

也谈科学基金项目的后期管理

葛朝阳 王绳兮 何达多

(浙江大学科研处)

所谓后期管理,一般是指项目批准下达计划后至项目完成上报总结和研究成果这一阶段的管理,大致牵涉到研究工作的开展,执行情况的检查、协调、汇报,经费的开支决算,人员的稳定调整,成果的评价等等。由于我国实行科学基金制时间还不长,管理工作中还存在着不少值得研究的问题,后期管理与前期管理(制订发布项目指南、指导项目申报至项目评审、批准这一阶段)相比较情况较为复杂,也缺乏系统深入的研究,因此显得较弱些。我们想就这个问题谈点看法。

1. 管理的主动性与责权对等意识

现在的科学基金项目管理系统的结构大致如图表示。

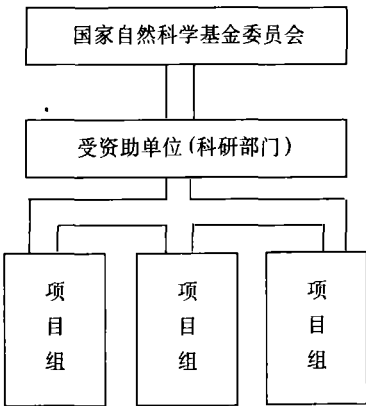


图1 科学基金项目管理系统的结构图

国家自然科学基金委员会与各受资助单位之间不存在隶属关系,项目评审也是依靠专家决策。对各单位之间的联系主要是在项目下达到受资助单位后开始的。因此,一般对学校整体情况缺乏全面了解,在科学基金项目很多的情况下也无力逐项跟踪了解,要独立做好后期管理是困难的。而受资助单位目前在这一阶段的管理工作中大多只是被动的反映问题接受指示开展工作,有些只起到一个上传下达的作用,其兴趣和主动性要比申报项目时少。导致出现目前这样的状况原因很多,但可以看到这与现行的管理思想和方法是有关的。管理组织的基本原理之一,权责对等原理告诉我们:在任何工作中,权与责是必须大致相等的,换句话说,如果要某人履行某些责任,那就必然要授给他相应的权力,使它们符合其履行责任的需要。当下级单位(包括项目负责人)只有权力而没有责任时,就可能没有约束的滥用权力,给工作造成损失;当只有责任而没有权力时,又会缺乏权威性,产生依赖性,工作失去了积极性、主动性和创造性,而这点恰恰对基础性研究来说尤显重要。因为从基础性研究的特点来看,它的成功与其他应用、开发研究相比,更加依赖于研究管理人员本身的素质,水平及其主动性、积极性和创造性。

因此,提高对后期管理工作重要性的认识,明确各自的职能范围,合理规定责权,充分调动各管理层次(包括项目负责人)的主动性、积极性和创造性,是搞好科学基金项目后期管理工作的一个不可忽视的方面。我们认为,国家自然科学基金委员会今后应加强与各单位之间的联系和对后期管理工作的指导,尽快制定相应的项目管理办法,在政策和措施方面予以引导和配合,在适当的范围内(主要在对面上项目的管理方面)分别给予各受资助单位及项目负责人必要的权力以及相应的责任,信任和支持他们开展工作,使加强并做好科学基金项目后期管理的意识变为各管理层次的共识,进而转化成他们的自觉行动,变工作“被动型”为“主动型”。如果受资

助单位都能主动地考虑一些问题采取一些积极的措施,在权限范围内主动地负起责任来,那么后期管理工作一定会呈现出一个新的局面,实际上这种例子已有不少。如有些单位已自行制订了一些激励措施,项目的管理验收办法等,都有力的促进了后期管理工作。

2. 管理的有效性与整体优化意识

在整个科学基金项目管理过程中,后期管理是有其特殊性的。由于基础性研究一般周期长,难度大,加之在执行过程中受内外环境的变化、各种因素的影响,研究工作进展是不平衡的。因此我们在管理工作中就不能只是就事论事,“单项推进”,而是应该着眼于怎样才能达到管理整体优化这一角度来考虑问题。所谓管理的整体优化是正确处理客观研究环境与人们的主观管理活动之间的相互关系,使管理活动最大限度的适应科研工作发展的需要,促进科研工作总体上有效的向纵深推进,取得事半功倍的效果。要做到这一点,我们的管理模式就不能成为“头痛医头、脚痛医脚”的“救火式”管理模式,更不能成为整天拘泥于细小纷杂的事情中,样样要过问,事事要审查的“保姆式”管理模式。而是应该在基于对每个管理过程和环节都有比较清楚的认识思考,有一个规范化和科学化的要求;各层次、各方面的管理人员既能各司其职,各负其责,又能有机组织、协调工作;制订了各项考虑全面(包括前后期管理工作),互相配套,适应性强的政策和规定,在这样的基础上,采取一种标本兼治的目标管理模式。这种目标管理模式重视调动每个人的积极性和工作热情,鼓励不断创新;强调了责、权、利的统一,增强了管理组织应变能力;并通过完善目标激励、自我控制、成果评价、鼓励竞争等机制,微观放活宏观控制,来保证总目标的实现。只有真正从追求管理工作整体优化效应这条主干出发,去考虑改进我们现有的工作,才能减少在“旁枝细叶”上的纠缠。我们的科学基金项目后期管理工作才会有实效,才能有事半功倍的效果,才可使我们的管理工作达到客观性与主观性的统一,科学性与艺术性的统一,规律性与创造性统一这一美好境界。

