

文章编号:2095-0365(2013)03-0100-04

高校科研管理精细化的内容与实践研究

李国栋

(燕山大学 科学技术研究院,河北 秦皇岛 066004)

摘要:精细化管理是现代企业管理的一种先进管理理念,依据精细化管理的内涵和高校科研管理现状,对高校科研管理进行精细化研究。首先分析了高校科研管理精细化的内容,即科研经费管理、科研项目管理、科研制度管理;其次对高校科研管理流程进行精细化管理实践,即精细化工作流程和精细化具体业务。

关键词:高校;科研管理;精细化管理

中图分类号:G472.5 **文献标识码:**A

精细化管理产生于现代工业时代,是企业在寻求发展的过程中引入的一种先进管理理念,也是一种管理文化的象征。它主要是体现现代管理适应社会分工的需求,建立在基本管理基础上,以“精确、细致、深入、规范”为特征,以最大限度降低管理成本和合理配置资源为主要目标的管理方式。^[1]从精细化管理的概念上看,它是企业管理的必须,有利于解决企业管理工作内容过于宽泛、考核难以量化、成本不好检验等现实问题。目前精细化管理的理论已经被越来越多的企业管理者所接受。与此同时,随着市场经济的不断深入和发展,国内高校正在为了在市场经济带来的机遇与挑战中寻求更大更强的发展而不断提升科研竞争力,但限于管理体制、管理理念、资源配置等方面的障碍而无法发挥科研管理的最大效能。为了寻求更大的发展空间就需要突破现有的模式,在科研管理活动中引入精细化管理,用精细化的“精细”境界为科研管理指明方向,使科研管理组织内的各分支部门在业务流程中做到精确、高效、协同、持续运行,把复杂且难以程序化的业务做到简单化、规范化、程序化、标准化,逐步形成精细化的科研管理模式,这将对促进科研管理的制度化、

规范化和高效率具有重要的现实意义。

一、高校科研管理精细化的内容

2013年1月1日,中国教育报发表了题为《为规范高校科研管理保驾护航——教育部有关负责人就加强高校科研管理工作系列文件答记者问》的文章,该篇报道主要针对教育部出台的《教育部财政部关于加强中央部门所属高校科研经费管理的意见》、《教育部关于进一步加强高校科研项目管理的意见》、《教育部关于进一步规范高校科研行为的意见》三个文件有关问题征求意见答记者问的内容。三个文件分别对加强科研项目管理、科研经费管理、科研行为规范提出了明确要求,同时还对建立配套的监督检查措施和奖惩制度作出具体规定,从制度上对科研管理工作的程序进行了明确规范,加强了对制度执行的监督检查,强化了责任追究。^[2]由此可见,科研经费管理、科研项目管理、科研制度管理在高校科研管理内容中占有重要核心地位,从另一角度看,也说明这三方面内容在实际过程中存在一定问题而需要进行制度规范约束。因此,依据此三方面内容进行了相关研究文献的调查,并把精细化管理引入到该三方面内容中加以分析。

收稿日期:2013-05-23

基金项目:河北省社会发展研究课题(201205006)

作者简介:李国栋(1982-),男,助理研究员,研究方向:科研项目管理与研究。

(一) 科研经费管理精细化

科技部调研室主任胥和平接受媒体采访时表示,“2011年我国的科研经费投入达到8600亿元,估计到2015年全国科技研发投入经费不会低于1.5万亿元,每年增长2%左右。”^[3]在国家越来越重视自主创新、建立创新型国家的背景下,国家不断加大科研经费的投入,高校科研作为创新主体之一,其获取的科研经费支持也将会出现不断增长趋势。然而,现有的高校科研经费管理方式与科研管理的发展趋势之间存在着差距,其主要表现为经费来源渠道多种、项目执行期限多样、各类科研项目经费管理办法各异等,这些管理方式不可避免的带来一些问题,如:计划与财务脱节、监管措施到位困难、挂账经费治理困难、成本核算实施不畅、固定资产共享不便等。^[4]从科研经费管理方式来看,建立科学可行的精细化科研经费管理势在必行,因为,精细化管理理念之一就是要求管理科学化与规范化。

