

# Research Report on the Team of Asset Managers of the Chinese Academy of Sciences

Zonghui Guo

Bureau of Facility Support and Budget, Chinese Academy of Sciences, Beijing  
Email: zhguo@cashq.ac.cn

Received: Feb. 5<sup>th</sup>, 2018; accepted: Feb. 19<sup>th</sup>, 2018; published: Feb. 28<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

In order to understand the development status of the Chinese Academy of Sciences (CAS) asset management team and improve the asset management level of the affiliated institutions, the Bureau of Facility Support and Budget and CAS, combined with asset management training of the affiliated units, conducted a questionnaire survey and discussion on the assets management staff of the Academy. Based on the survey, the present situation of the construction of asset management team is expounded, and the problems existing in the team construction are analyzed and the policy suggestions are put forward.

## Keywords

Asset Management, Personnel, Investigation and Research

---

# 中国科学院资产管理队伍调查报告

郭宗慧

中国科学院条件保障与财务局, 北京  
Email: zhguo@cashq.ac.cn

收稿日期: 2018年2月5日; 录用日期: 2018年2月19日; 发布日期: 2018年2月28日

---

## 摘要

为进一步了解中国科学院资产管理队伍发展现状, 提高院属单位资产管理水平, 中国科学院条件保障与财务局结合院属单位资产管理培训对全院资产管理进行了问卷调查, 并进行了座谈。在此基础上, 阐述资产管理队伍建设现状, 分析队伍建设存在的问题并提出政策建议。

## 关键词

资产管理, 人员, 调查研究

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 开展资产管理队伍调查的必要性

### 1.1. 国家高度重视国有资产管理工作的

近年来, 随着国家公共财政改革的深入推进, 国有资产管理的规范性、有效性不断提高, 重要性日益凸显。近两年, 我国在财政科技改革与管理方面密集出台了一系列重大政策、举措, 涉及三权改革[1]、科研项目经费管理[2]、事业单位财务规则和科学事业单位财务制度等诸多方面。这些改革举措与中国科学院资产管理工作密切相关, 对中国科学院相关工作的开展影响巨大。随着我国经济发展进入新常态, 经济形势异常严峻, 社会对科技资金使用及其物化的国有资产管理给予高度关注。在目前财政收入呈现中低速增长新常态的背景下, “盘活存量”工作被提到非常重要的地位。自2014年以来, 李克强总理就已先后七次在其主持召开的国务院常务会议上提及要“盘活财政存量”[3], 而且相应的要求也越来越细化, 越来越迫切, 越来越严格。

### 1.2. 加强国有资产管理是中国科学院新时期建设的必然要求

加强国有资产管理是全面推进中国科学院各项事业、深入实施“率先行动”计划的重要保障和支撑。在中国科学院开展的资产清理工作中发现, 目前部分单位资产管理仍然存在资产闲置、过剩等一系列问题。特别是在当前经济形势较为严峻、国有资产管理社会敏感度较高的背景下, 合理使用、高效配置国有资产, 既是中国科学院作为中央国家单位的基本职责, 更是落实“率先行动”、实现新时期建设的必然要求, 必须要把资产管理工作放到更重要的位置考虑。

### 1.3. 审计和巡视反映的问题凸显, 资产管理工作亟需加强

从近几年来审计及巡视出现的问题来看, 采购不规范、基建项目移交不及时、出租出借不合规、以及对外投资中存在的国有资产流失等涉及资产管理的问题占到近一半。从对部分单位的调研、走访情况来看, 研究所在资产管理工作中也存在重钱轻物、重购轻管、使用效率低、闲置浪费等问题。如何管好用好国有资产是摆在我们每个单位面前的重要课题。

### 1.4. 资产管理队伍建设亟待加强

目前, 院属单位在资产管理战线上已经锻炼出了一支队伍, 大家兢兢业业、默默无闻, 取得了显著成绩, 一些工作也得到了财政部等上级部门的表彰。但还存在着领导层面不重视、机构设置不合理、人员编制不足量、业务水平不到位的情况。探索新时期资产管理队伍建设的思路、新举措, 需要摸清全院资产管理队伍情况。

