

科研财务助理工作的实践与建议

◎文/雒宁宁 李承玉

摘要：科研财务助理制度以“服务”为核心，对于服务科研工作者、提高科研效益、防范经费风险极为重要。本文结合科研财务助理工作实践经验，从科研财务助理的职责定位、选拔聘用、技能培训以及考评成长等方面，就如何实施好该制度提出建议。

关键词：科研经费；财务助理；项目管理

根据中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》（中办发[2016]50号，“若干意见”）的要求，科研项目承担单位要建立健全科研财务助理制度。该制度以服务为核心，“让专业的人做专业的事”，为科研人员在项目预算编制和调剂、经费支出、财务决算和验收等方面提供专业化服务，把科研人员解放出来潜心从事研究工作。

一、科研财务助理的职能定位

科研财务助理是指为保证科技创新团队或项目组（以下简称团队）做好科研项目管理和科研经费管理的专职或兼职人员，旨在让科研人员潜心从事科学研究。从上述定义可以看出，科研财务处理设立的目的在于让科研人员潜心从事科学研究，扭转“把科研人员逼成会计”的尴尬局面。科研财务助理的职责是做好科研项目管理和科研经费管理。项目进度管理是项目管理的重要方面，经费管理能从侧面反映科研项目进度，因此，科研财务助理是项目管理的重要工具。科研财务助理应当摒弃过去“报账员”传统的单一角色包袱，参与科研项目预算的编制与调剂、经费支出、财务决算与验收的全过程多角度管理。

科研财务助理应做好科研管理与财务管理两方面的工作：协助团队负责人制定团队内部经费管理相关规则，统筹不同渠道资金，落实相关的资金管理要求；做好团队内部预算工作，跟踪项目进度，汇总、执行年度、季度、月度预算；协助财务部门做好支出计划编制、费用报销、课题验收等工作；协助资产部门做好资产的采购与入库，定期的盘点、报废；协助审计部门做好课题审计与验收。与传统的财务联络人、报账人员相比，科研财务助理承担了费用报销、协助预算编制与课题验收等工作，但前两者均没有团队内部资金统筹规划的管理职能，这是科研财务助理与之根本的区别。做好团队内的资金规划也是科研财务助理管理职能的最重要体现。

科研财务助理不仅应具有较强的责任意识、服务意识、团队合作意识和一定的管理能力，而且应及时更新科技财务政策规章，熟悉科研团队的运行情况，这样才能充分发挥其在科技创新工作中的桥梁纽带作用。认清科研财务助理的角色定位对于做好该项工作具有十分重要的作用。

二、科研财务处理的选拔与聘用

科研财务助理的岗位设置、人员选拔聘用等人事管理事项应由项目（课题）承担单位人事管理部门牵头负责，财务、科研管理等部门配合。科研财务助理岗位的选拔标准、考核培训、奖励处分、职务晋升等，均应执行统一的规则，但要突出多劳多得、能者多得、绩效导向等有利于激发其工作积极性、创造性的管理原则。科研财务助理的选拔应具备以下条件：（1）良好的责任意识、服务意识与团队合作意识，热爱科学研究事业；（2）了解熟悉科研项目（课题）的运作模式，具备财务知识、法律知识、科学专业知识等“T”型知识结构；（3）具备项目管理基础知识及一定的管理能力，较强的沟通能力及抗压能力；（4）具备良好的政策分析与解读能力，较强的学习能力。

兵马未动，粮草先行。科研财务助理的经费保障工作，对于推行科研财务助理制度十分重要。科研财务助理的经费来源一般有两个：一是项目承担单位根据实际情况，从劳务费、科研项目间接经费、单位的日常运转经费等渠道筹集；二是从横向科研项目等其他渠道解决。无论何种来源，科研财务助理经费应由项目承担单位统一规划使用。科研财务助理经费无论从何种渠道解决，均应符合国家及项目（课题）的经费支出管理相关政策规定。

三、技能培训与考评成长

在业务实践中，第一批上任的科研财务助理大部分由原先的科研秘书转岗或者兼职聘任，科研经验丰富，了解科研项目进展及团队整体情况。80%以上已聘任科研财务助理未接受系统的财务培训，仅有1/3左右的人在最近3年内从不同的途径系统学习了科研项目科研经费管理办法及财务管理中的费用报销制度。提高科研财务助理的业务水平迫在眉睫，该项工作需要财务部门、人事部门的大力支持，也需要项目承担单位领导与团队的负责人（首席科学家）的重视与认可。单位领导与团队负责人充分认识到科研财务助理的重要性后，才能在人员的选任、经费的落实、人才的留用等方面给予支持，切实推动内部财务管理体制的变革与创新。

财务、资产、纪检等部门应协同分工，做好科研财务助理的培训工作。财务、资产部门要对财务助理进行财务制度、经费管理、资产管理等方面的培训，使其掌握基本的业务处理能力。结合科研财务助理工作岗位特点，纪检监察部门应加强科研财务助理廉洁自律方面的警示教育，做好思想动向监测与科学引导。信息管理部门也应及时做好办公自动化系统、费用报销系统及预算管理系统等培训。科研财务助理上岗前应参加基础培训，经考核合格后上岗，后续应根据人员流动及政策变化情况按时组织继续教育。

