

# 高校科研课题中期管理的问题与对策研究

鄢琦 鄢佳程

[摘要] 高校科研管理往往重视课题的前期和后期管理过程,忽视课题的中期管理过程,因而影响课题的结题率和完成质量。文章就高校科研课题中期管理的问题与对策提出了自己的见解。

[关键词] 高校科研 中期管理 问题 对策

[作者简介] 鄢琦(1980-),女,四川南充人,四川省冶金地质勘查院,工程师,硕士,研究方向为行政管理。(四川 成都 610000) 鄢佳程(1952-),男,四川乐至人,川北医学院党委副书记,教授,硕士生导师,研究方向为高校科研管理。(四川 南充 637007)

[中图分类号] G644 [文献标识码] A [文章编号] 1004-3985(2010)18-0031-02

高校科研课题管理分为前期、中期和后期。前期管理指项目申报和确立阶段,从组织申报、检索查新、专家论证、标书修改、课题筛选到立项审批;中期管理指课题的实施阶段,从签订执行计划、检查督促实施、协调、阶段执行情况上报等;后期管理指项目总结和验收阶段,从完成结题、鉴定验收到组织推广、专利申请、成果转化、知识产权归属处理、奖励申报、资料归档等。

前期和后期管理指标较明确,显示度较高,往往作为衡量高校科研综合实力的象征而受到学校领导、科研管理部门和课题负责人的高度重视,因此管理基本上已经程序化,管理过程中虽然也有许多问题但较之中期管理相对较少。而中期管理时间跨度大、伸缩性强、影响因素多、显示度不够明确,管理过程艰苦、细致而复杂,所以问题较多,严重影响了课题的结题率和结题质量。就川北医学院“十一五”头三年总共承担的273项各类课题来看,按时结题率仅为60%,有超过30%的课题延期结题,有约5%的课题经过多次修改内容和延期仍无法结题只好终止课题执行,既影响学校和课题负责人的信誉,又浪费了国家的资金和资源。获省、市级科技进步奖27项,仅占结题总数的1/10。又如上海瑞金医院这种科研管理水平较高的单位,1993~1997年承担的项目结题时已发表文章的项目占结题项目总数的比例分别为1993年68%、1994年55%、1995年89%、1996年70%、1997年77%,其中发表3篇以上者每年度分别为16%、15%、52%、25%、37%。<sup>①</sup>

因此,充分认识课题中期管理不力带来的不良后果,充分揭示课题中期管理中存在的问题,高度重视和务实地做好课题中期管理工作,是做好高校科研管理的当务之急。

## 一、高校课题中期管理中存在的主要问题

### (一)学校对科研课题中期管理的重视度不够、关注度不高

由于科研课题前期管理的结果可以中标课题的数量、等级、经费来定量衡量和显示,后期管理的结果可以专利、成果奖的等级、数量,成果转化获得的经济效益等定性或定量指标衡量和显示,这些指标相对客观、直观、容易进行横向和纵向比较,容易被大家认同。因此,各级管理部门在衡量高校的办学实力和科研能力时都要求学校上报这些内容,如每年的科研年报、博、硕士点的申报、本科教学水平评估或新专业申报、评估、认证、国家、省

部级重点实验室评估等,这必然会引起学校领导、科研管理部门和各院、系的高度重视,利用一切资源和手段尽力争取。而课题中期管理注重在管理过程而不是管理结果,该过程的评价除部分学校通过课题按时结题率和结题质量(文章、成果、专利等)衡量外,目前尚无客观公认的、显示度高的标准,所以各级管理部门也不要要求上报这方面的情况,这就使课题中期管理成为了“软肋”可伸可缩,不会成为学校领导的关注点。再加上课题中期管理过程时间长、问题多而琐碎、难度大,如果学校没有硬指标要求,科研管理部门和各院系也不愿花大力气去做这项工作。

