

# 火箭院事业单位资金管理内控建设实践

方世力 李赞 谭昕 赵彤春 刘欢欢

为适应内外部经营环境的变革、财务能力转型升级的需要，火箭院紧密结合航天军工科研事业单位资金管理的特点，抓住资金管理这一价值创造的主要源头，在事业单位的ACS体系建设中，积极推行基于价值创造的资金管理理念，将资金管理内控建设作为航天军工科研事业单位财务能力转型升级的突破口。

## 一、ACS体系对资金管理的管控要点

火箭院ACS体系从会计基础工作、货币资金、采购与付款、销售与收款、预算、对外投资、筹资与担保、工程项目等财务工作的诸多方面，对涉及资金管理的业务流程进行了规范。ACS体系资金管理的关键控制点主要体现在资金管控权责落实、资金筹划、资金预算、资金使用及调配等具体业务的控制标准中。ACS体系控制标准明确了资金管理各业务的职责分工，建立了相应的授权审批制度；将资金预算纳入全面预算管理，通过加强资金预算管理有效控制单位收支，并对资金预算的执行情况定期进行分析，实施绩效考核；对预算内项目的支付控制，从基本支付程序到对外投资支付程序、

固定资产支付程序、工程项目支付程序、存货采购支付程序、外协加工费用支付程序、成本费用支付程序以及专项资金支付程序等分别进行了规范；对预算外资金支付做出严格控制，分析了产生预算外支付的原因，明确审批程序。为此，火箭院编制了规范统一的资金管理业务流程图(如图1所示)，并提炼了若干关键控制点(如表1所示)。

## 二、资金管理内控建设的具体实践

(一)完善制度体系，保证资金管理规范可控

为保证事业单位资金管理各业务的规范性及可控性，扎实资金管理内控建设的制度保障，火箭院对照ACS体系控制标准，着重增强基于同一业务的各部门规章制度间的关联性，明确各部门相关岗位职责交叉或空白，明确资金管理相关业务的标准流程，对资金管理相关制度进行了全面的修订和补充，形成了13项资金管理规章制度，包括货币资金管理办法、借款报账管理办法、全面预算管理办法、差旅费管理办法等。同时，根据上述规章制度梳理了与资金管理相关的各类事项

单，以资金管理流程为纽带实现财务部门与业务部门的有效衔接。

(二)严控销售收款，注重资金源头风险管理

销售收款是单位利润和现金流的源泉，是资金管理的源头。ACS体系中的《ACS-07销售与收款》标准对销售到款通知、发票开具审批以及应收款追款责任等进行了严格规定。但在军工事业单位实际业务中，收款款项所属业务的确认一直是管控的重点、难点所在。在此次ACS体系建设过程中，这一问题也得到了有效解决。在全面梳理事业单位销售收款业务涉及流程、部门、环节的基础上，火箭院通过信息化手段将销售收款涉及的收款合同执行、收款凭证(收据或发票)开具、账款催收、收款项目管理、税金计算、账务处理各环节加以固化，通过各环节信息的链接实现关键控制点的交叉复核，并在各控制点嵌入智能管理措施，实现了收款相关信息传递全部在系统中完成，保证了数据传递的准确性，从而实现对销售收款业务的全流程控制。

