

中国人民大学

毕业论文

题目：高新技术企业研发预算

管理问题及对策研究

姓名：

准考证号：

专业：____商务管理

指导教师：

二〇一 年 月

摘要

随着知识经济的到来,研发已成为高新技术企业的“大脑和灵魂”,越来越多的受到企业管理者的重视,但是由于内部控制不到位,一些本应该发挥作用的研发预算管理制度与方法没有得到充分实施,或是执行起来存在漏洞,致使研发预算管理滞后。

这篇文章结合高新技术企业研发预算管理的特点,透过现状进一步揭示研发预算管理存在的问题,由于现有的管理引发的预算松弛、偏离战略、信息反馈滞后、管理低效等弊端以及研发的不确定性和复杂性导致研发预算管理问题日益突出,如何融合、集成先进的管理理念、方法和技术并去妥善的改善和解决这些问题,通过有效的控制使其发挥作用是十分重要的,也是非常迫切的,文章以广联达软件股份有限公司为案例,针对公司存在的问题,提出解决措施和建议。

关键词：高新技术企业；研发预算管理；广联达

Abstract

With the coming of knowledge economy, high-tech enterprise development has become the "brain and soul", and takes more and more attention by the managers, but because the internal control is not in place, some R&D budget management system and method have not been fully implemented, or performing up loopholes, resulting in the R&D budget management lag.

In this paper, combined with the characteristics of R&D budget management of high-tech enterprises, through the situation further reveals the existence of R&D budget management problems, because of budgetary slack, cause existing management strategy deviation, lagging of information feedback, inefficient management and development problems of complexity and uncertainty of leading R& D budget management has become an increasingly important issue. How to fusion, integration of advanced management concepts, methods and technology to improve and solve these problems, and through the effective internal control to make it play a role is very important, but also very urgent. In combination with the present situation and problems of software limited by Guanglianda enterprise, and puts forward the suggestions.

Key Words: High-tech enterprise ; R&D budget management ;
Guanglianda

1绪论

近年来，随着高新技术产业的迅速发展和市场竞争的日益加剧，企业管理者越来越多的认识到预算管理的重要性；我国高新技术企业中，研发预算管理更是管理者关注的焦点，极大地影响着高新技术企业研发效率的提高、研发成果的转化以及我国自

主创新能力的增强。在这个倡导知识经济的时代，企业对研发的投入逐年明显提高，并逐渐加强对研发预算的管理，高新技术企业成为技术创新的主体，其研发实力则成为测量一个国家或区域自主创新能力的标尺。所以，如何加强对企业研发预算管理成为每一个高新技术企业必须面对的严峻课题。

1.1 研究背景及意义

随着新纪元的开始，越来越多的国家将研发管理作为科技兴国战略的一个重要举措，包括美国、德国、日本、韩国以及中国在内，纷纷加大对研发的投入力度，并将研发预算管理上升到企业战略高度。同时，我国在《2006-2020国家中长期科学和技术发展规划纲要》中明确指出“创新型国家”的实现更多的取决于研发，因为研发是架起知识创新到现实生产力转化的桥梁，是实现“创新型国家”的必由之路。内生经济增长理论也表明，研发是经济发展的源泉，是增加知识总量、促进系统创新，缩短国别经济差距和提高知识转化能力的重要方式和手段。同时，研发活动对加速企业新产品上市、增加产品科技含量、增强企业核心竞争力和获利能力起着重要作用，是企业市场立足的重要因素，也是企业赖以生存的基本条件。

对于高新技术企业而言，研发预算管理是企业获得并保持其竞争优势至关重要的因素，《IEEE Spectrum》杂志首次进行的年度研发调研指出，在调查的全球研发投资最大的100家高新技术企业中，其中包括25家电子通讯业的高新技术企业，研发预算越大，盈利能力越强。研发预算活动有利于加快高新技术企业产品投放市场的速度、提高产品研发效率、增强高新技术企业市场竞争能力，实现企业的可持续发展。面对高速增长的高新技术企业研发投入，如何进行有效的研发预算管理、提高其利用效率，已经成为众多高新技术企业亟待解决的问题。由此可见，研发预算管理意义重大，主要包括：(1)为研发活动顺利开展提供稳定的资源支持；(2)对研发成本的产生做出合理控制；(3)通过制定清晰的战略目标服务于企业。

