

业财融合下的科研项目质量评价指标体系构建

孙泉辉¹, 孙洁²

¹国网浙江省电力有限公司台州供电公司, 浙江 台州

²国网浙江省电力有限公司经济技术研究院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年11月4日; 录用日期: 2025年11月17日; 发布日期: 2025年12月15日

摘要

如何通过业财融合方式来提升项目管理水平已经成为了项目管理领域的一个新课题。国网浙江省电力有限公司从科研项目管理入手, 以项目质量评价指标体系为切入点、以项目合同为主线、以项目全生命周期理论为基础, 建立了基于业财融合的全生命周期的科研项目质量评价指标体系, 在为本单位项目管理如何开展业财融合走出了探索性一步的同时, 也为业内如何开展业财融合提供了一定的借鉴和参考。

关键词

科研项目, 质量评价指标体系, 全生命周期, 业财融合

Construction of Research Project Quality Evaluation Index System under Business-Finance Integration

Quanhui Sun¹, Jie Sun²

¹Taizhou Power Supply Company, State Grid Zhejiang Electric Power Co., Ltd., Taizhou Zhejiang

²Economic and Technological Research Institute, State Grid Zhejiang Electric Power Co., Ltd., Hangzhou Zhejiang

Received: November 4, 2025; accepted: November 17, 2025; published: December 15, 2025

Abstract

How to enhance project management through business-finance integration has become a new topic in the field of project management. Starting from scientific research project management, State Grid Zhejiang Electric Power Co., Ltd. takes the project quality evaluation index system as the entry point, with the project contract as the main line and the project full life-cycle theory as the foundation, to establish a business-finance integration-based research project quality evaluation index system

文章引用: 孙泉辉, 孙洁. 业财融合下的科研项目质量评价指标体系构建[J]. 现代管理, 2025, 15(12): 127-136.
DOI: 10.12677/mm.2025.1512317

covering the full life cycle. This not only represents an exploratory step in promoting business-finance integration within the company's project management, but also provides valuable reference for how business-finance integration can be carried out across the industry.

Keywords

Research Project, Quality Evaluation Index System, Full Life Cycle, Business-Finance Integration

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

国网浙江省电力公司在科研项目管理上虽然形成了一套成熟、有效的体系,但是,在迅速变化的形势下也面临着新的挑战:一方面,国资委强化了央企的业财融合功能,要求对内深化业财融合、产融协同,对外强化产业链、供应链的有效链接,实现内外部利益相关者价值共生、共享;另一方面,省公司也在不断深化科研项目管理体制改革、不断进行科技创新体系建设,强调科研经费的使用效率和效果,把经费向关键的、效益显著的项目上倾斜。

为了应对上述挑战,在科研项目管理上,需要改变现有评价指标体系,从业财融合的视角,建立全过程科研项目质量评价指标体系,以提高投入产出效率、提升预算管理效果,坚持费用精益化管理和“花钱问效”评价结果应用,把资源投入到最有价值的项目上,减少浪费和不必要的成本支出。

2. 相关研究回顾

质量评价是项目管理过程的一个重要环节,通过系统的项目质量评价,可以有效识别项目中潜在的风险和改进的机会,提高项目的整体质量和成功率。随着业财融合的研究和实践向项目管理领域延伸,项目质量评价工作也迎来了业财融合的挑战。

2.1. 业财融合

业财融合概念虽然是由我国首次提出,但是对财务与业务工作结合、财务会计向管理会计的转型的必要性,国外早有认识并开发出了业财结合的方法与工具。

在战略层面, Kaplan 和 Norton (1996) [1]开发出了平衡计分卡工具,指出财务不仅要作为财务绩效反映者,更应服务于战略实施,推动财务与业务的融合以实现企业长期价值创造;在组织层面, Deloitte (2016) [2]指出,财务 BP 的主要职责包括业务分析、价值发现与战略决策支持;在技术层面, Granlund 和 Malmi (2002) [3]通过实证研究发现,ERP 系统广泛应用推动了会计流程标准化和信息共享,为财务与业务融合提供了技术基础。

2012 年,我国首次提出业财融合概念,从此,业财融合研究与实践发展迅速,从内涵探讨到框架构建、从融合现状到影响因素、从路径设计到效果评价,研究成果颇丰,初步形成了业财融合理论体系。

