

Study on the Position and Function of Project Support in Municipal Institutes of Agricultural Sciences

Jianhua Gong, Yonghong Yang, Wenbin Ling, Yawen Deng, Jing Yang, Jianxiang Li

Zhuzhou Institute of Agricultural Sciences, Zhuzhou Hunan
Email: gjh1267@126.com

Received: Aug. 6th, 2017; accepted: Aug. 18th, 2017; published: Aug. 24th, 2017

Abstract

Municipal institute of agricultural sciences is an important part of Chinese agricultural scientific research system, and is the leading force of local agricultural science and technology support. However, the poor conditions of scientific, technological equipment and scientific research seriously restrict the sustainable developments of municipal institute of agricultural sciences. This paper explains the important position and function of project support in the sustainable development of Municipal institute of agricultural sciences, and analyzes the characteristics of project operation, project cycle law and project planning based on 12 years of project practice in Zhuzhou Institute of Agricultural Sciences. "433" guidelines of science and technology research, demonstration and promotion and innovation capacity were first put forward. This paper discusses the methods, countermeasures and suggestions to realize the sustainable development of the project work and improve the success rate of project application. It is meaningful for establishing the project support platform under the new situations and strengthening the project application and management.

Keywords

Municipal Institute of Agricultural Sciences, Project Support, Project Application, Project Management

地市级农业科研院所项目支撑地位与作用研究

龚建华, 杨永红, 凌文彬, 邓雅文, 阳 静, 李建湘

株洲市农业科学研究所, 湖南 株洲
Email: gjh1267@126.com

收稿日期: 2017年8月6日; 录用日期: 2017年8月18日; 发布日期: 2017年8月24日

摘要

地市级农业科研院所是我国农业科研体系的重要组成部分，是当地农业科技支撑的主导力量。但科技装备条件差、科研力量薄弱、课题来源和经费渠道少等问题突出，严重制约了地市级农业科研院所的生存和发展。本文以株洲市农业科学研究所十二年来的项目工作实践，阐述了项目支撑在地市级农业科研院所可持续发展中的重要地位和作用，分析了项目运作思路、项目运行周期律和项目策划攻略。首次提出了科技研发、示范推广和创新能力建设三类项目的“433”操作准则。研究和探讨了实现项目工作可持续发展 and 提高申报成功率的方法、对策与建议，对新形势下地市级农业科研院所如何建立项目支撑平台，加强项目申报与管理，更多地争取各级项目支持，具有普遍的指导意义。

关键词

地市级农业科研院所，项目支撑，项目申报，项目管理

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

我国是一个农业大国，农业科技在现代农业发展中具有极其重要的作用。中共中央在 1982 年至 1986 年连续五年发布以农业、农村和农民为主题的中央一号文件，对农村改革和农业发展做出具体部署。进入新世纪后，2004 年至 2017 年又连续 14 年发布以“三农”为主题的中央一号文件，强调了“三农”问题在中国的社会主义现代化时期“重中之重”的地位。实践证明，通过加强科技创新与成果转化，不断提高科技在农业增产增收中的贡献率，是促进农业增效农民增收的根本措施。2004 年的中央一号文件首次明确提出了农业科技创新的要求，随后，2012 年的中央一号文件将农业科技创新摆在了突出位置，对推进我国农业科技的快速发展提供了最大的政策支持。