(二) 科研项目管理精细化

高校科研项目管理是指科研管理部门依托有限的资源条件,为保证高校科研项目申请、立项、研究进展、经费使用、成果产出等一系列进程监管及预防项目失败风险而采取的各种管理措施。目前,国内高校为在科研实力排名或各种评比中占据优势地位,都以申请到多少科研项目、每年到位多少科研经费作为主要指标,逐渐形成了高校科研项目管理存在重申请、轻管理,重资历、轻能力,重考核、轻监督,重执行、轻创新等现象。^[5]这种评价机制导致科研项目管理人员把更多的精力放在争取项目上,而项目批准实施后,项目实施过程、质量往往缺乏规范有效的管理办法和实施细则。科研项目管理人员又由于受专业知识背景、管理制度等因素影响,对于项目过程管理难以达到深入了解和把握,这就有可能存在一些项目结题质量较差或无法结题,最终导致学校科研声誉受损。因此,为了保障科研项目从立项到结题的顺利完成,有必要对科研项目管理过程实施精细化管理,把精细化管理的细致、标准、科学等理念运用到管理过程中,使项目从立项阶段,到项目实施,再到项目结题验收,形成科研成果及成果转化构成一个系统,并把精细化管理贯彻到这个系统中,使粗放式的科研管理模式向精细化管理模式发展。

(三) 科研制度管理精细化

高校科研管理制度是保证科研管理规范化、营造良好学术环境、提高科研工作效率、全面提高科研水平、提升高校办学质量的有效措施,也是为高校科研事业发展营造健康有序、公正平等、公平竞争等良好环境的保障。制度创新历来是管理工作的难题,如果在科研项目管理和科研经费管理方面具备了精细化管理的观念和思路,并在实际操作过程中体现了精细化的内涵,那么科研制度管理精细化则是又一个关键点。精细化管理对制度的要求比较细致,每一项工作、每一个细节、每一个流程,都要有相应的制度来约束和考核。当前科研管理工作,由于受政策、环境、时间等因素影响而经常发生变化,但管理部门却没有进行相应的调整,久而久之实际工作与实施细则就存在了操作空隙或者是操作模式惯用化,最后导致科研管理工作存在随意性、经验化、管理模式粗放等问题。因此,这些问题需要制定科学有效的管理制度来进行规范管理,把精细化管理引入科研制度管理,使得每一项业务工作都有其规范科学的管理制度加以引导、约束和制约。

二、高校科研管理精细化的实践

实施高校科研管理精细化首要条件是思想观念的改变,思想观念是人们思维方式和行为方式的先导。管理精细化体现的是一种思想、一种认识、一种理念、一种文化,如果不能树立起精细化管理观念在科研管理过程中的重要性认识,那么将无法推动精细化管理在科研管理中的贯彻实施。因此,在研究、规划和部署科研管理工作中,科研管理人员要树立精细化管理理念,在服务科研管理对象的过程中,把服务对象的需求与实际管理工作相结合,从感性和理性两个方面不同层次传达精细化管理意识,引导工作人员、科研服务对象去认识精细化管理的优势和内涵。

(一) 精细化工作流程

工作流程是指工作事项的活动流向顺序,工作流程包括实际工作过程中的工作环节、步骤和程序,工作流程中的组织系统中各项工作之间的逻辑关系,是一种动态关系。科研管理工作流程从管理层级、管理幅度上可以分为横向 workflow、纵向 workflow 和衔接 workflow,因此,将从横向、纵向、衔接上进行精细化细分:

1. 横向精细化

横向精细化是指将一项工作或任务,按合理的逻辑结构,分解为若干工作组成部分。每个部分再继续分解为若干更小的部分,直到不能再分解为止。横向工作流经过精细化细分后可以使管理者对每项管理工作做到细致掌握并能通盘考虑不漏项,且下属也能对所从事的工作内容明确具体要求 and 了解自己所在整体工作任务中具体分工。

2. 纵向精细化

纵向精细化是指按照工作流程、时间要求和实施步骤,从纵向方面将工作、任务分解为各个组成部分、工作单元,分解到不能再分为止。纵向工作流经过精细化细分后使得工作流变得合理有序,工作步骤明确清晰,管理者可以熟练的驾驭工作任务进程,下属对于所属工作内容进展能够有效控制时间。

3. 衔接精细化

衔接精细化是指各个部门、各项工作、各个工作单元之间为了完成某项工作内容而进行的工作交流或工作衔接。衔接工作流经过精细化后在工作内容衔接上将会做的更加细致,管理者和下属沟通将得到更高的保障,衔接工作流处理的好坏关系到整体工作任务的进度和质量,如果衔接工作做不好,将会导致整体工作停滞甚至是无法完成。

(二) 精细化具体业务

科研管理精细化工作不仅仅是工作流程,具体业务管理才是科研管理精细化的重点,精细化工作流程是为更好完成具体业务服务的。高校科研管理工作的具体业务主要以前面所述的科研经费管理、科研项目管理和科研制度管理为主,因此如何精细化这三方面具体业务内容将是科研管理精细化的难点。

1. 科研经费管理精细化

科研经费是用于科研项目研究顺利形成科技成果的保障,经费管理体系的科学化、规范化是科研项目完成的前提条件。根据目前国家和地方科技经费资助体系以及高校科研经费管理现状,建立精细化科研经费管理体系应做好如下工作:理顺项目渠道,细化财务科目;独立科研账户,专账专人审核;完善信息平台,强化过程管理;创新管理机制,计划财务联动;实施人本政策,解决挂账

