

“计划财务工作会精神宣贯”专栏

# 加快航空工业计划财务工作创新转型升级 助推新时代航空强国建设和集团公司高质量发展

## ——学习贯彻航空工业2018年度计划财务工作会精神（一）

**开篇的话：**集团公司于3月27日组织召开航空工业2018年度计划财务工作会，谭瑞松董事长在会上作了题为《加快管理转型 提高运营效率 全力推动集团公司经济实现高质量发展》的重要讲话，李耀总会计师作了题为《聚焦价值创造 创新计划财务管理体制机制 在建设新时代航空强国的新征程上精准作为》的工作报告。谭瑞松董事长关于计划财务工作要发挥好“四个作用”的重要讲话精神及李耀总会计师关于计划财务管理创新升级的具体工作部署，对集团公司计划财务工作具有重要的里程碑意义。现推出学习贯彻计划财务工作会精神专栏，刊登学习的署名文章，深刻理解谭瑞松董事长的重要指示，凝聚共识、形成合力，聚焦战略、精准卓越，推进计划财务工作创新转型升级，助推新时代航空强国建设和集团公司高质量发展。

## 强化使命担当 发挥“四个作用” 全面贯彻落实航空工业计划财务工作会精神

航空工业计划财务部副部长 郝本正

党的十九大开启了新时代中国特色社会主义现代化的宏伟篇章，作出了推动经济高质量发展，做强做优做大国有资本，培育具有全球竞争力的世界一流企业的重大部署。在集团公司2018年度工作会上，谭瑞松董事长明确提出了建设新时代航空强国的战略目标，吹响了航空工业创新转型升级的冲锋号。在集团公司2018年度计划财务工作会上，谭董事长着眼于新时代航空强国建设和集团公司高质量发展，提出计划财务系统在建设新时代航空强国的新征程上，要发挥好谋划产业发展的“僚机”作用、经营管理的“中枢”作用、合规经营的“哨兵”作用和提质增效的“溢价”作用，全力促进集团公司高质量发展。谭董事长对计划财务工作“四个作用”的精准科学定位和卓越管理要求，为航空工业新时代计划财务工作加快创新转型升级指明了方向、勾勒了前景、划出了重点。围绕谭董事长提出的“四个作用”，李耀总会计师在会上指出计划财务系统要精准聚焦集团公司改革发展中心任务，创新构建聚焦战略、精准卓越的一体化计划财务管理体系，强力助推新时代航空强国建设。

### 一、学习把握“四个作用”的深刻内涵，增强思想自觉和行动自觉

谭董事长提出的“四个作用”要求，既是定位又是目标，既是路径又是举措，是当前和今后一段时间内集团公司计划财务工作改革创新和转型升级的灵魂和纲领。我们要深刻认识和准确把握“四个作用”的核心要义与深邃内涵，自觉把思想和行动统一到“四个作用”上来。发挥“僚机”作用，就是要配合业务部门，谋划产业发展，为推动集团公司战略落地提供“枪声弹药”，全力服务战略的制定、实施、评价和调整升级，提供有效的决策支

持。发挥“中枢”作用，就是要承接战略、精准施策、卓越管理，针对经营管理与改革发展中的重点、难点、热点问题，勇于担当、履职尽责，有效发挥计划财务专业支持与数据信息优势，精准提供解决方案。发挥“哨兵”作用，就是要遵循准则、加强管控、警戒风险，辨识企业运营中的薄弱环节与风险问题，强化经济运行监督管控，构建“健康循环”的资产和资金管理机制。发挥“溢价”作用，就是要优化配置资源，提升整体价值，在研发、设计、采购、制造、销售、服务等价值链各个环节，进一步提升计划与预算管理的协同性、准确性和有效性，加强经营预测与价值管理，不断提升提质增效的能力与水平。

