

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2025.06.012

高校科研经费治理的逻辑与进路

——以横向应收账款为例

李丹红, 黄明龙

(福州大学 法学院, 福建 福州 350108)

摘要: 横向科研经费应收账款长期挂账、难以回收等问题制约着高校科研治理效能的有效发挥。为此,有必要明确其治理的内在运行逻辑,系统解构其运行机理,深入剖析当前存在的事前风险控制失范、事中科研激励不足、事后账款回收核算体制固化等难题。在此基础上,对症下药,总结出建立健全以风险防范为核心的合同控制机制、以权益保护为内涵的科研激励机制、以规范高效为目标的横向经费应收账款治理长效机制。

关键词: 横向科研经费; 应收账款; 逻辑机理; 治理进路

中图分类号: G647; D922.17

文献标志码: A

文章编号: 1674-5884(2025)06-0073-06

横向科研经费是高校科研活动的血液。近年来,我国高等院校与企业的产学研合作愈发紧密,企事业单位委托经费收入在高校经费收入中的占比逐年提高,横向科研项目成为高等院校的重要创收途径。然而,在高校管理横向科研项目的过程中,横向科研项目在立项、执行、结项、科研合同签订与执行过程中存在的信息不对称、过程不可观察与结果不确定问题^[1],致使各项应收未收账款的催收、催结存在不必然成就性。实践中,高校横向科研经费应收账款难以顺利回收与核算、横向科研经费“应收账款”资产类科目长期挂账等问题,引发坏账风险,进而导致高校横向科研经费管理陷入失序和低效的困境。尽管各高校相继发布横向科研经费管理办法,但囿于传统经费管理制度惯性影响,管理过程中,管理机制灵活性与适配性不强,且应收账款回收相关规范缺失,难以真正解决横向科研经费应收账款“回收难”“长期挂账”的难题。为此,有必要在高校治理场域下解构高校横向科研经费应收账款治理运行机理,分

析其体制机制中的矛盾与转型,打造体系结构科学、协同运行高效的治理范式。

1 高校横向科研经费应收账款治理的运行逻辑

现代治理视域下,治理并非简单的管控,而是组织机构在凝聚共识的基础上,驱动利益相关者融入集体决策流程的过程^[2]。高校横向科研经费治理的多元利益主体间充斥着多重复合结构下价值要素的激烈博弈,因此,实现科研创新、行政高效和制度有序的平衡是高校开展科研经费应收账款治理的关键所在^[3]。

1.1 逻辑起点: 高校横向科研经费治理的理念

传统科研经费管理模式下,高校从经费使用合规、安全目标出发,通过行政科层关系整合不同主体的行动以控制整个科研环境,固化了高校各科室与科研人员之间“管理与被管理”单向度的运作逻辑^[4],导致科研监督权力分散在财政、审计、纪检监察机关部门,各主体难以进行良性互

收稿日期: 2024-10-16

基金项目: 福州大学社会服务发展专项资助项目(23SKZ09)

作者简介: 李丹红(1992—),女,福建漳州人,讲师,硕士,主要从事高校管理研究。

动,从而阻碍了科研活动的正常开展^[5]。而在高等教育与科研深度融合的当下,高校横向科研经费呈现出鲜明的“市场竞争—契约导向”特征。具体而言,横向科研经费关联主体间的关系,可界定为高校与科研合作方的协作关系,其本质属性为契约关系。高校横向科研经费应收账款治理本质上是附属性的配套举措^[6],理应服务于科研活动的有序推进,绝不可僭越科研活动本身。故而,欲化解我国高校横向科研经费应收账款治理面临的难题,就必须扭转传统横向科研经费管理理念,弱化其中的权力本位色彩,将治理功能定位为契约目标的圆满实现,并循此明确利益关联主体的权力、义务与责任,消弭横亘其间的信息不对称、资源错配等阻碍。

