

问题企业逐步改善资产负债率。严控金融业务风险，年内实现5家参股金融机构退出。制定《债券发行管理办法》和《基金业务管理办法》，修订《金融产品投资管理办法》，为金融板块业务风险防控提供详实具体的制度性指导。开展清理拖欠企业账款专项行动，全年未发现恶意拖欠行为和重大舆情事件。督促相关单位共新制定财务制度35项，修订制度41项，不断提高境外依法合规经营意识。

(四)储备人才，加强梯队建设。建立集团财务人员基本信息数据库，组织总会计师、财务骨干人员、统计与经济分析等培训班，开展价格专家、科研经费专家选拔培训。持续推动财金人才能力更多元、结构更优化，打造一支与高质量发展要求相适应的复合型财金人才队伍。

(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

2023年，中国兵器装备集团有限公司(以下简称集团公司)财务会计工作以集团公司“133”战略和“十四五”规划为统领，着力“稳增长、促转型、强管理、防风险、创价值”，为集团公司建设成为具有全球竞争力的世界一流科技企业集团提供强有力财务支撑。2023年，集团公司营业收入创历史新高，利润总额同比增长10.5%；“一利五率”指标实现“一增一稳四提升”，其中，净资产收益率同口径提升2.1个百分点，研发投入强度、全员劳动生产率分别同比增长0.14%、1.53%，资产负债率控制在年度目标内，全面完成全年主要经营指标。

一、坚持稳增长，确保完成全年目标

(一)深化全面预算管理。加强目标引领，下达2023年企业预算批复，组织逐级分解主要预算目标，层层压实责任，增强全级次企业管控力度。强化过程管控，坚持月度预算分解、监测、分析和纠偏，提高预算执行准确性。注重精益管理，加强重大预算事项与关键预算指标协同，建立机会与风险事项专项预算，强化业务预算与财务预算精准衔接。加强形势研判，制订2024年全面预算方案，召开全行业布置会，形成两下两上工作闭环，与“十四五”规划有效衔接。

(二)强化经济运行质量提升。推进提质增效，研究制订提质增效6方面31条工作举措，按季度确定重点工作任务，实行清单式逐项闭环管理，全面完成提质增效目标任务。统筹亏损治理与“压减”、主题教育、巡视审计整改等工作任务，制订治亏工作方案，深化业务源头治亏，强化分类治理和包户督导。强化预警纠偏，发布经营绩效看板12期、下发提醒通知60余次，对重点企业、重大事项开展风险预警并及时干预，保障经济运行在合理区间，持续改进“两金”、现金流等重点监控指标。增强预测有效性，按月开展N+3滚动预测和波动分析，组织开展全级次企业风险筛查和重点企业压力测试，强化2023年经营预判，年度经营目标全面完成。

(三)发挥绩效考核导向作用。做好业绩考核，精准设计考核目标，加强结果测算和沟通力度，2022年度业绩考核再次获得A级，排名较上年提升7位。加强预算与考核的协调联动，引导企业主动加压进取，高质量完成2023年考核目标确定和2022年绩效考核工作。优化绩效考核制度，修订《绩效考核管理办法》，增强战略引领，提升绩效考核科学性和有效性。

二、推动促转型，夯实战略支撑基础

(一)推进世界一流财务管理体系建设。建立对标对表机制，制订《绩效评价办法》，从盈利回报、资产运营、风险防控和持续发展等方面建立综合评价标准，完成基础数据库建设，首次开展全级次企业绩效评价，推动以评促改。开展中期督导评估，结合“十四五”规划中期评估，组织财务管理规划中期评估，开展企业规划中期评审，加快构建世界一流财务管理体系。

(二)提升金融服务能力。推进产融结合，制订《2023年产融结合实施方案》，加强主业支持力度，助推产业转型发展。汽车金融公司促销资源投放同比增加9%，新能源汽车个贷渗透率同比提升15个百分点；财务公司专项贷款同比增长4%。完成金融业务优化调整，全面退出参股外部金融机构股权，完成国务院国资委“三个一批”专项任务。落实中央金融工作会议精神，围绕金融服务主业开展主题教育调查研究，完成专项调研报告，制订整改任务清单，全面提升主业服务能力。

(三)优化发展资源配置。降低融资成本，选取融资窗口，发挥总部融资优势，争取优惠利率贷款80亿元，进一步节约资金成本；指导金融企业完成债券发行，降低融资成本超过5000万元。深化资金集中管理，充分盘活内部资金，年末可归集资金集中度超过90%，提升内

部融资占比，集团整体融资成本同比下降。发挥总部引导作用，加大资源筹集力度，坚持“适度超前、积极布局”的原则，加强重大专项资金支持，持续推进预算管理精益化，提高资源配置效率。

