

国家重点研发计划重点专项实施管理实践与思考^{*}

王祎娜, 常春

(农业部南京农业机械化研究所, 南京市, 210014)

摘要: 国家重点研发计划是启动较早且改革力度较大的国家主体科技之一。分析国家重点研发计划重点专项的特点和管理要求, 指出科研机构传统科研项目管理存在的问题, 并从明确管理体系、加强过程管理、增强协同交流、完善制度规则等角度出发, 提出加强重点研发计划管理的措施和建议。

关键词: 国家重点研发计划; 科研管理; 建议

中图分类号: G311 文献标识码: A 文章编号: 2095-5553 (2017) 09-0132-03

王祎娜, 常春. 国家重点研发计划重点专项实施管理实践与思考[J]. 中国农机化学报, 2017, 38(9): 132~134

Wang Yina, Chang Chun. Practice and reflection on implementation of special project in National Key R & D Program[J].

Journal of Chinese Agricultural Mechanization, 2017, 38(9): 132~134

0 引言

自 2014 年以来, 国务院印发的《关于改进和加强中央财政科研项目的若干意见》(国发〔2014〕11 号)和《关于深化中央财政科技计划(专项、基金等)管理改革方案的通知》(国发〔2014〕64 号)以及中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》(中办发〔2016〕50 号)等重要政策文件陆续出台, 对国家科技项目从宏观顶层设计到微观管理操作进行了大刀阔斧地改革。通过改革, 形成了国家自然科学基金、国家科技重大专项、国家重点研发计划、技术创新引导专项(基金)、基地和人才专项五大主体科技计划^[1]。

新设立的国家重点研发计划整合了原有国家 863 计划、国家 973 计划、国家科技支撑计划、国家科技合作与交流专项, 农业部、环保部、卫计委等 13 个管理部门的公益性行业科研专项等, 项目按照基础前沿、重大共性关键技术到应用示范进行全链条设计, 一体化组织实施^[2]。重点研发计划的全新设计给项目牵头单位科技管理工作带来新的要求和挑战。

为此, 文章研究了重点研发计划智能农机装备重点专项的特点, 指出传统项目与重点研发计划实施不相适应之处, 从项目组织管理、质量管理、信息管理、制度管理等方面提出了一些对策和建议, 为项目科技人员和参与单位提供更佳指导和服务, 以期提升重点研

发计划的实施质量。

1 国家重点研发计划重点专项的特点及其管理要求

1.1 战略性定位

重点研发计划的显著特点就是其战略性、导向性和方向性强, 其研究内容设置高度反应了国家意志和发展需求。因此, 项目设计对研究方向、研究内容、考核指标给予清晰和明确的约束, 这些要求贯穿于项目评审、立项及实施整个过程, 力求聚焦重大技术难题和产业瓶颈, 旨在形成具有自主知识产权的系列重大成果。总体而言, 项目指向明确、任务具体, 牵头单位责任重大。以智能农机装备重点专项为例, 此项目定位主要是加快推动智能农机装备技术与产业发展, 有力支撑现代农业发展。

1.2 组织实施

重点研发计划准确捕捉到科技创新的发展规律, 针对基础研究、技术攻关、应用示范边界日益模糊的情况, 采取一体化的组织模式, 高效配置资源, 将过去不同环节的研究计划整合实施, 围绕产业上中下游垂直部署创新力量, 形成跨部门、跨行业、跨区域的联合研发与深度协同创新局面, 也促成项目体量大、组织复杂、管理要求高的特点。在智能农机装备重点专项中, 项目按照智能装备、精益制造、精细作业的产业链和基础研究、关键攻关、装备研制、示范应用的创新链相结

收稿日期: 2017 年 9 月 4 日 修回日期: 2017 年 9 月 14 日

^{*} 基金项目: 中国农科院创新工程资金项目

第一作者: 王祎娜, 女, 1984 年生, 内蒙古呼伦贝尔人, 博士, 助理研究员; 研究方向为农业经济史。E-mail: yn19840219@126.com

合的创新设计进行组织实施,参与主体包含高校、科研机构、企业、合作社等,任务分工精细。

1.3 跟踪管理

重点研发计划项目在论证、申报、评审、立项、实施等管理方面更加科学、规范,建立决策、咨询和执行管理相对分工的管理模式。过程公开、全程监管、信用管理、科技报告、动态调整等管理举措和方式相继引入管理清单,跟踪评价措施日益丰富。