1.2 文献综述

1.2.1 国外文献综述

国外学者最先是将预算应用到研发成本中,如Richard A Duro首次提出,所设计的研发成本的控制系统的由一系列的预算表所组成的^[1]。后来,James Brian Quinn探讨了研发成本的具体控制方法——预算方法,其中研发成本预算控制包括了两个层面:高层管理者层面和具体成本要素层面的成本控制。随着研发的战略意义越来越显著,国外学者开始将研发预算的研究扩展到以下两方面:一是研发预算与发展战略:Donald Hambrick对成长型企业和成熟型企业进行分组检验,他们在比较结果中发现:许多企业的研发投入强度是受到他们战略因素影响的,例如,在竞争比较激烈的行业,如果企业的竞争者或者“标杆”企业增加研发投入时,成长企业为了保持竞争地位也会跟随增加自身的研发投入,而成熟企业并不会显著调整研发投入,因为他们希望“收割”由早期投入的研发成本带来的现金流^[2]。二是研发预算与盈余管理:Mary M.Bange.Werner F.M.De Bondt指出由于研发费用是作为支出项目处理的,企业的税前收益直接受到研发预算的影响;当企业的经营者能够获得较外部投资者更多的信息时,为了实现企业的经营目标,他们就有调整研发预算的动机,通过实证研究,他们发现研发预算的调整的确有助于减少企业的盈利预测与报表收入之间的差异,当CEO或机构投资者持有企业股票的份额较大时,盈利管理的现象就会减少^[2]。

1.2.2国内文献综述

相对于国外围绕研发预算管理所开展的研究而言,国内在这领域的研究相对逊色一些,对研发预算管理的研究并不多,而且仅集中于将其作为研发成本控制工具而作的简要介绍。马玉珍在论述研发成本核算体系的建立时,指出了研发成本具体控制的措施就包括了预算、评价、激励^[3]。陈海声研究了研发预算项目现金流量预算表编制方法,包括现金流量预算基本要素设计、各要素的相互关系及基本格式设计^[4]。

研究层次较高的是梁莱歆首次在会计界最高刊物发表的《企业研发预算管理》文章,根据对企业研发预算管理的调查,分析了研发预算管理现状及主要问题,提出改变目前研发预算管理状况的思考,指出企业在研发预算管理中应当树立资源效率与价值链的思想,同时提出改革现行研发预算管理模式,建立契合研发活动特点的动态预算管理模式^[5]。

通过上述文献研究可见，关于研发预算管理的研究,国内外都取得了较为丰硕的研究成果,也在实践中得到检验和修正,为提高研发预算管理效果、促进资源优化和企业价值增长提供了方法和思路,也为下一步的研究打下了基础。但是，研发预算管理研究落后于实践,仅停留在方法的介绍而没有建立完善的研发预算管理体系，尤其是对研发投入力度最大的高新技术企业的研发预算管理的研究更是相对缺乏，基于此，本文将根据高新技术企业的特点，结合研发预算管理的现状展开研究，发现其中不足，进行理论分析，进而解决问题。

2高新技术企业研发预算管理的基本理论

2.1 高新技术企业概述

2.1.1.高新技术企业的含义

高新技术企业是指：在《国家重点支持的高新技术领域》内，持续进行研究开发与技术成果转化，形成企业核心自主知识产权，并以此为基础开展经营活动，在中国境内（不包括港、澳、台地区）注册一年以上的居民企业。高新技术企业的界定主要是根据从业人员构成比例及相关经济指标以及所从事的经济活动等进行限定。例如：美国政府根据企业产品中知识和技术所占比重与材料和劳动力成本所占比重的比较来界定高新技术企业；中国国家科技部则从从业范围、科技人员比重、研发经费、销售收入、研发投入五个指标进行详细界定^[6]；美国学者德曼西斯库(D.Dimancesuc)将从事研究和开发的专业技术人员比例高和销售收入中用于研发的投资比例高的企业定义为高新技术企业^[7]。

综上所述，判断一个企业是否为高新技术企业，主要从以下两方面入手：一是产品，根据构成其产品成本中知识与技术的比重是否高于传统的原材料和人工比重；二是价值运动过程，也就是说在高新技术企业的价值形成过程中，高科技是否渗入或运用于某一关键阶段或活动中。当然，不能仅凭其采用了高科技的生产手段而认定其是高科技企业，还应关注其经营领域技术进步的快慢以及能否转化为现实生产力^[8]。

2.1.2 高新技术企业的特点

由上节可知，高新技术企业是由高技术成果转化形成的具有知识密集、研究开发费用投入高、附加价值高、增长速度快、技术进步快等特征的企业，它除了具备一般企业的特点外，还具有不同于一般的企业的特点：

1.高技术

高技术即它是以高技术这种特殊的技术类型作为其建立和成长的自然基础和基本条件的。因此,高新技术企业最初和最集中的特点就是它的高技术资源含量高于一般企业^[9]。

2.高风险

高新技术企业通常以新发明、新创造为基础进行技术商品化活动,研发周期漫长、不确定性因素较多、不一定形成新技术或新产品。

3.潜在高收益

一旦高新技术企业能开发出满足市场需求的新产品或新技术,则因新颖性、创新性以及高技术含量能够迅速占领市场,从而可能获得巨大的经济效益。高新技术企业的高收益的获得主要有三种途径:一是通过技术创新形成产业、行业或产品标准,从而成为市场利润分配的主宰者;二是申请专利或形成专有技术,通过专利或技术转让获得收益;三是产品市场化,形成技术壁垒,从而获得超额收益。

