



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(三)

聚焦经营质量 精准管理提升 打造有制造院特色的计划财务管理体系

航空工业制造院

航空工业2018年度计划财务工作会,对新时代经济发展特征和航空工业发展总基调进行了概括,是开展2018年计划财务工作的“风向标”。“高质量发展”和“精准卓越管理”成了两个非常重要的关键词。集团公司党组书记、董事长谭瑞松在会上充分肯定了2017年计划财务工作成效,敏锐洞察建设新时代航空强国面临的形势和任务,高度凝练出计划财务工作在推动高质量发展和转型升级方面的重要作用: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。“四个作用”定位精准、目标明确,围绕这一发展思路,集团公司党组成员、总会计师李耀强调要谋全局、干实事、创管理,在实践中逐步形成计划财务管理思想,力争建成管理体系领先、业财深度融合、管理效能卓越的计划财务管理体系。

植卓越人才。为全面贯彻落实集团公司计划财务工作会精神,制造院将从以下几个方面开展工作。

一、聚焦主业稳健发展,精准引导资源配置,发挥“僚机”作用

组建成立制造院,是集团公司党组高瞻远瞩的重大战略部署。谭瑞松同志在制造院成立大会上明确了制造院的主业发展方向,即:跻身世界航空制造技术与专用装备研发强者之林,构建符合集团公司发展要求的科研体系和成果转化机制,拥有国际一流的航空材料、制造技术、专用装备的自主创新能力。因此,制造院的计划财务工作要充分落实保军强军首责,做好资源统筹协调,充分利用金融市场的多元化资金渠道,加大自主研发投入,为推动战略落地提供枪支弹药;要统筹收益,规划“反哺模式”,建立“科技创新资金”大力支持制造院内前沿性、基础性、颠覆性技术研究,切实落实国家创新驱动发展战略;要牢牢把握市场机遇,按照“有利于产业发展、有利于能力集聚”的原则,推动制造院产业布局优化调整;要不断深化“业财融合”,加强科研项目财务管理,实现任务与经费的协调;要积极探索技术有偿转化方式和机制,摸索研发机构在行业内长期生存发展模式,推动科技成果转化落地。

增强动力、激发活力、凝聚合力,着力构建“目标牵引—过程管控—效果反馈—信息化平台支撑”的立体化运营管理体系,发挥计划财务的智慧与能力,实现信息支持功能与管理控制功能的一体化。制造院计划财务工作要承接集团战略,结合各单位经营现状及调结构促发展的要求,以科学有效的目标管理,贯穿重要经营指标、经营业绩考核管理体系的指挥棒作用,做到目标定位要准,协调督查要严,激励约束要有力,共同提升经济运行质量;要构建全员、全要素、全流程的预算管理体系,贯彻制造院战略意图,融合“两金”、瘦身健体等专项指标,统筹分配产业化资源布局,协同好战略管理与运营管控的步伐;要持续推进财务数据共享平台建设,注重高效率、系统性和协同性,为信息需求者开辟OA管理看板,实现重要经营指标显性化管理,为决策提供依据和数据支持,不断提升制造院重大决策的科学化水平。

管体系,着力扎紧“制度笼子”,确保无人凌驾于制度之上,关闭风险之门。

四、消除经济“阻”滞,持续提质增效,发挥“溢价”作用

计划财务管理要从经济发展的本质出发,引导重心转向追求质量和效益,消除经济“阻”滞,推动实现质量变革、效率变革和动力变革。要以提高企业持续价值创造能力为目标,要从改善经营质量的角度主动作为,推进提质增效,发挥“溢价”作用。要狠抓“两金”压降,测算两金“底线”,摸清症结所在,精准施策,形成各级各部门齐抓共管、上下协力的“两金”压控态势;要尽快减少制造院的“出血点”,统筹兼顾,实事求是,真正做到“一企一策”;要积极策划扭亏路径,对有市场机会的企业,坚持“先成功运营再投资新建”的原则,提高“造血”盈利能力;要坚持资金集中管理不松懈,支持财务公司金融服务平台,提高资金使用效益和效率;要聚焦管控要素,价格管控形成军品定价和外协外购收支再投资新建的原则,深挖内部潜力增效益;要进一步提升上市公司资本运作的能力,更好地发挥上市公司投资、融资平台的作用,不断增强市场认同和价值认同,提振投资者信心。

九层之台,起于垒土。开局之年,至关重要。实现航空梦、强国梦,要靠我们一步一个脚印,踏踏实实干好工作。今日的终点就是明日的起点,制造院将不驰于空想,不骛于虚声,深化落实“四个作用”,凝心聚力,开拓进取,打造有制造院特色的计划财务管理体系,在建设新时代航空强国新征程上,不忘初心,开拓前行。

二、驱动业绩,建立立体的运营管理体系,发挥“中枢”作用

计划财务管理是企业管理的核心环节,贯穿于企业经营管理的全流程,是管理能力的直接体现和经营状况的综合反映。2018年是制造院的“管理提升年”,院计划财务系统要围绕制造院的各项目标任务,进一步传导压力、