集团公司计划财务系统要全面落实“四个作用”要求，统一思想、统一认识、统一行动，更要主动作为、严格履职、使命担当，为系统提升计划财务工作效率效能与转型升级而不懈努力。集团公司各单位及各级计划财务系统人员，应建立学习和贯彻落实“四个作用”的长效机制，将“四个作用”要求内化于心、外化于行。一是要深刻理解和加强学习与实践，形成计划财务系统上下一致、齐心协力的好学习氛围；二是要使命担当，用“四个作用”的理念发现问题、解决问题；三是要联系实际，将“四个作用”与实际工作紧密结合，务求实效；四是要强化队伍，加强计划财务人才培养与锻炼，努力构建与“四个作用”要求相适应的人才队伍体系，支撑集团公司战略发展。

### 二、紧密围绕“四个作用”勇于担当，全面推进计划财务工作转型升级

在发挥好谋划产业发展“僚机”作用方面，计划财务工作要聚焦主业发展与型号任务，统筹优化资源配置，加大自主创新投入；要进一步加强与研制部门的协同和融合，不断深化业财融合，做好“业务合作伙伴”；要深入推进项目财务管理体系与型号总会计师系统建设，强化WBS与CBS

的有机协同，加强型号任务的技术与经济结合，促进项目型号成功与商业成功的同步实现。

在发挥好经营管理“中枢”作用方面，计划财务工作要在重大战略制定、重要产业谋划、重点项目计划上，积极参与、全力服务战略决策和经营管理；要加强与业务部门的协同，做到精准承接战略部署，精准对接业务需求，精准对标同行先进，精准下达任务目标，同时加快信息化建设，发挥经营业绩考核管理体系与KPI管理体系对重大战略落地和改革发展任务实现的牵引与管控作用；要围绕军民融合、混合所有制改革、事业单位改制、企业办社会职能移交、处僵治困等改革发展中心任务，提出切实可行的解决方案，贡献计划财务专业智慧和优势，成为经营发展解决方案的重要提供者。

在发挥好合规经营的“哨兵”作用方面，计划财务工作要深入推进境内境外企业主体在计划、预算、核算、成本、费用、资金、考核等重点管控事项上的一体化，进一步加强境外企业财务管控，同时要构建精细化、标准化的AOS计划财务管理流程体系、会计核算体系和财务会计报告体系，提升信息决策支持能力，实现对业务运营与经济运行全过程的“事前知情”和有效管控；要按照依法治企、遵规守矩要求，坚持底线思维、严格规范意识、强化财务监督，构建多方协同的经济运行管控体系；要加强资金预算管理，实现“不断血”，提升风控管理水平，严格防范潜亏与浪费，实现“不失血”，促进资金资产的“健康循环”。

在发挥好提质增效的“溢价”作用方面，计划财务工作要持之以恒地狠抓成本费用占比这个“牛鼻子”，持续提升成本管控的核心能力。要坚持降低成本费用不松懈，深挖内部潜力，着力打造成本统一、高效透明、共享共赢的供应链体系，有效降低采购成本和库存；要坚持资金集中管理不松懈，多渠道低成本融资，强化资金资源配置与效率效益的提高，

切实发挥财务公司“四个平台”作用，支撑服务主业发展，有效缓解“存贷双高”；要坚持“两金”压降不松懈，加快资产周转盘活、清理处置低效无效资产，实现“不瘀血”；要坚持增值管理服务不松懈，积极争取财税政策、强化管理增值、狠抓降本增效，实现“多造血”；要坚持市值管理不松懈，完善收益管理体系，持续提高上市公司价值回报能力和规范治理水平，不断提升上市公司内在核心价值与整体市值水平。

### 三、创新构建计划财务管理新体系，持续发挥“四个作用”的使命责任

谭董事长提出的“四个作用”，不仅是管理效能效率提升，更是一场管理变革。计划财务系统要全面落实“四个作用”要求，加快构建与集团公司发展战略和产业特征相适应、精准卓越的一体化计划财务管理新体系。在功能定位上，要聚焦集团公司发展战略，积极成为集团公司经营管理与改革发展中相关问题解决方案的重要提供者；在目标思路上，要促进经济运行质量效益持续提升，保障集团战略落地，实现价值最大化和利益相关者共赢的使命；在管理方法上，要精准卓越，创新管理模式，优化资源配置，完善过程管控，推动经营管理更加制度化、精细化、科学化；在体系谋划上，不断深入探索打造战略财务、业务财务、共享财务、增值财务四位一体架构，努力建成管理体系精益、业财有效融合、管理效能一流的计划财务转型升级体系。

