

高科技企业研发预算管理现状透视

官小春^{1,2}, 梁莱歆²

(1. 湖南商学院, 湖南 长沙 410205; 2. 中南大学 商学院, 湖南 长沙 410000)

摘要:研发对于高科技企业显得越来越重要,而预算作为一种有效的管理手段,它对研发全过程的管理与控制尤为重要。通过对部分高科技企业研发预算管理现状进行问卷调查和深度访谈,全面分析了高科技企业研发预算各管理流程的执行概况,深刻揭示了研发预算管理中存在的症结,提出了改善研发预算管理的建议。

关键词:研发预算;超越预算;高科技企业;研发全过程管理

DOI:10.6049/kjbydc.2011040556

中图分类号:F276.44

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2012)09-0088-06

0 引言

随着知识经济的到来,研发的重要性日益凸显,并成为高科技企业发展的“心脏和灵魂”。作为技术创新的主体,高科技企业的研发实力成为衡量一个国家或区域自主创新能力的标尺。在我国,研发预算管理一直是高科技企业关注的焦点,它直接影响着高科技企业研发效率的提高、研发成果的转化、企业的持续发展及我国自主创新能力的增强。著名管理学家戴维·奥特利说过:“全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题,融合于一个体系之中的管理控制方法之一。”如何加强研发预算管理,是每一个高科技企业都必须面对的严峻课题。通过对部分高科技企业研发预算管理现状进行问卷调查和深度访谈,可以全面了解高科技企业研发预算管理执行概况,深刻揭示研发预算管理中存在的症结,为高科技企业改善研发预算管理提供理论和经验借鉴。

1 高科技企业研发预算管理现状

1.1 高科技企业研发现状问卷调查

2006年下半年—2007年上半年,中南大学商学院R&D管理模式项目组利用项目组成员的社会关系以及项目依托单位中南大学商学院校友联合会和长沙市高新区管委会,向全国范围内的236家企业通过邮寄或电子邮件方式发放调查问卷,回收88份,回收率为

37.3%。经剔除前后矛盾的无效问卷2份,得到有效问卷86份。利用SPSS17.0软件,分别对问卷进行内在信度分析,得出结果如下:

表1 研发预算管理现状问卷的内在信度(Q1—Q41)

Cronbach's Alpha	No of Items
0.864 3	41

可见,Cronbach a大于0.8,说明研发预算管理现状问卷具有较好的信度,可以进行相关数据分析。

对调查所得相关数据统计如下:

1.1.1 样本高科技企业一般情况

在86家企业中,有67家高科技企业,占总体样本的78%。67家高科技企业所在行业分布如图1所示,主要分布在信息技术行业、金属冶炼、医药、机械制造业、化学制造业,行业集中度较高,占到总样本的87%,且信息技术行业所占比重接近50%,说明被调查样本与国家高科技产业以信息技术行业为主导的行业特征相符。从高科技企业资产规模的数据来看(图2),被调查企业的资产规模都比较大,亿元以上的企业占到近60%,应该说这从侧面反映了高科技企业内部的管理水平都较好,且多为国企和民企(图3),占2/3强。研发强度大于3%的企业占70%强,超过1/4的高科技企业的研发强度大于10%(图4)。这说明高科技企业已经充分意识到加大研发投入的重要意义,但有近30%的高科技企业研发强度不到3%,说明仍有一部分高科技企业的研发投入不是很充分。

收稿日期:2011-06-13

基金项目:湖南省哲学社会科学规划基金项目(2010YBB188)

作者简介:官小春(1974—),女,湖南商学院讲师,中南大学商学院博士研究生,研究方向为企业研发预算管理;梁莱歆(1956—),女,中南大学商学院教授、博士生导师,研究方向为企业研发预算管理、资本运营。