4.人力资本专有性

人力资本是高新技术企业的根基,其发展壮大往往凭借那些高技术持有者发挥作用从而获得独特创造力和活力,然而,由于投资的专有性使技术的持有者与其掌握的独特技术很难分割,具有不可替代性,一旦技术的持有者进入其他同行企业再就业,就会形成强劲的竞争对手。因此,如何发挥高新技术企业研发人员的积极性在企业研发预算管理中必须充分考虑。

2.2 研发预算管理概述

1. 研发预算管理的由来

预算是以数量化方式表达的对某一主体或项目的一个未来时期的计划或预测,是设定目标,促进对业绩评价的活动^[10]。因此,预算实际上是数量化的行动指南,可以指导组织在各领域的活动:当预算应用于投资领域时就促使了资本预算的产生;当应用于生产、

销售等经营管理环节时就产生了经营预算等；而当这种计划指导作用进一步延伸到企业的研发活动领域时就成为了企业研发预算。

2. 研发预算管理的具体含义及内涵

它是指企业在研发管理中，估计实现研发战略目标所需的资源规模、并分配到现有的和计划开展的研发项目及其成本要素中，最终为企业研发绩效的产出提供必要资源计划支持和评价标准的管理活动。同时，研发预算也是企业的一种战略预算。首先，它是根据企业研发战略而设定的一种资源支持计划，在预算中受支持的研发项目及其支持力度的轻重都与企业创新重点和未来发展方向密切相关，研发预算最终目的都是为了实现设定的战略目标。其次，战略预算一般具有动态性特征，即在环境变化时还要相应地做出调整，对于研发预算，它为了实现战略目标也同样需要具有应对外部竞争环境变化的弹性调整特性，也就是在竞争威胁下，研发预算总要跟随着企业研发战略的调整而调整，以保持与战略目标的一致性，因此，研发预算实际上也是企业实施研发战略的管理控制工具。由上可见，研发预算管理就是具有项目管理特性与战略管理特性的管理活动，它至少要实现两大目标：对研发项目的顺利开展提供足够的资源支持，以及辅助企业实施其战略目标并形成研发竞争优势。

2.3 高新技术企业研发预算管理

2.3.1 高新技术企业研发的特点

1. 战略高度依存性

高新技术企业通常都是通过研发来获取竞争优势,研发已成为高新技术企业生存和发展的战略举措,特别是在各国不断提高研发投入,实施自主创新战略的今天,高新技术企业已成为自主创新的主体、研发投入的主体,其研发不仅成为企业的战略,也将成为国家战略。

2. 高风险性

风险是由于不确定性引起的,这种不确定性则是由高新技术企业性质及研发活动的高风险的双重叠加,因此更加加剧了高新技术企业研发的风险,风险的不可预测则必须通过建立完善的信息管理和预测机制来加以防范。

3.人力资本的依附性

高新技术企业的成功特别是研发要取得突破性进展,需依赖于掌握着关键技术的研发人员,因此,如何加强研发团队的管理,使个人人力资本转化为不会流失的组织资本,充分激励和调动研发人员的积极性,成为各项管理制度设计必须考虑的前提。

2.3.2 高新技术企业研发预算管理的特点

高新技术企业研发预算管理主要是根据研发活动的特点,例如高风险性、收益不确定性、研发过程的复杂性、非标准性等,将预算管理方法和手段以及预算编制、执行与控制、调整与分析、考评与激励等一整套流程创造性地运用于研发管理活动中,以实现研发战略目标,促进研发过程中的资源优化配置,研发人员积极性提高,研发绩效得到持续改善^[9]。具体特点如下:

1.系统性

研发预算管理的对象是研发及其过程中的资源,研发过程是由一系列步骤构成的研发流程,哪一个阶段或哪一个步骤没有解决或突破,可能导致整个研发工作无以为继,因此具有极大的风险性。研发过程按照项目生命周期可分为立项、小试、中试与扩大实验、工业试验和验收^[11]五个环节,各个环节环环相扣,形成一个相对稳定而完整的系统,相互影响、相互依存、相互制约、相互促进。

2.动态性

由于研发项目的创新性和复杂性,开发的新技术、新产品的市场需求发生变化、消费者转移消费、国家政策法规发生改变等都会使研发存在很大的不确定性,作为贯穿研发项目始终的管理控制手段的预算管理,为了适应研发过程的复杂多变,应该具备较强的洞察力