新时代要有新担当、新作为。在建设新时代航空强国的新征程上，航空工业计划财务战线要在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下，全面落实谭瑞松董事长提出的“四个作用”总体部署，不忘初心、牢记使命，改革创新、锐意进取，以“功成不必在我”的职业精神和“功成必定有我”的使命担当，团结拼搏、奋发有为，为实现伟大的中国梦、强军梦、航空梦而努力奋斗。

## 以更强的勇气担当 推进战略转型和高质量发展

中航国际

在万物萌动的早春，集团公司召开了2018年计划财务工作会。谭瑞松董事长和李耀总会计师做了重要讲话，明确指示计划财务工作要在谋划产业发展中发挥“僚机”作用、要在促进经营发展中强化“中枢”作用、要在实现合规经营中发挥“哨兵”作用、要在落实提质增效中发挥“溢价”作用，提出了新时期计划财务工作的管理创新升级思路。

此次工作会对全集团建设新时代航空强国的总体目标、工作框架和重点任务做了清晰的描述，对计划财务工作承担的使命责任和加快推进管理体系创新提出了具体要求。为落实集团公司计划财务工作会主旨精神，中航国际将从以下几个方面着重开展工作。

### 一、切实发挥计划财务工作“四个作用”，坚定贯彻新发展理念，推进高质量发展和建设新时代航空强国各项任务

在谋划产业发展中做好资源统筹协调、完善战略评价与控制机制、加强战略推进人才保障；在企业经营管理中履职尽责，围绕改革发展中心任务提出建设性主张和切实可行的解决方案；在合规经营中以制度建设为载体、定期监督为手段，加强事前投资把关、事中控制，切实有效地发挥财务监督作用，并坚定推进降杠杆、减负债，严控财务风险；在提质增效过程中坚持内部挖潜增效、坚持资金集中不松懈、坚持金融服务实体经济不走样，做好市值管理，不断提升上市公司内在核心价值。

### 二、加快推进“五个一体化”，构建五大管理机制，积极推进计划财务管理体系创新升级

体系谋划上，重塑功能使命、创新方向思路，分阶段实现管理体系先进、业财深度融合、管理效能卓越的目标；管理内涵上，通过聚焦战略、力求精准卓越，实现支持与管控、计划财务与科研生产经营、集团管控与法人治理、境内与境外、发现问题与解决问题的五个一体化；保障措施上，完善“事前算赢、事中控制、事后知情、事后共贏、健康循环”五大管理机制。

其中，推动高质量发展是新时代中国经济发展阶段的基本特征，是中央制定经济政策、实施宏观调控的根本要求，也是引领我们发挥计划财务工作“四个作用”、推进“五个一体化”、开展各项工作的出发点。得益于集团党组的领导和集团总部相关部门的支持，中航国际的计划财务工作在推进战略聚焦、强化经营管控、促进管理创新方面发挥了较大作用，公司整体经营质量明显改善，内控基础进一步夯实。但与“四个作用”、“五个一体化”要求相比，在业财融合、管理效能提升、

境外业务有效管控等多个领域仍然差距较大。面对外部环境波动不定、防范风险政策压力加大、瘦身健体进入攻坚阶段、主业发展不均衡等内外部挑战，中航国际将继续深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，深刻认识建设新时代航空强国的重大战略意义，进一步提高思想认识，强化责任担当；将进一步大力推动思想变革，切实落实计划财务工作衔接战略与经营的各项职能，强化考核与约束激励机制，继续加强对投资企业领导班子的综合评估，切实做到位“能上能下”、薪酬“能升能降”，确保公司从外延式发展转向内涵式增长，提高集约化管理能力，推动高质量发展取得新的突破。

