

# 新时期西藏农牧业科研管理要素分析与对策措施

古桑德吉

(西藏自治区农牧科学院,西藏 拉萨 850000)

**摘要:**农牧业是西藏的主导产业,农牧业科技创新是西藏农牧科学院工作的核心,科研管理部门是该院重要的职能部门,责任十分重大。新时期、新阶段,为农牧业科技创新和科研管理提出了新的更高的目标和要求。本文在调研该院科研管理现状、剖析科研管理要素、分析存在的主要问题和总结实践经验的基础上,着力从转变管理理念、提高人员素质、明确管理职责、加强平台建设、改进管理方法、创新管理机制、强化制度建设等方面对加强和改进我院科研管理提出了行之有效的对策措施,以期在新的起点上强力推进我院农牧业科技创新提供有益借鉴。

**关键词:**新时期;西藏;农牧业;科研管理;对策措施

**中图分类号:**F327      **文献标识码:**A

## Factors of Scientific Research Management of Agriculture and Animal Husbandry in Tibet in New Period and Countermeasures

Gusangdeji

(Tibet Academy of Agricultural and Animal Husbandry Sciences, Tibet Lhasa 850000, China)

**Abstract:** Agriculture and animal husbandry is the leading industry in Tibet, scientific and technological innovation in agriculture and animal husbandry is the core of our work, and the scientific research management department is an important functional department with great responsibility. New period, new stage, put forward new higher goals and requirements for scientific and technological innovation and scientific research management of agriculture and animal husbandry. On the basis of investigating the present situation of scientific research management in our institute, analyzing the elements of scientific research management, analyzing the main problems existing and summarizing the practical experience, the present paper focuses on the transformation of management concept, the improvement of personnel quality, the clarification of management responsibilities, and the strengthening of platform construction. Improving the management method, innovating the management mechanism and strengthening the system construction to strengthen and improve the management of scientific research in our hospital. The paper puts forward some effective measures to provide a useful reference for the innovation of agriculture and animal husbandry in our hospital on the basis of the new starting point.

**Key words:** New period; Tibet; Agriculture and animal husbandry; Scientific research management; Countermeasures

从现阶段的分析来看,农牧业是西藏地区发展的重要产业,不仅对区域经济有重要的影响,对区域民族的进步和发展也有显著的作用,所以做好农牧业的发展现实意义显著。而就具体的分析来看,农牧业的发展需要执行积极的管理,因为在管理水平提升的基上,农牧业发展中的问题分析会更加的透彻,相应的发展解决也会研究的更加具体,这对于农

牧业的现代化进步有重要的作用。基于此,讨论研究新时期西藏农牧业科研管理的要素并做对策分析便有了重要的现实意义。

### 1 农牧业科研管理成效

科研管理是我院工作的重点,贯穿于农牧科技创新的全过程,关系科研攻关的质量、水平和效果。我院恢复组建 20 多年来,历届院党委领导班子都高度重视科研管理工作。在分管院领导的精心指导、大力支持和院属各所、各处(室)的积极配合下,我院科研管理部门认真贯彻落实党的科技工作指导方针,紧紧围绕西藏特色农牧业发展对农牧科技的需

收稿日期:2019-05-28

作者简介:古桑德吉(1982-),女,西藏拉萨人,助理研究员,农林经济管理学士学位,主要从事农林经济管理和农牧业相关科学研究,E-mail:gusangdeji@163.com。

求,与时俱进,开拓创新,积极组织科研项目申报立项,强化科研管理主要职能,严把科技项目申报立项、跟踪管理、绩效评估、组织验收、成果申报、档案管理六大关口,大力推进科技成果转移转化,有力促进了农牧业新品种新技术的示范推广。院所两级科研管理部门在强力推进科研管理工作中,不断加强科研管理制度建设,确保了科技创新持续快速健康发展,营造了积极健康向上的科研氛围。20多年来,通过全院科研管理人员的不懈努力,全院科研攻关基础得到有力夯实,重点重大科技项目持续增多,科技创新成果层出不穷,科研管理工作得到有力加强,重点工作稳步推进,工作成效十分显著。科研管理工作的持续加强,有力促进了我院科技创新能力与水平的提高,有力推进了出成果、出人才、出效益进程。

