

# 军工科研事业单位项目经费管理存在的问题及解决措施

吕振鑫

中国航空无线电电子研究所, 上海 200233

**摘要：**当前复杂的国际形势下，持续增强国力，对于保障国家安全稳定具有重要意义，因此军工科研事业单位的项目经费支出规模逐步增加。在依法治军背景下，规范管理经费显得尤为重要，但如何提高军工科研项目经费利用率，提升国家综合实力成为当前首要问题。基于此，本文主要就军工科研事业单位项目经费管理内容进行探讨，在了解军工科研项目经费类别和特点基础上，多角度分析现存问题，并尝试着提出合理化的解决措施，以期规范管理科研项目经费，提升科研经费使用效率。

**关键词：**经费管理；军工科研事业单位；预算管理；管理体系

## The Problems and Solutions of Project Funding Management in Military Research Institutions

Ly Zhenxin

China Aviation Radio Electronics Research Institute, Shanghai 200233

**Abstract：** In the current complex international situation, continuously enhancing national strength is of great significance for ensuring national security and stability. Therefore, the scale of project funding expenditures of military research institutions is gradually increasing. In the context of governing the military according to law, it is particularly important to standardize the management of funds. However, how to improve the utilization rate of military research project funds and enhance the comprehensive strength of the country has become the current top priority. Based on this, this article mainly explores the management of project funds in military research institutions. Based on understanding the types and characteristics of military research project funds, it analyzes existing problems from multiple perspectives and attempts to propose rational solutions, in order to standardize the management of research project funds and improve the efficiency of research fund utilization.

**Key words：** fund management; military research institutions; budget management; management system

事业单位改制持续深化，军工科研事业单位项目经费投入量逐步增长，经费管理工作暴露出诸多问题，不同程度上影响到科研经费使用效率。但有些军工单位对于科研经费使用缺乏有效监督和管理，配套制度执行不严格，以助于科研经费支出和使用不合理不同程度上影响到科研经费效益充分发挥。因此，为了改善军工科研事业单位项目经费管理中的诸多问题，应多角度优化完善，全方位加强科研项目经费管理，以便于提升科研经费利用率，持续提升军工科研事业单位整体经营水平。

### 一、军工科研项目经费类别和特点

#### (一) 类别

军工科研项目经费，很大程度上影响到国防科技研究顺利进行以及科研成果的转化，具体的经费类型主要有以下几种：①研发经费，研发经费，主要是用于支持科研项目研发活动，具体包括设备购置、人员购置、材料消耗以及试验费用等。②基础设施建设经费，这部分经费主要是用于改善实验室、科研设施条件等，用于提升科研项目质量和效益。③学术交流与合作经费，这部分经费用于支持科研人员参加研讨和学术会议等活动。④成果

转化经费，这部分经费主要是用于技术转让、专利申请和产品开发等，支持科研成果转化和应用<sup>[1]</sup>。

#### (二) 特点

(1) 补偿性。军工科研项目的补偿性特点，主要是由于科研项目具有高投入、高风险和周期长等特点，军工科研事业单位在项目实施中承担的经济压力较大。而科研项目经费补偿性，强调国家对科研单位进行适当补偿，主要包括符合实际情况的必要消耗补偿，确保科研项目顺利进行。

(2) 特殊性。军工科研项目经费具有特殊性特点，项目经费来源、监管方式以及使用范围等表现出特殊性特点。多数军工科

研项目的经费多来源于国家专项资金，资金具体使用需要经受严格限制和监管。因此，科研项目经费监管要充分契合国家法律法规和规章制度<sup>[2]</sup>。

(3) 专用性。军工科研项目的专用性特点，强调项目经费专款专用，严格遵循合同约定和项目预算规范化使用，禁止挪用经费他用，保证科研项目顺利进行，提升项目质量。

## 二、军工科研项目经费管理的重要意义

军工科研项目往往涉及到复杂的技术难题，研发周期长，因此需要提供充足经费支持<sup>[3]</sup>。首先，加强军工科研项目经费管理，有助于保障项目经费合理拨付与利用，为科研人员提供坚实、稳定的物质保障，确保军工科研项目顺利进行。其次，加强项目经费管理，合理使用项目经费，促进资源优化配置，减少不必要浪费，便于最大程度上提高项目资金利用率。再次，科研成果转化是军工科研项目的本质目标，加强项目经费管理，合理安排经费资金，在保障科研项目顺利进行同时，可以加快科研成果转化和应用，推动国防科技产业转型发展，切实提升科研单位创新能力和竞争优势。最后，项目经费管理涉及到科研活动各个环节，在科研诚信建设中具有重要作用。通过合理有效的科研项目经费管理，有助于规范科研人员行为方式，提升科研过程透明度，规避不端的科研行为发生。同时，加强科研项目经费管理，可以及时发现和解决潜在风险，为科研项目稳定进行提供坚实保障<sup>[4]</sup>。

