

农业科研院所项目多元化管理的思考

高晓星, 冯梅, 史丽萍
(定西市农业科学研究院, 甘肃 定西 743000)

摘要: 为强化科研管理资源的科学有效利用, 充分发挥科研院所的职能。采用查阅文献与工作时间相结合的方法, 分析了农业科研院所实施项目多元化管理的必要, 并针对存在的问题, 提出了以下对策措施: 提高对科研项目管理重要性的认识; 强化科研项目管理人才队伍建设; 建立健全科研管理激励制度; 全面规范项目管理流程; 严格把好科研项目经费使用关; 加大科技信息服务水平; 提高科研档案管理意识。

关键词: 农业科研; 项目; 多元化管理; 思考

中图分类号: S-01

文献标志码: A

文章编号: 2097-2172(2022)03-0207-04

doi: 10.3969/j.issn.2097-2172.2022.03.003

Thoughts on the Diversified Management of Agricultural Research Institutes

GAO Xiaoxing, FENG Mei, SHI Liping
(Dingxi Academy of Agricultural Sciences, Dingxi Gansu 743000, China)

Abstract: To better utilize the resources in the management of academic affairs and to fully function as academic institutes, based on the literatures and working experiences, the necessity of diversified management in the research project management was addressed and measures, i.e. strengthening the construction of scientific research project management talent team, establishing and improving the incentive system for scientific research management, fully standardizing the project management process, strictly control of the use of funds for scientific research projects, increasing the level of scientific and technological information service, and improving the consciousness of scientific research archives management, were put forward based on the issues discussed.

Key words: Agricultural research; Project; Diversified management; Thought

近年来, 中央“一号”文件对聚焦三农问题推出一系列政策措施, 倡导采取先进的技术和管理理念打造农业产业链, 调整农业产业结构, 最终实现提高农业生产效率的目的。在这个大背景下, 农业科研项目管理水平也相应提高。科研管理水平的高低不仅能反映农业科研院所的综合实力, 还反映了其整体实力和外部形象。

科研项目的多元化管理, 就是通过优化科研服务模式, 构建科研管理服务的多元化体系, 为科研院所的服务对象提供科研服务、开放服务、信息服务和人文服务。这一服务过程贯穿整个科研过程, 包括了项目申报立项、评审论证、组织实施、中期评估、验收登记、成果转化、示范推广以及资料归档等全过程, 其目的在于及时掌握

科研项目的实施进展, 更加规范、合理、有效地使用科研经费, 不断提升农业科研院所项目管理成效。

1 农业科研院所科研项目实施多元化管理的必要性

1.1 充分挖掘科研资源优势

科研项目实施多元化管理, 可充分发挥农业科研院所的科研资源和优势, 建立健全各类科研平台, 破解与新时代发展不相适应的传统观念和思维方式, 积极运用扎实的科研和人才基础, 发展科研应用创新模式^[1]。及时掌握各课题组或科研团队的工作动态, 有利于促进院所科研项目管理水平质的提升。

1.2 健全创新科研管理机制

为了避免科研项目论证的盲目性和滞后性,

收稿日期: 2022-04-06; 修订日期: 2022-06-29

基金项目: 定西市科技计划项目市农科院专项(DX2021AN05)。

作者简介: 高晓星(1986—), 女, 甘肃榆中人, 主要从事农业科研及管理工作。Email: 331647442@qq.com。

通信作者: 史丽萍(1980—), 女, 甘肃定西人, 研究员, 主要从事农业科研及管理工作。Email: 331647442@qq.com。

需要更多地关注科研项目数据信息的时效性、准确性和共享性。实施多元化项目管理,可随时获取科研管理的最新数据和动态,确保项目管理向科学规范化和专业精细化高质量发展,创新科研管理机制。

1.3 提升科研管理水平

为了弥补科研管理实施过程的不足,营造良好健康的科研环境,要不断激发科研人员的工作积极性。科研项目实施多元化管理,需要本着以人为本理念,坚持柔性管理,利用动态管理“及时性、主动性、创造性”的特性,全面提高科研项目管理质量和效益,进而提升科研院所整体科研水平。

2 科研项目管理中存在的问题

2.1 管理机制不健全

受现行农业科研院所管理机制的限制,科研管理人员大多身兼数职,还要承担负责其他方面的工作,加上普遍缺少系统、专业地管理培育,缺乏实际工作经验,在项目管理等工作中或多或少会出现问题,在工作落实上缺乏创新,影响工作质量。

2.2 项目管理难度大

项目申报立项时,由于一味追求科研项目数量,只重视立项环节,研究内容、技术指标、科研成果以及经济预算都偏高。农业科研院所的项目计划类别多,导致了有些项目重复,项目之间联系不够紧密,进而使项目完成质量偏低。同时,科研经费使用管理与科研脱节主要表现在以下四个方面,一是对政策的解读较为简单,缺乏细化指南;二是只注重财务评审结果,较少听取专业人员的意见;三是项目放出去就不再过问,未能为项目承担单位提供更多服务;四是科研人员科研创新能力和手段方法有限,导致科研经费使用难、项目验收难、科技创新缓慢,不利于高效使用科研经费和改善科技创新环境。