1.2 逻辑主线:高校横向科研经费治理中的权义责

高校权力观正经历从管理性向服务性范式的跃迁,这一转变并非意味着高校责任的稀释,而是其内部治理结构与运作逻辑的系统性重塑^[7]。在此背景下,横向科研经费应收账款的治理呈现出权益主体多元、权责结构复杂的特征。其主体间关系既不能简化为公法框架下的行政与科研二元关系,也难以归约为私法下的绝对科研自由。本质上,这一关系体现为协同治理过程中高校、科研人员与合作单位三方对公权与私权边界、责任与利益配置进行的动态调适与结构性重塑^[8]。“权力导向”层级管理模式下,高校自主管理权具有公权力的强制性与单向性特征^[9],高校行政主导与科研人员科研活动“权力与权利”不对等的制度设计,增加了科研活动的额外成本,消减了科研人员进行科学研究的积极性和产出的高效性。科研活动的主体是科研人员,在横向科研经费治理场域凸显其主体地位,而非将之单纯视作治理对象,实则是权利本位理念的回归。在科研经费治理场域,高校手握学术保障与行政管理双重权柄:一则,高校须综合考量不同主体的利益诉求、职能定位和行为预期,为维护科研人员科研自由与科研奖酬等科研权益提供制度性保障;二则,高校有责任激励科研人员自我管理、道德自律,并针对科研失范行为施以惩戒、警示等,以防止高校资产流失,维系高校内部学术生态秩序,从而构建起契合科研实践动态需求、兼顾公平与效率的权责

体系。

1.3 实践向度:高校横向科研经费应收账款治理的系统论

根据上述逻辑,高校横向科研经费应收账款治理亟待实现模式转型,这一转型离不开系统论基本思想方法的运用。从系统论角度审视,高校横向科研经费治理可被理解为多主体参与的、旨在实现经费高效回收与成果有效转化的、覆盖“预算—执行—结题”全过程的复杂系统,其核心功能在于确保经费应收尽收,进而为科研项目结项与成果转化筑牢防线。这一目标的实现绝非单一机制能够支撑的,它既仰仗应收账款治理机制自身效能的充分施展,亦离不开其他关联机制的协同联动。是故,横向科研经费应收账款治理机制的功能应被赋予更为多元的内涵,不应局限于科研经费应收账款催缴入账,还应包括对应收账款顺利回收的保障与风险防范。总而言之,高校横向科研经费应收账款治理机制实际上包括三大关键板块:应收账款回收风险预防的前置性要件、应收账款顺利回收的激励性要素、应收账款催缴入账与会计核算的本体性机理。

2 高校横向科研经费应收账款治理的实践困境

2.1 前置要件:高校横向科研项目合同的合规控制失范

2.1.1 合同主体资质缺乏合格性控制

横向科研经费应收账款的最终入账是通过甲方企业的给付实现的,甲方企业的信用资质、履约能力和可信任程度直接关系到科研经费应收账款能否顺利回收。然而,目前我国高校内部尚未建立完备的科研风险评估机制,尤其是缺乏对横向科研合作主体基本资质、财务状况、社会信用记录、发展前景等进行综合评估的主体合格性内控机制,导致部分高校与信用不佳、经营存在风险的企业签订合同后利益受损^[10]。

2.1.2 合同内容要素缺乏完备性控制

横向科研项目的实施以合同为基础,其参与主体的权利义务须经磋商后以协议明确。然而,这些合同形态多元,内容复杂,对主体的法律素养提出了较高要求^[11]。受法律知识储备不足的限制,高校科研人员订立合同时常常出现条款表述不

清,权义责分配不明,乃至保密义务、知识产权归属等关键条款缺失或混乱的情况^[12],极易损害高校及课题组教职工的合法权益。此外,横向科研合同的签订管理相对宽松,高校横向科研归口部门通常只对合同关键事项进行形式审核,前置审查的缺失给未来项目的进行埋下隐患^[13]。

