

·“我与科学基金”征文选登·

# 苦乐年华

杜灿屏

(国家自然科学基金委员会,北京 100080)

时光如梭。不知不觉中,我已陪伴国家自然科学基金委走过了20个春秋。20年,国家自然科学基金事业从一株幼苗成长为一棵枝繁叶茂的大树,我也从一个风华正茂的青年逐渐走向成熟。想到此,便少了一份“逝者如斯”的感慨,多了些许“老骥伏枥”的豪情。于是,再多的辛苦也化作了快乐与欣慰。不敢在这里倚老卖老,因为基金管理是一项常干常新的工作,只是想结合自己的经历,谈谈对基金管理工作的一些体会。

## 1 积跬步以致千里

古人云:不积跬步,无以致千里。我以此为座右铭,努力一步一个脚印地做好本职工作,坚持当天的事当天办,重要的事优先办,能办的事马上办,现实的事即时办,困难的事努力办,复杂的事梳理办,琐碎的事抽时办,协助的事积极办,所有的事用心办。日积月累,居然有所心得。我认为,做好基金管理工作必须抓好以下六个环节。

### 1.1 明确战略

战略明,方向清。明确的学科发展战略是做好基金管理工作的灵魂。为了制定好学科发展战略,在调研的基础上,我们有针对性地组织召开了一些专题研讨会,比如,1999年组织召开的“十五”有机化学优先发展领域研讨会,2001年召开的世纪中国有机化学发展战略研讨会,2005年召开的“十一五”有机化学优先发展战略研讨会等等。这一系列战略研讨会使我们进一步明确了我国有机化学发展的趋势、方向和发展重点。在此基础上,我们按照“有限目标、逐年深入、持之以恒”的工作思路,采取一系列措施,精心组织重大、重点项目,为实现学科研究的可持续发展奠定了基础。

### 1.2 合理布局

下棋讲究布局,做基金管理工作也是如此。学

科研究领域的合理布局和健康发展是落实科学基金引领作用的核心。“八五”、“九五”和“十五”期间,学科在金属有机化学、物理有机化学、天然有机化学等优势研究领域以及新兴的化学生物学和绿色化学等前沿研究领域,先后组织了40多项重大和重点项目,取得了一批具有国际领先水平的重要研究成果。

### 1.3 把握前沿

有过长跑经历的人都知道,要想在比赛中拿好名次,需要紧跟跑在最前面的人。基金资助工作要求管理者把握国际学科基础研究的走势,突出重点,优先资助在国际科学前沿开展的研究工作,同时支持与国家需求密切相关的重大基础科学问题的研究。比如,我们敏锐意识到“手性及手性药物”这一前沿领域研究的重要性,建议对该领域项目重点扶持,如今已经结出累累硕果。

### 1.4 沙里淘金

做基金管理工作,有时需要一点从沙里淘金的本事。作为学科主任,要有一定的学术判断能力,能在交叉创新项目和非共识项目中发现创新点,积极向专家组推荐,及时给予支持。这是贯彻自然科学基金鼓励和支持原始创新基本要求的重要体现。

中国科学院上海药物所和有机所的李英研究员和吴毓林研究员合作申请的项目“1,2,4-三恶烷类化合物对DNA损伤的研究”,同行通讯评议分歧较大。如果按当时的一般基金管理程序处理,该项目连上会讨论的资格都没有,更不要说获得资助了。我们在参考和分析专家评议意见的基础上,推荐上会讨论,得到评审组专家的认可。该项目最终获得了资助(批准号29572075)。研究人员经过数年努力,终于搞清了青蒿素与亚铁离子反应的历程,从分子水平上提出了青蒿素与红细胞作用的新机理,纠正了国外学者在该问题上的错误观点,使我国在青蒿素的合成和机理研究上处于国际领先水平。