和识别能力,必须根据研发进展状况的内外环境变化作出相应调整,因此具有动态性的特点。

3.复杂性

由于研发活动本身具备较强的创新性,涉及到诸多理论与方法的综合创造性的应用,从而使得相对于传统的生产预算管理研发项目的预算管理更难于理解和把握,另外,研发过程中出现的不确定性在一定程度上也会将预算管理系统的复杂程度进一步放大。

3广联达软件股份有限公司研发预算管理现状及问题分析

3.1 广联达软件股份有限公司简介

广联达软件股份有限公司成立于1998年,十几年来,公司一直以“科技报国、积极推动基本建设领域的IT应用发展”为己任,持续为中国基本建设领域提供最有价值的信息产品与专业服务,推动行业内企业的管理进步。公司员工总人数达到4000余人,技术人员1500人,仅北京总公司员工人数就占到1000余人,其中研发人员约700人,另外,公司还外聘40多名全国业内权威专家,他们以其富有创造性的产品研发和推广经验不断为客户提供高质量的产品。市场覆盖全国32个省市地区(包括香港和澳门特区),拥有7万多家用户、产品直接使用者多达32万人,站到行业从业人数的1/4,占据了53%的市场份额,逐步成为行业应用的标准。公司从单一的预算软件产品发展到工程造价管理、项目管理、招投标管理、教育培训与咨询四大业务的30多个产品,广泛应用于建筑设计、施工、监理等行业及财政、石油化工、邮电、银行审计等系统,在举世瞩目的东方广场、奥运鸟巢、国家大剧院等工程中,广联达的产品也得到了深入应用,并赢得了用户的一致好评。

由此，我们可以看出，以广联达软件股份有限公司的实力以及对研发的投入力度和重视程度，在高新技术企业中，广联达软件股份有限公司很具有代表性影响力。

3.2 广联达软件股份有限公司研发预算管理现状

广联达软件股份有限公司是典型的高新技术企业，具有明显高新技术企业生产模式和发展特点，在介绍企业的基本情况后，结合高新技术企业特点和广联达研发预算管理的现状进行总结归类，可以得出这类企业的共性特征，有助于将研发预算管理理论运用到实际工作中。

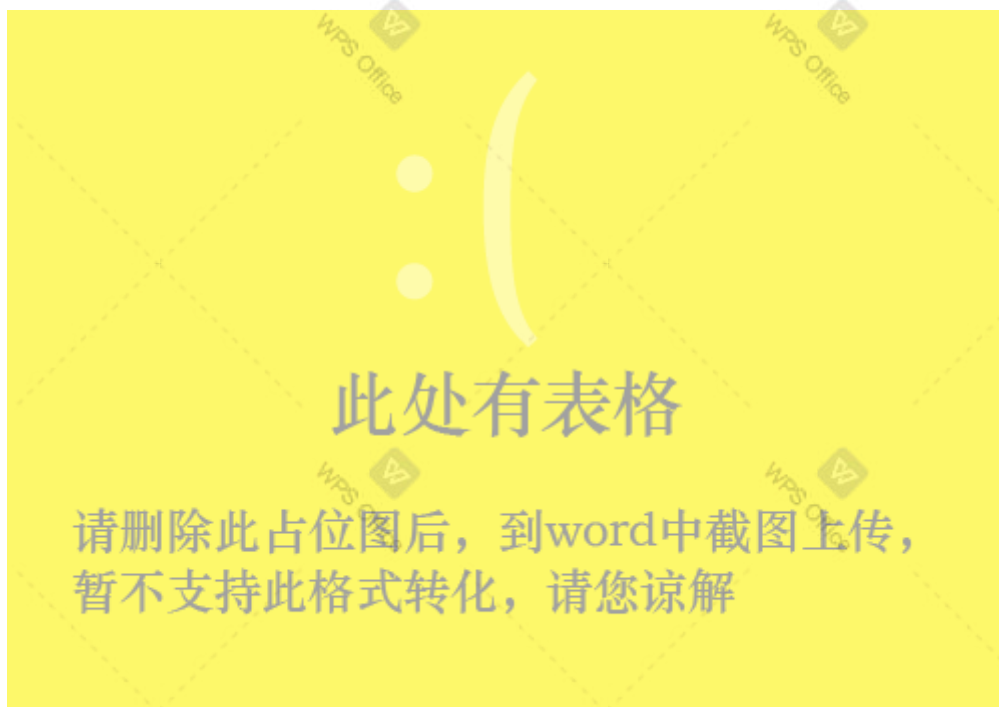
本小节将从公司内部研发管理的统计数据及本人在公司内部所做的问卷调查分析广联达研发预算管理现状，然后再结合问卷调查数据从预算管理的角度出发，分析高新技术企业研发预算管理存在的问题。

在广联达实习期间，本人通过电子邮件向公司研发中心发放200份调查问卷，收回148份，回收率74%，剔除了前后矛盾的无效问卷2份，即有效问卷146份，通过对这些样本高新技术企业研发预算管理状况进行分析，分析方法主要是遵从研发预算管理流程进行的，即预算编制前的准备工作、预算执行和控制情况、预算考评和激励情况。

