

军工科研院所实施业财融合管理模式的思考

张晓辉

(中国航发北京航空材料研究院 北京市 海淀区 100095)

10.12238/jpm.v3i1.4585

[摘要]随着经济发展由高速增长阶段向高质量发展阶段转变,科研项目经营环境更加复杂,不仅要改革创新、调整发展模式,还要在管理上下功夫,从管理中提质量、见效益。此时,业财融合模式应运而生。业财融合成为新形势下将业务工作和财务工作融合管理的模式。业财融合即将财务管理与业务工作相融合,财务工作不再局限于核算与监督,而是将工作延展至全业务流程,结合科研院所目标与业务,发挥财务有效配置资源的作用,加强内部控制,实现精益化管理。为充分发挥财务在项目中的职能,开展业财融合势在必行。本文结合军工科研院所科研项目管理现状与存在的问题,针对业财融合管理模式的特点,探讨优化业财融合管理模式,使其能够在科研项目管理中充分发挥优势,助推科研项目健康发展。

[关键词]军工科研院所; 科研项目管理; 财务管理; 业财融合; 管理模式;

在国家整体宏观背景下,对有关科研项目管理提出更高的要求。要求有关科研单位在经济发展中要逐步转型升级,由过去传统的核算模式向财务部门与项目部门融合管理方向发展。业财融合不仅可以使项目数据信息和财务资金情况可以即时共享,使财务业务与项目管理高度融洽,还可以在企业资源一定的条件下优化业务流程和资源配置,进一步推动业务发展。

一、对科研院所业财融合涵义的理解

财务活动与业务活动是科研院所经营管理中最重要的两项内容,随着经济发展环境的变化,业务与财务活动之间的联系更加紧密,科研院所必须运用各种信息技术,建立系统化的管理系统,促进业务与财务的深度融合,加强业财融合一体化建设,为科研院所的价值创造提供支持。业财融合就是在价值目标指导下,科研院所的业务与财务部门利用信息技术与信息化手段,通过共享信息流、资金流、业务流等数据源,做出的一系列管理活动。财务活动伴随着业务活动的开展而发生,因此,科研院所可以将两者有效融合在一起,从不同层面入手,优化管理流程,实现价值再造,为科研院所发展创造更大社会价值。在业财融合中,开展科研项目业务是发展基础,创新管理是创新管理方法与模式,落实科研院所发展战略,促进科研院所战略转型是目的。

二、科研院所创新业财融合管理模式的重大意义

(一) 提质增效的基本需求

科研院所的对于科研项目设计生产实行成本管控至关重要。要保障科研院所高质量运行,提升科研院所管理运行效率,业财融合是有效的方法之一。科研工作的主要目的是满足社会发展的需求,让研发的产品能够盈利,为社会创造价值。在开

展科研项目时,业务部门围绕项目的生命周期,财务部门围绕项目价值周期,共同探索项目管控模式,从源头优化资源配置,为提质增效起到促进作用。

(二) 项目精细化管理的迫切需求

实施科研项目精细化管理,可以使项目成本归集更准确,让资金得到更高效的利用。在传统模式下,科研项目的经费预算编制粗犷,业务人员不理解预算概念,财务人员不了解项目构成,导致项目成果缺乏量化标准,存在不匹配情形,最终影响验收工作。具体体现在部分项目超垫支金额大,部分项目预算执行率低。

(三) 财务转型的内在要求

随着市场经济迅速发展,传统意义上的财务管理方法已经无法满足企业的财务管理要求,财务管理方式转型升级势在必行。构建业财融合体系,不仅可以改变业务部门和财务部门相分离的状态,让各部门之间彼此深入了解,还可以助推财务管理与项目管理的转型升级,共同为企业创造更大的价值。

三、科研院所实施业财融合管理模式必须具备的条件分析

(一) 全面细化项目预算分解

财务管理对成本和效益问题比较重视,在项目实施前,需要进行概算及预算。在编制项目预算时,项目预算的细化程度与项目构成是紧密联系的,预算编制越单一、越小,就越容易执行,人为因素调整因素也越小。随着预算分解的进一步细化,财务人员因不能深入了解项目的具体构成,也无法进行精准衡量,就无法分解出合理的预算。涉及项目的具体专业细节,就需要业务部门的介入,引导财务人员根据项目构成进行预算分解细化。在预算分解过程中,需要根据成本费用的构成进行归

集,具体项目预算需要细化到什么程度,这就要求财务人员介入业务中,实现项目预算编制的科学合理。此外,科研项目的财务管理人员应树立全面预算管理意识,促进业务部门与财务部门有效沟通,进一步提高企业资金运用效率。