## 2. 调查问卷基本情况

### 2.1. 调查目的

摸清中国科学院院属事业单位资产管理部门设置及人员构成情况。

## 2.2. 调查对象及其一般情况

调查问卷发放对象为中国科学院院属事业单位资产管理部门负责人, 包括独立设置资产管理处(室)负责人和挂靠其它处(室), 负责单位资产管理事宜的责任人。

## 2.3. 调查内容

问卷主要涉及管理机构设置(是否独立设置资产管理部门)、岗位编制、人员规模、结构(是否专职从事资产管理和政府采购事宜)、人员学历水平、管理建议等内容。

## 2.4. 调查方式

采用无记名问卷式调查。共发放问卷 114 份, 收回问卷 101 份, 其中有效问卷 96 份。

## 3. 调查结果

### 3.1. 院属单位资产管理部门设置情况

根据问卷统计, 在 96 家院属单位中, 建立有独立的资产管理部门(处室)的有 31 家, 仅占全部单位的 32.3%。剩余 65 家单位资产管理工作挂在其它处室, 以财务处居多, 还包括综合办公室、科技条件处、基建处、园区办等多个部门。还有部分单位资产管理工作由 2 个以上处室分别负责。

### 3.2. 院属单位资产管理人員情况

根据问卷统计, 中国科学院资产管理及政府采购管理人员配备严重不足。在 96 家院属单位中, 固定资产管理人員编制数为 167.7 (其中 4 家单位未设置固定资产管理岗位, 小数表示该岗位兼有其它职能, 下同), 实有人数为 180.7 人, 1.88 人/单位, 其中本科以上学历人員为 155 人, 占实有人員的 85.9%; 政府采购人員编制数为 111.2 (其中 9 家单位未设置政府采购管理岗位), 实有人数为 123.2 人, 1.28 人/单位, 其中本科以上学历人員为 113 人, 占实有人員的 91.9% (见表 1)。

## 4. 调查结果分析

### 4.1. 部分院所对资产管理工作认知存在偏差, 资产管理职能受到约束

现代科研管理由科研项目管理、财务管理、资产管理等多重要素组成, 让资产管理人員更多地参与到科研项目管理过程中、参与到研究所重大问题的研究和策划中来, 既是国家国有资产、科研经费管理

**Table 1.** Summary of the investigation of the assets management department and personnel of the institutions

**表 1.** 院属事业单位资产管理部门及人員调查汇总表

项目	数量	
调查单位总数	96	
设置有单独的资产管理部门数量	31	
负责固定资产管理工作的	编制数	167.7
	实有人数	180.7
	本科以上学历人数	155.2
负责政府采购工作的	编制数	111.2
	实有人数	123.2
	本科以上学历人数	113.2

改革的要求，也是科研管理发展的趋势。但调查结果显示，由于所领导班子对资产管理工作不够重视，对资产管理岗位设置不够规范，对资产管理人員聘用缺乏长远考虑，现有资产管理人員主要局限于日常管理工作，难以履行辅助决策职能，研究所在资产管理上存在严重缺位。

#### 4.2. 资产管理缺乏顶层设计，部门间协同不足

财政部于2014年设置资产管理司，将各业务司的资产管理职能予以统一，这是国有资产管理模式改革的重要信号。在调查中发现，各研究所目前资产管理模式陈旧，部门间缺乏协同，严重制约了资产管理效率和效果。以无形资产管理为例，根据财政部最新会计制度，无形资产需按规定记入资产帐，这就涉及知识产权、财务、资产等多部门协同工作。在实际工作中，由于上述部门通常由不同领导分管，导致工作推诿现象时有发生。

#### 4.3. 资产管理岗位配置不够合理，资产管理团队建设滞后

多数研究所资产管理岗位配置不足，单一人员同时负责固定资产管理、政府采购预算编制、政府采购执行等，导致大型设备采购一人负责制，工作强度极大，同时由于全流程缺乏监督与检查，极易产生暗箱操作、收受回扣、国有资产流失等风险。

#### 4.4. 对资产管理人員的有效培训缺乏，资产管理专业化程度不足

资产管理工作政策性强，需不断自我学习、加强对新政策、新规定的理解，结合实际工作反复摸索方能胜任。当前尚无针对中国科学院资产管理工作新員工的上岗班，新員工主要靠老員工的言传身教和实际工作慢慢成长，且由于资产管理人員通常来自于所外单位，与研究所科研日常业务距离较远，对于适应岗位存在诸多困难。

#### 4.5. 资产管理人員职业发展空间有限，团队凝聚力、稳定性不强

资产管理人員争取固定编制较困难。大部分单位将固定编制留给科研人員，造成新聘资产管理人員很难进入事业编制，不利于年轻人安心工作，也很难引进、稳定高层次资产管理人才。造成了人才大量流失，不利于资产管理人員队伍的稳定。分析表明，薪酬待遇、发展空间、工作环境是大部分人离职的主要原因。

