

“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（五）

聚焦价值创造，强化使命担当，努力打造集团的资产管理平台

中航资产

3月27日，航空工业召开2018年计划财务工作会议，集团公司党组书记、董事长谭瑞松围绕建设航空强国的目标和两步走战略，要求集团公司计划财务工作要在建设航空强国和实现高质量的发展中增强责任意识

和使命担当，勇挑重担，发挥更大的作用，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，全力促进集团公司高质量发展。集团公司党组成员、总会计师李耀要求计划财务工作要聚焦战略，聚焦价值创造，创新计划财务机制，精准作为，确立了在建设新时代航空强国的新征程中，计划财务工作管理创新升级的“事前算赢、事中控盈、事后共盈、健康循环”五大管理机制，提出了“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等五个方面一体化”工作内涵，并对重点工作进行了全面部署。

中航资产的计划财务工作就是要在改革中践行“四个作用”和建设“聚焦战略、精准卓越的一体化计划财务管理新体系”，树立大局意识，看齐意识，强化责任担当，创新工作方式方法，积极作为，勇挑重担。

中航资产将以计划财务工作转型升级为契机积极发挥“溢价”作用。

在推动发展中实现红利“溢价”

1. 聚焦主业，推动主业健康发展。以全面预算和考核为抓手，进一步加强计划目标的科学性和精细化管理，强化计划目标的引领作用。要统筹考虑各单位的战略定位、业务特点和政策环境，确定各单位的经营目标、重点工作，完善重点工作责任制。通过计划的全过程管理把“事前算赢、事中控盈、事后共盈、健康循环”要求转化为行动方案。
2. 要加强全面预算管理，促进战略落地。要聚焦主业，对不符合集团公司战略且低效的非主业有序退出，运营困难、缺乏竞争优势等投资，要按照国资委要求有序实施关闭撤销。
3. 以内控体系建设，实现提质增效。要以投资效益和资金使用效益为评价标准，严格控制固定资产投资、股权投资，严控非经营成本费用支出。要加强业务与财务的有效融合，落实压两金工作的工作责任，以业务活动管理和商业模式优化压缩两金占用规模。

在落实改革中挖掘政策“溢价”

中航资产的改革任务繁重，要紧跟跟踪

国家关于医院、职业技术学校改革的政策，充分挖掘和利用财政税务政策，解决医院学校的历史遗留问题；要密切关注政策出台的时机，妥善完成航空局改制；要充分利用国家事业单位改革的政策，提足事业单位的养老保险和企业年金，解决好职工的后顾之忧；要把握好“三供一业”移交的政策窗口期，积极申报国有资本预算，多方筹集资金，完成好“三供一业”移交任务。计划财务工作还要加强各类资金的使用管理，保障资金合规使用和改革目标完成。

在筑牢基础中挖掘能力“溢价”

1. 要加强计划业务财务有效融合，增强履职尽责能力，加强财务经济信息整合能力；要对标集团公司财务管理五大体系建设要求，完善中航资产各项财务基础工作；加强财务队伍培训队伍能力建设，提升财务会计人员职业能力与素质，积极做好重点单位总会计师选派工作；抓好所属单位的财务会计管理工作，夯实会计核算的基础工作。
2. 做好税务筹划工作，降低税负，防范税务风险。计划财务工作加强税务政策研究，提前介入资产接收、处置工作，合理设计商业模式、资产处置方式、资产处置对价支付方式、合同价款结算方式；要加强投资项目立项论证、尽职调查，降低或有事项带来的损失隐患。

在严控风险中挖掘责任“溢价”

1. 严控资金风险，提高资金使用效率。要树立大局意识和主体责任意识，坚决执行集团公司《关于全面深入推进资金集中管理工作的通知》要求，建立中航资产的资金信息共享和内部资金的统筹使用机制，降低融资规模、资金占有和资金成本。
2. 要建立问题整改的协同机制，对各类审计检查发现问题以风险和问题为导向，按照内部岗位职责维度和内控体系设计与执行等多维度分解，举一反三，通过优化职责、完善制度、加强监督等形成防范和减少问题发生的长效机制。
3. 要依法合规开展项目投资担保等高风险，严格履行决策审批程序，未经批准不得对集团外单位提供担保。基本妥善解决好历史遗留问题。

中航资产确立了“打造集团公司资产管理处置平台”这一个中心和“承接集团公司战略、服务航空主业”两个基本点的战略，计划财务工作就是要按照集团公司计划财务工作会议的要求，把计划财务工作的新定位、新目标、新理念、新思维融入到“发展、改革、筑基、控险”四项工作要求中，精准作为，促进中航资产经营目标和重点任务完成，为集团公司强军强国创新使命和高质量发展做出应有更大贡献。

