

·基金纵横·

国家自然科学基金管理 过程中“收”与“放”的和谐统一

高 翔 施 嵘

(南京大学科学技术处, 南京 210093)

国家自然科学基金委员会(以下简称自然科学基金委)在“十一五”规划中明确提出了实施卓越管理战略, 要求提升国家自然科学基金(以下简称科学基金)管理能力, 以卓越的管理更好地营造有利于自主创新的科研环境。在卓越管理战略中明确指出项目依托单位是科学基金管理队伍的重要组成部分, 在自然科学基金委与广大科技工作者之间发挥着纽带和桥梁的作用。《国家自然科学基金条例》第九条中明确规定了依托单位在科学基金资助管理工作中所必须履行的职责。依托单位作为广大科技人员施展创新才华的基础平台, 对基层科研环境和一线科研人员有着更为深刻的理解, 围绕如何更加规范、高效、科学地管理好科学基金, 结合各单位的实际情况进行了大量有意义的探索和总结工作, 对科学基金管理提出有针对性的意见和建议。

科学基金的卓越管理是一个以为科研人员服务为中心的系统化管理过程, 必须尊重科学的研究的规律和科学管理的规律, 尊重科学家的首创精神。规范管理是卓越管理的基础和前提。长期的工作实践告诉我们, 学术研究同样需要规范, 建立起一整套行之有效的科学基金项目管理相关办法和规定, 对科学基金项目在申请、实施、结题等环节进行全过程严格管理, 要求研究人员真实、有效和规范地反映出科学基金项目的整个进展过程, 有利于研究工作的顺利开展。但我们同时也注意到过于死板的管理, 事无巨细都需管理部门签字审核, 耗费研究人员大量的时间和精力, 不仅起不到管理规范的作用, 还会造成管理部门和研究人员的对立, 挫伤研究人员的工作积极性, 不利于科学基金事业的发展。

南京大学遵循“加强应用、注重基础、发展边缘、促进联合”的科研工作方针, 以基础研究为主要特色, 坚持自主创新, 承担了一大批科学基金项目, 得

到科学基金长期稳定的支持。现每年的批准项目数在300项以上, 资助经费过亿元, 在研项目超过800项, 涵盖了所有的项目类型。项目数量和资助经费的增长, 研究领域和规模的扩大, 增加了科学基金管理的复杂性和风险, 对科学基金管理工作提出了严峻的挑战。原有的靠学校一两位科研管理人员包揽科学基金项目管理的模式和方法已不再适应新形势的要求。建立起分级管理、各司其职的管理制度, 充分发挥研究人员的主观能动性, 坚持以人为本, 实现研究人员通过自我意识来省察自己言行, 进行自我教育并化为自觉行动的自我管理过程就尤为重要。为做好科学基金项目的全程跟踪服务和动态把握管理, 我们建立了学校、院系、课题组的三级科研管理体系, 把部分管理工作下放到院系甚至课题组, 赋予院系一部分管理权限, 承担一部分管理工作, 要求科研人员对项目进行自我管理。在做好科学基金项目这一共同目标的激励下, 三者相互配合, 相互制约。在学校层面上, 以抓院系管理人员培训着手进行政策宣传, 以控制时间节点把握总体工作进度, 以编报公布数据分析图表来考察院系绩效, 为研究人员提供咨询和指导。院系作为研究人员的工作平台, 更熟悉研究人员, 更了解科学的发展动态和项目的实际需求, 对科技资源调配和使用的合理性有着更深刻的把握, 更容易切入实际。充分发挥院系科研秘书和院系学术委员会的作用, 赋予院系形式审查、项目报告审查、经费转拨审核等管理权限, 对于学术思想把握、信息真实性保证、项目执行情况掌握、经费流动和使用合理性等方面起到了提高项目管理效率的作用。对于作为项目具体实施者的课题组, 主要工作在于提出面向国际前沿的学术思想, 确定研究内容, 优化组合研究队伍, 约束自身的学术行为, 保证项目顺利进行和经费的合理使用。