(二) 构建平台,强化项目队伍建设

成立项目团队,项目团队是构建业财融合体系的重要保障,项目团队人员要对业财融合的工作目标有更加清晰的认识和明确,只有这样才能实现共赢。为了提高财务人员和业务人员的协作能力,取得良好的合作效果,科研院所要加大对其的培训力度,让彼此之间更了解对方的知识,努力培养复合型人才,构建一支专业从事业财融合的工作团队。此外,科研院所还要帮助财务人员和业务人员树立正确的大数据、社会化等工作思维,有效保障项目团队人员能够更快地适应全新的工作,这是推进财务管理转型升级的重要条件之一。

(三) 准确归集项目收支,促进科研项目发展

财务管理具有决策和监督职能,业财融合可以帮助其更好地发挥作用。业财融合可以让财务管理人员深入业务,了解企业各个生产环节,及时准确地捕获项目中有关财务信息,使预算工作更细化、核算工作更精确、财务分析有支撑,确保整个项目管理更规范。科研项目实施过程中,根据项目预计收支状况做好合理的规划,调配各项资源,并对其实施过程进行监督,确保每一笔科研经费都能够被高效运用。在执行过程中,若发现项目执行偏离,能够及时控制、扭转,重新规划,充分发挥业务活动和财务管理的价值。

(四) 增强业务人员的成本管控意识

通过业财融合体系可以实现财务管理与业务活动的有效衔接,打通企业部门间的壁垒,增强业务人员的成本管控意识。业务中不仅要了解到项目生命周期各个环节的材料耗费、资金耗费、人力耗费等是必须发生的事项,逐渐树立起成本意识,认识到每个环节每笔支出都必须从严管控,逐步树立起从成本是设计出来的思想,在做好项目的同时,还要考虑技术与经济成本协同,从而提升项目的整体收益。

四、业财融合管理模式推广中面临的问题分析

(一) 业财融合管理的思想意识不强

首先,管理高层容易忽视财务管理的职能,对财务部门的重视不够,财务部门往往处在边缘位置。其次,由于长期形成的传统核算模式,财务工作者已习惯处于被动角色,缺少管理和业务思维,欠缺财务转型的意识。第三,业务工作者关注的重点往往是本部门具体业务的处理和经济指标的完成,和财务部门的交集只停留在对单据报销的一些制度的了解上,对财务管理概念不清、意识不强。

(二) 业财融合系统缺乏有效的管理模式

利用业财融合管理可以更好地促进财务管理职能的发挥。但是,目前工作中往往实施碎片式管理。在这过程中,财务部门主要负责具体工作的落实,面临孤军奋战的局面。业财融合的管理模式没有对单位的战略目标及整体的经济运行进行全盘考虑,缺少有目的、有计划、有重点、有保障的多部门协调合作的系统化实施方案,造成管理工作开展难、效率低、作用小。

(三) 信息互通存在障碍

在传统的财务管理模式中,财务部门通常利用已经形成的财务数据进行分析和提出管理建议,属于后期管理,对前期各部门业务工作的规划和中期数据执行的掌握仍处于空白状态。财务部门不主动问、业务部门也不主动说的现状阻碍了信息的传递。同时,综合信息管理系统的不完善削弱了有价值信息的可利用性。信息的滞后使管理工作失去了应有的效果。

五、军工科研院所科研项目实行业财融合管理模式思考

(一) 加强管理意识的培养。企业发展靠经济业务量的不断突破,同时更需要将有效的管理方法运用到经济业务各环节中,进一步推进经济业务运行的规范化、程序化,实现最终的效益突破。因此,要加强对全员管理意识的培养。单位领导层要高度重视管理工作,将有效管理与实现价值最大化和单位健康持续发展有机结合。同时,财务工作者要具备财务与业务多角度思维方式,提高拓展业务知识的紧迫性。业务工作者也要有意识地将财务理念融入业务工作,使业务发展与资金使用效益相结合,逐步形成上下协调、部门联动的业财融合管理理念。

(二) 建立系统的业财融合管理模式

有效的业财融合管理模式通常以全面预算绩效管理为主线,以信息管理系统为基础,以项目小组管理方式为依托,将内部控制工作嵌入整个流程,使财务工作充分融入以上各环节,构建一套相辅相成的管理框架。

1. 以全面预算绩效引入业财融合

全面预算绩效管理是在全面预算管理基础上,更加注重预算结果的效益实现程度。全员参与、全面覆盖、全程跟踪,将财务与业务工作紧密相连,为实行业财融合创造良好的管理环境。

①全面预算编制。预算编制以业务为先导,以财务为协同。管理层根据内外部环境制定单位战略规划,确定预算年度的工作重点和目标,从源头上提高预算编制的科学性和精准性。

②全面预算执行。预算执行需要全员根据自身岗位职责及目标共同进行。财务部门在对预算执行进行监督、分析、调整的过程中,必须以完善的综合信息系统为基础,在财务与业务及管理信息共享的前提下,做好预算执行的事中监控。以业财融合理念为主导,深入了解业务运行规律,加强预算对业务的