聚焦战略中心任务 全力保障航空强国建设和高质量发展

航空工业昌飞党委书记、董事长 徐德朋

3月27日，航空工业召开2018年度计划财务工作会议，集团公司党组书记、董事长谭瑞松和党组成员、总会计师李耀做了重要讲话。谭瑞松同志深刻剖析了形势和任务，着眼于新时代航空强国和集团公司高质量发展，明确提出计划财务系统要在建设新时代航空强国的新征程上，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。谭瑞松同志的讲话清晰地明确了计划财务工作的定位，为新时代计划财务工作加快创新转型升级指明了方向。

李耀同志围绕计划财务工作“四个作用”，提出计划财务工作要在体系谋划上，要重塑功能使命、创新方向思路、分阶段实现提升，在管理内涵上，要聚焦发展战略、力求精准卓越、实现五个一体，在保障措施上，要完善管理机制、优化管理要素、夯实管理基础，加快构建与集团公司发展战略与产业特征相适应、精准卓越的一体化计划财务管理新体系。

经过认真学习，深刻领悟到计划财务工作会精神对新时代新形势下为推进建设航空强国和高质量发展的计划财务工作的重要指导意义，我们还将深入贯彻落实到公司科研生产经营工作实际，强化使命担当，增强责任意识，突出价值创造，强化计划财务管理，全力保障航空强国建设和

高质量发展。

领会把握“四个作用”的核心要义和深刻内涵，聚焦集团战略，围绕中心任务，全力推进高质量发展

一是以集团发展战略为指引，充分发挥计划财务的资源统筹协调能力，优化资产配置，谋划产业发展和战略布局，全力保障公司战略落地。公司以“十三五”“十四五”规划为引领，对标国内外领先企业，科学制定年度目标，层层分解目标任务与责任，确保目标任务落地。做好计划财务在公司发展中的“僚机”作用。

二是计划财务工作与公司科研生产经营深度融合，立足实际，研究政策，充分发挥计划财务专业优势，为公司改革发展提供有效的决策支持，针对经营管理难点和重点问题提供切实可行的解决方案。通过资金价值管理、全面预算管控、成本信息分析、管理会计预警等方式，将财务管理延伸至公司全经营管理链条中，保障发展战略顺利实施，发挥计划财务在经营发展中的“中枢”作用。

三是计划财务管控为重心，持续加强管理过程的事中控制。将财务风险管控上升到产品质量风险管控程度，通过风险辨识，加强过程管控。持续关注投资公司的经营状况，保证公司的投资权益。狠抓“降杠杆、减负债、防风险、压两金”的重点专项工作，通过组织监督、过程管控、考核奖惩等方式，保障目标实现，发挥计划财务在合规经营中的“哨兵”作用。

四是以价值创造为核心，全面推进营造以产品为主线的品质提升。持续发扬锲而不舍的精神，逐项解决久拖未决的质量问题，直到顾客满意；成立攻关团队，以车间为主体，借鉴国际合作经验，先行后知，不惜一切代价，千方百计，突破技术难关，解决这些影响产品质量的问题。以全面预算、成本信息化、集中采购为抓手，优化成本费用管控方式，管好成本费用控制关键点，努力降低采购成本和库存，坚持降低成本费用不放松。紧跟集团公司发展方向，牢固树立资金集中管理意识，坚持资金集中不松懈，发挥提质增效的“溢价”作用。

以问题导向拉动管理流程改善，建设新时代计划财务管理体系

一是以建立新财务管理体系为导向，着力推进管理职能“由职能管理型向战略管理与职能管理相结合、由管理控制型向决策支持与管理控制相结合、由资金管理型向资源管理与资金管理相结合”的转变，跟踪公司经营流程，在关键环节嵌入计划财务控制，以问题为导向，持续拉动计划财务管理改进。激发职工主动作为的管理意识，形成“提出问题、解决问题、改善提高”的良性循环，逐步搭建管理体系领先、业财深度融合、管理效能卓越的计划财务管理体系。

二是以成本信息化为切入点，实现信息支持功能与管理控制功能的一体化。提升成本核算的效率和精度，逐步实现物

流、信息流、价值流的三流合一，既为经营管理决策提供财务、统计等决策信息支持，也为进一步强化资源配置、运营支持、风险管控、价值增值等管理和控制能力打下坚实的基础。

三是加强经营计划与业务预算、财务预算的对应协调，发挥KPI管理体系对重大战略落地的牵引作用，实现“事前算赢”的管理机制；发挥计划财务经营预测、成本控制、风险预警、绩效考核等管控职能，实现“事中控盈”的管理机制；将管理数据和财务数据相结合，按季度出具财务管理数据分析报告，实现“事后知情”的管理机制；切实发挥管理会计在研究运用国家财政政策、财务制度的制定与财务流程的设计和优化、财务报告编制及分析、财务风险管控及预警、资金管理和税务管理等方面的管理会计职能，实现“健康循环”的管理机制。