3. 管理的完整性与后效应意识

目前科学基金的总量是有限的,有限的基金被大量的项目所追求,结果是每年只有25%左右的批准率和3万元/项左右的资助强度。考虑到这一基本情况,现在项目负责人往往是把项目内容切块,每次在有限的内容,有限的目标下提出申请的。但在本项研究报告一阶段取得较好的结果后是否能继续得到资助做下一阶段的工作,或者对新发现的问题作深入研究就不得而知了。这里虽然有许多原因,但目前我们至少在政策措施上就没有明确规定对工作努力完成情况较好或对新发现问题不间断地开展研究申请下一次资助时给予优先考虑的条文。管理工作过程中产生了一条裂缝,本次基金项目的完成情况与下次再申请无直接联系。我们不能说这种管理思想和方法未体现对基础性研究连续性稳定性支持(基础性研究的连续积累和自加速生长的特点需要这样的支持),但因局部不能代表全部,这方面的缺陷至少给我们的后期管理工作带来了不利影响,削弱了激励目标的效果,减少了管理工作的整体效应。应该看到项目完成阶段工作总结并不意味着管理工作的结束,其后的“运动轨迹”仍将对前期和后期管理工作产生重要的效应。因此我们提出的后效应意识包含着如下两层意思:第一继续追求自身效应,应对基金项目完成后的情况予以充分的注意和追踪,并将其滞后的评价,效果及时反馈给有关部门,寻求进一步的支持和应用。并在可能情况下创办一个刊物,类似中国专利局发布专利公告那样,定期将完成项目取得进展的关键内容公布于众。第二充分发挥其他效应,对一系列管理办法(包括资助评审办法中)应明确规定完成情况好的项目在提出下一次申请时将

优先予以考虑,并适当减化某些评审过程。当然,这仍然是在公正合理的基础上进行的,制订相应的措施和公布此类项目名单也是必要的。这种追求完整管理的后效应意识继续引入了竞争机制和激励机制,加强了科学基金项目后期管理的有机联系,增强了做好工作的动力和意义,从而会大大激发科技人员的荣誉感和工作责任心,促进科学基金项目高质量高水平的完成,进而能顺利有效地达到加强科学基金项目后期管理的最终目标—多出成果,多出人才。

LATE-PERIOD MANAGEMENT OF PROJECTS SUPPORTED BY SCIENCE FOUNDATION

Ge Chaoyang
(Zhejiang University)

我委员会“八五”重大项目“陆相薄互层油储地球物理学 理论和方法研究”正式论证通过

经多年科研储备和三年的组织协调、反复论证所形成的“八五”重大项目“陆相薄互层油储地球物理学理论和
方法研究”,1991年11月15日在大庆石油勘探开发研究院召开的课题论证会上经专家评审,正式通过。

论证会由国家自然科学基金委员会主持,沈文雄副秘书长和石油天然气总公司、大庆石油管理局的领导
讲了话,专程赶来参加论证会的中国科学院副院长孙鸿烈同志也做了热情的发言。

沈文雄在讲话中分析了“油储地球物理”项目除具有重大项目的一般特征外,还具有以下三个特点:

1. 经过长时间的酝酿,在前期准备过程中已经完成了学术准备(五年来,在60多项申请项目中,国家自然
科学基金已经支持了20余项面上项目,为完成这个重大项目的具体设计奠定了学术基础)和组织准备(三年
多时间,共召开各级课题的工作会议和学术讨论会60多次,逐渐明确了各级课题的研究内容)。

2. 针对经济建设中的问题进行设计,一旦有所突破,不仅在学术上有所创新,而且对保证大庆油田采油
率和产油年限具有重要意义。

3. 这一项目受到生产部门的高度重视,大庆石油管理局不但予以联合资助300万元,而且提供野外试验
现场。同时派出一批有生产实践经验的科技人员参加研究。

论证会专家评审委员会由北京大学王仁教授(主任)、石油天然气总公司陆邦于总工程师(副主任)、国家
地震局地球物理研究所曾融生研究员(副主任)和陈颀等11位专家组成。专家们认真负责地对每个课题做了
评估与分析,提出许多宝贵的建议。

会上专家们指出:“油储地球物理是当前正在发展的新学科分支,对能源勘探具有重大影响。本项申请结
合我国陆相薄互层油气储层的地质条件,在基础理论研究和应用技术研究两方面将推进和丰富这项新研究领
域,其研究目标具有重大意义,研究内容有广泛应用前景,其总体研究成果具有潜在的社会经济价值”。

“本项申请组织了地球物理各方面的科学研究力量,集中解决我国能源勘探领域的前沿课题,采取长远理
论研究储备与解决当前生产急需相结合,科研教学部门与重要的大庆企业相结合、实验研究与基础研究相结
合和地球物理与其他领域的前沿学科相结合的途径,形成了本项申请自己的研究特色。”

会上国家自然科学基金委员会、石油天然气总公司、大庆石油管理局和项目负责单位的代表还就下一步
的管理办法、拨款方式、组织协调等进行了商讨,并形成“会商纪要”,初步拟定下一次协调小组会议于1992年
2月15日在北京举行。
(地球科学部 朱志文供稿)