2.1.3 合同客体欠缺可行性评审机制

横向科研合同的客体直接指向科研成果的完成程度,然而,科学研究具有不确定性,因此,立项初期科研项目的可行性与必要性评估是监测科研成果能否成功落地转化的关键。横向科研项目的高度灵活性与市场性可能导致的项目申报书虚构材料、夸大情况,以及科研评审过程记录不齐、科研共同体“马太效应”等问题,极易使部分科学目的难以实现的项目得以立项,为日后科研合同的履行埋下隐患。

2.2 激励要素:科研人员行为与科研目标实现的激励失灵

科学技术研发的高度专业性决定了其对智力劳动的依赖,项目成功与否很大程度取决于课题组成员的研究能力和劳动付出程度^[14]。在项目执行阶段,科研人员能否尽职履行勤勉义务直接关系到科研目的能否实现。然而,现行横向科研经费管理制度还不够完善,科研经费内控机制封闭,特别是奖惩机制不够健全,极易挫伤科研人员的积极性。

2.2.1 高校横向科研“促进型”激励机制的公平性缺失

横向科研“促进型”激励机制,包含高校为调动横向科研项目课题组成员积极性而采取的授予其荣誉等一系列正向激励措施,是激励科研人员忠诚履行勤勉义务的主要方式。然而,当前高校对于横向科研“促进型”激励机制的设计未能根据科研活动的动态进程进行合理调整。这一偏差表现为:在科研评价体系中,注重论文、职称、学历与奖项的“四唯”倾向仍然存在;横向项目产出的专利等成果难以对应传统学术评价指标,在人才评定与晋升中容易被边缘化。特别是高校提升知名度和实力所需的“业绩”中,纵向科研项目级别、数量等指标的权重分值较高^[15],导致高校在对教职工进行职称评定、定岗定级时容易忽视横向科研项目的贡献。

2.2.2 高校横向科研“限禁型”问责机制的包容性缺失

横向科研“限禁型”问责机制,包含高校为警示科研人员忠诚履行勤勉义务而采取的对横向科研项目课题组中实施不良科研行为的成员问责及减损其权益等一系列反向激励措施。在横向科研项目问责上,当前高校存在“非此即彼”的两种理念偏差:一是责任放任,未对怠于履行勤勉义务、结账催告义务的科研人员进行问责;二是问责泛化,机械套用纵向项目管理逻辑,致使经费责任追究呈现“过罚化”倾向,限禁措施的包容性缺失。然而,科研活动的不确定性与高风险性,使得科研遇挫乃至失败的状况时有发生^[16]。在设置横向科研项目问责机制时,应当充分尊重科研人员认知和控制能力的有限性,为因科研内容前沿性、技术条件受限等客观因素而出现研究偏差乃至失败的科研人员预留责任豁免空间。

2.3 本体机理:应收账款催收与坏账处理的制度缺位

2.3.1 横向科技经费应收账款催收机制不健全

横向科研项目运行指向两种终极形态:一是横向科研项目的完成形态;二是横向科研项目因未尽勤勉尽责义务或已尽勤勉尽责义务但受技术条件等客观因素制约未通过验收而被撤销或中止的完成形态。无论处于何种形态,高校因执行科研项目而拨付经费的支出事实是客观存在的。高校追回已支出横向科研经费的程序及实现方法缺乏统一范式和要求。究其缘由,是高校及其财务部门对横向科研经费应收账款治理的关注不够,应收账款催收流程中的对账与跟踪环节暂付阙如,应收账款催收依赖于项目负责人的积极催账与报账,财务部门只在账款变动时进行更新记录,催收方式单一,主动性不强。此外,在制度建设层面,高校尚未建立健全的财务信息披露义务规范体系,各部门之间信息沟通不畅导致部门联动乏力而贻误了收款时机。

