

# 科研院所财务报销管理水平提升路径研究

□ 雒宁宁

## 一、科研院所财务报销管理

### (一) 科研院所财务报销管理概念

科研院所财务报销管理通常是指科研院所财务人员通过对科研人员提交的报销单据进行审核并发表意见,以提高报销单据可信度、合理性、合规性的一种管理活动。从该定义可以知道:报销管理的本质是一种管理活动;财务人员是财务报销管理的主体;科研人员提交的报销单据是该管理活动的客体;财务人员对单据审核并发表意见是报销管理的手段;提高报销单据可信度、合理性、合规性是报销管理的目的。由于科研院所中行政管理及支撑、教育、服务等活动与科研活动有较大区别,部分业务(如水电费缴纳)虽然发生频率较高,但是并非科研院所财务报销管理的主要内容,因此本文暂不做讨论。

### (二) 科研院所财务报销的特点

科研院所财务报销具有业务流程同质化,“短”、“连”的业务流程,经办人多为非财务人员、制度同中有异等特点。

#### 1. 业务流程同质化

科研院所一般以某一领域作为主要研究方向,相同的研究领域进行的研究活动也相类似。类似的业务导致其报

销业务具有同质化属性。科研院所可以根据预算及业务实践,对业务流程进行归类,如划分为设备费、材料费、差旅费、会议费、劳务费、咨询费、接待费、文献传播费、燃油动力费等。例如,同一科研项目(课题,以下不做区分)发生的差旅费,或者是不同科研项目发生的差旅费,其业务流程可能都包含了城市间交通费、市内交通费、住宿费、伙食补助、交通补助。即使部分费用因为特殊情况“缺席”,也不会改变整个差旅费业务流程的费用结构。同质化的业务流程导致费用报销具有相同的费用结构属性。

#### 2. “短”、“连”的业务流程

我们首先将业务流程与财务流程进行区分,二者的界限以报销原始凭证(诸如火车票、登机牌、住宿费发票)的归集与整理作为分界。原始凭证归集整理后的财务流程与前期业务流程具有较强的相关性。如某类材料的购买需要事前由资产管理部门对购买的数量、单价、总价等审批,财务管理人员在报销审核时就应以业务流程中已经过审批的细节作为依据之一,在制度规定的浮动幅度内进行审核。适当的浮动幅度是十分有必要的,若幅度过大则失去前置审批的必要性,若浮动幅度过小,则容易导致管理严格带来效率损耗。财务流程中的审批程序是根据内部控制关键风险点进行设定的,在业务流程对关键风险点做出防控的前提下,财务流程仅需对业务流程的风险点进行复

核,并对可能出现遗漏的地方进行重点把控。在国家推进以“放管服”为中心的科研经费管理改革精神指导下,科研院所已经对财务流程中的重复、无实际控制效果的环节进行精简,一般不超过四级的审批,为科研人员切实地“减负”。

### 3. 经办人员多为非财务人员

在笔者对本单位财务报销的科研财务助理进行的调查过程中,发现有93%的科研财务助理是科研秘书兼任的,只有不到7%的人员为专门聘用,但其工作职责也并非只包含财务报销单项工作,而是涵盖了实验室安全、材料采购、会议组织等诸多后勤管理范围。大部分科研财务助理在上岗时只是与前任进行了简单的口头交流,书面交流或者正式交接并未形成固定流程。科研财务助理中,考取财务方面诸如会计从业资格证、会计初级证书等相关证书的比例不足1%。专职科研财务助理的流动性较高,因工资待遇较低或者考取研究生成为离职的主要原因。科研财务助理的财务素养不高、流动性较高,导致人员培训成本、转换成本高。

### 4. 制度的同中有异

目前科研院所的主要经费来源有国家、地方政府、企业、高校、国际合作与交流等。不同来源的课题对经费的使用与后期验收有看似相同,但细节差异的要求。即使国家已经对某类科研课题的经费使用进行了“松绑”,科研人员仍按照过去的旧制度进行自我管理,仍会有十分束缚的感