本文于2011年9月15日收到。

“收”与“放”是科学基金管理过程中一对矛盾的对立统一体，二者不能截然分开，必须在深入实事求是的基础上，动态、适时、适事、适度地掌握好科学基金管理过程中的“放”与“收”的关系。“放”是给予项目负责人适度自主权，充分调动研究人员的积极性，提供实现他们自身价值的机会。“收”是要强调制度的严肃性，通过制度约束，实现业务流程规范化管理，避免不顾原则，不按计划的蛮干，造成资源的浪费。如何才能协调和平衡好“收”与“放”的问题，做到收放自如呢？在管理过程中，要针对不同的学科、不同的项目类型、不同的研究经历，因人因事而异。对得到科学基金长期支持的“老基金”，由于他们从事科研工作的时间长，经历丰富，对科学基金的管理规定也比较熟悉，工作思路和研究手段较为成熟。在没有重大变故的情况下，管理人员尽可能不去干扰研究人员的工作，实现管理工作的“无形化”，尽可能提供一个宽松的研究氛围，使他们感觉不到管理人员的存在，避免一些非学术性、事务性的工作分散精力，全身心投入研究工作，保证项目正常运行。对刚刚承担科学基金项目的“新面孔”则要注重细节，加强监督，使他们知道在什么时间应完成什么任务，提交什么报告，养成良好的研究习惯。同时要求他们注重自身道德修养的培养，明白研究工作中哪些事情能做，哪些事情绝对不能做，遇事多提醒一声，避免走没必要的弯路。

管理权限的下放，不是把权力下放后就撒手不管了，授权后必要的一步是控制。授权要有某种可控程度，不具可控性的授权，就是弃权。管理人员必须学习“放风筝”，该放的时候放，该收的时候就收，只有善于收放结合，才能让具体的工作始终不离开大方向。在授权的同时，必须进行有效的指导和控制。可以通过政策的引导，使研究人员知道学校希望他们做什么，怎样做。例如对于在科学基金管理过程中出现重数量、轻质量；重申请、轻管理的问题，我们不强调申报数量的增加，而注重项目质量的提高。学校不给院系下达申报指标，不去动员强迫申报，是否申报科学基金项目完全由研究人员自己决定，鼓励申请者自由探索，按照自己的研究兴趣自主选择研究方向。对青年基金项目则要求院系学术委员会重点进行审查，帮助他们提炼学术思想，落实研究方案，补充和完善申请书。对于当年未获科学基金资助的青年研究人员，根据专家反馈意见，启动校内预研基金择优支持部分项目，要求他们通过一段时间工作，补充和完善研究内容，力争获得科学基金

资助。几年来，设立预研基金的举措取得了很好的效果，支持的129个项目中有105个获得科学基金的资助。这一做法体现了学校注重项目申请质量的提高，注重科研后备力量的培养，注重引导年轻科技人员实现由项目的参与者到项目承担者的转变，走好独立完成科研工作的第一步的思想，也收到了很好的成效。长期以来我们面上项目（含青年基金）的资助率始终保持在30%以上，在全国高校中名列前茅。

部分管理权限下放之后，尽管科学基金管理人员的具体事务减少了，但指导、监督、检查的职能却相对增加了，这种指导、监督和检查并不是干预，而是一种把握方向的行为。针对具有一定目标导向性的重点项目、重大项目和重大研究计划项目加强检查和监督，就体现了对于涉及的单位和人员较多、项目经费也较多的项目要求与一般性项目在管理上的差异。对于这类项目，我们除了要求项目负责人按照项目计划书进行研究工作，合理使用项目经费，按时提交各类报表外，特别强调在项目获得资助的时候，各合作单位就订立协议，明确责、权、利，围绕项目的中心目标，根据各自的分工开展工作。对在项目实施中出现的研究内容、研究进度和经费使用上与研究计划不符的情况，要求及时上报并及时进行处理。对在项目中由于出现新问题、新发现所造成研究思路和研究经费调整的，则要求按规定向自然科学基金委报告备案。针对部分项目负责人经费渠道较多，交叉花钱，项目结束时可能出现经费结余过多的现象，我们要求项目负责人在年度进展中如实填报经费开支情况，对经费使用中存在的问题加以提醒。学校审计部门还依据《国家自然科学基金条例》和相关经费管理办法对部分项目进行抽查，出具审计报告，通报科研管理部门和项目负责人，起到提示和监督的作用。