党的十九大报告作出了“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”的历史性判断，彰显了在新时代提升发展质量的战略地位，在新时代的背景下，公司将坚决贯彻集团公司计划财务工作会议精神，时刻不忘航空报国的初心，牢记强军富民的使命，以更加坚定的信心和决心，始终保持昂扬的斗志和奋发的作风，锐意进取，埋头苦干，为全面推动公司向高质量发展转变，为国防和军队现代化建设做出新的更大的贡献！

对接“四个作用”，开启计划财务工作新局面 突出“创新升级”，助力航空试飞事业新发展

航空工业试飞中心

3月27日，航空工业召开2018年计划财务工作会议。集团公司党组书记、董事长谭瑞松指出，2018年是集团公司全面贯彻党的十九大精神的开局之年，也是集团公司建设新时代航空强国的起步之年，处在新时代，要展现新面貌，更有新作为，同时要求计划财务系统要精准聚焦战略中心任务，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；集团公司党组成员、总会计师李耀强调聚焦目标任务落实、主业稳健发展、经营质效提升、业务高效运行、经济健康运行等六个方面的工作，从狠抓经营运行管控、狠抓资源政策保障、狠抓重点工作、狠抓精准服务支持、狠抓风险监控防范、狠抓管理基础夯实等方面有针对性的提出了具体工作部署。

试飞中心为深入领会和切实贯彻航空工业计划财务工作会议精神，促进计划财务工作在推进试飞中心“一体两翼、改革开放、协调发展、开放共赢”的发展战略中积极发挥“四个作用”，全面完成年度工作目标，有针对性的从以下几点强化计划财务管理，构建聚焦战略、精准卓越的一体化计划财务管理体系，全力推进计划管理管理创新升级。

强化计划财务管理，保障战略目标实现和改革发展推进

2018年“十三五”战略目标进入全面推进状态，事业单位改革步入关键阶段。计划财务管理工作作为经营、改革、发展相关问题解决方案的重要提供者，围绕“四个作用”，试飞中心从综合计划管理、预算管理、财务价值创造等方面全面加强计划财务管理创新升级。一是以落实集团公司经营业绩考核为目标，紧跟集团考核导向，完善综合计划考核的细化分解落实机制和约束激励机制，突出质量与效益，构建与各单位功能定位、性质和业务特点相适应的综合计划管理体系，在谋划产业发展中发挥“僚机”作用；二是补短板、持续推进降杠减负债和“瘦身健体”提质增效工作，突出财务价值创造能力，加强经济运行管控，在落实提质增效中发挥“溢价”作用；三是深化业财深度融合，强化经营计划与业务预算、财务预算的协调一致，统筹谋划，合理安排，引导资金流向创新发展，加大研究与开发费用、创新投入力度，确保我院改革发展稳步推进，在促进经营发展中强化“中枢”作用；四是积极发挥财务管理和监督职能，认真研究国家改革相关政策文件，为历史遗留问题解决、事业单位改革、社会办职能移交等改革任务努力争取政策支持，发挥预算统筹协调资源保障作用，切实发挥“解决方案提供者”作用，同时也为改革事项的合规合法推进发挥“哨兵”作用。

转变计划财务管理模式，保障经营高效和经济健康运行

财务管理是企业的重要组成部分，财务管理的目标是为企业服务的。财务管理从“核算型”向“管理型”的转变，为企业做强做优做大奠定坚实的基础。试飞中心从成本管理、财务监督等方面，聚焦经营高效和经济健康运行，重点做好以下工作。一是优化成本管控模式，加强项目全生命周期成本控制，在预算、计划、控制、核算、检查和分析等环节，强化财务管理职能发挥，充分挖掘降低成本的潜力；二是完善采购管理制度，优化采购管理流程，大力推进招标采购和上网采购，切实降低采购成本和库存水平；三是审计工作适应新形势，满足新要求，以审计公示公告为抓手，以审计整改协调会为机制，督促整改落实，同时突出管理审计，进一步凸显内部审计的价值，为试飞事业的健康发展护航。

优化计划财务管理方法，推动经营管理的规范化、科学化

伴随着“互联网+”时代的到来，信息化技术的发展越来越反映出企业的发展水平。试飞中心财务信息化建设统一纳入整体信息化建设之中，坚持标准化、规范化、模块化和集成化，将业务流程融入到财务流程，实现财务信息和资源配置数据的统一共享，充分发挥信息化的优势，促进财务管理科学推进。

财会队伍是财务管理的生力军。管理会计作为业务管理与财务管理融合的桥梁，是现代企业经营管理的有力手段和实现内部控制的重要方法。试飞中心注重管理会计的培养和职能发挥，使财务人员参与到项目管理全流程中，有效发挥对科研经费的管控和风险预警的职能。

