

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.11.060

高新技术企业研发项目预算管理问题研究

张 蕊

(青岛海大生物集团股份有限公司, 山东 青岛 266071)

摘要:随着科技兴国战略的制定,国家提升了对高新技术企业的重视程度,加大了对其的优惠政策。深化高新技术企业研发项目预算管理为企业科技成果转化提供了合理保障,使其能获得更多税收优惠,进而提升企业的整体价值。本文分析了高新技术企业进行研发项目预算管理的意义和作用,阐述了研发项目预算管理的步骤、方法、内容及其容易出现的问题,提出了完善高新技术企业研发项目预算管理的建议,以为提升高新技术企业预算管理水平,促进其长远发展提供有益的参考。

关键词:高新技术企业;研发项目;预算管理

全面预算管理能够重组高新技术企业资源,调整其研发资金结构,加快研发创新节奏,节约研发成本,提高企业资本利用率及企业的获利能力。全面预算管理作为企业内部管理的一种有效方法,是现代企业重要的管理模式。高新技术企业高风险和高资金投入的特点,决定了其应对研发费用投入进行有效的预算管理,以节约成本,提高企业的经济效益。

一、高新技术企业研发项目预算管理概述

(一)高新技术企业加强研发项目预算管理的意义和作用

加强研发项目预算管理有利于企业实现战略目标,提高战略管理水平,可以提高企业研发管理绩效,加强企业内部沟通,使企业能准确地归集成本费用,加强现金流量预测的科学性,降低经营风险,推进企业的良性发展,确保了企业资源的优化配置,提升了企业的管理水平,实现了经济利润最大化,因此,必须提高企业研发项目预算管理水平。^[1]

(二)高新技术企业研发项目预算管理的内容

高新技术企业研发项目预算是综合人、财、物的预算,包括固定资产投入及无形资产预算、直接投入预算及人员人工预算等。高新技术企业研发项目预算管理主要包括预算编制、预算执行及预算考核等步骤。高新技术企业研发项目在预算编制过程中首先应确定项目预算目标,然后完成编制预算、汇总预算、审核及批准预算等内容;在预算执行过程中,应进行预算分解、预算分析、预算控制及预算调整等活动;最后,通过考核管理发现项目中存在的问题和风险,及时采取相应的措施,为目标实现提供合理保证。^[2]

二、高新技术企业研发项目预算管理中容易出现的问题

(一)高新技术企业研发项目预算管理战略目标不明确,缺乏完善的预算管理体系

全面预算管理是一种非常有效的管理手段,是

高新技术企业发展的坚实基础,企业应不断优化改进、规范预算管理,明确企业的战略目标,提高企业的核心竞争能力。但由于高新产品研发时间长,科研技术人员及项目管理人员常常经过多次更换,致使企业预算管理不可控原因过多,往往会导致企业预算管理战略目标不明确。高新企业的项目预算编制过程繁杂、要求高,成本项目预算较多,综合性、专业性较强。随着市场需求及政策的变化,预算在编制过程中需要不断地进行调整,编制预算的难度高。目前,高新技术企业在预算编制时没有进行市场调研,没有科学的预算管理体系,编制方法不科学,预算质量不高,其往往根据短期的市场利益调整企业长期的发展方向,影响了预算管理的实际效果,导致项目预算管理的准确性和规范性较差。^[3]

(二)高新技术企业项目预算编制方法不合理

高新技术企业应结合高新企业的特点,采用适当的预算编制方法编制预算。目前,仍有很多高新技术企业仅使用传统的增量预算法编制预算。增量预算法操作相对简单,但在企业经营活动变动非常大的时候,会导致预算目标与实际结果相背离,很难调整。传统的固定预算编制方法,通常以一个会计年度为预算周期,这样很难掌握预算后期的状况,在预算执行时因各种因素的变化,会出现执行困难的情况,造成预算管理违背了企业战略目标,使企业的经济效益受到了负面影响。此外,不管是采用零基预算,还是增量预算编制方法,预算编制是否准确,在一定程度上取决于预算编制人员的水平经验。部分高新技术企业预算人员由于对市场、政策、经济的发展了解不够,收集的信息不完整,影响了预算编制的质量。

(三)项目预算管理缺乏执行力

加强预算执行力度,是实现预定预算目标的保证。高新技术企业对市场风险认识不清,忽略了预算管理的必要性,在项目编制过程中,往往缺少明确的量化、细化指标,对不确定因素估计不充分,导致

材料浪费,试验消耗损失过大。关联部门缺乏有效沟通,企业的运行机制不流畅,在由于经济运行环境变化导致技术指标变动时,也没有有效调整,造成预算超标,项目不能得以有效地实施。高新项目对技术要求非常高,要不断试验及创新,资金、材料投入很大。其在预算执行方面往往缺乏配套措施,预算编制松弛,造成预算执行与预算编制产生偏差,预算执行难度大,成本费用难以控制。在实际经营过程中,企业没有充分考虑成本支出与营业收入变动能否合乎预期,也没有分析其与预算的差异,无法提示企业的经营风险,也无法达到提高企业经济效益的目的。^[4]

