

·基金纵横·

实施“督导制” ——强化科研项目过程管理的有益探索

傅裕贵 孙站成 涂立超 许炎生

(华中农业大学科技处, 武汉 430070)

“跟踪国家自然科学基金资助项目的实施”是依托单位应该履行的管理职责^[1],也是对科研项目实施过程管理不可或缺的重要手段。为了促进我校承担的国家自然科学基金资助项目(以下简称基金项目)等科研项目的顺利和高效实施,1999年我校建立了科研项目“督导制”,迄今先后聘任了五届科技检查与督导专家组,每年有计划地组织专家组对部分在研项目的执行情况进行集中检查与督导,并根据检查督导工作的实践不断有所创新、有所发展。这项举措对我校强化科研项目过程管理,提高科研项目完成质量等发挥了明显的促进作用。

1 基本情况

1.1 提出实施科研项目督导制的初衷

1999年5月,我校首次成立科技检查专家组,对全校当年正在实施的科研项目的执行情况进行检查。当时主要基于下述两个方面的认识:第一,随着国家和我校科技事业的不断发展,必须同步提升科技管理工作的理念,在重视科技工作数量发展(如获得资助的项目和经费数量等)的同时,努力重视和提高科技工作的质量(如项目的实施与完成质量、科技成果和科技人才的产出水平等),从大学组织的层面上主动建立和发展我校优良的学术声誉,将科研项目完成的质量看作科技工作的生命线,而加强科研项目过程管理是提升科技工作质量的有效途径。第二,从客观上,我校1999年承担的国内外各级各类在研科研项目数量达到560项,科研项目的过程管理成为科技管理的一项十分浩繁的工作。科技处对科研项目的过程管理全部亲力亲为越来越不可能,科技管理工作需要分权^[2],因此有必要在原有的管理层次中增加一个柔性管理层次,即在不增加学校内设组织机构、编制和人员的情况下,通过专家组的

科技检查工作,辅助科技处和学校能够比较全面、及时和准确地掌握项目的执行情况(动态与状态、进展与成绩、困难和问题等)。

1.2 专家组的组成及其职责

经科技处提议和校长办公会议研究,我校于1999年5月以校发文的形式发布了“华中农业大学关于成立第一届科技检查专家组”的通知。

为保障科技检查专家组工作的规范化和制度化,作为上述文件的附件,制订并公布了“华中农业大学科技检查专家组工作办法”。该办法规定了专家组的组织定位:由学校聘任、科技处具体协调和领导的咨询组织。该办法明确了专家组成员的聘任条件:专家组成员自愿参加,且对学校科技检查工作富有兴趣,具备奉献精神(科技检查专家组中的专职成员均为退休人员);具有一定的学术研究或管理水平,且拥有较丰富的从事科学研究或科技管理的经历和经验,处事公正,愿意发表积极和建设性的督导意见;专业知识背景尽可能地涵盖全校科技工作涉及的主要学科领域;身体健康,每年保证有一定的时间和精力投入该项工作。该办法还规范了专家组的工作职责,即承担科技处安排的科研项目执行情况的检查工作,了解在研项目的执行进展情况,与课题实施人员交换意见、沟通信息;专家组成员应认真听取课题组教师的研究进展报告,如实反映课题组的业绩、愿望、建议和意见等;在征得科技处的同意后,专家组可以对某些项目的执行情况进行现场调研与指导;参加科技处组织的相关学术活动;将了解的情况及时与科技处领导沟通,并提出建设性意见,为学校制定科技工作政策和加强科技管理工作提供咨询意见。

在具体操作中,科技检查专家组中的专职成员均为退休专家,科技处负责人兼任专家组组长、副组

本文于2007年8月16日收到。

长,另从专职专家成员中推举一人任副组长,主持专家组日常工作;专家组每届10人左右,聘期为两年;每次换届时更新专家组专职成员约50%,一方面旨在保障科技检查工作的延续性,另一方面是为了保障一批新近从科技工作第一线刚刚退休、卓有建树的教授被充实到专家组中。