与此同时,管理主体明晰、管理重心下移,项目牵头单位在项目日常管理中的责任和任务更加重大,对项目日常管理方式和要求提出更高要求。具体管理内容包括:围绕科研项目执行建立健全管理制度体系、组织编制不同类型阶段性执行报告、履行审核和报批等管理程序、配合上级主管单位完成各类管理动作等^[3]。

2 传统项目管理存在的问题

2.1 管理理念相对落后

从科研机构管理经验和模式来看,科研单位在项目管理中往往为承接式、被动式或是应付式管理,一般在接到上级命令信号后采取相应管理行为,具体表现就是组织材料或是迎接现场查验,这种模式导致项目日常跟踪、保障、协调工作力度不够。究其原因,是科研单位的管理主体责任意识不够强,主动管理或服务意识尚未真正建立,围绕科技项目和科技人员的服务体系缺失。因此,管理工作经常处于一种“观望”态度,造成上级有动作,下面有行动的局面,不利于科研单位管理文化的形成。

2.2 管理制度不完善

制度体系建设是科研单位的工作核心之一,健全的管理制度是科研院所科研工作正常开展的依据和保障。近年来,科研单位在管理制度上投入了大量的精力,但对应国家重点研发计划管理要求,还有不足之处:(1)国家科研项目和经费管理的政策尚未真正落实,已有的管理制度尚未及时修订完善,用老办法管理新问题;(2)针对科技报告、知识产权保护、学风信用建设方面的规章缺乏或者比较简单,在执行上可操作性不强;(3)针对科技人员和管理工作人员的激励评价制度体系尚不完善,未能充分调动科技人员和管理人员的工作活力^[4];(4)执行制度不规范,没有按照制度规定的程序和动作执行,忽视制度规定的必要程序,影响制度的权威性^[5]。

2.3 管理体系不健全

科研机构一般在科研管理机构中设置专门部门或专人负责国家级项目管理,在管理方式上多采取上传下达机制,这种管理模式明显不适应国家重点研发计

划管理,主要表现为:(1)管理力量单薄,没有发挥项目首席专家以及课题负责人在项目管理中的作用,仅靠部门或专人的单一管理难以胜任;(2)管理者素质有待提高,重点研发计划综合性强,要求管理人员既要有组织协调能力,又要有一定的专业知识背景,而目前管理人员多为非管理专业出身,组织管理水平不高;(3)信息掌握不对称,重点研发计划项目依据研究设置有牵头单位、课题单位、参加单位,各层级单位各自掌握任务的进展和真实水平。因此,在相关信息方面,项目承担者占有绝对优势,而三者间缺少沟通机制,降低了项目的实施绩效^[6]。

3 加强重点研发计划管理对策

3.1 明确管理体系,强化任务分工

建立完善的项目管理体系。第一,成立由牵头单位、课题单位科研管理部门相关人员组成的项目管理委员会,管理委员会主要负责组织协调和宏观调控,跟踪项目整体执行进度和课题研究进展,做好管理政策宣贯和解读,为项目科技人员提供咨询、协调和指导服务。第二,围绕基础研究、前沿技术、共性关键技术及产业化一体化设计的有关要求,建立由项目牵头人和课题负责人组成的项目执行专家组。执行专家组负责项目实施,带领项目参与人员把握正确的研究方向,对研究方向严重偏离生产实际的项目课题,及时提出调整建议。第三,围绕项目经费使用,成立项目财务管理组,财务组由项目牵头单位和课题单位指派专职财务人员组成,财务管理组主要负责经费管理,把控项目整体经费使用进度,执行日常报销等具体工作,为科技人员减少后顾之忧,专心搞研究。

3.2 加强过程管理,强化执行质量

加强过程管理,建立项目承担单位科技报告制度。将科技报告作为评估项目执行质量的重要依据,完善各类科技报告形成、审核、提交机制,指定科技报告管理部门,发挥科研单位学术委员会在科技报告中的咨询、质量控制功能。

加强项目承担单位内部管理部门的协调和配合。在项目执行周期内,项目的任务和经费管理是相互交叉、相互影响、相互促进的^[7],建立科研管理和财务管理的联动机制,对项目 and 经费进行综合管理和监督,提高科研管理绩效。