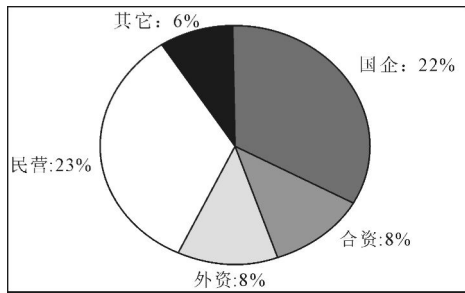


图 1 样本高科技企业性质

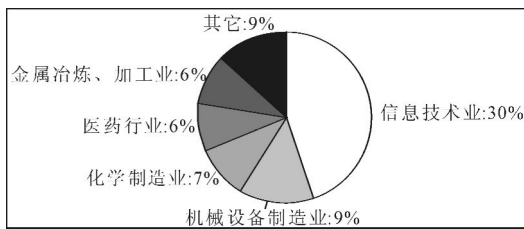


图 2 样本高科技企业所在行业分布

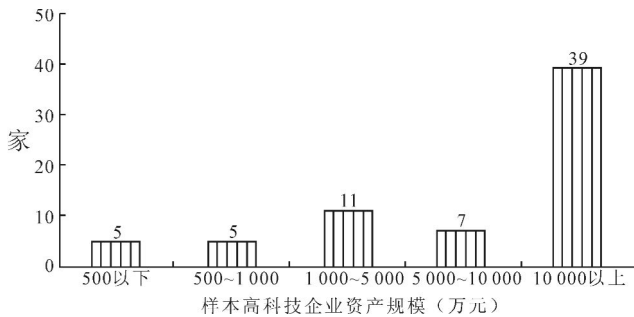


图 3 样本高科技企业资产规模

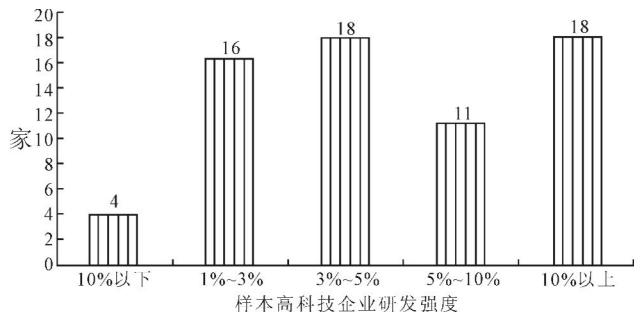


图 4 样本高科技企业研发强度分布

1.1.2 样本高科技企业研发管理现状

(1)研发战略。研发战略是企业制定研发预算目标的根据,研发预算目标必须坚持研发战略导向。企业的研发战略通常有 3 种:成本最低化、差异化和聚焦战略。据调查,如图 5 所示,样本企业中有 1/2 强的企业采用差异化研发战略,近 1/3 的样本企业采用聚焦战略。这说明大部分高科技企业已逐步摆脱在较低层次上的成本竞争,向开发有自主知识产权和创新性的研发项目进军。

(2)研发项目分类。从图 6 可知,近 4/5 的样本高科技企业专注于开发新产品,1/6 的企业专注于产品工艺或流程改造,不到 1.5% 的企业从事基础研究。这与我国三大投资主体——国家、企业和科研院所所在研发功能上的分工是比较一致的,即国家是基础研究的投资主体,高科技企业是应用研究的主力。

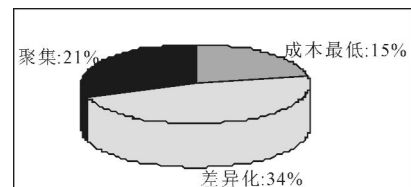


图 5 样本高科技企业的研发战略

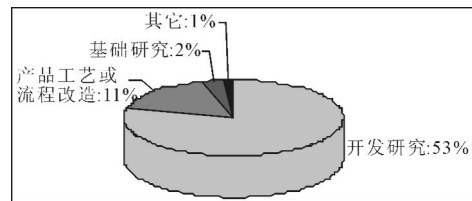


图 6 高科技企业研发项目分类

(3)研发项目管理概况。从表 2 的数据可知:大约 90% 的样本高科技企业,其研发投入资金比较充足,能保证研发人员的工资及福利待遇,保证研发项目所需的材料和设备购买供给;81% 的高科技企业研发采用项目经理负责制,以便于对项目进行集中管理、责任到人;超过六成的企业认为自家关键技术的基础水平较高或很高,说明样本高科技企业的研发是基于一定经验和技术的积累,而不是随大流地选择研发对象。

表 2 研发项目管理概况

项目	研发人员薪酬的及时发放		购买材料和设备的资金充足		项目经理负责制		项目关键技术的基础水平			
	是	否	是	否	是	否	较低	一般	较高	很高
家数	61	6	60	7	54	13	2	20	40	5
百分比	91.04	8.96	89.55	10.45	80.60	19.40	2.99	29.85	59.70	7.46

