

# 集团财务管控

## “让东航飞起来”



说到东方航空，人们联想到的往往是轻松、愉快的空中旅程。然而作为涉及多领域的航空运输服务集团，由于下属企业多、股权层级长等原因，东航集团在子公司监管、集团财务管控上，却一直走得并不“轻松”。2010年，这种“不轻松”在合并上海航空公司后愈加明显。

为了解决财务管控乏力的问题，东航集团管理层开始积极寻求新型财务管控和信息化建设解决方案。2010年，在金蝶咨询专家的协助下，东航集团完成了建立符合东航特色的全新财务管控和信息化方案设计规划，为东航的跨越发展扫清了障碍。

### “让东航飞起来” 遭遇羁绊

东航集团是中国三大国有大型骨干航空企业集团之一，下属投资公司100家之多。集团拥有贯通中国东西部，连接亚洲、欧洲、澳洲和美洲的庞大航线网络，经营着450条国际、国内航线。业务范围涉及进出口、金融、航空食品、房产、广告传媒、机械制造等行业。

作为国有大型航空企业集团，东航在行业内拥有举足轻重的地位。然而，由于产权结构复杂，东航集团在子公司的监管方面却无法拥有完全的话语权，这给集团战略的有效实现带来了极大的困难。

**首先，财务管控体系无法有效监控集团财务和支撑集团战略决策。**未能明确界定财务管控原则的内涵，同时忽略了东航集团及板块二层财务管控差异化需求。报告披露机制难以达到支撑战略规划的要求。

**其次，财务核算制度无法为建立有效的风险防范体系夯实基础。**财务核算制度存在会计科目设置不统一、不够细化，会计政策和会计科目使用未完全按照会计制度规范的统一要求执行等方面的问题。

**最后，分散独立的集团以及各板块财务信息系统无法满足东航集团的经营管控要求。**

#### 【业务挑战】

东航集团产权结构复杂，对集团财务监控不到位，对子公司管控不力；

财务管控体系无法有效监控集团财务和支撑集团战略决策；

没有统一规范的财务核算制度，没有建立完善的内部财报制度，不利于建立有效的风险防范体系；

集团以及各板块财务信息系统分散独立、对财务和决策支持力度弱。

## 重建财务管控体系 规划财务信息化进程

### 【解决方案】

对东航现有财务管控和信息化进行系统的诊断；

对财务管控和信息化框架和步骤进行再规划，明确管控的目标和原则，定义管控的手段和方式及使用权限；

明确财务信息化的目标和进程，设计具有东航特色的三级信息化结构平台。

为了解决这些难题，东航集团管理层积极寻求符合东航需求的财务管控解决方案。经过审慎的比较和考虑，东航集团被金蝶咨询提供的全面、系统、专业的解决方案打动。

金蝶咨询专家通过对东航集团全面系统的调研，建立了多维度、系统的诊断标准，对东航集团的财务管控和信息化建设进行了全面的诊断。基于诊断分析结果，金蝶咨询专家从三方面对东航集团财务管控和财务信息一体化建设进行设计和规划：

**首先，明确财务管控思路，财务管控方法和手段系统化。**协助东航按照分层、分类财务管控原则，构建集团层面板块分层财务管控模式，深化落实分类财务管控，建立健全集团层面财务管控方法与手段，并督导建立健全板块层面财务管控方法与手段。

**其次，建立统一、高效、透明和能够支撑决策的财务核算与管理体系。**结合自身在专业领域的丰富实战经验，金蝶咨询专家帮助东航建立了统一的会计政策、会计科目体系与使用规范，并通过会计核算系统进行会计政策与科目体系控制，对会计科目使用规范进行监督与控制，通过信息化系统实现报表合并自动化与定制化；同时根据东航集团三层次的管理组织结构，建议东航集团建立分级的三层次财务内部管理报告体系。

**最后，评估东航集团财务管控信息化现状，确定财务管控对信息化的需求层次。**金蝶咨询专家根据东航集团未来五年“搭平台、强管控、创价值”的战略步骤，开始第一阶段“搭平台”的部署，即，根据东航集团三层次管理结构建立系统集成、板块集中统一、系统平台整合、标准规范统一的财务信息平台。

## 选对专业合作伙伴 驾驭腾飞力量

在为期两个月的东航财务管控与信息化咨询项目中，金蝶咨询专家团队与东航集团项目组一道就集团财务管控和信息化进行了深入而细致的调研诊断，与相关人员进行了深入的沟通，建立了完善有说服力的项目咨询体系，帮助公司各级管理人员明确了东航公司财务管控及信息化建设的各项内容。



---

#### 【项目成果】

设计了满足集团整体战略及财务战略的财务管控分层、分类管理模式及实现手段和方法；

实现了东航会计核算细化建设，统一了东航集团的会计核算规范；从无到有建设了东航集团层面、板块层面、三级公司层面的内部管理报告体系；

设计了东航财务信息化建设规划，为下一步东航集团的财务信息化部署打下了非常好的基础。

---

首先，为东航集团设计了满足集团整体战略及财务战略的财务管控分层、分类管理模式及实现手段和方法，明确了集团总部、板块、三级公司之间的财务管理职能，设计了每种手段和方法的具体内容并界定了使用权限，明确了未来三到五年需要改善和提高的所有财务管理活动内容；

其次，实现了东航会计核算细化建设，统一了东航集团的会计核算规范，以确保财务核算平台信息口径统一，为将来全面预算管理、资金集中管理、财务全面监控、财务风险集中管理等奠定平台基础；同时建设了东航分层次内部管理报告体系，从无到有的建设了东航集团层面、板块层面、三级公司层面的内部管理报告，供各层次组织及各层级领导监控决策使用。

最后，设计了满足东航集团财务管控要求的财务信息化建设规划，为下一步东航集团的财务信息化部署打下了非常好的基础，使得东航集团信息化部署即有现实性又有前瞻性。

---

#### 【客户评价】

东航集团总会计师徐绍表示“金蝶咨询提供的方案超出我们的期望”；

东航集团高层表示，后续还将与金蝶公司及咨询事业部保持长期的战略合作，进一步推动东航财务管控体系及信息化建设。

---



**KBS** (Kingdee Business Service)

联系我们：

咨询电话：0755-86072916

客服热线：4008-830-830

邮箱：[KBS@kingdee.com](mailto:KBS@kingdee.com)

地址：深圳市高新技术产业园南区科技南十二路2号金蝶软件园