1.3 被检查与督导项目的选择

经过多年的实践,在选择每年要检查与督导的项目时,我们确立了以下三项原则:一是把握重点项目和关键环节。如将承担的国家自然科学基金项目等国家科技任务始终作为重点检查和督导的范畴,这些项目在接受资助部门的中期评估或结题验收的前一年至半年,分别安排一次项目检查与督导工作;二是关心和关注薄弱方面和薄弱环节。如将科研项目立项后实施的第一年、首次主持承担项目的中青年教师、首次承担科技任务的学科领域、跨学院(单位)多学科联合承担的项目等作为薄弱方面多给予关心和关注,及时和适时安排项目检查与督导工作;三是务求好的工作效果并同时尽量节省管理成本。科技检查时要求专家组尽量少占用广大教师的时间和精力,对承担任务较多的教师和课题组,如果项目的研究内容相近则尽量聚类检查,而不是对其承担的项目逐一检查,对项目执行情况一贯优良的课题负责人或课题组可适当放权于课题组学科带头人组织自查等等。

按照上述原则,我校每年实施检查的科研项目为200项左右,有力地保障了我校承担的所有国家自然科学基金项目等国家科技任务在关键的时间点和工作环节上,得到了切实的检查和督导。

1.4 项目检查与督导工作的方式

我校每年大约组织专家组集中工作50天左右(指工作日),工作程序与方式主要包括:科技处确定当年要检查的在研项目名单和检查时间,科技处向各学院印发通知,相关课题负责人准备接受检查,专家组认真阅读被检查项目的申请书(任务书、合同书)、年度进展报告等材料,专家组按项目类别或学院集中听取课题负责人的研究进展报告(多媒体形式),专家组提问或指导、课题负责人答疑或参与讨论,专家组独立评议,专家组对科技检查工作写出较为详细的书面总结,书面总结经科技处和分管校领导审核后由科技处向各学院印发,对于科技检查中发现的突出问题及共性困难等,学校、科技处会同相关学院和职能部门及时研究并采取相应措施,尽力为项目的顺利和高效实施提供支持和保障。

需要特别指出的是,我校科技检查工作采取开放的方式,被检查的项目及其检查日程事先公开,广大教师可以旁听自己感兴趣的项目的执行进展报告,并要求课题负责人携项目主要执行人员(含研究生)一同汇报,同时要求各学院分管科技工作的院长全程参与本单位的项目检查报告会。这样,在实施项目检查的同时无疑又组织了一次全校范围的学术和研究工作交流;在一定范围内公开研究过程与结果,又加强了学术监督、促进了科学道德建设。

1.5 工作效果

九年来,我校通过坚持认真组织并不断创新科技检查与督导工作,及时沟通、了解和掌握科研项目的执行情况,强化了依托单位和课题负责人的责任意识、合同(计划)意识和研发工作的时效意识,我校履行科学基金项目等科研项目合同任务的情况一直保持了良好的记录。据统计,我校承担的项目中大约有95%以上的项目能够严格执行项目合同(计划),项目完成质量也在科技检查与督导中、以及我校科技创新支撑条件的改善中逐年得到明显提高。

可喜的是,我校实施科技检查与督导取得的工作效果远不止于此,从多年的实际结果来看,该项工作的实际效果远远超出了当初的设计与预期。通过学校组织专家组进行科技检查与督导工作,在帮助青年教师及时和顺利地启动其独立开展科技创新工作、培养教师良好的科研素质、促进学科交叉与学术交流、科学配置与高效利用科技资源等多个方面也发挥了明显的积极作用。

