

·基金纵横·

# 关于做好面上项目的评审与管理工作的一些体会

王成红 何杰

(国家自然科学基金委员会信息科学部,北京 100085)

各科学部所属的各个科学处作为国家自然科学基金委员会(以下简称自然科学基金会)的一级职能管理部门,其工作的好坏不仅直接影响整个自然科学基金会的工作,而且还间接地、部分地或不同程度地影响着我国自然科学基础研究的发展进程。科学处工作事关自然科学基金工作的根本,进一步做好科学处工作不仅是基金事业发展的需要,而且也是自然科学基金会内部深化改革的需要。科学处工作涉及方方面面,但依照各种评审程序遴选并管理好各类国家自然科学基金项目(简称基金项目)却是科学处最核心最本质的工作。由于篇幅所限,本文仅就如何做好面上项目的评审与管理工作,谈谈我们的体会与看法。

## 1 选好同行评议专家

实践表明,在面上基金项目的“同行评议”、“学科专家评审组会议评审”和“委务会审批”三个环节上,“同行评议”是最基本和最重要的一个环节,在大多数情况下甚至是决定性的环节,而恰当选择同行评议专家却是这个环节的基础和关键。从系统学的角度考虑,同行评议除主要是一种学术活动外,还是一种复杂的社会活动。同行评议的纽带是基金申请项目,但这个纽带却牵涉到三个方面的当事人:项目申请人,负责为该项目指派同行评议专家的项目主任和被指派的同行评议专家。对于一个给定的申请项目,影响其评价结果的因素主要也和上述三方面的人员有关:(1)与项目申请人相关的因素主要包括:(i)申请项目值得资助的价值(学术或应用价值、创新性、可行性以及申请书的文字表述等);(ii)申请人的背景(前期工作基础与研究条件、学术水平、学术地位、社会政治地位以及所在工作单位的名气等)及其对同行评议专家所产生的影响;(2)与项目主任相关的因素主要包括:(i)项目主任的职业

道德与工作态度(是否客观公正,是否认真阅读项目申请书等);(ii)项目主任的学术水平(对申请项目所涉及的研究领域、研究内容和相关同行专家的了解程度等);(iii)项目主任的价值取向;(iv)项目主任与项目申请人的关系(绝大多数情况下可以忽略不计)。上述4种因素的综合反映是项目主任指派的同行评议专家是否恰当。(3)与同行评议专家相关的因素主要包括:(i)评议人对申请项目的熟悉程度和学术判断能力;(ii)评议人和项目申请人的关系(社会关系、学派关系以及利益冲突关系等);(iii)评议人的学风和价值取向;(iv)评议人在评价项目时的心态和情绪等。从运筹学角度讲,选择同行评议专家是一个典型的指派问题;从管理学角度上讲,选择同行评议专家是一个任务调度和资源优化配置问题。表面上看,同行评议的结果是由同行评议专家决定的,与项目主任和科学处没有多大关系;但是,同行评议专家是由项目主任或科学处选派的,所选同行评议专家是否真的“同行”、能否给出客观公正的评价直接影响着基金项目的遴选。从这个意义上讲,项目主任和科学处对基金项目的遴选结果负有责任;基金项目遴选的好坏不仅与项目主任的道德品质、学术水平有关,而且还与项目主任对同行评议专家诸方面的了解程度有关。

如果把选好同行评议专家视为一种优化指派问题,项目主任就必须清楚申请项目的研究内容(相当于被指派的任务)是什么和选择哪些专家评议该项目(相当于指派什么样的人完成该任务)最合适。与传统指派问题不同的是,同行评议涉及到人和人的关系,因此在选择同行评议专家时,还必须考虑项目申请人及项目组成员与项目评议人的关系,尽量减少或避免(回避)人为因素的干扰。项目主任要想弄清楚申请项目的研究内容就需作到:(1)认真阅读项目申请书,大致了解和基本把握所阅项目的主要研