三、加快数智化，强化财务协同共享

(一)提速管理会计数字化转型。推动管理会计数字化转型方案实施，组织召开重庆、武汉、成都片区企业管理会计数字化转型座谈会，“一企一策”指导企业完善转型工作方案、制订转型工作清单；分区域、分类型建立管理会计数字化转型工作小组，加强企业间的沟通交流。加快管理会计工具数字化在业务领域、场景应用、生态建设中运用，逐步实现财务系统与业务系统的全面链接与集成，打破数据壁垒，消除信息孤岛，为集团公司数字化转型提供有力支撑。开展业财信息系统建设，全面梳理业财信息系统建设现状，完成总部财务系统建设思路和企业“一企一策”业财信息系统建设规划。

(二)推进共享中心建设。高质量完成核算共享、合并报表、经济运行监控平台等一期重点项目建设。启动财务共享中心二期建设，发布共享中心二期建设方案，明确建设工作目标及年度工作任务，挂牌成立集团公司实体化财务共享中心。非涉M成员单位基础财务职能分批次纳入财务共享，财务共享中心主体系统模块上线稳定运行，逐步扩大共享服务范围，深化应用新一代智能化信息技术。

(三)建设司库管理体系。初步完成司库管理体系建设，挂牌成立司库管理中心，召开司库体系建设推进会，布置年度重点工作任务，司库体系三年建设主体任务基本完成。从环境搭建、系统上线、推广使用、工作成效、数据质量等方面完成司库体系建设中期自评价工作，完成国务院国资委司库体系建设中期评价，验收评价结果为优秀。夯实基础管理，制订预算管理、结算管理等8项操作细则及21个功能模块操作手册，完成司库系统底层数据梳理与治理。推进全级次司库系统应用，以资金预算自动编制和精准控制为主线，启动资金精益管理专项任务，分类确定实施路径，推动资金全过程可控受控；启动客商数据库建设，规范司库信息标准化，加快应收应付往来模块功能建设，助力供应链金融管理和风险防范。

四、推进强管理，提升财务管控能力

(一)强化制度体系建设。完善制度建设，准确把握

财务管理新方向、新要求，结合治理现代化工作安排，整理完成财务制度汇编，逐步构建系统完备、科学规范、运行有效的制度体系。狠抓制度落实，深化财务制度全过程管控，建立执行反馈机制，组织开展财务制度执行情况调查，设计专项问卷收集突出问题并集中反馈，发布财务制度解析答疑。加强指导培训，组织全级次企业开展财务管理制度专项培训，提高财务制度执行力。

(二)优化财务治理框架。强化全过程管理，制订《财务管理能力评价办法》及评价细则，对企业财务环境、财务工作过程、财务管理效果等进行全面评价，组织开展年度试评价，反馈和应用评价结果。编写出版《基于高质量发展的企业集团财务管理体系》，全面总结价值创造型财务管理体系理论实践成果。扩大专业影响，协助中国注册会计师协会举办四期管理会计沙龙。

(三)加强财务人才队伍建设。强化总会计师履职能力，结合财务能力评价、重点工作等优化总会计师重点工作任务书和专业履职评价标准，强化评价结果与绩效考核挂钩政策，推动提升总会计师专业履职能力。充实人才储备，组织启动《总会计师业务任职资格管理办法》修订，改进总会计师后备人才管理；继续开展总会计师业务任职资格评审，新增5名后备人员，加大总会计师后备队伍充实、选拔、任用力度。分类实施培养，举办总会计师后备和财务部长培训班、优秀青年财务骨干培训班等，加强财务重点领域专项培训，持续提升财务人员专业素养；制订《财务工作先进单位和个人评选表彰实施细则》，规范畅通表彰渠道。

五、聚焦防风险，统筹发展与安全

(一)健全财务风险管控。细化财务风险管理规范，根据《财务风险管理办法》，制订“一单两库”建设指南，指导企业针对重点财务风险，有序进行识别、防范、监测、处置等关键环节操作。建立财务风险防控机制，明确重点岗位财务风险治理要素与防控预案，推动全级次企业财务风险治理模式向事前预防转变，实现经验化管理向系统化管理转型。全面掌握财务风险底数，根据“一单两库”建设规范，全面摸排底数清单，对全级次企业财务风险隐患及财务风险事件实行跟踪处置，聚焦突出问题跟踪整改，形成财务风险管理长效机制。

(二)夯实财务基础管理。加大决算审核力度，组织开展全级次企业年度财务决算现场审核，下发财务决算批复并制订问题清单台账，动态监控整改落实见效。加强会计核算管理，组织全级次企业开展费用报销自查专

