

中外合作大学纵向科研项目 经费预算管理中存在的问题及对策

朱恩蓉

(宁波诺丁汉大学 浙江 宁波 315100)

【摘要】 中外合作大学对现代大学制度的建立负有特殊责任,其不仅具有中国大学和跨国教育机构的双重属性,而且具有现代高等教育体系的独特性。科研作为高校的四大职能之一,资金来源有纵向、横向,同时需要自负盈亏。目前中外合作大学科研经费存在一些管理问题如政策更新不及时等,涉及资金来源的多样化以及财务和项目管理的分离。中外合作大学可以通过加强过程管理和经常性成本管理来解决科研经费管理问题,完善内部控制机制,加强监督检查。

【关键词】 中外合作大学; 科研经费; 预算管理

【基金项目】 浙江省教育厅一般科研项目,项目名称: 中外合作大学纵向科研项目管理难点解析—以宁波诺丁汉大学为例(Y202044759)

【作者简介】 朱恩蓉,硕士研究生,研究方向为科研管理及英语语言,宁波诺丁汉大学科研与知识交流办公室。

【中图分类号】 G63 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1673-9574(2022)03-000103-03

对外合作教育总体发展良好,但公众意识不足;现阶段国内院校合作教育效率低下,迫切需要大力提高中外合作教育机构对“两个人才”建设的贡献。高校的科研项目对学校的发展起到重要作用,科研经费是科研项目成功的保障。我们必须认识到,在高校中建立对外合作的实际重要性和特殊重要性,且这是一项长期而艰巨的任务。结合实际工作,分析了中外合作大学纵向科研项目预算管理中存在的问题,并提出了相应的措施和建议,实现高校对外合作质量的长期提升。

一、中外合作大学的办学背景

中外合作大学是专门从事中外合作教育的大学,并非简单地在中外两所学校间建立起合作关系,而且具体深入地进行相互学习、相互充实、相互重建的一系列活动。中外合作大学的合作关系一旦进行建立且通过了双方国家教育部的认可,就必须即刻组织双方学校交流学习并达成新的共识,并根据独立学生的生存和发展需要,组织开展正常的高等教育、教学活动、科学研究活动等。通常来说,中外合作大学这种新的办学模式由于其特殊性和年轻性会缺乏相关发展规划和管理经验,其主要管理范围如教学管理、科研管理和人员管理等活动都需要在实践和试错中不断尝试和探索,最终研究出适合本校发展的管理模式。

建立和发展对外合作大学,承担通过引进优质教育资源实现教育合作目标的使命,实现“适应国民经济和社会开放的需要,培养大批国际人才”的目标^[1]。与此同时,中外合作办学是对海外优质教学资源整体性引进交流,是受国家承认提倡的、正规的中外教育资源流通形式,引起了社会各界的高度期望。目前,我国已逐步进入合作办学示范高水平发展阶段,提高教学质量已成为主流。作为学校与外国合作伙伴友好关系间的“领导者”,中外合作大学必须在优化国家体制和机制方面发挥主导和示范作用,改善现有学校的管理、制度和质量。

二、中外合作大学在国内高校中的特殊性

(一) 办学特殊性

尽管在创建现代高等教育体系以及在大学与社会各界之间建立和谐关系方面缺乏共识,但建构大学也被认为是优化现代高等教育体系的优先事项,其实质是“在政府的宏观调控下,高校以社会为中心,依法实行民主管理”。特别是要建立现代高等教育体系,一方面要与社会各界建立合理的组织关系,另一方面要按照法律法规建立起相应的管理制度和操作规程,恢复和实现大学的学术所有权,充分发挥高校的教育作用。因此,要建立以对外合作为基础的现代大学制度,不仅要与社会各界建立良好的关系,还要建立完善的内部管理制度和运行规则,断提高现有学校的质量,完成培养高素质国际人才的任务,推进国家高等教育体制和机制改革。然而,根据高校目前的工作程序和管理方法,这些问题的解决方案仍未落到实处。