(四)企业的预算与绩效管理脱节,缺乏长效预算考核机制与有效监督

目前,部分高新技术企业缺少完善有效的监督预算管理体制,各个责任部门结构不完善,预算管理监督不到位,导致预算管理目标随意、可变,工作人员积极性不高,出现问题相互推诿,不能积极主动承担自身责任并找到行之有效的解决问题方法,导致企业预算管理结果不佳。由于缺少专业的预算监督检查人员,高新技术企业很难深入、全面开展工作,监督流于形式,未起到查缺补漏的作用,致使企业对经费使用过于随意,无法提高预算编制质量。此外,传统的预算考评仅限于对预算年度期间财务预算的考核,忽视了对研发项目生命周期的考核与跟踪,不能全方位评价项目预算执行效果,且在高新技术企业预算绩效考核指标中,量化指标与定性指标不均衡,无法全面反映企业经营情况,造成绩效考核不到位。^[5]

(五)缺乏高新技术研发项目预算管理的专业人才

高新企业在研发项目预算管理人才储备方面缺少连续性,对于人才任用、管理培养缺少有效合理地安排。高新技术企业的项目预算管理专业性强,要求预算编制人员知识面广。部分高新技术企业预算人员无法将预算实践与理论相结合,专业胜任能力差,导致预算执行达不到预算目标,影响了预算管理的全面开展。

(六)预算对研发成本缺乏管控

大多数高新技术企业都十分重视研发团队的建立,但缺乏对于研发成本的管控。企业管理层只重视营收数据分析,忽视了成本与利润的构成比例,对于经营过程中研发成本占比是否合理、成本分摊是否准确缺少应有的分析。企业通常不会对研发部门的资金投入与使用进行约束,在预算管理时对其缺乏严格的监督,导致研发成果与投入资金不相匹配,对于实际发生的成本与预算之间形成偏差时,企业也未做出及时的分析报告,从而使得通过预算无法达到控制企业经营风险的目的。^[6]

(七)未建立有效的预算管理信息化平台

部分高新技术企业没有建立有效的预算管理信息化平台,信息化建设不兼容、不全面,致使全面预算方案与实际的经济形势及市场环境不相匹配,预算数据统计与整合非常困难,使得预算管理执行失去了强有力的约束力,预算分析失去了实际指导意义。

三、完善高新技术企业研发项目预算管理的建议

(一)建立科学完善的企业预算管理制度

高新技术企业必须建立科学完善的全面预算管理制度。全面预算应是在各个部门高度参与、相互协调的基础上编制的,不能简单地将预算编制视为财务部门的工作,各部门应通力合作、共同研讨制定预算方案。在日常工作中,应对各部门预算主管人员进行预算编制的培训,对各项预算指标进行详细解释,使预算编制人员知道每一项指标的预算编制要求,进而使预算编制依据合理、预算编制的质量更高。

(二)基于战略导向确定全面预算管理目标

高新技术企业应在开展全面预算管理工作的过程中保证战略规划、经营计划与财务预算的统一,以实现企业战略的总目标。同时,从战略高度设置企业预算管理目标,在各个职能部门的共同参与下,结合企业长期战略规划和短期经营目标,及行业发展趋势、企业市场定位、管理运行模式,产品营销策略、现金存量、财务损益、资产结构等因素确定年度预算目标,再经过预算管理部门论证,提交股东大会形成最终的预算目标。各个职能部门应根据战略规划、经营计划与预算目标明确本部门的年度工作目标,使预算管理与企业经营战略相结合。

(三)选择科学的预算编制方法,优化预算编制环节,促进预算管理质量的提升

高新技术企业应根据自身的特点,选择更加科学的预算编制方法,如可采用零基预算,从实际出发,针对企业现阶段,各项开支综合平衡进行预算。在企业经营战略目标指导下,企业应调动各个部门积极性,使销售、研发、财务及人力各部门共同协作,将成本预算、采购预算、现金流预算相结合,使项目预算编制得更加准确、细致。编制项目收入预算时,应通过项目研发的资金量以及企业可调动资金等数据来估算资金来源。编制项目支出预算时,可从项目的人、财、物等方面进行详细分析,测算项目工作量以及资金量,安排好各个节点预算及项目进程,以使资金运用更加合理。^[7]