三、关闭风险之门,完善监督机制,发挥“哨兵”作用

计划财务系统要持续构建经济“健康发展”管理机制,完善经营监督体系,精准防控运营风险。计划财务工作要严格遵循财会规定,特别要规范上市公司财经信息披露,关联事项严格履行议事程序,不得违反监管机构相关要求;要杜绝融资性贸易,切实加强担保事项管控,密切关注被担保单位的经营财务状况,采取有效措施防范担保风险;要建立审计整改长效机制,将审计整改内化为优化管理、夯实基础的动力;要筑牢作风保障,提升股东权益意识,坚持底线思维,加快形成内部监督与集团监事会双重视

强化主机担当 以计划财务新作为助推航空工业新发展

——学习集团公司计划财务工作会心得体会

航空工业沈阳所 所长 刘志敏

航空工业2018年工作会上,集团公司董事长、党组书记谭瑞松向全集团发出了建设航空强国号召,勾画了新时代航空工业未来发展的蓝图,同时,在2018年计划财务工作会上,着眼于建设航空强国和推动集团公司高质量发展,谭瑞松同志要求计划财务系统要充分发挥好“四个作用”,为计划财务工作在新时代发展指明了定位、指明了方向。集团公司党组成员、总会计师李耀提出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,为计划财务发展明确了思路、划定了重点。时代催人奋进、使命激发担当,航空工业沈阳所作为集团公司主机所,贯彻落实建设新时代航空强国战略责无旁贷,必须抢抓机遇、主动作为,勇于破除改革发展中面临的藩篱,积极推进一体化计划财务管理体系构建,充分发挥计划财务“四个作用”,强化在航空武器装备产业链中的责任担当,带动产业链整体进步,为集团公司转型升级、高质量发展积极贡献力量。

一、聚焦战略落地,当好“僚机”,引领创新发展

沈阳所计划财务要不断提升战略与计划、预算的协同水平,向战略管理

与职能管理相结合转变,聚焦航空强国战略,在航空工业科技创新、拓界跨域发展中精准发挥主机作用,引导资源向关键领域和薄弱环节倾斜,确保资源投入与战略规划同向,积极推进重点项目、重大课题立项,为产业链不断注入科技创新驱动力;强化装备研制中的牵引作用,在全集团、全产业链搞好重点项目研制,以设计创新引领产业创新,维护装备科研生产生态平衡,促进战略落地。

二、强化运营管控,发挥“中枢”作用,促进转型升级

沈阳所计划财务要与科研生产经营深入融合,不断提升“集团抓总、主机牵头”的项目管理能力,积极推进目标成本管理、限价设计,优化供应商管理体系,提升供应链管控水平,当好航空武器装备研制价值链的中枢,促进集团全寿命周期价值创造能力整体提升;要向决策支持与管理控制相结合转变,围绕军民融合、事业单位改制、瘦身健体、企业办社会职能移交等改革发展中心任务,积极参与各项决策管理,为改革发展贡献智慧。

三、加强风险防控,当好“哨兵”,持续保驾护航

沈阳所计划财务要以加强制度建设和AOS流程体系建设为载体,构筑业务全流程一体化管理模式,不断完善风险内控管理体系,有效规避和防范重大风险事件发生;强化风险控制

中的主机作用,关注科研生产交付中质量保密安全等环节,坚决守住底线,带头维护集团品牌形象,为集团发展保驾护航。

四、突出价值导向,发挥“溢价”作用,促进提质增效

沈阳所计划财务要深入探索设计对装备全寿命周期增值作用,积极推进军机目标价格策划与管理,从研发源头遏制“过度设计”,强化项目全寿命周期成本管控;推进项目会计队伍建设,进一步优化项目管理体系,实现技术进步、产业升级与价值创造的统一;努力开拓军贸市场,拓宽价值创造渠道;抢抓军民融合历史机遇,

大力推进军民融合式发展,树立现代企业管理理念,引领产业高质量健康发展。

新时代需要新面貌、呼唤新作为。站在新的历史起点,沈阳所将在集团公司党组的坚强领导下,认真贯彻计划财务工作会精神,不忘初心、牢记使命,聚力集团战略,强化主机担当,以计划财务新作为奋力助推航空工业高质量发展、为建设航空强国贡献自己的力量。



贯彻落实“四个作用”要求 进一步深化业计财融合 努力开创新时代航空军贸发展新局面

中航技

在航空工业2018年计划财务工作会上,集团公司董事长、党组书记谭瑞松深刻剖析了建设新时代航空强国面临的新形势和新任务,对新时代航空工业计划财务工作提出了“四个作用”的要求。“四个作用”的要求是基于建设新时代航空强国的宏伟目标,对计划财务工作不辱使命、勇挑重担的嘱托,是在综合研判航空工业计划财务战线面临的新形势和新任务的基础上,对计划财务工作精准卓越发展、体系创新升级做出的一项重要部署。“四个作用”的要求为航空工业计划财务工作创新指明了新方向、提供了新思路,是新形势下做好计划财务工作的重要指引和根本遵循。

一、提供财务解决方案,做好国际市场开拓和促进项目成交的“僚机”

