

集團公司
財務金融
管理叢書

集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

集团公司 财务战略管理

吴艳华 主编



中国宇航出版社



集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

集团公司财务战略管理

吴艳华 主编



中国宇航出版社

·北京·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

集团公司财务战略管理 / 吴艳华主编. -- 北京 :
中国宇航出版社, 2012.12
(集团公司财务金融管理丛书)
ISBN 978-7-5159-0303-3

I. ①集… II. ①吴… III. ①航天企业 - 工业企业管
理 - 财务管理 - 中国 IV. ①F426.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第226928号

项目策划 郑红艳 装帧设计 文道思
责任编辑 姜 军 责任校对 陈 琳

出 版 中国宇航出版社
发 行
社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010) 68768548
网 址 www.caphbook.com
经 销 新华书店
发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)
零售店 读者服务部 北京宇航文苑
(010) 68371105 (010) 62529336
承 印 北京画中国画印刷有限公司
版 次 2012年 12 月第 1 版 2012年 12 月第 1 次印刷
规 格 787 x 960 开 本 1 / 16
印 张 14.5 字 数 220 千字
书 号 ISBN 978-7-5159-0303-3
定 价 68.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

序言一

随着经济市场化、全球化步伐的加快，中国步入经济转型的重要时期，中央企业、地方国有企业、民营企业和跨国公司四强主导的经济结构调整和行业结构调整的大时代正在来临。

本世纪的第一个十年，我国成功抓住了重要机遇期，经济社会发展取得了举世公认的巨大成就。国际金融危机以来，世界政治经济格局发生了重大变化，我国在国际政治经济中的影响力越来越大，中央企业大多是行业排头兵，经过多年来的改革发展，活力和竞争力大幅提升，许多企业在某些方面接近或达到了世界先进水平。经过30余年的改革开放和国内外市场竞争的洗礼，特别是前几年全球金融风暴的磨炼，国有企业的管理工作已实现了从计划经济向市场经济、从卖方市场向买方市场、从国内竞争到实施“走出去”战略、从对国外管理方法的学习模仿到消化吸收、融合提炼、自我创新的重大转变。国有企业管理工作的转变，对国有企业来讲意义重大而深远。国有企业这几年发展状态较好，应该说与管理水平的提升有直接关系，管理工作的转型、升级对促进企业发展起到了重大作用。

面向未来，国资委提出了做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标，这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略提出来的。而世界一流企业就要创造世界一流的财务绩效成果、达到世界一流的财务管理水平、建成世界一流的财务管控体系。未来国际市场的竞争将更多表现为企业内涵发展能力的竞争，企业经营管理水平在核心竞争力中的作用将更加凸显。财务管理是企业管理的中心环节，打造世界一流的中央企业，必须进行管理创新。中央企业要借鉴跨国公司先进的财务管理方法和经验，以“规范、高效、稳健”为标准，加快集团化价值型财务管理体系的建设步伐，要通过优化财务战

略、完善财务治理结构、健全财务功能、提升财务能力、明确财务职责权限、健全财务内控、细化财务标准、实现财务与业务协调融合，通过深化财务管理转型，充分发挥决策支撑、资源保障、价值创造、风险防范等作用，引领企业资源配置，带动企业管理变革，支撑和推动企业做强做优，实现世界一流。

我们欣喜地看到，中央企业都积极行动，大力推进技术创新、体制创新、管理创新，大胆实践与世界一流对标的集团化财务管理体系。特别是中国航天科技集团公司从实践与理论结合、更加突出实践的角度出发，推出了《集团公司财务金融管理丛书》，为我们展示了以航天科技集团公司为代表的一类中央企业如何在从计划向市场经济转型中提升集团化财务管理的水平。这些经验都是中央企业自己创造、实践的成果，操作性非常好，值得深入地学习和借鉴。

这套丛书包括集团化财务战略、全面预算、成本控制、财务信息化等方面，基本涵盖了航天科技财务管理与改革的重要内容，既可以作为大型企业集团财务管理的操作手册，也可供上级主管部门参考，还可以供大专院校财经专业师生和研究企业集团财务管理的专家学者参考。

