

航空工业计算所 多措并举提升财务管理



计算所邀请专家为全体干部、基层成本核算员、财务人员开展成本管理理论基础知识。

“以后出差开发票再也不担心单位名称开错了啦!”近日,航空工业计算所微信企业号多了一项便民功能“发票信息”。这一简单的“小举措”,让广大干部职工看到了财务管理改进的“大作为”。

近年来,计算所以深化财务管理工作转型为目标,逐渐将工作重心由“账务核算”向“科研生产辅助”过渡,强化制度建设,关注流程控制,利用信息化工具,基本实现了软、硬件的双升级。

实现财务职能转变,强化“业财融合”。计算所根据现代企业财务管理发展的趋势和科研生产经营的实际需求,实现财务管理工作定位的转变,加强财务在日常经营管理中的服务职能,使得财务由会计核算向财务共享转变,不断促进与科研、生产、物资、规划、质量等职能部门的协作,强化“业财融合”,了解各相关部门对财务的信息需求,及时准确反馈共享财务信息,充分发挥了财务融入中心、服务大局的功能,为科学化提供了保障。

加强成本核算,建立核算体系。计算所针对科研实价成本核算薄弱体系不健全的情况,通过成立专门的成本核算小组、开展多次业务培训、到标杆单位学习交流等,不断强化成本核算基础工作;同时注重深入业务部门,了解产品科研生产过程,梳理成本点,不断完善各项流程和表格,逐步明晰成本核算对象,完成了成本核算对象的变革,实现了科研、技术、创新等课题的科学统一归集;实施收入数量金额式核算,为产品毛利率分析及成本报表分析建立基础;提出成本核算信息化需求方案,为成本核算精细化管理提供系统支撑。值得一提的是,针对元器件成本占产品成本的一半以上的现状,计算所财务部门结合实际提出了元器件成本管理信息化方案,实现了元器件成本管理的信息化建设工作。

推进财务信息化,提高财务工作

效率。计算所浪潮财务软件GS系统的使用已基本平稳,大力推进各功能模块的应用,完善科目设置、往来单位初始、员工情况定义等内容,充分利用信息化手段提高财务办公效率,积极主动实现与合同管理、材料管理、预算管理的对接,对信息实现共享,突破信息孤岛;加强项目成本信息化建设,开发了包括工资管理、项目管理和产品库存发票管理等模块在内的财务项目管理软件FMS,有效解决了个人所得税筹划、数据统计等问题,提高了工作效率,提升了管理水平。

加强审计整改,提升内部管理水平。针对历年来各类审计发现的问题,计算所对问题逐一分析形成原因,制定整改措施、整改计划,落实责任人和责任部门,对整改问题做到条条有落实、条条有结果、条条有证据,不仅仅以完成整改为目的,而是通过对审计问题的整改,发现内部管理问题、内控问题,不断梳理流程、完善制度、健全管理办法,提升管理水平。近年来,计算所先后完成了收入确认、内部审核流程等整改项近10项,切实提升了计算所的管理水平,有效防范了各类风险。

强化队伍建设,培养复合财会人才。高素质的财务团队是实现财务工作目标的核心资源。计算所坚持“以人为本”的财会队伍建设方针,加大对财务人员的学习和培训力度,夯实业务基础。同时计算所财务部门根据业务划分,派驻财务人员在各生产车间及元器件配送中心,深入了解业务流程,从任务签订到项目立项、推进、实验等各个环节参与项目管理,不断强化“业财融合”,为科研生产服务。通过项目总会计师模式和生产一线派驻财务人员方式,计算所培养了一批复合型财务人员,财会人员的业务能力和职业素养得到了深层次的提升。

(邓文盛 武星宇)

聚焦价值创造 实现提质增效

——航空工业西飞动力厂管理创新、精益改进、降本增效工作纪实

动能供应量增加了,供能成本却降低了,航空工业西飞动力厂是怎样做到的?他们的做法是:建立精益生产方式下的动能服务管控模式,依靠管理创新和精益改进实现降本增效目标。

动力厂2017年“一把手创新工程”项目报告书显示,通过科学调度电力,公司电网经受住了2017年夏季持续高温天气的严峻考验,在保障科研生产、电网安全的前提下,高负荷期末投备用变压器,