地市级农业科研院所是在 1957 年中国农科院成立以后相继创办的，是我国农业科研体系的重要组成部分，是农业科技创新和农业技术推广一支不可或缺的重要力量。全国现有地市级农业科研院所 649 个，其中涉及种植业的单位有 326 个，在体制隶属上大部分属地方政府。据统计，我国解放以后至二十一世纪初育成的 6000 多个农作物品种中，由地市级农业科研院所选育的占 60%~70%，在农作物新品种、适用技术研究推广过程中发挥了不可替代的作用[1]。但随着我国计划经济向社会主义市场经济转轨和农业科技体制改革的不断深化，地市级农业科研院所的体制、运行机制、以及面临的发展环境都发生了重大变化[2]，原来的那种单一的、计划式管理格局已成为历史，找“米”下“锅”成为新常态。特别是事业费拨付和项目立项方式的改革，打破了科研工作的“大锅饭”，争强了科技人员的竞争意识[3]。尽管 2004 年以来国家大幅度增加了对农业科研的投入，项目经费大量增加，但由于地市级农业科研院所的科技装备条件差、科研力量薄弱、科技成果的质量和数量偏低等种种原因，真正落实到基层科研院所头上的资金量很小，尤其对于基层农业科研单位来说，争取资金就更是难上加难。以致项目(课题)来源和经费渠道少，在很大程度上制约着地市级农业科研院所的生存与发展。另一方面，由于长期以来对农业科技公益性地位的认识不够统一，对农业科研机构的功能定位不够明确，加上有关配套的政策措施不够完善，也直接影响了地市级农业科研院所的发展和创新能力提高[4]。目前，地市级农业科研院所大至可分为

三类,其中:1/4的院所科技工作实现了可持续发展,1/2的院所科技工作仅能维持但难以发展,1/4的院所基本处于瘫痪状态[5]。因此,在新常态下,地市级农业科研院所如何不断增强自我发展能力,形成“以科研促开发,以开发求发展”的良性循环,是不可回避而又必须解决的难题。株洲市农业科学研究所自2005年以来,通过实施项目带动战略,将国家科技政策优势充分转化为自身发展机遇,以项目为载体大幅提升科技创新能力、成果转化能力和“三农”服务能力,走出了一条项目强所之路。现将株洲市农业科学研究所的项目运作特色、项目支撑成效及项目管理经验总结分析如下,供同行借鉴与参考。

2. 项目支撑情况及运作分析

2.1. 项目背景与决策分析

2.1.1. 财政支持基本情况

株洲市农业科学研究所建制于1962年,2015年底之前一直是差额事业单位。现有职工99人,其中在职人员62人。据统计,在2007~2015年的9年间,市级财政年均拨付事业经费为281.18万元,而实际开支年均达828.84万元,拨付的事业费仅为实际需求的34.92%。而2007年之前,年均事业费在40~60万元之间变化,科技经费非常缺乏。为此,所领导的主要精力是确保职工工资发放和科研事业的正常运转,经济工作摆在了首要位置,先后成立了株洲耀华房地产有限公司、五星花卉公司、长江北路加油站、株洲亚邦种业有限公司等一批实体经济企业,通过创收来弥补事业经费的不足,在“差额”时代发挥了极其重要的作用,但对科研条件的改善和科技创新能力的提升仍然存在较大的局限。

株洲是一个新兴的工业城市,同时也是一个农业大市。株洲市委市政府高度重视农业科技工作,尽管公共财政十分有限,但对农业科技投入的比重在不断增强。由图1可以看出,在2007~2016年的十年间,市财政收入增长362.72%,而市农科所科研事业经费增长了1251.90%,农业科研事业经费的增长速度是市财政收入增长速度的3.45倍。特别是自2012年中央1号文件强调农业科技地位以来的5年中,财政的支持力度进一步加大,农业科研事业经费的增长速度达到了市财政收入增长速度的6.33倍。在2016年事业单位分类改革中,株洲市委市政府将市农科所确定为公益一类事业单位,实现了全额拨款,解决了“温饱”问题,解除了科技人员的后顾之忧,为株洲农业科技的创新发展奠定了良好的基础。