觉。

### (三) 科研院所财务报销管理的重要性

#### 1. 财务报销管理是后续环节的基础

从上图可以看出,财务报销管理环节发表的审核意见是后续出纳人员付款的依据。报销管理岗位对业务的预判,是会计记账的重要参考。报销管理的高效与准确,是提升后续岗位的工作效率与财务管理整体效率的基石。如果报销管理草草应付通过,而在后续的记账操作中发现错误,将可能因为款项已对外支付导致重大不可挽回的损失。报销环节未对课题预算进行筹划,也容易导致课题间或课题内的预算结构性失衡,最终可能影响课题的执行效果。

#### 2. 财务报销管理是预算管理的主要抓手

课题预算与经费管理制度是科研院所财务管理的两个主要抓手,也是财务报销管理的主要依据。课题预算是课题经费支出的重要衡量标准,也是课题财务验收的依据之一。课题财务验收的立足点在每一笔经费支出,是否遵守了财经制度与纪律;是否与课题相关;是否履行了相关的审批程序……不管是在业务审批中的财务预算审核还是在财务报销中的审核,都以课题预算作为主线。预算的管理的落实体现在每一笔经费支出的报销审核中。不做好财务报销管理,就无法做好预算管理。

## 二、提升财务报销管理水平总体思路

科研业务是财务报销存在的根基,没有科研业务,就没有财务报销,因此要把服务科研作为提升财务报销管理水平的中心。单位信息化建设水平、制度体系的健全度、领导层对于财务变革的态度、财务人员构成情况,都可能影响财务报销管理提升的效果。“双基础双功能双报告”的权责发生制政府会计改革与“放管服”精神指导下的科研经费管理改革,是当前科研院所财务管理的外部环境。成本与收益权衡,是组织在项目管理中做出决策的主要依据。财务管理要摆正位置、调整心态,在管理的基础上做好服务。综上,财务报销管理水平的提升总体思路为:提升财务报销管理水平应以服务科研为中心,立足本单位实际

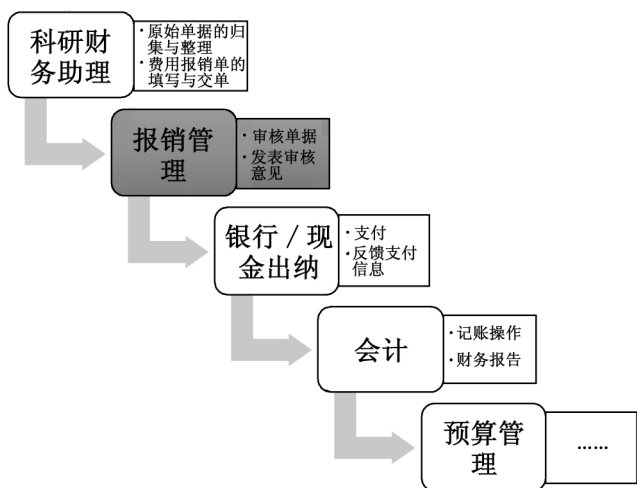


图1 X研究所报销业务流程图

情况,贯彻政府会计改革与科研经费管理改革精神,提升效率,均衡全面成本与收益,处理好管理与服务的关系。

### 三、提升财务报销管理探索——以 X 海岸带研究所为例

X 海岸带研究所(以下简称“该研究所”)是以研究陆海规律、海岸带可持续发展为主要使命,聚焦海岸带生态环境安全、资源保育利用与可持续发展管理领域的综合性国立研究机构。该研究所下设的财务处是从事财务管理的专门机构,另设资产管理处、科技处、综合办公室等其他管理部门。该研究所财务处查找报销中的“痛点”、“堵点”,整合现有资源,从加强沟通、财务信息化建设、流程再造、业务财务一体化及标准化等方面着手做出了提升报销管理水平积极的探索。

