

## 浅谈业财融合在军工科研院所的实施路径

汤佳丽

中国电子科技集团公司第十六研究所 安徽合肥

**【摘要】**在外部局势复杂多变、美西方遏制打压持续升级的背景下，军工科研院所作为国家战略科技力量的核心载体，亟需通过业财融合提升核心竞争力与治理现代化水平。业财融合作为现代管理理念的创新实践，是军工科研院所落实强军兴军战略、提升科技创新效能的关键路径。当前，军工科研院所推进业财融合面临观念认知局限、预算管理粗放、信息系统割裂、考核机制缺失及复合型人才匮乏等挑战。基于此，本文提出通过重塑财务战略定位、强化预算刚性约束、构建一体化信息平台、完善融合考核体系、组建矩阵式项目团队等机制创新举措，打破业务与财务的管理壁垒，构建以科研项目全生命周期管理为核心、信息化平台为支撑的协同管理体系，实现战略目标、资源配置、风险防控的深度整合，为建设世界一流企业提供核心驱动力。

**【关键词】**军工科研院所；业财融合；实施路径

**【收稿日期】**2025 年 7 月 14 日 **【出刊日期】**2025 年 8 月 23 日 **【DOI】**10.12208/j.jmba.20250037

### A brief discussion on the implementation path of integrating business and finance in military research institutes

Jiali Tang

*The 16th Research of China Electronics Technology Group Corporation, Hefei, Anhui*

**【Abstract】**Against the backdrop of a complex and volatile external situation and the continuous escalation of containment and suppression by the United States and the West, military research institutes, as the core carriers of the country's strategic scientific and technological forces, urgently need to enhance their core competitiveness and modernization of governance through the integration of business and finance. The integration of business and finance, as an innovative practice of modern management concepts, is a key path for military research institutes to implement the strategy of strengthening and rejuvenating the military and enhance the efficiency of scientific and technological innovation. At present, military research institutes are confronted with challenges such as limited concepts and cognition, rough budget management, fragmented information systems, lack of assessment mechanisms, and shortage of compound talents in promoting the integration of business and finance. Based on this, this paper proposes to break down the management barriers between business and finance through innovative mechanism measures such as reshaping the financial strategic positioning, strengthening the rigid budget constraints, building an integrated information platform, improving the integrated assessment system, and forming a matrix project team, and to construct a collaborative management system with the full life cycle management of scientific research projects as the core and an information platform as the support. Achieve a deep integration of strategic goals, resource allocation and risk prevention and control to provide the core driving force for building a world-class enterprise.

**【Keywords】**Military research institutes; Integration of business and finance; Implementation paths

## 1 前言

随着国际局势不确定性显著增加,美西方对我国的技术封锁与战略遏制持续升级,军工科研院所作为国家战略科技力量,必须以国家重大战略需求为牵引,以改革创新为根本动力,聚焦提升核心竞争力和增强核心功能,全力推动强军兴军与科技创新自立自强,加速建设世界一流企业。业财融合作为建设世界一流企业的核心驱动力,通过战略协同、数智化转型、风险管控和组织文化重塑,推动管理理念与战略思维的系统性升级,以价值创造与效率提升支撑军工科研院所建设现代化强国进程中发挥中坚作用。本文将深入探讨业财融合在军工科研院所的实践路径,系统分析其实施内容、战略意义、现实挑战及推进策略,充分释放财务功能在战略决策、业务发展、价值创造、风险防控等维度的支撑效能,推动军工科研院所加快治理体系与治理能力现代化进程。

## 2 业财融合的内涵界定

业财融合的本质是将企业业务活动与财务管理进行深度有机整合,在原有专业分工基础上,通过信息共享与管理协同,打破业务与财务之间的管理壁垒,为企业战略制定、经营规划、业务运行和绩效评价提供全流程支撑,实现“1+1>2”的协同效应,推动企业整体效益提升。对于军工科研院所而言,业财融合特指通过信息化手段实现业务与财务的深度耦合,以优化科研资源配置、提升管理效能,进而支撑强军兴军战略与科技创新目标的实现。其核心在于突破传统财务与业务的割裂状态,构建以科研项目为主线、全生命周期管理为抓手、信息管理系统为基础的协同机制,推动科研经费管理、项目审价报价、成本控制等环节的精细化运作,引领军工科研院所实现高质量、精细化、可持续发展。