## 2 科研管理要素分析

新时期新常态要求农牧业科研管理要更加尊重科研规律,才能更加有利于科研人员从事科研活动。这是科研管理的新动向,也将是科研管理领域的新常态。新时期,农牧业科研管理要素主要包括管理理念、管理职责、人员素质、管理平台、管理方法、管理机制、制度建设等方面。

### 2.1 管理理念

管理理念决定着科技创新的目标和方向、科研管理的质量与效益,对科研管理的模式和方法起着重要的调整和优化作用。管理理念的更新需要充分拓宽知识面,捕获丰富的信息,大量了解和掌握国内外农业科技发展趋势,需要紧跟农牧业科技发展形势,结合西藏农牧业特色产业发展对农牧科技的实际需求,研究制定切合实际的农牧科技发展规划,依靠规划引领,出台具体工作计划,确定科技创新与科研管理的目标和重点,制定科研管理的工作方案,加强对科研管理重点环节和重大科技项目的跟踪管理和绩效评估,切实加大项目实施过程和项目资金管理力度,从而推动科研管理职能的转变和工作职责的准确定位,促进科技创新和科研管理工作向更高层次发展。

### 2.2 管理职责

作为科研管理部门,必须履行好计划、监督、评估三大职责。所谓计划,就是把握科研动态,研究制定科技发展规划与科研工作计划、组织凝练、申报和落实各级各类科技项目。所谓监督,就是对科研工作进行检查,重点加强科技项目的跟踪管理、监督实施和资金审计,保障科研工作正常运行,确保完

成各项科研任务。所谓评估,就是组织开展科技项目验收、成果鉴定及成果申报等工作,对科技创新运行情况及科研工作成效进行动态和量化管理。目前,我院科研管理职责还不够清晰,对“由谁来管,该管什么,应尽何种责任”缺乏明确的规定,院所两级科研管理部门的管理权限、分级管理责任以及任务目标等不够明确。

### 2.3 人员素质

科研管理部门任务繁重,工作人员偏少,严重缺乏管理型人才,现有管理人员的素质普遍偏低,多数科管人员既要主持科研项目,又要履行科研管理职责,“双肩挑”问题十分突出,直接影响科研管理工作。为此,要牢固树立“以人为本”和“人尽其才,才尽其用”的管理理念。政策、制度的执行关键在人,要提升管理服务水平,就要根据科研发展规律的需求不断提高科研管理人员的能力素质。同时,完善管理人员的考核评价机制,进一步激发管理人员工作的积极性、主动性和创造性。

### 2.4 管理平台

科学的管理需要现代化的管理平台和管理手段。目前,西藏自治区农牧科学院科研管理平台建设相对滞后。为全面提高科研管理效率,大力推进科研成果产出,促进科技创新高质量发展,必须建立健全现代化的科研管理平台,实现科研管理资源的高效配置,积极推进网络化信息化电子化科研管理进程,加快构建现代化科学化的农牧科研管理体系增强农牧科研管理的自主性和能动性,在科研管理的实践中不断提升自主管理的整体能力与水平。

### 2.5 管理方法

细节决定成败,实施过程决定实施质量,也决定项目成败。目前,西藏自治区农牧科学院对重点重大科技项目实施过程管理的精细化程度不够,严重缺乏切实可行的考核办法与考核指标,对重点科技项目申报材料审查、立项论证、开题研究、跟踪检查、中期评估、资金使用和绩效评价等重要环节缺乏行之有效的管理。院属各研究所普遍存在对科技项目申报、验收、报奖等技术资料存档不及时、保管不善的现象。一些项目研究过程中的原始记载和能够反映项目成果的技术资料长期掌握在个人手中,导致无法查证项目信息,甚至影响科研工作持续开展。