2.3 激励机制不完善

农业科研院所一般实行课题组负责制。项目经费可列支计划的一定比例支出绩效,属于间接费用的一部分。换句话说,课题组科研人员负责的工作量与绩效支出会实际挂钩,而大多数科研项目管理人員不参与或者少参与课题组科研工

作,也就没有绩效收入的部分^[2]。另外,由于项目管理人员的本职工作是科研管理,少数人兼职课题研究,难以在科研成果中获得排名,或排名靠后,职称晋升困难,影响了管理工作的积极性。

2.4 科研项目执行期短

从项目申报立项开始,要完成一系列前期评审等准备工作,项目的实施一般从第2年开始,实际的项目周期是3a,这就使得项目最终的执行周期为2a左右,很难完成项目指标和任务^[3]。另外,由于科研项目实施的紧迫性,科研人员会产生急功近利的思想,所发表的论文无创新点,无法在短时间内取得重大有价值的科研成果,不利于农业科研工作的可持续发展。

2.5 科研管理人员综合水平不高

科研项目多元化管理落到实处就是对管理人员综合素质的整体要求^[4]。由于日常管理工作的繁杂、琐碎,专业知识受限、科研管理的专业性和稳定性不强,大多项目管理人员选择兼职。另外很少对科研管理人员进行专业系统的岗位培训,导致他们不能及时掌握新时代科研管理的发展趋势,以及国家、省市有关科技领域的发展动态,总体上限制了开拓性开展工作的思路,既不能满足新时代发展的高标准,也严重影响了科研管理人才的专业水平提升。

2.6 档案意识比较淡薄

现如今,科研档案工作在科研院所管理中依旧存在重立项、轻管理,重成果、轻实施的现象,没有得到足够的重视,尤其是在科研项目的资料收集、归档等方面,导致了科研的档案资料丢失、不齐全、不完善等问题,也给多元化科研项目管理带来隐患^[5]。

3 几点思考

针对农业科研院所科研项目管理中的薄弱环节,现提出一些有效的关键措施:一是用好国家政策。提高工作的专业化水平,用工匠精神研读并推动科技政策扎实落地。二是提高科技服务队伍专业化水平。充分发挥专家作用,加强对农业科研领域专业的学习与掌握。三是强化科研服务。主动了解科研项目,掌握实施进度并提供更多的服务。四是运用科学的方法鼓励科技创新,

摒弃单纯以经费使用进度来衡量项目成败的做法, 建立科学的成果认定考核方法, 包括投入的技术、人员等、实际需求的变化、对标准规范的重新诠释与研究等。五是鼓励加大科技创新力度, 健全激励政策, 让经验丰富的科研人员愿意并有条件从事科技创新, 研发更多农业新品种、新技术。通过实施科研项目的多元化管理, 更有效、合理、规范地使用科研资金, 发挥更大的科研效益。

4 建议

4.1 提高对科研项目管理重要性的认识

为确保科研项目计划顺利实施、验收和结题, 促进科研成果不断出成果、出人才、出效率, 科研管理人员要及时传达、转发国家、省市级的各类方针政策及项目申报指南, 起到“上传下达”的作用^[6]。实施科学的多元化项目管理, 是科研院所发展的首要保证, 不管是科技人员还是项目管理人员, 都要充分认识科研项目管理的重要性, 全力维护科学、高效、完整的创新发展模式。

4.2 强化科研项目管理人才队伍建设

关注国家、省、市级科研管理新政, 跟上时代的发展。深入学习中央、省市出台的农业科技政策, 结合实际建立健全科研项目管理机制, 为科研人员申报国家自然科学基金、科技计划等各类项目出谋划策, 确保科研事业顺利开展。经常性参加专业系统的业务培训, 加强与高校或其他科研院所项目管理部门之间的交流, 共同探讨合作方式, 提高自身综合素质, 全面提升科研管理水平和质量^[7]。为进一步促进科研成果转化率, 切实帮助科研人员解决市场风险和纠纷等问题, 项目管理人员还应加强对知识产权、合同法以及作物品种登记保护等相关法律法规知识的学习, 培养一批理论修养高、业务素质好、专业技能佳的全能型人才。

4.3 建立健全科研管理激励制度

要规范科研管理, 建章立制必不可少。培养人才、留住人才、用好人才, 通过绩效考核、专业评选、业绩奖励等奖励政策激发项目管理人员的积极性, 奠定项目多元化管理的人才保障。统筹考虑项目管理人员和科研人员的工作内容和性

