

军工科研院所“两金”管理中的常见问题及管理建议

◎文/刘玉财

摘要：受国防科研装备采购改革和内部“两金”（应收账款和存货）管理基础薄弱等因素的影响，“两金”管理问题已经逐步成为一些军工科研院所实现高质量发展的弱项和短板。本文主要分析了军工科研院所“两金”管理的特点及管理过程中的常见问题，并提出可供借鉴使用的“两金”管理建议。

关键词：军工科研院所；“两金”管理

一、军工科研院所的“两金”构成及影响

军工科研院所的“两金”是指军工科研院所的应收账款和存货两项流动资产，因其大量存在时会占用较多的运营资金，因而称之为“两金”。“两金”规模较大，一方面会占用大量的资金，给军工科研院所的资金链产生较大影响，形成较大的财务风险；另一方面，大量长账龄的应收账款无法收回、长库龄的存货难以使用或出售形成的资产损失，也会对利润产生较大影响，进而影响军工科研院所的高质量发展。

二、军工科研院所“两金”管理中的常见问题

（一）应收账款管理中的常见问题

1. 销售合同约定不清晰

军工科研院所的客户主要为军队机关、各军种部队、系统或整机单位，大多保持良好的长期合作关系，长期以来养成的销售习惯使得部分军工科研院所签订合同的过程中，对付款条件、付款期限、付款方式等条款常常不够重视，约定不够清晰，给后续应收账款催收带来不便。随着军转民、民参军的政策红利进一步释放，军工科研院所的业务迅速扩大，客户范围进一步扩大，销售合同约定不清晰带来的不利影响逐渐显现，应收账款管理风险也开始扩大。

2. 内部管理职责不明确

长期以来不够重视应收账款管理使得部分军工科研院所应收账款内部管理制度不健全，管理职责不明确，有的单位销售部门仅负责合同签署、产品验收交付，科研生产部门仅负责科研生产，财务部门仅负责

发票开具、账务处理。而对应收账款对账、催收、清理、客户信用管理等职责划分不清晰，缺少相应的管理制度和流程，不能及时发现坏账风险，未能提早采取应对措施。

3. 客户信用管理不到位

军工科研院所的客户信誉通常都比较好，这使得军工科研院所对于客户信用管理关注度普遍不高，部分单位甚至未建立客户信用管理相关制度和流程。一些单位虽然建立了客户信用管理制度，但在实际操作中也大多存在形式大于实质的问题，客户信用评价更新不及时等问题普遍存在。

4. 应收账款对账不及时

军工科研院所大多存在应收账款对账不及时、年末应收账款对账回函率低、相符性较差的问题，一方面，军队机关、各军种部队协调回函难度大；另一方面，财务部门和业务部门工作协同常常不足，对账中存在的问题不能做到及时有效解决。

5. 长期挂账的应收款不清理

有的军工科研院所应收账款清收主要依靠业务人员沟通实现，因本单位经办人员调离、退休或客户接洽人员调动、退休、辞职等原因造成的应收账款遗留问题容易形成呆账，长期挂账不清理，使得长账龄应收账款总额逐年增加。

（二）存货管理中的常见问题

1. 存货管理制度不完善

军工科研院所存货管理涉及市场、物资、科研、生产、质检、财务等多个部门，涵盖原材料、在研产品、产成品等众多品类，需要职责清晰、衔接有效的存货管理制度，才能对存货管理中的关键环节进行有效管控。部分军工科研院所存货管理制度不完善，制度之间、各部门职责之间未能形成有效衔接。例如，有的单位采购部门只负责按照科研生产部门申请实施采购，对库存情况毫不关注；有的单位对完工项目或停止任务后的剩余材料存货管理职责划分不清晰，使存货长期存放而得不到清理。

2. 采购计划管理较薄弱

军工科研院所的科研生产部门为了确保科研生产计划进度,防止因为元器件故障而影响整体计划,容易出现多报需求申请的情况。物资采购部门在军工科研院所中大多处于相对弱势的地位,习惯于按照科研生产部门的采购需求编制采购计划实施采购,而对采购需求的合理性、原有库存等关注度不足。物资采购部门直接按照科研生产部门的需求申请编制采购计划容易出现实际领用量小于需求申请量,虽然单次采购量少,但是随着时间的积累原材料存货逐渐增加,存货周转效率下降。

