

新型研发机构财务问题研究

刘育凡

中医药广东省实验室

DOI:10.32629/ej.v9i8.3629

[摘要] 新型研发机构是我国科技创新体系的重要新生主体,兼具公共科研公益属性与市场化运营特征。但其“事业单位身份、企业化运作”的双重属性,引发了一系列独特的财务管理难题。本文以新型研发机构运营特质为切入点,系统剖析其机构属性、预算管理、会计核算、财务人才建设四大维度的核心财务困境,厘清制度性矛盾与实操性问题的成因,并针对性提出分层分类预算管理、双体系核算优化、复合型财务人才培养等解决路径。旨在构建适配新型研发机构发展规律的财务管控体系,助力机构实现合规运营与市场化可持续发展,为科技创新体制机制优化提供参考。

[关键词] 新型研发机构; 财务管理; 预算管理; 会计核算; 人才建设

中图分类号: F275 **文献标识码:** A

Research on Financial Issues of New R&D Institutions

Yufan Liu

Guangdong Provincial Laboratory of Traditional Chinese Medicine

[Abstract] New research and development institutions are important new entities in China's scientific and technological innovation system, possessing both public research and public welfare attributes and market-oriented operational characteristics. However, its dual attributes of being a public institution and operating as an enterprise have led to a series of unique financial management challenges. This article takes the operational characteristics of new R&D institutions as the starting point, systematically analyzes the core financial difficulties in four dimensions: institutional attributes, budget management, accounting, and financial talent construction. It clarifies the causes of institutional contradictions and practical problems, and proposes targeted solutions such as hierarchical and classified budget management, dual system accounting optimization, and cultivation of composite financial talents. Aiming to establish a financial control system that adapts to the development laws of new research and development institutions, to assist institutions in achieving compliant operations and sustainable market-oriented development, and to provide reference for optimizing the system and mechanism of scientific and technological innovation.

[Key words] New R&D institutions; Financial management; Budget management; Accounting calculation; talent developmen

引言

新型研发机构是我国科技创新体系中的重要新生力量,集科学研究、技术创新、成果转化和人才培养于一体,打破了传统科研院所与市场之间的壁垒,是连接基础研究与应用的重要桥梁。然而,由于其组织属性的特殊性——既承担公共科研职能,又需面向市场实现可持续发展,新型研发机构在财务管理方面面临诸多独特挑战。基于此,本文从规范预算管理、选择会计核算形式、培养财务人员能力建设等维度,系统剖析其财务问题,并探讨解决路径。

1 新型研发机构运营特质与机构属性

1.1 机构多重属性辨析

新型研发机构登记形式多样,部分注册为事业单位法人,部分为民非企业单位,也存在企业法人登记类型,不同登记形式对应不同法律主体身份,多重属性交织是其财务矛盾的根源所在。

第一,公共公益属性。新型研发机构大多由政府主导或参与建设,承担区域重大科研攻关、共性技术研发、高端人才集聚等公共职能,享受财政专项资金扶持,科研产出具备较强公共价值,需要接受财政监管、审计监督与科研绩效评价,履行公共科研主体责任,这一点与传统科研事业单位较为相近。

第二, 市场经营属性。政府财政资金一般设置3-5年扶持周期, 不提供长期兜底保障。机构需要面向市场承接横向技术开发、技术服务、技术转让业务, 开展成果转化、产业咨询等经营活动, 依靠市场化收入补充经费来源, 追求自我造血、自负盈亏, 具备显著的市场主体特征。

第三, 混合治理属性。治理主体往往多元, 政府、高校、科研院所、产业企业多方参与建设决策。政府负责政策引导与经费支持; 高校院所输出科研团队与技术资源; 企业提供产业需求与产业化场景。多方主体诉求并不完全统一: 政府侧重科研公益产出、产业带动效益; 高校关注科研成果与人才培养; 企业更加看重技术落地与经济效益。多方目标差异直接传导到财务目标, 造成财务工作需要同时兼顾公益绩效、科研产出、市场效益多重目标。

1.2 双重属性带来的财务制度冲突

当事业单位法人身份与企业化运营模式叠加时, 两套逻辑的冲突会直接体现在财务活动当中。作为事业单位法人, 机构应当遵守政府会计制度、财政资金管理办法, 经费使用、采购管理、资产处置都要遵循事业单位监管规则; 作为市场化运营主体, 又需要考量成本核算、现金流安全、项目投入产出、市场经营风险。两套制度规则适用场景不同, 部分条款存在适配矛盾。

例如事业单位薪酬制度受绩效工资总量限制, 但机构为引进高层次人才, 需要对标市场薪酬水平确定薪资标准; 事业单位资产处置有着严格审批流程, 但市场化成果转化、孵化投资业务, 又要求资产处置具备灵活高效的决策空间。制度规则的错位, 造成财务经常处于“合规边界”, 容易出现监管要求与业务实际不相匹配的现实难题。