2.3.2 高校坏账准备计提规则尚须完善

横向科研经费应收账款在履行法定合规催收程序后,若长期悬而未决且确无回收可能,依财务逻辑应被确认为坏账,并启动坏账准备的计提程序。然而,在高校新旧会计制度衔接过程中,有关坏账准备的计提规则发生了显著变动,导致政策

执行缺乏连贯性。加之财务人员对制度精神的理解有限,在适应新核算流程与账务处理模式时面临现实困难。当前,高校坏账准备机制改革推进缓慢,其症结在于相关实务操作的顶层架构尚未确立,缺乏系统化指引。以坏账准备计提方法的选择为例,目前高校主要采用账龄分析法、余额百分比法与个别认定法,三者利弊兼具,可单独使用亦可组合使用,高校虽握有自主选择权,但一经确定便不得随意变更^[17],这进一步凸显了制度设计中统筹原则性与灵活性的难度。

3 高校横向科研经费应收账款治理路径

3.1 完善以风险防范为核心的合同控制机制

3.1.1 建立产学研合作单位信用定级和预警机制

由学校科研主管部门牵头,会同财务、审计、信息技术等部门建立产学研合作单位资信管理系统,建立合作单位信用档案,收集合作单位的历史背景、注册资金规模、经营者信息等,考察合作单位与旗下分支机构在社会征信系统记录在档的信用记录,及其与关联企业的合作运营情况,与银行的资金往来情况,与高校的历史合作情况,并根据高校内定的统一标准进行综合研判,划定风险等级。针对中高风险合作方,学校应分别实施预警、担保要求、跟踪台账等措施;针对极高风险合作方,科研管理部门在立项审批时应审慎考虑是否同意立项。

3.1.2 强化合同纵向与横向审查的耦合机制

在部门协作的横向维度,推进学校法务部门在科研风险防范体系中的主体职能扩张。高校应设立法律事务办公室,全面履行法律审核职责。法律审核应着重确认合同主体的资质,审查合同内容,尤其要关注产权归属、风险分配等关键条款是否完备、合规。若合同文本不达标,应即刻将审核结果反馈至项目负责人及院系。针对已存在或极易滋生财务风险的项目合同,则应建议学校财务部门设立跟踪台账。在校院联动的纵向维度,高校应激活二级学院(系)的审查职能,并将部分管理职能下沉至课题负责人所在院系^[18]。二级学院党组织应充分发挥领导核心作用,会同学院学术委员会成立科研项目审查组,对横向科研项目进行审查并

重点评估合同所承载的预期科研成果的可行性,形成书面审查建议。此外,针对学校法务部门退回的科研合同,应及时将其反馈给项目负责人,敦促其补正说明或限期整改。

3.2 健全以权益保护为内涵的科研激励机制

3.2.1 横向科研激励措施多元化

欲消弭高校“重纵向轻横向”倾向下科研利益分配的冲突,首先要设置人才评价与项目评价的差异化要求。横向科研项目应以技术突破和产业贡献为导向,因此,对其进行评价时应将重点落在技术创新标准、成果转化落地情况等方面。高校可以尝试以科学共同体评价为主,企业、客户、市场等第三方主体深度参与的评价方式,建立起能够体现产学研深度融合成效、有益于经济社会发展的特色横向科研项目评价体系^[19]。其次,高校可以通过提高间接费用中的人员绩效占比、设立横向科研项目研发补偿专款基金等措施保障科研人员薪酬的分发。针对能够推动科研成果落地转化并取得经济效益的横向科研项目,高校可以额外给予项目研发团队适当的奖励;针对能及时结题结账,为学校科研事务部门显著减少工作量的横向科研项目,高校可以适当降低管理费用抽取比例。