军工科研院所承担的项目或产品多为军工定制类项目或产品,具有专用性强、标准化程度低、指标性能要求高、时间节点要求紧、一次性采购数量少等特点。这使得军工科研院所采购的元器件、外协件大多属于专项专用,科研生产过程中剩余的原材料和外协件难以及时有效地利用,造成存货增加,甚至有时只能过期报废。

3. 预投决策机制不规范

军工科研院所主要承担国防科技应用研究和武器装备系统的开发、设计及生产任务,计划经济的痕迹依然很重,科研生产交付计划时间节点要求严,为了满足装备采购部门、系统或整机单位的订货需求,常常需要根据了解的相关信息提前预投。部分军工科研院所预投决策机制不规范,有的单位预投由市场部门自行决策,市场部门仅从满足市场需求的角度出发进行预投决策,不仅大幅增加了存货规模,占用了较多资金,而且一旦预期落空,容易形成损失。

4. 存货清查盘点较困难

军工科研院所存货具有品类多、型号杂、单一型号数量少等特点,这使得军工科研院所存货盘点难度较大,尤其是信息化程度不高的单位存货盘点难度更大。有的军工单位存货盘点清查只在年底开展,有的盘点时只抽盘少量价值高的外协件或者产成品,有的盘点由存货保管部门自行盘点,加之部分单位业务部门和财务部门沟通联系程度不足,使得存货账面价值与实物价值常常存在较大差异。

三、军工科研院所“两金”管理中的对策建议

(一) 应收账款管理建议

1. 加强销售合同管理

销售合同是供需双方确定各自权利义务关系的协议,具有法律约束力。军工科研院所应加强销售合同管理,在销售合同中明确付款条件、付款期限、付款

方式等重要条款。通过在合同中明确需求方的付款义务,一方面可以尽可能争取对自身有利的结算方式,加速合同款项回收;另一方面也可以为应收账款的催收和日常管理提供依据;另外,在发生需求方付款违约情况时还可以作为采取法律手段的有利证据。

2. 明确应收管理职责

军工科研院所应通过建立健全应收账款管理制度,确立市场部门牵头主责(作为应收账款跟踪、催收和反馈的主责部门,销售合同经办人员为应收账款跟踪、催收和反馈的第一责任人)、财务部门协同配合(负责应收账款相关数据信息收集、传递、反馈,配合开展应收账款对账和催收)、内审部门监督(监督制度执行和职责履行)的应收账款管理责任体系,并按照应收账款内部控制管理要求明确各相关部门在应收账款管理中的具体职责,细化授信、催收、对账、清理等管理职责和流程,形成各相关部门既相互牵制又协同联动的管理体系,同时通过建立应收账款定期分析和风险预警机制,及时发现、防范和化解应收账款管理风险。

3. 强化客户信用管理

客户质量是影响军工科研院所盈亏的重要因素,强化客户信用管理,有助于军工科研院所降低经营风险,提高赊销成功率,进而提高经营质量和实现高质量发展。一方面要提高市场人员的信用风险意识,让市场人员意识到客户信用管理的必要性和重要性;另一方面要加强客户资信调查,尤其要加强新客户资信调查,通过资信调查尽可能全面、准确、及时地掌握客户履约能力(财务状况)和履约意愿(信誉状况),定期更新客户信用评价评级,根据客户资信状况进行分级授信管理。

4. 定期开展对账催收

军工科研院所应通过人员走访、函证对账、电话核对等多种方式定期与客户核对清查应收账款余额,保持适当频率的沟通联系,及时了解客户的经营状况。同时,针对不同客户类型、账龄类型、应收金额等,制定经济可行的收账政策,采取灵活多样的催收方式,如对信誉较好的企业采取电话催收,对信誉一般的企业采取上门催收方式,对故意拖欠的客户采取法律手段催收等。通过加大催收力度,及时回收应收账款,降低逾期应收账款回收风险。

5. 制定回收激励机制

军工科研院所应建立应收账款回收激励机制,如建立部门绩效与到款联动机制,提高各相关部门催收应收账款的积极性。市场人员因岗位调整、调离、退

休等应提前厘清本人负责的应收账款明细并办理移交手续,同时将应收账款回收作为市场人员绩效考核的重要内容,对应收账款催收业绩突出的市场人员给予表彰和奖励,对应收账款催收不利形成坏账的市场人员给予相应处罚,提高市场人员的责任心。

