

石油企业科研财务一体化管理模式探究

——从科研助理角度出发

刘静茹 何奇伟 (中国石油集团测井有限公司西南分公司, 重庆 400000)

摘要: “十四五”时期, 总书记明确了对建设科技强国的要求, 三步走的战略目标: 到2020年进入创新型国家行列, 到2035年跻身创新型国家前列, 到2049年新中国成立100年时成为世界科技强国。国有企业是中国特色社会主义的重要物质和政治基础, 也是我党执政的重要基础。中石油作为国有企业的龙头, 也紧随其后, 发展规划随之出炉, 未来五年高质量发展和布局优化调整的路线图日渐明朗。科技代表着技术实力、研发能力、产业核心竞争力。科研作为企业的第一生产力, 多数企业都是重科研, 轻管理。石油企业根据近年来财务共享、业财融合、办公信息一体化等业务的推进, 提出了在财务岗位中增设科研助理一职, 重点衔接科研业务, 助力科研财务一体化管理, 加强相关业务联动性。本文以石油企业为研究对象, 从科研助理角度出发, 在科研财务一体化实施过程中遇到的问题, 提出相应的协同管理对策。

关键词: 科研经费管理; 科研财务一体化; 科研助理

随着石油企业科研项目和经费的增加, 科研工作的管理就显得尤为重要。在国有企业改革过程中业财融合、信息化等一系列工作的推进, 石油企业根据自身业务需求提出了在财务岗位增设科研助理一职, 全面助力科研工作, 加强科研财务业务联动。科研业务涉及全生命周期管理, 覆盖项目申报—评审—立项—执行—验收等全部过程, 财务方面也包含其项目的预算、核算、结题结项等管理。在企业所得税汇算中, 科研项目的加计扣除更是企业的利润增长点, 可见科研财务一体化管理的重要性。从企业的战略发展规划来看, 需要梳理现有科研管理和经费流程, 通过信息共享打通科研、生产、财务业务信息, 实现科研生命周期内信息化、规范化、人性化的目的。

1 石油企业科研经费管理现状及问题

科研项目分为横向科研和纵向科研。纵向科研经费主要来源是从同级财政部门获得的年度单位预算、以竞争的方式从国家科技部获取, 还有就是从非同级政府部门下发; 横向科研经费是以科研单位自主与与企业、社会其他组织等签订合同的方式获取。

历年来科研经费的执行过程中, 由科研项目长人将申请资料提交到科研管理部门, 经过科研管理部门审批后立项, 每月科研项目长将该项目预算信息提交给财务部门录入预算系统, 财务部门负责对项目的预算、成本、收入等进行审核和监管并编制财务报表进行信息披露。看似规范化的流程, 却在实际工作中总

有各种疏忽和遗漏。在国有企业改革进程中, 协同合作变得越来越重要, 一体化工作更是打通各部门业务协作的关键。本文将从科研助理角度探究目前科研财务一体化带来的优化可行性。

1.1 科研合同管理不完善, 科研人员认知不足

科研合同签订后, 大多科研项目长就对项目范围内的各种工作开始执行, 忽略了合同内容的重要性, 认为完成合同内容即可。对于成本的分摊、进度的可行性不太重视。科研作为审计的重要内容, 其资料也是企业所得税加计抵减的重要依据, 对其要求程度可想而知。其中人工费的分摊和资料解释费的入账是较为关键的两项, 临近合同结束期资料解释费入账、人工分配不合理的情况常常发生。

由于一个科研项目长有可能身兼多职, 一人带了几个项目, 在科研费用入账问题就较为随意, 认为费用都是可以互相调整的, 甚至忽视了发生的差费和合同履行地完全不匹配, 或者发生差费的人员甚至都不是这个项目的人员, 在费用报销的时候也不可能每份凭证都附合同供财务人员审核, 究其原因还是项目长认知不足, 忽视了这些基础资料将来都是项目审计乃至今年企业所得税汇算加计扣除的重要资料。稍不小心就会造成项目的审计问题和利润的亏损。

1.2 科研人员对财务预算、核算重视程度不够

第一, 科研项目预算是由科研项目长上月底编制交由财务人员录入预算系统后每月报销入账。预算系

统的介入起到一个预警作用，设置了一定的阈值，但是这些都基于提供基础资料的科研人员才能进行有效执行的。在现有工作流程中，预算编制之前财务人员都不在审核范围，科研、业务人员大都不具备财务相关知识，再加上对预算的不重视，常常导致预算编制的不合理，后期屡次调整预算，影响预算系统的可操作性，从而也更加导致了相关人员对预算系统的不重视程度。

