

深化科技体制改革系列谈之七——项目管理

项目是科研活动的主要组织形式,项目管理的成效决定着科研活动管理的成效。任何一个科研项目都包含3个基本过程:立项过程、实施过程、验收过程,如何保证立项的科学性、实施的严谨性、验收的准确性,是科研项目管理的核心问题。

1. 立项的科学性

立项的质量对于科研产出具有重要影响,好的开始是成功的一半,由于科研活动的特点,立项过程往往环节多、时间长、牵涉面广、不确定因素多、决策要求高。科技规划和项目指南是指引立项的主要依据,为编制高质量的规划和指南,除了选择高水平且具有战略眼光的专家外,尚需认真做好学科发展、生产需求、自身条件、知识产权等方面的分析,并加强不同部门之间的协调与顶层设计。科技的发展本身是难以精确规划的,因此在规划和指南的编制过程不要过于追求精确完美,而在执行过程中应加强执行情况的监测和执行效果的评估。规划和指南的编制不能大而全,应突出发展目标的阶段性、项目布局的有限性、实施安排的计划性。规划是科技发展的战略、指南是科技发展的战术,而项目则是科技发展的具体战役,三者要各有侧重,相互配合。

科研项目的意义、紧迫性、可行性、申请者水平等的评判没有客观绝对的方法,只能依赖于同行专家的主观评判,因此同行评审的公正性是保障立项科学性的重要手段。建立全面而准确的专家库是选择同行专家的基础,建立包含专家回避要求、专家学术要求、专家信誉要求的评审专家遴选制度并严格按制度执行是保障评审专家公正性的关键。全面实施通讯评议+会议评议的二级评审模式,适当采用在通讯评审时隐去申请者相关信息、在会议评审时更多采用远程视频答辩的方式,可有效提高评审的公正性。全面建立拟立项项目名称、负责人、参与者、承担单位、期限、经费等基本信息的公示制度和评审专家名单的事后(公示拟立项时)公布制度,可有效加强对申请项目和评审专家的监督。全面建立和实施承研单位、科研人员、评审专家的信誉档案和管理制度,有助于准确评价相关单位和人员的道德和业绩。加大公开力度,在尽可能大的范围公开规划和指南、项目管理程序和评审要求等,尽量杜绝暗箱操作、过度攻关、行贿受贿等不正之风。

2. 实施的严谨性

在科研项目实施的过程中,科研人员的科研道德和技术能力的发挥是影响项目实施质量的内在因素,而社会的大环境和承研单位的小环境则是外在的影响因素。“诚信、自律、创新、求实”的科研道德可以保障科研人员:严格依照项目合同或协议的约定来开展研究和经费,严谨认真进行实验和记录,严格按相应管理要求实施和变更;技术能力的提高可以促进科研人员更全面、更细致、更深入地进行研究工作。社会的大环境和承研单位的小环境对于科研人员科研道德和技能水平的提高发挥着潜移默化的影响,切不可忽视外部环境对科研人员的影响。

监督检查是项目资助方和承研单位对实施过程进行控制的主要手段,但对科研项目的检查不能过于刚性、过于频繁,需注意监督检查的方式和效果。项目资助方的监督检查如果是建立

在单个项目监督检查的模式上,不仅耗时耗力,而且还有较高的技术要求,管项目不如管单位。项目资助方应该侧重于对承研单位科研环境和管理效果的检查上,适当辅以对项目的监督检查,同时应充分发挥承研单位的管理作用使承研单位成为项目资助方的“眼睛”和“双手”以有效协助项目资助方的管理。承研单位首先应注重管理和科研队伍的建设、管理制度的完善和执行效果的提高、科研活动的协调与保障等,在进行监督检查时注意使各级负责人甚至所有参研人员都有单独“吹竿”的机会,避免滥竿充数;强化对变更的管理和要求,既要给科研人员一定自由度,也不能放任自流;对于检查中发现的问题切不可抱着“家丑不可外扬”的态度遮掩,要及时分析原因并采取相应措施;将监督检查的结果用于人员的考核,根据结果采取相应的奖惩措施。

3. 验收的准确性

“重立项、轻验收”为许多人所诟病,为改变此状况有些科研资助方增加了验收的环节,如增加技术指标测试、经费审计与验收、档案验收、综合验收等环节,起到了一定作用,但同时也带来了人力成本、财力成本、时间成本的大幅增加。有效的验收需建立在有效的实施过程管理之上,如果在实施过程中就做到技术指标及时测试、技术资料规范收集、经费使用规范合理、活动记录清晰准确、变更管理严谨规范、成果收集及时准确,则验收时既不需承研单位和科研人员手忙脚乱,也不需项目资助方事必躬亲。预验收是承研单位全面检查项目完成情况的有效手段,承研单位应按照有关要求选择合适的验收级别和验收方式认真细致进行预验收,不能流于形式,发现问题及时处理。项目出资方的验收若能真正建立在承研单位有效的实施过程管理和有效的预验收基础之上,不需要太多的环节也能达到有效的控制。对于部分项目尝试采用项目出资方委托专门第三方机构进行验收的模式,加强验收对立项的监督与评价。

验收过程需保证项目合同或协议的严肃性:研究内容、技术指标、项目经费均需严格按照合同或协议的要求执行,若有变更须有相应级别的审批记录;研究成果可靠并经得起检验;研究成果标注的项目、成果完成人和个人贡献等与事实相符。继续收集已验收项目后续产生的成果,以保证成果完整性;加强知识产权保护,保障承研单位、出资方等相关方的利益;财政投入产生的成果不应该归承研单位私有,可以赋予承研单位一定期限的成果专享期,过了专享期就在尽可能大的范围内公开,以促进成果的充分利用。对成果的水平或价值进行后评估,在此基础上进行对项目、人员、单位或部门的绩效评估。

项目管理是科研活动管理的重点,应充分发挥有关各方的作用,大力提高立项的科学性,实施有效的过程管理,进行准确的验收,促进项目高质量完成。

文/宋永杰

作者简介 中国原子能科学研究院核物理研究所,高级工程师。
本栏目专门刊登就促进科学技术发展提出的意见和建议,欢迎国内外科技工作者投稿。

(编辑 祝叶华)