### (二)缺乏课题中期管理的程序化制度和要求

尽管各校都在强调要加强课题的中期管理,大多数学校也要求课题组在每半年或一年汇报一次课题研究进展情况,还有学校定期或不定期对部分课题组织检查、考核,但从文献检索和国内已调研过的高校而言,尚未发现有高校有一整套系统的科研课题中期管理的程序化、制度化、操作性很强的规定,没有分门别类的管理组织形式和程序,没有检查、考核的要求和内容,没有检查结果的处置意见和结论,也没有解决困难和问题的追踪责任和结果,更没有与检查结论相一致的奖励和惩罚措施。既没有制度,也没有程序,更没有要求,那么有没有管理过程就不足轻重了,即使有汇报、检查、考核、小结,也多半是流于形式,其效果和结论的真实性就可想而知了。

### (三)课题中期管理的难度大

课题中期管理的难度来自于课题执行过程中有许多不确定性的因素影响课题的进度和质量,有科研人员主观的因素,也有客观的因素,这一方面让课题组在未按进度和要求完成课题时找到各种“借口”,使检查或考核结论难于准确给定;另一方面每一次检查都会发现一大堆课题组无法解决的问题,但由于学校尚缺乏解决这些问题的有效机制,问题不能得到很快解决,结果课题组抱怨,检查人员又无力解决,这就导致检查人员失去认真检查考核的信心。课题检查中发现的问题主要有以下几个方面:

1. 人员问题。有的课题组人员由于外出学习、工作调动、退休生病、学术观点不同或个人感情不和、实验技术人员缺乏等。

所以有的课题负责人想申请课题又怕申请课题,课题申请下来后就成了他自己的事,需要课题组其他人做研究,这虽然一方面反映出课题负责人的组织协调能力问题,但另一方面反映出学校的科研激励机制问题。研究生是从事科研工作的重要力量,但由于近几年就业压力越来越大,称心如意的工作不好找,除去上基础课的时间,真正做科研只有一年。

2. 时间和空间问题。随着高校扩招,特别是一般普通高校扩招规模急剧膨胀,本科生的教学和其他工作也与科研工作产生冲突。教学是学校的中心工作,科研就成了软任务,特别是近年来一次又一次的全国本科教学评估、专业评估,所有高校都是全力以赴,争取得到优秀,再加上师资本来就缺编较多,所以有些课题一拖再拖,不能按时、按质结题。另一个就是空间问题,为了保证本科教学的基本条件,用于科研的空间也被大大压缩,很多学科已经没有了自己独立的科研实验室,获得的科研课题只有到其他实验室去做,由于实验室的开放机制不够健全,往往还要看人家是否愿意或是否安排得过来。

3. 设备和手段问题。设备和手段的不足应是所有课题组都会面临的问题。如果说每个实验室都有一整套从基础到专用设备和手段那是不现实的,但基础设备至少应该在校内或本城市内找得到,专用设备则应该是实验室的基本手段,应该具备。

4. 经费管理问题。大多数课题的经费本来就严重不足,再加上管理上出现混乱,更影响课题的完成时间和质量。主要表现在:第一,经费使用的不合理开支,相当一部分经费用在餐费、加班费、临工工资、办公用品、甚至部分两用物品上。第二,财务管理部门不按课题单列内部账户,课题负责人对课题的经费心中无数,不按计划使用,往往课题还远未结束可经费却所剩无几了。第三,出现挪用科研经费的现象,课题经费的拨付都是先于课题执行的,由于课题执行的滞后性,到每年学校结算时必然还有部分科研经费未用出去,这时有有的学校就会挪作他用而来年又不给补上,待该课题需用钱时却没有经费。第四,经费使用情况没有奖惩措施。除了科研经费结余处理办法中部分学校有少量节约奖励和一定比例允许课题组在有限期内新课题的预试使用外,大多数学校没有课题中经费使用情况的奖惩办法。由于课题经费结余奖励比例较少,对于经费比较充裕的课题组来说,存在大量非研究性用钱的情况,造成科研经费的浪费。

5. 其他问题。除上述问题,在课题执行过程中还存在其他相关的问题。如课题组长的组织协调能力、科研资源的配置不合理、行政工作和相关工作的不适当干扰、保障工作部门和人员的不配合等。