发挥“四个作用”、推进“五个一体化”的核心任务和关键环节，在于有效防控战略风险、培育持续的创新能力和改善经营质量。重点是发挥计划财务工作的资源统筹和运营协调作用，集中资源和力量，改善海外并购企业的整体经营，完善海外业务管控体系，促进境内境外业务的一体化协同；按照集团公司的整体战略部署，发挥海外渠道优势，配合集团公司推进“空中丝路”计划，促进相关业务的转型升级；加快业财深度融合，有力推动航空业务、国际业务创新商业模式，帮助电子业务开展技术创新和深化军民融合，促进现代服务业务布局新业态、新模式，加快向科技服务型企业转型。二是要坚定地退出非主业，推进降本增效。在这个过程中，切实发挥计划财务工作的财务监督和经营管控职能，在不产生系统性风险的前提下，有计划地、主动地收缩业务规模和相应地资源投入，力争实现平稳退出。三是要提高企业经营质量和效益，提高企业内在价值。重点是发挥计划财务工作的“溢价”作用，通过转变发展模式，提升中航国际业务品牌的知名度、美誉度，发掘、培育业务的核心能力，加快技术提升，持续获得技术优势和竞争优势，并适时开展市值管理、探索产融结合，实现企业平稳发展和股东的价值回报。

发挥“四个作用”、推进“五个一体化”，要以制度创新和技术创新为基础。为此，中航国际将持续大力开展领导力开发、商业模式提升、管理“微创新”大赛等专项计划，完善组织管理形式，培育全员融合、创新的文化；联合专业机构，做好新管理技术的跟踪，提高计划财务工作的信息化能力。在组织、文化、制度、流程、技术等多个层面实现业务经营和计划财务的高度融合。“新故相推，日生不滞”，中航国际将一如既往地按照集团党组战略部署，充分发挥计划财务工作的职能，加快改革与创新，为建设新时代航空强国做出应有贡献。

## 目标导向 体系保证 持续提升航空产业质量效益

航空工业西飞

为推进航空工业“建设新时代航空强国”的奋斗目标，2018年度集团公司计划财务工作会聚焦高质量发展主题，分析产业矛盾，突出创新驱动，推进军民融合，强调计划财务工作要在谋划产业发展中发挥“僚机”作用、在促进经营发展中强化“中枢”作用、在促进合规经营中发挥“哨兵”作用、在落实提质增效中发挥“溢价”作用，为集团和所属企业谋划和推进中长期发展目标、实现2018年经营目标提供了有力指导。

建设新时代航空强国，需要全体航空人树立新思维、培育新能力、展现新作为，积极担当强国、强军和创新“三大使命”，紧紧抓住新一轮科技与产业革命、推进军民融合战略、深化国企改革和国防武器装备管理变革的机遇，实现产业发展和经营管理的突破。航空工业西飞作为重要的主机厂之一，在推进航空产业转型发展中具有重要的牵头作用，要以航空产品系统集成能力、均衡交付能力、供应链管理能力和维修服务保障能力为重点，健全和完善运营管理体系，全面提升全产业链价值创造

能力。积极关注航空产业发展不平衡不充分的问题，充分挖掘民机和转包产业发展潜能，大力开拓新市场，促进军机与民机两个产业、国内和国外两个市场、产品和服务两种需求协同发展。自觉践行创新驱动发展战略，围绕构建产品数字化工艺设计与协同能力、供应链协同管控能力、精细化生产管控能力、卓越的客户支持能力、成本动态管控能力和企业运营虚拟管控能力，持续深化两化融合、推进智能制造。遵照航空工业《关于深入贯彻落实国家军民融合发展战略的决定》和《航空工业全面深化改革 军民融合发展“1+N”文件体系》，制定实施推进军民融合的方案和计划，加快推进航空产业业务布局和发展模式调整，全面提升产业发展的质量效益。遵照集团工作会议精神和计划财务工作会精神，航空工业西飞结合经营工作实际，严格制定落实企业经营三级计划，加强业财融合和风险控制，持续改善各项经营指标，确保在维持收入平稳增长的前提下，整体利润率年均增长不低于0.5%，2018年达到3.5%、2020年达到5%。

