠。高质量完成并顺利通过审计署检查,巩固“零拖欠”成果,全面落实“决不允许增加新的拖欠”要求,提升产业链供应链稳定性和竞争力。组织召开领导小组会议,构建合同履约、按节点结算的常态化长效机制,台账式管理并逐条核实处理拖欠线索,强化舆情监测,积极回应诉求,加大审计、巡视监督力度。

(四)防范化解金融风险。修订金融投资管理办法,强化基金业务集团化管控和风险防范。修订金融衍生业务管理办法,强化期货套期保值业务管理,制定年度计划方案,审慎评估业务风险。开展融资租赁业务自查,债券风险、资金管控排查和参股金融类企业统计调查,夯实管理基础。督导各单位进一步加强资金管理,强化内控建设。

(五)加强境外财务资金管控。坚决落实国务院国资委关于中央企业境外财务资金管控要求,研究制定《加强境外财务资金监管工作实施方案》和《向境外单位派出财务主管人员工作方案》,建立高水平的境外财务资金监管体系。

## 五、夯实财务管理基础

(一)高质量完成2019年决算。创新优化财务决算远程汇审,按时保质完成年度财务决算,财务决算工作连续七年获财政部通报表扬。

(二)做好新会计准则衔接过渡。测算新旧准则转换对财务报表的影响,落实应对方案,避免经营指标大幅波动。修订会计核算办法与会计科目体系,统一执行规范。出台转换指引,逐项指导企业平稳做好新旧准则衔接。

(三)推进信息化建设。以集团化、规范化为目标,打造集团公司财务信息共享平台,系统推进财务信息化建设,提升财务管理效率。制定印发财务管理信息化顶层设计方案,搭建集团、子集团两级数据平台,采用1+1模式,实现财务核算平台向管理支撑平台转型,解决财务数据与业务匹配度不高、说不透、效率低等问题,提升专业管理、业务协同、决策支撑能力。

(四)有效发挥财会监督、统计监督作用。充分利用会计信息、财务指标、统计数据等所反映出来的问题,不断强化财会监督、统计监督功能。持续优化完善财会、统计监督内控机制,不断健全和完善制度体系,从制度层面和数据源头保证监督有效实施。健全制度执行监督机制,强化制度意识,严格按照制度履行职责,切实体现过程监督的专业特点。重点监督资金管理、“三公”经费管理,坚决纠正苗头性倾向性问题。

(五)加强人才队伍建设。分层分类开展人才培养和队伍建设,建设一支适应集团公司使命的高素质专业化财金人才队伍。加强总会计师队伍管理。推荐总会计师参加上级部门组织的高端业务培训,更新知识,开拓视野。组织召开2020年度总会计师座谈培训会,继续完善总会计师委派及轮岗制度、重大事项报告制度、述职制度,强化总会计师对党中央决策部署和集团公司工作任务的贯彻落实。加强财金高端人才培养、使用和管理,建立集团公司财金人才库,在财政部首届总会计师培养(高端班)人才选拔前组织培训,集团公司两人入选高端班。优化创新财务处长和骨干人才

培训模式,逐步形成多层次人才梯队,储备后备人才。加强财务人员管理信息系统建设,全面掌握集团公司各级财务人员信息状况。

(中国兵器工业集团有限公司财务金融部供稿)

## 中国兵器装备集团有限公司 财务会计工作

2020年,中国兵器装备集团有限公司(以下简称集团公司)财务工作以集团公司质量提升“365”登高行动为统领,落实集团公司2020年工作要求,以“1666”财务管理三年规划为抓手,着力“稳定增长、服务战略、深化改革、精益管理、管控风险”,坚持战略导向、目标导向、问题导向,持续优化价值创造型财务管理体系,全面推动财务治理体系和治理能力提升,积极主动应对新冠肺炎疫情冲击,助力企业复工复产,为集团公司全面完成全年预算目标和国务院国资委考核目标作出积极贡献。2020年集团公司各项目标完成情况较好,净利润完成率达到170.28%,经济增加值完成率达到169.68%,技术投入占比完成率较上年增长13.46%,自主品牌乘用车市场占有率完成率达到131.35%。