(三)重塑结算流程，建立及时结算联动机制

由于项目研制周期和来款进度的

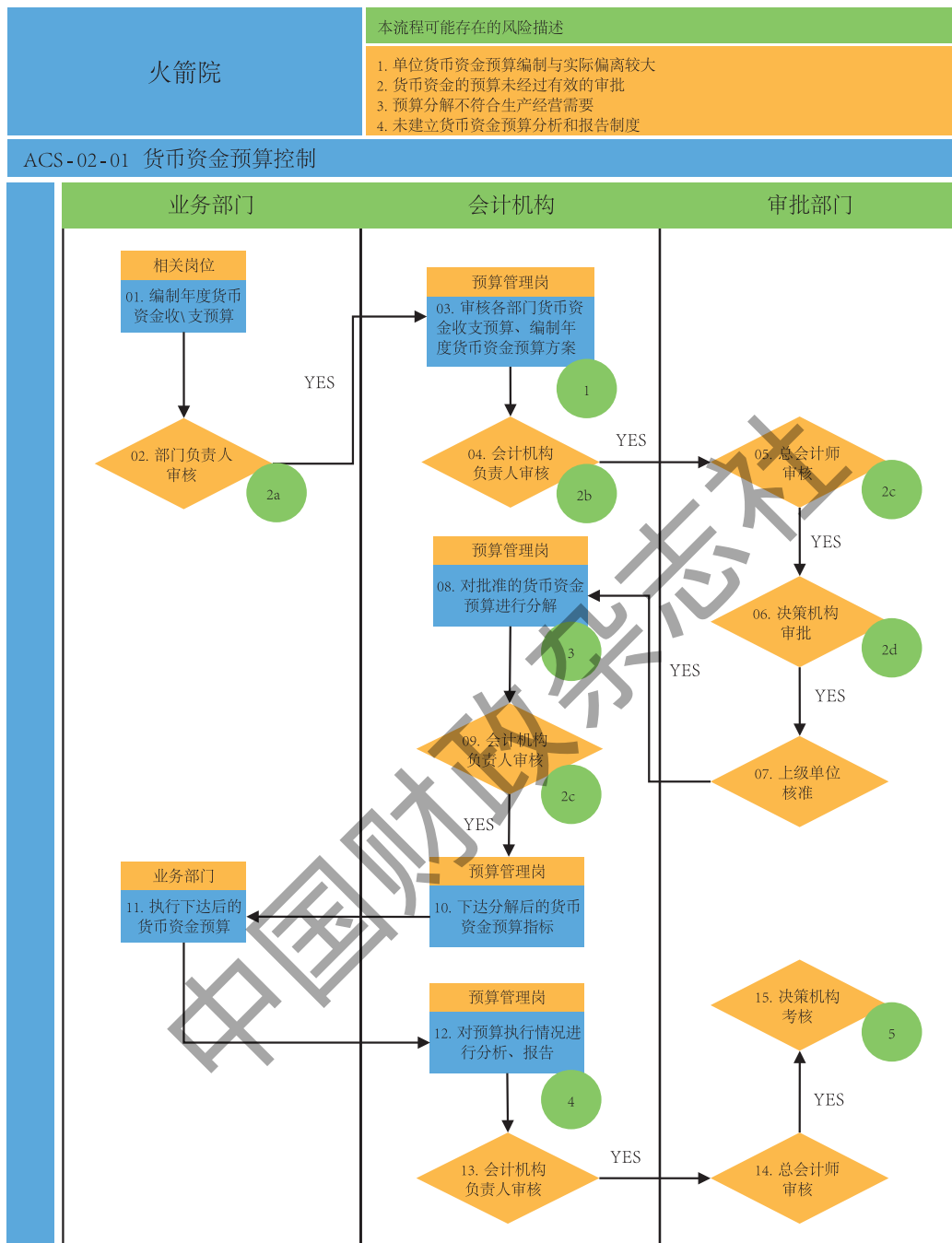


图1 资金管理业务流程图示例

特殊情况，航天型号项目的结算进度与任务完成进度难以匹配，是军工事业单位一直以来力求解决的问题。火箭院以ACS体系建设为契机，财务部门联合业务部门重新梳理型号项目结算流程，对照ACS体系中的相关控制

标准，理清项目结算过程中业务部门和财务部门的关键节点以及各自的职责、权限，补充完善了相关制度及配套单据，如型号项目收支统计表、成本构成明细表、军品任务结算通知单等。经过财务部门与业务部门的试运行、再

修改、再运行的不断优化和改进，逐步建立起了事业单位型号项目及时结算联动机制。

(四) 结合成本工程，加强航天型号资金管理

火箭院从航天型号设计源头抓起，

表1

资金管理业务关键控制点示例

关键控制点	风险描述	控制目标	控制频率	控制措施	实施责任部门	核算责任岗位
ACS-09-01-1 (方案编制)	筹资方案中的筹资规模、筹资结构、筹资方式不合理	确保筹资方案符合单位发展战略的要求、筹资计划和资金需求决策,筹资规模、结构、方式适当可行	随时	单位以筹资计划和资金需求决策为基础,合理安排筹资规模和筹资结构、审慎选择筹资方式,保持最佳资金成本、控制财务风险	会计机构	资金管理岗
ACS-09-01-3 (合同签订)	筹资合同内容不完整、权利义务不明确,可能导致单位筹资失败或股东权益遭受损失,带来法律风险	依法签订筹资合同,保障签约各方的权利义务	随时	充分发挥法律部门的专业作用;会计机构参与筹资合同评审,对合同的合法性、合理性、完整性进行审核	会计机构/ 法律部门	资金管理岗
ACS-09-03-1 (担保评估)	担保业务不符合担保政策,评估工作不恰当,可能因诉讼、代偿等遭受损失	确保担保业务符合担保政策,评估方法适当完备	随时	组织相关人员或聘请权威的中介机构对申请担保单位当前状况进行全面评估,形成评估报告。单位对自身的担保业务,申请与评估分离	会计机构	资金管理岗
ACS-09-03-4 (代偿欠款)	未对担保合同、索赔通知书、被担保单位的借款合同等原始凭证进行审核,会计记录不准确,导致会计信息失真	保证代替被担保单位偿还欠款的处理核算、准确,真实反映会计信息,单位资产记录准确	随时	资金管理岗对担保合同、催款通知书、被担保单位的借款合同等原始凭证进行审核,录入记账	会计机构	资金管理岗