## 三、军工科研项目经费管理中的问题分析

### (一) 科研经费预算编制不合理

军工科研项目经费管理中，关于预算的编制至关重要，但往往是由技术人员负责概算，却很少关注财务人员参与。实际上，财务人员对于财务核算方法缺乏深刻理解，财务人员对于项目技术细节了解知之甚少，受限于双方专业限制，加之彼此沟通交流不畅通，导致最终的科研项目经费预算编制质量偏低。一是技术人员预算编制与财务规定相背离。科研技术人员对于财务管理工作内容不了解，未能依据财务管理工作要求，规范、准确的填写会计科目，导致军工科研项目的单项费用超标准，影响到科研项目经费比例合理性<sup>[5]</sup>。二是财务人员忽视预算编制审核。财务人员由于自身工作体系限制，与技术人员交流互动不足，对于科研项目的计划节点、实施方式、投入产出等信息了解不全面，对于项目经费概算缺少科学合理的指导和评判，最终导致科研项目的预算审核敷衍了事，流于表面化。三是预算修订不及时、不完整。财务部门与科研部门之间存在部门壁垒，交流渠道单一，以至于相关部门人员对于科研项目进度缺乏足够认知，科研项目预算拨付未能依据项目进展动态调整，最终出现了科研项目经费实际支出与财务账目不符的情况。

### (二) 科研经费缺乏足够重视

军工科研项目是否可以顺利进行，科研经费投入是否充足至关重要，但有些军工科研事业单位对于科研经费管理缺乏足够重

视。在科研项目申请阶段，科研人员对于项目需求估计不足，科研成本计算不准确，导致经费预算偏低，后期科研项目展开时出现了经费紧张问题，影响到科研项目顺利进行。军工科研事业单位经费管理中，经费配置不均匀问题较为突出，很多关键性的科研项目由于经费不足，项目无法得到足够支持，而一些相对次要项目反而获得了过多经费，这种不合理的分配方式，不仅浪费科研经费，也会影响到科研项目质量。部分科研单位对于科研项目的关注点在于项目内容、技术路线，对于经费管理认知存在不足，未能实现科研经费合理配置与利用<sup>[6]</sup>。

### (三) 科研经费不规范使用

军工科研项目执行时，部分科研人员由于认知不足，理念滞后，存在挪用科研经费的情况，如，科研项目经费用于购买项目无关设备或项目等，或是将科研经费用于个人消费，严重违背科研经费使用规定，影响到科研项目经费的合理化利用<sup>[7]</sup>。科研经费报销作为科研活动一个主要环节，在具体操作中，有些科研人员存在报销不规范的问题，如，报销票据不完整、不真实等，项目报销内容和实际支出不符合，甚至存在冒领和虚报等问题，浪费科研资金，诱发项目财务风险。另外，科研项目经费管理过程不透明，对科研项目经费适用情况了解不透彻、不完整，甚至对经费流向和使用效益缺乏有效监督，滋生腐败和浪费现象，制约科研项目的规范进行。

### (四) 科研经费决算数据精准性不足

有些军工科研事业单位缺少完善的决算制度，决算流程不清晰，标准不统一，这些问题可能导致决算数据不完整、不准确。有些科研人员将大量时间和精力投入到课题技术结题、进度节点等，经费决算工作缺乏足够认知和重视，难以积极主动配合财务部门开展工作<sup>[8]</sup>。同时，部分科研项目经费支出范围较广，包括试验费、材料费、设计费、会议费、设备仪器费以及专用费用等。但实际上，科研人员薪酬和设备折旧费核算方法不尽相同，实际工作中可能出现将其录入到项目成本会计科目中，难以客观、全面反映出科研项目的成本支出情况。除此之外，有些军工科研项目的经费使用存在混淆使用情况，前期项目预算编制不完整，会计科目的经费划拨不合理，有些军工科研项目的经费无法满足项目顺利开展需要，甚至存在项目经费交叉混用情况，影响科研项目经费决算数据准确性<sup>[9]</sup>。

## 四、军工科研项目经费管理的有效措施

### (一) 规范编制科研经费预算

为了提升军工科研项目经费管理水平，实现经费合理配置利用，一个基础前提是立足于实际情况，结合不同的军工科研项目内容规范编制科研经费预算。首先，科研人员要明确项目预算编制原则和依据，具体要结合科研项目的任务需求、研究目标和技术路线等编制预算，保证预算表契合国家法规和政策要求，提升预算编制合理性。其次，细化预算科目与计算标准，科研项目经费类型多样，如，设备费、人员费、材料费、会议费、差旅费、知识产权事务费以及劳务费等会计科目，明确各科目计算标准、

依据,能够有效提升预算可操作性。再次,实行项目负责制,项目负责人要结合科研项目需求和特性,编制科学合理的预算方案。同时,负责人要定期检查科研项目经费的具体使用情况,依据综合评估结果,实现科研项目经费合理配置与利用。最后,加强科研项目预算审核与监管,由专人仔细审查预算方案,并建立合理的预算调整机制,便于及时调整预算执行中的各项偏差,保证预算合理性<sup>[10]</sup>。同时,引入第三方评估机构,发挥机构专业评估能力,对科研项目经费预算方案公正、客观评估,并且为科研项目经费管理和决策提供信息依据。