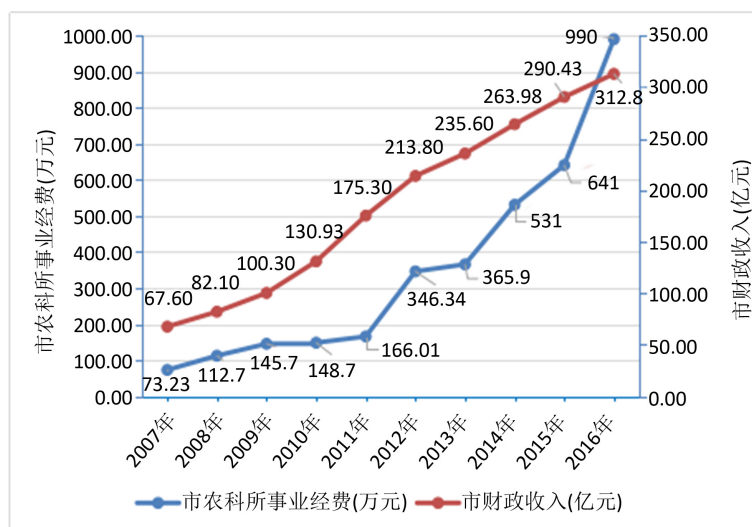


Figure 1. Growth of Zhuzhou government receipts and funds of municipal institute of agricultural sciences in 2007~2016

图 1. 2007~2016 年株洲市财政收入增长与市农科所事业经费增长趋势图

2.1.2. 国家政策背景

长期以来,地市级农业科研院所大部分是差额事业单位,因此,科技装备条件都比较差。计划经济时代是按研究课题计划拨付科研经费,1992年党的十四大以后基本上是以项目形式争取资金,科研经费极少有纳入地方财政预算的。2004年中共一号文件明确指出:“要围绕增强我国农业科技的创新能力、储备能力和转化能力,改革农业科技体制,较大幅度地增加预算内农业科研投入。继续安排引进国外先进农业科技成果的资金。增加农业科技成果转化资金。支持已有科研成果的中试和大面积示范推广。”其中,“较大幅度地增加预算内农业科研投入、增加农业科技成果转化资金、支持已有科研成果的中试和大面积示范推广”等关键词,预示着国家在农业科研和成果转化方面将有大批的专项资金出台,意味着农业科技创新与科技项目工作的春天即将到来,让广大科技工作者兴奋不已!

2.1.3. 项目工作决策

不难看出,“大力支撑农业科研投入和成果转化”的国家政策给“科研资金高度紧缺”的地市级农业科研院所带来了巨大的生机与想象空间,但因各类资金都是以竞争方式的项目形式下达,又使竞争力弱小的地市级农业科研院所充满了困惑与无奈。正是在这样的双重背景下,株洲市农业科学研究所敏锐的看到了项目工作的发展机遇,决定成立项目工作办公室,挑选精干力量专业从事科技项目策划与申报工作。事实证明,株洲市农业科学研究所的项目工作决策是完全正确的,通过十二年来的项目建设,不仅有效解决了课题来源不足和科研经费少等问题,而且大幅提升了科技装备条件,建立了多个科技发展平台,引进了大批科技人才,丰富和发展了优势学科,实现了科技和经济的可持续健康发展。

2.2. 项目运作思路及着力点分析

2.2.1. 按行业分类的项目支持情况

从表1可以看出,在2005~2016年期间,对株洲市农业科学研究所项目支持最大的是财政系统,十二年间项目资金额和申报成功率均居第一位,分别为2445万元和73.08%;其次是农业系统,项目资金额和申报成功率均居第二位,分别为1869万元和48.65%。发改委系统的单个项目资金量大,但申报成功率很低。科技系统的立项成功率仅高于发改委系统,资金量仅高于人事系统,据了解这一情况具有代表性,说明科技系统对地市级农业科研院所的项目支持力度有待加强。人事系统项目基本为引智项目,虽然项目资金量少,但对提升地市级农业科研院所的社会地位具有较好的作用。由此可见,在项目运作思路上,一是要紧紧抓住财政系统和农业系统对地市级农业科研院所的项目支持,建立项目信息通道,做好项目包装策划;二是要根据地市级农业科研院所的资源禀赋,紧扣科研与成果特色来策划和申报项目,特别是要重点了解科技部和省科技厅项目的特点,着力提高项目申报成功率;三是不能盲目求大,很多地市级农业科研院所对几万元的小项目不感兴趣,而大项目又缺条件,高不从低不就,导致难以获得项目支持。

