

探讨高校科研经费管理转型——基于业财融合

张俐俐

(常熟理工学院财务处, 江苏常熟 215500)

摘要: 随着科技体制和教育的深化改革, 高校科研工作逐渐占据重要地位, 成为支撑高校内涵多元化扩展和外延跨越式增长的重要条件。近年来高校科研经费的迅速增长, 随着高校科研经费不断增加, 传统的财务管理模式已难以满足管理需求, 业财融合作为财务管理新模式, 有利于提高科研经费使用效益和经费管理水平。本文从业财融合的视角剖析科研经费管理改革升级面临的问题, 提出优化管理建议, 为提升科研经费管理水平, 实现科研经费管理业财一体化提供参考。

关键词: 业财融合; 科研经费管理; 放管服; 财务管理

近年来, 国家围绕科技体制改革陆续出台了一系列科研管理办法。高校作为落实科研经费“放管服”政策的微观责任主体, 随着信息化时代的到来和高校科研经费的日益增加, 如何在现有财务管理制度的规定下, 构建新的管理体系和 workflows, 是高校财务管理机构面临的重大挑战。业财融合是管理会计的“基石”, 是财务管理发展的大势所趋。能否借鉴“业财融合”的模式推动科技经费管理创新, 是值得研究的。

一、高校科研经费管理现状

(一) 高校科研经费规模的高速增长

根据中国统计年鉴(2021年)发布的数据, 2020年全国共投入研究与试验发展(R&D)经费24393.1亿元, 比上年增长2249.5亿元, 增长10.2%, 增速比上年回落2.3个百分点; 研究与试验发展(R&D)经费投入强度(与国内生产总值之比)为2.40%, 比上年提高0.16个百分点。按研究与试验发展(R&D)人员全时工作量计算的人均经费为46.6万元, 比上年增长0.5万元。2014年-2020年发布的《科技经费投入公告》发现(详见表1), 近年来科技经费投入到高校的力度持续增强。

表1 2015-2020年我国科技经费投入到高校趋势 单位: 亿元

年份	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
经费投入	998.59	1072.24	1265.96	1457.88	1796.60	1882.50
增长率	11.2%	7.4%	18.1%	15.2%	23.2%	4.8%

(二) 业务和财务分离管理, 缺乏协同效应

当前高校科研经费管理模式中, 财务部门偏重财务管理, 负责经费管理, 负责完成日常的财务报销和资金支付工作, 对业务的合规性和必要性无法辨识, 同样, 业务部门缺乏对财务知识的掌握。违法违规问题现在成为高校等科研院所的重灾区, 经常会爆出科研经费套取、滥用、管理缺失等问题。典型的问题主要有: 虚构科研活动、虚开发票, 套取科研经费; 科研经费使用不规范, 超标准开支; 科研经费预算与实际脱节, 调整不规范; 结题不结账, 成了项目负责人的“自留地”; 缺乏有效的沟通协调机制,

出现管理的“真空夹缝”; 财务部门作为流程上的最后环节, 日常缺乏与业务部门的沟通, 造成管理尺度缺乏统一标准, 存在拖延、推诿现象。出现这些违法违规问题的重要根源是“业财脱节”, 科研业务和经费管理相互分离, 缺乏整体考量和全局观, 使得科研经费监管存在空白和缺失, 是滋生科研经费违规滥用的土壤。

(三) 内部管理制度的修订与完善滞后

通过调研发现, 各高校对科研政策的宣讲和解读存在很大的差异。部分高校在政策执行过程中, 变“参照”为“依照”; 部分高校虽然按照规定认真制定文件, 但是对政策的宣讲和解读不到位, 宣讲手段单一, 科研人员只能通过系统、OA才能查询, 无形中影响政策的执行和传播。科研经费在管理中落实“放管服”政策, 在下放权利的同时, 通过进一步修订内部管理制度来规范科研经费管理, 确保学校资金安全。如何使科研经费简政放权“落地开花”, 如何制定配套制度规范科研经费管理是当前面临的重要课题。如新政策要求下放科研仪器设备采购自主权, 简化流程, 那么设备在采购过程中如何界定科研仪器设备还是教学设备, 在专家设备评审上如何加强风险防控。再如, 科研间接经费里面如何合理安排绩效支出, 如何与科研人员的实际贡献进行挂钩。这些政策的落地都需要修订完善现有的管理办法, 但是修订的尺度也是高校面临的难题。