由于上述数据是调查数据汇总,且调查样本主要集中于湖南、广东、江西、河南和山东 5 省,因此数据可能带有一定的片面性,但窥斑见豹,能反映我国高科技企业研发管理的一般状况。

1.2 高科技企业研发预算管理情况分析

1.2.1 研发预算管理方法和手段

从表 3 可知,超过八成的高科技企业研发预算管理采用项目经理负责制,权责分明,专人负责,有利于

提高研发预算管理效果;不到一半的企业采用 ERP 进行项目管理,说明我国信息化管理还有待加强。将研发预算信息与其它信息,例如内部经营管理、供应商、客户及财务信息,通过 ERP 等软件有效集成和系统化,能提高信息的收集处理速度以及整合度,改善企业研发预算管理效果。同时,有超过 1/4 的企业未建立研发预算管理制度,对研发过程中的资源管理只能凭借经验管理,带有主观随意性,不利于研发过程的标准化

信息管理;有超过70%企业的研发预算管理考虑到了研发过程的动态复杂性,并采用弹性或滚动预算来应对和防范研发过程中不确定性的产生;但是有超过20%的企业认为它们的研发预算管理不适用,有同样比例的企业认为很适用。研发预算与普通资本预算有很大的区别,因此必须结合高科技企业的研发特点,有针对性地选择合适的方法来进行研发预算管理。

1.2.2 研发预算编制前状况

从表4可以了解到在高科技企业编制研发预算之前,将近30%的企业未确定研发预算目标,使研发预算

管理失去依据;几乎所有的企业都进行了项目可行性论证,这有助于确保高科技企业的研发是建立在科学、合理的基础上,降低了研发的盲目性和随意性,能减少和防范“研发成功,项目失败”不利局面的发生。对研发项目的可行性论证评价仅超过10%,可以认为项目的可行性一般或较差。通过这一环节,可筛掉一部分研发项目,集中优势资源,提高项目成功率。几乎所有的企业(超过98%)认为可以相信可行性论证结果,这说明可行性论证是比较科学、合理、客观的,为进一步的研究工作打下可靠的基础。

表3 研发预算管理和手段

项目	采用了项目经理负责制		采用ERP进行项目管理		对该研发项目进行预算管理		动态预算管理方法			项目预算管理模式的适用		
	是	否	是	否	是	否	弹性	滚动	其它	较不	较	很
选项												
家数	54	13	32	35	48	19	18	17	13	10	28	10
百分比	80.60	19.40	47.76	52.24	71.64	28.36	37.50	35.42	27.08	20.83	58.33	20.83
总企业	67		67		67		48			48		

表4 研发预算编制前的状况

项目	制定研发预算目标		进行项目可行性论证		可行性论证对该项目的评价				可行性论证结果的可信程度				
	是	否	是	否	一般	较好	很好	非常好	不可信	比较可信	可信	很可信	非常可信
选项													
家数	48	19	65	2	7	34	19	7	1	15	36	12	3
百分比	71.64	28.36	97.01	2.99	10.45	50.75	28.36	10.45	1.49	22.39	53.73	17.91	4.48

1.2.3 研发预算编制方面

从表5可知,有超过40%的企业认为数据与预算编制的相关性一般,近17%的企业认为数据不规范,近30%的企业认为数据数量不能满足预算编制需求。这说明企业研发预算信息的管理质量还需努力提高,否则难以满足研发预算管理的需求,有可能导致研发预算管理效果不佳。只有一半多一点的企业采用混合式的方法,编制研发预算。这说明自上而下的强制性命令预算和自下而上的极度分权化预算制度在当今的高科技企业中还有广大的市场。企业必须改变观念,结合两者的优点,加强横向和纵向沟通,确定切实可行的研发预算目标,制定合理的资源配置计划。