本文于2003年6月10日收到。

究内容和拟解决的核心科学问题。经验表明,只根据申请项目的题目而不看其研究内容就选择同行评议专家是不行的。原因在于:(i)题目的内涵和外延往往要大于其研究内容的内涵和外延,即题目属于较大的研究领域,而研究内容却属于其下的一个或若干个分支领域;(ii)题目和研究内容在领域归属上相差比较大,即题目属于一个研究领域,而研究内容属于另外一个研究领域;(iii)题目和研究内容属于两个或多个研究领域(如交叉项目),但核心科学问题有所侧重。如此,只根据题目就选择同行评议专家,很难保证所选的专家全部是同行(由《同行评议意见表》上专家的自我认定或其给出的评语可以看出)。(2)虚心向别人请教,善于听取不同意见。一个项目主任很难准确把握他所负责的全部申请项目,且常会碰到自己不太熟悉或几乎不熟悉的申请项目。此时,该项目主任就要虚心向本处或其他处的项目主任请教,直到自己心里基本有底为止。(3)直接与备选同行评议专家沟通或请其推荐更为合适的同行评议专家。项目主任对自己不甚熟悉或交叉性比较大的申请项目,可就该申请项目的研究内容和研究方法等学术问题直接与备选同行评议专家(来自专家库或其他项目主任推荐)沟通,询问其是否可以评议该申请项目,如若不能,请其推荐更为合适的同行专家进行评议。如此反复,总可以找到比较合适的同行评议专家。“选择哪些专家评议该项目最合适”的前提是项目主任对被选专家群要有足够的了解,只有了解专家才能选好同行评议专家,且这种了解不仅仅是学术上的(前段列出4点因素)。项目主任只有在掌握了上述与申请项目相关的基本情况,才有可能选出那些熟悉该项目的研究内容、学术水平高、评价客观公正且与项目申请人(含项目组成员)无利害关系的专家作为同行评议专家。就一个项目主任来说,若上述工作全做到位了,那么其选择同行评议专家的工作也算基本做好了。至于项目主任因学术水平不够高或对专家不甚了解导致所选的同行评议专家不甚合适,那是另外的问题,下面还将专门讨论。

## 2 选好上会讨论项目

项目主任收到《同行评议意见》之后,就要认真、反复地阅读项目申请书及与之相关的《同行评议意见》,并在此基础上写好“综合评议意见”且按比例选好上会讨论项目,以备学科专家评审组投票选出建议资助项目。《同行评议意见》的评价情况比较复

杂,大体有如下几种类型:(1)评价有据客观,态度(同意资助或不同意资助)明确;(2)评价有据客观,态度却不甚明确;(3)简单、笼统、无实质性评价意见,态度却非常鲜明;(4)评价偏高却不同意资助;(5)评价偏低却同意资助;(6)无充足理由,评价过高或过低。上述评价意见的多样性和复杂性有其深刻的社会根源、文化根源和各种利益冲突关系,同时也给“无效同行评议”的认定带来困难。综合比较、分析各类评价意见,认真负责地认定每一份同行评议意见的公正性、有效性并客观地反映在“综合评议意见”中是一项十分辛苦的工作。这不仅需要项目主任有很强的责任心、客观公正的道德品质,而且还需要项目主任有较高的学术水平和综合判断能力。

关于“综合评议意见”的写法问题,有两种不同的观点。一种观点认为,项目主任只在“综合评议意见”内写“建议上会讨论”或“不建议上会讨论”,而不要写“建议资助”或“不建议资助”。理由是:(1)专家评审组会作出更好的选择;(2)可以避免项目主任或科学处处长舞弊。若评审组每一位专家在投票前能够看完(而不是听介绍)所有的上会讨论项目及相应的《同行评议意见》,则上述观点对遴选建议资助项目也许是有利的。但在上会讨论项目数很多且涉及的研究领域比较分散的情况下(大多数学科都是如此),上述观点对遴选建议资助项目不一定有利。原因如下:(1)评审组专家没有时间看完所有的上会讨论项目及相应的《同行评议意见》(这是个重要问题,该问题得不到解决,主审专家介绍、其他专家或多或少盲从的现象就难于得到根本的好转),即使每一位评审组专家完全公正,他也只能在他看过的项目中选出最好的并希望得到其他专家的认同,这是一种局部选优的方法且很难保证学科布局上的整体平衡;(2)若某一位评审组专家对某一上会讨论项目不太公正,由于研究领域的局限性或别的原因,该专家的意见很容易被别的专家认同,从而造成整体决策上的不公平;(3)《同行评议意见》评价情况的复杂性既给评审组专家的选择带来困难也给个别专家提供了多种选择的可能。因而,不能简单地说法对遴选基金项目更有利。我们的做法是:在通信评议的基础上,能够把握准的就在“综合评议意见”中表态“建议资助”或“不建议资助”;一个项目主任把握不准就提请别的项目主任集体讨论,仍然把握不准,就在“综合评议意见”中写上“建议上会讨论”;为了防止和减少不客观公正的表态,我们规定项目主任明确表态“建议资助”的项目数不得超过拟资助