(四) 缺乏科学规范的科研项目绩效评价体系

大部分高校对绩效发放程序已做出明确规定, 如科研间接经费管理暂行办法、科研项目绩效发放暂行办法、科研综合绩效实施暂行办法、科研项目绩效支出管理办法等。高校对科研项目的绩效管理存在评价指标不明确、绩效评价目标模糊、重数量轻质量、重过程轻结果, 出现“一刀切”的现象, 缺少行之有效的绩效评价机制。当前, 在高校中普遍存在的是以发表的论文数量和质量、申请的科研课题对科研人员进行评价和考核。同时, 在职称评审、学科评审过程中, 把省级或国家级科研课题作为支撑材料, 把科研项目本身作为为了成果考核。此外, 许多高校在制定部门考核办法的时候, 大多以本部门工作为基础, 各部门之间的业财融合绩效考核体系尚未建立, 对于非本部门的指标不清晰, 不利于各部门之间的合作与协调, 不利于业财融合的推进工作。

(五) “孤岛”系统分置运行, 缺乏数据共享

长期以来, 高校的信息化建设一直处于较低的水平, 各部门信息系统对接不顺畅, 信息共享受限制。各部门通常在各自的领域开发管理系统, 数据信息无法共享流动, 缺乏统一的标准。例如, 科研人员在完成立项之后, 需要手工将相关的科研信息传递到财务人员手中或者在报销的时候由科研人员提供; 购买固定资产等设备时, 科研人员在做好登记之后, 报销时还需要到资产管理部门打印入库单, 再手工传递到财务部门进行审核。在实际工作中,

尽管有些高校对科研系统、财务系统等在信息共享上面做了升级，但是仍然无法做到数据的共享，也无法直接从科研系统中一键导入财务系统影响财务信息准确性。跨部门的业务无法实现自动流转，这种“孤岛”系统缺乏覆盖科研经费管理全程的一体化信息平台，造成办事效率低下。

二、业财融合是新形势下科研经费管理的发展趋势

（一）“业财融合”是高校“大财务观”的客观要求

国内高校正在从大众化教育向内涵式教育转变，高校内涵发展的基本要求是“双一流”建设。在内涵发展中须抓牢科学研究、人才培养、文化传承、服务社会，这是高校发展的最基本要求。高校要做好内涵式发展，推动高校整体的教育质量，就必须推动管理会计要求的“业财融合”。“大财务观”要求高校将财务工作贯穿于整个教育活动，这与“业财融合”的要求一致。“业财融合”确保了业务活动和预算经费相互支持，保证经费投入的科学性和业务实施的保障性，是高校“大财务观”实践形式。

（二）业财融合是健全科研经费内部控制的内生动力

在推进“放管服”政策，为科研“松绑减负”，不断创新管理方式，赋予科研人员更大的自主权，如何“放而不乱”，如何对各个环节进行有效的控制和监督，这就需要财务管理融合到业务活动中。当前大多数科研项目在管理上没有实现有效衔接，相互独立，业财融合可以实现业务和经济的流通，为科研项目的管理提供基础性平台。例如，科研项目结题的时候需要对资金的使用和科研的成果开展评价，在资金使用绩效评价方面，业财融合可以更好的对资金使用效果进行衡量；在科研成果评价上，业财融合可以更加清楚的了解科研活动过程。因此，业财融合是科研项目结题验收重要的信息支撑。业财融合也是经济活动和科研活动的纽带，可有效化解科研管理乱象，在科技体制改革背景下，业财融合成为科研经费管理的有效手段。

（三）业财融合是创新科研服务能力的重要平台

随着“科研财务助理”“创新服务”等制度的出台，财务人员如何在熟悉科研业务活动中提供最好财务服务保障工作，这就需要财务人员与科研人员进行沟通交流。业财融合可以很好地实现沟通与保障工作，可以让财务与科研互动交流、紧密融合，更好的为科研预算、经费支出、项目结题验收等工作提供更加专业的服务。同时，信息系统通过业财融合实现互联互通，科研经费的整个管理过程和使用可以通过网上一站式完成，提高了科研工作的效率。

（四）业财融合是降低科研经费管理风险，推动《政府会计制度》改革的内在需求

随着高校科研经费体量的增加和“放管服”政策的落实，科研经费管理的难度也有所增加。在科研经费管理过程中，业务和财务的不匹配，会增加管理风险，而业财融合可以打通各环节实现互联互通，将风险管理贯穿于整个业务活动，有效识别每个环节可能出现的风险点并提出防范措施，进而降低财务风险。新《政府会计制度》2019年正式实施，要求实行双分录进行平行记账，增加了高校财务的工作难度。业财融合的推行正好符合新制度的