第二，石油企业中的科研项目的核算在“研发支出”“劳务成本”中进行。“研发支出”主要核算纵向科研项目，包括国家级、公司、分公司级科研项目，“劳务成本”组要核算横向科研项目，包括集团级、分公司内部及外部企业之间的科研项目。大多数科研人员对此认知不足，认为只要项目经费入账就行，至于如何归集是财务人员处理。一是在报销单填制的过程中，相关报销信息填制错误；二是在报销凭证附件提供的过程中提供的资料有误。这些都会导致科研项目成本归集有误造成会计核算错误，后续也会影响到企业享受科研项目加计扣除税收优惠。

1.3 部门之间的信息鸿沟，数据缺乏整合性

第一，业务归口不到位。科研项目在执行过程中，管理部门和执行部门业务归口不到位，导致信息不到位，执行困难。纵向科研项目大多为国家、集团、公司级项目，由科研管理部门亲自监督执行且纳入绩效考核，横向科研项目几乎为执行部门与其他企业或者社会组织签订，又执行部门执行即可。科研管理部门参与较少。由于科研项目并未进行全面归口，信息不到位导致执行部门大多数时间和精力都放在了纵向科研项目，对横向科研项目大都是执行完即可，更不会考虑合理性、科学性。

第二，业务衔接不到位。石油企业科研项目采用的是项目长责任制，由科研执行部门、科研管理部门、财务部门共同完成执行和监督工作。但在工作过程中，科研部门和财务部门都局限于自身的业务。科研部门侧重于科研的立项、执行、结题、收款。其主要精力都放在科研经费的申请、立项的申报评审、对于项目的执行不够重视，导致执行进度缓慢、预算调整的不严谨、延迟结题时间、影响科研成果是时效性和合理性。财务部门侧重于成本是否及时入账、是否合理分摊，项目收款是否及时，对科研项目实施的内容、进度知之甚少，前期项目预算的编制参与不进去，一些手续的审核也是流于表面，疏于了解，这些都造成财

务人员对于科研项目成本的入账无法合理判断。

第三，信息分析整合不到位。对于信息报表方面，月度、季度、年度都由科研人员和财务人员编制。科研人员根据实际发生反映在科研项目执行率上，财务人员根据账上入账情况导出科研项目入账情况表。临季度或者年度往往都涉及考核，难免手忙脚乱，双方来不及对数据进行比对分析及提前对成本进行安排，难以真正起到成本规划的目的。一份准确的分析离不开科研管理部门、财务部门和执行部门三方的共同努力。若业务的衔接不够，信息不对称，可能导致无法精准把控经费执行，延误及时决策，影响项目的验收。

2 石油企业科研财务一体化协同管理对策

近年来国有企业改革进程中，在信息化、协同化、共享化一系列工作的推进中，科研工作作为石油企业的重要组成部分，石油企业趁势而为根据自身工作需要，设立了科研助力一职，加强了科研和财务的工作粘性，从财务角度助力科研项目的全生命周期管理。

2.1 提高业务覆盖的广度

流程广度的覆盖。对科研项目全生命周期内预算的编制、业务执行、经费使用环节进行管理优化；第二，业务广度的覆盖。科研部门和财务部门增加业务交流，相关人员进行业务培训，增加管理人员去基层调研的频次；第三，管理广度的覆盖。对于项目预算的列支、成本的执行、报表的编制及科研项目的执行率均纳入管理范畴，定期进行项目成本的及时性、准确性。

2.2 提升业务融合的深度

第一，业务、财务的深度融合。将业财融合落实到实处，通过业财融合的深度实施，需要将某些业务节点从新排位，比如在预算环节，将财务进行业务前置，科研工作不仅仅是科研业务的完成，而是应该从整个公司的经营角度、战略角度来看，在业务中融合财务思维，可大大提升后期业务执行的精确度，防止传统流程中出现的重复返工现象；第二，执行和监督的深度融合。在科研工作进程中，业务部门不能只看科研执行率是否达标，而是应该定期和监督部门核对信息，双管齐下，为企业管理者提供更科学信息，便于及时制定修订决策。

2.3 加强管理系统升级

第一，报销系统升级。由于科研成本入账有其特殊性和重要性，财务人员在进行费用报销的时候就应该更为谨慎。传统的科研报销，由于业务人员填制单据时的疏忽，纸质单据和网上报销系统填列的项目名