项目数的60%。多年来的实践和专家的反映表明,我们的这种做法还是比较好的。

选好上会讨论项目虽然主要地依靠通信评议,但不是完全地依赖通信评议,项目主任能够而且应该发挥作用。选好上会讨论项目是遴选好基金项目的重要组成部分,这一部分的工作必须做好而不是简单从事。

### 3 组织开好专家评审会

在专家评审会之前,科学处需将面上项目按研究领域分好组并分别送给相关的与会评审专家。与选择同行评议专家一样,分组过程也体现着项目主任的学术水平、政策水平和对与会评审专家的了解程度。因此,这一工作最好在各项目主任的相互监督下进行。开好专家评审组会议的关键在于:(1)评审专家对项目的分析、讨论及表态等应严格限制在政策允许的范围内,且应有充足理由;(2)项目主任除必要时介绍些背景情况外,一般情况下不宜在评审会上过多发言(项目主任的学术判断已体现在“综合评议意见”中);(3)营造评审专家人人平等、独立思考 and 独立判断的氛围;(4)按规定组织评审专家无记名投票;投票统计工作需在评审专家和项目主任的相互监督下进行;投票结果需当即向全体与会评审专家宣布。

理论和实践表明,评审专家组只有在人人平等、独立思考、独立判断和独立投票的情况下,其整体抉择才具有客观性和公正性,否则自然科学基金会的“依靠专家,发扬民主,公正合理,择优资助”的十六字方针便是一纸空谈。科学处在专家评审会上的核心工作就是:严格执行自然科学基金会的评审程序和评审规定,千方百计地保证评审专家组整体抉择的客观性和公正性。

### 4 做好科学基金面上项目的中后期管理工作

现行的面上项目的中后期管理工作主要包括:(1)阅读、审查《资助项目年度进展报告》,了解面上项目的进展情况;(2)对结题项目进行评估,了解面上项目的完成情况;(3)按规定办理面上项目的延期、中止、撤消或人员变更手续。项目主任从《资助项目年度进展报告》中得到的信息不外乎“进展较好”、“进展一般”和“没有明显进展”,至于学术上是否得到有价值的成果、是否真的具有创新性或是否真的具有发展前景等,则很难了解到。其原因一方

面是《资助项目年度进展报告》写的比较简单、比较笼统,另一方面是项目主任没有足够的时间去阅读《资助项目年度进展报告》并详细了解项目的进展情况。科学处虽然可以从结题评估的结果中了解面上项目的完成情况,但这种了解仍然是大致的、皮毛的或者说是深刻的。其原因在于:(1)申请项目的受理、评审时间与结题项目的审查、评估时间几乎同步,科学处完成申请项目的受理、送评工作尚感力不从心,至于结题项目的结题报告及相关材料只能粗略翻翻而已;(2)结题项目的评估是通过学科评审专家完成的,而这种评估大多数情况下仍停留在形式上、并不过多地涉及“学术价值”和“创新性”。上述分析表明,科学处对面上项目的中后期管理在很大程度上还是形式上的,还有待于改进和加强。

加强面上项目中后期管理的目的在于及时发现那些“创新性强”、“有重要学术价值”或“有潜在发展前景”的项目,并按有关程序对这些项目或者给予持续支持、或者加大支持力度、或者将其整和提升为重点项目。为了达到这样的目的,项目主任需要根据《资助项目年度进展报告》和从结题评估中得到的初步信息,深入到项目依托单位和课题组,详细了解在研项目或刚结题项目的“创新性”、“研究成果的学术价值”或“是否具有潜在的发展前景”,做到心中有数。就目前科学处的人力和工作现状来讲,全面深入了解在研项目和刚结题项目是不现实的,因此上述“详细了解”应该是有重点、有所侧重的。