本文于2005年9月5日收到。

### 1.5 重视青年

毛主席曾把青年喻为早上八九点的太阳,说他们是国家的未来和希望。重视支持青年才俊是做好基金管理工作的一个重要一环。在这方面,我有很深的体会。我的办法有两个,一是积极鼓励和帮助优秀青年参与国家杰出青年科学基金的竞争。有人在第一次申请失败后很沮丧,觉得杰出青年科学基金门槛高,想放弃。发现这种情况,我就主动找他们做思想工作,鼓励他们增强信心。同时,仔细推敲他们的申请书及专家评审意见,针对同行评议时提出的问题请教有关专家,再将专家意见反馈给申请人,帮助他们提高业务水平。经申请人和我们的共同努力,他们最终大都获得了杰出青年科学基金的资助,成为国内有机化学研究的佼佼者。如厦门大学的黄培强、南开大学的刘育等。二是创造条件,吸引海外优秀人才回国效力。中科院上海有机所麻生明获得杰出青年科学基金资助的经历,可谓一波三折。1995年,他在美国提出了杰出青年科学基金申请,经答辩后得以通过。但到1996年项目开始执行时,他的回国手续尚未办好,延误了项目启动。能否延期一年,自然科学基金委还没有先例。我在同行评议和调研的基础上认为他是一位难得的人才,就建议有机所写一份推迟一年的请示报告并积极向各级领导汇报。经过多方努力,作为特例,自然科学基金委批准了这份请示报告。麻生明也不负众望,回国后拼命工作,回报自然科学基金委给予的大力支持。至今已发表论文107篇,专著3本,申请了中国发明专利14项,授权8项。1999年一举获得中国科学院青年科学家一等奖、香港求是基金杰出青年学者奖、国家自然科学基金二等奖(排名第二)3项大奖。2004年获得第八届国际华人有机化学奖。2005年获第13届OMCOS国际奖。

### 1.6 改进方法

工欲善其事,必先利其器。先进的工作方式和方法是提高基金管理工作效率的保证。针对不同阶段基金工作的特点,我摸索出了一套相应的办法,包含前期管理、过程管理、结题管理、跟踪管理、推进管理五个方面,我戏称它为“五步拳”。比如,在前期管理阶段,重视专家队伍的建设和函评专家的选择,坚持老中青、大小领域、海内外专家相结合,对同行评议意见加强分析,注意支持交叉、创新项目;在过程管理阶段,强化为项目承担者服务的意识,掌握项目进展,促进交流与合作,及时了解实施过程中的困难并帮助协调解决,提供宽松和愉快的科研环境;在结

题管理阶段,建立规范的登记、归档和成果业绩数据库,重视成果的创新性和累积性,善待和宽容失败;在跟踪管理阶段,加强对结题项目的延伸跟踪,对显现创新前景的项目连续给予支持;在推进管理阶段,积极支持和鼓励科学家在基础性、前瞻性、战略性和开拓性方面做出出色的成绩。

## 2 舍小家而顾大家

做基金管理,当然离不开奉献。

国家自然科学基金委员会刚成立时,我孩子才四岁,父母又都不在身边,只好天天把孩子送到幼儿园。每天早上送、晚上接。因开展工作的需要,我经常出去调研,丈夫出差也很频繁。两人同时出差时,只好将孩子托付给邻居。

为人母才知养儿不易,可等到知道后,孝顺父母的机会却少了。从事基金管理工作中,我连见父母一面都很难了。

1988年夏,我们化学科学部在吉林市召开评审会。会议刚开一天,老家来电话说母亲病危。接到电话,我请了假,匆匆赶回河南老家,见到了病榻上的母亲,我愧疚至极。其实,我早就知道,母亲晚年身体一直不太好,作为女儿,应该多照顾她。但工作实在太忙,无法分身。

母亲去世我好歹还在身边,父亲去世时我连最后一面都没见着。1990年夏天学科发展战略研究课题进入攻坚阶段,我带着专家组成员忙得晕头转向,家里的事一点儿也顾不上。暑假,丈夫带着孩子回老家,到郑州后给我打了个电话,说开完会后一定记得回老家看看,父亲身体欠佳住院治疗,我一口答应。可等到我开完会赶回河南老家时,父亲已经过世3天了。抱着父亲的遗像,我肝肠寸断,父亲的音容笑貌一页一页浮现在脑海。父亲念过一些书,深明大义,他经常告诉我们,在外要安心工作,把工作干好了,就是对父母的最大安慰,就是对父母的最大孝顺。我虽然谨遵父亲的教诲,但每每想到父亲遗憾地离开人世,心里便有一种说不出的痛。

唏嘘之余,只好用加倍努力地工作告慰长眠于地下的先人。

## 3 在其位谋其政乐在其中

古语云,在其位而谋其政。二十来年基金管理工作的探索与实践,让我深深体会到:要做好学科主任的工作,第一靠管理能力,第二靠工作态度。只要认真付出了,就一定会获得回报。