### 2.6 管理机制

近年来,随着国家对农业科技创新的高度重视以及现代农业科研院所创建和科技创新工程的启动实施,我国农业科学院所在创新管理工作机制方面进行了大量探索实践。目前,西藏自治区农牧科学

院一是缺乏顶层设计机制。积极凝练、主动申报重大科技项目的能动性不强,缺乏共同研讨重大科技需求、谋划科技发展战略、确定重大科技项目的有效机制,科技项目储备与项目库建设还比较薄弱,缺乏科技创新的前瞻性和战略性思考,对现有科技资源的有效整合和高效配置明显欠缺。二是缺失竞争激励机制。同专业、同行业与跨区域、跨部门竞争和立项奖励机制不完善。科技项目从立项到结题全过程的绩效评价指标体系不够完善,对科研成果水平界定的依据不够充分,科研绩效的评价管理工作还不够到位。

### 2.7 制度建设

党的十八大以来,我国提出了创新驱动发展战略,开展了科研管理制度的全面改革,颁布了诸多的科研管理制度和规定,我区各级政府管理部门和科研机构也积极响应国家号召,制定实施了一系列旨在提高科技创新水平的政策法规和规章制度。目前,西藏自治区农牧科学院虽然不断加强科研管理方面的建章立制,也相继制定了许多加大科技项目管理力度和科研项目资金管理的内控制度,但与国内其他科研院所相比,西藏自治区农牧科学院科研管理制度建设仍需进一步强化。在科研管理制度建设方面依然存在一些漏洞和弊端,严重缺失真正管用的、管长远的“硬办法和好制度”,现有管理办法和规章制度的约束力与强制力较弱,不够具体,弹性较大,针对性与可操作性不强。

## 3 新时期加强科研管理的对策措施

全面提升西藏农牧科研管理整体水平,必须紧紧围绕科研管理要素,突出重点环节,抓住主要问题,采取重点措施,对症下药,讲求实效,扎实推进,确保科研攻关和科技创新高效运转。

### 3.1 转变管理理念

为科技人员提供优质服务是科研管理的本能和初衷。要牢固树立“以人为本”的管理理念。在管理工作中提供优质服务,转变管理理念,要时刻秉承“管理主要是管事、更重要的是服务于人”的现代管理理念。以科研管理人员为重点,充分发挥好沟通协调这一重要的管理职能。通过建立良好的沟通协调机制,有效提升管理工作执行力,有效避免管理人员与科技人员因信息不对称而产生的抵触心理。尤其是管理部门和管理人员一定要谨记我是服务者,日常工作中要主动同科研人员接近沟通,进而保证科研目标得到切实落实到位。

### 3.2 明确管理职责

按照国家和自治区深化科研体制机制改革的需要,尊重农牧科技自身发展规律和本质特点,紧紧围绕科技创新、成果产出、人才培养、科技服务等重点目标和任务,以强化重点重大科技项目的全程管理和着力推进全院科技创新重点目标为主线,进一步强化科研管理工作职能,赋予院所两级科研管理部门应有的管理权限和工作责任,重点强化院所两级科研管理部门的计划、监督、评估三大权限和责任。建立健全“职责明确、分级负责、责任到人、奖罚分明”的科研管理新格局,全面加强科技项目申报立项、跟踪检查、绩效评估、组织验收、成果申报、档案管理等重要环节管理工作,确保科研管理工作高质量运行。

### 3.3 提高人员素质

着力加强科研管理队伍建设,加快引进和培养高层次、复合型科研管理人才,采取短期培训、挂职锻炼、学习深造等方法,切实加强现有科研管理人员的专业化素质和管理能力培训,尽可能拓宽科研管理人员的知识面和全面充实相关信息量,着力提升科研管理人员政策理论水平,大力提升科研管理人员对外交流能力与水平,努力培养一批高素质科研管理人员,加快建立能进能出、相对稳定的知识化、专职化、高效化科研管理队伍。妥善处理科研管理人员“双肩挑”问题,坚持自主自愿的原则,实行双向选择,对从事科研管理的科技人员给予项目申报和实施方面的支持,并解决好科管人员的职称评聘问题。

