

·基金纵横·

# 强化责任意识 践行卓越管理

——从依托单位基金管理人谈起

黄菊芳<sup>1</sup> 胡明铭<sup>2</sup> 欧阳俊<sup>1</sup>

(1 中南大学科技处,长沙 410083;2 湖南涉外经济学院管理学部,长沙 410205)

在纪念国家自然科学基金委员会(以下简称基金委)成立20周年之际,基金委认真总结了20年基金管理的经验,并全面推进和统筹部署了源头创新、科技人才、创新环境和卓越管理四大战略<sup>[1]</sup>。2007年4月1日起开始实施的《国家自然科学基金条例》(以下简称《条例》)将卓越管理战略的实践推向了实质性、规范化、法制化的全新时期,也更加明确了依托单位在卓越管理战略实施中的义务和责任,对依托单位基金管理人提出了更高的要求。

作为依托单位基金管理人,一方面为国家对基础研究的投入增加、给本单位科研工作者带来的机遇也随之增加而感到高兴,另一方面,又因为竞争激烈、本单位仍有大量科研人员面临研究经费紧缺的局面而担忧。尤其是近年来科研领域的激烈竞争和管理不到位导致的科研不端行为现象<sup>[2,3]</sup>、在严格的形式审查制度中有的申请项目由于非学术因素(指未被同行进行学术评议)被初筛现象、有的项目执行不力留下后续“不良纪录”现象、有的项目经费混用违背财务制度现象等使依托单位基金管理人的管理工作常常顾此失彼,有时在管理工作中的疏漏就可能为单位、为个人带来不利的损失和影响。

长期以来依托单位科学基金管理人对如何规范科学基金管理、合理实施各项管理工作、提高管理效益、杜绝违规现象发生等进行了长期的探索和不懈的努力<sup>[4,5]</sup>。很多的基金管理人从项目申请的指导性管理<sup>[6]</sup>、项目执行的全程式管理、项目结题的追踪式管理等多环节总结了自己的经验,同时也为基金管理的机制建设提供了良好的指导<sup>[7,8]</sup>。

作者在平时的工作中,针对近年来科学基金管理工作出现的新问题和基金委实施卓越管理战略的新要求,就如何在国家自然科学基金项目管理过程中强化责任分担意识,努力做一个科学基金卓越管理的践行者提出以下观点,希望与广大依托单位基金管理人共勉。

## 1 依托单位基金管理人要做好自己的“角色异位”

依托单位基金管理人作为依托单位的正式职工,义不容辞地肩负着依托单位的各项基金管理工作的重任,在基金管理全过程中必须做到:(1)落实政策。如《条例》、各类项目管理办法、各类经费管理办法等;(2)分配任务。基金管理人在管理工作中不能机械地将各类管理办法上传下达,而要科学地“分配”任务,即要将各类管理办法、条款“翻译”整理成一些可操作的指令,分配到各个基层单位(主要为学校的二级学院)及项目实施个体(含项目申请人、项目承担人、项目评审人及基金管理人);(3)执行任务。依托单位基金管理人常常是任务的分配者,同时也是任务的执行者。为保证依托单位各项管理工作能按时、高质量地完成,基金管理人往往还是任务的最后“终结者”,如申报项目的最后审查、各类报告材料的最后把关、经费的决算、任何有关本单位项目疑难之处的回答和解释等,这些工作使得依托单位基金人在执行各类任务中起着关键性的作用;(4)呈递材料并提供信誉保证。依托单位基金管理人在执行任务过程中,不仅仅是简单地向基金委呈递本单位的各种材料,更重要的是要为依托单位提供信誉保证,这一点使得基金管理人感到责任重大,也是加强依托单位管理的核心内容之一。

另一方面,依托单位基金管理人又常常和基金委一起“共同”管理科学基金,主要体现在:(1)宣传和解释政策。国家出台的《条例》、各类基金管理办法、政策、规定等都由依托单位基金管理人负责向本单位宣传,同时也要求基金管理人必须熟悉其中的内容和内涵,在本单位科技工作者有疑难问题时要负责解答(解答问题的准确程度要和基金委相关部门的完全一致,对同一问题不能出现多种不同的答案,也不能是模棱两可的答案);(2)传达通知。基

金委要求依托单位基金管理人要有固定的联系方式且自动生成在本单位提交的每一份申请材料,因此基金管理人的电子邮箱、电话、传真可以随时随地接受到基金委的各类通知,同时在基金委的门户网站上浏览各类通知信息也是基金管理人每天的“必修课”。这使得基金管理人成为将基金委各类信息传递到每一个相关个体之间的关键环节,起到“扩音器”的效果,确保基金委各类信息的及时传播到位;(3)过程监督。基金委每年立项支持项目上万个,受资助单位几百个,每年有三万多个科研项目在执行中,如此庞大的队伍所开展的研究工作现状、经费使用情况、人才培养力度等基金委是不可能全都掌握的,而依托单位基金管理人则能很好地完成各类项目的监督管理过程,共同和基金委管好每一个项目,用好每一笔经费。