要求，财务人员可深入了解各部门的业务开展情况。

三、业财融合背景下高校科研经费转型面临的困境

首先，财务转型得不到信息技术的支持。业财融合的过程是信息、业务和财务的融合，当前许多高校即使有信息化平台，也只能满足基本的财务管理需求，对于软件和硬件的投入很难满足转型需求，无法做到信息资源对接，很难实现业务和财务的联通，使科研经费管理转型得不到技术支持。

其次，高校对科研经费管理转型的重视程度不高。目前业财融合大多是由财务部门提出并推进，相关的业务部门参与度不高，往往忽略了财务数据对部门业务工作的指导作用，所以不愿意与财务部门深入沟通交流，缺乏一定的协作和创新意识，投入的物力和人力远远不够。

另外，财务人员角色定位存在偏差以及复合型财务人才不足。在业财融合推进过程中，作为主导部门的财务部门应该由原来的会计核算朝着业务发展转变，由原来的事后监督转变成事前监督和事后监督。业财融合背景下，财务人员不仅要有扎实的专业知识，还要深入科研业务活动。然而现阶段的财务人员主要偏向于财务核算，停留在传统的信息录入，由于日常业务繁忙，缺乏对业务活动的了解。日常的财务工作通常是脱离业务基础的，很难从核算型向复合型管理转变。

虽然科研经费转型过程中会受到各种因素的影响，但是新一轮科技体制改革要求建立充满活力的科研管理机制、提高资金管理水平和同时，事业单位正在推进的内部控制建设，也是推动科研经费管理业财融合的外部动力。

四、基于业财融合高校科研经费管理转型可行策略

（一）基于业财融合，推进高校科研管理向科研服务转型

高校作为重要的科研阵地，项目多、人才多，科研经费的管理和面向科研人员的服务显得更为重要。国家出台的一系列科研政策，对完善科研管理制度、改进工作机制、优化管理服务等都做出了明确规定。高校在坚持放管服政策推进过程中，坚持放权不越线，对照标准持续优化服务。一是提高服务意识，积极营造有利于创新的制度环境。深入学院各部门，建立完善财务助理制度，统筹落实好科研专项经费，构建良好的新格局。二是提高服务的创新性，使科研活动蓬勃发展。充分利用信息化，打破空间、时间的限制，节省科研人员的时间和人工成本，提升财务管理效率和标准化作业水平。引入现代化手段，提升智能服务水平，使沟通更便捷，使信息传递更迅速、更容易理解，可以随时随地为科研人员提供信息服务。高校科研经费的管理除了财务部门外还涉及到许多部门，为实现各部门之间的协同、数据共享，让科研人员“少跑路”，不断推进科研管理向科研服务转型。三是加强服务的主动性，要用多种方式及时、便捷的让科研人员了解到国家的最新科研政策和学校的规章制度，帮助科研人员更合理规范地使用科研经费。

（二）基于业财融合，完善高校科研管理制度体系

高校应全面梳理流程中存在的漏洞和不足，进一步修订完善内部控制制度、采购管理办法、经费支出管理办法等，从制度上

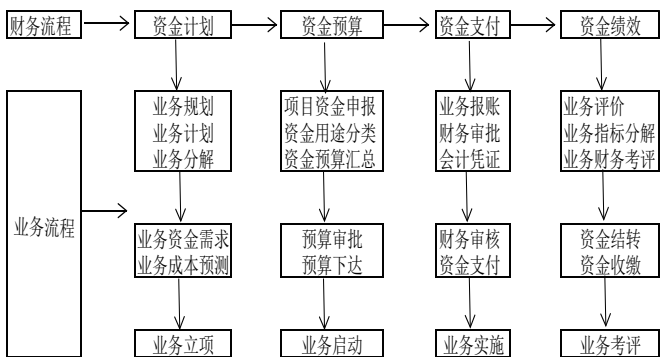
规范经费的使用，保障业务和财务的深度融合。各业务部门为保障目标一致性，应建立交叉性的业财融合绩效考核办法。例如，在对科研管理部门考核时加入预算执行率、科研成本控制等相关指标，在对财务部门考核时加入对业务部门决策参与度等相关指标。指标设置的交叉性，有利于考核发挥导向作用，部门与部门之间形成合力，让目标趋于一致，促进业财融合，提高工作积极性。