#### (一)加强沟通

加强沟通,及时全面的信息共享是提升财务报销管理水平的重要手段。科研财务助理对于制度的掌握不及时、不全面的问题,极大影响财务报销效率,并屡次造成其与财务审核人员之间误会。为加强沟通,该研究所的财务人员进行了以下探索:

##### 1. 制度宣讲“重实效”

改变过去“财务人员在台上讲,科研财务助理台下听”的模式,让科研财务助理走上讲台,说出自己对制度的理解,说出心中的疑惑;对于初次任职的科研财务助理进行培训,并进行上岗考核,考核通过后方可开展业务;开展了广泛的财务知识竞赛,对日常的差旅费、材料费、会议费等业务进行案例分析等形式的考核;通过“明白纸”“一问一答”等形式,对易出错操作进行提示,对更新制度进行宣讲。

##### 2. 手册编制“明依据”

对财务常用制度进行汇编,分为审批流程与支付、资产材料相关、野外科学考察相关、外事相关等类别,并明确标注易错点;编制财务报销简明手册,将每种报销所需要的附件简单列明,说明附件关键要求,添加该业务的制度索引;将开具发票所需信息与详细要求印制名片,并添加

财务审核人联系方式,7\*24H 全天候提供咨询。

##### 3. 信息沟通“实时化”

通过建立 QQ 群、微信群聊等方式,建立实时沟通渠道,科研财务助理有不明白问题可以在线得到解答;财务人员对报销审核中的高频次出现的问题,也会及时群发到 QQ 群和微信群聊;上线报销预约系统后,通过该系统和 QQ 群、手机短信等发布“高峰提示”,通过“错峰运行”,确保报销的“一路畅通”。

##### 4. 沟通“求实效”

为避免大规模交流影响沟通的效果,该研究所财务部门展开“一对一”的交流,即由财务部门和某一而非某几个或者全部的部门进行部门间对接,财务审核人员与报销返修率较高的科研财务助理进行交流。科研人员广泛反映,“一对一”的部门间交流,能够针对同一部门的同类、集中问题有针对性地沟通。该交流方式便于财务审核人员发现问题的业务根源,对同一部门内集中出现的问题进行解释与整改效率也非常高。单个科研财务助理的沟通,一方面不会造成被沟通人的心理压力与抵触,另一方面对于增进财务人员与科研财务助理的了解也是十分有益的尝试。

#### (二)财务信息化建设

财务信息化建设是提高财务管理水平的重要技术支持与保障,对于提高财务报销管理水平也有很好的效果。以差旅费报销为例,前期没有办公自动化平台之前,出差审批(业务流程)与差旅费报销(财务流程)均是通过线下的签单进行的;科研财务助理在签好报销单后持单到财务部门排队等候审核。由于该研究所野外采样较为频繁,报销人会因为审批人的出差而导致报销的战线过长;排队等候审核一方面比较浪费科研财务助理时间,另一方面也给财务审核人员造成较大的心理压力。该研究所做出两个方面尝试:一是将原来的线下审批流程转移到线上,并在开通 WEB 审批运行平稳后,尝试微信、手机客户端的移动审批入口接入,降低由于审批人出差造成的审批延迟;二是上线报销预约系统,科研财务助理可以预约未来四个工作日的报销号源。财务人员按照预约顺序通过微信、短信、邮件等形式通知科研财务助理交单,减少了排队等候时间,降低了财务人员的焦虑。

依靠信息化,但并不依赖信息化。报销预约系统上线后,由于不同报销单审核难度不同,较难准确估计交单时间。因此在评估每日总体大致工作量的前提下,财务部门为科研人员提供了多一种交单选择。科研财务助理可以选择在每天上班后一个小时内交单,而不用等待或者在实验期间被打断思路而到财务部门交单。对“上班一小时”的报销单据,由财务人员在审核完毕当日其他预约的“当面审核”报销单后进行审核。多一种选择,少跑一次,该措施得到了科研人员的赞许。