(二) 存货管理建议

1. 完善存货管理制度

军工科研院所应以市场需求为导向,确立以销定产、以产定存的存货管理思路,建立职责清晰、衔接有效的存货管理制度,既要明确各部门在存货管理中的具体职责,保障责权清晰;又要通过奖惩考核形成部门间流畅协同的管理机制。一方面要建立一体化的存货管理制度,避免制度之间相互冲突、部门和岗位职责衔接不清、出现管理盲区;另一方面要建立存货预算管理制度,对年度存货总额、战略性储备、预防性储备等关键存货实行预算管理和考核。另外,还要建立存货清理处置管理制度,对库存中的存放周期长(3年以上)、已无使用价值的存货建立定期清理处置机制。

2. 加强采购计划管理

采购计划管理是存货管理中的重要一环,不仅涉及采购数量,还涉及采购价格和采购质量等。军工科研院所一方面应采用基于图纸 BOM(物料清单)表驱动的采购计划管理思路,加强零星采购控制;另一方面,物资采购人员应加强科研生产人员和物资保管人员的联系,听取他们的意见和建议,科学地合理制定采购计划,统筹降低预防性采购需求和采购价格。通过加强合格供方管理,与重要供应商建立战略合作,有效降低采购成本,提升采购质量,并利用与供应商的合作降低自身的预防性库存,避免不必要的物资浪费。

3. 推进设计统型管理

设计不仅影响产品成本,也在很大程度上影响存货管理。军工科研院所应运用激励与约束相结合的方式全力推进产品设计统型管理,一方面要积极推动 CBB(公共构建模块)平台建设,促进 CBB 的入库和复用,减少元器件和外协件的种类,形成批量化采购,从而降低采购品类和成本;另一方面要推进《元器件优选名录》管理,在满足相关指标和质量要求的前提下推动元器件通用化、标准化选用,严格控制非优选元器件的使用审批,提高项目结题后剩余物资的利用效率,避免闲置物资长期存放而无法有效利用。

4. 规范预投决策管理

军工科研院所应建立分级授权的预投决策管理机制,重大预投决策应纳入单位“三重一大”决策机制

进行集中决策。市场部门应建立常态市场信息收集和研判机制,加强预投决策信息支撑,降低决策风险。同时,军工科研院所应结合本单位资产规模、财务状况、科研生产能力等因素实行年度预投总额控制,建立预投项目清单化管理,及时了解和掌握预投进度和存货状况。一方面要避免预投决策影响正常的合同生产交付,另一方面也要避免预投规模过大而占用过多的资金和造成资金风险。

5. 定期开展存货盘点

军工科研院所应加强存货管理的内部监督,定期组织开展存货盘点,及时发现存货管理中存在的问题,确保存货管理内部控制的有效性。一方面要严格执行存货盘点制度,由物资部门、科研生产部门、财务部门、内审部门定期组织存货盘点,核准存货数量、价值,对存货盘盈、盘亏要查明原因,及时进行整改处理;另一方面要加强外协外包存货盘点,通过查看外协外包合同、出入库记录、实物情况、账务情况,防止外协外包入账不及时,造成科研成本和存货被低估。另外,要通过存货盘点,对存货数量的准确性、存货价值的合理性、成本核算的规范性等进行内部监督,为存货管理考核提供支撑和依据。

四、结语

军工科研院所“两金”管理的提升不是一蹴而就的,一方面需要军工科研院所自上而下不断革新管理理念、完善制度流程、强化“两金”考核,建立行之有效的“两金”管理内控体系;另一方面需要军工科研院所各部门同心同向、各司其职、加强协作、采取行之有效的措施,实现降增量、消存量,有效控制“两金”总量,不断提升“两金”周转效率,降低经营风险,促进军工科研院所高质量发展,为国防和军队现代化事业作出新的更大贡献。▲

参考文献:

[1] 李春宁,谭惠文.军工子集团“两金”管控研究[J].中国总会计师,2021(6):104-105.

[2] 李玉婷.军工科研单位“两金”专项治理[J].经贸实践,2018(21):157.

作者单位:中国电子科技集团公司第二十研究所