

科研院所内部控制现状分析及改进

□ 谢思纯

散裂中子源科学中心

摘要：近年来，国家对科研事业的经费投入逐年增长，随着科研经费规模的逐年增大，科研经费的腐败等问题日益突出，科研院所作为我国科研事业的重要组成部分，其自身内部控制是否做好关乎国家科研经费是否得到有效使用的重要性不言而喻。通过分析科研院所目前的内控实施情况，提出改进措施。

关键词：科研院所；内部控制；改进

一、引言

内部控制是保障组织权力规范有序、科学高效运行的有效手段，也是组织目标实现的长效保障机制。根据国家统计局、科学技术部、财政部发布的《2021年全国科技经费投入统计公告》，2021年，全国共投入研究与试验发展（R&D）经费27956.3亿元，比上年增加3563.2亿元，增长14.6%，增速比上年加快4.4个百分点；这些数据充分说明了国家对科研事业投入的力度是非常大，而作为既承担培养高素质科研人才使命又承担各类高精尖科研任务的科研院所，更是国家科研经费重点支持对象。且随着国家出台一系列“放管服”政策以对科研经费进行“松绑”，赋予了科研人员更多的经费自主使用权，如何在放和服之间进行管，如何

实现有效内部控制，不止关系到科研经费的合法合规使用，还关系到国有资产的安全完整，财务信息的真实，科研活动的效率结果等方面，其重要性不言而喻。

二、科研院所内部控制实施现状

（一）内控意识薄弱，内控制度有待完善

内部控制是单位内部为了防范经济风险，实现控制目标，而做的一系列制度完善、流程规范等活动。其中，制度完善是第一位，有了较为完善的制度，有规可依，才能实施有效内控。大部分的科研院所认为内控制度就只是财务制度，只要将财务报销条例完善就足够了。科研人员整体内控意识薄弱，认为内控是财务部的事情，在单据报销中，经常存在侥幸心理，如拆分报销以逃避入库或

者签订合同等，超预算使用课题经费，加大财务人员审核难度，而在科研人员看来，只要过了财务关，就是安全落地。就算后面审计出来不符合，也只是补充资料或者对课题进行调账处理，这反映了科研人员并没有将自身视为内控环节的一个部分，而且是关键的部分，从源头自控，提高自身的素质及风险意识。内部控制是一个单位整体的行为，必须跨部门联合行动，将科研/采购/资产/财务/科研项目管理以及人力资源甚至党办行政办等多部门流程予以规范，全流程实行内部控制。

（二）内控机构设置不合理且无发挥实质作用

根据规定，大部分科研院所都会设置内控机构，以A所为例，其内控委员会设置如表1所示，A所是一所以国家拨款为主的社会公益型科学事业单位，年预算收入超20亿，职工超过2000人，属于大型科研院所。而在这样一家如此大规模的院所中，其内控委员会的成员设置中甚至没有科研部门人员，这是在机构设置层面将科研部门排除在外，只有管理部门位列其中，而实际上，科研部门才是内控第一环节，科研部门是所有科研业务的第一参与人，而对于采购入库报销等所有流程，他们对这些是更有体验也有发言权，另外，内控是对所有部门的规范，并不只是针对科研部门。这样的设置会导致产生一种错觉，内控就是管理部门为科研部门设置的一个障碍，会直接导致科研人员无法理解更加抗拒内部控制。不利于实现全员内控及制衡，并且，即使是这样的内控机构，在很多科研院所也仅仅是为了设置而设置，

权责分工不明，没有真正发挥实质作用。

表1 A所内控委员会组成

内部控制委员会（依托单位：财务处）	
主任：	所长
副主任：	依托单位主管副所长
成员：	财务处负责人、采购办负责人、资产处负责人、科研处负责人、人资处负责人、大装置管理中心负责人、行政处负责人、技经处（对外投资）负责人、纪监审办负责人
秘书：	依托单位工作人员1人

（三）财务控制体系有待完善

大多科研院所内部片面认为内控是财务的事情，这也恰恰说明财务管理在内控中是占据了相当重要的地位，内控最重要的环节就是收支管理。但是由于科研院所的大部分的经费来源都是财政拨款，经营性收入较少，这也使得财务内控缺乏内生的压力和动力，大部分财务都是遵循传统的财务会计功能，报销审核就是根据财务报销条例进行审核。缺乏管理会计的意识及思维，也没有内生的动力让财务人员主动地对审核工作进行优化。另外，按照内控要求，财务人员应该定期轮岗，而在一些科研院所，由于人手有限或者认为轮岗麻烦，基本就是固定做一个岗位，甚至一人身兼数职，严重违反了岗位不相容原则，风险非常大。

（四）内控信息化系统薄弱

随着电子票据等无纸化票据的发展，财务审核的难度日益加大，电子发票可以重复打印，即使一些科研院所采取了强制科研人员在的发票上签字确认唯一一次报销等限制

行为，仍然不可避免重复报销行为。另外，行政事业单位人员错综复杂，且不同部门之间往来不是很密切，部门之间不了解彼此的业务工作，可能会导致有些部门资源闲置、有些部门资源分配不足的情况发生。这也是由于信息化系统的薄弱，无法从技术上对各部门资源进行整合，比如采购合同审批，大部分科研院所都只针对采购单独开放信息化系统，由采购部门人员进行审批，对合同合法性等信息进行甄别并审批，但是采购合同中涉及的付款及发票信息，其实与财务息息相关，比如部分课题预算不可采购办公设备等，但是这些采购及合同基本都不会经过财务审批，等到了财务审批环节，已经是合同签订完毕等待付款环节，为时已晚。