项目主任深入项目依托单位和课题组,除了可以了解到在研项目和刚结题项目的真实情况外,还有如下几方面的好处:(1)有利于鼓励和督促在研项目的顺利完成;(2)有利于掌握项目组成员的研究方向和学术专长,为以后选择合适的同行评议专家做准备;(3)有利于提高项目主任的学术水平和拓宽项目主任的知识面;(4)有利于发现、纠正或处理违反自然科学基金会有关规定的在研项目,为国家挽回经济损失。由此看来,项目主任每年抽出一定的时间深入到项目依托单位了解情况不仅应该而且有必要。

面上项目的中后期管理是一个重要且长期没有得到很好解决的问题,是基金项目管理工作中一个薄弱环节。加强和改进面上项目中后期管理工作需要调动项目负责人、学科评审组专家和自然科学基金会工作人员特别是项目主任三方面的积极性。为此我们建议:(1)改进现有《资助项目年度进展报告》和《资助项目结题报告》的写作格式,将“重点陈

述项目的研究成果”转变到“重点分析项目研究成果的学术价值或应用前景、创新性和特色、对学科或领域发展的推动作用及其影响”上来;(2)在面上项目评审会前15—20天,将《资助项目结题报告》和《结题项目评估标准》一并寄至学科专家评审组中的相关专家,请其就所阅结题项目的研究成果按“学术价值或应用前景、创新性和特色、对学科或领域发展的推动作用及其影响”进行评价,并明确给出评价等级(“特优”、“优”、“良”、“中”和“差”),以便评审会上进一步讨论和评价;(3)减少基金项目种类,使项目主任有更多的时间阅读《资助项目年度进展报告》和《资助项目结题报告》。

### 5 做好科学基金面上项目管理工作的其他措施

从以上各节的论述中可以看到,项目主任的政治素质、道德品质和学术水平对面上项目的评审和管理工作影响极大。在目前科学基金管理体制比较健全、各种评审程序和规章制度相对规范的情况下,项目主任的学术水平显得尤为重要。优先资助领域的遴选、学科发展战略的研讨、各类基金项目评审与管理的各个环节都需要项目主任有较高的学术水平,而且越高越好。项目主任提高自身学术水平可以通过以下几个途径:(1)利用业余时间坚持学习和研究;(2)多参加一些学术研讨会;(3)深入项目依托单位和课题组,在检查项目的同时达到学习的目的;(4)多看细看项目申请书及相关材料;(5)多向学术造诣深的专家请教或与他们交流。然而,科学处目

前的工作依然十分繁忙,项目主任几乎没有多少时间用于提高自身的学术水平。

流动项目主任的聘用虽然部分地缓解了科学处的工作压力,但项目主任和科学处长工作过重的现状却没有得到根本的改观。为此,我们建议:(1)进一步简化工作手续,减轻科学处工作压力,给项目主任多留一些自我学习的时间;(2)在完成其他工作的前提下,组织项目主任深入项目依托单位和课题组检查和了解情况;(3)督促项目主任和其他工作人员自我学习、自我提高。

### 6 结束语

国家自然科学基金面上项目量大、面广、影响大,面上项目经费占全部基金经费的60%以上。面上项目是营造宽松环境、鼓励学术研究上自由探索的重要保证,是国家自然科学基金项目区别于其他项目鲜明特色之所在。因此,努力做好面上项目的评审和管理工作不仅具有十分重要的现实意义而且具有极其深远的战略意义。我们每一个科学基金工作者、特别是项目主任要清醒地认识到这一点,要有崇高的责任感和使命感,把面上项目以及其他各种基金项目的管理工作做得更好。

### 参 考 文 献

- [1] 陈佳洱. 贯彻“十六大”精神 实施源头创新战略 为全面建设小康社会做出切实贡献. 中国科学基金, 2003, 17(3): 129—134.
- [2] 吴述尧主编. 同行评议方法论. 北京: 科学出版社, 1996年11月.

## EXPERIENCE ABOUT EVALUATION AND MANAGEMENT WORKS OF GENERAL PROJECT

Wang Chenghong     He Jie

(Department of Information Sciences, NSFC, Beijing 100085)