### 一、坚持服务战略,支持主业发展能力显著增强

加强规划牵引。坚持规划引领,全面落实“1666”财务管理三年规划,编制财务管理“十四五”规划和金融服务业“十四五”规划,制定下发《2020年财务工作要点》。加快推进产融结合。持续完善产融结合工作机制,充分发挥“财务公司+保理公司”和“汽车金融+融资租赁”双轮驱动作用;制定《产融结合实施方案》,组织召开供应链金融宣传贯例会,做好供应链金融业务推广工作;召开产融结合分析会,搭建产融对接平台,加大与战略银行协调和合作力度,维持总部银行授信规模。深化资金集中管理。修订完善集团公司资金集中管理办法及实施细则,突出资金预算管理和过程监控;加大资金统筹力度,增强总部财务可持续性,加大成员单位分红力度,增加总部自有资金,切实保障集团公司重大发展战略、重要领域改革、重点项目的顺利实施,积极推广财务公司票据及“中兵保保单”平台应用,进一步节约资金成本。积极争取财税政策。加强财政资金申报和额度争取,提高资金拨付效率和预算执行进度;强化税收政策的申请和利用,获取更多财税政策支持;指导企业建立和完善项目绩效管理工作机制,督促企业做好试点项目绩效管理,不断提高项目绩效管理的专业性和覆盖率。

### 二、全力稳定增长,有力支持年度经营目标实现

加大经济运行监控力度。完善经济运行监控报告机制,进一步明确集团公司、产业板块、成员单位三个监控层级的职责分工与工作机制;强化“预算、执行、考核、问责”

刚性约束,统筹抓好经济运行事前事中事后管理,坚持稳字当头,保持全年经济平稳运行;强化以月保季、以季保年工作机制,加强新冠肺炎疫情影响预判预研,根据形势变化调整经济运行分析重点,健全完善经济运行监控体系;突出目标和问题导向,实施重点监控和分类分析;加大经济运行干预力度,有效干预纠偏经济运行偏差。深化全面预算精益管理。围绕战略进行资源配置,强化预算对战略的支持作用,推动战略规划目标作为预算目标主要依据;强化预算刚性约束,实现预算事项批复全覆盖,重点关注月度预算执行准确性;加强预算编制、执行、考核、问责闭环管理;加强资金预算管理,以业务预算为基础,以资金总量平衡为目标,做好2021年资金预算审核和下达;执行资产负债率和带息负债双管控目标,加强资金管控,通过“月预算、周计划”开展大额资金监控,做好预算执行管控;统筹推进司库系统升级,完成银行账户管理和大额资金监控体系建设。发挥经营业绩考核导向作用。完成各单位2019年经营业绩评价,研究确定集团公司及各单位2021年主要经营目标,增强业绩考核精准度和有效性;加强形势研判,引导成员单位主动加压进取,科学确定考核目标,获得国务院国资委“2019年度中央企业考核分配工作先进单位”称号。

### 三、夯实管理基础,财务治理能力稳步提升

狠抓会计信息质量。加强日常管理,不断加大会计信息质量监督检查力度,进一步优化快报、预算、决算等各类财务报表编制流程和方法,切实提升财务基础管理质量和效率;注重制度建设和标准制定,加强会计核算薄弱环节、重点环节规范管理,完成集团公司会计核算办法修订。加强综合统计基础管理。强化新修订的综合统计管理办法执行应用,在线上开展统计培训,深化综合统计系统应用,推进会计统计一体化、专业统计与综合统计线上一体化。提升财务人员能力素质。加强高端会计人才培养,组织参加2020年度全国大中型企事业单位总会计师培养(高端班)选拔,加大高级会计师、正高级会计师培养力度;加强总会计师后备人才队伍建设,组织开展总会计师任职资格核准和年度复核工作;加强急需紧缺的装备价格管理人才培养,组织推荐全军共用信息系统装备价格专家、空军装备价格专家,选拔并组建集团公司装备价格专家库;加强管理会计人才培养,满足财务转型内在发展要求,培养一批精于理财、善于管理和决策的管理会计人才,培养一支管理会计内部培训师队伍。

