

七、坚持正向设计，推进财务数字化转型

以发展战略为起点，基于统一的建模方法和工具，结合巡视整改要求，对战略、能力、组织架构、流程、数据、信息系统等进行系统化的描述和分析，自顶向下建立符合战略要求的整体经营管理和科研生产业务模型。在TOGAF标准的业务、应用、数据、技术4个架构领域基础上，增加安全和标准两个领域，形成6A总体架构，指导数字航天建设的规划、设计、实施落地和持续改进。打通端到端使能流程，通过业务采购—合同签订—业务报账—共享核算—司库结算的一体化流程，形成资金集中支付的统一出口，同时加强司库安检力量，建设账户余额控制、黑灰名单校验、资金计划三道闸，全级次单位所有支付业务通过司库系统统一的“安检通道”，实现资金集中统一管理。通过端到端流程设计，发现断点与堵点，通过数字化手段解决，并优化业务架构和数据架构，来持续提升组织的运作效率。以“小组织推动大变革”的理念，精选业务骨干，结合外部优势力量，组建数字航天财务专班。按照“五定两出、六表一清单”的方法制定明确的目标、工作任务、工作计划和考核评价要求等，专人、专职集中办公，协调推进艰巨、重大的任务建设。

八、围绕高素质专业化，加强财金人才队伍建设

加强思想政治引领。集团公司总会计师上讲台，把讲政治的要求落实到具体工作中。加强总会计师报告和履职情况的了解掌握等日常管理。提升队伍专业素养。立足跟上数字航天建设步伐，组织财金负责人数字化专题培训，增强队伍适应数字化转型能力。组织2期财金青年人才专业素养拓展培训，提升善管能力。加强纪律建设。以党纪学习教育为契机，纵深推进全条线纪律建设，强化党员干部纪律规矩意识。注重正面教育与反面震慑相结合，以落实巡视、审计及各类检查发现问题整改为契机，对财金条线违规违纪人员严肃开展追责问责。

（中国航天科技集团有限公司财务金融部供稿）

中国航空工业集团有限公司 财务会计工作

2024年，中国航空工业集团有限公司财务会计工作

全面对正集团深化改革的新要求，勇担使命、开拓创新、求真务实、锐意进取，各项目标任务均按照预定计划顺利推进并达成预期成果，助力集团公司高质量发展。

一、稳中有进，发挥集团战略支撑作用

（一）高位对正国家战略，谋划2025年经营目标。首次组织召开经营工作务虚会，开门问策、集思广益，系统谋划2025年总体目标及各项举措。重点围绕2025年总体经营目标与重点工作任务、深化改革重点任务、高质量发展考核激励体系等方面深入谋划。

（二）规范国有资本经营预算管理，支持新兴产业和未来产业发展。做好国有资本经营预算管理，为集团公司发展战略性新兴产业、科技创新、建设原创技术策源地等提供重要支撑。制定印发集团公司国资预算绩效目标设置指引和绩效评价实施细则，以标准化推进提升申报质量，并将绩效管理进一步融入预算管理。

（三）推进数智计财建设，促进财务工作转型升级。加速推进价格、税务等模块建设和深化应用。基于集团税务管控需求，数据标准规范，上线税务数据集中功能，为集团税务数据集中管控及经营分析决策提供能力支撑，推动税务分析由“简单分析数据”向“深刻洞察业务”转变、由“被动分析历史”向“主动预测未来”转变。

（四）组织开展人均资产研究，为产业布局指引方向。聚焦集团从事实业的单位组织开展人均资产研究，深入分析集团公司人均创效、资产分布现状及差距，基于一体化发展思路提出优化产业布局及权衡设计资源要素的管理改进建议，研究“标准人”测算方法及应用场景，进行验证分析，形成管理指南。

（五）开展提质增效专项行动，提升发展质效。锚定“一利五率”经营指标体系，研究制定5个方面共31项主要工作举措以及3个方面重点保障措施，制定各部门的任务清单台账和各单位的专项行动工作方案，跟踪监控行动方案执行情况。抓好“一利稳定增长，五率持续优化”任务目标落实，保障实现提质增效专项行动目标，确保实现经营效益的合理增长和发展质量的有效提升。

二、稳中向好，发挥企业价值创造作用

（一）推进“两金”精益管理，健全“两金”长效机制。以“业财融合、突出重点、精益管理”为原则，结合集团公司军品、民品及商贸业务特点，围绕产业链协同、客户信用管理、货权管理等不同业态关注重点，通过梳理