从图7可以得出,目前高科技企业在编制研发预算过程中的参与程度参差不齐。有超过20%的企业将研发预算编制交于研发部门或财务部门单独去做,认为这是财务部门或研发部门的事,部门职能分割现象较严重;有近3/4的公司在制定研发预算时吸收了3个及以上部门的意见和建议,甚至有企业不仅考虑了企业内部各部门和员工的意见,而且还将供应商和客户吸纳到预算编制过程中,以提高预算编制的合理性和准确性。由图7可知,参与预算最多的部门是研发部门,最高级别是管理层和财务部门。这说明部分企业已将研发预算编制提升到战略高度,而不再是研发部门或财务部门的单打独斗。但研发还必须考虑市场需求,只有不断研制出适销对路的新产品,企业才能获得持续的竞争优势。但从统计数据来看,不到一半(20/48)的企业注意到了这一点。这必须引起重视,否则可

能给企业带来灭顶之灾。

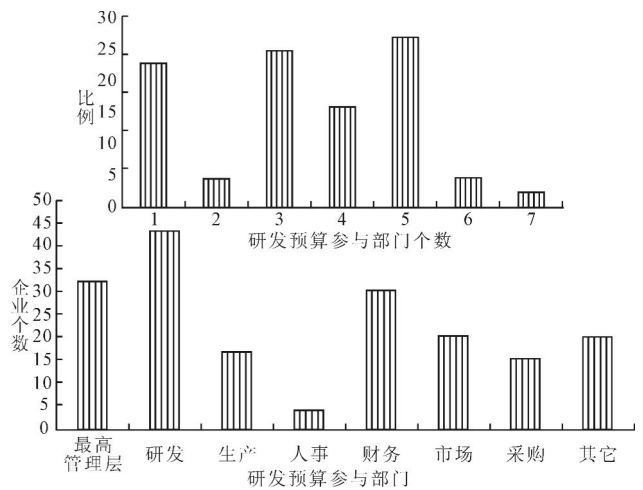


图7 预算编制参与部门情况统计

1.2.4 研发预算执行与控制方面

从表6可知,超过1/3的被调查企业不认可项目经理的管理和协调能力;近90%的高科技企业里,研发人员的团队意识不是很强;近一半的高科技企业不能严格按照预算进行项目管理;1/3的高科技企业没有制定阶段目标成本。这4个因素相互影响,最终导致58.33%的研发项目管理失控和超支。

1.2.5 研发预算调整方面

从表7的统计数据可知,有超过1/3的高科技企业未建立研发预算调整制度,或明确规定可以进行预算调整,导致研发预算管理刚性增强,当内外环境发生变化时,研发人员不能得到相关制度的支持,从而无所

适从,贻误时机,降低了预算管理效果。同时导致在发生市场、技术或其它重大变化时,有超过 27%的高科技企业不会进行研发预算调整;1/3 的高科技企业不按照规定和程序进行调整,说明研发预算调整带有很大的

随意性,不能在相关制度和规定的指导下进行科学的调整,这当然也与没有制度做依据和支撑紧密相关;调整时,有超过 43%的高科技企业认为信息获取不及时,这意味着调整缺乏科学、合理、可靠的基础。

表 5 预算编制状况

项目	数据与预算编制的相关程度			预算所需数据的规范性		数据的数量满足编制预算的需要			预算编制方式		
	一般	较高	很高	是	否	是	否	未填	自上而下	自下而上	混合式
选项											
家数	20	23	5	40	8	31	14	2	8	10	27
百分比	41.67	47.92	10.42	83.33	16.67	64.58	29.17	4.17	16.67	20.83	56.25

表 6 研发预算执行与控制情况

类别	项目经理的管理和协调能力		项目组成员的团队意识		严格按照项目预算进行项目管理			制定阶段目标成本			
	家数	百分比	类别	家数	百分比	类别	家数	百分比	类别	家数	百分比
很差			很差			较松散	6	12.50	是	36	66.67
较差	4	8.34	较差	3	6.25	一般	16	33.33	否	12	33.33
一般	14	29.17	一般	14	29.17	较严格	22	45.83			
较强	28	58.33	较强	26	54.17	很严格	2	4.17			
非常强	2	4.17	很强	5	10.41	未填	2	4.17			

表 7 研发预算调整情况

项目	制度包含预算调整规定		调整时按照规定和程序		发生重大改变时调整研发周期		信息获取及时程度				
	是	否	是	否	是	否	很不及时	不及时	比较及时	很及时	未填
选项											
家数	31	17	32	16	35	13	10	11	19	2	6
百分比	64.58	35.42	66.67	33.33	72.92	27.08	20.83	22.92	39.58	4.17	12.50