建设新时代航空强国的征程已经开启，在新起点上开创试飞事业新时代的蓝图也已绘就。试飞中心计划财务战线将在全面落实“四个作用”中强化使命担当，增强责任意识，突出价值创造，在部署计划财务管理创新升级工作中精准作为、力争卓越，为试飞中心完成国家使命任务、实现持续健康发展、全心全意为职工服务提供支撑，为试飞中心打造世界一流试飞机构保驾护航。

中航文化

在航空工业2018年度计划财务工作会议上，集团公司党组书记、董事长谭瑞松高度凝练了计划财务工作“四个作用”的目标要求：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。围绕发展思路，集团公司党组成员、总会计师李耀进一步明确重塑功能使命、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、管理内涵力求精准，完善“事前算赢、事中控盈、事后共盈、健康循环”五大管理机制。

新时代、新担当、新作为。整合文化资源，成立新的中航文化是集团公司党组高瞻远瞩的战略部署。中航

文化组建一年多来，牢记“把握党建大方向、宣传航空主品牌、服务集团大产业、开拓文化新市场、打造精神新高度”五句话总要求，针对集团需求和自身差距，提出了能力作风建设。全体计划财务人员树立“四个作用”意识，紧跟集团计划财务工作的步伐和节奏，认真贯彻落实，逐步打造与航空强国建设相匹配的计划财务工作管理体系，主要从以下方面认真开展

勇担当，争做忠诚“僚机”

中航文化以传播航空文化、服务集团发展为使命，以弘扬航空报国精神为核心，提高功能业务服务质量，为航空工业文化宣传工作提供有力支撑。集团自有媒体社会影响力大增，为集团对外展现良好品牌形象，宣传航空工业最新发展成就、树立航

空人文化自信，做了大量探索性工作。未来将进一步开拓新媒体资源，通过调机制、优运营、共担当，打造航空文化与先进思想凝聚的平台，提升集团软实力打造传播航空文化的具有亲民特质的立体支撑平台，夯实航空文化落地生根的群众性基础。

提能力，争做高效“中枢”

计划财务工作紧紧围绕“业务单元”管理架构，通过“统一管理、统一财务、统一市场运作、统一业绩”指挥、保障“上下一盘棋”。高效的“中枢”必须立足于高效平台和高效流程，公司按照集团公司AOS要求，结合管理需求搭建了ACOS信息系统，把全面预算作为资金流的出发点，把项目立项作为业务流的出发点，用项目预算、合同管理、资金计划和网报，把资金流、业务流与信息流“三

流合一”，有效实现“业财”高效融合。为了把经营发展的中枢作用进一步促进高效，将围绕三流合一，打造专项管理数据流程面板，把中枢促进管理进一步显性化、高效化。

强管控，争做灵敏“哨兵”

合规经营，风险管控是经营中一项重要工作。如何能够把合规和风控做到事前和事中，是检验计划财务工作的一项重要指标。将作风建设融入工作，将合规和风控融入流程是公司重点推进的任务工作目标。公司的ACOS信息系统中，重点把业务项目分级、法律把关、项目资金监控全方位融入，及时共享，并相应开发了任务作风看板，实现了全流程和关键点时时展现。律师对合同的审验等工作，由过去的负责事后诉讼变为流程中风控前置关口；财务对合同资金的

抓协同，聚焦提升“溢价”

中航文化围绕集团公司“三大使命”、“两步走”目标、“八个坚持”、“五个坚决”和有力建设新时代航空强国的愿景，通过“四聚焦”战略，即：聚焦航空主业、聚焦价值创造、聚焦航空核心价值观打造、聚焦文化产业新方向，擦亮航空工业品牌，树立航空人的自信，提升文化“溢价”。在聚焦航空主业方面，整合、激发全要素航空文化宣传资源，全力服务航空主业发展。在聚焦价值创造方面，增强全民航空文化自信，提升航空工业品牌价值。在聚焦航空核心价值观

打造方面，大力弘扬航空报国精神，打造精神新高度；提升航空文化软实力。在聚焦文化产业新方向方面，构建文化产业发展新体系，开拓航空文化新市场；用市场化手段支撑航空文化持久广泛传播。

“四个作用”明确了计划财务的定位和中心，精准卓越提出了工作和作风要求，中航文化将服从、服务于全集团发展的文化，加强顶层策划，不断提升文化担纲能力，深化落实“四个作用”，联合力量，打好文宣攻坚战、演奏好交响乐，努力推进航空工业品牌与影响力的同步提升。用更加努力的工作展现航空工业高质量发展，讲好航空人故事，用航空文化自信服务职工、服务企业、服务社会，不忘初心，以实际行动践行航空报国使命。

精准卓越 勇于担当 助力文化担纲能力提升