#### (四)科研管理人员的数量和素质不适应

一是数量不够,按照科研三级管理(学校、院系、教研室或课题组)的要求,除学校有科研处外,二级院系应该有科研科或专职的科研秘书,教研室应设兼职科研秘书。但目前的现状是大多数非重点普通高校的二级院系都没有科研科或专职科研秘书,而教研室只有一个兼职的教学秘书,没有兼职科研秘书。所以全校科研课题的管理任务全部落在科研处有限的几个管理人员头上,他们不可能进行有效的中期过程管理。二是现有的科研管理人员中年轻新进人员比重较大,既没有系统的管理理论和实践,也没有从事过科学研究,即使有时间、有精力也没有能

力管好。

#### 二、做好科研课题中期管理的思考

科研课题中期管理工作尽管难度大、问题多、短期显示度不明显,但其重要性是不言而喻的。没有科学有效的中期管理工作,就没有较高的结题率,更没有高质量的科研课题成果,最终将损害学校的信誉、影响学校下一步的科研课题申报,由此而形成恶性循环,极大地影响学校科研的发展。下面就做好高校科研课题中期管理工作提出几点建议。

##### (一)充分认识科研课题中期管理的重要性和必要性

一是学校领导核心,特别是党、政主要负责人和各二级院、系主要负责人,要充分认识科研课题中期管理的重要性和必要性。把科研课题中期管理工作放在与教学中间环节管理过程同等重要的位置,每学期有布置、有检查、有落实、有总结和整改要求,把科研课题中期管理情况作为各院、系的科研目标管理指标之一进行考核。二是成立学校科研工作督导、考核组,聘请长期从事过科研工作并有一定科研管理经验的退休教授组成,专施该项工作。三是加强科研管理队伍建设。除校级科管部门配齐有较高素质的管理人员外,各院、系应设科研科或专职科研秘书,教研室应设兼职科研秘书,重大课题组也应有兼职秘书负责日常管理事务工作。四是学校在制定职称晋升条件、职称评定等级条件、评选学术带头人条件等文件或规定时将科研课题完成的质和量作为评价指标而不单单将中标课题数量和等级、获奖成果数量和等级等作为评价指标,引导科研人员重视课题的执行过程,形成良好的风气。

##### (二)制定并落实科学的课题中期执行情况考核制度和体系

1. 制定考核检查制度。学校一级的考核检查制度由学校科研管理部门制定,而院、系的考核检查制度应由各院、系制定,各教研室和重大课题组的考核检查制度也应由各自分别制定。考核检查制度应包含时间、组织和人员、基本内容(含定量和定性)、程序、结论和等级、结果的处理(包括提前拨付经费、追加经费、终止课题执行、开展协调工作、更换或向课题下达部门申请更换课题负责人等等)。原则上,学校的考核检查周期较院、系长,教研室和课题组最短,学校主要检查考核院、系的管理情况和重大课题的管理执行情况,而院、系和教研室则必须对每个课题的执行情况进行检查。

2. 考核体系和指标的制定较为复杂,所以尽管讨论课题中期考核检查的文章较多,尚未见比较完整的考核体系及指标的论述。要制定一整套适合本校实际的考核体系和指标决非易事,本文仅就制定科研课题中期考核体系和指标的思路提出个人见解,供高校领导和科研管理人员参考。(1)根据科研课题的类型分类制定指标体系,自然科学和人文社会科学研究有所区别,自然科学研究中的基础研究与应用开发研究应有所区别,基础研究中的纯理论性研究与应用基础研究也应有所区别。(2)带有共性的定性和定量指标是所有课题考核的基本指标,这些指标包括:进度是否符合研究计划,经费使用是否合理,实验(设计、制作)记录是否规范,动物、材料、对象是否符合标准和伦理要求,废弃物排放是否符合环保要求,是否有阶段性成果(论文、专利、标准、技术方法、产品等),人才培养情况(青年教师、研究生、技术员、继续教育培训班等),实验室硬件和软件建设贡献等。

# 构建高校社团“文化场”的探索与实践

陈伟 谢春虎

[摘要]高校社团文化对于大学生的全面发展和校园文化建设发挥着重要作用,由此引入物理学中“场”的概念。通过构建社团特色“文化场”,充分发挥社团文化的引导作用、辐射作用、拓展作用。青岛理工大学近年来深入开展社团特色“文化场”建设,探索出了一条可行的社团文化建设之路。