相信这套丛书的出版发行，对于推广中央企业财务管理创新的成果、深化财务管理创新的思考、共享思想与实践的盛宴做出重要贡献。



2011年12月9日

序言二

作为国有大型军工企业集团，自成立以来，中国航天科技集团公司始终秉承企业发展的定位和理念，积极融入市场经济，大力推动企业管理创新，在“构建航天科技工业新体系，建设国际一流大型航天企业集团”的进程中，努力探索出一条具有中国航天特色的企业发展之路。其中，财务金融管理是我们实施战略转型的重要抓手和推动力量。

多年来，我们以“支撑战略、集中控制、精细管理、创造价值”为核心理念，把握财务管理定位，转变工作理念，顶层谋划了财务管理战略，全方位构建了财务管理体系，大力推进了全面预算管理、成本工程管理、资金集中管理、资产与产权管理等专项工程，进一步夯实了财务管理基础；我们积极探索并建立以航天财务、航天投控、航天产业基金为核心的航天金融平台，积极推动航天产融结合发展，探索市场化的投融资模式；我们着力推动资产证券化，规范现代企业治理结构，着力提高资源配置效率，增强防范经营风险能力；我们积极引进培养高素质的财务金融人才，全面实施财务信息系统工程，着力提升航天财务金融管理“软实力”。通过不懈努力，航天科技集团公司的财务工作正在从传统的业务核算职能向具有现代企业集团特色的财务金融管理转型升级，逐渐融入集团发展战略、型号科研生产全过程、航天产业发展、资本运作、全面风险管控等领域。我们有效应对了金融危机的冲击，确保了集团公司整体经济规模和效益持续平稳增长，为圆满完成载人航天与探月工程、第二代卫星导航定位系统等国家重大航天工程任务发挥了重要的支撑作用，为航天技术应用产业和航天服务业的市场化、产业化、规模化发展，提供了有力的资金保障。

当前，中国航天事业进入了快速发展的关键阶段，中国航天科技集团公司正面临着推动我国从航天大国迈向航天强国的重要战略机遇期，面对党和国家赋

予的新的使命责任，面对新的竞争环境，确保国家重大航天任务圆满完成，使命光荣、责任重大；确保实现做强做优，早日建设成为国际一流的大型航天企业集团，任务艰巨、充满挑战。集团公司财务金融管理任重而道远，我们将始终坚持实施战略、支撑决策为导向的财务工作理念，着力规范权责清晰、管控有效的治理结构，进一步优化推动面向航天产业发展的管控模式，继续打造专业高效、结构优化的财务金融队伍，让航天财务金融管理为集团公司的战略转型、为实现战略目标保驾护航！

结合多年来财务管理工作的经验和体会，我们以中国航天科技集团公司为例，汇集整理形成了这套《集团公司财务金融管理丛书》，目的就是要系统总结经验做法，为未来的发展奠定坚实的理论基础，为各企业集团探索财务管理新模式搭建沟通交流的平台，衷心希望这套丛书能够对广大读者带来启示和借鉴，也诚挚希望对集团公司财务金融管理工作提出宝贵的建议和意见。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters '马训' (Ma Xun).

2011年12月12日

前言

从1999年7月1日开始，企业成为航天的新名片。中国航天科技集团公司经历了重要的转型期，由行业性总公司融入市场经济，开始了战略管理的新时代。

时光荏苒，光阴似箭。航天事业蓬勃发展，蒸蒸日上，谈笑间，“嫦娥奔月”的美丽传说从梦想走进现实，“神舟九号”与“天宫一号”实现太空之吻，我国首次载人交汇对接任务获得圆满成功。在航天技术取得一个又一个重大突破的同时，集团公司财务金融管理工作为更适应航天事业发展和融入市场经济的要求，逐步实现了从“粮秣会计”向经营型再到集团化的历史性转变，正在向价值型的财务管理模式迈进。