质, 参照不同的考核标准进行测评考核, 达到高效引导的目的^[8]。结合工作内容和性质, 对科研人员的考核要侧重主持或参与的项目, 以及发表的论文、专利、科技奖励、标准以及新品种审定等方面, 而对科研管理人员的考核则要侧重业务工作量、服务质量等, 不断激励项目管理人员更好地服务科研。

4.4 全面规范项目管理流程

在项目各个环节加强系统管理, 及时高效地组织实施科研项目, 按申报流程规范化操作, 切实规范项目申报立项程序, 避免人为因素造成项目延误, 提高科研项目管理的效率^[9]。要切实发挥科技成果效应, 重视研究成果验收阶段和环节, 包括技术、财务、成果、档案等多方面的管理, 尤其要注重成果转化的实效性和效益。

4.5 严格把好科研项目经费使用关

加快制定科研经费管理实施细则, 为科研项目“松绑”减负, 简化经费预算程序, 赋予科研人员经费使用自主权^[10]。由项目主持人、科研管理、财务三方参与协作进行项目预算论证, 制定合理、操作性强的经费预算程序。项目主持人侧重项目实际, 根据项目研究内容和任务, 对最可能发生的直接费用和间接费用总体把关, 提出切实可行的项目预算方案, 确保项目实施顺利开展; 科研管理人员侧重于项目经费预算的整体计划, 重点把握项目预算编制的原则和程序; 财务负责人要对项目的经费预算多提意见建议, 注重项目的编制内容, 并提供相应的财务服务和监督。

4.6 加大科技信息服务水平

项目的申报、实施过程与科技信息化服务管理系统关系紧密, 完整的信息化系统就可以让科研管理工作高效运作。充分利用现代化科技信息化手段和资源为申报立项、项目管理服务, 开展科研技术指标、经费预算编制、支出限额、数据查阅等多功能服务, 实现信息资源共享, 提高项目实施的科研水平和质量, 促进科技成果转化, 进一步推动科技、经济和社会协调稳定发展。

4.7 提高科研档案管理意识

加强科研人员的档案管理意识, 尤其是要认

识到及时准确、系统完整的科研档案的重要性,促使科研人员在项目实施中及时记录、适时整理,完整归档。同时为防止出现重立项、轻管理、重成果、轻执行现象的发生,要强化项管理人员的档案服务意识和观念,让科研项目管理更好地服务农业科研,也让科研人员切身感受到科研档案管理是科研工作的重要组成部分,便于今后更好地开展科研档案管理工作^[11-13]。

参考文献:

- [1] 武明宇. 农业科研院所科研项目动态管理体系建设刍议[J]. 农业科技与装备, 2019(4): 73-75.
- [2] 王芸芸, 王 玺, 蒋建兵. 影响农业科研管理工作效率的因素及对策[J]. 天津农业科学, 2014, 20(10): 112-114.
- [3] 彭义杰, 张开春, 杨 媛, 等. 新时期提高农业科研院所科研管理水平对策研究[J]. 农业科技管理, 2015, 34 (1): 10-12.
- [4] 彭建华, 吕火明. 新阶段农业科研院所提升科技创新能力的实践与思考——以四川省农业科学院为例[J]. 农业科技管理, 2017, 36(5): 4-7.
- [5] 才 丰, 邴素玲. 农业科研院所党建工作存在的问题及对策探讨[C]//决策与信息杂志社、北京大学经济管理学院. “决策论坛——企业管理模式创新学术研讨会”论文集(上). 北京: 出版社不详, 2017: 123-125.
- [6] 石萍萍, 刘 勤, 朱菲菲. 浅谈基层农业科研院所面临的困境与对策建议[J]. 农业科技与信息, 2017(4): 34-35.
- [7] 朱海燕, 王奎山. 新时期地市级农业科研院所科研管理能力提升对策研究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2015(9): 63-64.
- [8] 任雪勇, 孙雪梅, 靳 琰. 新建科研院所科研管理问题及对策研究[J]. 江苏科技信息, 2015(7): 23-24.
- [9] 王文娟, 张开春, 陈梅香, 等. 关于农业科研单位加强科研管理的分析与思考[J]. 农业科技管理, 2011, 30(5): 32-34.
- [10] 汪国莲, 谢忠谊, 陈 明, 等. 基层农业科研单位科研管理工作存在的问题及对策[J]. 现代农业科技, 2010(21): 381-382.
- [11] 白贺兰, 张 继, 张东伟, 等. 甘肃省特色农业产业化发展现状与对策分析[J]. 甘肃农业科技, 2019 (12): 61-66.
- [12] 张立颖, 赵 萌, 高 亮, 等. 浅谈农业科研院所科研管理存在的突出问题及应对措施[J]. 农业与技术, 2019, 39(22): 173-174.
- [13] 陈文杰, 李红霞. 试论新时代农业新业态的特征和实践要求[J]. 甘肃农业科技, 2021, 52(6): 79-83.