科学基金管理过程中要注意“收”与“放”的协调与平衡问题，避免出现“一放就乱、一收就死”现象的出现，要真正做到权力能放、能控，能收。“收”要强调制度的警示和威慑作用，强调计划执行的严肃性，主要是沿着原计划的思路检查完成情况，协调、鼓励、督促其按质、按量、按时完成计划。但科学研究的计划是探索未知的计划，和日常工作计划有所不同，它的不确定因素较多，发展变化较快。在项目具体实施过程中，灵活的成分就应该多一些。给予研究人员一定的自主调配的权力，为他们提供实现自我的机会，是实事求是的态度，对科学研究负责的态

度。“放”要放开放够,充分调动研究人员积极性,能起到激发研究探索的灵感,提高工作效率,启发研究人员的自觉性的作用。

善于正确把握收放时机和尺度是做好科学基金管理工作的关键。收放要有尺度,“放”要放得开,“收”要收得拢。“收”要适时,要不失时机地调整策略,使研究计划健康稳步进行。“放”要适度,以免过宽过滥。放得过松,就会出现管理的混乱,收得过紧,必然会使科技人员的积极性受到挫伤,影响科研工作的正常进行。“放”不是放任自流,而是形散神聚,围绕做好科学基金项目这一终极目标,充分发挥研究人员主观能动性的手段。只有做好调查研究,

掌握第一手资料,才能使收与放始终处于平衡状态。要尊重科学发展的规律,只有按照科学发展的规律进行管理,才能提高成功率。不按规律办事,所做工作再多,只会是浪费人力物力,难以收到任何成效。

参考文献

- [1] 刘广河,李国栋.谈科研管理工作中的放与收问题.开封医学报,1995,14(4):222—225.
- [2] 刘艳妮,王会斌,张严锋等.科学基金研究中的新问题及其管理对策研究.中国高等教育学会科研管理研究分会2005年度学术年会论文集.

FUND MANAGEMENT: HOW TO STRIKE A BALANCE BETWEEN EMPOWERMENT AND CENTRALIZATION?

Gao Xiang Shi Rong

(Department of Science and Technology, Nanjing University, Nanjing 210093)

(上接336页)

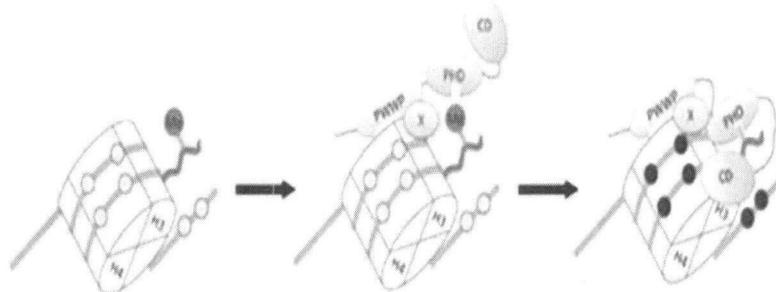


图3 DNA起始性甲基化示意图

起始性甲基化酶Dnmt3a通过PHD结构域识别组蛋白H3K4的甲基化状态,起始DNA甲基化。

CHINESE SCIENTISTS MAKE MAJOR PROGRESS IN EPIGENETIC RESEARCH

Chen Xianglong Wang Jiaping Jiang Ge

(Institute of Biochemistry and Cell Biology, Chinese Academy of Sciences, Shanghai 200031)

Key words Epigenetics, DNA methylation, Demethylation, Tet dioxygenase