1.3 不同发展阶段资金与财务特征

初创阶段机构高度依赖政府财政拨款, 地方政府为培育创新平台, 投入资金覆盖场地、科研设备、人才启动、运行保障等方面, 纵向科研项目作为补充, 市场化经营收入占比很低。此阶段财务工作重心以财政资金合规使用为主。

步入成长期, 财政扶持逐步退坡。机构收入结构转变为财政运行经费、纵向科研项目经费、企业横向合作收入并存。固定人员薪酬、大型仪器运维等刚性成本居高不下; 技术研发周期长、成果转化不确定性高, 市场化收入增长往往不及预期。机构既要完成财政绩效考核, 又要不断拓展市场业务, 财务压力持续加大。

发展成熟期的理想状态是市场化收入占据主导地位, 依靠技术转让、技术服务、孵化投资回报实现可持续运转。但现实中大量机构难以完成转型, 市场化造血能力不足, 依然对财政资金存在依赖, 进一步放大财务运行压力。

刚性成本高、成果转化周期漫长、科研人员市场运营经验不足, 共同加剧机构生存压力。财务管理被迫面对双重目标约束: 既要满足财政资金监管的合规要求, 又要管控经营现金流、防范市场运营风险, 传统事业单位财务模式和企业财务模式均无法完全适配机构现实需求。

2 规范预算管理

预算管理是机构财务运行的核心环节, 但当前新型研发机构的预算管理普遍处于“无标准版、无系统化”的状态, 成因是多方面的。

地方政府作为主要出资方和管理者, 对这类机构的管理思路仍在探索中, 一般以单个“项目”形式资助。一方面, 政府不希望用传统事业单位的条条框框管死, 以免扼杀创新活力; 另一方面, 也不敢完全放任, 担心财政资金失控或偏离公益科研初衷。在这种矛盾心态下, 统一的预算管理规范迟迟难以出台。

同时, 每家新型研发机构都有独特的成长路径: 学科领域各异(信息技术、生物医药、新材料、智能制造等), 组建模式不同(高校牵头、科研院所主导、企业共建等), 发展阶段有别(初创期、成长期、成熟期)。这些差异导致各机构预算结构和支出重点各不相同, 难以用一套标准化科目体系统一规范。

缺乏标准给财务工作带来现实困难。财务人员只能在缺乏上位规范的情况下, 根据本单位特色和自身理解, 自行摸索预算科目体系和管理方法。这一过程既考验专业判断力, 也需要对科研业务的深入理解。不同机构编制口径五花八门, 科目设置逻辑各异, 数据统计基础参差不齐, 导致政府层面汇总分析时难以获得可比性强的财务信息, 进而影响政策制定的精准性和资源配置的有效性。

从技术层面看, 还存在预算编制与战略规划脱节的问题。多数机构的预算编制仍以财政经费申报为导向, 侧重于满足上级评审要求, 而非服务于自身战略决策。预算编制过程往往“上下脱钩”: 管理层定计划、财务部门编预算、科研团队实际执行时随意性大, 三者缺乏有效联动。执行监控也较为薄弱, 多数仅能按经费类别进行额度控制, 难以实现按项目、按任务、按产出的精细化管理和绩效追踪。

此外, 预算编制周期与科研活动规律之间存在矛盾。财政预算通常以自然年度为周期, 而科研项目往往跨越多个年度, 且研究进程中不确定性大, 难以在年初精准预测全年经费需求。这种时间错配导致频繁的预算调整和经费结转, 既增加了管理成本, 也影响了科研活动的连续性。

针对上述问题, 应探索建立分层分类的预算管理体系。根据资金来源性质将预算分为三个层次, 分别适用不同的编制方法和管控要求:

财政拨款预算——侧重合规性和执行进度监控;

科研项目预算——强调按研究周期滚动编制和跨年度统筹;

经营收支预算——按企业预算管理模式, 关注收入预测准确性和成本控制有效性。

三个层次之间建立有机衔接机制, 确保资金调剂有章可循。科目设置上, 建议在政府收支分类科目基础上, 增设反映研发活动特殊性的明细科目, 如“中试实验费”“知识产权保护费”“成果转化激励”等, 同时允许各机构根据业务特点设置二级明细科目, 形成“基础框架统一、明细科目灵活”的体系。

3 会计核算形式的路径选择

2019年全面实施的政府会计制度,确立了“双功能、双基础、双报告”的核算模式,实行财务会计权责发生制与预算会计收付实现制并行核算。制度旨在弥补传统预算核算的短板,全面反映单位资产负债、运行成本与财务状况,提升会计信息对管理决策的支撑作用。但在传统事业单位的落地实践中,该制度应用效果有限,多数单位仅完成双分录平行记账的形式工作,并未转变财务管理思维。由于传统事业单位拥有稳定财政兜底,债权债务、资产负债状况不会影响持续运营,管理者普遍忽视权责发生制的管理价值,导致双体系核算流于形式,未能服务内部决策。