避免缴纳基本电费1152万元;通过采取电力“削峰填谷”、向发电企业直接购电、压空系统精准供能、空调系统节能运行、定时集中供应蒸汽等措施,大幅降低了动能成本。

1

树立“价值创造”理念,主动融入主价值链

近年来,公司主产品任务量持续加大、交付节奏加快。动力厂领导班子达成共识:动能管理的价值创造,核心是为主价值链提供高效、优质的动能需求保障与服务,并且在保障和服务中深入挖潜、降本增效。

正是基于对“价值创造”的聚焦,动力厂从2017年初开始实施以“建立节约型供能模式,提升动能管理水平”为主题的“一把手创新工程”。通过实施该项目,在动能生产(转换)段基于自动控制技术建立跨专业的“大站点运行”模式,在能源传输段建立风水电气等20余种管线的“统筹综合管”管理模式,在能源使用段建立精益生产方式下的动能服务管控模式,担当起为主价值链提供高效、优质的动能需求保障和服务的责任,提升动能管理水平和价值创造能力。

2

以加强电力供需管理为切入点,提高运行管控能力

“收入-利润=成本”是公司确立的新的成本管控理念。以新的成本核算模式为牵引,动力厂强化管理,积极推进经济运行考核,深入开展内部挖潜。

2017年5月,动力厂制定、下发《经济运行考核办法》,将主要耗能站点、主要耗能指标全部纳入经济运行考核。与此同时,会同公司相关部门制定了2017年电网“迎峰度夏”方案,并下发工厂节能指南,通过多种方式对实行“削峰填谷”、合理调整安排生产负荷进行宣传引导,明确对用户端的用能要求。每季度对各单位的用电量峰、平、谷进行汇总、统计,进行点评并提出改进建议,以信息下发的形式反馈至各生产单位。

在加强供需管理的同时,紧抓“直购电”优惠政策,积极开展西飞与发电企业直接进行购售电交易的申报工作,经过多方沟通和不懈努力,使西飞成为陕西省首批入选的35家电力直接交易企业中唯一一家航空企业。此外,他们还积极开展网上竞价购电工作。

现降本增效的关键。为此,动力厂对274台45千瓦以上重点耗能设备逐台分析工作性质,与规划经营部、设备使用单位共同协商核定大功率设备使用时间。动力厂成立“重点耗电设备检查小组”,对大功率设备运行情况进行24小时监控。通过对大功率设备的严格管控和“削峰填谷”,公司2017年1至10月的用电谷值比平均值由2016年同期的24.46%提高到25.04%。

在加强供需管理的同时,紧抓“直购电”优惠政策,积极开展西飞与发电企业直接进行购售电交易的申报工作,经过多方沟通和不懈努力,使西飞成为陕西省首批入选的35家电力直接交易企业中唯一一家航空企业。此外,他们还积极开展网上竞价购电工作。

3

内部挖潜,精益改进,精准供能,节约动能成本

动力厂结合精益工厂建设和管理创新工作,以安全、可靠、经济、合理供能为基础,深入挖掘节能潜力,通过“产、供、用、维”全方位精益改进和节能管控,逐步实现了压空系统、供热系统的精准供能,动能指标达标率达到100%。

针对运行系统中压空系统能耗大的问题,动力厂通过实行压空系统精益核算、精准供能,供风压力降低了12%。各运行站点通过错峰开机、提前停供、合理搭配机组、主动巡查、调控外网等措施,使能耗明显降低。

为降低锅炉运行台时,减少电耗和煤耗,动力厂与规划经营部、生产管理部经过深入调研,在保证生产需求的前提下将生产用汽由每周连续6天供应改为4天供应。通过提高后夜蒸汽负荷率,使生产单位用电在后夜同步提高;通过降低峰值时段蒸汽负荷率,使生产单位的用电同步降低,实现了“联动效应”。实行定时集中供应蒸汽方案后,用电量较去年同期下降15.46%。与此同时,动力厂对空调系统运行情况进行调研和分析,合理调整开机时间、减少开机台时,每天减少峰值电量5200度。

动力厂主动作为,与规划经营部组建检查团队,对厂区各压空使用点进行排查,共发现并及时处理各类漏点138处,减少漏风损失3670立方米/小时,效果相当于停运250千瓦空压设备1台。同时,建立管网设施管理系统,做到对管网设施使用情况进行有效评估,提前预判缺陷隐患,并建立了动能供应、故障维修“快响机制”。通过采取这些措施,2017年4~10月,压空用电量减少了191.7万度。