3.2.2 完善包容审慎的科研问责与容错机制

在构建横向科研问责机制的过程中,高校首先应完善横向科研项目管理办法中的责任条款,厘清科研失败可能引发的公法责任与私法责任,明确责任承担的条件与界限。其次,应建立科研诚信档案制度。建议由高校科研、财务、审计等部门协同制定“科研诚信档案”管理办法。一方面,将因主观原因不履行勤勉义务或合同约定并对学校造成损失的科研人员记入档案,施以相应约束;另一方面,对确已尽责但因客观原因未能履约者,则可依据“首违不罚”原则,不予诚信记录。最后,应健全基于信用评价的差异化监管机制。对于信用记录良好的科研人员及其团队,可在项目管理与经费使用中赋予其更大自主权,并适度放宽监督频率^[20];对于信用等级较低者,则应将其纳入重点监管范围,加强对其经费使用的跟踪与审核,以降低科研经费使用风险。

3.3 建构以规范高效为目标的横向经费应收账款催收机制

3.3.1 规范科研经费应收账款催收流程

高校应出台或修订横向科研经费应收账款管理办法,制定详尽的应收账款催收工作方案,明确全周期、各环节的对口管理部门及其责任职能,落实项目预算调剂、科研费用统筹使用、劳务费分配管理、绩效支出分配、结余资金使用、应收账款催告与催收等的管理权限和审批程序^[21]。同时,将应收账款催收机制改革落实情况纳入绩效考核范畴。具体而言,高校可将“逾期应收账款回收率”设为关键绩效指标(KPI),对责任部门跟踪管理后仍未及时收回的款项进行量化评估,并将结果直接关联至部门与相关负责人的绩效评定。针对积极履行催收职能且取得实际效果的,可以从收回的应收账款中提取一部分作为奖励;针对怠于履行催收职责的,则可以通过取消或降低奖励比例的形式予以警示^[22]。此外,高校应组建应收账款催收专门工作队伍或者聘请专业财务人员开展催收专项工作,实施“三步走”催收策略:第一阶段,通过电邮、发函等温和手段督促;第二阶段,进行正式催告,发出盖有学校公章的催款函,要求限期汇款;第三阶段,对于长期挂账未结清且多次催告无果的账款,将其移送法律事务部门依法维权。此外,高校可以采用应收账款管理外包等形式拓宽催收渠道,做到应收尽收。

3.3.2 增强高校坏账准备计提规则的可操作性

在顶层设计层面,高校应在《政府会计制度》及相关财经法规的框架内,结合院校自身业务规模、风险特征与管理实际,制定统一的坏账准备计提实施细则。该细则应科学界定不同类别应收账款的风险等级,明确相应的计提比例区间,规范年度核销具体程序与分级审批权限。在坏账会计处理方面,高校应规范设置“坏账准备”科目,并按规定于每年度终了前对应收账款进行专项检查,依据既定流程对潜在损失做好计提坏账准备^[23]。在计提方法的确定上,高校应依据横向科研经费应收账款的性质灵活选择。例如:可将余额百分比法作为普遍适用的基础性方法,但是,对于重大项目或与高风险企业合作产生的应收款项,则应采用个别认定法进行审慎评估与单独计提。

3.3.3 推动高校涉科研经费应收账款信息一体化建设

横向科研经费应收账款治理机制的顺畅运行,依赖高校完善的信息化基础设施的支撑。无论是合作方信用定级预警、合同全周期管理,还是科研诚信与财务数据的监控,都离不开统一、高效的信息系统。然而,真正的治理效能并非源于这些系统的机械堆砌,而是有赖于它们之间的深度互联与数据贯通,以及背后责任主体的高效协同与联动。兹举一例,若财务管理系统能够链接合同管理系统与科研项目管理系统,财务人员便能直接查询合同进展与经费流转情况,进而更为准确地识别财务风险,做好坏账计提准备工作并通过系统向相关部门及项目负责人发出预警。因而,高校在促进数字技术与高校治理融合发展时,应打破部门协作信息“壁垒”,统筹推进涉科研经费应收账款信息一体化建设。

参考文献:

- [1] 郭创拓.科研项目经费使用中的风险规制[J].法学,2021(11):160-175.
- [2] ANSELL C, GASH A. Collaborative governance in theory and practice [J]. Journal of public administration research and theory, 2008(4):543-571.
- [3] 李石勇.科研管理体系的“价值脱嵌”及其矫治路径:基于结构功能视角的分析[J].中国行政管理,2022(8):75-81.
- [4] 蒋悟真.科研项目经费治理入法的机遇、难点与模式[J].法学杂志,2020(7):36-45.
- [5] 蒋悟真.科研项目经费管理改革的法治化路径[J].中国法学,2020(3):185-205.
- [6] 屈西西.新型研究型大学的创生逻辑与战略路径:区域创新生态系统理论视角[J].高校教育管理,2024(1):101-112.
- [7] 朱振.服务性权力观与法治政府建设的新面向[J].法治社会,2023(2):64-77.
- [8] 郭创拓.科研项目治理现代化的法治进路[J].法学杂志,2023(5):110-124.
- [9] 黄厚明,徐环.基于比例原则的高校自主管理权行使研究[J].高教探索,2020(5):31-35.
- [10] 邢译水.高校长期挂账的往来款的形成原因及对策研究[J].财会学习,2022(16):99-101.
- [11] 罗瑛.以内控视角加强科研事业单位的合同管理[J].中国农业会计,2019(12):32-33.

- [12] 张阳,金劲彪.当代高校合规治理:要义及风险防范[J].教育发展研究,2023(9):68-77.
- [13] 胡明.科研合同的功能性规制[J].中国社会科学,2020(9):68-92,205-206.
- [14] 邵欣欣,李屹.高校横向科研经费审计和内控制度探索[J].中国总会计师,2019(8):114-115.
- [15] 张金福,李哲婷.高校科技成果转化中的症结及其化解逻辑[J].科技管理研究,2022(22):103-109.
- [16] 郭创拓.科研自主权的法理阐释与制度完善[J].政治与法律,2024(1):108-122.
- [17] 张婧.高校单项金额重大应收款项“坏账准备”的计提研究[J].财会通讯,2024(19):166-170.
- [18] 陈娟,蒋悟真.论科研项目依托单位的法律地位及职责建构[J].学术研究,2023(5):80-83,96.
- [19] 李天娇,潘启亮.学术生态视域下高校科研诚信行为的影响因素分析[J].科技管理研究,2023(2):120-126.
- [20] 李石勇.科研项目经费使用包干制改革的法治逻辑[J].法学评论,2022(5):44-53.
- [21] 花之蕾.高等院校横向科研项目改革及经费优化管理建议[J].中国高校科技,2023(4):1-7.
- [22] 邓淑莉,杨柳,谭静.政府会计制度下高校应收款项计提“坏账准备”实务探析[J].中国乡镇企业会计,2023(4):40-43.
- [23] 林炜基.政府会计制度改革下高校坏账准备计提的现状与对策[J].中国总会计师,2023(10):127-129.

The Logic and Approaches of Governance of Scientific Research Funds in Chinese Universities: Taking Horizontal Accounts Receivable as an Example

LI Danhong, HUANG Minglong

(Law School, Fuzhou University, Fuzhou 350108, China)

Abstract: The fundamental issue impeding the efficient operation of scientific research governance in a university is that the accounts receivable of horizontal scientific research are outstanding for a long period and are hard to collect. To address this, it is essential to clarify the internal operational logic of its governance and systematically deconstruct its mechanisms. Then, the problems such as the anomie of pre-event risk control, the insufficiency of mid-event scientific research incentives, and the solidification of the post-event receivables recovery and accounting system in the governance of accounts receivable of horizontal research funds in universities are deeply analyzed. Accordingly, targeted solutions should be formulated to established and improve a contract control mechanism centered on risk prevention, a research incentive mechanism grounded in rights protection, and a standardized and long-term governance mechanism for accounts receivable of horizontal research funds.

Key words: horizontal research funds; accounts receivable; logical mechanism; governance approaches
(责任校对 徐宁)