1. 研发预算编制之前的状况

从表3-1可以了解到广联达公司在编制研发预算之前，将近30%的员工认为未确定研发预算目标，使研发预算管理失去依据；几乎所有的员工认为公司的研发项目进行了可行性论证，这是确保公司的研发活动建立在科学、合理的基础之上，降低研发的盲目性和随意性，减少和防范“研发成功，项目失败”的不利局面；可行性论证对研发项目的评价有不到10%的比例是一般或较差的，这样就可以通过这一环节筛选掉一部分研发项目不进行开发，集中优势项目，提高项目成果率；几乎所有的企业(超过98%)认为他们可以相信可行性论证结果，说明可行性论证是比较科学合理、客观的，能为进一步的研究工作打下可靠的基础。

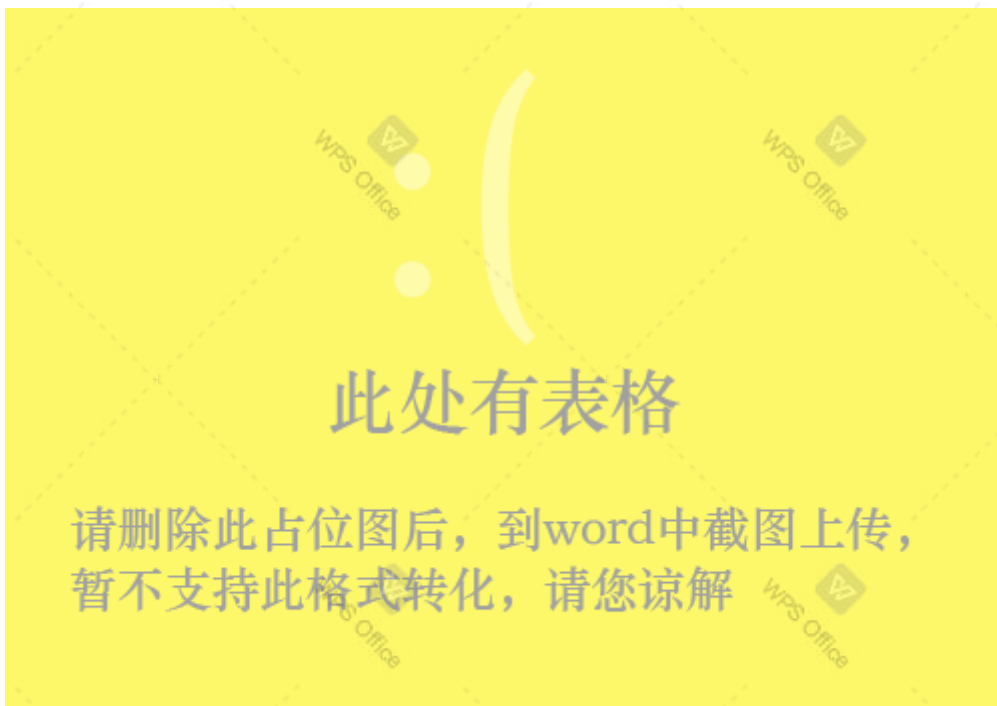
表3-1研发预算编制前的状况



2. 研发预算执行与控制方面

从表3-2可知，超过1/3的员工不认可项目经理的管理和协调能力，同时近90%的员工认为研发人员团队意识不是很强，近一半的被调查人员认为公司不能较为严格的按照预算进行项目管理，1/3的样本职员认为没有制定合理客观的阶段目标成本，这四个因素是相互影响的，有一项做不好，就会影响整个研发项目的进展，如果在执行过程中出现严重的失误，最终将会导致研发项目失控、超支。

