

The Full-cycle Management of Scientific Research Funds Based on the Integration of Industry and Finance

Liang Yin Ye Zhang

North China Vehicle Research Institute, Beijing, 100043, China

Abstract

In the context of scientific and technological innovation-driven development, the number of scientific research projects of the institute continues to increase, but it faces outstanding problems such as extensive fund management, disconnection between industry and finance, large deviation of budget implementation, and untimely information transmission, which seriously restricts scientific and technological innovation and high-quality development. In order to fulfill the core mission and enhance market competitiveness, this paper is guided by the concept of industry and finance integration, and constructs a full-cycle closed-loop management model of scientific research funds from the aspects of job adjustment, information construction, talent training, front-end intervention, process control and system improvement. Practice shows that this model effectively improves the efficiency and management level of fund use, and provides strong support for the scientific and technological innovation and sustainable development of the institute.

Keywords

integration of industry and finance; scientific research funds; full-cycle management; institute

基于业财融合的科研经费全周期管理

殷亮 张晔

中国北方车辆研究所, 中国·北京 100043

摘要

在科技创新驱动发展背景下, 研究所科研项目持续增多, 但面临经费管理粗放、业财脱节、预算执行偏差大、信息传递不及时等突出问题, 严重制约科技创新与高质量发展。为履行核心使命、提升市场竞争力, 本文以业财融合理念为指引, 从岗位调整、信息化建设、人才培养、前端介入、过程管控及制度完善等方面, 构建科研经费全周期闭环管理模式。实践表明, 该模式有效提升了经费使用效益与管理水平, 为研究所科技创新和可持续发展提供有力支撑。

关键词

业财融合; 科研经费; 全周期管理; 研究所

1 引言

在科技创新驱动发展的新形势下, 科研经费作为研究所开展科研活动的核心保障, 其管理水平直接关系到科技创新能力提升、核心使命履行及可持续发展。当前, 研究所科研项目逐年增多, 却面临经费管理粗放、申报成本构成不合理、信息传递不及时、业财脱节、预算执行偏差较大等突出问题, 制约了科研经费使用效益和管理质量的提升。为紧跟集团公司发展步伐, 优化资源配置, 加速财务转型, 推动研究所高质量发展, 亟需创新科研经费管理模式。基于此, 本文立足业财融合理念, 探索科研经费全周期管理路径, 通过多维度举措实现业务与财务深度融合, 规范经费管理流程, 提升经费管控能力, 为研究所科研工作有序开展提供保障,

进而引出下文对业财融合内涵、实施背景、主要做法及实施启示的详细阐述。

2 业财融合的内涵

业财融合, 融的是理念与思想, 让财务人员与业务人员进行更多的交流, 达到思想的同频共振; 合的是数据与流程, 让业务与财务之间的流程更加顺畅, 业务与财务数据共享共通, 为业务问题的解决提供强有力的支撑。

从业务部门来说, 在业务开展的全过程, 要有经营思维和风险意识, 要清晰地认识到业务开展需要为企业创造价值 and 利润, 控制和规避风险, 减少损失。

从财务部门来说, 要深入业务活动, 特别是对财务管理前移到业务前端, 通过对数据的预测和分析, 反馈给业务部门及决策层, 使企业的管理决策更加科学; 同时, 通过把握业务流程的关键控制点和潜在风险点, 并实施有针对性的改进, 降低运营风险。

【作者简介】殷亮(1982-), 女, 中国山西朔州人, 本科, 高级会计师, 从事财务会计研究。

核心是事前规划，事中控制，事后评估，形成一个有效的闭环管理。关键在于把握业务流程的关键控制点，并参与其中提供支持。

3 实施背景

3.1 创新管理模式，更好地履行责任需要

为了更好地履行核心使命，研究所必须紧跟集团公司发展步伐，克服科研经费管理粗放短板，不断提升科研经费管理水平，优化资源配置，更有效地支撑科技创新能力。

3.2 提高市场竞争力，实现研究所可持续发展的需要

面对新形势、新挑战，研究所必须优化创新科研经费管理模式和手段，规范和加强科研经费管理，提升科研经费使用质量，为研究所可持续发展奠定良好的基础。

3.3 加速财务转型，推动研究所高质量发展的需要

面对科研项目逐年增多，经费申报成本构成不合理，信息传递不及时，业务和财务脱节、预算执行偏差较大等问题，必须加强对科研经费管理和监督，并且贯穿于科研经费管理的始终，从项目竞标、立项、实施到验收或审计的全过程都必须要有专业财务人员参与，实施科研经费管理由事后管理转变为事前、事中、事后全过程管理已迫在眉睫。只有建立全面、系统、规范的科研经费管理模式，助推业务与财务深度融合，才能高效、准确地整合与分析数据，为研究所科研决策提供依据，推动研究所高质量发展。