国内外高等教育组织联合是中国跨境高等教育的主体形态,除高等教育组织的固有属性之外,它还具有在华跨国高等教育组织的属性。在华跨国高等教育组织也是我国与境外院校为录取学生而成立的、在国内的高等教育组织。鉴于该组织的特点,对在教育产业联合高校中建设现代高等教育系统提出了要求,它不等同单一高校组织架构下形成的国内普通高校建设的现代高等教育系统。上述两者的区别在于,中外合作大学的发展面临着我国其他普通高校无需考虑的问题。例如,中外合作大学应始终维护我国的教育主权,充分考虑双方的利益和需要并在出现特殊情况时做出权衡。为了确保高质量的教育资源,在其尚未出台明确的条例前,解决对外合作教育发展中存在的问题,是构建现代高等教育体系的重要任务,也是建立现代高等教育体系的特殊之处。

(二) 科研管理特殊性

由于中外社会、政治、经济制度的差异,中外合作大学在合作过程中必然会受到文化差异的影响,如管理理念、思维习惯的差异。由于对外合作教育已成为中国高等教育改革的“特

区”，该类高校性质的特殊性决定了高校科研管理的特殊性，对高校科研管理的发展提出了新的挑战，体现在诸多方面。

1、管理职能的特殊性

目前，传统高校科研管理机制基本上是负责科研项目发布和管理，这是一种被动的管理模式，很少涉及科技信息的收集、处理、传播和传递。一般来说，中外合作大学的教师大多是外籍人员，该类国际教学团队在国外有较为丰富的科研经验但在我国没有相关实践经验，这使得中外合作大学的科研管理人员迎来挑战，科研审核工作不能局限于传统的下载和交流。大学和科研部门定期为科研人员提供相关培训，利用现有的管理网络对国家科技规划体系进行研究、分析和解释。高校科研管理部门制定项目申报时间日历，旨在提醒相关科研人员定期了解国内外各类科技项目申请的大致时间；同时使他们重视国家科技规划体系建设，为缺乏相关国家科研项目经验的外籍教师和回国人员提供更准确的政策指导和分析。此外，学校还提供科研项目相关文件的英文翻译，从项目启动方案到结题报告，包括项目结题报告、项目申请表、项目协议、项目管理报告等内容，旨在吸引和吸引更多外籍研究人员参与我国高校科学研究和创新活动中来。这不仅促进了相关教师个人科教事业的进一步发展，也为国家科学技术的发展带来了有利资源。

2、管理体系的特殊性

在过去，高校科研院所的运行模式是静态的，管理层负责发布项目申请信息，科研人员准备申报文件，使得其协调作用被忽视。中外合作大学的科研管理机制却需要一种动态的管理模式：与参与项目的科研人员充分沟通，搭建科研人员与外界的沟通桥梁，且需要更加重视管理层的主动性和创造性[2]。例如，为了提高组织效率，宁波诺丁汉大学建立了不同于传统高校科研管理的组织体系，使得组织的平均级别下降，相关部门的信息处理能力得到一定提升，横向上独立协调，简化了多个项目审核部门的审批流程，管理服务消除了上报和决策之间的复杂关系。灵活的管理模式不仅为科研项目的发展提供了战略指导，而且提高了管理的主动性和创造性，为研究人员提供必要的政策、信息和预测支持和建议。

3、管理团队的特殊性

在知识经济时代，面对大规模的科研任务和高质量设施的管理，科研管理面临着越来越大的压力。科研管理的目标是以人为本，提高科研效率，调动科研人员的积极性。科研人员和管理人员是高校科研活动的核心，高校科研管理的中心方向就是科研人员的管理情况，科研活动的全过程由高校科研管理职能保驾护航，如科研项目的顺利开展从项目的申报、立项、结题、横向转化到具体实施这一整个过程都离不开科研管理层的协调和统筹。创建研究型大学要以学生教师的需要为目标，强调人在科学研究中发挥的主导作用，尊重教研人员的意见和尊严，满足科学研究的需要，完善科研体制，加强科研统筹管理的过程，营造公平自由的科研环境。高校科研带头人要坚持以人为本，必须做好服务工作。科研管理工作的完成度取决于科学活动协调发展的质量，高校科研管理团队的特殊功能决定了