## 强化计划财务管理 厚植高质量发展内力 以坚实步伐迈上建设新时代航空强国新征程

航空工业沈飞党委书记、董事长 郭殿清

3月27日，航空工业召开2018年度计划财务工作会，集团公司董事长、党组书记谭瑞松，党组成员、总会计师李耀在会上作了重要讲话。谭瑞松董事长的讲话高度承接建设新时代航空强国战略目标，深刻剖析了形势任务，提出计划财务工作要在推动集团高质量发展和建设航空强国中勇挑重担，要在谋划产业发展中发挥“僚机”作用，在促进经营发展中强化“中枢”作用，在实现合规经营中发挥“哨兵”作用，在落实提质增效中发挥“溢价”作用。谭瑞松董事长的讲话，清晰地明确了计划财务工作的定位，指明了今后计划财务系统的工作“要干什么”“李耀总会计师的讲话则回答了计划财务工作在助推集团战略目标实现的过程中“要怎么办”，指出要聚焦价值创造，在建设新时代航空强国新征程上精准作为，提出构建“聚

焦战略、精准卓越的一体化计划财务管理体系”，并对后续工作进行了系统的规划和周密的部署。经过认真研读和系统学习，我深刻感受到讲话精神务实丰富、彰显担当，是号召计划财务战线在推动高质量发展和建设航空强国中勇挑重担的时代强音，对于在新时代、新形势下加强和改进计划财务工作，提升企业经营管理水平，加快推进建设新时代航空强国具有重要的指导意义。

航空工业沈飞作为集团公司重要的主机厂之一，承接集团战略，顺应发展要求，责无旁贷，更是当仁不让。在落实强军首责、军民融合、创新驱动、深化改革等中心工作任务中，更是要高度重视计划财务工作，充分发挥计划财务工作重要的引领和保障作用。

### 第一，强化计划财务管理 做好企业战略发展的“支撑者”

党的十九大召开后，航空工业精

准对接九大部署，开启了建设新时代航空强国的新征程，在产业结构调整、核心能力及重点项目建设等方面系统推进历史性和实质性提升。俗话说“兵马未动，粮草先行”。企业在迈向高质量快速发展的过程中，更加需要可靠的资源保障来增强前进动力。计划财务管理作为统筹协调资源的关键环节，是企业推进改革发展、实现战略目标的重要依靠力量，在产业发展的新征程中，计划财务系统要聚焦战略方向和战略重心，深度融入经营治理，强化资源谋划，优化资源配置，完善管控体系，为企业完成科研生产各项任务，推进各项改革发展提供有力支撑和坚强保障。

### 第二，强化计划财务管理 做好企业管理提升的“推动者”

计划财务系统是企业管理的中枢环节，地位关键、涉及全局，对

于企业提升经营管理水平，实现高质量发展至关重要。一方面，计划财务工作覆盖企业经营管理的各领域，对于经营发展形势的理解较为全面，感受更加直接，提升企业经营治理水平，需要计划财务系统担当“智囊团”，立足经营管理实际，强化政策研究，参与经营决策，围绕军民融合、处僵治困等改革发展中心任务，要提供建设性意见和切实可行的解决方案，增强经营决策的前瞻性和科学性；另一方面，计划财务工作贯穿企业经营管理的整个过程，强化计划财务管理的过程实际上也是完善企业经营治理的过程，提升企业经营治理水平，需要计划财务系统担当“行动派”，自觉加强财务核心能力建设，不断推动财务工作由“核算型”向“管理型”转变，为企业实现做强做优做大奠定坚实基础。

（下转6版）

（下转6版）