通过管理创新和精益改进工作的开展,动力厂实现了客户服务理念由“动能供应的保障”向用户更为关注的“动能需求的满足”的转变;探索建立动能产、供、用、维全流程服务保障模式,初步实现了能源供应从“产出来、供出去”向用能末端的合理用能、使用维护转变;打破传统运行维护界面壁垒,做到维护界面延伸至末端,服务延伸到用户端,达到精准化、节约型动能供应,降低了供能成本,提升了经济效益。

(彭明富)

适应新时代 打通人力资源管理“任督二脉”

近年来,航空工业直升机所持续推进现代人力资源管理体系建设,朝着“有利于人才快速成长、有利于人才充分施展才华、有利于研究所核心能力提升”的战略方向不断迈进,职工群众获得感不断增强,美好生活的蓝图愈发清晰。

每月5日工资发放的日子,对于许多职工来说是“大日子”,各种还贷、还车贷、还信用卡的“待办事项”琳琅满目,但从今年5月开始,职工到手工资在“三下五除二”之后竟然还剩下不少。其实这正是得益于刚实施的岗位薪酬体系。从2015年起,直升机所就着手对员工岗位体系进行改革:纵向来看,按照“离家分离”原则,采取国际通用的岗位价值评估方法,对全所岗位进行评估,把价值相近的岗位集合成为1个职类。全所员工岗位分为2大体系6个序列13个职类,即科研T、S、A岗位体系和机关保障M、S、C岗位体系,其中科研T序列和管理M序列作为多数员工的职业生涯主通道。横向来看,在同一职类内,按其专业素质、技能要求的差异而设置不同级别。其中T序列共设置18个职级,对照领导人员职级工资标准匹配宽带薪酬体系,工资标准从T1级延伸到T18级,并依据年度绩效考核积分进行累计晋级、动态调整。经测算,基于现有绩效积分晋升规则,约40%的员工会在退休前晋升到达本岗位最高职级,符合行业惯例和国企实际。同时整合“首特一”技

术专家体系,对接T9级及以上职级进行管理。此举摆脱了以往基于职称的岗位体系过早遭遇职业天花板的弊端,员工职业通道得以大幅拓展,避免产生“千军万马过独木桥”式的人才浪费,正确引导青年职工安心科研、专注专业。更为关键的是,新的岗位薪酬体系调整了工资固定浮动比,提高了月发放量,既满足了职工每月还贷的资金刚需,又增加了拿到手的现金总额,是名副其实的利民工程。

有利民工程,更有便民举措。根据“方便他人、成就自己”的朴素原则,直升机所以构建信息化平台为契机,对内进行业务整合打通,对外优化服务打造共享服务中心(HRCOS),逐步实现让数据多跑路,让职工少跑腿。以往每到年底总结评比的日子,考核组成员都会拿着一叠厚厚的纸质机读卡往返于各个考核现场,全所职工放下手中工作,逐一涂写完后逐级递交,再经读卡器汇总统计。过程费时费力,职工嫌繁琐;耗费纸张油墨,高碳不环保。从2015年起,直升机所尝试利用人力资源信息系统的干部匿名考核模块进行年度考核。尽管前期在系统内设置考核关系的工作量增加了,但广大职工惊喜地发现,一个账号登录、全程点头指头就能搞定整个评价,实在方便不少。全所年度考核的周期也随之减少近一半,统计效率明显提升。近年来,能直接感受到信息化工作带来便捷的职工越来越多:2016年,

借助先进校园招聘互联网平台,实现招聘录用工作无纸化。基于新员工岗位素质模型,校招系统对应聘人员进行职业能力测验、心理状态评估,形成电子评价报告;广大面试官在线阅读评价后,有针对性地进行面试评估,并形成录用建议;录用决策者可随时利用手机登录平台,审核人员应聘情况后,直接发送OFFER通知应聘者签约。2017年,开创基于党建业务流程的党建管理系统,创建“三会一课”党员发展等10大模块,实现实景协同、实时督导等5大功能;同时运用“互联网+”思维率先建立所级党员学习交流社区——党建云平台,1300多名党员完成注册,日均750人在线学习、主动分享。党员学习教育更加生动、便捷、共享、时尚,“要我学”到“我要学”的转变露出端倪。2017年,人事事项审批业务上线,办事流程进一步统一规范,申请人不用再拿着纸质审批表辗转津泉两地,找领导签字,找部门盖章……伴随着这一系列便民举措的密集出台,职工满意度得到不断提升。