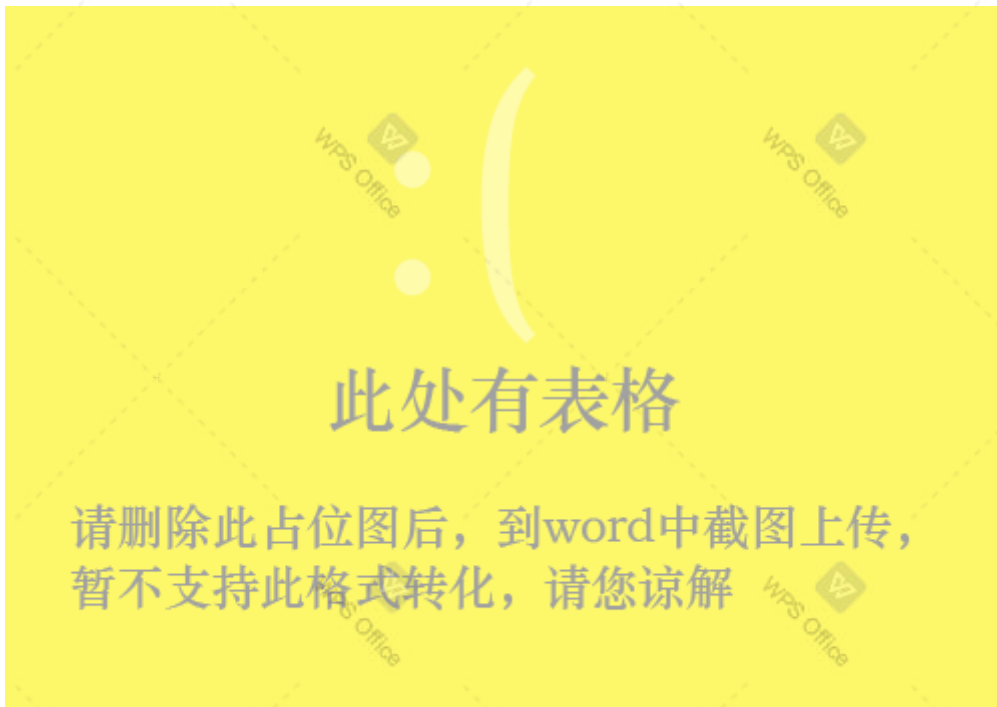
表3-2研发预算执行与控制情况



3. 研发预算评价和激励方面

从表3-3可知，将近23%的人认为研发实际周期与预计周期不一致，超过60%的研发项目预算超支，这说明研发预算管理中存在很多问题。1/3的项目没有建立效果评价体系，对研发人员的管理与普通工作者一样进行考评，没有展现到研发群体的特殊性，因此有近65%的研发人员对其薪酬满意度不高；对项目的总体预算管理效果只有不到20%的员工很满意，这与研发预算管理过程中相关制度订立的合理性有关，如合理的薪酬激励制度，也与研发预算执行过程中研发团队的配合、项目经理的管理和协调能力相关。

表3-3研发预算评价与激励



根据以上的调查问卷，本人结合高新技术企业最为突出的两个方面进行了具体分析，即研发资金管理方面和研发人员管理方面：

1.研发资金管理方面

公司一贯重视在技术研发方面的投入，2011年公司的研发投入达到11519万元，比2010年增长141%。公司所开发产品均具有自主知识产权，截止到目前已经积累了近30余项核心技术，且公司的核心技术随着客户需求的增长和业界技术的发展有了长足的进步，其中管理类技术平台的技术水平已经达到国内一流水平，图形算法技术达到国际领先水平。另外，基于云计算、物联网、BIM(建筑信息模型)领域的技术前探也已经积极展开，并取得了阶段性成果。公司注重研发经费的投入，在稳步提高造价软件新产品研发投入的同时，大力加强项目管理软件平台的研发投入，是公司研发费用总额逐年增加主要原因，各年同比情况如表3-4

表3-4广联达研发投入情况

此处有表格

请删除此占位图后，到word中截图上传，
暂不支持此格式转化，请您谅解

单位：元

但是，任何事都有两面性，虽然公司对研发资金的投入力度大，可对投入的研发资金管理却并不完善，研发部门通过研发项目从财务取得资金，在从事研发活动时滥用研发资金，计划性差，又缺乏财务人员与上级领导的严格监督，致使研发成本人为增加，据统计，2012年扣除人力成本之后的研发支出如服务费、租赁费、折旧与摊销等较上年同比增加625.43万元，同比增长120.28%。

2. 研发人员管理方面

公司研发人员80%以上来自于计算机领域的一流院校，建筑行业专业人员75%以上来自于建筑业领域的知名院校和具备建筑业实际工作经验的专业人员，拥有一支由几十名具有丰富实践经验及专业理论的专家顾问团队，并且，公司还设有中关村科技园博士后工作站，开展图形平台技术方面的课题研究，随着公司业务的快速发展，未来还需要大量业务人才和技术人才，尤其是高端人才，所以人才因素始终是制约企业发展的最大瓶颈。那么，如何解决这一瓶颈，则是公司亟待解决的问题，因为就目前来看，公司的研发人员流动相对来说还是比较大的，一部分员工是能力不足公司不留，另一部分则是公司满足不了员工的期望薪酬，留不住高技能人才。

3.3 高新技术企业研发预算管理问题分析

结合高新技术企业研发预算管理特点及广联达软件股份有限公司研发预算管理的现状，本节将对高新技术企业研发预算管理存在的问题进行归纳总结，具体如下：

1. 企业的研发预算管理方法缺乏有效性

研发预算前期需要大量的数据、信息，通过计算研究后预测研发项目的可行性，但公司未能采用合理的方式收集和处理信息，信息自动化、集成化、综合化程度比较低，共享程度也低，这就导致信息的综合利用效果差，研发预算管理信息不足或滞后，影响研发活动可行性预