矛盾;科学计算成本,配套支持项目。通过上述工作举措达到科研经费管理工作的细化,使得科研经费管理摆脱重钱多少、轻研究产出的误区。

2. 科研项目管理精细化

在实施科研项目精细化管理过程中,主要应从以下方面进行精细化管理:首先,重视科研项目立项阶段的精细化管理,在科研项目立项阶段,科研管理部门必须结合国家发展需要做好科研项目的筛选,科研管理工作人员要认真了解科研立项申请指南,正确指导申报者填写立项申请书,耐心核查各个细节,并依据各项工作流程顺利完成立项申请,不要因为申请细节影响申请成功率;其次,加强科研项目实施阶段的精细化管理,加大对科研项目实施过程的监督检查力度,建立并实行科研项目工作进展的分期报告检查制度,对项目后期结题管理工作要认真对照申请书预定研究内容是否按照原定目标完成,还要结合专家评估制度对项目研发水平和质量进行考核,最终确保项目顺利完成;最后,注重科研项目后期阶段精细化管理,科研项目顺利完成并不意味科研项目管理工作的结束,已成形的科研项目研究对后续科学研究具有奠定和借鉴意义,把各种科研项目研究结果进行分类汇总形成科研档案以备后续研究所用。

3. 科研制度管理精细化

制度创新是实施精细化管理的核心,也是最大难点所在。为了保障科研项目的高质量,建立健全的科研管理制度是高校科研管理的根本。由于科研行为不端而导致的高校科研风气不良在社会上已经引起广泛的关注,因此科研管理制度不能仅局限在管理工作内容上,还应该与科研项目、科研行为等内容挂钩,制定一系列相应的细节制度^[6],如:科研评价制度、科研激励制度、科研成果评价制度、科研奖励制度、科研绩效考核制度、学术评价制度等等。科研管理制度精细化不仅对科学研究具有正确导向作用,而且还有利于提高科研创新动力。在强调科研管理制度精细化同时,还应充分考虑制度细化应与人性化相结合,制度的强化不能忽视人文关怀,要在制度精细化管理过程中,最大限度地发挥管理人员的能动性,促使科研管理服务对象能够认识到制度的细化不是对科学研究的桎梏而是为更好地服务科学研究。

三、结语

高校科研管理引入精细化管理是推动科研管

理发展的新手段,科研管理部门及人员应不断增强精细化管理意识,拓宽管理思维,挖掘管理潜能,将精细化管理的理念深入贯彻到科研管理全过程中。但是,需要注意的是高校科研管理引入精细化管理与企业精细化管理还是有区别的,不能一切都照搬企业精细化管理内容和方法,而应区分高校科研管理与企业管理的不同,如:高校科研管理与企业实施精细化管理的目的不同,企业

是为盈利,而高校科研是为学术研究和社会服务;服务对象不同,企业面对的是客户和产品,高校科研管理面对的是科研人员和社会,然后再结合高校科研管理自身特点与实际情况加以运用。综上所述可知,高校科研管理把握住精细化内涵并设计出符合自身特点的精细化管理体系,才能为促进高校科研管理再次飞跃做出新的贡献。

参考文献:

- [1]王卫国,姚士洪.精细化管理的认识与实践[J].石油科技论坛,2010(4):37-40.
- [2]焦新.为规范高校科研管理保驾护航——教育部有关负责人就加强高校科研管理工作系列文件答记者问[N].中国教育报,2013-01-01.
- [3]腾讯网.2015年我国科研经费将达1.5万亿[EB/OL].2012-07-07.<http://finance.qq.com/a/20120707/000842.htm>.
- [4]刘勇,王茜.关于建立高校科研经费精细化管理体系的思考[J].中国科学基金,2008(5):305-308.
- [5]陈伟.浅议高校科研项目管理[J].企业家天地:理论版,2011(6):111-112.
- [6]张喜爱.高校加强科研管理制度建设的若干建议[J].卫生职业教育,2011(7):10-11.

Research on the Content and Practice of Delicacy Management in Higher Education Scientific Research

LI Guo-dong

(Academy of Science and Technology, Yanshan University, Qinhuangdao 066004, China)

Abstract: Delicacy management is one advanced management concept of modern enterprise management. Based on the connotation of delicacy management and the status of university scientific research management, delicacy management of university scientific research was studied in this paper: firstly, the content of delicacy management of university scientific research was analyzed, which involved mainly scientific research funds management, scientific research project management and scientific research system management; secondly, the practice of delicacy management of university scientific research management process was implemented, which involved the delicacy management of working process and specific business.

Key words: higher education; scientific research management; delicacy management