

宇航研究所应收款项 专项清理的几点做法

■ 谭昕

（一）健全“三个机制”，加强应收款项专项清理的组织领导

1. 健全应收款项专项清理的领导机制
为加强应收款项专项清理的组织领导，保障专项清理工作扎实有序推进，研究所组建了以所长为组长，党委书记、综合副所长为副组长，各业务处室领导为组员的应收款项专项清理领导小组。领导小组下设办公室，作为领导小组的办事机构。办公地点设在财务处，综合副所长为办公室主任，财务处长为办公室副主任。应收款项专项清理领导小组的组建有效整合了所属单位的力量，形成了各级领导齐抓共管的良好局面。

2. 健全应收款项专项清理的工作机制
研究所在明确部门职责的同时注重部门协作，着力构建应收款项专项清理联动工作机制。坚持“谁经办、谁催收、谁负责”的原则，建立逐级调度制度，业务归口管理部门负责督促借款经办人及时催收款项。业务处室及时与外协单位签订合同、催要发票、报销借款；人力资源、行政管理部门针对各自归口管理的集资款、代垫款及时与上级单位沟通，索要发票及时报销；财务处负责每月初向借款经办人发送截止上月底的累计欠款明细信息，包括借款的时间、事由、金额和对方单位等，督促借款经办人尽快索要发票催款；纪检监察部门负责认定相关欠款的责任、对欠款责任人的初查与处理。

同时，研究所定期召开应收款项专项清理工作专题会议，通报应收款项专项清理进展情况，协调解决存在的问题，

及时总结经验教训，调整措施方法，制订下一阶段清理工作计划并安排实施方案，确保应收款项专项清理工作有序、稳健和全面推进。自2012年年初开展应收款项专项清理工作以来，研究所召开应收款项专项清理研讨例会、小规模协调会多次，集中力量谋划策略，有效解决了应收款项专项清理工作中的疑难问题，尤其是年限长的非常态应收款项。

3. 健全应收款项专项清理的责任机制
研究所逐笔梳理了截至2011年年底的应收款项信息，核实了每笔应收款项的形成时间、形成原因和追款责任人等信息。在明晰应收款项各项信息的基础上，研究所拟定了应收款项专项清理的实施路径和清理列表，提请应收款项专项清理领导小组审议通过后下发给各业务处室，并在应收款项专项清理例会上予以宣贯，明确职责。此外，研究所在应收款项专项清理工作中逐步完善激励约束机制，注重贯彻落实奖惩并重原则的应用，对于清理成效较好的处室和个人予以奖励（尤其是非常态应收款项），而对于清理成效较差的处室和个人则适当降低年度绩效。

（二）狠抓制度建设，规范应收款项日常管理的工作体系

1. 严格借款报销手续，实现业务借款与财务报销挂钩

研究所以应收款项专项清理工作为契机，组织修订了借款报销管理办法、销售与收款管理办法，严格了借款报销手续，明确了应收款项日常管理的相关规定。如借款报销管理办法明确规定：“各

项借款须自借款之日起三个月内办理报销还款手续，不得挪用、私存。自借款之日起超过三个月未办理报销还款手续的，在研型号（项目）、预研、基本建设、技措技改项目单人借款累计达到十笔或其他经费项目单人借款累计达到五笔的，财务处有权停止该部门办理借款手续。”

2. 构建风险管控体系，贯彻经办人负责到底的借款制度

研究所逐步构建起应收款项风险管控体系，形成应收款项日常管控的长效机制。研究所坚持所内月度对账和催收制度，月初向各处室借款经办人发放催款通知单。对于无法及时报销的款项，借款经办人将具体原因反馈财务处备案。借款经办人工作发生内、外部变动时，只有将其经手的款项正式移交给接交人，并由接交人在借款单上签字确认后，方可办理工作调动手续，否则不予办理工作调动。此外，研究所逐步健全应收款项日常管理奖惩激励机制，试行“按季兑现、年终清算”的考核办法。

（三）依托信息系统，提升应收款项日常管理的过程监控

近年来，研究所持续加强财务信息化基础建设工作，深入开展网上报销系统二次开发和财经智能管控系统建设，充分利用财务信息化系统提升应收款项日常管理的过程监控。首先，在网上报销系统中设定每个借款经办人的借款笔数上限，若借款笔数达到该经办人的借款笔数上限，网上报销系统自动予以提醒并拒绝再次借款申请。其次，在网上报销系统中开发了未还借款提醒消息窗