2.2.2. 按申报部门分类的项目支持情况

由表2可知,在2005~2016年期间,对株洲市农业科学研究所项目支持最大的部门是国家财政部,十二年间项目支持达2240万元;其次是省农委、国家发改委和农业部,项目支持分别为1161万元、800万元和660万元。立项最多的部门是省农委,十二年间立项达26项,平均每年支持两项以上。项目申报成功率最高的部门是市农委和市财政局,均达到100%;其次是省财政厅、财政部、市科技局,均达到50%以上。因此,在项目运作思路上,要重点跟踪财政部、农业部、省农委等部门的项目,同时也要高度重视并积极争取科技部、省财政厅、省科技厅、以及本市相关部门的项目。

Table 1. List of project application classified by industry and project support
表 1. 按行业分类的项目申报与立项支持情况表

管理系统	申报项目数(个)	立项数(个)	申报成功率%	项目资金(万元)
农业系统	74	36	48.65%	1869
科技系统	65	18	27.69%	295
财政系统	26	19	73.08%	2445
发改系统	21	5	23.81%	870
人事系统	25	8	32.00%	23.5
合计	211	86		5502.5

Table 2. List of project application classified by department and project support
表 2. 按申报部门分类的项目申报与立项支持情况表

立项部门	项目资金(元)	申报项目数(个)	立项数(个)	申报成功率%
财政部	2240	12	8	66.67
省农业厅	1161	54	26	48.15
国家发改委	800	5	1	20.00
农业部	660	16	6	37.50
市科技局	170	17	9	52.94
省财政厅	158	10	7	70.00
科技部	65	9	2	22.22
省科技厅	60	39	7	17.95
市发改委	55	10	3	30.00
市农业局	48	4	4	100.00
市财政局	47	4	4	100.00
省人事厅	20.5	22	7	31.82
省发改委	15	6	1	16.67
市人事局	3	3	1	33.33
合计	5502.5	211	86	40.76

2.2.3. 按国家、省、市三级项目分类的项目支持情况

2005~2016年期间,株洲市农业科学研究所累计争取国家部委项目17个,申报成功率为40.48%;获项目资金3765万元,占项目总资金的68.42%。累计争取省厅级立项48个,申报成功率为36.64%;获项目资金1414.5万元,占项目总资金的25.71%。累计争取市级项目21个,申报成功率达55.26%,但资金量较小(详见表3)。说明地市级农业科研院所项目工作的重点在于争取国家部委和省级项目的支持。笔者认为,项目工作是一个系统工程,国家级项目虽资金量较大,但条件要求高,竞争激烈;市级项目虽资金量较小,但申报成功率较高;特别重要的是申报上级项目都需要下一级相关部门的筛选和推荐。因此,在项目运作思路,要坚持从大局着眼,小处着手;从提高“三农”服务能力着眼,提高科技创新和成果转化能力着手;从提高项目管理能力着眼,建立项目关系资源着手。

2.2.4. 按项目申报方式分类的项目支持情况

鉴于地市级农业科研院所科技人才和科技装备条件较弱，高科技含量的成果偏少等情况，对国家部委项目的申报，株洲市农业科学研究所努力实践了与大专院校、科研院所、龙头企业等联合申报或协作申报的方式，提高了项目竞争力和申报成功率。由表 4 可知，在国家部委立项的 17 个项目中，产学研合作申报立项的有 5 个，占国家部委立项数的 29%；争取项目资金达 2135 万元，占 2005~2016 年期间项目资金量的 38.8%。显而易见，产学研合作项目申报对地市级农业科研院所争取国家项目资金具有十分重要的意义。