大道行思，取则行远。集团公司的财务金融管理工作一直是在不断的思考、探索与创新中走过来的。集团公司刚组建时，面临的首要任务就是统一思想、转变观念，坚定不移地完成从计划经济时期相对封闭的行政管理，向以行使出资人权利为主的经营管理转变，尽快实现由行政性总公司向适应市场经济规律、符合现代企业制度要求的企业集团转变。依据航天经济发展的特点和规律，仔细分析薄弱环节，通过反复论证，集团公司选择了财经管理作为改革管理的突破口之一。我们从集团公司战略出发，运用航天系统工程思想和方法，确立了“支撑战略、集中控制、精细管理、创造价值”的指导思想，构建了集团公司财务战略体系，以工程化的方式推进财务战略的实施，抓住财务金融资源和财务信息资源两大抓手，优化资源配置，为集团公司整体战略的推进起到了重要作用。

在集团公司财务战略推进过程中，财务金融系统逐渐在管理理念与方式上也有了新的转变与提升，尤其在“十一五”期间，集团公司财务金融工作从落实集团战略、推进航天型号成本工程、全面预算管理、夯实会计基础管理、构建三大金融平台、加强资本运作、统筹财务信息化建设、防范财金风险等方面，有力支持和保障了集团公司圆满完成各项科研生产任务、提升经济运行质量、产业结构

优化调整以及科技创新等工作的顺利开展。财务金融工作在本质上取得了重大进展，管理水平上了一个新的台阶。

集团公司财务金融工作之所以能够取得突出成绩，财务金融管理的作用能够得到充分的发挥，得益于集团公司发展战略的正确引领和财务战略的有力推进。集团公司在未来财务战略推进过程中，将进一步注重管理能力的提升，紧紧围绕“全面构建航天科技工业新体系、建设国际一流大型航天企业集团”战略目标，实现财金管理手段向制度化、流程化、标准化、信息化转变；财金分析工作要由传统的关注数字数量向关注价值本质转变；成本工程的重点要由航天型号向航天技术应用产业和航天服务业转变；金融运作要以三大平台为基础向产融结合与金融服务转变；财金管控向适应资本市场和国际化的要求转变；财金人才队伍向专业化与职业化方向转变，努力建设具有航天特色的集团化、市场化、精细化和国际化的财务金融管理体系。

编写《集团公司财务金融管理丛书》是构建集团公司财务金融学习型组织的一种创新尝试。作为中国航天科技集团公司的总会计师，我带头编写了《集团公司财务战略管理》一书。该书是在总结集团公司财务管理实践经验的基础上，对财务战略管理进行的思考与探索；同时也是集团公司财务金融系统3 000多名员工10来年智慧与汗水的结晶。

感谢财政部、国资委等上级主管部门和集团公司党组各位领导在本书编写过程中给予的热情鼓励和大力支持；感谢集团公司财务金融部、规划计划部、研究发展部、经营投资部、航天技术应用部、国际合作部等在完成本书编写过程中给予的大力协助；感谢集团公司所属单位总会计师（财务总监）与多位专家学者提出了具有建设性的修改意见和帮助；感谢《中国航天报》等报社提供的部分图片素材支持。

由于水平有限，加之时间紧，以及很多经验、体会是在工作中探索形成，可能在研究的广度和深度等方面还存在很多不足，恳请关心和关注集团公司财务和金融工作创新和发展的各界专家、学者和广大读者给予批评指正。

编者

2012年12月

目 录

1	第一章 一流航天企业集团需要一流财务战略
2	第一节 集团公司:十年企业五十年积淀
8	第二节 细数变化:来自财务的视角
14	第三节 财务战略:企业集团发展的重要支撑
19	第二章 集团化财务战略方程式
20	第一节 战略选择:靠什么决定
24	第二节 需求阶梯:管理三进阶
26	第三节 选择误区:财务战略选择四岔口
29	第四节 因需而变:集团公司财务战略选择
33	第三章 集团化财务战略的体系化构建
34	第一节 系统工程:集团化财务战略体系构建的方法
38	第二节 财务战略体系:目标、策略、行动和规范的组合
44	第三节 财务战略体系优化:纵向统筹与横向协同
51	第四章 集团化财务战略的工程化推进
52	第一节 工程化:财务战略制胜的必然选择
54	第二节 工程化推进:从源头、基础和全员做起
63	第三节 工程化制胜法宝:总体设计和循序渐进