在内涵与理论框架上,郭永清[4]认为,业财融合是业务活动与财务活动的有机结合,是传统会计从财务核算向价值创造转型的关键。边璐、薛晓宇、张江朋[5]运用文献计量方法,通过关键词聚类分析,提出了由预算管理及绩效评价、财务共享、财务转型三者构成的业财融合理论框架。

在融合现状与影响因素上,郭永清[4]采用问卷方式、从财务和业务两个方面对企业业财融合情况

进行了调查, 调查结果显示: 调研对象企业离理想中的业财融合还有较大的差距。从业务人员角度看, 财务人员能力、积极性与主动性还需要进一步提升。张翼飞、郭永清[6]采用问卷方式、对我国 324 家企业进行了调查, 结果显示: 影响企业业财融合的主要因素有公司高层支持、信息技术、员工能力、绩效考核。

在路径设计与效果评价上, 郭永清[7]以河北联通的实践为例, 给出了明确业财融合目标、调整财务组织架构、建立财务共享中心、设立专业财务职位的业财融合路径; 孙李静、许俊虎、江军英[8]以 pz 公司的实践为例, 提出了构建业财融合管理组织、突破业财融合症结点、构建基于项目周期的业财融合路线图, 给出了加强信息化融合建设、提升企业人员综合素质、建立项目管理考核评价机制的融合路径。在业财融合效果评价上, 周卫华、郭子佳、王燊麒[9]基于大语言模型, 通过构建业财融合词库, 实证检验了业财融合对企业可持续发展的影响。研究发现, 业财融合能够推动企业的可持续发展。

2.2. 项目管理领域的业财融合

随着业财融合研究与实践的发展, 在管理学的一个分支的项目管理领域, 业财融合研究与实践也迎来了众多关注与快速发展。

在整体项目业财融合上, 孙李静、许俊虎、江军英[8]在 pz 公司的案例中, 给出了以“项目执行阶段”为切入点, 按照项目阶段, 在“全面预算、成本管理、资金管理、税务管理”等关键财务环节上实现与项目管理各阶段融合, 从而构建贯穿项目周期的业财融合路径。

在预算赋能上, 吴山青、唐金星[10]通过对中交二航院业财融合实践分析指出, 基于同一个基础平台、采用同一套基础数据的统一的、集成的财务平台建设, 实现全面预算管理系统和项目管理为主线的业务系统、财务系统能够跨系统、跨模块“交互管控”, 全面预算管理体系是可以赋能项目管理的业财融合工作的。

在项目风险控制上, 刘玉英[11]对国家林业和草原局世界银行贷款项目管理中心(简称 PMC)在林业国际赠款项目上的风险控制行为进行分析结后, 给出了围绕赠款资金管理主线、以财务部门为主导、以业财融合为手段的项目运行风险管控机制。

在管控体系上, 梁国栋、詹林溪、郑秋宝、刘海跃[12]通过对电网信息通信产业集团的案例, 给出了运用现代信息技术、基于“项目全过程”价值创造环节, 由项目全业务精准核算、全过程精益管控、全场景实时分析、全领域复合团队的管控体系, 有效地发挥了财务的价值引领作用。

在信息系统建设上, 王海瑛等[13]以北京大兴国际机场国家重大工程项目实践为例, 给出了由系统集成设计要点、系统集成建设流程以及财务与业务流程改造方式组成的项目管理系统集成建设模式。通过集成建设, 系统的性能和效益都得到有效提升。

2.3. 项目质量评价工作的业财融合

项目质量评价是项目管理的重要组成部分, 常见的项目质量评价框架有: 项目质量三维框架、全面质量管理框架、利益相关者分析框架。

在业财融合式项目质量评价上, 在知网平台用“项目质量评价+业财融合”关键词搜索, 仅有两篇相关文献。一是孙洁[14]等发表的“国网企业科研项目费用精益化管理提升策略”, 二是黄广成等[15]发表的“公立医院经济运行监测评价指标体系构建——基于高质量发展视角”。黄广成等的研究虽然有一定的借鉴, 但程度有限, 因为医院是永续经营体, 而项目则是具有周期性的。孙洁等的研究则只提到了概念, 缺少业财融合式项目质量评价内容。