项工作,指导企业对涉及连号发票报销情况进行自查并整改,提高会计核算规范水平。提高会计信息质量,完成企业间、总部与企业间关联交易往来款项对账工作,规范50类差异处理标准,制定往来交易处理规则,建立对账调账的长效机制。健全总部会计基础管理,制订《总部资金报销管理操作细则》,进一步规范费用报销和资金支出管理;夯实总部财务决算工作基础,明确盘点、对账、决算编制等工作流程,提高总部财务决算质量。

(三)严格重点领域风险管控。加强债务风险管控,落实资产负债率管控要求,2023年末资产负债率控制在65%以内,重点关注融资、担保、内部借款预算安排和日常管理,确保不发生违规事项。着力防范金融风险,修订《金融业务监管清单》,全面融入监管新规要求,进一步增强风险管控约束;强化金融风险管控,金融企业整体不良贷款(资产)率同比下降。深化金融企业监管,组织财务公司完成监管新规影响及应对措施报告,加强票据业务稳定切换管理;研判保理公司新业务模式风险,加强合规管理。

(四)突出隐性风险管控。开展专项治理行动,进一步强化境外财务管理。开展虚假贸易业务培训,提高企业虚假贸易业务识别能力,对新发生虚假贸易业务进行通报,形成严管氛围。开展拖欠账款清理,编制《清理拖欠企业账款专项行动实施方案》,全面摸排企业账款拖欠情况,2023年末未出现拖欠中小民营企业无分歧逾期账款情况。

六、着力创价值,助力高质量发展

(一)提升成本管理。树立过紧日子思想,坚持一切成本皆可控的理念,严控各项费用开支,严控非经营性支出;推动设立项目总会计师,落实项目降本措施,强化研发过程经济性约束,保障低成本可持续发展。强化管理会计工具运用,深入研究全要素生产率、稳定增长率等重点比率,加深拓宽管理会计报告分析的深度与广度。推进节创价值专项行动,统筹推动全价值链成本管理,在“研、产、供、销”各环节推动降本增效,综合运用变动成本法、作业成本法等工具开展成本管理。

(二)规范价格管理。加强政策研究,编写《价格改革影响的报告》。建立督导机制,建立年度重点任务台账,实施计划分级动态管理,加大重点项目协调沟通力度,防范化解管理风险。统筹做好分析培训,加强政策调整宣传贯彻培训及执行影响分析,组织做好政策落地衔接。

(三)加强财政税收管理。加强政策研究,适应政策调整,发挥统筹协调作用,积极争取资源。优化税务管理体系,加强《税收管理指导意见》宣传贯彻,规范税收管理行为,突出税收遵从管控,逐步构建集团抓总、企业落实的税务管理体系,不断提高税务管理制度化、流程化、体系化水平。统筹开展税收风险评估,聚焦重大涉税项目,指导企业做好免税申请收尾阶段工作。

(中国兵器装备集团有限公司财务部供稿 杜理玢执笔)

中国电子科技集团有限公司 财务会计工作

2023年,中国电子科技集团有限公司(以下简称集团公司)财务会计工作立足于集团公司战略部署和工作要求,加快提升财务管理能力,聚力推动集团公司转型发展,支撑集团公司以战略管控为基准的差异化管控模式,推进建设“一体化穿透式”财务管理体系,充分发挥财务“支撑战略、服务运营、创造价值、防范风险”的作用。2023年,集团公司实现营业总收入3970亿元,利润总额310亿元,连续19年度获得中央企业经营业绩考核A级。

一、服务主责主业,提升支撑战略能力

(一)构建“一体化穿透式”财务管理体系,支撑集团公司以战略管控为基准的差异化管控模式。落实集团公司提升战略能力工作部署,研究提出提升财务管理能力的“1246”总体思路,即围绕“一体化穿透式管控”1条主线,着力做强财务“血液系统”和“神经系统”2大支柱,发挥“支撑战略、服务运营、创造价值、防范风险”4项功能,重点进行“预算管理、成本管理、财务风险、财务人才队伍、司库管理、财务信息化”6项改革。尤其是推进司库管理平台、财务数智信息共管平台建设,推动财务管理最核心的“资金”和“信息”两大业务全集团统一管理。

(二)加大资金内外部融通与集团化运作,提升财务资源统筹能力与效益。加大资金统筹配置力度,优先使用内部融资,有效拓宽外部融资,积极争取政策性资金支持,全级次资金集中率超80%,内部融通资金超400亿元,取得专项信用贷款37亿元,为关键项目提供低成本资金支持。全年节约财务成本近20亿元,100%保障