三、科研院所内控现状的改进措施

（一）完善内控制度，强化内控意识，营造良好内控环境

无规矩不成方圆，措施跟进，制度先行，完善内控制度是做好内部控制的第一环节。应根据各部门业务特点，梳理其中的流程漏洞并针对性进行制度建设，汇总成册在单位内部进行公示，更应明确将内控重点进行宣传培训，结合科研人员日常采购/入库/报销等活动进行仔细解读。内控是与每个人息息相关的，在一个业务流程上，前一环节的经手人如果出现违法违规之事，而后一环节经手人按照正常流程审批之，一旦出现审批上的瑕疵，后一环节的经手人也要负相应的责任。真正营造良好的内控环境，真正从底层加强内控意识，使“被动内

控”扭转为“主动内控”，而这一切都离不开内控制度的完善。

（二）健全完善内控组织架构，明确各架构中各部门责任

首先，应将科研部门纳入内控组织架构中，他们才是最根本的内控环节，良好的内控组织架构应当有顶层领导小组，又有基层工作小组。可委托第三方内控咨询公司对本单位流程进行梳理，对风险点进行精准防控。另外，应明确内控架构中各部门的责任，将全部岗位责任划分清晰，分工到人。不能再因为财务部门是内控牵头部门，而认为所有的内控事务是由财务进行把控，其他部门只是进行被动配合，或者在内控小组中投票即可。财务部门本来就是业务流程的终端，在事前预防以及过程防控中发挥作用极其有限，无法像其他部门那样走在前端，对舞弊事件进行第一时间发现及防范。对于事业单位来说，其业务层面的内部控制主要与预算业务、收支业务、政府采购业务、资产、建设项目和合同六大经济活动有关。必须将内控环节中的所有部门发动起来，将跨部门协调沟通的机制建立起来，真正做到内控一体化，全员参与，全员制衡。

（三）完善财务内控体系，建立一体化信息系统

财务内控是内部控制中的关键一环，而财务内控的重点实质上在于对科研经费的控制，也就是收支管理。强化基本的内控要求，比如：收支两条线，不相容岗位必须分离等。财务是内部控制中的关键岗位，在选任人员就应该不止注重其专业能力，更应关注其职业道德水平。事业单位的财务人员大多存在

“懒政”思维,归根到底就是没有激发的动力,主动发现错误没有奖励,还得罪人,但是按部就班,根据前人经验审核单据却“轻松”且不容易出错。所以应当建立起良好的奖惩机制,设置相应的奖励,激励财务人员对于现有业务流程的漏洞进行梳理,对于“符合”报销条例但同时又可能存在问题的报销行为进行指出并提出相应建议“堵住”制度缺口。对于不认真对待岗位责任的,也应该采取惩罚措施,这样才能真正地激发财务人员,将财务内控做到极致,做好关键的最后一环。

另外,随着科研经费体量的增大,应该运用现代技术建立起全面信息化系统,将所有业务流程包括进系统中。从本单位实际出发,对容易出现风险的环节进行重点布控,将关键流程建立起信息化系统进行控制,逐步完善。

(上接第42页)

三是财务数字化转型建设涉及面广,涵盖内容多,规划的编制将进一步推进财务数字化转型的落地实施。财务数字化建设不仅涵盖财务领域,同时将会从财务角度深入业务侧、管理层面,从目前情况来看,企业要完成财务数字化转型蓝图规划,需要完成价值链分析与管理决策点梳理、数字化场景梳理、指标体系与算法模型设计、系统架构、组织与制度配套设计等工作。

四、结语

在企业整体数字化目标下,财务需要结合自身情况,因地制宜、量体裁衣,从集团层面实现系统顶层设计,规划探索适配符合

四、结语

对于科研院所来说,内部控制是否完善关乎其整个单位业务的开展及运行,并且对于其后续取得科研经费的可持续,有着重要影响。在当前国家越来越重视科技研发工作的形势下,科研院所应牢牢把握住机会,不断加强自身内部控制,优化自身管理,强化自身水平,提高科研质量,完成好科研任务。

参考文献

- [1] 国家统计局、科学技术部、财政部《2021年全国科技经费投入统计公告》.
- [2] 孙静宜. 行政事业单位内部控制研究[J]. 当代会计, 2022(9): 46-48.
- [3] 叶莉. 事业单位内部控制探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(3): 198-199.

(本文编辑 石禹)

企业发展的数字化转型之路,努力实现财务数字化转型落地,同时每年针对数字化技术的发展和持续更新规划,将财务数字化转型规划的编制作为财务管理的中长期工作计划,指导未来企业财务数字化转型落地。

参考文献

- [1] 丁莉. 智能化时代财务数字化转型与发展[J]. 冶金财会, 2021, 40(9): 41-45.
- [2] 王颖. 浅析数字化时代下的财务一体化改革[J]. 冶金财会, 2022, 41(5): 30-33.
- [3] 高永国, 牛德才, 范合斌. 系统强化财务工作实现管理水平提升[J]. 冶金财会, 2022, 41(2): 43-44.
- [4] 陈鹏. 财务共享模式下集团型企业财务转型路径研究[J]. 冶金财会, 2022, 41(5): 19-21+24.

(本文编辑 李凌)