综上可以看出, 业财融合式的项目质量评价研究还是一个空白点。至于 BSC 和 EVM 方法, 二者都

是事中的绩效监控工具，而非事后的评价工具。前者针对的是战略落地，后者针对的则是项目运行。由于二者都体现出业财融合的特征，因此，都可以作为研究的数据源、给研究带来支撑。

3. 以合同为主线的科研项目全生命周期质量评价框架

建立项目质量评价框架首先需要找到一条行之有效的评价主线，根据评价主线进行系统的、全面的多维度、多角度或者多阶段的划分，从而建立项目质量评价框架。从业财融合视角建立项目质量评价框架也是如此。

3.1. 以合同作为项目评价框架主线的选择

从业财融合视角对项目质量进行评价，评价体系既要考虑业务指标、又要考虑财务指标，在项目管理中，其结合点就是项目合同，项目合同是建立业财融合下的项目质量评价框架最好的主线。

首先，项目合同明确了项目经费、项目研究进度、经费支付进度、验收质量要求等，合同管理与项目管理不是分离的，而是密切融合的。以项目合同的过程管理为抓手，可以建立科技项目全过程质量评价体系。

其次，项目管理涉及的数据主要包括项目经费预算、项目合同、项目凭证、项目报告、项目结题材料等。以项目合同为主线来建立评价框架，可以把这些分散的数据、没有得到充分利用的资料与数据有效利用起来，通过盘活和整合这些数据，可以提高项目评价、项目决策和财务管理的科学化水平。

第三，项目的预算管理是国网在科技管理工作上的薄弱环节，不规范现象很容易导致财务风险。以项目合同为主线把科研业务过程与财务管理过程融合起来进行统一管控，可以有效提高科研项目财务管理的合规性，不仅有利于降低国有企业管理风险，也有利于减少科研人员的财务风险。

3.2. 项目全生命周期各阶段的划分

借鉴全面质量管理框架(TQM)，从项目的启动、规划、执行、监控与控制、以及收尾，对项目生命周期的每一阶段都进行质量评估，可以建立项目全生命周期质量评价框架。

启动阶段是项目管理生命周期的起点。启动阶段的主要任务是定义项目目标、确定项目范围、识别利益相关者、制定项目初步计划。

规划阶段是项目管理生命周期中的第二个阶段，其核心任务是制定详细的项目计划、识别项目风险、分配资源、确定项目时间表。

执行阶段是项目管理生命周期的第三个阶段，也是项目实际实施阶段。在这一阶段，项目团队需要按照制定的计划完成各项任务、管理资源、解决问题。

监控阶段是项目管理生命周期中的第四个阶段，核心任务是跟踪项目进展、监控项目绩效、识别和解决问题。通过项目监控，项目经理能够确保项目按计划进行，并及时发现和解决问题。

收尾阶段是项目管理生命周期的最后一个阶段，其核心任务是完成项目交付、进行项目评估、总结经验教训。在这一阶段，项目团队需要确保完成所有任务和目标，并将项目成果向利益相关者验收、移交。

3.3. 以合同为主线的科研项目全生命周期质量评价框架

考虑到企业科研项目的特殊性，省公司科研项目的生命周期可以划分为项目可行性研究、项目立项、项目实施、项目验收和项目后评价 5 个阶段。

可行性研究阶段：在立项之前，企业需要根据战略发展方向和企业实际需求进行选题，并明确选题依据、研究目标、研究内容、研究方法、技术路线、研究成果、研究团队和经费预算等。企业需要组建专家对申报的项目进行必要性和可行性评审。针对不同类型项目制定不同评审规则，分层分类实施管理，

评估项目研究与企业需求的契合度、技术路径的可行性、实施落地可行性、预算编制合理性、风险分析及应对措施的有效性。审核项目研究的必要性、项目研究技术路线的可行性和成果的合理性等等。可行性研究阶段对应着合同主线中的合同签订之前阶段。