通过实施项目成本工程加强事业单位型号资金管控。在ACS体系建设中提出“航天型号协同设计”理念,构建“数据同享、知识共享、设计复用”的数字化通用设计平台和各种成熟设计单元的设计中心库,强化事业单位设计保障能力;推行跨型号通用产品的“集中订货、组批验收、系统交付”产品配套管理模式,降低型号产品的配套价格,有效节约型号经费;采取优化并合理确定试验项目和方案,应用仿真分析和计算等手段,不断创新试验方法;按照“通用化、系列化、模块化”原则,不断提升型号资源的共享度、重用度,减少不必要的专项资源的投入和占用;建立合格供应方管理机制,加大对外协单位“忠诚度”考量,有效控制型号项目外协成本,优化对供应方的动态管理,强化型号项目供应链管理。

(五) 优化存量结构,挖潜货币资金增值潜力

针对院属事业单位普遍存在货币资金存量逐年增加的现状,火箭院积极鼓励各单位挖掘存量资金创造价值的潜力。尽管军工科研事业单位理财

手段极其有限,但各单位在ACS体系指导下,按照“掌控总量、盘活存量、用好增量”的原则,结合航天型号项目资金收支的规律,积极开拓出了“十二存单法”、“三个月滚动用款计划”等有效的资金管理方式。“十二存单法”的运用,使得单位银行存款结构和时间分布得以合理动态调节。“三个月滚动用款计划”在财务部门和业务部门的高度配合下,将年度资金收支预算进行细化,依据业务付款内容、付款进度,分析确定合理的资金存量与存款结构,在保障业务用款需求的同时,大大提高了资金使用效率及预算执行的准确率。

(六) 开展专项清理,提升营运资金管控能力

由于航天型号项目周期长、关联交易多等原因,院属事业单位应收款项持续增多,存货规模不断扩大。针对此现象,在ACS体系资金内控建设过程中,火箭院开展了应收款项与存货专项清理工作,以组织建设为基础、制度建设为保障、信息化建设为抓手,坚持专项清理与日常管理相结合,组建应收款专项清理领导小组及工作组,

对常态与非常态应收款项、存货进行清理,有效降低了应收款项占资产总额的比重,资产质量得到明显改善。在此基础上,为巩固专项清理成效,火箭院对销售与收款管理、往来款项管理、关联交易管理等多项营运资金管理方面的规章制度进行了修订、完善,将专项清理工作经验内化到营运资金管理长效机制中。

(七) 借助信息化手段,有效固化资金内控体系

基于“管理制度化,制度流程化,流程信息化”的思路,火箭院将ACS体系资金内控标准通过信息化手段予以固化,开展了资金管理信息系统建设工作。按照“行为与经费挂钩、经费与明细挂钩”的设计理念,从顶层出发搭建了资金管控总体框架,建立了“以会计科目为纲、预算项目为目、开支内容为标准配置”的资金管控体系;建立了两级主管领导把关、专项预算审查会、财经小组会、单位办公会在内的“四位一体”审批流程;明确了资金管控项目,固化开支内容,首次实现了事项、实物与经费的一一对应关系;理顺各类经费归口管理部门,将财务预

算还原为业务预算,固化各类专项资金单据;建立了年度和月度KPI考核指标综合分析体系,实现对经营过程异常状态的预警。火箭院资金管控系统已逐步与其他财务管理系统及业务部门的信息化系统相互融合,现已实现实时监测货币资金存量,利用网上报销系统借款模块、项目管理系统、合同管理系统预测货币资金支出,动态调整银行存款结构,实现了以资金管控为主线的财经闭环管控。