[关键词]高校社团 文化场

[作者简介]陈伟(1972-),男,安徽宿州人,青岛理工大学团委书记,助理研究员,研究方向为大学生思想政治教育;谢春虎(1979-),男,山东费县人,青岛理工大学建筑学院团总支书记,讲师,研究方向为大学生思想政治教育、校园文化。(山东 青岛 266033)

[中图分类号]G647 [文献标识码]A [文章编号]1004-3985(2010)18-0033-03

## 一、高校社团“文化场”概念的引入及意义

学生社团是指在学校范围内由正式注册的在校生自愿组成,按照其章程开展工作,并在学校学生社团管理部门登记注册的学生群众性团体。学生社团是高校校园文化的重要载体,是高校第二课堂的重要组成部分。参与社团活动是学生培养兴趣爱好、扩大求知领域、增加交友范围、丰富内心世界、张扬个性的重要途径。目前,高校学生社团无论从社团的数量还是参加社团的

人数来看,都呈逐年上升的趋势,社团组织和活动形式百花齐放,呈现出生机勃勃的繁荣景象。从某种意义上说,一所高校的历史离不开其社团的历史,学校的多元化发展离不开社团文化的繁荣,社团是大学生放飞理想,实现梦想的舞台。

根据社团的功能和性质,可以分为思想政治类、学术科技类、社会公益类、兴趣爱好类、综合管理类。目前,指导、管理学生社团的高校职能部门主要为团委,大多数高校成立了社团联合

(3)在共性指标的基础上针对不同类型的科研课题主要考虑阶段性成果指标的特殊性。特殊性的体现是指标的权重或分值不同,如纯基础研究主要看论文发表的水平和数量,是否被列为国际、国家或部颁标准;应用型研究主要看产品投放市场的推广情况和经济效益,专利受理和获得情况;人文社科研究除看论文发表的水平和数量外,还看其对创新观念、解决理论和实践问题的作用、推进正确决策的影响力。(4)考核指标的权重要注意与科研工作量、科研工作酬金发放、科研奖励政策相结合,要结合学校实际,在坚持公平的基础上充分听取科研人员的意见,要征得人事、财务部门的支持,还要作深入的发动、宣传、教育工作。

### (三)对考核结果采取行之有效的措施

1. 激励措施。(1)给部门和课题组发组织奖;(2)给课题组增加配套经费;(3)在同等条件下给课题组成员优先申报课题;(4)在课题申报前优先预资助课题负责人;(5)国内外进修、培训、参加学术会议课题组成员优先;(6)评优、评奖、晋职、晋薪等优先考虑。

2. 处罚措施。(1)如因外部原因而非课题组本身问题,应分析原因帮助协调解决困难,允许课题继续进行并赶上进度,此类课题的后续过程要重点关注,随时跟踪;(2)因课题组原因而进展缓慢的课题,要延缓拨付下一阶段经费并督促其加快进度;(3)因课题组负责人不能有效组织课题执行的应果断更换课题负责人;(4)因课题组原因课题确实无法继续或长时间延期的要及时终止执行课题,避免物力和财力的浪费,同时对课题的主研

人员要给予适当的处罚,如几年内不许申报课题、评优、进修培训、晋职等。

长期以来,科研课题管理过程重两头、轻中间的现象十分突出,做好科研课题的中间过程管理是高校科研管理的当务之急。在深入学习和实践科学发展观活动中,我们有必要科学分析该过程管理的问题,提出符合实际的解决办法,确保课题完成质量。

### [注释]

①顾琴龙.科研项目中的若干问题及对策[J].中华医学科研管理杂志,1998,11(3):158.

### [参考文献]

- [1]张皖瑜.科研课题管理的做法与体会[J].中华男科学,2003,9(8).
- [2]陶遵丽,陶遵菊,贺传庆.浅谈加强科研课题全过程的管理[J].科技情报开发与经济,2003,13(11).
- [3]李久香.科研课题过程管理中的问题及对策[J].中华医学科研管理杂志,1999,12(2).
- [4]蒋巧媛,邓庆镔.谈谈当前科研课题管理中的问题和对策[J].广西科学院学报,1995,11(3-4).
- [5]孙宁,高志强.构建质量管理体系,创新高校科研项目[J].科技管理研究,2006(10).
- [6]葛幼华.对科研课题管理的几点思考[J].中医教育,2003,22(3).