## 3 军工科研院所业财融合的核心内容及战略意义

### 3.1 军工科研院所业财融合的核心内容

#### (1) 业务与财务的有机协同

军工科研院所业财融合的核心在于打破业务与财务部门之间的沟通屏障,推动二者从形式配合转向深度协同。传统模式下,业务部门专注技术研发与项目推进,财务部门则沉浸于数据核算、凭证记录、报表编制等事务性工作,这种割裂导致财务数

据滞后于业务发展,业务人员对财务规则认知模糊,不仅使得预算执行偏差频发,更难以通过财务数据洞察业务潜在风险。当前,财务职能迎来战略性转型,从“账房先生”转变为业务活动的“战略伙伴”,财务人员深入科研项目一线,深度参与科研项目全生命周期管理。

#### (2) 信息融合与数据共享

信息融合是业财融合的关键基石,其核心在于打破数据壁垒、构建高效数据流转体系。传统模式下,业务与财务数据分散于各独立系统,形成“数据孤岛”,导致信息滞后、口径不一,严重制约业财协同效率。搭建统一信息化平台,犹如打通数据流通的“高速公路”,通过标准化处理与深度挖掘,整合市场、采购、科研、财务等多源数据,实现跨系统、跨层级的信息互联互通。这种全域数据融合不仅消除系统间的数据隔阂,更为精细化管理与科学决策提供坚实的数据支撑。

#### (3) 流程融合与优化重构

业财融合将业务流程与财务流程的整合作为优化科研项目全生命周期管理的核心路径。在科研项目立项阶段,财务人员提前介入,结合历史数据与行业标准,协助业务团队科学编制预算,确保项目资金需求与战略目标匹配;进入执行阶段,业务进展与财务支出数据实时联动,每一笔科研经费的使用都需经过业务审批与财务合规性审查的双重校验,避免超支或违规风险。当项目临近结题,财务与业务部门协同开展成本核算与绩效评估,通过预算执行与成果产出比对,为后续项目管理提供经验参考。

#### (4) 管理融合与战略协同

业财融合本质是对传统管理模式的深度革新,其核心在于将财务与业务目标有机统一,构建“战略—业务—财务”一体化管理架构。对于肩负国家战略使命的军工科研院所而言,需从战略高度推进业财融合,实现科研项目全流程的财务科学管控与业务高效执行。同时,以年度全面预算作为战略落地的关键工具,以业务预算为基础,在编制与落地过程中实现两者的高度平衡协同,确保经营预算、业务活动与战略目标高度协同。

#### (5) 风险控制与绩效管理

业财融合有助于军工科研院所更好地识别和控制风险,提升科研项目的绩效管理水平和科研项目

往往具有周期长、资金投入大、研制过程反复的特点，传统的业务与财务分离模式，使得风险识别滞后、资源配置效率低下。而业财融合打破部门壁垒，构建动态化风险防控体系，将财务职能借助信息化手段嵌入科研项目全生命周期，规范经费使用情况，有效降低沉没成本。同时，通过建立量化指标体系，依托预算绩效、成本效益分析等工具，对项目投入产出比、科研成果转化率等指标进行动态评估，精准衡量资源使用效率，确保资源向高价值科研领域倾斜，从而显著提升科研项目的科学性和军工科研院所的经营效益。

### 3.2 军工科研院所业财融合的重要意义

推动经营目标落地。业财融合将财务管理与企业发展规划深度融合，财务人员深入业务一线理解科研活动特点，为决策层提供更加精准的信息支持，保障经营目标顺利实现，促进单位可持续发展。