69	第五章 财金资源整合——金融对产业的支撑点
70	第一节 财金资源:产业发展的活性因子
76	第二节 深挖水井:集中管控整体资金
81	第三节 广开渠道:支持航天技术走向市场
90	第四节 产融快车:金融与产业的互动
101	第六章 信息资源整合——打通神经中枢
102	第一节 信息资源:决定企业兴衰
104	第二节 神经中枢:财务信息系统
108	第三节 四大障碍:神经中枢拥堵点
112	第四节 六大抓手:打通神经中枢的利器
121	第七章 财务闭环管理——集团化财务战略控制利器
122	第一节 有形之手:财务控制的另一个名字
127	第二节 立废之间:将目标落实到行动
135	第三节 科学度量:反射出每滴汗水的光彩
143	第四节 业绩考评:没有考评就没有闭环
151	第八章 财务风险管理——集团化财务战略诊断器
152	第一节 风险辨识:筑牢风险防线
157	第二节 流程控制:财务风险管理常态化
165	第三节 监测预警:财务风险管理量化

169	第九章 总会计师——集团化财务战略的推进者
170	第一节 历史沿革:总会计师制度的由来与发展
176	第二节 双重职能:总会计师的角色转换
179	第三节 能力素质:总会计师的装备
183	第四节 健全机制:总会计师队伍建设保障
188	第五节 战略思考:来自总会计师的视角
191	第十章 迈向世界一流的最后几级台阶
192	第一节 差距:我们距世界一流还有多远
198	第二节 借鉴:对标结果的启示
201	第三节 激活:财务软实力
203	第四节 展望:迎接太空经济时代的到来
207	附 录
212	参考文献



第一章 一流航天企业集团需要一流财务战略

遨游太空是人类美好的梦想，而航天企业集团就是孕育人类飞天梦想的摇篮。经过10来年的发展，集团公司在传统的人才和技术优势的基础上，更加注重面向市场化、国际化的财务资源配置和财务战略管理。在集团公司向国际一流大型航天企业集团迈进的过程中，财务战略管理正发挥着重要的支撑作用。

第一节 集团公司：十年企业五十年积淀

从“神舟”飞天到“嫦娥”奔月，从载人航天到载人空间交会对接，10多年来，党中央国务院多次在人民大会堂表彰航天事业的卓著功勋，航天人一次又一次给我们带来振奋和自豪，中国航天科技集团公司（以下简称集团公司）这个响亮的名字一次又一次回荡在中国人的耳畔。集团公司和其他中央企业，特别是和其他军工企业一样，伴随着新中国走过了辉煌又曲折的道路。然而不为普通老百姓所知的是，集团在攻克了一个又一个技术难关的同时，也突破了一个又一个的管理关口，解决了许多管理上的难题。特别是进入新世纪以后，为了更加适应国家改革开放和融入市场经济的要求，集团公司走上了新的艰难变革之路。

一、航天科技的发展历程

我国航天科技工业自1956年创建以来，其组织管理和领导体制先后经历了五次调整（见图1-1），在五次调整中，发生实质性变革的有三次。第一次是1964年11月，由国防部第五研究院改组为第七机械工业部，这标志着航天工业从此由中国人民解放军的组织领导体制转变为国务院的一个工业部门。其组织结构模式是：部——研究院（局、基地）——厂（所、部、站），三者之间的关系完全是行政隶属关系。第二次是1993年6月，经第八届全国人民代表大会批准，将航空航天工业部改组为中国航天工业总公司（国家航天局），由国务院的一个工业部门转变为一个军民结合、技工贸一体、具有独立企业法人资格的全国性科技先导型的特大型工业企业。其组织结构模式是：总公司——研究院（局、基地）——厂（所、部、站），三者之间的关系仍是行政隶属关系。第三次是1999年7月1日，根据第九届全国人民代表大

