

基金面上项目后期管理的探索与实践

张欣萍 白玉良 李 丁

(北京农业大学)

国家自然科学基金项目(以下简称基金项目)全程管理包括前期和后期两个阶段。前期是指从申请受理、评审到批准阶段,后期是从批准到项目结束阶段。纵观两个阶段的管理,国家自然科学基金委员会(以下简称科学基金会)通过多年的探索与实践,不断完善、充实,已形成了一整套行之有效的管理办法和科学的管理制度。特别是建立了遍及全国、学科齐全和老、中、青相结合的同行专家评议系统,每个学科都组建了知名度较高、公正的学科专家评审组,充分发扬了“依靠专家、发扬民主、择优支持、公正合理”的评审原则,确保了基金项目资助的公正性、民主性和权威性,是我国目前各类科研项目管理中运用竞争机制较好的范例,在全国享有较高的信誉,特别是赢得了广大科技工作者的普遍重视和称赞,基层单位在如何提高申报质量方面积累了较成熟的经验。相比之下基金面上项目的后期管理则显得薄弱,存在的主要问题有:基层单位重视申请管理,轻视获准后管理的现象比较普遍,在后期管理中只是填报年度进展、经费决算、结题报告等,没有象抓申请那样在质量上下功夫,对后期管理探索不够、经验积累不足;科学基金会没有真正将竞争机制引入到面上项目的后期管理之中,具体表现为面上项目进行中和结束后没有评估标准,已建立的专家评议系统没参与对在研和结束项目质量的评估,某种程度上使项目负责人有“申请难、结题易”的感觉。完成项目的质量好坏没有明显的档次差距,更没有与新申请项目的评审挂钩,甚至某种程度上造成人力、财力、物力的浪费。这在一些有相当获准数量的单位表现就更突出。可见探索基金面上项目后期管理,摸索出一套提高研究质量的作法十分必要。我校到1993年底已获准基金项目324项,其中结束192项,在研132项,为了发挥科学基金的作用,我们于1988年建立了对基金在研和结束项目的校内评估制度。通过几年的实践,不断修改和完善,取得了较好的效果。

一、基金项目管理的特点和评估指标的建立

基金项目属基础性研究,具有探索性强、自由度大、未知因素多等特点。在管理上应抓住关键点,采取比较宽松的措施、灵活多样的交流方式,创造良好学术环境,引入竞争机制,并配之相应的鼓励政策等,增强项目负责人的竞争意识。概括起来讲,基金面上项目后期管理应以利用现有工作条件为基础,以贯彻、执行科学基金会的办法和制度为保证,以提高研究质量为核心。目标应是学术水平要求有创新、有特色。具体讲应是论文和专著等知识化理论成果的科学价值。参比标准不但要与国内同类研究相比,而且还与国外同类研究相比。为此我校在基金项目后期管理中结合学校实际建立了一套较科学的评估体系。为操作简便、易

本文于1994年3月3日收到

行，我们把评估体系以《评估指标表》（简称评估表）的形式具体化。《评估表》参照科学基金会的有关办法、制度及有关评估的指标，把主要评估内容条理化，并分成四个档次，每档给予一定的分值，《评估表》在结构层次上分为非学术和学术两部分（附表1、2）。

第一：非学术部分评估，是对基金面上项目正常开展研究所需要的基本条件和日常管理所涉及的主要因素的评价，共计40分。科研基本条件：包括人员到位时数，利用实验条件等，这是完成基金项目的基础，如果不具备相应的人力和物力条件就会影响基金项目的正常进行，甚至影响基金项目正常结题。日常管理：包括项目组负责人负责程度；经费使用是否合理；报送各种报告的时间及质量，是否遵守科学基金会的办法和制度等。按时按质报送各种报告，是衡量承担单位和项目组管理水平的标志之一。

第二：学术部分评估，是对基金项目研究进展或结题取得结果水平的评估，共计60分。一般基金面上项目研究周期2—3年，个别项目4—5年，详细内容和预期目标在申请书中已写明，项目组按批准通知书中的要求进行修改、补充、调整，并写在计划任务书中，这是评估时唯一的依据和参比要求。项目研究进展及结果，包括能否完成年度计划任务，是否有新发现或新苗头，对学科的作用和对教学的影响，发表论文数量和质量，鉴定获奖级别或等级，培养研究生层次。这些都是衡量项目进展快慢和完成质量高低的核心指标，也是基金项目管理特点的集中体现。