强化内部风险防控。财务部门全程参与业务活动，实时捕获财务信息，及时发现并规避财务风险，提升预算精细化与核算准确性，夯实单位内部控制基础。

提升信息化水平。依托信息化手段突破信息壁垒，构建智能化信息共享平台，实现业务与财务数据实时同步与深度分析，提升财务数据质量与决策科学性。

支撑战略决策与价值创造。强化财务管理的决策支持与战略支撑功能，推动财务职能转型，提升科研水平与国家战略服务质量，助力科研单位高质量发展。

促进财务人员转型。业财融合要求财务人员具备财务与业务双维思维，通过培训实践融入业务工作，促使财务人员形成上下协调、部门联动的业财融合管理理念。

## 4 军工科研院所业财融合面临的现实挑战

### 4.1 意识与观念层面的深层障碍

管理层重视不足，对财务职能认知存在局限性，常将财务部门边缘化，忽视其在战略决策中的重要作用。同时，部门本位主义突出，财务人员长期从事核算工作，专业知识结构单一，对科研业务流程、创新研发特点等知之甚少，缺乏业务思维和管理意识，转型积极性不强，难以提供契合科研需求的财务支持，业务人员同样缺乏财务知识，仅关注科研项目

进度及技术攻关，对财务管理概念模糊，在预算规划、成本控制等方面能力不足，与财务部门交集仅限于业务报销流程，协同意识薄弱。

### 4.2 管理机制不完善

预算管理粗放，项目预算编制脱离业务实际，科研人员凭经验申报，财务人员不了解项目构成，无法从根源上审核项目预算的准确性及合理性，难以转化为有效的目标成本管理，导致预算与执行偏差较大、成本支出进度与项目执行进度不匹配、部分预算科目超支、费用分摊方法不合理等经费管理问题频频发生，在项目审计审价中面临经费审减甚至退回的风险。

### 4.3 信息孤岛与系统壁垒严重

数据难以集成共享，财务系统、项目管理、资产管理等信息系统独立开发且互不联通，导致数据无法实时联动，形成“信息孤岛”，数据需人工线下传递，效率低且准确性差，无法支撑业财融合的实时数据分析需求，业务人员无法追踪经费使用情况，管理部门难以有效监管，增加经营风险。

### 4.4 制度体系建设不全面

缺乏针对业财融合的激励约束机制，员工更倾向完成部门内部任务而非参与跨部门协作项目，对消极抵制业财融合、拒绝信息共享的行为缺乏惩戒措施。业务与财务部门分别采用独立的绩效考核标准，业务部门以新签合同额、营业收入、项目完成率为核心指标，财务部门以利润总额、成本控制、费用合规性为导向，绩效目标不一致导致沟通成本高且难以形成合力。

### 4.5 人才与能力短板突出

复合型人才匮乏，这类既懂财务又通业务，还具备管理思维的“多面手”极度稀缺，同时，尚未建立以产品或项目为核心的跨部门战队，各部门仍处于“各自为政”状态，缺乏协同作战机制。双方知识壁垒明显，难以满足业财融合的深度需求，加之未建立共享绩效目标体系，各部门间缺乏协作的利益纽带，导致跨部门协作动力严重缺失，信息孤岛现象突出，极大阻碍军工科研院所整体效能的提升与战略目标的实现。

## 5 军工科研院所业财融合的实践途径

### 5.1 重塑财务战略地位

推动财务职能从传统的账务核算和控制职能向

战略支持和价值创造职能转型。聚焦科研经费管理，在业务部门策划项目的初始阶段，财务部门同步介入，与业务部门协同制定项目报价方案，并进行全方位评估审查。遵循国家科研经费管理法规政策，严格把控各项经费科目的支出范围与额度，确保合规性。参照单位整体水平，通过比对历史同类项目资源投入数据，仔细分析成本预算各分项与项目规模的适配性，保证经费支出合理科学。同时，借助投资回报率、净现值等指标开展成本效益分析，评估项目盈利潜力与资源匹配度，为管理层决策提供有力的经济性支持。

### 5.2 强化预算管控体系

加强预算编制的战略牵引性，对标战略目标细化为年度经营目标，按部门、项目维度分解为可量化的预算指标，使预算成为战略落地的“路线图”。筑牢预算执行的刚性约束机制，超预算或预算外支出须履行“申请-审核-审批”多级流程，明确各层级审批权限，杜绝随意开支。建立预算执行情况实时反馈机制，财务部门定期收集、汇总、分析项目经费执行情况，及时发现问题并反馈业务部门，督促业务部门采取应对措施化解风险，使项目经费按照项目进展及预算范围合理支出。提升考核结果应用，对标年度全面预算，根据实际经营情况对各部门工作业绩进行考核评价，并兑现绩效承诺，真正将责权利对等落到实处，激发和调动各部门组织干事热情和创业积极性，形成正向循环，促进战略目标得以实现。

