

新形势下科学事业单位财务流程再造研究

● 刘雪飞 李承玉 雒宁宁

摘要：“放管服”改革的深化与政府会计制度改革、大数据及信息化浪潮等 给出了科学事业单位财务管理新的命题。文章从科学事业单位财务流程再造的内涵出发 探讨再造相关思路。结合某研究所进行的探索，分析财务流程再造实践中可能出现的问题及应对措施。

关键词：“放管服”改革 科学事业单位 财务管理 流程再造

中图分类号 F230 文献标识码 A
文章编号 :1004- 4914(2019)04- 118- 02

一、问题的提出

1.科学事业单位财务管理的目标与特点。科学事业单位财务管理以合法合规为主要目标，通过预决算管理、经费支出审核等 对科研经费进行财务管理。

科学事业单位财务管理有以下主要特点。一是资金来源确定了资金的用途，财务管理要把握相关性。在放管服的背景下，虽然部分预算调整的权限下放到了项目实施单位，但如自然科学基金等项目资金，在经费支出报销或项目验收时均有支出内容与课题相关的要求，也就限制了资金用途。二是以预算管理为主要抓手。预算管理贯穿项目申请、立项与批准、执行、财务验收的整个过程，也是衡量经费支出合理、合规的重要参考。虽然科学研究路线具有偶然性，伴随经费支出与预算的偏离，科学事业单位应审核重大科研路线变更的带来的预算变更合理性，如预算科目及金额的变更超出了本单位财务管理权限，应及时协助科研人员按流程向上级主管部门办理变更。三是业务流程短，但同质化业务流程数量较多。以某研究所 2018 年数据为例为例，2018 年差旅费及资产类(耗材与设备)两种业务合计报销笔数，占总报销笔数的 87.3%，且根据放管服的要求进行流程再造后，无实质内容的审批环节被删减，一般业务流程中仅有二至三个审批环节(含前置审批部门)。

2.科学事业单位财务管理面临的挑战与机遇。(1)政府会计改革。2014 年 12 月 12 日国务院批转的《权责发生制政府综合财务报告制度改革方案》与 2015 年 10 月财政部发布的《政府会计准则 - 基本准则》及九项具体准则(截止 2019 年 1 月 16 日)，共同构成了当前政府会计标准体系。科学事业单位过去执行的是以收付实现制为主，部分业务采用权责发生制的《科学事业单位会计制度》，而在 2019 年 1 月 1 日后执行的是以权责发生制为基础的政府会计标准。会计基础的变化对科学事业单位的财务管理中的人员知识储备、信息化建设等诸多方面形成了重大挑战。同时新的政府会计标准以其标准可比的会计语言与国际趋同的会计基础，为提升财务管理水平提供了重要的工具。(2)信息化浪潮。第三次信息化浪潮扑面而来，大数据、云计算、“互联网+”行动计划，分享经济等都成为时代的标签。四大国际会计师事务所中的德勤于 2018 年 5 月率先发布了“小勤人”(德勤机器人的昵称)帮助财务人员解决基础财务问题的视频。一个“小勤人”三四个小时就完成了财务人一天的基础性重复性工作。财务人员在面临挑战的同时，需要将更多的精力放在分析与决策辅助工作。

二、财务流程再造的思路

1.流程再造内涵。财务流程再造是通过 对现有财务流程进行分析与整合，其基本思想在于通过流程的再造为客户创造价值。财务流程并不仅仅指财务报销、借款等一般意义的流程，而是包含了价值创造整个环节的广泛意义的概念。科学事业单位的客户也不同于企业等营利性机构

提供产品或者服务来获取支付对价的客户，其客户至少包含内部的员工及管理层，外部的资金提供者及监管机构。

2.以服务科研业务为中心。科学事业单位财务管理面对的主要客户是内部客户，为内部客户创造价值是流程再造的主要目标。财务流程再造应该关注整个业务背后的价值链，从价值增值业务(Value Added Work)的角度，分析相关业务对价值创造的贡献，进一步进行流程的整合工作。