由此可见,依托单位基金管理人的工作远远不只是简单地上传下达,也不仅仅是在为依托单位完成基金管理工作,在实际工作中常常都是对上要为基金委分担部分责任,对下要为本单位分担部分责任,总是一个“承上启下”、不断“异位”的角色。

## 2 依托单位基金管理人要承担起“构筑防线”的光荣使命

依托单位基金管理人本单位基金项目管理的第一道防线,在基金项目管理的全过程中,要警钟常鸣,避免本单位科研工作者在项目申报、项目执行、成果发表等方面出现低级错误或做出违背科研基本准则的事情。其中重要的就是要确保本单位提交各类材料中基本信息的真实性

在《条例》第九条第二款中明确了依托单位要“审核申请人或者项目负责人所提交材料的真实性”,看似简单的一句话,但实际操作过程中却往往不尽人意。自从1998年国家自然科学基金委员会设立监督委员会开始至2006年,该委员会共受理各类投诉举报920余件(次),经查实属于个人信息弄虚作假现象的十分突出<sup>[2]</sup>。基金委对已查实的依托单位及个人进行了严肃的处理,起到了很好的警示作用,更重要的是提高了依托单位基金管理人对“确保本单位基本信息真实性”这一工作的认识水平和责任分担意识。随着监督管理机构和监督管理制度的不断完善,不少单位基金管理人主动承担起“构筑防线”的任务,如我校在项目申请阶段建立了“四道格式把关‘防火墙’”<sup>[9]</sup>、华中农业大学建立了项目执行过程的“专家督导制”<sup>[10]</sup>、浙江大学出台了项目过

程管理的有关规定等等<sup>[11]</sup>,这些积极措施为基金管理人确保本单位基本信息的真实性提供了保障,也是基金管理人责任意识进一步强化的集中表现。

## 3 依托单位基金管理人要有强烈的提前干预意识

每一个申请注册成为国家自然科学基金项目依托单位的机构,无一例外地抱有从基金委获得项目资助的愿望。然而,从依托单位收到项目的立项资助通知开始,就有一条无形的纽带将基金委、依托单位基金管理人和项目负责人“串”在了一起。随着《研究计划书》的受理成功,三者之间更是在项目的科学研究工作、人才培养和研究经费使用方面建立了合同式约定关系。依托单位基金管理人项目的过程管理工作正式开始。

一个依托单位,少到承担1个在研项目,多到承担上千个在研项目,在项目的执行过程中,基金管理人要始终保持高度的责任意识,切不可只顾争取项目,疏于管理项目。目前在项目的过程管理工作中,有的依托单位建立了过程管理的相关制度,尤其是研究工作进度情况和研究工作总结情况历年来都是基金管理人过程管理的重点。我们在长期的管理实践中体会到,基金管理人在项目的过程管理工作中,最主要的是要能提前晓喻每一个项目负责人什么时候应该做什么,因此我们提出了“提前干预式”管理模式,即在项目执行过程中,对项目进展情况和经费使用情况进行提前干预,避免管理不力造成项目完成情况不满意和经费使用不合理的现象发生。具体做法是:(1)每年均在上半年和下半年分别与项目负责人进行沟通,下发《关于合理使用国家自然科学基金项目经费的通知》,并逐项告知项目经费可以开支和不能开支的范围,一方面控制项目负责人乱使用经费,一方面又要敦促项目负责人按预算合理地、大胆地、尽量满额度地使用经费。经过连续三年的提前干预,我校目前基金管理人、财务处基金项目管理人和项目负责人之间建立了良好的互动联系,做到了三方都清楚经费的使用原则,确保了项目经费的规范使用。(2)针对每年要提交项目进展和项目总结的负责人,分类进行提前干预。其中对要提交进展报告的项目负责人,提前3个月将进展报告审查、电子文件上传、纸质文件上交的具体时间通知到位;上交前一个月再逐一落实进展报告完成情况。对于要上交总结报告的负责人则提前半年(结题当年十月份开始)进行摸底,全面掌握项目完成情

况和经费使用情况;在结题材料上交前一个月通过电子邮箱对拟结题项目的《总结报告》逐项进行格式审查,审查合格后再通知其进入基金委网页进行提交。结题项目经费决算表的提交也逐渐从过去的“手填式”经费决算(往往不准确,容易做假账)过渡到电子清单决算方式(财务部门电脑打单,以获得经费支出的真实数据)。

这种“提前干预式”管理模式看起来使依托单位基金管理人的工作量增加了很多,但我们在实践中感到“提前干预式”管理能及时发现并纠正项目执行过程中出现的问题,好处在于能变被动管理为主动管理。

### 参 考 文 献

[1] 陈宜瑜. 推进卓越管理 共创和谐环境 为建设创新型国家做出更大贡献. 中国科学基金, 2007, 21(1): 1—6.