4 主要内容和做法

基于业财融合的科研经费全周期管理，以业财融合理念为指导，以信息化系统为手段，以组织、人力、资金及制度为保障，着力于科研经费的全周期管理。

4.1 调整财务岗位设置，助推业财深度融合

研究所采取财务业务下沉技术部工作模式，为各技术部配置财务专员提供财务支撑，协助技术部深入开展科研经费管理、成本价格管理、技术部独立核算等与技术部紧密相关的财务工作。通过持续开展财务专员业务培训，快速提升财务专员的业务素质与业财融合能力。通过定期开展技术交流、汇报研讨和多维度考核评价，推动财务专员主动对接技术部开展相关工作，促进业财深度融合。

4.2 利用信息化管理工具，提升业财融合水平

研究所自2021年开展“业财融合综合管控平台”建设工作，将报销相关制度、流程及记账规则全部嵌入信息系统，建设以预算管理、费用报销、会计核算、资金管理为主线的一体化财务管理信息系统，同时拓展科研经费、成本管理、纳税管理、财务分析等管理模块等信息化功能。在此基础上，开展财务管理信息系统与合同管理、ERP系统、OA系统等管理信息系统的集成应用和数据共享，有效集成、分享各类信息资源，实现财务管理信息系统由核算平台向管理支撑平台转型。自系统上线后，所有的费用报销和付款业务均由业务人员在业财融合综合管控平台提交业务单据，财务人员按

照研究所制度严格审批，对于不符合要求的单据予以驳回，对于符合规定的单据各级领导审批通过，最终财务人员受理后系统会自动生成会计凭证，业务人员可以通过系统对报销和付款情况进行实时跟踪查询。研究所利用信息化手段，在费用报销环节通过全面预算和资金计划等实现对科研经费严格管控，实现了“关口前移”，确保科研经费安全和有效使用，提升经费核算和业财融合水平。

4.3 加强人才队伍建设，提升全员科研经费管控能力

定期开展项目经费管理制度宣贯和专题培训，持续提升财务人员和科研人员经费管理专业能力，强化科研人员经费管理和成本管理意识。例如：邀请外部财务专家或本单位财务骨干人员举办经费管理专题培训，鼓励参与经费管理的相关人员参加外部培训，推荐财务人员参加军方组织的财务验收工作等多渠道方式提升全员科研经费管控能力。

4.4 加强前端介入力度，提高科研经费申报合理性

研究所科研经费申报工作主要由技术部门负责。在以前，项目负责人从不就科研经费申报事宜与财务人员沟通，编报存在“拍脑袋”的情况，由于缺乏对国家相关制度的认知，科研预算编制不科学、不合理，严重影响科研项目经费执行和财务验收工作。研究所通过强制手段，增强项目负责人主动与财务专员沟通预算编制事宜的意识。财务专员为项目团队提供了财务专业化强有力的服务支撑，通过与技术人员的沟通，财务专员了解项目的研制任务和研制策划，结合相关经费文件积极配合开展分析和估算工作，为技术部提供合理申报数据建议。由于有财务专员的参与和严格把关，增强了科研预算编制的科学性和合理性，确保足额争取项目经费。

4.5 强化过程管控，提高科研经费管理效益

4.5.1 夯实费用归集基础工作，提高科研经费核算准确率

项目经费分类较多，各归口部门的经费管理要求各有差异，为了准确归集项目成本，避免出现多计、漏计成本、成本归集不准确、成本串项等核算问题，财务专员需要准确掌握科研经费管理相关文件计价标准和范围，通过项目验收和审计发现的核算问题，不断总结经验，提升专业能力。

4.5.2 加强经费使用动态监控，减少科研经费预算执行偏差

项目立项后，要求技术部门及时开展全周期策划，将年度科研预算与全周期经费策划方案、年度科研项目研制计划紧密结合，提高科研支出预算编报准确性、合理性。强化军工科研经费执行过程管控，建立经费预警机制。财务专员按照项目全周期策划结合当年科研支出预算申报情况，对科研项目经费的使用情况进行及时跟踪、分析反馈和纠偏，督促技术部根据项目研制进度及时开展合同签订及费用结算等工作，努力实现经费执行与研制任务进度相匹配。建立问题整改反馈机制，当经费执行出现异常情况，及时通知科研