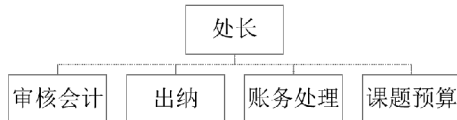
3.与政府会计改革相协调。财务流程再造需要与目前正在进行的“双基础双功能双报告”的政府会计改革相适应。政府会计标准体系是财务工作的“风向标”与“指路灯”，也对科学事业单位财务管理提出了新的要求。财务流程再造应该服从服务与政府会计改革目标。

4.需要考虑的几个具体因素。财务流程再造并不单纯是财务部门的工作，即使该项工作是由财务部门牵头，也应该将该业务作为推动科研事业单位整体改革与“放管服”的整体战略之一。财务流程再造需要考虑与组织架构、信息化基础等适应性，并可以进行价值链分析及 PDCA 等工具。业务流程从来不能脱离组织的架构而单独存在，组织架构是业务流程存在的物理基础。财务流程再造需要与组织架构相适应，并考虑未来机构调整、变革的流程适应性。信息化为财务流程再造提供了重要手段，同时流程再造也受到信息化薄弱基础的限制。

哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授在 1985 年提出价值链的概念，将业务流程描述为一个价值链。通过对业务单位价值链分析，进行业务流程再造是提高科学事业单位财务管理水平的有效途径。流程再造并不是一蹴而就的工作，而是随着内外部环境的不不断变化而不断调整的长期性工作。美国质量管理专家休哈特博士提出的 PDCA 循环，即将一项工作划分为计划(plan)、执行(do)、检查(check)、处理(act)四个阶段，是流程再造工作中的有效工具。

三、某研究所探索

1.研究所及财务岗位设置。该研究所主要是从事某一领域的综合研究，承担包括国家高技术研究发展计划(863 计划)、国家科技支撑计划、科技基础性专项、国家 XX 局公益性行业科研专项、国家自然科学基金等国家和地方科技项目等项目。研究所下设综合办公室、科技处、人事处、财务处、资产处等管理部门。财务处岗位设置如下图。



2.财务业务流程再造 - 以差旅费报销为例。以差旅费报销为例，流程再造前差旅费报销一般流程如下：



其中除第一个环节经办人填写报销单及最后一个环节财务处审核为业务流程必经环节外，课题负责人对(下转第 120 页)

规范学校经济行为,实现内部控制的信息化。因此,实用、便捷、相互牵制是实施网上报账审批的指导思想。

2.技术准备。利用或优化学校现有的信息平台,使网上预约报账系统与网上签约系统无缝对接,借助手机、PC机、自助投递机以及超大容量服务器等介质实现报账业务从申请、审批、投递、审核制单、款项支付到查询业务流程线上流转、控制,打破传统报账模式在时间、地点上的限制。

做好系统的初始化工作。将学校各类经费使用及管理流程进行梳理,对需要分级授权审签的重大专项、采购审批、合同审批、公务接待审批、公务出国审批等特殊管理项目进行分类,整理总结成文档。并将流程固化到审签系统中,系统自动提示应提交的下一级审批部门及审批人、自动控制各项预算额度。

3.实施路径。从调研已实施网上报账审批的部分高校来看,目前主要存在以下两种实施路径。一是利用学校已有的信息管理系统如OA流程软件平台、教师信息服务平台等进行二次开发,将审批权限嵌入审批流程中。审批单打印出来后作为报销凭证的一种附件处理;二

是在现有的网上预约报账系统的基础上,引进同一软件开发商的网上签批系统,网上预约报账系统与网上签约系统实时对接,报账经办人在预约报账系统中填制预约报销单后,可以通过点击预约审签系统将预约报销单及相关票据、合同协议等附件影像上传给审批人进行审核,审批人签署意见后再提交给经办人,经办人就可以将带有电子签名的报销单打印出来,提交财务处进行账务处理。前一种路径比较容易实现,但还没有和财务报账系统实现真正意义上的对接,后者则需要做大量的前期准备工作,同时要配备相应的硬件设施如超大容量的服务器等。各高校可以根据实际情况,因地制宜实施网上报账审批。

四、需要注意的问题

报销模式的改变必然会给报账经办人、审批人、财务人员带来诸多不适应,系统运行过程中也难免会产生各种各样的问题。从事前的宣传发动、各类经费项目的梳理分类、系统初始化到业务管控流程的设计、业务培训、沟通与协调,这一切都需要学校管理层的高度重视和精心组织领导,需要各单位、各业务环节、各工作岗位打破壁垒、密切配合、强化横