浅谈中国航空馆项目全过程跟踪审计

■ 马百胜

上海世博会中国航空馆工程项目由中国航空工业集团公司和中国东方航空集团公司(以下简称中航工业和东航集团)联手打造,总投资2.8亿元,历时两年零八个月,其投资规模巨大,期限较长,涉及单位众多。因此,中国航空馆项目实施了工程项目以风险为导向、以内部控制为主线、以价值增值为目的的内外部审计联合的全过程跟踪审计,保障了项目的顺利进行。

(一) 中国航空馆项目跟踪审计的特点

传统的项目审计一般是事后审计,对项目投资前期的资金运用情况、建设程序、招投标与施工图预算等情况无法进行有效的监督,对工程隐蔽签证不实、虚签多签工程量等问题,只能根据专业判断,审计取证手段相对滞后,无法审深审透。中国航空馆工程项目不同于一般的工程项目,具有项目投资大、工期短、项目结束要移交和处置等突出特点,使得传统的项目审计已经不能达到预期目

标,为此,必须建立全过程跟踪审计监督机制,建立健全内部审计制度,更好地发挥审计监督在内部控制监督体系的作用,通过制度来规避风险、控制风险,实现速度、效益与风险的平衡,提高经营效率和效果。中国航空馆的工程项目审计具有如下特点:

1. 多个投资主体

中国航空馆的项目资金来源于中航工业和东航集团两个不同的集团公司,因此该项目属于多业主项目,资金利用以及利益分配很容易产生矛盾。审计在保证整个工程项目资金合理合法使用的同时也应该保障业主双方的利益不被侵蚀。

2. 预算总额“关死”

中国航空馆工程项目属于资金管理“后门关死”的情况,也即资金利用必须控制在2.8亿元内,不能压红线。在资金总额确定的情况下进行工程施工,不仅要求概算明细制定准确,同时在工程进展过程中更需要严格控制款项支付活动,切实做到每笔款项的支付有预算可

依,保证每笔款项支付没有浪费现象。

3. 需加强运营管理审计

中国航空馆的建设是为世博会展览服务的,并且待世博会结束后,航空馆也会随之拆除。因此,不同于一般的工程项目,中国航空馆工程项目将运营管理部门也纳入到了整个项目管理和跟踪审计中去。

4. 需加强固定资产处置审计

中国航空馆竣工结算审计中一个重要部分是固定资产的处置审计。因为世博会结束后,航空馆的场馆需要拆除,其固定资产需要进行出售等处置,所以,在未经处置前应加强对固定资产的管理,处置后也应加强审计,以防国有资产损失。

(二) 中国航空馆项目跟踪审计的组织架构

中国航空馆工程项目跟踪审计的审计单位或团体由总承包商(基本负责工程项目审计所有的具体事宜)、外部审计中介机构、总审计师(含副总审计师)、

口。若某笔借款期限超过10天,当借款经办人再次进入网上报销系统时,系统自动予以提醒未还借款信息,包括借款时间、借款事由、借款天数、借款金额、已还金额、未还金额等。同时,研究所财经智能管控系统中开发了应收款项回收率模块,实时动态展示每个型号项目的应收款项回收情况,实现了同一时期不同型号项目、不同时期同一型号项目应收款项回收率的比较评价。

(四) 注重舆论宣传,强化应收款项专项清理的理念意识

为提高所内单位参与应收款项专项清理的理念意识、充分发挥业务处室在应收款项专项清理中的主体作用,研究所开展了多种形式的宣贯教育活动,形成人人参与应收款项专项清理的良好氛围。一是组织业务处室认真、系统学习应收款项专项清理的政策和文件精神,促使业务处室认识到应收款项专项清理

的重要性、紧迫性,提高业务处室参与应收款项专项清理的积极性、主动性和创造性。二是充分利用《航天长征报》、研究所综合管理平台的信息报送模块、内部刊物《领航》在研究所内外宣传应收款项专项清理的政策和文件精神、清理成效、优秀经验和典型案例。■

(作者单位:北京宇航系统工程研究所财务处)

责任编辑 李斐然