主管和项目负责人，立即组织专题讨论会，分析问题根源共同协商整改措施，随后财务专员跟踪整改落实情况，确保整改到位，提高了经费预算执行率。

4.5.3 组织经费自查整改工作，降低经费审减风险

根据年度结题项目审计与验收工作计划，财务专员提前组织技术部门开展经费使用情况自查整改工作，对于某领域项目，财务专员与技术人员对照项目任务书，逐笔研究讨论经费支出是否合理合规，存在不合理支出，汇总后商技术部负责人、财务管理部门及科研管理部门提出整改措施，保证报审经费全部合理合规，降低审减风险，确保项目顺利通过审计和财务验收。

4.6 建立健全制度体系，形成科研经费管理长效机制

4.6.1 完善核心管理制度，筑牢经费管理根基

结合研究所科研项目类型、经费来源及管理痛点，出台《科研经费经济性实施细则》《科研经费使用管理办法》等核心制度，明确科研经费申报、审批、使用、核算、验收等各环节的操作标准、责任主体及违规处理办法，细化经费开支范围、计价标准，杜绝经费使用不规范、核算不精准等问题，确保制度贴合实际、可落地、可执行。

4.6.2 强化制度协同衔接，打破部门管理壁垒

加强财务部门与科研管理部门的协同，将财务管理与科研项目管理深度衔接，整合科研项目立项、实施、验收与经费管理全流程要求，明确科研管理部门、财务部门、技术部门及项目负责人的职责分工，形成“分工明确、协同高效、权责对等”的管理格局，避免出现职责交叉、管理缺位等情况，确保科研经费管理各环节无缝衔接。

4.6.3 健全落地保障机制，强化制度执行力度

建立制度宣贯、执行监督与动态优化机制，定期组织全员学习科研经费相关制度，确保科研人员、财务人员熟练掌握制度要求；常态化开展制度执行情况检查，及时发现并纠正制度执行过程中的偏差；根据国家政策调整、科研工作发展及管理实践反馈，适时修订完善相关制度，确保制度始终适应科研经费管理新形势、新要求，真正形成“有制度可依、有制度必依、执制度必严、违制度必究”的长效管理机制。

5 实施启示

5.1 充分利用信息化工具

信息化是实现业财融合、提升科研经费管理效率的重要支撑。通过系统嵌入规则、自动预警、动态监控，能把经费管控“关口前移”，减少人为差错与合规风险，让财务管理从事后核算转向事前预测、事中控制，全面提升经费管

理的标准化、精细化与智能化水平。

5.2 业财融合是双向融合

业财融合并非财务单向融入业务，而是业务与财务的双向奔赴、协同共进。只有双方目标一致、信息互通、权责共担，才能真正打通部门壁垒，实现业务流、资金流、数据流三流合一，让经费管理服务于科研创新，而非成为业务开展的障碍。

5.3 用好考核指挥棒

科学的考核评价是推动业财融合落地的有效保障。通过正向激励与约束机制并重，强化考核结果运用，引导全员重视经费管理、主动规范操作，形成“人人关心经费、人人重视效益”的良好氛围，为全周期管理长效运行提供动力支撑。

5.4 要在沟通上下功夫

顺畅高效的沟通是业财融合的基础。财务与科研人员专业背景不同、关注点各异，易出现理解偏差、协同不畅。建立常态化沟通机制，定期研讨、及时对接、协同解决问题，才能减少误解、提升效率，让业财融合更顺畅、更落地。

综上，科研经费全周期管理是研究所提升科研管理效能、推动高质量发展的关键举措，业财融合则为其提供了核心支撑与路径指引。本文通过明确业财融合理念内涵、分析实施背景，系统阐述了岗位下沉、信息化建设、人才培养、前端介入、过程管控及制度完善等多维度实践做法，有效破解了科研经费管理粗放、业财脱节、预算执行偏差大、合规风险偏高等突出问题。实践证明，唯有坚持业财双向融合，强化全流程闭环管控，完善制度体系保障，依托信息化工具提质增效，重视沟通协同与考核激励，才能真正实现科研经费规范、安全、高效、合规使用，最大限度提升经费使用效益。未来，研究所将持续深化业财融合成效，固化成熟管理经验，优化管理流程与运行机制，不断提升科研经费治理能力，为科技创新注入持久动力，有力支撑研究所核心使命履行与长期可持续发展。

参考文献

- [1] 袁怡增.业财融合下的研发课题经费全周期管理实践研究[J]. 2025(23):82-84.
- [2] 孙淑娅,国长青,王亚群,等.基于业财融合的科研经费管理模式创新研究[J].齐鲁珠坛, 2017(5):4.
- [3] 周小花.业财融合下科研经费管理的探索与研究——以江西交通××技术学院为例[J].纳税, 2021(31):100-101.
- [4] 余莎.业财融合视角下高校科研经费管理优化研究[J]. 2025.