新型研发机构与传统事业单位存在本质差异,其无事业编制保障,人员实行合同制管理,财政扶持仅维持三至五年,缺乏长期资金兜底。机构需在短期内完成科研布局、人才建设、成果转化与市场拓展,逐步实现市场化自立发展,资金配置效率、资产负债状况及现金流稳定性直接决定机构存续与发展,对精细化、全维度的会计核算体系有着极强需求,政府会计双体系模式高度适配其运营管理需求。

在实操应用中,预算会计可沿用事业单位管理模式,依据财政资金下达进度规范做账,精准反映资金流向、支出进度与结余情况,满足财政监督、绩效考核与上级汇报的合规性要求。财务会计则需充分发挥权责发生制优势,依托各类业务合同,规范核算应收、应付、预收、预付等往来款项,真实披露资产负债结构,精准归集科研项目成本,规范计提资产折旧与摊销,完整还原机构实际运行成本。

同时,依托权责发生制数据可开展中长期财务预测,为长期合作签约、重大科研项目投入、成果转化孵化等经营决策提供支撑。针对财政拨款、纵向课题、横向合作等多元资金来源,机构需搭建精细化项目核算体系,按资金性质、管理要求分类核算,保障经费合规使用,为项目验收、绩效评价和审计工作提供完整的数据支撑,助力机构平稳完成市场化转型。

4 培养财务人员

财务人员的专业素质与思维模式,是决定新型研发机构财务管理质量的核心因素。新型研发机构兼具公益属性与市场化属性,传统事业单位和企业财务人员固有的思维定势,均难以适配其特殊的财务工作需求,各自短板在机构运营中充分凸显。

事业单位背景的财务人员长期依托收付实现制开展工作,核心聚焦预算执行进度与资金使用合规性,以保障支出手续规范、科目准确为工作核心,逐渐形成重合规、轻效益的思维模式。这类人员普遍对债权债务管理、资金风险防控、成本精细化核算关注度不足,极易造成机构往来款管理松散、资金链风险预判缺失、成本管控薄弱等问题,难以适配机构市场化运营需求。

企业出身的财务人员精通权责发生制,擅长成本分摊、盈利

分析、现金流管控与项目核算,具备成熟的市场化财务思维,但普遍缺乏公共财政管理经验。面对财政资金合规审核、预算绩效考核、事业单位专项汇报等工作时适配性不足,对科研行业财务规则认知薄弱,难以平衡财政监管要求与市场化业务发展需求。

因此,新型研发机构亟需通晓双体制规则的复合型财务人才,既要熟悉财政资金管控体系,又要掌握市场化财务运作逻辑,兼顾合规管控、财务规划与经营分析能力。复合型财务人才的培养可从三方面着手:

招聘优选——优先考虑兼具大型企业三至五年以上经验、同时有事业单位任职经历的财务人员。这类人员对两种体制下的财务运作逻辑都有切身体验,能够自然实现思维切换。

定向培养——对现有队伍采取定向培养。将长期在事业单位工作的人员委派到大型企业进行一至两年跟岗学习,深入了解企业财务管理流程;将企业引进的人员安排到事业单位短期轮训,熟悉财政管理制度框架。

内部交流——鼓励团队内部经验分享和业务交流,通过案例研讨、专题培训、交叉轮岗等方式,促进不同背景的人员相互学习、取长补短。

财务人员需重构认知体系,搭建业务与财务、合规与市场的双向转化思维,深度适配机构转型发展全过程,实现财务管理与科研业务的深度融合,为机构可持续发展提供财务支撑。

5 结束语

新型研发机构作为我国科技体制改革的重要制度创新,其财务管理问题本质上反映了体制转型期的深层矛盾——既要从事财政供养体系中走出来,又要保持公共科研的公益属性;既要接受政府管理监督,又要灵活应对市场变化。

破解这一困境,需要在制度设计层面量身定制差异化的财务管理制度框架:在预算管理上建立分层分类的弹性体系,在会计核算上充分发挥双体系框架的管理功能,在人才培养上着力打造复合型财务团队。只有多管齐下,才能使新型研发机构在完成科研使命的同时,走出一条财务可持续、管理可规范、发展可预期的创新之路。

【参考文献】

- [1]焦瑞瑞.新型研发机构研发费用加计扣除的政策效能提升[J].中国企业经营知识仓库,2025,23(6):179-183.
- [2]张蕾.加强新型研发机构财务管理的思考[J].中国经贸导刊,2026,(4):138-140.
- [3]张梅.新型研发机构财务管理与科研创新协同发展研究[J].企业改革与管理,2025,(20):111-113.

作者简介:

刘育凡,女,汉族,广东揭阳人,本科,会计师,研究方向:财务管理。