#### 4.6. 个别单位政府采购工作的法律意识淡薄，依法履行采购行为能力较差

近几年来，中国科学院政府采购依法采购的意识普遍增强，采购行为不断规范，从事政府采购人員的专业素质和知识结构也逐步改善，业务技能和操作水平不断提高。但是也要清醒地认识到，我们的工作与建立完善的政府采购制度的要求还有不小的差距，一些深层次的矛盾开始显现，突出的是：仍然有一些单位对政府采购认识不到位，存有抵触情绪，有的甚至规避和干预政府采购活动；单位政府采购内控制度体系尚不健全，具体操作规程规定还不严密；一些法律规定的采购项目还未纳入政府采购管理范围，做不到应采尽采；操作执行环节还存在不规范问题等。

### 5. 意见建议

从调研情况来看，中国科学院资产管理水平还有较大提升的空间，应从创新体制机制、加强区域协同、完善绩效考评、提升人員素质四个方面入手，采取一系列措施切实加强资产管理人員队伍建设。

#### 5.1. 创新管理机制，提升资产管理专业水平

从宏观角度探索、创新单位财务管理模式，研究资产管理与预算管理相结合的新体制。将存量资产

使用情况作为资源配置的前置条件，促使院属单位加强资产管理工作。有利于各单位摸清家底，避免国有资产闲置，提高预算编制水平，最大程度发挥国有资产效益。建立主要领导把关、分管领导负责的国有资产监督体制，建立独立的资产管理处室，以资产管理的视角为加强研究所科研管理、内部控制献言献策，推动研究所资产管理向专业化、深入化发展。

## 5.2. 开展区域协同，以点带面形成工作网络

以分院为中心，建立资产管理区域联络网。以点带面形成管理网格，便于进行业务培训和工作布置。在分院设置资产管理联络岗位，定期对所属研究所的资产管理情况进行抽查，检查国家和院政策落实情况，及时解决相关困难。对于发现的重大问题苗头，及时上报院资产监管部门，避免重大国有资产流失风险。选取资产管理执行较好的单位，开展经验交流和案例培训。

## 5.3. 完善用人机制，合理配备资产管理人，建立绩效考评制度

院属单位应加强对资产管理人管理和关注，通过顶层设计、统一规划，真正将资产管理队伍建设作为研究所的重点工作来抓。具体做法是：1) 通过合理设置资产管理岗位，将资产管理与采购业务分离，旨在保持资产管理的客观、独立和公正性；2) 建立科学的、符合单位资产管理人工作特性和岗位特点的绩效考评制度，将工作能力、工作业绩、服务质量等作为资产管理人绩效考核的主要内容；3) 建立相应的激励机制，评选优秀资产管理人，给予一定奖励；4) 建立中科院资产管理人信用评价系统，共享共用，并以此作为资产管理人单位间调动聘用、激励和处罚的依据。

## 5.4. 进一步完善培训机制，提升培训效果

院及研究所应采用讲座、网络学习、论坛交流等多种形式，加强业务知识、岗位技能、继续教育、职业素养等各方面培训，及时更新知识，防止知识和观念的老化，建设学习型的资产管理人队伍。其具体方法是：1) 要拓宽专业培训和综合技能培训范围，在院层面要针对全院各类业务资产管理人定期分批次开展与日常工作相关的制度、政策、规范、管理办法以及 ARP 系统方面的统一培训，在各单位应按业务类别开展专业培训。2) 要定期组织业务知识竞赛、技能操作比赛等活动，将业务培训融入到竞赛项目中，调动资产管理人的学习积极性和活学活用的能力。3) 要组成资产管理方面的专家队伍。组建全院资产管理专家库，成立课题研究小组。充分发挥专家的力量，为全院的资产管理工作献计献策。

## 5.5. 规划资产管理人职业生涯，打造良好团队文化氛围

引导资产管理人进行自身职业生涯规划是稳定单位资产管理人队伍、促进队伍建设及个人自我提升的内在驱动力。各单位应关注资产管理人的职业设计和发展，让每一位人员都能够看到自己的职业前景，提高工作积极性。同时，单位应强化对资产管理人的人文关怀，除了创造一个良好和谐的工作环境外，还应多关注资产管理人的心理健康，优秀的部门文化是员工的精神薪酬。

## 参考文献 (References)

- [1] 财政部、科技部、国家知识产权局《关于开展深化中央级事业单位科技成果使用、处置和收益管理改革试点的通知》(财教[2014]233号).
- [2] 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》(中办发[2016]50号).
- [3] 中国新闻网. 七提盘活财政存量资金, 李克强为何重视没花完的钱? [EB/OL]. <http://www.chinanews.com/gn/2015/04-01/7177644.shtml>, 2015-04-01.

**知网检索的两种方式：**

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2160-7311，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)