项目立项阶段: 科研团队完成项目可行性研究论证并通过专家评审后, 企业需要根据战略目标和年度经费使用方向平衡各类项目需求, 决定哪些项目立项, 哪些项目暂缓立项, 哪些项目不予以立项, 并公布立项名单。如果确实需要其他单位参与协同研究, 应按流程快速确定外协单位, 并签订研究合同。科研项目立项需要基于企业发展战略, 确定各类项目预算总量, 明确项目研究先后顺序和轻重缓急, 根据年度各类项目经费预算总量平衡各类科研项目的分布, 并与承担单位签订项目合同, 明确经费支付方式和进度。项目立项阶段对应着合同主线中的合同签订管理阶段。

项目实施阶段: 确定项目立项, 并签订项目合同后就正式转入实施阶段。从科技管理的角度看, 此阶段包括常态过程管理、关键节点管理、预算计划管理、项目变更控制等。研究团队需要根据计划节点时间完成相应的产出, 过程质量符合设定的标准和要求。从项目承担者的角度, 实施阶段需要按照进度计划完成各项工作, 确保质量和进度, 并自我监督。当与进度计划差异比较大时, 需要进行纠偏和调整。项目管理单位要按项目进度计划的关键节点实施检查, 监督进度完成情况和财务报销的规范性, 把关项目质量和经费使用情况, 对项目实施过程出现的问题及时分析讨论, 采取有效措施进行修补。实施阶段, 企业项目管理单位应进行中期检查, 及时发现问题, 提出整改意见, 提高项目过程质量。项目实施阶段对应着合同主线中的合同经费管控阶段。

项目验收阶段: 项目验收是项目管理最重要的一环, 需要采用科学的方法对项目质量进行评价, 提高项目经费的实际价值和对科研人员的精神激励。此阶段包括验收管理、验收评审和成果激励。验收管理侧重验收资料的齐全性与规范性; 验收评审实施分层分类管理, 针对不同类别项目设立评审规则, 对任务书确定的指标对照检查; 成果激励坚持成果导向、效益优先原则, 对项目总体成果目标完成情况进行评价并实施激励。验收时要审慎对待项目变更, 保留合理的变更证据。当项目完成后, 研究团队需要按照立项书的承诺准备科研成果和结题材料, 及时申请验收。项目管理单位也应按项目合同要求提醒研究团队及时结题验收, 从而确保企业年度科研任务得到落实, 成果得以体现。项目验收阶段对应着合同主线中的合同验收阶段。

项目后评价阶段: 项目后评价是在健全科技成果价值评估办法的基础上, 针对不同项目类别, 制定完备的后评价指标, 对项目成果价值进行有效评估, 并对已完成的项目效益、作用和影响进行系统、客观的分析评价。科研项目后评价包括项目过程后评价、项目效益后评价、项目影响后评价和项目综合后评价等等。对科研项目实施后评价不仅可以考察项目的完成情况, 实现对项目绩效进行监督, 而且通过总结项目实施的经验与教训, 还可以用后评价的结果作为依据对科研项目团队进行激励。项目后评价阶段对应着合同主线中的合同决算与合同变更阶段。

以科研项目阶段为基础的合同阶段的划分以及二者之间的对应关系如表 1 所示:

Table 1. Division of contract phases based on research project phases

表 1. 以科研项目阶段为基础的合同阶段的划分

项目阶段	项目规划	项目计划	项目立项	项目实施		项目评估	项目归档	项目变更
合同阶段	合同签订之前	合同签订质量	合同合规管控	合同付款管控	合同经费执行	合同验收	合同决算	合同变更

相应地, 以合同为主线的科研项目全生命周期质量评价框架如图 1 所示:



Figure 1. A contract-centered quality evaluation framework across the full research project life cycle
图 1. 以合同为主线的科研项目全生命周期质量评价框架

4. 业财融合下的科研项目评价指标体系的构建

4.1. 初始评价指标体系

把项目管理阶段与合同管理阶段对应起来, 基于科学性和全面性原则, 建立初步指标体系, 见表 2。

Table 2. A project life cycle-based quality evaluation index system with project contracts as the core
表 2. 以项目合同为主线的项目生命周期质量评价指标体系