指导。

③全面预算绩效考核。绩效目标的设定要以战略目标为统领,将绩效理念和方法深度融入预算编制、执行、监督的全过程,构建绩效管理闭环系统。

2.以项目管理推动业财融合

以项目管理运作方式从单位整体运行的角度开展业财融合管理,具体实施步骤:

①成立项目小组。根据不同项目特征选拔经验丰富的人员担任组长,主要负责项目总体把关和组织协调工作。组员由业务部门和财务部门员工共同组成,负责项目具体工作的落实。

②项目运行。从项目计划审批到具体实施方案以及最终要实现的目标,都需要项目小组成员共同研究决定。彻底打破知识壁垒,使业务和财务充分融合。采用这种方法,财务工作者会对项目运行程序有更直观的认识,对运行的相关技术信息有更全面的了解。根据掌握的业务工作特点,财务工作者要将全面预算、内部控制、绩效考核等管理方法与项目相结合,发挥监督管理职能,确保项目预期目标的实现。

③进一步加强项目全生命周期过程管理

业务部门和财务部门仍处于互相分离的状态,财务部门对项目的进度无法预判,无法完全做到对项目全程进行监管。实施业财融合管理,财务人员对项目构成及完整的全生命周期进行研究,通过不断的研究、实践、总结,努力做到项目过程的有效监控,预防管理风险。

④项目考评及总结。项目完成后,由负责绩效考评的相关机构将实现的目标值与前期的预算指标进行对比分析,按财务指标和非财务指标进行考评。财务指标一般通过最终的财务数据确定,非财务指标要从项目的整体运行角度出发,对组织协调、技术创新、客户满意度、社会影响等方面进行全面考评。按照考评结果,结合小组成员绩效目标的完成给予奖励。项目小组在考评结束后应既要肯定成绩,又要分析问题的症结所在,为以后的工作开展积累经验。

3.持续优化财务信息化建设

信息技术在各行各业的运用也推动了国家经济的进一步发展,信息资源对于现代科研院所来说是发展的重要因素。毫不夸张地说,获取准确全面的信息是科研院所在市场竞争中取得优势的必要条件。所以当下,不仅是顺应时代潮流,更重要的是推进财务信息化建设是科研院所高速发展的重要前提,科研院所应根据实际情况,对财务信息化建设进行合理的规划,有步骤地实施财务信息化建设,实现信息基础统一、财务数据共享,为促进项目管理建设提供方便、快捷的平台。

4.充分发挥部门协同效应,尽力避面管理盲区

由于科研院所专业的特性,业务部门和财务部门在开展各

自工作中存在很大的差异,彼此对对方的工作内容、工作形式了解得不够。导致部门之间不能相互配合、相互理解,在一些问题上未能达成共识。因此,财务部门和业务部门还需以项目价值最大化为出发点,定位科研院所项目需求、成本控制等日常管理流程,深入科研院所的每个板块,实现信息共享,发挥部门间的协同效应。最终达到业务流程优化、降低成本费用,有效地推动科研项目的进行。

5.持续完善科研院所综合管理体系建设

综合管理体系是关系到科研院所能否健康、持续发展的重要保障。近年来,各科研院所虽然越来越重视规范运行管理,需要发挥监督管理的职能显得尤其重要,但多数科研院所缺乏全面完善的经营管理体制,在组织结构、职能划分等方面仍存在管理盲点,导致存在监督管理盲区。在后续的综合管理体系建设中还需不断提升和改进。

6.打造高水平的财务管理团队

加强对财务人员职业技能的培训,提高会计行业的入门门槛,打造一支高质量、高水准的财务管理队伍,这样才能够有效提升科研院所业财融合工作的效率;定期组织财务管理人员参加进修,不仅要更新本专业知识结构,还要接受新技术的培训,打造出既懂管理又懂技术的复合型人才,以实施业财融合为出发点,全面提升财务管理人员的综合水平。

四、结语

在不断发展的市场经济环境下,业财融合模式是科研项目管理工作取得成就的必然选择。在实际应用过程中,科研院所仍然存在经营管理理念滞后、信息化水平较低等问题。导致信息共享难度大以及各部门难以互相理解,使科研项目进展缓慢。为此,需要不断创新会计理念与方法,促进财务会计向管理会计转型升级,完善信息交流平台,消除业务部门与财务部门之间的障碍,使业务部门与财务部门能够相互了解,能够一体化推进科研项目管理健康发展。

【参考文献】

[1]国有企业业财融合问题及应对举措[J].李惠.中国市场.2020(36):76-77

[2]国有企业业财融合存在的问题与对策研究[J].郭明洁.中国集体经济.2020(30):53-54

姓名:王德健 性别:男 民族:汉 出生年月:1983.11.1
籍贯:江苏六合 学历:硕士

职称:高级工程师 研究方向:工程造价

所在地区:江苏省南京市玄武区新街口街道