称不一致经常发生，而报销端财务人员由于对科研项目级别、合同内容的不了解，对审核也会产生误判。财务共享报销端和合同系统挂钩以来，在材料的挂账上会从ERP端自动连接合同，对科研费用的报销也可以参照执行。先把合同系统中的科研项目合同对接到财务报销系统中，每个科研项目的合同内容：即参与人员、项目执行地、执行时间、合同金额打上相应的标签，报销人填制报销单的时候只需选择入账的科研项目，其合同的相关信息就会自动弹出，如果业务人员填制的信息，比如参与人员、项目执行地、执行时间端不匹配或金额超标则会自动退回，这就很好的防止了信息不对称导致财务审核人误判和反复修改造成的工作冗余的问题；

第二，预算系统的升级。目前的预算系统是由科研项目长编制后财务人员录入预算系统，虽然每月对预算执行的结果有所考核，但都没起到关键作用，每次的问题都会重复犯，这无疑加大了财务人员的工作量、业务人员的返工量，造成了工作冗余。这就需要在每月初预算录入审核后直接对接财务共享系统，对每个项目各个费用要素都设立相应阈值，在报销人员单据填制的时候，一旦该项目费用要素到达阈值，系统自动报警，无法填列，这就从源头上规范了预算的重复出错问题；

第三，报表分析系统升级。在业财融合的进程中，财务共享、ERP大集中的推进都高效提升了财务工作的效率。科研报表一般是由财务人员从财务系统中导出，提供给财务领导再上报给管理层，而科研部门领导获取的报表一般则是从科研项目长处获取，最终一定是以财务端口数据为准，但是这样的流程就会造成信息的不严谨性，一定程度上的会影响管理者的决策。这就需要科研部门在财务月结前，提前将科研报表录入系统，待月结时自动和财务系统报表进行分析比对，找出差异点和原因，杜绝部门间数据不一致的现象发生；

第四，科研信息系统的升级。科研费用的加计扣除作为企业所得税重要抵减项，应从业务端口开始，即科研立项起就进行信息的录入，把科研项目全生命周期的立项、申报、执行、结题、收款一系列内容都录入系统自动匹配财务端信息，明确显示符合加计扣除项，方便相关人员获取项目相关信息、增强科研人员对科研费用加计扣除对企业的创收增效重要性的认知。

2.4 优化科研财务绩效考核制度

制度作为一个企业管理的根本性准则，其本质就是为了管理的可操作性服务，也是企业员工应该遵守的工作基线。在企业不断调整战略目标的视角下，制度内容也应该随着企业的战略规划不断优化，使其更好的服务于企业的战略目标。在科研财务一体化的框架下，要推进工作的进程，绩效考核制度的优化必不可少。传统的企业绩效考核都是通过每个部门系数占比权重再加上季度、年度各个部门的绩效进行加权再分配，等同于先在公司层面拿个总系数，再由各部门部分系数得出，考核内容比较单一，日积月累就会形成只在自己业务视角来看各项工作。所以在科研财务一体化的进程中，其绩效考核需要打破传统绩效考核制度，不再是各个部门独立考核，对科研和财务类进行双向考核，真正的实现业务考核双联动，共同推进工作进程，提升科研管理工作质量。具体落实到科研项目内容与提供资料相匹配、科研经费与科研项目进度相匹配、科研收入与成本相匹配，加强财务审计监督、严处违规及不合理操作的惩罚力度。

3 总结

近年来，国家层面出台一系列科研方面的政策文件，其目的就是更好的激活科研人员的活力，推进科研项目的创新迭代。科研技术是企业乃至国家的重要生产力，想要科研技术不断的提升优化，单单靠执行部门是不可能完成的。企业作为一个生产主体、社会主体，其业务需要靠各个部门间团结合作才能完成。石油企业的科研财务一体化，是在办公信息一体化进程中应运而生的，把业务紧密结合的两个部门联系起来，在工作内容中实行一体化管理，增强科研、财务业务联动性，推动科研、财务的同频共振。以科研工作内容出发，将财务管理理论基础融合到科研管理当中，更好的服务于科研人员、科研项目，将国家出台的政策文件、企业推行改革举措逐步落实。

参考文献：

- [1] 韩纪郑.科研院所智慧财政管理及创新思考 [J].审计与理财,2021(15):54-55.
- [2] 张国庆.企业财务管理模型创新研究—基于财务共享视角 [J].经济管理文摘,2020,761(23):139-140.
- [3] 岑燕波.业财融合在企业集团全面预算中的运用策略浅析 [J].时代经贸,2020(17):60-61.
- [4] 满慧,柳龙华.科研院所项目经费管理问题探究 [J].中国市场, 2021,2 (8) : 103-104.