

探索新形势下科研单位财务管理方式

日期: 2003-03-25 作者: 孙启路 刘强 郝泽莲 阅读: 1273

探索新形势下科研单位财务管理方式

孙启路 刘强 郝泽莲

国家和省出台的科研机构改革实施方案都明确指出:技术开发类科研机构实行企业化转制,转制后要加快公司制改造步伐,建立现代企业制度。从山东省情况看,技术开发型科研单位在政府部门的大力支持下,经过多年不懈努力,经营性收入和资产已经达到了一定的规模。从今后的发展和资本运行的内在规律来看,科研单位的经营规模还将继续扩大。因此,探索新形势下科研单位财务管理方式很有必要。

一、改革科研单位现有机构设置,实行业务部制

把科研单位现在下设的中试基地、一线科室、内部服务机构改为事业部,把院总部视为集团总部,具体做法包括:

- 1、实行全院统一财务管理,对各事业部模拟设立独立帐户,实行独立核算,规定院长和各事业部主任的财务审批权限。
- 2、授予事业部主任相当于独立公司经理一样的权限。
- 3、对各事业部年度经营收入、利润、科研项目完成情况以及利润分成比例做出明确的规定,由院长与各事业部主任签定《目标责任书》。

4、院总部向事业部提供“内部资金”作为事业部的“实收资本”。各事业部彼此之间、事业部与院总部之间均通过市场关系进行协作,通过内部结算中心转帐结算。

事业部的设置可以十分灵活,根据科研单位的实际情况和各个事业部的发展与需要分有合,有增有减,这种内部机构设置方式既可以让各事业部充满活力,又能节约大量费用。实行业务部制后,事业部的各项工作都会自动围绕利润目标来进行。因此,确定利润目标是关键。笔者根据多年的实践经验认为,按以下方式确立利润目标比较可行。

事业部年度利润目标=事业部前三年平均利润×50%+(人均计划利润)×事业部人数×50%。

事业部年度利润目标一定三年不变。

二、事业部实施派驻财务总监制度

该制度主要包括以下几点:

- 1、财务总监由院长委派,向院长负责。
- 2、财务总监的工资及相关福利待遇由院总部解决。
- 3、派驻的财务总监作为事业部的员工,应全力配合该事业部主任做好日常的财务管理工作。无正当理由不得拒绝事业部主任发出的指令。

上述制度,从机制上切断了派出的财务总监与事业部之间的利益联系,使财务总监真正参与事业部日常财务工作中去,可以及时发现问题,维护院总部利益。

三、对事业部实行定期内部审计制度

院总部定期组织对事业部的审计,该项审计每年进行一次,主要审计以下两方面。

- 1、年初确定的《目标责任书》完成情况;
- 2、事业部执行院财务规章制度情况。

根据审计结论兑现对事业部的利润分成。

四、对事业部及其管理层实施激励机制

为了充分发挥事业部管理层的积极性,院总部应对事业部管理层实施有效的激励机制,该激励机制包括以下内容:

- 1、经审计事业部完成了《目标责任书》规定的各项指标,除进行利润分成外,还按实现利润的10%奖励事业部管理层,该项奖励不封顶。
- 2、经审计,事业部未完成利润目标,只进行利润分成,管理层不享受10%奖励。
- 3、经审计,事业部实际完成利润与利润目标差距较大或亏损,管理层应自动辞职。

五、在保证各事业部资金需求的前提下,由院财务统一调度资金,确保最大限度的发挥资金使用效益

资金如同企业的血液,充分发挥资金的使用效益,对科研单位来说显得尤为重要。因此,在保证各事业部资金需求的前提下,必须坚持由院财务统一调度、使用资金。

由于对各事业部设立了模拟独立帐户,实行独立核算,因此,在不影响各事业部主任资金使用的前提下,应实行资金的有偿使用,办法如下:

- 1、院财务向事业部提供的“内部资金”相当于企业的实收资本,可无偿使用。
- 2、事业部的存款按银行存款利率计息,定期结转事业部收入,事业部门的借款按银行贷款利率计息,定期结转事业部成本。

实行业务部制,大胆给事业部以责任与权限,使每个事业部都能根据院总部的要求,发挥主观创造性,出色地进行工作,可以从现有科技人员中培育出大批优秀经营管理人才。

随着国家科技体制改革的不断深化,大部分科研单位将被推向市场,参与市场竞争。如果不在内部尽快建立起适应市场经济的激励和约束机制,在激烈的市场竞争中就会败下阵来。因此,在科研单位内部探索实行“事业部”制,建立科学的内部财务管理和核算办法

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



很有意义。□(作者单位：山东省建筑科学研究院) (2002年第4期)

【目前共有0篇对该新闻的评论】 **【发表评论】**