日常的科研财务助理管理有两种模式，一是日常管理考

风电装备制造企业全面预算与绩效评价融合发展的实践探索

◎文/李方震

摘要：全面预算是以企业全部生产经营过程为主体，利用量化手段对电厂未来的生产、经营、费用成本、财务等全方位计划安排的管理模式；而绩效评价是对企业一段时间内的经营业绩和效益利用实证和规范分析的方法做出客观、公正评判的行为。借助发达国家的相关经验，通过绩效评价与全面预算相融合的方法可以显著提高企业的核心竞争力。作为新兴的产业，风电装备制造企业的企业预算和绩效评价仍存在不少问题，因此，全面预算与绩效评价融合发展不失为该行业财务管理的重要趋势。

关键词：风电装备制造企业；全面预算；绩效评价；融合运用

一、风电装备制造行业现状

在风电技术的不断完善中，出现产品同质化、利润降低等问题，企业竞争力出现显著下降，行业发展前景不容乐观。但是，面临矿产资源的短缺问题以及绿色低碳倡议，政府会对加大绿色能源的支持，采取一系列政策扶助风电产业，因此，会带动装备制造企业的发展。机遇与难关共存的背景下，风电装备行业应果断把握机遇，严格控制产品的非理性扩张，处理企业预算和绩效评价不完善等问题，提高企业的管理效率，加大产品创新，促使风电装备制造行业适应目前的发展现状，提高企业的利润率。

二、全面预算和绩效评价的功能定位

(一)全面预算执行中结合绩效评价具有较为重要的意义，两者相互促进、关系密切。首先，全面预算执行的过程可以达成风电装备行业的年度目标。其次，借助绩效评价来衡量该企业预算执行情况，同时，管理人员利用绩效评价的相关信息，制定企业未来的员工激励方案，从而促进风电制造业企业进行

有效的管理以提高利润率。

(二)全面预算和绩效评价体系的功能定位。全面预算与绩效评价的有机结合促进风电行业制造业企业建立有效的管理流程：确定企业长期与短期目标、制定企业本年度的全面预算、收集运营过程中相关信息并展开全面绩效评价机制、制定人员激励措施和下一年的预算。根据以上过程，全面预算和绩效评价机制的一般定位为：确定全面预算的对象与信息反馈机制，利用事中、事后全面评价完成绩效评价。同时，利用二者相融合的方法实现全面预算的中介作用，具体实施如下：制定具体部门和员工的绩效评估，提高企业管理活动的实施成功率，形成企业战略目标、绩效评估、全面预算良性互动，从而推动企业管理目标的实现。

三、预算管理和业绩评价体系中存在的缺陷

(一)全面预算管理现阶段面临的问题

1. 预算不真实的问题。现阶段，中国的风电装备制造企业往往呈现出企业规模小、产品结构单一、产品竞争优势不足等问题，相较于发达国家的相关产品，本国产品利润率少且获得利润的空间不大，而销售人员甚至企业管理人员迫于上级压力，通常会产生虚增企业销售额、抬高企业利润的现象，造成该企业发展前景广阔的假象，从而使得企业预算编制过程中产生不真实的现象。

2. 风电装备制造企业的预算编制体系存在问题。风电装备制造行业的子公司与母公司在企业运行过程中往往会出现目标不一致的情况，往往会在成本和盈利方面产生分歧。因此，在编制预算过程中，企业内部的子公司操作其预算，母公司难以对其进行全方位监管，造成公司内部预算不真实等问题。

3. 执行力匮乏。调查发现，实施全面预算的过程中，管理人员执行力缺乏导致工作以及监管的低效率，从而使得年度目

核以财务为主，二是科研财务助理常驻科研团队。前者没有改变传统的财务人员角色定位，容易缺少对于科研项目进展的跟踪。常驻科研团队的科研财务助理对于财务最新政策的更新具有滞后性，可以通过上述定期的培训及大力宣传弥补。

科研项目的财务管理琐碎复杂，预算执行也相对较为细致，手续多、业务杂、业务量大。科研助理岗位兼具科研管理与财务管理两种职能，因此，其考核也不应照搬二者其一，而应积极探索符合其岗位特征的考核体制。科研团队负责人、财务部门及人事部门应共同协商，拟定符合岗位特点的日常管理办法，其职务晋升通道也应与前两者有所区别。建议根据科研课题数量与经费管理规模、科研经费管理的规范性与科学性、管理建议与项目目标实现的贡献度、科研服务满意程度等因素

综合考虑，制订“进的来、干的住、留得下、上的去”的科研财务助理综合管理机制，尤其注意在职称晋升机制上的制度倾斜。▲

参考文献：

- [1] 中国科学院．中国科学院关于推进科研财务助理工作的指导意见[Z]，2016-12-20．
- [2] 崔惠斌等．加强科研机构科研财务助理培养工作的思考[J]．管理观察，2017(01)．
- [3] 李国荣，潘秀荣．科研团队建立财务助理制度的实践与建议[J]．农业经济管理，2015(04)．

作者单位：中国科学院烟台海岸带研究所