在财务信息化建设过程中,该研究所仍感到不足的是财务档案的储存未实现电子化。目前在万华化学、中兴通讯等国内财务信息化建设标杆单位已经实现财务档案的电子化,可以实现一次录入,多次调取。对于验收检查多,财务档案多,查阅次数多的科研院所来说,实现财务档案的电子化对于后续的审计、检查、验收效率的提高是十分必要的。银企互连技术的应用于财务报销紧密连接的后续环节,尤其是提高付款效率较为有益,该研究所已经尝试运行。财务报销机器人技术代表未来财务报销的信息化趋势,但鉴于该研究所目前的信息化水平及权衡成本收益后,待时机成熟后实施。

### (三) 流程再造

流程再造是由美国的 Michael Hammer 等人在 20 世纪 90 年代提出,通过分析与设计组织的程序,以提高组织绩效的活动。流程再造的核心是建立面向顾客,提高其满意度的业务流程。需要注意的是,流程再造并不仅仅是财务管理部门一个部门的工作,而是全局的战略性工作;并非一蹴而就,而是需要不断进行的工作。

流程再造与制度建设关系紧密。如果本单位制度健全、各部门的制度一致性高、制度具有开放性、包容性,则流程再造容易推进,否则很容易受到制度的缺失、固化、矛盾的阻碍。各个部门的制度之间、或者同一部门出台的不同制度存在的“显性矛盾”是流程再造的主要关注点。流程再造人员要审核剖析矛盾出现的深层次原因,分析制度出台的历史限制等因素。该研究所财务部门是流程再造的牵头部门,工作组由各相关部门指定人员参加。流程再造有四阶段、五阶段等不同模式,该研究所流程再造工作小组

采用 PDCA 工作法,即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Action)的循环工作法。在计划阶段,制定有时间节点、任务分工到人的工作计划,执行阶段在全链条成本收益分析的基础上重新设计流程,检查阶段对再造后的流程进行沟通与分析,执行阶段的关键在于找到再造流程中的优点与不足,并将优点制度化,找到的不足进入下一个循环。

执行阶段进行的全链条成本收益分析为后续的程序设计提供了依据。仍以差旅费报销为例,原出差审批与报销流程均为:申请人—课题负责人—课题组长—实验室主任。经分析,课题组长签批环节与实验室主任的签批关注点相同,并且课题组长可能由于经常野外采样不在单位,在线下审批的条件下造成的时间延迟成本比较大,而并未起到实际的风险控制作用。流程再造后的出差审批与报销流程为:申请人—课题负责人(—实验室主任,如课题负责人与申请人为同一人)。由于该流程的取消,使得差旅费的报销时间比过去缩短大约五分之一。流程再造并非只做“减法”,过去未发现或未有效控制的关键风险点,风险发生后很可能对科研人员造成重大损失的,通过明确各环节审批人权利与义务,列明权利清单的方式,明确权责。设定容错率,并建立重大过错追责机制,提高审批人的责任意识与风险意识。

### (四) 业务财务一体化

业务财务一体化又称为“业财融合”,核心是推倒“部门墙”“业务墙”“流程墙”,建立“合成部队”,整体提高“全局战争意识”与“作战效能”。业务财务一体化以财务服务业务为根本要求。财务信息化建设、流程再造过程中部分借鉴业务财务一体化的思想,通过减少“数据”在各个部门、各个业务流程间的传递与重复录入,提高准确率,减少传输、录入的时间成本与人力成本。以材料采购为例,旧的流程中申请人线下填写采购申请表,列明所需材料的数量、单价、总额、课题号及其他信息,资产管理等部门进行审批。业务完成后,财务部门将报销单据中载明的信息与已审批的信息进行比对,查看是否超审批的限额或预算。科研财务助理经常反馈线下签批耗时费力,并且存在重复审批等现象。报销审核人员需要审核的申请表上关键内容