加强跟踪评估,建立项目执行动态评估机制。项目承担单位科研管理部门可在项目执行关键节点,组织专家对项目进行会议评审或现场查验,掌握项目真实进展,出现问题及时纠正。

3.3 增强协同交流,强化信息共享

由于国家重点研发计划项目体量大,任务复杂,参与主体多,为降低信息掌握不对称造成的风险,必须建立上下联通、左右联动的沟通交流机制。(1)项目牵头单位应履行好项目管理第一责任人的职责,保持与项目上级主管单位的密切联系和沟通,及时向各参与单位传达管理政策和要求,牵头部署各项工作。(2)项目项目管理委员会、执行专家组、财务管理组等机构应设定固定交流日,并可根据项目需要,不定期召开交流会,分享信息、交换意见,做好相应的会议记录并及时归档。(3)建立项目管理工作台账,利用现代信息技术和个人终端,建立项目管理群、研究群、财务群等沟通平台,及时上传并分享工作体会、研究进展、存在问题等,就项目执行展开大讨论、大交流。

3.4 完善制度规则,强化制度保障

强化法人责任意识,建立现代院所管理制度体系。(1)完善科研单位管理制度,包括人事、财务、资产、法务等内部规章制度,明确相应管理部门。(2)完善项目管理制度,及时对现行的项目、项目经费管理制度进行梳理和修订,完善项目执行管理办法,制定项目管理工作细则,规范过程管理;制定项目档案等文件归档管理制度,做好痕迹管理;制定激励体系和荣誉体系,完善知识产权管理制度,尤其是科学合理的激励办法,提升项目执行效能。(3)建立内部控制机制,对项目实施、预算管理、经费使用等关键环节及不可预见因素的风险点进行梳理,建立有效的风险防控措施,确保项目按规定路径有效执行。

参 考 文 献

[1] 张红伟,李红军,李晨英.从国家首批重点研发计划看高

校的科研隐忧与发展策略[J].科学管理研究,2017,35(2):26~30.

Zhang Hongwei, Li Hongjun, Li Chenying. Study on the worry and developing tactics of scientific research in colleges and universities from the first national key R & D plan [J]. Scientific Management Research, 2017, 35(2): 26~30.

[2] 侯婉莹,刘蓉蓉,戴培刚,等.对国家重点研发计划组织管理的思考与建议[J].农业科技管理,2017,36(2):18~21,31.

Hou Wanying, Liu Rongrong, Dai Peigang, et al. Considerations and suggestions on management of national key research and development programs in China [J]. Management of Agriculture Science and Technology, 2017, 36(2): 18~21, 31.

[3] 吕鑫,仇贵生,孟照刚,等.对农业科研院所申请国家重点研发计划的思考[J].农业科技管理,2016,35(5):19~20,56.

lv Xin, Qiu Guisheng, Meng Zhaogang, et al. Considerations on application of the national key research and development plan for agricultural scientific research institutes [J]. Management of Agriculture Science and Technology, 2016, 35(5): 19~20, 56.

[4] 楚小强,秦涵淳,单国燕,等.农业科研单位科研管理工作探讨[J].热带农业工程,2014,38(6):62~65.

Chu Xiaoqiang, Qin Hanchun, Shan Guoyan, et al. Discussions on enhancing management of scientific research in agricultural research institutions [J]. Tropical Agricultural Engineering, 2014, 38(6): 62~65.

[5] 汪国莲,谢忠谊,陈明,等.农业科技项目管理存在的问题及对策[J].现代农业科技,2011,(1):358~359,363.

[6] 郭建宏.科研活动的信息不对称与科研管理的作用:问题和对策[J].社会科学管理与评论,2012,(1):36~41.

[7] 韩彦丽.构建科研院所科研管理创新体系的一些想法[J].科研管理,2013,34(S1):361~364.

Han Yanli. Highlights for innovation management systems in scientific research institutions [J]. Science Research Management, 2013, 34(S1): 361~364.

Practice and reflection on implementation of special project in National Key R & D Program

Wang Yina, Chang Chun

(Nanjing Research Institute for Agricultural Mechanization, Nanjing, 210014, China)

Abstract: National Key R & D Program is one of the leading technologies in China, which starts earlier and reforms intensified. The features and management requirements of special project in National Key R & D Program were analyzed, and the existing problems of traditional scientific research management were pointed out. Thus, some measures and suggestions for managing National Key R & D Program were proposed, including clearing the management system, strengthening process management, enhancing communication, improving the system, and so on.

Keywords: National Key R & D Program; scientific research management; suggestions