### 四、推进深化改革,强化财务管控效果

推进经济运行质量提升。制定《经济运行质量提升“1234”专项行动方案》,明确一套目标、两个改善、三项活动、四项任务。深化“两金”压降专项治理。开展“两金管控”三年行动,制定《2020—2022年两金管控工作方案》,从机制和源头上严控“两金”非正常增长,建立“两金”管理长效机制;从严设定“两金”压控预算目标,差异化确定各单位存货周转率和应收账款周转率目标值,并纳入提质增效专

项预算指标体系;逐月统计“两金”压控进展情况,加强对重点产业、重点企业“两金”压控情况监管,指导企业加强源头管控、创新方式方法。加大亏损企业治理力度。区分改革退出类、限期扭亏类和战略投资类企业,分类研究应对措施,对重点企业、重点问题进行现场督导和持续跟踪;结合国务院国资委“处僵治困”第二阶段工作重点,协调相关部门和专业板块,组织开展亏损企业分析研究,逐户制定扭亏方案,明确扭亏路径和时间表,制定2020年亏损治理工作方案和扭亏月度计划,主动跟踪重点亏损企业扭亏完成情况,确保完成扭亏目标。推进降杠杆减负债。持续严格资产负债率和带息负债规模双管控,将资产负债率、带息负债规模分别纳入企业经营业绩考核和总会计师履职评价,严控资产负债率超过警戒线,严控带息负债非正常性增长,加强融资预算执行管理,2020年超额完成国务院国资委三年降杠杆专项任务。

### 五、深化精细化管理,稳步提升财务价值创造能力

制度先行,规范标准。修订完善集团公司《大额资金管理办法》《会计核算办法》《总部支出管理办法》《总部全面预算管理办法》等4项财务制度;建立完善内控管理标准体系,制定发布工程项目、资产减值、税务管理、担保业务、长期股权投资、人力资源管理等6项内控检查标准。加快推进财务共享中心建设。完成财务共享会计核算标准化项目验收及系统贯标;启动集团总部共享系统建设,完成龙腾网总部集中核算系统、双网会计核算共享系统搭建;开展集团总部网报系统建设,打通网报系统、OA系统和差旅平台,提升财务信息管理效率;加快成员单位财务共享中心建设,启动汽车零部件财务共享中心建设,深化汽车整车、汽车流通服务、输变电财务共享中心应用,满足板块集约化经营和精细化管理需求;升级业财一体信息化建设,推广合同管理系统,深化实际成本系统应用,升级完成司库管理系统,优化全面预算系统,推进合同、核算、资金、物流、预算等业财信息集成。深化应用管理会计工具。提升管理会计报告决策支持作用,在管理会计报表的基础上开发内部报表模板,指导成员单位对企业价值创造的来源进行深度分析,实现“一张表解析价值创造”。建立管理会计工具应用清单式管理机制,建立企业选单、集团备案、应用评价、正向激励的应用机制,对企业应用管理会计工具的数量、效果和信息化落地情况进行评价;实现管理会计报告和报表的信息化报送,强化战略执行分析、经济运行分析、管理会计工具应用;牵头完成财政部汽车行业新冠肺炎疫情影响专题调研并在财政部官网发布,发表论文2篇,宣传财务应对新冠肺炎疫情的典型做法和财务数字化转型思路等。推进全价值链成本管理。全面落实《成本管理质量提升指导意见》,进一步加大技术降本和管理降本工作力度;开展“降本节支,紧缩运营”专项行动,积极应对新冠肺炎疫情挑战,深入开展“节创价值”工作;提升成本精益化管理水平,扩展成本管理信息应用范围,有效支撑采购、产品定价、经营和投资等决策;建立成本管理的跨职能团队,指导企业实施项目成本管理,设立项目总会计师,参与重大