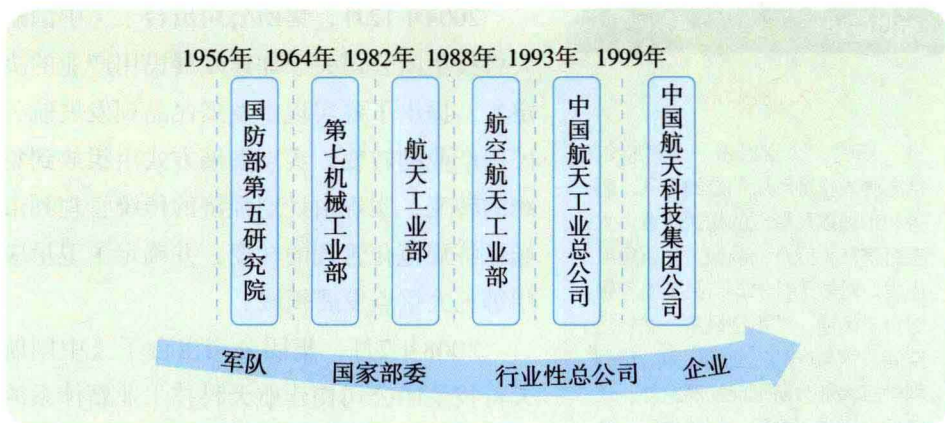


图1-1 中国航天科技集团公司作为企业集团的由来

会一次会议决议，经国务院批准，原中国航天工业总公司一分为二，组建了中国航天科技集团公司和中国航天机电集团公司（2001年更名为中国航天科工集团公司）。集团公司成为一家由国务院直接管理的国有特大型骨干企业。

从1999年开始，航天人有了一个新的身份，集团公司有了新的名片——“企业”。

二、战略引领科学发展

21世纪，是战略管理的时代。集团公司成立以后，集团公司党组为适应不同阶段的发展要求，以发展战略来引领发展的目标和方向。

2000年2月，集团公司制定了《中国航天科技集团公司关于改革与发展的若干意见》，确定了“发展航天、壮大民品、改革创新、提高效益、走向世界”的发展方针，明确了集团公司的定位、总体目标和发展方向等重大问题，确定了母子公司体制的总体框架。

2002年8月，集团公司制定了《中国航天科技集团公司2002~2005年发展与建设纲要》，提出了“铸造国际一流宇航公司”的奋斗目标，确定了“发展航天、强大集团、改革创新、铸造一流”的发展方针和“专业化、产业化、集团化、国际化”的建设方略，进一步推动了母子公司体制建设。之后，又提出了“两个1 000亿”的经济发展目标。

| 知识链接 |

太空经济

所谓“太空经济”，是指包括各种太空活动所创造的产品、服务和市场以及形成的相关产业。太空经济从太空活动的经济利益角度出发，对航天技术与产品及其应用进行了阐述。“太空经济”除包括空间技术与产品、空间应用、空间科学三大部分所形成的产业外，还包括由于进入太空、探索太空、获取太空资源等而衍生的技术、产业和经济效益。

2004年12月，集团公司出台了《中国航天科技集团公司关于加速发展民用产业的决定》，提出了要实现由发展民品到发展航天民用产业的转变，实现发展方式由粗放到集约的转变，实现由计划经济的传统管理到市场经济规范化管理的转变，并确定了卫星应用等五大重点发展领域。

2008年7月，集团公司出台了《中国航天科技集团公司构建航天科技工业新体系的战略转型指导意见》，勾画了到2015年航天发展建设的宏伟蓝图，并提出要全面构建航天科技工业新体系，积极迎接太空经济时代的到来，肩负起推动航天大国向航天强国迈进和建设创新型国家的历史责任，完成好富国强军的神圣使命，努力把集团公司建设成为国际一流的大型航天企业集团。

