

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

定印发《订购预付款专项资金管理办法》，严肃结算纪律，降低内部配套链条的资金占用，压降内部应收账款规模，助力产品研、产、销环节通畅，保障企业稳定发展。

(二)深化源头管控，推动成本管控。按源头“限成本设计”思路，研究制定集团公司成本攻坚工程实施方案，明确攻坚工程建设目标并印发执行。运用企业价值地图管理工具，构建全员参与、全要素管理、全流程控制的成本管理体系。理顺成本控制链条上的难点堵点，夯实成本管理基础，打造低成本的长期竞争优势。

(三)强化数据模型运用，推动“建模、建库”工作。启动财务管理体系2.0版本开发建设，以参数法构建产品报价模型。进一步完善以项目经济师系统为主体的研发项目经济性管理体系，编制《项目经济师系统工作条例》，明确经济师职责边界及运行机制等，推动新立项重大项目经济师系统人员全面配备和有效履职，全面推行在项目立项、论证、竞标等环节的增加值贡献度评价。

三、提升资源保障能力

(一)积极聚引外部金融资源。充分利用金融支持政策，指导下属单位争取专项信用贷款、统借统还、低息贷款等资金支持，保障相关单位科技、安全、核心能力等重点项目建设运营。

(二)精益运作内部信贷资源。充分发挥总部牵引功能，安排资金用于支持科技创新项目，协调集团下属财务公司为关键核心技术攻关提供低息贷款，为重大专项的正常推进保驾护航。发挥杠杆撬动作用、缓解存贷双高问题。

(三)吸引社会资源支撑产业发展。完善集团公司“1+1+N”基金业务矩阵，建立覆盖早中后期项目的全周期基金体系。科创基金首期募集成立，面向重点科研竞标、科技研发、创新孵化、成果转化等项目开展投资，培育耐心资本；加快推进国家重点发展领域基金募资工作；推动已设立基金围绕集团公司产业链规范开展投资运作。

四、推进数智财务转型

(一)深化司库体系功能应用。推动数字化技术与财务管理深度融合，以司库系统管住资金流。通过国务院国资委对司库的二期验收。银行账户可视率保持95%以上，可归集资金集中度达97.6%，系统结算率达98.4%。完善司库体系功能，完成应收应付管理、虚假贸

易风险识别、挂靠经营识别等模块上线。

(二)推动数智财务转型升级。以数智财务平台管住信息流，实现对全系统资金、信息的“看得见、管得住、用得好”，有效履行财金工作风险管控职能。制定印发集团公司数智财务建设方案，立足各子集团财务管理数智化发展不均衡的现状，采取统分结合建设模式，分类实施。全年完成200余家单位数据集中。设定数智财务A、B、C三类模式，针对不同模式下的数智财务架构规定不同的功能标准，全力支撑集团公司“看得见”穿透式监管。

五、严格管控财金风险

(一)开展“六类问题企业”治理。梳理形成2024年“问题企业”清单，将“问题企业”监测与困难企业治理、“两金”管控、高负债子企业压降等工作统筹结合、整体推进。实施动态监测并定期通报，督促“问题企业”资产负债率逐步改善。

(二)规范开展金融衍生业务。严格业务资质准入与年度计划管理，年内对所有操作主体进行资质核查。完善压力测试和止损机制，充分考虑极端情况，提前制定风险应急预案。强化监测监督，推动司库系统与外部监督力量的协同联动，形成合力。印发《关于规范标准仓单业务管理的通知》和《关于进一步规范金融衍生业务管理的通知》，进一步促进金融衍生业务的合规管理。

(三)规范财务管理日常。强化财经纪律，坚决守住“不做假账”的底线，强化年终决算资产清查、账务清理工作，细化月度报表编报审核管理，不断优化日常会计、统计信息监督检查。制定《关于提高集团公司财务信息质量的指导意见》《集团公司基金业务管理办法》《集团公司金融产品投资管理办法》等制度文件，健全长效机制。国务院国资委“两禁”担保事项全部清零。利用保险手段转移风险，涉火涉危企业应保尽保、足额投保。

(四)强化财金人才用管培。提升全系统财金人员的规矩意识和风险意识，开展财金骨干人才年度成长跟踪，做好财金队伍梯队建设，完善并动态更新人才库，组织召开总会计师、财务骨干人员、统计与经济分析、司库、保险集中管理等培训班，选派优秀人员参加上级部委组织的各类选拔、评优及培训。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)