2. 公司对研发资金的管理没有进行合理的控制

也就是说，公司对研发预算的管理仅是停留在对研发项目的技术层面，没有采取必要的措施对研发资金进项管理。究其原因，一是因为研发活动具有不确定性，致使公司的管理者认为预算管理难以实施；二是公司规模相对较大，资金雄厚，管理者认为没有必要将过多的精力放在对研发活动的资源消耗进行约束上，这样就使得研发成本增大，研发投入与转化的成果不成正比。

3. 公司对研发人员的管理方法不完善

其一，公司在招聘技术人员时，先是人力资源部筛选，再由研发部门复试，而初试时招聘负责人不专业，容易造成技能优秀的人才落选，而且，公司有内部推荐制度，这就使得一部分没有真才实学的人通过关系进入公司；其二，公司对研发人员的绩效考核制度不合理，薪酬又相对较低，难以激发员工工作热情，久而久之，员工就会选择跳槽；其三，公司在给员工培训时，仅是强调销售人员加强与客户沟通，忽略了研发人员与客户沟通的必要性，使得技术人员缺乏研究目的性，继而缺乏工作成就感。

4. 公司缺乏严格规范的研发预算监督制度

虽然公司拥有一套自己的制度，但是并不健全，一方面是制度不规范,遵照执行缺乏科学的依据,可能会越走越离目标就越远；另一方面,则是公司内外部环境发生了变化,而预算制定过程未能充分考虑和预测到，从而无法按照既定的路线执行,基于此，研发预算管理执行过程中，就会产生随意更改现象，甚至是根本不去按照之前的制度执行，公司又没有制定相关的约束规范和处罚制度，导致研发预算管理的执行起来步履维艰。

由此可见，如何行之有效的解决以上诸多问题，是公司管理者的当务之急，也是本文研究目的的关键所在。

4 高新技术企业研发预算管理解决问题的对策

4.1 建立健全的研发预算管理信息系统

研发的不确定性和高风险性要求信息的细化程度和可靠程度都很高，而且对信息沟通和信息取得的及时性也要求比较高，这使得研发预算管理需要一个符合其要求的信息平台，对此，公司引进IPD研发管理系统，这套系统将复杂的、多个层级的研发项目从流程、组织、过程与阶段四维将IPD管理统一到同一系统平台上，确保研发的量化管理；而且该系统将研发部门内部、与相关部门之间，以及研发决策、评审、文档、需求、研发品质管理中的纷繁复杂的应用和数据共享关系进行一体化构建，满足IPD研发过程中的数据标准化、系统模块化、流程规范化、操作简易化和运行智能化的管理要求，而且确保了从多维度保证研发项目的开发质量、开发周期、研发成本，满足市场竞争的要求。

4.2 加强研发资金的有效控制

为切实加强公司研发投入的财务管理，确保项目资金的合理使用，充分发挥财务核算、监督管理的职能作用，确保项目研发专项资金的安全、有效，提高资金效率和研发效率，根据公司财务制度，结合公司研发项目管理的特点，制定严格的研发资金管理办法，此办法要求公司人员坚持专款专用、逐级审批、逐项使用的原则，研发部门立项研发的项目获公司批准立项后，应向公司财务部提交《项目投入预算使用申请》，逐级审批通过后，在财务部门的监督下循序投入，合理使用。

4.3 建立合理的研发人员管理制度

首先，公司应该建立合理的招聘制度，无论是初试还是复试，都应该有研发部门的资深员工或领导参与，选拔真正技术过硬的职工；其次，公司建立了预算激励制度，将研发人员的考评和激励制度与普通劳动者区分开来，结合公司实际情况和员工个人需求，有针对性地加强对员工的激励，包括精神及物质上的激励，使员工的工作积极性更高，而且提供员工真正需要的激励，而不仅仅只是金钱；第三，加强研发人员密切接触客户，洞悉市场需求，以便有的放矢地设计出适销对路的产品，同时也增加了研发人员的自信心。

4.4 建立科学规范的研发预算管理监督机制

公司根据自身的机构设置和运营体制，重新定位研发活动在公司所处的重要地位，精心制定了一套研发预算管理监督制度，对于研发中心经费的使用，总经办进行不定期的抽查，项目负责人和所在部门必须积极配合，如实反映情况，研发项目组成员应严格遵守财务制度和本办法规定，如有弄虚作假、截留挪用或挤占经费等违纪行为，财务部有权抵制和越级反映，并视情节轻重，采取通报批评、撤销资格、赔偿损失、罚款等处理，严重者追究法律责任；另外，公司还建立了一个相对较为独立的有最高领导层坐阵的小组，将其提高到战略性地位，宏观规划研发方向与计划，同时由该小组领导助理负责联络与沟通研发预算相关事宜，对执行进度与实际情况进行监督，力争研发预算得以合理规范执行。