## (二) 转变科研经费管理理念

对于军工科研事业单位而言,传统的科研经费管理侧重于经费分配、报销,对于科研项目经费监控、预算和绩效评估等内容缺乏足够重视,不仅影响到项目经费利用效益,还会造成项目资金浪费。对于此类问题,科研项目经费管理中,首先应注重强化预算意识,立足于科研项目实际需求,结合科研项目特点、成本,保证预算合理性。后期预算执行中,则要加强项目评估与监控,保证预算和实际支出相匹配,尽可能避免超支问题出现。其次,坚持绩效导向,将科研项目经费使用效率和科研项目效益相挂钩,建立科学合理的绩效评估体系,定期评估科研项目的经费使用情况,依据评估结果动态调整和优化项目经费,实现项目经费效益最大化。再次,加强项目经费使用风险防控,建立合理的风险防控机制,预测和评估项目经费使用中的风险,制定合理措施有效防控,避免项目资金浪费。最后,加强科研项目经费管理信息化建设,引入现代化信息技术,建立统一、可靠的信息平台,实现经费管理数字化、智能化<sup>[11]</sup>。依托于信息化管理平台,能够客观、全面掌握项目预算执行情况,切实提升科研项目经费管理效率。

## (三) 加强科研经费使用过程规范化管理

结合军工科研事业单位项目经费管理工作要求,应制定完善、合理的科研经费使用制度,确定具体的经费使用标准、范围和流程,保证经费使用合理、合规。制度要明确科研项目经费审批流程、权限,避免违规审批、职权滥用等情况出现。同时,设

立专门的经费监管部门,完善审计机制,定期内部审计,或是委托第三方审计机构负责外部审计,综合评估科研项目经费使用合理性、合规性,一旦发现违规行为依法惩处,追求相关人员责任。另外,应强化项目负责人和财务人员责任所在,增强相关人员法律意识、责任意识,依据制度规定合理分配与利用经费。定期组织项目负责人和财务人员参加专业教育培训活动,学习先进知识和技术,提升相关人员业务能力、素养,为经费合规使用提供保障。

## (四) 加强科研经费决算管理

科研经费决算管理是项目经费管理主要内容,关系到经费使用的准确性、合规性。因此,可以结合工作实际建立完善的科研经费决算管理制度,确定具体的决算目标、流程、原则和责任,制度内容则要涵盖决算数据采集、审核、整理、汇总和报告等环节,提升决算工作准确性与规范性。为了提升决算数据准确性,建立完善的数据审核机制,定期核对和验证项目决算数据,并且做好科研项目执行过程各类凭证、单据管理工作,保证相关信息真实、完整。同时,可以建立完善的举报机制,鼓励相关人员相互监督、相互约束,在出现问题时鼓励彼此举报,对于举报问题核实通过后,依法依规处理,追究相关人员责任。除了上述内容以外,应加强决算人员专业培训和教育,学习决算管理制度、数据审核方法、决算流程以及信息化工具使用等内容,增强人员专业能力和职业素养,便于最大程度上提升决算工作效率、质量。

## 结论:

总的说来,军工科研事业单位在项目经费管理中,应转变滞后的理念,明确科研经费管理重要性,积极完善配套制度体系,选择合理有效的经费管理方法,便于经费合理配置利用,提升经费管理效率,在保障科研项目顺利进行同时,全方位提升军工科研项目效率和效益。

## 参考文献:

- [1] 韩静. “放管服”背景下高校科研项目经费管理改革研究[J]. 行政事业资产与财务, 2024, (03): 108-112.
- [2] 张庆主. 规范化研究项目经费管理与财务核算的有效方法[J]. 现代商业研究, 2024, (02): 146-148.
- [3] 林家慧, 关之晨, 张敬梓. 浅析国有资产使用的视域下高校后勤工程项目经费管理工作[J]. 中国设备工程, 2024, (02): 56-58.
- [4] 朱雯佳. 内控视角下科研事业单位科研项目经费管理[J]. 财会学习, 2024, (03): 152-154.
- [5] 张腾. 科研项目经费风险管理问题及完善措施研究[J]. 科技经济市场, 2024, (01): 73-75.
- [6] 何婷, 林承俊. 企业研究院承担财政科研项目的财务管理实践与思考——以国家重点研发计划重点专项项目(课题)为例[J]. 投资与创业, 2024, 35 (01): 146-148.
- [7] 李锋. 做好基层单位政府购买服务项目经费管理的思考[J]. 农业科研经济管理, 2023, (04): 5-9.
- [8] 楼晓洁. 财会监督视角下事业单位科研项目经费管理研究[J]. 投资与创业, 2023, 34 (22): 136-138.
- [9] 杨昌满. 预算一体化管理下科研单位项目经费管理对策分析[J]. 财会学习, 2023, (32): 65-67.
- [10] 梁敏青. 事业单位科研经费管理模式的实施路径与效果评估[J]. 财讯, 2023, (13): 60-62.
- [11] 李皓伟, 张鑫, 李玉山. 科研项目经费管理精细化研究及其信息化建设实践[J]. 航天工业管理, 2023, (06): 21-25.