项目阶段	合同阶段	关键指标	指标类型
项目规划	合同签订之前	需求分析充分性	主观
		需求目标明确性	主观
		需求范围合理性	主观
		需求执行可行性	主观
		预期成果合理性	主观
项目计划	合同签订质量	预算申请合理性	主观
		预算计划合理性	客观
		中标项目与需求一致性	主观
		预期成果与合同金额匹配度	主观
项目立项	合同合规管控	材料合规性	客观
		附件合规性	客观
项目实施	合同付款管控	合同结算进度管控	客观
		合同付款节点管控	客观
		材料合规	客观
		附件合规	客观
		已退单次数	客观
	合同经费执行	经费使用与预算一致性	客观
		预算编制偏差	客观
		预算内容偏差	客观
		预算总额偏差	客观
		预算执行时间变更	客观

续表

项目评估	合同验收	论文数量	客观
		论文级别	客观
		专利数量	客观
	调研报告与业务匹配度	专利级别	客观
		获得批示次数	客观
		省公司表扬信	客观
项目归档	合同决算	调研报告与业务匹配度	主观
		归档及时性	客观
		材料规范性	客观
项目变更	合同变更	数据完备性	主观
		计划变更	客观
		条款变更	客观

4.2. 指标体系分析

现有的指标体系是从理论出发、依据指标的重要性而建立的，但是实施中会出现一些问题，如一些指标主观性过强导致难以量化操作、一些指标与现有工作中评价指标不匹配但又不能完全抛弃现有指标等等，因此，从实践可行性出发，需要对指标体系进行再分析。

合同签订之前关键指标：科研项目在立项之前需要对“需求分析充分性”、“需求目标明确性”、“需求范围合理性”、“需求执行可行性”和“预期成果合理性”进行评估。但是，上述指标是一种主观的定性评价，数据的取得依赖于专项需求可研审查打分表。由于可行性研究审查评分表与上述指标不是一一对应关系，因此从实用性原则出发，初始指标需要微调。否则，项目质量评价则需要单独对部分指标(如“需求执行可行性”)打分，这对于已完成的项目而言不太现实，对于未来项目则需要重新设置可研审查评分标准。

合同签订质量关键指标：在项目合同签订时，从全面性原则出发，项目质量评价需要考察预算申请的合理性、预算计划的合理性、中标项目与需求的一致性，以及预期成果与合同金额的匹配度。然而，“预算申请的合理性”、“预算计划的合理性”和“预期成果与合同金额的匹配度”是相互关联的，指标不独立。所以，这三个指标保留“预期成果与合同金额的匹配度”这一指标即可，因为保留的这个指标是可以定量测算的。另外，“中标项目与需求的一致性”指标在可研阶段已做了评价，为减少重复评价，从简洁性原则出发，这个指标合并到“研究目标的针对性”中。

合同合规管控的关键指标：在项目合同签订时，不仅要分析与预算有关的合同内容，还要评价合同的合规性，包括“材料合规性”和“附件合规性”。虽然只是合同的形式审查，但也是项目合同质量的一部分。由于合同材料与附件从事后来看，都能做到基本合规，因此对已完成的项目而言，这个指标的数据难以积累。对于新项目而言，如果出现合同材料和附件不合规的情形，应该给予指导和纠正。从实用性原则出发，“材料合规性”和“附件合规性”不宜通过指标评价来进行质量考核。

合同经费管控关键指标：在合同签订后，“合同经费管控”是业财融合视角下项目质量评价的重点，包括“合同付款管控”和“合同经费执行”两个方面。其中，“合同付款管控”重点关注“合同结算进度管控”和“合同付款节点管控”，但是这两个指标都比较抽象，难以操作。“合同经费执行”理论上

应考察财务报销时“材料和附件的合规性”、“已退单次数”、“经费使用与预算计划的一致性”、“预算编制偏差”、“预算内容偏差”、“预算总额偏差”和“预算执行时间变更”等方面。

如前所述,“材料和附件的合规性”不宜作为事后质量评价指标,应在沟通过程中给予指导。“经费使用与预算计划的一致性”这个指标理论上可以评价项目预算管理质量,但由于项目预算计划并不是由专业人员完成,因此预算计划往往是不准确的,按照这个不准确的预算计划反而不利于项目实施。从现实的角度看,这个指标可以去掉。另外,按项目获取“已退单次数”数据较为困难,“预算编制偏差”和“预算内容偏差”两个指标定义较为模糊,而且数据也难以获取,从实用性原则出发,暂时不纳入项目质量评价指标体系。“预算执行时间变更”、“合同结算进度管控”和“合同付款节点管控”三个指标考核的内容比较接近,都是按进度结算和付款的问题。从简洁性原则出发,把这三个指标合并。