它应该是一个具有整体性、系统性的服务管理系统。

中外合作大学科研管理的特殊性对管理质量提出了更高的要求，因此需要建立一个高效、专业、全面的管理体系来服务整个科研团队，有效解决科研过程中产生的问题，促进科研项目的成功推进。高校的科研管理工作要坚持管理与服务相结合，调动科研人员的积极性，提高科研人员的科研水平，取得更高层次的科研成果。

三、中外合作大学兴办科研项目的必要性

随着科学技术和社会的发展，科技发展在高校人才培养、科技发展和社会服务三大任务中的重要性越来越突出。科研成果已成为各类高校包括中外合作办学的中心特征，成为衡量该类高校办学水平的主要指标。通过对中外合作大学科研活动的总体规划和组织，科研活动的人力、财力、物力、信誉和有效性的结合可以实现最大化，其管理活动包括科研人员管理、科研经费管理和科研成果管理。

四、纵向科研项目经费预算存在的问题

(一) 难以保证科研项目预算的合理性

高校科研资源实行项目责任制，项目负责人多为外籍人员，对国内科研项目的预算认知有所欠缺，且缺乏相关项目经验，使得预算编制的过程存在一定不合理性，导致预算项目的总体质量难以得到保证。一旦申报预算不符合相应的申报标准和要求，就会导致预算文件中的收支数据来源随意，严重影响整体项目的预算编制科学性并使得相关数据缺失。例如，一些项目负责人没有关于本财政年度国内项目支付的燃料和电力成本的信息，这些支出需要在主要仪器设备和特定科学设备的运行期间单独计量，而不能当作常规项目随意进行支出预算，外籍教师对国内项目的细则不了解，国内和国外的预算要求差别又非常大，变更制度也不同，导致项目组在最后实际报销上耽误很多精力并且出现一些问题。

(二) 财政部门在预算案中缺乏指导和沟通

目前，大多数高校的科研项目管理分为科研部和财务部，科研部负责科研项目的实施和科研合同的管理；财务部负责会计、日常会计、年度报告、财务报告等内容[4]。由于校内财务部门对于项目预算的审批流程未制定较为正式的标准，导致财务部很少或根本不参与项目预算的编制，且与项目的负责人沟通很少，以至于财务部门在项目预算的编制中无法给予正确科学的引导和建议。尽管项目预算的编制包括财政部的签字和盖章，财务部门只对总额和间接经费进行审核，并不对预算编制的合理性进行审查。即便项目申请获得批准，项目单位或团队也可能因为项目预算不合理到之后实际使用时耽搁时间，导致项目进度被拖延。

(三) 预算编制执行缺乏适当的管理机制

由于预算编制，经费最终到位和开始使用全过程涉及时间较长，且校内缺乏有关的管理规则和通知系统，使得项目负责人接收到的信息存在一定滞后性，一定程度上影响着科研经费的使用问题。财务部门可能因为不清楚项目预算或使用财务管理软件，使得预算核销员工无法执行资金的财务管理、财务审

计和投诉处理,在项目经费到账时不能及时告知项目负责人,制约着项目进行中的经费使用环节。最终使得资金无法按照预期的项目进度安排进行使用,不利于科研项目资金及时使用的良性发展,致使项目经费使用滞后,往往项目结束时还有大额结余经费影响项目顺利验收

(四) 政策培训不够完善

由于技术路线、市场条件和测试的变化,研究项目的实施程序发生了变化,使得项目负责人或相关财务人员往往忽视预算调整,有些人甚至不知道或不了解预算调整过程。校内对于相关专业知识的培训未落到实处,使得相关专业人员出现对预算调整一无所知的问题。此外,我国推出的相关政策不断更新,由于专员培训不及时,使得校内的科研预算工作时常出现滞后性,无法及时将新政策落实到位。中外合作大学的人员流动性也比较大,其中包括科技服务人员,财务部门在更换工作人之后的工作对接也存在一定问题。

(五) 缺乏有效的预算绩效评估机制

一旦项目科研完成,将根据项目合同、预算和其他相关文件的要求进行验收,对项目经费进行财务审计。但是由于校内审计和财务部门缺乏有效的项目中期评估机制,导致很多问题是在最后验收阶段才被发现,但是验收时间又较为有限,导致项目没有足够的整改时间,致使项目因为经费原因不能顺利验收。