### 5.3 构建统一信息化平台

无缝集成项目管理、财务核算、采购管理、资产管理等信息系统，搭建“一体化穿透式”管理体系，打通业财之间的数据孤岛，实现跨部门、跨业务的数据共享。深化各信息系统协同应用，实现项目全生命周期管理，对业务数据进行实时监测和分析，以可视化图表呈现经营状况和项目状态，将原本依赖人工判断的审批流程转化为系统自动化处理，大幅缩短审批周期，提升决策效率。在风险防控层面，将内部控制要求深度嵌入信息化流程，针对合同签订、资金支付等高风险环节设置强制校验节点，及时发现数据矛盾与异常波动，实现风险从被动应对到主动防控的转变，确保经营活动全程合规、高效运行。

### 5.4 完善考核激励机制

建立融合财务指标与业务指标的考核体系，避免业务部门为完成业务量而忽视经营风险、财务部门为控制风险而限制业务发展，推动任务执行兼顾效率与风险控制，实现业务发展与风险管控的动态平衡。将跨部门协同成效纳入绩效考核机制，明确各部门在跨部门合作中的职责与贡献度，通过设置协同效率、项目完成度、协作满意度等量化指标，精准评估跨部门合作成果。对于积极推动协同、助力项目达成的部门，给予绩效加分、奖金倾斜等奖励，对推诿扯皮、影响协同进度的部门予以惩戒。这一举措促使各部门在追求自身目标的同时，主动参与跨部门协作，实现目标高效分解与对齐，达成部门间的合作共赢，为整体战略目标的实现提供有力支撑。

### 5.5 培育复合型人才队伍

成立矩阵式项目管理团队，构建高效协同与人才发展双轮驱动模式。组建由科研、财务、采购、质量、计划等核心部门骨干构成的跨部门项目小组，打破职能壁垒，实现知识技能深度整合，更好地完成项目立项论证、经费概算、预算编制、预算执行与调整、结题验收及审价等工作，在保障项目质量的同时维护单位利益，防范财务风险，提高经营效益。在人才发展方面，打通“专业+管理”并行的职业发展双通道，为技术型人才提供复合型管理岗转型路径，同时配套培训资源与晋升激励政策，鼓励员工跨领域学习与实践，营造支持复合型人才成长的良好氛围，既满足项目团队对多元化人才的需求，也为军工科研院所可持续发展注入动力。

## 6 结语

业财融合作为现代管理理念的创新实践，对军工科研院所构建现代企业治理体系具有战略意义。其通过打破传统部门壁垒，实现业务与财务的高度协同，规范科研经费管理，强化经营风险防控，提升整体运营效率和决策科学性。当前，在推进过程中军工科研院所仍然面临文化障碍、管理粗放、技术壁垒、机制缺失和人才短缺等挑战。为此，军工科研院所建立跨部门沟通机制、推进精细化管控、引入先进信息技术、完善考核激励约束、加强人才培养和引进等措施，进一步推动业财融合的深入发展。未来，随着市场环境的不断变化和国家监管力度的

不断提升,业财融合将成为军工科研院所竞争力稳步提升、实现持续健康发展的核心驱动力。

### 参考文献

- [1] 褚蓬瑛,赵振山.科研院所应用管理会计推进业财融合的分析研究[J].财经界,2023(14):96-98.
- [2] 龚映雪.国有企业科研单位财务管理的业财融合分析[J].财政监督,2021(4):82-85.
- [3] 陆闻艳.浅谈国有科研企业的业财融合[J].财经界,2020(16):94-95.
- [4] 陈苗.深化军工科研事业单位业财融合的探讨[J].财政监督,2023(18):93-98.
- [5] 李国蕾,陈光.业财融合存在的问题及实现路径研究[J].财会学习;2023(34):43-45.
- [6] 彭立华.业财融合在企业中的实施途径[J].投资与创业,2023(9):80-82.

**版权声明:** ©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

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



**OPEN ACCESS**