合同验收的关键指标:从全面性原则出发,科研项目合同验收应对“论文数量”、“论文级别”、“专利数量”、“专利类别”和“研究报告与业务的匹配度”等进行评价。“获得批示次数”和“省公司表扬信”也是衡量科研成果质量的重要方面。论文数量与论文级别是不能分开独立作为评价指标,两者必须结合起来。同样,专利数量也要与专利类型结合起来才更加科学。“研究报告与业务的匹配度”是一个定性指标,专家打分时难以把握标准,从实用性原则出发,这个指标需要修改。“获得批示次数”和“省公司表扬信”不是合同要求的内容,作为项目全生命周期质量评价指标不太合适。

合同决算的关键指标:课题验收结题以后,项目管理的主要工作是结算与归档。结算主要评价项目各项“数据的完备性”,归档主要对“材料规范性”和“归档及时性”进行评价。“数据的完备性”比较抽象,是一种定性评价,难以设定标准,评价时主观性较强。从简洁性原则出发,这个指标可以去掉。归档材料的规范性和及时性也都是定性指标,会大大增加项目质量评价工作量。

合同变更的关键指标:理论上,合同变更(包括“计划变更”和“条款变更”)越多,项目过程管理质量越差。所以设计合同变更指标用于评价项目全生命周期质量也是合理的。从外部协同单位执行项目合同的实际情况看,条款变更的情形较少,合同财务处理时的差错比较常见。因此,可以将合同差错作为业财融合下的项目过程质量评价指标。

4.3. 指标修正与最终的评价指标体系

从实践的可行性出发,对初始指标体系进行多轮讨论后形成如下修改意见:

第一,合同签订之前的关键指标中,删除“需求执行可行性”这个指标。

第二,“合同签订质量”和“合同合规管控”两个阶段合并为“合同签订管理”阶段。指标只保留“预期成果与合同金额匹配度”这一指标,但增加“合同签订时效”这一进度方面的指标,督促项目承担单位和外协单位及时签订合同,加快项目启动,这一指标评价的是工作质量和过程质量。

第三,合同经费管控的关键指标包括“合同经费执行”和“合同付款管控”两个维度。其中,“合同经费执行”只评价预算总额偏差;“合同付款管控”只评价应付账款挂账时间。

第四,合同验收的关键指标中,“论文数量”和“论文级别”合并为“论文数量与级别”,“专利数量”和“专利类别”合并为“专利数量与类型”。“研究报告与业务的匹配度”指标改为“研究报告深度”和“研究报告价值”,因为这两个指标在专项验收评价表中有相应的分数,数据获取比较容易,且这两个指标也基本反映了“研究报告与业务的匹配度”需要评价的内容。

第五,合同决算阶段的三个指标定义模糊,全部删除。

第六,合同变更为“合同变更与差错”,保留“计划变更”这一指标,去掉“条款变更”这个指标,增加“合同财务差错”这一指标。

兼顾指标的理论重要性与实践可行性,经过审慎平衡后,最终建立的评价指标体系如图2所示:

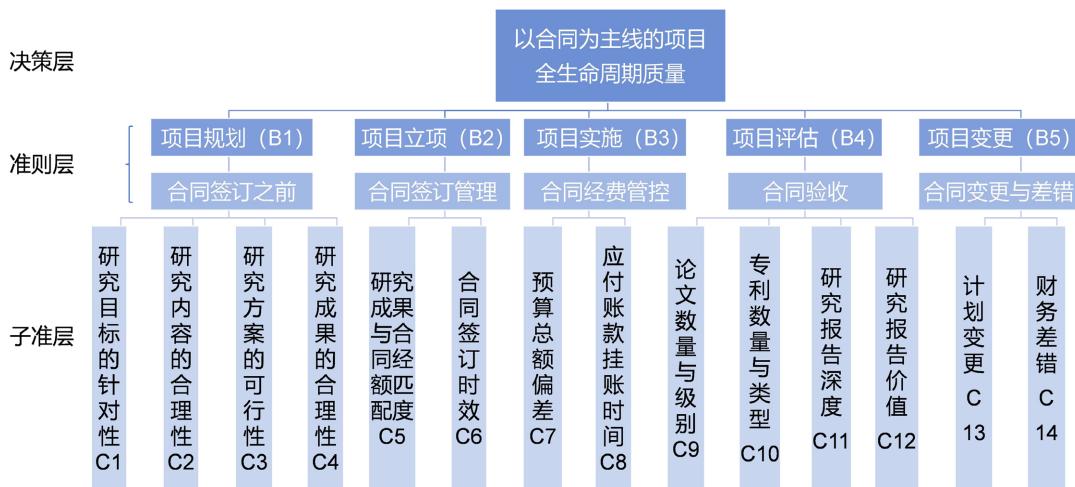


Figure 2. A research project life cycle-based quality evaluation index system with project contracts as the core
图 2. 业财融合下的科研项目全生命周期质量评价指标体系

5. 结束语

在业财融合下的科研项目质量评价理论研究上, 本文首次开创性提出了以项目合同为主线、以项目全生命周期理论为基础的评价思路; 在业财融合下的科研项目质量评价实践应用上, 本文结合国网浙江省电力公司经验, 兼顾理论重要性和实践可行性, 建立了系统、可行、有效的业财融合下的科研项目全生命周期质量评价指标体系, 为质量评价工作实践提供了样板方案。

如何采用业财融合方式以提升项目管理水平是一个全新的课题, 国网浙江省电力公司在此方面进行了一定的探索研究, 这里仅就公司在科研项目管理的项目质量评价环节的做法与经验进行了理论分析和经验总结, 在借鉴与参考时需注意研究结果推广的局限性。企业性质不同、规模不同、项目类型不同, 都会影响到研究结果的应用。

参考文献

- [1] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- [2] Deloitte (2016) *Finance Business Partnering: A Guide to Better Decision Making*. Deloitte Insights.
- [3] Granlund, M. and Malmi, T. (2002) Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? *Management Accounting Research*, 13, 299-321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>
- [4] 郭永清. 中国企业业财融合问题研究[J]. 会计之友, 2017(15): 47-55.
- [5] 边璐, 薛晓宇, 张江朋. 业财融合十年: 研究热点与趋向[J]. 财会通讯, 2023(3): 14-21.
- [6] 张翼飞, 郭永清. 实行业财融合助推我国企业高质量发展[J]. 经济体制改革, 2019(4): 101-108.
- [7] 郭永清. 河北联通的业财融合实践[J]. 财务与会计, 2017(6): 58-59.
- [8] 孙李静, 许俊虎, 江军英. PZ 公司推进业财融合的主要做法[J]. 财务与会计, 2019(9): 66-67.
- [9] 周卫华, 郭子佳, 王燊麒. 业财融合能否推动企业可持续发展?—基于大语言模型的研究[J]. 证券市场导报, 2025(9): 46-56.
- [10] 吴山青, 唐金星. 数字赋能“全员、全程、全级”式预算管理体系促进企业业财融合与价值创造的探索与实践[J]. 财会通讯, 2022(22): 169-176.
- [11] 刘玉英. 林业国际赠款项目管理中的业财融合创新实践[J]. 财务与会计, 2019(15): 84-85.
- [12] 梁国栋, 詹林溪, 郑秋宝, 刘海跃. 项目全过程智慧财务管控体系构建——以电网信息通信产业集团为例[J]. 财会通讯, 2023(6): 165-169.

- [13] 王海瑛, 冯东梅, 姚梦璠, 张可心, 赵佳雯. 财务管理与工程管理系统集成建设研究——以北京大兴国际机场国家重大工程项目实践为例[J]. 管理会计, 2024(6): 21-28.
- [14] 孙洁, 李胜, 王筱雨, 范晴, 黄逸群. 国网企业科研项目费用精益化管理提升策略[J]. 可持续发展, 2025, 15(5): 103-110.
- [15] 黄广成, 张远妮, 姜虹, 邹俐爱, 朱宏, 张根水, 杨晨. 公立医院经济运行监测评价指标体系构建——基于高质量发展视角[J]. 卫生经济研究, 2022, 39(5): 63-66.