二、评估办法实施的效果

我校对基金面上评估的具体实施过程是：将《评估表》发给基金项目负责人，表内各项内容由项目组自行填报，也可称“自评”，然后交科研处；根据项目交来的年度进展和结题报告，参考自评结果，项目的非学术部分评估由科研管理人员完成，学术部分由院（系）组成的专家组评定，最后科研处汇总。我校1988—1993年基金项目据此方法评估结果见表1。

实践证明，评估是基金面上项目研究过程中质量控制的关键环节，同样也适用于结束项目的评估，特别是目前科学基金会对获准项目和结束项目没有进行评估的情况下，承担单位进行评估就显得相当重要。通过5年评估收到如下较好效果：

1. 评估是贯彻、执行科学基金会管理办法和制度的好形式，它加速了日常管理的秩序化

进程，促进科技人员和管理人员的密切配合。目前，我校项目负责人基本能自觉地做到遵守科学基金会的办法和制度，按时把在研究项目和结束项目的年度进展和结题报告、经费决算表和项目变更手续等报告送交科研处，这为全校按时上报科学基金会的各种材料做好了较充分的准备。近几年没有无故拖延上报年度进展和结题报告的项目，从管理上没发生漏洞和违反规定的现象。能做到提前报送各种材料，满足质量要求达98%以上，受到科学基金会有关科学部的好评。

2. 通过评估，促进基金面上项目研究与实验室运行的有机结合起到缓解经费不足的矛盾的作用。近几年我校受资助的项目利用部级开放实验室和国家重点实验室条件的不断增加，提高了实验室的开放度，小而全的倾向得到初步抑制，整体效率有所提高。

表1 1988—1993年基金项目评估结果（%）

年 度	优	良	中	差
1989	13	68	12	7
1990	17	73	8	2
1991	27	69	4	0
1992	21	73	6	0
1993	29	65	5	1

3. 评估有利于发挥校内同行专家的咨询、指导作用,使项目负责人对项目的研究方向更明确,完成年度的计划任务更有把握,做到心中有数,减少秋后算总帐的弊端。

4. 把竞争机制引入到项目后期管理之中,增强项目负责人的竞争意识,促进研究项目高质量地完成,推动了学科的发展。在历年评估中获得优、良的项目享受学校一些优惠政策,如增加科研编制,扩大实验室用房,发表论文给予版面费或提供外汇额度。这样使进展好、质量优的项目得到校内同行的公认,大大提高了基金项目在校内的声誉。对评估结果较差的项目共同分析原因,找出对策,采取弥补措施,帮助解决有关的困难等。这样做起到鼓励先进,促进后进的作用。同时,巩固了已有优势,增强了再申请项目的竞争力。近三年来再次申请新项目,并获准资助的32个项目中,有20项是连年评估获得优良的项目。如我校有三分之二评估为优、良的面上项目,通过相互交叉、渗透、发展形成显著的特色,积累了一定的基础,而获得重点项目或重大项目的资助。在1993年申报农业部部级重点学科时,所获准的7个重点学科中都有基金面上项目,其中4个学科有重点项目。

5. 通过评估可为科学基金会提供在研项目的进展和结题项目的完成情况,亦可使学校的管理人员对全校基金项目有详细了解,做到心中有数,跟踪管理,提高了校、院(系)管理人员的责任感和科研人员的使命感。初步转变了管理人员重前期管理、轻后期管理的“一头沉”式的管理方式。使从事基金项目研究的人员,特别是项目负责人基本克服了“钱难拿、差好交”的思想,使校、院(系)管理人员和科研人员认识到,今后要在竞争中取胜,立于不败之地,必须狠抓研究质量的提高。

三、设想与建议

科学基金制在我国趋于成熟,管理也在延伸。在这迅速发展的形势下,为保证基金项目的顺利完成,我校要在后期管理中继续完善基金项目评估指标体系。我们在实践中发现,以院(系)为单位组成的专家组进行评估,学科面较窄;以学校学术领导小组评估,学科差别较大,操作比较繁琐。为此设想今后评估时,按学科密切程度,将基金项目划分成若干评估组。初步设想分成7组:农作物和园艺作物栽培与育种、食品贮藏与加工、植病与昆虫为一组;植物生理生化、植物营养、作物生理为一组;生物技术、分子生物学为一组;农业环保、生态、气象、土壤为一组;畜牧和兽医为一组;农业应用化学和农药、兽药为一组;农业经济和农村发展为一组。评估时,本组内学科专家6—7名,组外学科专家3—2名,科研处1人,研究生院1人组成专家小组。在原有操作步骤基础上,增加项目负责人当场答辩15分钟。另外,在相应的政策上也要增加力度,促进后期管理水平和质量的不断提高。