1.2.6 研发预算评价和激励方面

从表 8 可知,将近 23%的高科技企业研发实际周期与预计周期不一致,超过 68%的高科技企业研发预算超支。这说明研发预算管理中存在很多问题。当然,相关统计指标已经证实目前高科技企业研发预算管理很不规范;1/3 的高科技企业为建立效果评价体系,将研发人员与普通工作者一样进行考评,未注意到

研发群体的特殊性,因此有近 65%的研发人员对其薪酬满意感不高;不到 20%的高科技企业对项目的总体预算管理效果满意。这与研发预算管理中相关制度订立的合理性有关,如薪酬激励制度,同时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,当然也与内外环境相关。因此,高科技企业要从实际出发,进行深入思考。

表 8 研发预算评价与激励

类别	预计研发周期与项目实际周期的一致程度		研发预算超支		建立效果评价体系		项目预算管理的效果评价			研发人员对报酬的满意程度		
	家数	百分比	类别	家数	百分比	家数	百分比	类别	家数	百分比	家数	百分比
很不一致	2	4.17	是	33	68.75	32	66.67	很不满意	2	4.17	1	2.08
比较不一致	9	18.75	否	15	31.25	16	33.33	不满意	14	29.17	6	12.50
较为一致	21	43.75					一般	23	47.92	24	50.00	
基本一致	13	27.08					很满意	9	18.75	13	27.08	
未填	3	6.25					非常满意	0	0	4	8.33	

2 高科技企业传统研发预算管理中存在的问题

经过上面的问卷调查结果分析,我们对国内高科技企业研发预算管理现状有了一个比较全面的了解。一方面,大部分高科技企业已经深刻意识到研发是高科技企业获得持续竞争优势的力量源泉和有力途径,但另一方面,高科技企业对研发及预算管理还缺乏科学和适当的操作方法,还存在相当多的地方值得深入探讨。结合问卷调查,研发管理实证研究课题组对 4 个有代表性的

高科技企业,华为、中兴通讯、三九医药和金蝶软件进行了深度访谈。这 4 个企业都是所在行业的领头羊和佼佼者。通过对 4 个高科技企业的半结构化问卷访谈,我们期望能进一步了解问卷调查所要反映的现象及背后的原因。综合两种途径得来的数据,我们认为目前国内高科技企业研发预算管理还存在以下几方面的问题:

2.1 企业缺乏长远的研究规划和发展战略^[1]

研发规划和发展战略对企业研发预算起着方向标的作用。但目前我国高科技企业研发的趋利动机非常强烈,研发战略主要是差异化战略,即通过开发新产品

获得快速的市场回报,几乎没有企业(1.5%)重视基础研究和应用研究,使企业的后续研究缺乏坚实的基础,同时也不可能获得技术上的突破。当同质化产品充斥整个市场时,企业必须转换思维,建立自己的研发梯队,同时从事基础研究、应用研发和实验开发。当然,企业和国家以及科研院所分工不同,但企业必须与它们密切合作,或者建立自己的研发团队,夯实研发基础技术。否则,企业产品永远只能停留在“人有我特”的状态,不可能达到“人无我有,人有我新,人新我特”的理想境界,让自己永远立于不败之地。

2.2 研发预算管理意识不高,对研发预算不重视

从上述调查可知,我国高科技企业的研发预算管理意识远远低于生产经营预算管理意识。这与南京大学会计学系课题调查组的结论——投资领域的预算亟需加强^[2]是一致的。许多企业不做预算,对研发过程中资金的规划和使用带有短期性和随意性,缺乏长远规划和统筹;同时,未能从战略的高度来把握研发,仍然把研发活动作为生产经营的辅助活动,而不是企业创造价值的基本活动。因此只有不到45%的高科技企业有高级管理层参与研发预算,且其它部门参与研发预算编制的总体比例较低。殊不知,研发是形成企业竞争优势的重要来源。另外,据统计,新产品成本的70%~80%在研发阶段就已经产生^[3]。而当同质化产品日益充斥人们的生活时,价格竞争也就成为必然。不对研发过程中的资金进行管理和控制,会导致研发成本超支,这些成本最终会附加到新产品成本中,从而使得新产品失去竞争优势,同时也不可能科学地揭示新产品的成本。