服务国家政治、经济、外交、军事战略,服务航空工业建设新时代航空强国战略,成为世界级航空防务系统的出口商,是中航技新时代的新使命。公司计划财务工作将勇于使命担当、主动创新作为,做好与公司战略精准合拍、与公司业务精准契合、与市场需求精准对接,紧跟国际政治经济局势变化,增强对国际热点事件态势感知能力,及时研判汇率、利率等重大经营参数影响,做好风险动态控制和财务承载能力持续优化。将借鉴国内外军贸同行先进经验,结合国家“一带一路”倡议,进一步挖掘供货、优买、政府基金等融资方案潜力,深入研究创新相关政策与金融工具运用,为客户提供精准定制化财务整体解决方案,促进国际市场开拓与项目成交,为公司向航空防务系统出口商转变架桥修路、出谋划策。

二、突出价值引领作用,做好经营管理和经济工作的“中轴”

在经营管理层面,经济计量最可能综合反映投入产出效能,也最可能贯通企业全员全流程业务管理。集团公司对计划财务工作委以“中轴”重任,是一种极大的信任。公司计划财务工作将突出价值引领,充分利用和优化配置财务资源,建立以项目预算为核心的预算管理机制,完善项目全成本核算体系,做好重大项目的中期评估和后期评价,创造卓越管理效能,做到“事前算盈”“事中控盈”和“事后共赢”。将不断研究,提升和优化计划财务管理手段,充分利用化工具,搭建经济“中轴”神经网络,做好关键经济财务指标和监控指标的核算、分析、跟踪和预警,促进经营效率提升和经济效益改善,确保公司高质量运营发展。

三、以市场化为原则,做好成本管控和协同“溢价”作用

溢价,就是超出本体实现价值以外的价值。发挥计划财务工作的“溢价”作用就是要参与价值创造,要有增值服务,提升管理溢价,形成1+1大于2的集成效应。落实提质增效的“溢价”作用就是要从优化流程、固化制度层面入手,构建覆盖全业务流程的管理方法体系,加强项目全生命周期成本控制,实施全生产要素以及运营费用的精细化管理,为提质增效工作提供流程制度、方法体系及资源方案上的保障。

四、深化航空军贸业计财融合,充分发挥计划财务工作的“四个作用”

航空军贸是集团公司使命核心类主业。作为集团公司航空军贸的主力军、主渠道,中航技承担着航空工业赋予的重大使命。主动承接集团战略,成为世界级航空防务系统出口商必须有一流的计划财务体系支撑。“四个作用”要求为新时代航空军贸计划财务工作转型升级指明了方向,为支撑保障航空军贸高质量发展明确了着力点,是当前和今后一段时期航空军贸计划财务工作创新的主线。

五、提供财务解决方案,做好国际市场开拓和促进项目成交的“僚机”

（一）提供财务解决方案,做好国际市场开拓和促进项目成交的“僚机”

服务国家政治、经济、外交、军事战略,服务航空工业建设新时代航空强国战略,成为世界级航空防务系统的出口商,是中航技新时代的新使命。公司计划财务工作将勇于使命担当、主动创新作为,做好与公司战略精准合拍、与公司业务精准契合、与市场需求精准对接,紧跟国际政治经济局势变化,增强对国际热点事件态势感知能力,及时研判汇率、利率等重大经营参数影响,做好风险动态控制和财务承载能力持续优化。将借鉴国内外军贸同行先进经验,结合国家“一带一路”倡议,进一步挖掘供货、优买、政府基金等融资方案潜力,深入研究创新相关政策与金融工具运用,为客户提供精准定制化财务整体解决方案,促进国际市场开拓与项目成交,为公司向航空防务系统出口商转变架桥修路、出谋划策。

六、突出价值引领作用,做好经营管理和经济工作的“中轴”

（二）突出价值引领作用,做好经营管理和经济工作的“中轴”

在经营管理层面,经济计量最可能综合反映投入产出效能,也最可能贯通企业全员全流程业务管理。集团公司对计划财务工作委以“中轴”重任,是一种极大的信任。公司计划财务工作将突出价值引领,充分利用和优化配置财务资源,建立以项目预算为核心的预算管理机制,完善项目全成本核算体系,做好重大项目的中期评估和后期评价,创造卓越管理效能,做到“事前算盈”“事中控盈”和“事后共赢”。将不断研究,提升和优化计划财务管理手段,充分利用化工具,搭建经济“中轴”神经网络,做好关键经济财务指标和监控指标的核算、分析、跟踪和预警,促进经营效率提升和经济效益改善,确保公司高质量运营发展。

七、以市场化为原则,做好成本管控和协同“溢价”作用

（三）以市场化为原则,做好成本管控和协同“溢价”作用

溢价,就是超出本体实现价值以外的价值。发挥计划财务工作的“溢价”作用就是要参与价值创造,要有增值服务,提升管理溢价,形成1+1大于2的集成效应。落实提质增效的“溢价”作用就是要从优化流程、固化制度层面入手,构建覆盖全业务流程的管理方法体系,加强项目全生命周期成本控制,实施全生产要素以及运营费用的精细化管理,为提质增效工作提供流程制度、方法体系及资源方案上的保障。