五、应对措施

(一) 项目实施前期

1、加强财务部门专业培训

中外合作大学内负责科研财务工作的相关人员需要不断提高专业水平,更新专业知识和经验,遵守国家和省的新政策,了解新预算制度的规定,为不同类型的纵向研究和与不同预算问题有关的支出给予审核和专业建议。在工作中多次总结超过预算支出的原因,为项目负责人更合理地编制预算提出建议,合理有效地避免预算执行中的收支误差。只有在相关部门的专业人员充分了解其活动的情况下,才能为项目规划提供科学的建议。

2、加强财政部与科研管理部门之间的联系

针对目前普通高校项目管理人员多为两院制的现状,中外合作大学可尝试建立信息共享平台进行协调和沟通的做法。科研项目管理部在信息交换平台上发布公告、财务受理协议等信息并设置申请受理期限,财务部门及时安排本部门相关人员通过信息交流对项目组或项目负责人进行培训,对本项目的预算编制问题进行针对性地解决。与此同时,信息共享平台为项目负责人、财务人员和项目管理人员之间共享信息提供了交流平台,切实提高预算管理意识。

(二) 项目申报过程中

1、优先考虑预算和沟通

科研负责人、财务负责人和项目管理人员加强编制项目预算的沟通,并加强预算过程的组织协调,认真监督预算执行过程。此外,财务专员对项目预算进行指导和培训,认真审核和

汇总项目预算,确保项目预算的质量。

2、预算的编制和列报

科研项目执行单位和项目负责人要严格把控编制预算,以确保项目资金流动的真实性。在编制财务报表之前,项目负责人首先确定项目的目标、内容、技术方向、研究周期、参与者和各自的分工内容。再者,需要认真研究国家科技计划信托基金管理办法以及其他相关的系统要求和规定,以确保经费使用的合法性和规范性。

3、加强预算规划过程中的财务咨询和服务

在预算规划过程中,财务部门需向项目负责人报告预算费用,这过程中往往涉及到预算的不合理使用问题。例如,预算项目“差旅费”中的“差旅费”是指与科学实验(实验)、科学研究、商业研究、科学交流等有关的城外差旅费和当地交通费。在项目执行的过程中,项目组成员开展项目研究和参加国家科学会议的差旅费、研究费用都包括在该项预算中。再者,“会议支出”是指在项目开发过程中组织科学讨论、咨询和协调项目或主题的支出,会议费用(咨询、沟通、验收等)可以列入研究小组任务相关的会议预算中。项目结束时,学术交流会议的官方发展援助也应入会议费用预算进行最终结算。

(三) 项目结束

科研项目顺利验收后,将加强验收和最终检验,财务部门可以对经费使用优秀的项目团队进行表扬作为典型进行宣传,中外合作大学在此过程中也可以对优秀团队适当给予激励经费。学校制定相应激励政策激励项目做的好的团队,后续申报给予一定的优先考虑政策。

六、结束语

建立以对外合作为基础的现代大学制度的根本目的是提高教学质量,培养高素质的国际人才,帮助改革高等教育体制和机制,这就需要中外高校加强合作,在双方领域加强科研项目发展。而文化背景的差异使得本就复杂的高校科研经费管理活动更加困难,中外合作大学作为较为特殊的高校办学方式就更需要严格监管经费管理方法,提高科研经费的使用效率,调动和落实外籍教师的科研热情。加强科研经费管理不仅是科研管理的重要内容,也是财务管理的重要方面,只有不断探索和加强科研经费管理的新途径、新方法,才能保证高校科研工作的持续、健康、和谐发展。

参考文献

- [1]薛卫洋.中外合作大学现代大学制度建设的基本原则及其运用[J].浙江树人大学学报(人文社会科学),2017,17(05):19-23.
- [2]钱丹.中外合作大学科研管理模式探析——以宁波诺丁汉大学为例[J].科技与创新,2017,(01):3-5.
- [3]刘乾坤.高校科研项目资金管理政策仍需进一步完善[J].中国国际财经(中英文),2018,(05):296-297.
- [4]刘亚静.浅谈高校纵向科研项目经费预算管理中存在的问题及对策[J].价值工程,2016,35(36):252-254.