



科研型企业基层财务人员 职业发展方向的思考

■ 湛灿霞

W公司是北京某电力科研型企业设在武汉的分公司，执行总公司的财务管理制度，日常工作的信息化平台是由公司统一管理的ERP系统。重大科研项目、基建工程、股权投资等复杂程度较高的财务事项均由公司总部统一管理，经营资金实时归集到总公司。W公司的主要财务工作是日常财务收支核算及预算执行情况的跟踪。

科研型企业的员工招聘门槛普遍较高，但基层财务岗位工作内容相对单一。那么，在相对有限的空间内，基层财务人员如何寻求更宽更深的发展通道呢？笔者认为财务与业务的融合是一个很好的切入点。

1. 业务成本管理

基层财务人员工作在科研单位的最前线，和业务人员频繁接触，在判断成本费用发生的合理性和必要性方面有天然优势。比如：判断研发支出中的试制费、外委费是否为企业核心业务成本、是否为直接相关成本，将业务相关费用细分在人工成本、材料价格、运费价格、场地使用费、加工费用、办公用品价格等各个环节，对各项采购业务的供应商资信的基本评价等。

在总成本费用按照标准成本控制的情况下，W公司根据上述具体业务确认调整系数的精准幅度，需要基层财务人员提供数据支撑，并对各类采购合同从签订到履行实施全过程跟踪。因此，基层财务人员的职业发展方向可以是采购经理、审计经理、商务谈判经理等。

2. 财税管理

现代科研型企业出于人才分布、专业布局、研发环境、市场营销、特定材料产地等多方面的考虑，经营地域往往跨度较

大，业务也各不相同，所适用的各类财税政策的情况比较复杂。因此，财税政策的应用能力是考验各地基层财务人员管理水平的重要指标之一。

作为武汉分支机构财务人员，策划企业所得税的空间较小，应主要考虑增值税等流转税的策划。在争取地方财政扶持政策方面，与税收政策的“普惠”不同，地方政府涉企财政资金通过对特定行业、特定企业、特定财务活动的“定向”支持体现具有地方特色的调控意图，各种地方补贴及优惠政策涉及不同的归口管理部门，审批流程相对较长，财务人员需协调使企业掌握申报关键节点，及时跟进。

由于财税管理和企业地域、具体经营范围结合密切，故而是体现基层财务人员专业能力和综合素质的岗位之一。财税相关法律特有的刚性要求，使企业需要优秀的财税管理人才。

3. 资金管理

W公司作为基层经营单位，资金管理一般不涉及投融资，主要为日常营运资金的管理。从资金的“收”来看，W公司的到款来源主要有三种：一是计量检测业务的委托试验单到款，款项数额从几千元到数万元不等，每月数百笔；二是跨期较长的科研技术合同到款，到款时间与合同履行进度往往不一致，甚至跨度2~3年；三是投标保证金退回、质量保证金退回、地方财政补贴、行业津贴、废旧物资残值处置款等非经常型业务到款。到款平台的管理与收入的确认和应收预收等往来款的清账直接关联，基层财务人员可在与企业收入资金关联的往来账款清理、债权债务

的清算方面积累经验。

从资金的“支”来看，W公司的资金支出项基本以“料”、“工”、“费”这三项为主，有少量基建、技改和零星固定资产购置等资本性支出。工艺技术复杂、交付成果验收条件苛刻的科研技术合同或加工定制合同，尤其要重视资金支付条款的制定与变更，以维护企业合法权益。这种与经营业务高度融合的资金管理能力的培养，不仅需要长期的工作积累，更需要深入钻研经营业务。因此，基层财务人员在资金管理上的职业发展方向可以是营运经理、内控经理、生产计划经理等。

4. 合同财务管理

合同管理是科研型企业经营管理的重要环节。年度新签合同额、技术交易合同额、研发项目完成率等与合同管理密切相关的指标，均属于W公司的主要业绩考核指标，与此相关的财务指标包括应收账款的回款率、研发投入率、技术市场免税完成率等。

一项合同能否争取财政支持，以何种形式签订最能体现科研业务创新的本质，如何根据标准成本报价，如何根据合同履行情况确认收入，如何使发票开具、到款与合同实际执行趋于一致，如何督促合同资金的回收等，都需要基层财务人员从合同的签订到履行全程参与。合同财务管理也为基层财务人员向相关科研项目管理者、合同造价师、研发项目经理等方向发展提供了有利条件。■

（作者单位：中国电力科学研究院武汉分院管理中心）

责任编辑 杨亚彬