通过近年来的业务转型升级,直升机所正逐步从事务服务型转向战略支持、业务融入、个人服务等三位一体的现代人力资源管理体系,并在此过程中不断用改革发展红利给广大职工更多获得感,为直升机所科研事业、改革发展提供有力支撑与无穷后劲。

(樊乐)



宝成公司董事长、党委书记曹松楠,副总经理刘向军现场调研精益改善提案卡填写情况。

人人有改善的能力 事事有改善的空间

——航空工业宝成推进全员精益改善活动

航空工业宝成结合实际的阶段特征,立足当下、着眼长远,以“看准想清、做实做精”为工作理念,将构建体系化的大精益科研生产运营格局作为宝成重大战略长期坚持,并将实施全员精益改善活动作为主要抓手。该活动通过“试点+推广”的形式逐步推进,通过调动全员的主动性、积极性和创造性,发挥全员的聪明才智,鼓励全员参与管理,从小到大,由点到面,持续改善,做到精益始于问题,做于过程,成于改善,归于文化,臻于至善。在宝成逐步形成了“人人有改善的能力,事事有改善的空间”的精益文化氛围。

领导重视,引领垂范。公司主要领导对推进精益改善活动高度重视,带头宣讲精益思想和精益战略,亲自参与精益知识培训,活动启动阶段深入现场检查指导,对先行者给予即时的表彰鼓励。年中阶段总结表彰会上,以“精益就是生产力,改善就是生命力”为主题对与会人员再次培训,一系列行动坚定了全员开展精益改善活动的信念,鼓舞了士气,在思想层面扫清了障碍,达到了思想与行动的合一。

顶层策划,创建机制。公司强化顶层策划,形成了由分管公司领导抓总,精益六西格玛黑带专职组织推进,精益六西格玛专家团队指导与支持,基层单位领导负责、设置兼职精益改善联络人协调落实的活动推进组织架构。制定《精益改善提案(合理化建议)活动

暂行办法》,形成了以10条款的《办法》为主干,以工作流程、提案卡填写为“两翼”的制度架构,为活动的顺利开展创建了机制。

宣贯培训,试点推广。2017年公司分17场次分别对24个单位全员约1800人进行了精益改善提案(合理化建议)活动宣贯培训,通过宣贯了解和掌握了工作内容、工作流程、成果评比方法经验,为扎实推进奠定了基础。为了确保活动有序推进并取得实效,公司采取“试点+推广”的形式进行推进,在前期8家单位试点的基础上,总结经验并逐步扩大到24家军品科研生产单位,实现军品科研生产单位实现了全覆盖。

过程管控,持续升温。在推进精益改善提案过程中,公司注重活动开展过程的管控,通过现场指导、月度总结、活动通报、评比表彰等形式,不断对精益改善提案工作开展情况进行总结,固化经验,查找差距,改进提升。活动中公司领导深入试点单位对推进情况进行检查指导,并通过召开阶段总结表彰会、半年活动总结表彰大会等,及时予以讲评,确保工作持续推进,热度不减。

全员参与的精益改善活动,在宝成取得了实实在在的显著成效。

小改善带来大收益。宝成自开展精益改善提案以来,共收到精益改善提案(合理化建议)1420项,经过责任部门的改进落实,778项已完成,其余正按

计划实施。仅2017年已完成提案中评选出的120项优秀精益改善提案的实施成果,为公司实现财务节余超过百万元。

建成了快速解决问题的工作机制。公司科研生产管理存在问题的反馈速度和处理的实效性大为改善,对于问题聚焦、涉及范围面广的提案,基本实现“日事日毕”。重大问题由推进主管牵头组织相关单位确定处理方案和工作计划,每月的工作月报和每季度的评比报告中公示工作进度。员工对待问题的态度不再冷漠,漠视问题的现象得到极大改善,思想和行为方式得到极大改观,形成了直面问题和解决问题的工作习惯和工作作风。

锤炼了精益六西格玛团队。公司精益六西格玛专业人才作为实施精益改善提案(合理化)的骨干力量,发挥其所长,发现问题及改善环节,在产品研制、采购供应、生产交付、销售及服务等主价值链各个部位上实施改善。

形成了人人参与改善的文化氛围。通过日讲评、月总结、半年表彰奖励的考核评价和激励机制,对可接受提案,实施提出人和提案落实人(团队)同时受奖,极大地鼓舞了员工融入流程、发现问题和参与解决,“人人有改善的能力,事事有改善的空间”的理念在公司得到广泛认可并得到了有效的贯彻执行。

(徐小凉 刘超)