的到来，肩负起推动航天大国向航天强国迈进和建设创新型国家的历史责任，完成好富国强军的神圣使命，努力把集团公司建设成为国际一流的大型航天企业集团。

三、航天科技工业新体系扫描

2008年7月25日，集团公司召开了第四次工作会，这是在新时期改革发展建设的关键阶段召开的一次十分重要的会议。会上提出了构建创新型、开放型、融合型的航天科技工业新体系的发展目标，将集团公司建设成为自主创新能力强、科技发展水平高、产业发展能力强、军民融合程度高、国际竞争能力强和经营管理水平高的国际一流大型航天企业集团。构建航天科技工业新体系是集团公司站在新的历史起点上，按照社会主义市场经济发展要求，进行的一次重大的战略转型。

航天科技工业新体系的指导思想是坚持科学发展的理念、坚持主导航天的理念、坚持自主创新的理念、坚持军民融合的理念、坚持国际化的理念、坚持发挥党的政治核心作用；航天科技工业新体系的战略使命是实现社会效益和经济效益的协调发展、实现人与航天事业的和谐发展、实现中国航天的可持续发展、实现我国从航天大国向航天强国迈进；航天科技工业新体系的发展方针是从产品制造商向系统集成商转型、从以制造为主向制造与服务相

结合转型、从以航天型号为主的任务型向军民融合发展的任务能力型转型、从以单一产权为主向市场为导向的多元产权转型、从粗放型管理向集约化精细化管理转型、从以国内市场为主向国内、国际两个市场并重转型。

航天科技工业新体系具有创新、开放、融合三大特征（见图1-2）。

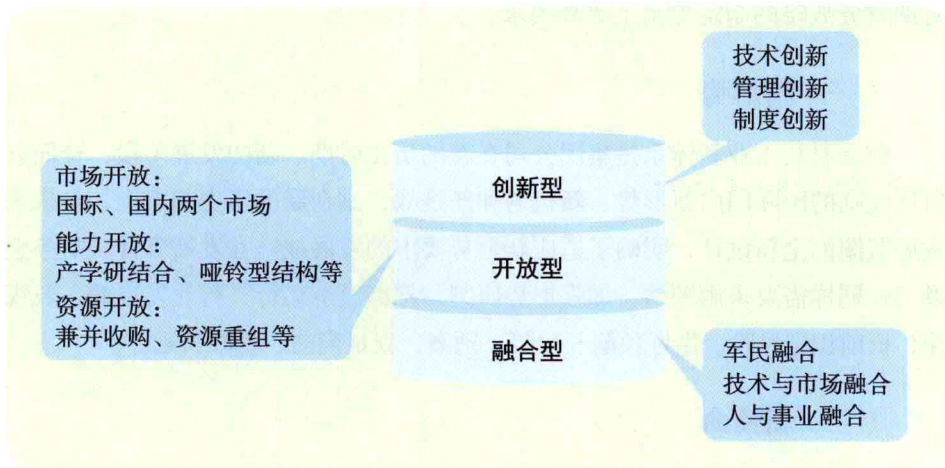


图1-2 “三型”新体系

1) 创新型。创新是航天发展的本质要求。新体系以创新型企业建设为目标，进一步加强技术创新、产品创新、产业创新、体制创新、机制创新和管理创新，以创新引领航天产业发展，以市场需求引导技术创新，建立以市场为导向、以航天关键技术创新为核心、军民结合、产学研结合、协同开放、前瞻高效的技术创新体系，全面提升自主创新能力，形成技术创新与经济发展相互促进的新局面，为新体系建设奠定坚实的基础。

2) 开放型。新体系不仅要扩大开放领域，还要优化开放结构，提高开放质量，用内外联动、互利共赢、安全高效的开放思维，实施“走出去”战略，面向国内外进行资源配置，加强技术、基础与协作配套、资本和产业等各方面的协作与合作，实现优势互补、共生共赢。

3) 融合型。从型号、军民分立的资源配置和产业发展模式转向产业融合、军民融合型发展模式，通过技术、研制生产能力、资本、人才队伍、基础资源和品牌资源等方面的融合，不断提高整体能力，使航天科技工业新体系根植于国家的工业基础，融入到国家创新体系中，融汇到国民经济与社会的发展中。