及预算是否超标等,工作任务繁重,审批的主观性容易导致差错。

在业务财务一体化指导下流程再造时,该研究所拟通过建立统一的材料采购信息平台,与预算控制系统、账务处理系统进行数据对接,材料的采购申请与财务报销可以在一个流程完成:申请人在网上提交采购申请,填写采购数量单价及预算相关信息,系统自动校验近30天或更长时间的平均价格、高价、低价,若价格超过设定的值则对科研财务助理提醒;申请人提交申请时需填写课题号,预算管理系统校验课题是否剩余足够预算,若预算不足则无法提交,预算足额则提前预留申请金额;资产管理部门进行必要性审核,网上审核通过后连接电子卖场订购或线下采购;申请人在采购完成验收入库后在材料采购申请流程基础上生成报销申请,填写实际采购数量、金额、收款人银行账户信息,由系统校验实际数量、单价与申请是否相符,补充预算占用或释放超额预留的预算。如未超过设定的申请范围,则在资产管理部门对物资的收发进行确认后,流程流转至财务报销审核人员审核。该业务系统的设计以采购业务为中心,将业务流程与财务报销流程有机整合在一个平台,不但可以在同一平台进行业务审批与财务审批,减少重复审批环节,还可以实现实时的预算监测,提供较为准确的预算执行报表,清晰显示各个业务环节的预算额度占用情况,为科研人员的科学决策提供有力依据。

#### (五)标准化

在充分沟通与财务信息化的支持下进行业务流程再造与业务财务一体化建设基础上,财务报销管理的变革措施可以按照PDCA循环进行总结与固化。对于降低风险、提高效率有积极作用的措施进行制度化处理,或者通过流程的正式发布予以固化。该研究所在完成上述操作后,还对财务报销审核人员的工作流程进行了“成本-收益”分析与风险分析。参照国内领先的财务共享服务中心业务处理标准制定了自己的业务处理标准。标准化的业务处理相比过去未经过整理的处理流程,更加明确审核重点要点,可以降低遗漏审核关注点的可能,对于提升财务报销的审核速度及准确率有积极意义。

标准化的报表对于科研财务管理十分重要。该研究所开发了基于报销管理系统的综合报表体系。首先建立了课题号、时间、部门、预算科目、财务科目等关键维度。以关键维度为基础,对会计凭证与业务凭证中的数据进行提取与整合,形成历史数据可比,标准可扩展的管理用报表。

#### 四、结 语

科研院所财务报销管理水平的提升需要以管理与服务科研为中心,可以借鉴国内外企事业单位的优秀做法,也可以借助于外部第三方的专业咨询机构力量。提升财务报销管理水平要以加强单位的内部控制建设为基础,风险控制与提升管理服务水平要结合于科研服务的行动中。

#### 参考文献:

- [1]陈默.从“报账难”看高校财务报销审核岗位存在的问题[J].财会研究,2015,(02):45-47.
- [2]陈虎.基于共享服务的财务转型[J].财务与会计,2016,(21):23-26.
- [3]李承玉,刘雪飞,王洪旺,雒宁宁.政府会计改革下科学事业单位财务管理研究[J].商业会计,2019,(01):35-36.
- [4]陈冬秀.研究型高校财务审核岗位效率提高对策[J].财会通讯,2012(29):51-52.
- [5]丁洪飞,刘琴.“互联网+”环境下高校网上报账核算业务问题探析——以W大学财务部核算为例[J].财会通讯,2018,(23):100-102.
- [6]毛羽琪,李月琴.互联网视角下事业单位财务管理创新思路[J].财会研究,2019,(01):43-46.
- [7]罗燕琴.对高校经费“报销难”的思考[J].财会通讯,2016,(17):58-60.
- [8]雒宁宁,李承玉.科研财务助理工作的实践与建议[J].会计师,2017,(14):75-76.

(作者单位:中国科学院烟台海岸带研究所)