2.3 研发预算管理方法和手段落后^[4]

研发过程相对复杂,程序多,不确定性大。因此,许多企业将其作为“黑箱”进行管理,没有很好地去寻找和总结其中的规律,甚至出现畏难情绪,干脆不去发现或忽视其与普通生产经营的差异性,也就很难寻找到适合的预算管理方法。虽然部分企业已经意识到研发预算的动态复杂性,并采用弹性或滚动预算对其进行管理,但通常只关注物质资源,未能考虑人力资源,也就是研发人员的重要性。研发人员是研发过程中最稀缺的资源,必须采取各种激励措施,最大限度地发挥其自主性、创造性和积极性。由于传统的预算管理方法和手段都忽视了这一点,因此在研发预算中都不适合采用。由于研发过程充斥着大量的信息,因此进行预算管理,其实也是对信息进行管理。但许多高科技企业未能采用合理的方式来收集和处理信息,信息自动化、集成化、综合化的程度比较低,共享程度也低,从而导致信息的综合利用效果差,研发预算管理信息滞后。

2.4 高科技企业未能建立科学的研发预算管理制度,预算管理随意性严重

(1)编制预算前不进行科学论证。高科技企业的研发预算是一项非常严谨的工作,必须建立在科学的论证

和规范的管理基础之上。然而,从调查数据可知,高科技企业的研发预算还存在许多管理黑洞和盲区,研发预算活动尚未形成标准的行为准则,缺乏事前的科学规范。在预算之前不进行科学、严格的可行性论证,论证结果不满意时仍一意孤行去研发的现象仍然存在。这一方面归因于没有意识到可行性论证的重要性,另一方面也可能出于某位高层领导的政绩需要。殊不知,错误的研发投资行为会导致更加惨败的结果。

(2)预算制度不科学,未能结合高科技企业的研发特点,制定出能够规避研发过程中的风险和不确定性,充分发挥研发人员积极性的预算管理制度。这可能首先是由于预算参与部门有限,未能广泛征求大家的意见,例如市场部门、人力资源部门等;同时预算方式是单向的(自上而下或自下而上),未能进行充分的交流;最后研发预算是一个多部门互动与配合的综合管理过程。在编制时,高科技企业通常未建立一个较为独立、有最高领导层坐阵的小组,并将其提升到战略高度,同时由该小组负责联络与沟通研发预算相关事宜。

(3)对研发预算管理制度不执行或敷衍了事、不严格执行的现象比比皆是。一方面是制度不规范,缺乏遵照执行的科学依据,从而导致偏离目标越来越远;另一方面,可能是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。

(4)预算调整带有随意性,不能清楚地找到相关调整依据或执行办法。

(5)预算激励制度不完善。有些企业未建立绩效考评制度,有些企业则对研发人员的考评和激励制度没有凸显其与普通劳动者的差异。很多企业采用工资加福利、具有短期激励效应的激励制度,从而导致激励效果不佳,研发行为短期化。大部分企业以个人为考核对象,从而使得个人英雄主义盛行,不考虑整个团队,或不愿意和其他研发成员共享知识和经验,从而导致整个团队研发绩效低下。

3 改善高科技企业研发预算管理的建议

3.1 提高研发预算管理意识,高度重视研发预算

虽然研发的不确定性、复杂性会增加研发预算制定的复杂性,提高执行与调整的难度,但我们不能因噎废食,不对研发活动中的资源配置进行科学规划,而听之任之、随意而为。研发预算的制定和执行情况直接关系到新技术和新产品的竞争优势,因此高科技企业必须摒弃畏难情绪,充分认识到其重要性,从战略高度来重视研发预算。从组织设置来看,在企业的战略管理层就应该设置专人来负责研发预算的管理;从研发预算制定的过程来看,要发动一切可以发动的力量来共同参与。从研发对象的价值链入手,充分调动上游供应商、下游客

户参与的积极性,广泛吸纳同行业竞争对手和其它科研院所的经验,发动本企业内部员工广泛参与研发预算的制定和管理,即详细分析研发过程的每一个环节,确定研发预算的所有关键控制点,权衡时间和成本,追求最高效益。从研发预算的执行来看,研发预算应该成为一个科学的系统,从研发预算目标的确定、执行与控制、调整、考核与业绩评价、激励各个环节,都应该充分予以重视而不能有所偏倚。否则,任何一个环节的忽视都可能影响研发预算管理效果。

