

# 浅谈公立医院的科研经费管理改革

耿晨菲 王英斌

## （一）问题分析

1. 经费渠道广，制度繁杂。目前国内掌握科研经费的部门很多，既有科技部、卫生部等部委机关，也有国家自然科学基金委员会等代政府管理科技工作的事业单位，各部门又下设各类基金，各基金都制定了独立的科研经费管理规定。虽然公立医院科研人员取得的课题集中在医学研究领域，但由于研发阶段差异、目标差异等原因，经费来源非常广泛，所涉及的经费管理制度和规定更是数量繁多，在管理上存在困难。

2. 预算脱离实际。理论上科研人员制定出研究方向和技术路线后才能确定研究所需的经费种类和规模，然而预算申报要符合所申请科研基金要求的经费科目和比例限制，就有可能与实际研究所需存在差异。此外为了最大可能获得经费资助，在实际申报阶段多头申报现象频发。与此同时，很多课题负责人同时掌握多个课题，经费支出混乱，使得项目经费独立核算流于形式。

3. 行政部门管理重叠或真空。科研项目申请、执行、结题等流程由各部门分别管理，如科研处着重管理项目申报、督促科研项目执行、管理结题验收，做好科研信息传递、科技成果统计和管理工作；财务处主管课题经费相关事宜；审计处负责项目监察，后勤处负责设备购置、材料采买等事宜。在难以明晰职责范围或各部门协调困难时，可能会出现多头签字管理或都不负责的情况。

4. 考核制度不健全，重立项轻结项。项目立项数、经费资助规模、发表文章数量等目前成为考核单位以及科研人员

科研能力的核心指标，立项数和经费规模备受重视，导致科研人员重立项，轻视项目执行和结项。

5. 突击花钱与结余经费长期挂账并存。在课题执行过程中，经费执行进度难以与预算保持一致，项目组成员往往在项目执行前期支出较谨慎，使得接近结题时剩余大量经费而加速支出，购买大量试剂或购进设备。与此同时，课题结题但结余经费长期挂账的现象也时有发生，由此导致结题经费挂账时间长，支出混乱，规模庞大。

## （二）改进建议

1. 整合经费管理制度。笔者认为，要想从根本上打破目前条块分割的科研基金管理格局，从长期来看，需要减少管理部门及相应的制度规范，从短期而言，建议从制度整合入手，出台一套或几套通用的明细经费使用规范，若基金管理部门对个别科目有特殊规定，可另行出台针对个别科目的使用规范。此举可大幅降低管理和执行难度，有利于实现精细化、专门化管理。

2. 提高预算编制能力，整合项目申报途径。预算体现项目实际需求、执行阶段实质上独立才能使经费支出独立核算不流于形式。科学研究本身具有一定的不确定性，完全精确预计经费支出情况的确存在困难。然而近年出台的多个经费管理政策已经考虑到科学研究的不确定性，这为合理编制预算做好了制度铺垫。同时，为解决预算执行混乱问题，需要从改善基金管理格局入手，做到一个领域同一个研究方向的课题申请对应一个科研基金资助部门，将碎片化的资

助经费整合起来。

3. 行政科室加强沟通、利用信息化手段强化管理能力。笔者建议从制度建设着手，加强各科室领导之间的沟通，完善权责分配，减少实际工作中的冲突。此外，应加强各部门工作人员对新制度的学习力度，利用信息平台共享合同、预算、经费支出等信息，并建立完善的科研管理系统，将会计科目与课题预算的经费科目通过科研管理系统相匹配。

4. 调整考核制度，变被动为主动。笔者建议可从制度建设入手，调整考核制度，将经费完成度、经费支出合理性、合规性、成果完成度，成果转化情况等综合指标纳入考评机制，制定合理有效的奖惩机制，为科研人员提供一个稳定良性的科研环境，促进科研人员和科研事业的长期发展。

5. 结余经费分类统筹管理。本着节约科研经费的原则，除某些特殊资助项目外，项目经费有结余应常态化，留存下来的结余经费可投入到其他与科研相关的工作中。对于结题经费的管理需要系统、全面、分阶段。由于科研课题持续时间根据制度和实际需求的不同往往表现为半年到数年不等，因此对于课题结题后经费的管理也可以进行年份区分，如可以三年为管理区分点，结题后三年内原课题负责人仍有权利继续使用结余经费，但使用方向仍应为科学研究支出，结题三年后若仍有结余经费，可由单位统一收回或重新分配。

（作者单位：北京肿瘤医院）

责任编辑 张璐怡