相关部门管控职责及范围、规范关键环节管控要点，集成精益管控方法工具，分类编制形成“两金”精益管理指引，系统推进集团公司“两金”精益管理工作，持续健全“两金”治理长效机制。

(二)开展净资产收益率提升专项行动，提升企业经营质效。开展以净资产收益率为抓手的经营质效分析研究，从集团和所属单位层面，多维度多角度、分层分业态分析，形成专题分析报告，集团层面重点与其他军工央企对标，所属单位从航空与防务、先进制造业和生产性服务业等维度进行深入剖析影响因素，编制《关于以净资产收益率为抓手推动经营质效提升的行动方案》，明确提升总体思路、原则和具体举措，形成系统提升的长效机制。

(三)提升会计和统计信息质量，加强信息应用。围绕单位经营实际和管控要求，以系统观念、系统思维持续完善决算工作机制，提升制度化水平保障和促进决算工作规范化。建立全程、全员、全域统计数据质量控制体系以及统计数据质量追溯和问责机制。

(四)用好财税政策，发挥政策最大效能。聚焦国家政策导向要求，以发挥好财税政策支持作用和赋能作用、合规高效利用各类财税政策为目标，支持和促进集团公司科技创新、提升产业链供应链韧性和安全水平。聚焦航空主业编发《支持科技创新主要税费优惠政策指引》，为集团公司科技创新企业提供政策支持保障。

(五)开展司库运营与迭代，支撑一体管控落实落地。坚持强化司库价值驱动，提升集中结算管理，强化风险监控与识别，对支付结算、债务担保、金融衍生业务持续开展监控预警及业务核查。

三、稳步扭转，充分发挥经营风险防控作用

(一)推进清欠专项工作，健全完善长效机制。推动“应收应付一起管”，建立拖欠问题“早发现、早预警、早处置”机制。及时规范清偿中小企业款项，组织拖欠线索调查核实工作，对违约拖欠坚持“发现一笔、清偿一笔、问责一笔”，严格限期“清零”。

(二)抓好虚假贸易整治，高压防治“小金库”问题。印发《中国航空工业集团有限公司贸易业务管理办法(试行)》，明确贸易业务管理的机构与职责、审批流程、内控及考核等内容，补齐制度短板。持续保持对虚假贸易业务的严管氛围，组织全级次单位对虚假贸易等四项问题进行全面“大起底”，全面梳理所属全级次单位开展贸易情况，推动有关贸易单位有序退出。开展“小金

库”飞行检查，促进各单位高度重视“小金库”专项治理工作，提高“小金库”防治意识。

(中国航空工业集团有限公司财务资本部供稿)

中国兵器工业集团有限公司 财务会计工作

2024年，中国兵器工业集团有限公司财务会计工作落实集团公司全面深化改革工作要求和年度工作会议部署，以创新、规范、精益、高效、安全为标准，聚焦价值创造和风险控制，不断提升服务集团公司发展的能力，助力集团公司建设具有全球竞争力的世界一流科技集团。全年集团公司实现营业收入4426亿元，利润总额240亿元，经济增加值183亿元，净资产收益率7.8%。

一、夯实经济高质量发展基础

(一)提质增效稳定向好。围绕增强核心功能、提高核心竞争力，印发《集团公司2024年度提质增效专项行动工作方案》，重点从强化核心功能、强化创新驱动、加快布局优化结构调整、深度挖潜增效、夯实质量安全管理、强化风险防范等6个方面制定36条工作措施，提升创新能力和价值创造能力，更好发挥科技创新、产业控制、安全支撑作用，防范化解重点领域风险，确保经济运行持续向好。围绕《集团公司构建世界一流财务管理体系实施方案》，配套制定《集团公司财务管理能力评价实施细则》，从支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、管控风险等方面制定标准、明确任务，引导各下属单位对标世界一流，持续提升自身财务管理能力。

(二)业务结构更趋优化。建立矩阵式经济运行监测和分析体系，由价值监测向数量与价值监测并重转变，密切关注关键指标序时进度，定期开展经济运行分析，集团公司业务结构调整取得新进展。培育战略性新兴产业，发挥产业引领作用，全年实现战略性新兴产业收入1497亿元。全年民品压减“两头在外”贸易业务790亿元，结构调整成效明显。

二、融入业务强化经济性管理

(一)主动研究政策，适应价格改革新政。顺应价格改革大势，围绕集团公司产业链、供应链价值提升，探索新路径、突出综合效益，研究价格管理新模式。制