### 3.4 加强平台建设

牢牢抓住科技援藏和实施创新联盟建设的良好机遇,积极争取相关项目和资金,充分利用现有基础和条件,努力打造“设备齐全、手段先进、条件完善、环境优越”的科研管理平台。以提高科研管理质量和效能为目标,在高效利用现有科研管理仪器设备的基础上,加快配备先进实用的仪器设备,提高科研管理装备水平,加快改善科研管理手段,切实加大科研管理人员实用技能培训力度,全面提升科研管理质量和效能。同时,进一步加强科研管理系统与项目库建设,加快科研管理数据处理系统建设,推进科研管理工作电子化、信息化、科学化、高效化进程。

### 3.5 改进管理方法

积极改进科研管理方式方法,抓好科研诚信工作建设,提高科研信用等级。逐步建立对科研活动的持续性管理,建立健全科学合理的科研诚信体系和信用体系。在积极开展相关工作的基础上,着手



组建我院农牧科技战略咨询与综合评审委员会,开展科研信用体系建设和评审专家库建设。采取公开、公正、透明的办法和措施,从项目申报、执行、结题验收、成果转化、项目评审等方面建立良好的科研诚信体系,切实加大科技项目实施和资金使用的透明度,尤其要加强对各级各类科技项目资金使用管理的审计监督,对科研机构信用等级的建立、申请项目的立项、间接经费的比例均具有重要意义。

### 3.6 创新管理机制

党的十八大提出了科技创新必须更加注重协同创新的新要求。2015年中央一文件指出,要强化农业科技创新驱动作用,不断健全农业科技创新激励机制,激发科技人员创新创业的积极性。在新时代科技创新大环境大背景下,我院必须积极推进跨区域、跨部门、跨学科、跨研究所、跨团队的大联合、大协作、大攻关,加快建立“上下贯通、左右联合、前后衔接”的协同创新机制。借助一切可以借助的科技资源和人才力量,加快建立农牧科技顶层设计机制和竞争激励机制。积极探索和建立符合我院科技成果转化工作特点的职称评定、岗位管理、考核评价和收入分配激励约束机制。紧紧围绕科技创新和现代农业科研院所建设的新要求,实施人才引进和培育“双轮驱动”战略,建设新型人才培养与引进机制,为培养和凝聚优秀青年科技人才,持续提升科技创新能力营造良好环境。

### 3.7 强化制度建设

认真贯彻落实《国务院关于改进加强中央财政

科研项目和资金管理的若干意见》、《关于深化中央财政科技计划(专项、基金等)管理改革的方案》(以下简称《改革方案》)、《中共中央国务院关于加大改革创新力度,加快农业现代化建设的若干意见》等政策法规。积极探索科研人员与企业人才流动和兼职制度,推进科研成果使用、处置、收益管理和科技人员股权激励改革试点,激发科技人员创新创业的积极性。按照国家和自治区相关规定,根据农牧科技创新发展需要,实施科技项目绩效评价和资金使用信息公开制度,切实完善科技项目评价奖惩制度,进一步完善科技项目资金审批审核报销制度。建立健全科技项目材料审查把关制度,切实加强科技项目实施过程的跟踪管理,规范科技项目技术资料 and 科研数据管理,加强科技项目验收与成果管理,推进科研管理工作不断规范化、制度化、科学化。

综上所述,加强新时期农牧业科技管理工作,对于在新的起点上进一步推进农牧业科技创新,强化科研成果产出,培养和造就农牧科技优秀人才,提升农牧业科技服务质量,促进乡村振兴战略的实施,打赢脱贫攻坚战和全面建成农牧区小康社会,都将产生重要的影响。本文剖析的农牧业科研管理要素比较客观地反映了西藏新时期现阶段农牧科技创新的本质要求、内在规律和实际需求,提出的加强农牧科技管理的对策措施同样也具有一定的针对性、可行性和可操作性,对我院当前和今后一段时期科研管理工作具有一定的指导意义。