2 对进一步改进该项工作的思考

“十一五”以来,国家科技管理体制与运行机制改革进一步向纵深方向发展,如,2007年颁布实施的《国家自然科学基金条例》,第一次以法律形式规范了科学基金的实施;再如,国家新出台了“关于提高财政科技经费使用效益的若干意见”等文件,修订了“973”、“863”、国家科技支撑计划等国家主要科技计划项目和经费管理办法等;这些改革对项目依托单位的科技管理工作均提出了更高的要求。其中,项目实施的过程管理这一重要、复杂、繁琐甚至有点儿费力不讨好的工作,经政府相关科技主管部门授权,主要由依托单位承担。

近年来,与很多高校一样,我校科技工作发展较快,“十一五”头两年年均承担国内外各级各类在研项目达到1500项左右,而从事项目管理的人员多年来并没有相应增加,因此,要较好地承担起项目的过

程管理工作并非易事。

在多年的科技管理工作中,实际上我们每年都对科技检查与督导工作有所改进和创新,但是新的矛盾和问题也会不断地出现。下述两个主要方面,是笔者对进一步改进该项工作的一些思考。

2.1 正确进行工作定位

依托单位的科技管理承载着管理和服务两大使命,其中管理又包含两个方面(层次),即项目立项部门授权给依托单位的管理职责和依托单位内部规定的管理职责,而服务的客体主要限于本单位从事科技创新的人员,其中绝大多数拥有高学历和高级职称。依托单位科技处组织科技检查与督导工作,以调研、了解、掌握和调控本单位承担项目的执行情况,是在主动履行其管理职责,也是有针对性地为本单位广大科研人员提供优质服务的必要前提。

科技处的管理和服务工作殊途同归,都是为了促进国家和依托单位科技事业的有序和高效发展,大道理毫无问题,但具体到实施科技检查与督导工作时,可能会有极少数课题负责人更加强调和欢迎科技处的服务工作,而对科技处履行管理职责的反应可能是不太积极和配合。成立专家组进行科技检查与督导只是科技处履行管理职责的一种手段,旨在加强科研项目过程管理的事前管理和事中管理,主动帮助课题组提高项目的完成质量。对此,笔者有三点思考,一是依托单位科技处要经常注重与各学院和科技人员进行思想沟通和交流,以增强相互间的理解和支持;二是对于绝大多数学院和科技人员能够积极接受的管理工作,作为科技处应该坚持

做并努力做好;三是科技处在组织科技检查与督导等管理工作时,应该努力追求春风化雨、润物细无声的境界,将管理工作内容更多地以服务的形式作用于各学院和课题负责人,即充分发挥专家组对课题实施的指导和咨询作用,以发表利于课题实施的积极和建设性意见为主,同时淡化专家组成员作为项目检查人员和监督人员的印象。

2.2 关于专家组的组成

专家组的知识与能力水平是决定科研项目检查与督导工作效果的主要因素。

截至目前,我校聘任的五届科技检查与督导专家组专职成员全部为当时新近退休的专家,这主要是基于以下考虑:我校是一所以农科为优势、以生命科学为特色的大学,研究领域相对集中,各有专业和研究特长的10位专家能够比较好地满足项目检查与督导工作的需要,在时间和精力方面具有切实的保障,并且在利益和学术等方面相对超脱,利于履行专家组的职责。近年来,随着我校向多学科性和研究型大学的方向发展,一些新的研究领域和方向不断涌现,当代知识的更新也越来越快,因此,对专家组的知识和能力水平提出了更高的要求。下一步我们拟按大的学科门类成立3个左右的专家组,更加有针对性地分别开展工作,并适当吸收少量在职专家参与,以适应事业不断发展的要求。

参 考 文 献

- [1] 国务院.国家自然科学基金条例.2007.
- [2] 王欢,卢护锋.分权原则的确立与嬗变.人大研究.2007.4: pp.32—34.

ACTUALIZING "SUPERVISE SYSTEM"

— Exploration on Strengthening Process Administration to Projects

Fu Yugui Sun Zhancheng Tu Lichao Xu Yansheng

(Division of Science & Technology of Huazhong Agricultural University, Wuhan 430070, China)

Key words projects, process administration, supervise system