- [2] 田文, 岳中厚. 国家自然科学基金监督工作现状及思考. 中国科学基金, 2007, 21(6): 360—363.
- [3] 洪明苑. 关于对科学活动中不端行为监督的讨论. 中国科学基金, 2003, 17(4): 219—221.
- [4] 王茜, 苏景宽, 刘勇. 强化监督职能, 依法管理科学基金. 中国科学基金, 2005, 19(5): 307—309.
- [5] 张丹, 刘娟娟. 加强科研管理, 提高重大科研基础上申报质量. 农业科技管理, 2007, 26(3): 42—43.
- [6] 苏弟华, 吕建秋, 陈奕. 浅论国家自然科学基金项目申报质量控制. 技术与创新管理, 2005, 26(5): 36—41.
- [7] 刘宏颀, 林艳, 刘勇等. 在科研管理中实施卓越管理的思考与实践. 中国科学基金, 2007, 21(5): 292—295.
- [8] 何香香, 张继稳, 赵健. 立足管理前沿, 推进卓越管理. 中国科学基金, 2007, 21(5): 309—311.
- [9] 黄菊芳, 胡明铭. 减少非学术因素导致的基金项目无效申请. 中国科学基金, 2006, 20(5): 304—305.
- [10] 傅裕贵, 孙站成, 涂立超等. 实施“督导制”——强化科研项目过程管理的有益探索. 中国科学基金, 2007, 21(6): 364—366.
- [11] 夏文莉, 张敏. 科学基金项目依托单位如何实施“卓越管理战略”. 中国科学基金, 2007, 21(2): 125—127.

## PRACTICE EXCELLENT MANAGEMENT WITH MORE RESPONSIBILITIES

Huang Jufang<sup>1</sup> Hu Mingming<sup>2</sup> Ouyang Jun<sup>1</sup>

(1 Division of Research and Development, Central South University, Changsha, 410083;

2 Department of Management, Hunan International Economics University, Changsha, 410205)

### ·资料·信息·

## 2007 年度 NSFC-广东联合基金项目评审工作圆满完成

日前,国家自然科学基金委员会与广东省人民政府联合发文,批准 32 个重点项目和 6 个面上项目获得 2007 年度 NSFC-广东联合基金的资助,资助金额合计 4980 万元。

2007 年年初,我委与广东省科技厅共同编制了 2007 年度项目指南面向全国发布。该指南分为农业、人口与健康、环境与资源、新材料与制造、电子信息等 5 个科学领域,共发布了 13 个方面的研究内容。截止到 2007 年 3 月底,我委共正式受理联合基金申请项目 300 项,其中重点项目 201 项,面上项目 99 项。这些申请项目分布在 20 个省市自治区的 104 个依托单位中,有 185 个项目由不同单位合作申请,占总申请项目的 62%,其中,广东省与省外的合作申请 68 项,广东省内间合作 33 项,广东省外与省内的合作 77 项,省外间合作 7 项。该合作程度充分体现了本联合基金所倡导的立足广东、面向全国、鼓励合作的指导思想。

2007 年 9 月 28 日,2007 年度 NSFC-广东联合基金专家评审会在广州举行。评审会采取了整体组织,分领域进行的方式,会议分为 5 个分会场,分别由我委生命科学部、地球科学部、工程与材料科学部和信息科学部负责组织。来自全国各大大专院校和科研院所的 55 位评审专家分别听取了申请人的答辩,对项目进行会议评审,并讨论了 2008 年项目指南内容。9 月 29 日,陈宜瑜主任主持召开 NSFC-广东联合基金联

合基金管理委员会工作会议,会议审议批准了 2007 年度 NSFC-广东联合基金资助项目,讨论审议了 2008 年度联合基金项目指南的原则和总体方向,并研究了 2008 年的部分工作。

2007 年度批准资助的 NSFC-广东联合基金项目资助经费为 4980 万元,高于 2006 年的项目批准资助经费 4700 万元;项目资助强度也大幅度提高,其中重点项目的平均资助强度为 150 万元,而 2006 年仅为 118 万元。在这些获得资助的项目中,广东省高校和科研单位牵头的研究项目有 27 项,占总批准数的 71.1%。合作研究项目有 23 项,占总批准数的 60.5%。其中,有一半的广东省牵头项目其研究人员积极开展合作研究。2007 年度 NSFC-广东联合基金申请与评审工作正如陈宜瑜主任在专访中概括的那样,一方面研究项目水平普遍提高,同时更加关注社会与经济发展的需求;另一方面影响力大、辐射面广、项目资助强度高。例如,在今年新批准的项目中,有几项针对猪的发育及肉质生长等机理问题的研究项目,专家评价意见普遍较高,其研究单位分布在全国,不仅有广东省内单位,也有广东省外单位。这些项目既很好地结合了珠江三角洲和广东区域的经济特点,同时也是目前全社会关注的热点问题。

(计划局 朱蔚彤 何鸣鸿)