5 结语

本文基于高新技术企业研发预算管理的特点，以高新技术企业研发管理中遇到的实际问题为导向，以预算管理、研发预算管理等为理论基础，对高新技术企业研发预算管理存在的问题进行分析，得出如下结论：

(1) 企业的研发预算管理方法缺乏有效性；(2) 公司对研发资金的管理没有进行合理的控制；(3) 公司对研发人员的管理方法不完善；(4) 公司缺乏严格规范的研发预算监督制度。

从问题入手，进而分析问题，解决问题，提出解决建议；但是鉴于时间和个人的知识水平有限，本文还存在一些不足之处，提出的建议运用到实际中，能否收到明显成效，还有待企业实施后进一步考证。

参考文献

- [1] Richard A Duro. A System of Research and Development Cost Control [J]. National Association of Accountants, 1967,9(9): 25-31.
- [2] 陈锦华.研发预算管理研究[D].华南理工大学硕士学位论文, 2008, 4
- [3] 马玉珍. 企业研究与开发的成本管理之我见[J]. 财会月刊(综合), 2011,3 (3) : 70-72.
- [4] 陈海声. 谈R&D项目现金流量预算表的编制[J]. 财会月刊, 2006,10(11): 58-60.
- [5] 梁莱歆. 企业研发预算管理: 现状·问题·出路[J]. 会计研究, 2007,9(10): 48-50
- [6] 科技部文件.国家高新技术产业开发区高新技术企业认定条件和办法.中国政府网.<http://www.gov.com.cn>.2012-12-1
- [7] 钱东平.美国加州产业集群发展对江苏的借鉴.<http://www.industrycluster.com.cn>,
2009-8 -19
- [8] 姚正海.高技术企业业绩评价问题研究[M].西南财经大学出版社,2007, 9
- [9] 黄予云.基于ABB原理的研发预算管理模式研究[D].中南大学硕士学位论文,2008, 11

[10] 官小春.高科技企业研发超越预算管理研究[D].中南大学博士学位论文,2010, 12

[11] 景步云.联合技术公司研发管理模式研究[D].上海交通大学硕士论文, 2009, 11

致谢

在本论文完成之际，首先感谢我的指导老师 老师对我的帮助，从选题、开题、到整理资料并最终完成论文，都是在王老师的精心指导和严格要求下完成的，在此感谢老师对我所付出的心血和精力！

感谢论文期间 老师对我的帮助，老师在百忙中多次对我精心指导，提出很多宝贵性的建议，在此感谢赵老师对我付出的心血！

感谢大学期间传授给我知识和热心帮助过我的所有老师，在此对他们表示衷心的感谢；感谢评审老师百忙之中抽出时间阅读本文，感谢他们提出的宝贵意见和建议！还有我亲爱的同学和朋友们，大家在学习上的相互切磋，生活上的彼此帮助。

向本文所引用参考文献的作者以及给予我大力支持的广联达员工表示感谢！

最后，感谢家人对我的养育和关爱。

附录

高新技术企业研发预算管理情况问卷调查

尊敬的先生/女士:

您好!非常感谢您百忙中填写这份问卷。

本问卷是关于我国高新技术企业研发项目及其预算管理状况的调查，是本人大学毕业论文的研究课题，本问卷为无记名问卷，请您认真回答问卷中的问题，回答无所谓对错，但务必反映您的真实看法。并且我郑重声明:将对您所提供的资料进行严格的保密，本次调查资料仅供我论文研究使用，旨在提高公司及我国高新技术企业的研发项目管理水平。恳请您大力支持，填写问卷，然后通过E-mail方式反馈给我。

再次感谢您的支持!祝您新的一年万事如意!

中国人民大学商学院

请您在最符合您认为正确的选项上划勾。

1 公司是否制定明确研发预算目标

是 否

2 公司是否进行项目可行性论证

是 否

3 您对可行性论证对该项目的评价如何

一般 较好 很好 非常好

4 您认为可行性论证结果的可信程度如何

不可信 比较可信 很可信 非常可信

5 您认为项目经理的管理和协调能力如何

很差 较差 一般 较强 非常强

6 您认为项目组成员的团队意识如何

很差 较差 一般 较强 非常强

7 您认为公司是否严格按照项目预算进行管理

较松散 一般 较严格 严格

8 是否制定严格的阶段目标成本

是否

9 您认为预计研发周期与实际周期的一致程度如何

很不一致 比较不一致 较为一致 基本一致

10 研发预算是否超支

是否

11 是否使用效果评价体系

是否

12 您对项目预算管理的效果评价如何

很不满意 不满意 一般 很满意 非常满意

13 您对报酬满意程度如何

很不满意 不满意 一般 很满意 非常满意