向协同、认真落实到位。

五、结语

实施网上报账审批,将使高校财务信息化水平提升到更高层次,财务管理的触角延深将更广更深。在解决“签字难”、“报账难”,提升报账效率的同时,也能促使高校信息化管理系统建设更加符合内部控制的要求,使高校内部控制信息化建设更趋完善。

[基金项目:江苏省教育厅2016年高校哲学社会科学基金项目——基于“互联网+”的高校财务内部控制研究(课题编号:2016SJA630011)]

参考文献:

- [1] 陈建凯,王鑫,王晶.基于“互联网+”的高校财务信息化构建研究[J].中国管理信息化,2018(11)
 - [2] 盛中民.高校财务报销网上审批模式的开发和应用——以常熟理工学院为例[J].常熟理工学院学报(哲学社会科学),2018(1)
 - [3] 王素容,谢新伟,刘海苹.高校实施会计网上核算报销模式的问题与对策研究[J].无线互联科技,2018(9)
- (作者单位:苏州大学 江苏苏州 215000)

(责编:吕尚)

(上接第118页)经费支出负第一责任。如果经办人为课题负责人或者课题负责人的回避人员(如夫妻关系、父子关系等),符合实验室负责人签批作为内部控制要求。课题组长的在签批时无实际审核内容,大部分课题组长本身也是课题负责人。课题组长也会因为出差等原因造成审批时间的延长。鉴于此,流程修改点:取消课题组长审核环节。限额以下的报销单由课题负责人签批,限额以上的报销单由实验室负责人签批后交财务审核。限额以下课题负责人报销单也需要交由实验室主任签批。

原先的出差审批单及报销单均需要该环节处理人在报销单手工签批,经常会因为审批人出差造成费用报销的延迟。为提高报销效率,流程再造小组与信息部门协商将出差审批单与费用报销设置为线上流程。流程上线后,可以实现同一个流程内的事前审批、费用报销的审批。将事前审批与事后费用报销集中在一个流程内处理,二者有效衔接。通过人事部门获取组织结构及人员信息后,通过系统设置的审批流程将线上流程自动流转至相应的审批人。系统提供WEB界面和微信两种方式供科研人员选择,以适应审批人员的移动审批,提高流程流转效率。通过对财务付款流程的分析,将过去的手工付款方式修改为银企互联付款,缩短付款环节的时间。

3.新流程的实施。新流程的实施经历了前期的调查研究,广泛征求了科研财务助理的意见和建议,并到兄弟单位进行了学习交流。在充分调查研究的前期下,对相关流程进行了深入的价值链分析,找出了审批流程中的“低价值”环节。经充分的讨论后,借助与信息中心的的力量,完成了审批流程从线下到线上,从两个流程到一个流程的转变。从实施效果看,基本实现财务流程再造目标,并且找到了后续待优化点。

流程再造后,差旅费的费用报销审批时间长度由原先的5~7天左右降低至3~5天,减少了科研人员的“跑腿”现象。该流程再造项目的实施,也慢慢让科研人员养成了线上办公的习惯,同时不必再因为“不知道找谁审批”的问题烦恼,不需要因为少了审批签字忧愁。财务人员的审核流程中精简了签字是否齐全的审核环节,将更多的精力放在了业务实质合规及数据分析及决策支持方面。

四、结语

内外部环境的变化迫切要求科学事业单位的财务管理进行流程再造,对业务流程进行设计与整合。目前科学事业单位正处于政府会计改革及第三次信息化浪潮大背景下,以服务科研业务,通过价值链分析为内部客户创造更多的价值目标。以期将财务管理从过去简单重复的工作中就解放出来,更多地关注于数据分析与决策支持。

参考文献:

- [1] 齐二石,王慧明.基于价值链理论的业务流程再造研究[J].工业工程,2005(1)
 - [2] 雒宁宁,刘雪飞,李承玉.一种基于ERP系统银企互联解决方案初探[J].经济师,2018(2)
 - [3] 张瑞君,陈虎,张永冀.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(7)
 - [4] 何瑛,周访.我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J].会计研究,2013(10)
- (作者单位:中国科学院烟台海岸带研究所 山东烟台 264003)
[作通讯者:雒宁宁。]

(责编:贾伟)