3.2 建立科学的研发战略,指导研发预算

研发预算是高科技企业贯彻和执行研发战略的重要手段,用以实现对研发资源在时间和空间上的合理部署。因此,科学的研发战略对研发预算至关重要,可为其的正确制定和执行提供理论指导和行动支持。研发战略是企业战略在研发领域的具体化,因此高科技企业应在全面、科学解读和领悟企业发展战略的基础上,制定企业未来研发发展长远规划,并具体化为企业的研发战略,以为研发指明发展方向,为企业研发预算活动提供科学指导和支持。同时研发预算的制定和执行必须紧密联系研发战略,从研发预算目标的确定、预算方案的制定、研发资源的分配、研发预算人员的激励等都方面,确保研发战略的实现。

3.3 采用与高科技企业研发相适应的预算管理模式

科学的预算管理模式必须契合预算管理对象的特点。通过采用模糊综合评判和层次分析法,可知我国高科技企业研发预算管理效果不佳的主要原因是研发预算管理模式不适合^[5]。研发的动态复杂性、高风险性和对研发人员积极性的高度依赖,决定了一个科学、合理的研发预算管理模式,必须能够全面、准确、快速地传递、反映和处理研发预算执行过程中的信息,充分调动研发人员的积极性和主动性,维护其创新热情,促进研发团队的精诚合作,有效化解和降低研发过程中的风险。因此,科学的研发预算管理模式必须能很好地改善

传统研发预算管理模式的弊端:首先是必须以研发战略指导研发人员在预算执行中的行为,研发预算与研发战略及企业战略紧密相连;其次是减少或消除预算博弈行为,合理分配和优化资源,建立畅通的信息沟通渠道,鼓励真实的信息在组织中畅通无阻的传递;第三采用基于团队的评价和奖励制度,鼓励学习和分享,共同进步;最后还必须考虑采用合适的管理方法和手段,促进组织业绩持续提高。

通过引入超越预算理念,构建高科技企业研发超越预算管理模式,能够将超越预算与研发预算从7个方面相契合,从而实现对研发预算过程的管理,推进研发战略的实现,如图8所示。

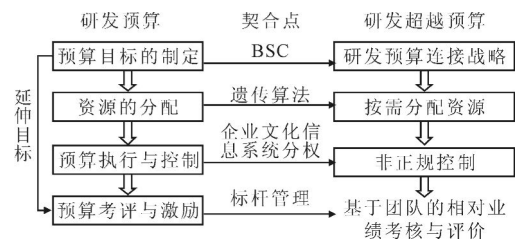


图8 高科技企业研发预算与超越预算的契合

参考文献:

- [1] 梁莱歆. 企业研发预算管理:现状、问题、出路[J]. 会计研究, 2007(10):67-73.
- [2] 南京大学会计学系课题组. 中国企业预算管理现状的判断及其评价[J]. 会计研究, 2001(4):15-29.
- [3] LOWE EA, SJAW RW. An analysis of managerial biasing evidence from a company's budgeting process[J]. Journal of management Studies, 1968(8).
- [4] 黄予云. 基于 ABB 原理的研发预算管理模式研究[D]. 长沙:中南大学, 2008.
- [5] 官小春, 梁莱歆. 基于层次分析法的行业研发预算管理效果实证研究[J]. 科技管理研究, 2008(7).

(责任编辑:胡俊健)

Probe to R & D Budget Management Status in High-tech Enterprises

Guan Xiaochun^{1,2}, Liang Laixin²

(1. Hunan University of Commerce, Changsha 410205, China;

2. Business School, Central South University, Changsha 410000, China)

Abstract: R&D become more and more important for high-tech enterprises. As an effective management tool, budget turns particularly important to management and control the whole process of R&D. Through questionnaires to some high-tech enterprises in China about R & D budget management status and interviews to several enterprises, the profile of R&D budget management process execution tin high-tech enterprises got a comprehensive analysis, the crux of R&D budget management come a deep revealing, and some suggestion to improving its management proposed.

Key Words: R&D Budget; Beyond Budget; High-Tech Enterprise; R & D Development Process management