通过科学基金的支持和科学家的努力,我国有机化学研究取得了长足的进步。在自然科学基金委成立 15 周年的时候,科学家们纷纷从不同的角度表示祝贺,充分肯定了我们的工作,同时也寄予很大的希望。如戴立信院士在《科学时报》发表的“学科建设与国家基金委”一文中指出:“……化学生物学,绿色化学,这些新兴学科或新领域在刚刚出现时,如果得不到一定的支持是很难起步的。基金委在这方面往往能先行一步,给与必要的帮助,才能让他们更好的发展。”陆熙炎院士在“国家基金委的择优支持公平合理”一文中写到,“15 年来,我和基金委建立了深厚的感情。这不单是因为我们的研究工作得到了基金委的支持,使我们取得了一些成果,更重要的是

基金委对于知识分子的政策,真正体现了尊重知识、尊重人才这样一个原则,使我从心底里感到基金委的可亲。”

在人生历程中,“苦”与“乐”本就是一对共生体。苦中有乐,乐源于苦,正是直面人生的辩证法。在从事科学基金管理 20 年中,我的确付出了许多,但想到我国有机化学发展中浸透着自己的一份心血和汗水,听到科学家对科学基金工作的充分肯定和发自肺腑的赞扬,我心灵上曾有过的伤痛便减轻了许多,苦和累也早已微不足道了。推进我国科学事业繁荣与发展的强烈愿望,以及科学家的信任、支持和鼓励,成为我做好基金工作的不竭动力。

(上接 368 页)

决策,这难免会出现不合理的结果。事实上认真分析这些决策过程,它只是一种资源的配置过程,专家被用来作为配置资源的一种工具,考虑更多的不是科学本身的发展。因此,自然科学基金委应认真研究一些大专家评审制度,甚至可以取消这些评审制度,让小学科专家甚至领域内专家有更大的决策权。

#### 4.2 评审过程的严密性与基金声誉的矛盾

近些年,向来以公平、公正著称的科学基金也出现了一些让人感到不舒服的现象,若不引起重视,将会破坏或影响基金的良好信誉。如在通信评审中打电话说情、在会审时托熟人等。这一方面要求在在选择评审专家时要充分关注他们的职业操守,另一方面也要求在基金评审组织过程中,对通信评审专家以及会审专家的信息要严格保密,要进一步严密基金评审的组织过程。

#### 4.3 重大、重点项目立项与竞争公平性的矛盾

多年来,大家普遍感觉基金面上项目基本上可以做到机会均等、公平竞争,但对重点和重大以及一些专项研究就有一些微词。实际上,如果考虑基础科学研究的自由创新精神以及近年来重大、重点项目实际研究的成效,我们可以换一种思路看待重点、重大研究项目。例如,削弱申请指南的作用;取消“重点”和“重大”的称谓;加大某些面上项目的资助强度;所有项目均采用自由申请的办法。如果申请者的研究内容多、力量强,需要大额资助,就相应给

予大额资助,这样自然而然地就形成了研究项目上的差异,而这种差异是根据研究的需要和演进发展而来的,而不是由满足部分立项专家建议和适应指南形成的,这更有利于创新和公平公正!

正是科学基金所取得的辉煌成就为其赢得了良好的声誉。面对世界日益激烈的知识竞争,中国的科学研究事业肩负着重要的使命。国家应该充分利用科学基金的良好声誉,采取符合科学特点的科学资源配置机制,集中和整合基础研究资源,进一步强化和利用科学基金推动我国的科学研究事业,使科学基金集中和吸引更多的优秀知识分子,产生更多的科学思想和研究成果。与此同时,科学基金的生命力必将愈加旺盛,形成良好循环,从而保证我国科学事业的健康和富有成效的发展!

愿科学基金事业不断壮大,科学基金机制不断完善,为繁荣我国科学事业发挥更大作用!

#### 参 考 文 献

- [1] 邹承鲁,王志珍.科学和技术不可合二为一.新华文摘,2003,11.
- [2] 沈致远.关于科学的几个问题.文汇报,2004年5月16日,新华文摘,2004,14.
- [3] 中国国家自然科学基金委员会.科学之星——科学基金资助下坚持攀登、创新的人们.北京:海洋出版社,1993,7:323—329.