(三) 基于业财融合，构建“三位一体”的科研管理平台

按照“项目+经费”的管理理念，构建共用、共享、公开的科研管理平台，打通各部门之间的信息孤岛，充分利用信息化技术手段构建项目、合同、招标、财务等一体化信息平台。高校在构建科研管理平台时，应整体设计业务模块和财务模块，该平台将各独立的系统数据进行加工、归集，优化管理流程，实现业务自动处理机制，数据可实现自动双向循环。科研管理部门根据财务数据动态把控科研活动的进程，将存在的问题及时反馈给财务部门，加强风险防控；财务人员可以结合业务数据定期进行财务分析与决策，将分析结果反馈给科研管理部门，帮助科研管理部门做出决策，从而打破业务流、信息流无法整合的局面，使科研经费管理更加流程化、专业化。

(四) 基于业财融合，通过“线型”管理思想实现业财关键点融合

高校财务管理中抓住各种业务流、资金流中“线”的特征，梳理出业务与财务联系的关键点。在业务和财务融合的基础上，再梳理出两者的融合点，实现业务和财务的无缝对接，对各个节点进行有限的监督和控制。对各个节点中的风险点进行控制，“线型”管理的流程具体如图所示。



(五) 基于业财融合，积极推进人员转型，培养复合型人才

高校财务人员应当向管理会计转型，加强对财务、业务数据的分析，善于运用云计算、大数据等信息技术，要具备数据分析能力，准确捕捉提出有用信息。在信息系统的作用下，充分发挥管理会计的优势。高校财务人员在向管理会计转型时，在进一步夯实财务专业知识的同时，还要在管理观念、思维方式上有所转变。同时，业财融合离不开复合型人才培养，培养出能将业财融合的思维带入日常工作的复合型人才，培养出既要懂财务，又要懂业务和信息技术的人才。首先，高校应为财务人员提供更多的轮岗机会和更多的培训机会，可以组织财务人员参加各类数据分析、计算机云计算等方面的培训活动，使财务人员学会利用技术手段对财务数据进行运用。其次，可以给予财务人员一些自由支配的

时间，不断总结归纳平时工作遇到的问题和不足，以期培养出适应高校业财融合的复合型人才。

五、总结

国家对科研的重视程度不断提升，对科研经费的投入力度也在加大。“放管服”政策的陆续出台，高校科研经费的合规使用尤为重要，应充分发挥管理人员在经费管理上的能动性，需要多部门联合行动，推动科技水平迈上新台阶。业财融合已经成为管理工作的转型方向，高校应积极推动管理转型，这不仅需要对业务流程予以优化，还应将业务重心后端前移，从而夯实高校事业持续发展的基础。在信息化发展的今天，利用信息技术加强科研经费的业务和财务管理深度融合已是大势所趋。通过信息技术，将科研经费管理的各个环节无缝对接，促使科研经费精细化管理，降低管理风险都具有十分重要的意义。

参考文献：

- [1] 王守军.从“放管服”改革看我国科研经费管理政策变化[J].中国高校科技, 2019(5): 4.
- [2] 杨会娟.信息化背景下业财融合的高校科研经费管理模式研究[J].中国管理信息化, 2018(21): 45-49.
- [3] 郭菲.高校科研财务一体化管理模式研究[J].会计之友, 2020(01): 99-102.
- [4] 高韦, 吴岚, 韩晶, 巩欣媛, 杨一宁, 刘蕾.建立以科研信息化平台为基础的新型科研管理模式[J].管理观察, 2019(27): 83-84.
- [5] 闫旅增.“放管服”背景下体育科研经费管理研究——基于业财融合[J].行政事业资产与财务, 2022(16): 3.
- [6] 韩静, 陈霞.业财融合在高校财务管理转型中的实践研究[J].会计师, 2022(9): 3.
- [7] 刘付阳, 赵黎黎, 黄婷.浅析管理会计理念下的业财融合——基于化工销售企业的案例分析[J].中国总会计师, 2022(9): 3.
- [8] 贺变变.基于协同理论的高校科研经费内部控制研究[J].经济研究导刊, 2022(1): 87-89.
- [9] 谢保花.基于业财融合视角事业单位财务管理转型路径分析[J].知识经济, 2022, 593(001): 55-56.
- [10] 唐薇, 朱志良.T高校基于RPA的科研经费管理流程优化研究与应用[J].财务与会计, 2022(3): 3.
- [11] 蒋丹.基于熵权法的高校科研经费绩效审计模糊评价研究[J].中国管理信息化, 2022, 25(12): 3.
- [12] 蔡军, 杨洁, 王超, 等.财务共享中心在业财融合背景下的数据分析应用——基于业财融合的涉烟经费线上管控新模式案例分析[J].现代商贸工业, 2022, 43(2): 3.

本文系2022年度江苏高校哲学社会科学研究项目“基于业财融合高校科研经费管理优化策略研究”的阶段性成果(项目编号: 2022SJYB1515)。