(八) 实施考核评价,实现资金管控闭环管理

为切实保障ACS体系资金内控建设效果,火箭院遵循“经济性(economy)、效率性(efficiency)、效果性(effectiveness)”的“3E”原则,建立了资金管理效率效益的考核评价体系。评价指标既包括通用的资金集中度、资产负债率、盈余现金保障倍数、应收账款周转率、存货周转率,也包括基于航天型号项目特征开发的资金管理效率、预付账款报销率。其中,资金管理效率指标计算公式为:资金管理效率=(实际应计提利息收入-利息收入下限)÷(利息收入上限-利息收入下限)×100%。考虑到每日的银行存款余额无需进行任何管理即可获得当日的活期利息,因此,将获得活期存款利息收入作为资金管理的最低标准,作为利息收入下限;将获得一年期的定期存款利息收入作为资金管理的最高标准,作为利息收入上限。

预付账款报销率指标计算公式为:预付账款报销率=本期已报销的预付账款÷前期和本期已发生的预付账款×100%。考虑到在型号项目科研生产中前期和本期预付账款的管理难度并不相同,且前期和本期预付账款的责任归属并不完全相同,为如实反映前期、本期预付账款的报销情况,正确实施预付账款管理情况业绩考核,应分别计算前期及本期预付账款报销

率。基于上述考虑,可以对预付账款报销率计算公式进行拆分:本期预付账款报销率=1-预付账款期末余额中属于本期部分÷预付账款本期借方发生额×100%,前期预付款报销率=1-预付账款期末余额中属于前期部分÷预付账款期初余额×100%。

### 三、资金管理内控建设成效

#### (一) 资金管控意识全员性增强

经过这几年资金管理内控建设的深入推广实施和全方位宣传,不仅事业单位财务人员规范执行资金管理各项流程、注重各流程中关键资金风险管控点的意识增强了,设计部门、项目部门也大大提高了资金管控意识。“笔下一条线,成本千千万”、“方案合理一分,成本降低一截”等资金管理理念逐步成为设计人员的设计准则。设计人员、项目人员也积极学习ACS体系相关控制标准及资金管理相关知识,在航天型号方案论证和设计资金管控意识明显增强,主动推行面向成本设计,通过充分采用成熟技术,合理选择技术难度、技术指标、元器件原材料等级标准等措施,积极将资金管理理念落实到具体工作中。

#### (二) 型号成本管控成效显著

通过航天成本工程建设与资金内控建设工作的紧密结合,紧抓航天型号设计源头的资金管控成效显著。数字化设计和数字化模装大大降低了型号方案反复、设计更改、流程反复、产品返修、产品报废的可能性,大幅度降低了型号研制经费开支,提升了设计质量和工作效率。据不完全统计,在某运载型号研制中直接降低的研制费用就达上千万元。

#### (三) 存量资金增值筹划收效颇丰

针对事业单位存量资金特点开创性实施的“十二存单法”、“三个月滚动用款计划”以及采取的紧盯月度用款

与里程碑拨款的时间差异、跟踪国家货币政策调整趋势、增加委托贷款等举措,火箭院用几年时间形成了活期和定期存款动态调整的资金配置优化模式。某单位因此避免利率损失87.5万元,委托贷款增利百万元,连续三年利息收入同比增长50%以上,资金使用效率提高5个百分点。

#### (四) 营运资金管控成效显著

火箭院始终坚持“防范重于整改”的风险衡量准则,按照“以机构建设为基础,以制度建设为保障,专项清理与日常管理相契合”的思路开展营运资金管控工作,资产质量和盈利能力不断提高。院属某单位几年间连续清理长期挂账课题成本7218万元;对业务部门一年以上往来款项149笔、金额8093万元进行了逐笔落实,完成收款确认和立题2789万元;落实1999年以来挂账的应付款项50余笔,督促主管机关和责任人完成清理100余万元;推动薪酬发放节点前移,取消年底大额挂账,EVA实现增值104万元。通过对历史挂账资金的持续治理,总资产周转率大幅提升,使资金管控成为创造价值和牵引经营的突破口。

#### (五) 资金管控信息化水平大幅提升

通过以资金管控系统建设,火箭院事业单位将网上报销、核算、预算以及项目管理、合同管理等相关信息系统相互打通,实现了财务与业务的信息化融合,实现了从经济事项出发的“经费预算——过程管控——财务核算——数据展示和分析——结果应用”的闭环管理。同时,“一次初始录入、一键自动传递”的设计理念使业务人员填单时间减少90%,财务人员制单时间减少50%,单据传递时间减少60%,往来对账和通知效率提高近8倍。

(作者单位:中国运载火箭技术研究院)

责任编辑 张璐怡