几年来,我们感到仅靠本单位评估虽然有一定作用,但是动力不足,刺激不够。为此笔者建议科学基金会建立对在研和结束项目的评估系统,并与连续申请项目的评审联系起来。制定与申请项目评审指标类似的在研项目和结束项目的评估指标。评估可与每年对新申请项目进行同行专家评议同步进行。对项目进展好的或完成质量优的,可考虑追加经费或进一步的资助。如果已承担项目进展不好或完成质量差,应不考虑新申请项目的立项。为了真正做到对项目优选,逐步形成有目的地对优势学科或研究集体给予连续资助,促进学科的稳定发展,笔者认为:是否可从现有的资助经费中划出一定比例用于资助已结题、经评估认定为优的、进一步提出申请的项目。这样,将新申请项目的评审与原基金项目完成质量的评估有机联系起来,一方面会促进在研项目更好的完成,同时也可避免有些优势学科由于暂时得不到资助,出

现断奶少粮等不应发生的现象,使后期管理与前期管理相呼应、相协调。另外,科学基金会的评估可与受资助单位的评估相结合。目前由于基金面上项目面广量大,为了稳妥起见,可先选择有代表性的受资助单位搞试点,成功之后逐步推广。

附表1 北京农业大学获准自然科学基金面上项目评估指标(非学术部分)

项目	评估内容	分值
一、课题组人员实际参加研究工作时间	1. 项目负责人和主要参加人员年参加时间满八个月以上 2. 项目负责人和主要参加人员年参加时间满八个月至六个月 3. 项目负责人和主要参加人员年参加时间满六个月至四个月 4. 项目负责人和主要参加人员年参加时间不满四个月至二个月	10 6 4 2
二、负责人日常管理情况	1. 项目负责人认真负责,按时上报年度进展或结题报告等报表 2. 项目负责人较认真负责,基本上按时上报年度进展或结题报告等报表 3. 项目负责人未按时上报年度进展或结题报告等报表,有确切的理由 4. 项目负责人未按时上报年度进展或结题报告等报表,无确切的理由	10 6 4 2
三、年利用实验条件	1. 利用本室条件,充分利用部门级开放实验室和国家重点实验室的条件 2. 利用本室条件,较充分利用部门级开放实验室和国家重点实验室的条件 3. 利用本室条件,利用部门级开放实验室 4. 只利用本室条件	10 6 4 2
四、经费使用情况	1. 按计划使用合理,专款专用,帐目清楚,严格遵守财经制度 2. 使用尚合理,能专款专用,帐目一般,较严格遵守财经制度 3. 使用不合理,有正当理由,无违反财务制度 4. 帐目混乱,严重违法财务制度	10 6 4 2

附表2 北京农业大学获准自然科学基金面上项目评估指标(学术部分)

项目	评估内容	分值
五、完成任务和创造性贡献	1. 超过计划任务,理论上发现新的苗头,并得到证实,研究特色突出 2. 完成计划任务,理论上发现新的苗头,初步证实,研究特色较突出 3. 基本完成计划任务,理论上可能有新发现,有待进一步证实,研究有特色 4. 未完成计划任务,理论上无发现,研究一般化	20 15 10 5
六、对学科的作用和对教学的影响	1. 推动本学科的发展并渗透到其它学科,充实教学内容并更新教学内容 2. 推动本学科的发展并渗透到其它学科,充实教学内容 3. 推动本学科的发展并渗透其它学科 4. 推动本学科的发展	10 8 6 4
七、年发表论著和培养人才情况	1. 出版了著作,国内外已发表论文两篇和1篇,培养1名以上博士或3名硕士 2. 国内发表一篇论文,国际会议宣读1篇论文,培养2名硕士 3. 国内发表一篇论文,培养1名硕士 4. 待发表一篇论文,国内会议宣读一篇论文	10 8 6 4
八、成果和结果	1. 获国家级各种奖励 2. 获省、市、部、委级各种奖励 3. 获厅、局、校级各种奖励 4. 通过鉴定无获奖,有成套总结材料,提供标本或样机等	20 15 10 5
总分	非学术部分+学术部分	

注:表1和表2汇总结果,优:90—100分;良:70—80分;中:60—69分;差:59分以下。

EXPLORATION AND PRACTICE OF LATER STAGE MANAGEMENT OF GENERAL PROJECTS FOR FUNDING

Zhang Xinping BaiYuliang Li Ding

(Beijing Agricultural University)