(四)保证研发预算管理执行力,控制超预算行为发生

企业除应设置预算管理委员会以外,还应专人、

专岗推动预算管理,保障预算执行力度。要强化研发监督管理职能,将研究开发纳入程序化、规范化的预算管理体系中,提高研发活动投入产出比。高新技术企业可以借助信息技术,以月度或季度为周期,系统采集数据。财务部门应进行数据汇总、分析形成预算分析报告,要求相关责任部门对于预算差异形成的原因给予解释及说明,及时采取适当的纠偏措施,实现对预算执行过程的严格监督及控制。对于不可控事件造成的预算调整,应及时按程序调整追加预算,落实资金,保证项目有序进行。对人为原因造成的预算调整,应追究相关人员责任,保障预算执行力度。对预算执行好的相关人员,要给予奖励,做到奖罚分明,以加强项目实施监督管理的力度,使预算管理发挥促进作用,提高项目运行质量和效果。

(五)加强高新技术研发项目预算管理专业人才的培养

在企业中,加强人才培养力度是提高企业预算管理水平的有效方法。高新技术企业应建立企业内部人才库,发挥员工专长,实现最佳配置,组织员工参加知名院校的预算管理讲座培训,加强预算方法学习,聘请预算管理专家对企业相关人员进行培训,并同时注重人才培养的专业性、科学性、系统性。在外部的人才培养方面,可以与研发方向对口的科研机构及大学高等院校建立委托培养人才机制,以引进有预算管理专业技能的人才,从而保证研发项目预算管理团队的专业化水平,提高预算编制的准确度,提升研发项目预算管理质量。

(六)健全预算绩效考核机制,建立长效的预算评价、激励机制

高新技术企业可以采取定期检查与不定期检查、重点检查与全面检查相结合的方法,监督检查单位预算执行情况,及时纠正预算管理执行中的问题。预算绩效考核办法应使项目人员自身利益与项目利益相结合,促进研发人员注重企业长期目标,避免因短期行为而影响企业的长期利益。要将预算绩效考核作为资源配置管理工具,对公司现存资源进行全面盘点,对各项资源进行匹配和测算,做好后续的查漏补缺工作。高新技术企业还应重视研发项目专项考核工作,以成本费用和效益作为考核内容,分析研发项目经济效益,为企业经营发展提供良好的保障。

(七)加强对研发费用的预算管理

研发费用在高新技术企业资金投入中占比较大,因此在其全面预算管理工作中,应加强研发费用预算管理,完善预算管理编制流程。高新技术企业应明确自身的科研及综合实力,了解企业的资源管理状况,做好预算管理工作的优化改进。企业在项目立项前,要进行充分的市场调研,对于所需研发人员的人力资源成本、研发设备的采购费用、材料费

用、燃料动力费用以及项目周期等都要进行合理的预测,做出符合企业发展需求的项目预算,以保证项目的顺利执行。在项目研发过程中应严格按照项目预算使用资金,对于那些非必要的开支较大的功能性研发费用,从成本效益的原则考虑应该予以放弃,对于与项目相关性不大的费用支出,应予以减少支出或不予支出,从而节约成本。财务部门应按项目预算及前期预估项目利润目标对预算执行情况严格把关,保证项目费用合理支出,对于严重超预算的部分,及时与项目部门沟通,并向有关领导层进行汇报审批。市场部门需对项目市场环境进行监控,如不利于项目产品营销,应及时告知研发及财务相关部门,调整研发项目的侧重点,避免给企业带来不必要的损失。

(八)建立有效的全面预算管理信息化平台,提高全面预算管理质量及效率

在项目预算编制过程中运用信息化管理平台技术能提高预算编制效率及效果,为预算编制质量提供技术支持,因此,应加强预算管理信息化平台建设。公司可引进业财税协同管理平台,利用其预算管理业务模块为企业提供全业务、全周期、全组织的全面预算管理,提高预算的编制、执行、控制质量和效率。

四、结语

高新技术企业项目预算管理,为企业合理配置资源、降低成本、提高经济效益,提供了行之有效的管理手段和方法。企业应选择科学的全面预算编制方法,优化预算编制环节,促进预算管理质量的提升,保证研发预算管理的执行力,控制超预算行为发生,加强高新技术研发项目预算管理专业人才的培养,建设有效的预算管理信息化平台,进而提升全面预算管理水平。

参考文献:

- [1]赵杰.高新技术企业全面预算管理问题思考[J].财经界,2020(33):63-64.
- [2]郭冬敏.高新技术企业项目预算管理优化研究[J].中国商论,2020(12):156-157.
- [3]周细元.高新技术企业研发项目预算管理问题研究[J].企业改革与管理,2021(17):203-204.
- [4]刘春红.关于高新技术企业全面预算管理的探讨[J].商讯,2020(21):99-100.
- [5]谭洁.预算管理在高新技术企业研发项目管理中的运用问题研究[J].商讯,2021(25):112-114.
- [6]吴虹.简论全面预算管理在高新技术企业中的应用——以K化工有限责任公司为例[J].西部财会,2019(1):62-64.
- [7]傅丽.平衡计分卡视角下高新技术企业全面预算管理探析[J].企业改革与管理,2018(4):176-177.