2.3. 项目运行轨迹及周期律分析

2.3.1. 项目运行轨迹

2005~2016 年期间，株洲市农业科学研究所的项目申报工作力度一直保持在高位运行，平均每年申报量在 17 个以上，其中申报 20 个项目以上的有 5 年，申报 10 个项目以上的有 9 年。年均立项数达 7 个以上，其中立项最多的年份是 2011 年，其次是 2014 年和 2016 年。由图 2 可以看出，红色和蓝色两条曲线的趋势一致，说明项目申报力度越大，立项数就越多，充分体现了一分耕耘一分收获。

在获得的项目资金方面，年均达 458.54 万元，其中 500 万元以上的有 5 年。为了更加真实的反映项目支持对科研单位的支撑作用，图 1 中的项目资金曲线采用的是项目有效资金指标，即扣除了分配给项目合作申报单位的资金额。获得有效项目资金最多的是 2008 年，其次是 2015 年、2007 年、2014 年。

2.3.2. 项目运作周期律

由图 3 可以看出，2005~2016 年项目申报成功率曲线具有典型的波浪式发展特点，呈现明显的周期性，其中 2006~2007 年、2008~2011 年、2012~2016 年均均为升浪段，低位拐点年出现在 2006 年、2008 年和 2012 年。2006 年低点出现的原因，主要是 2005 年农业部“高产优质多抗早稻新品种株两优 02 技术集成与示范”项目实施工作量大，加之项目工作刚刚启动，人手不够，且缺乏项目管理经验。2008 年低点出现的原因，主要是国家发改委生物育种高技术产业化专项(2007 年立项)和世界银行农业科技创新基金项目(2008 年上半年立项)的实施工作量大，笔者作为项目办负责人，兼任了项目实施领导小组副组长和世行项目实施的总指挥，主要精力放在了项目实施的管理上，一定程度上影响了当年后续项目的申报质量。2012 年低点出现的原因，主要是项目团队核心成员被安排到中国农科院成果转化局挂职，项目申

Table 3. National, provincial and municipal levels of project declaration and project support

表 3. 国家、省、市三级项目申报与立项支持情况表

项目	项目资金(万元)	申报项目数(个)	立项数(个)	申报成功率	资金比例
国家部委	3765	42	17	40.48%	68.42%
省厅级	1414.5	131	48	36.64%	25.71%
市局级	323	38	21	55.26%	5.87%
合计	5502.5	211	86		

Table 4. List of project classified by application and project support

表 4. 按项目申报方式分类的立项支持情况表

申报方式	立项数(个)	项目资金(万元)	占国家部委立项数的比例%	占项目总资金量的比例%
合作申报	5	2135	0.29	38.80
独立申报	81	3367.5	0.71	61.20
合计	86	5502.5		

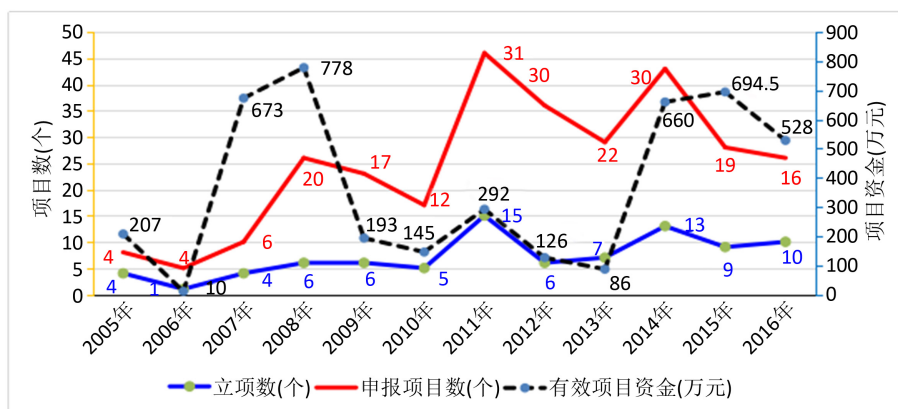


Figure 2. 2005~2016 Project reporting, project and project effective funds to run the track map
图 2. 2005~2016 年项目申报、立项及项目有效资金运行轨迹图

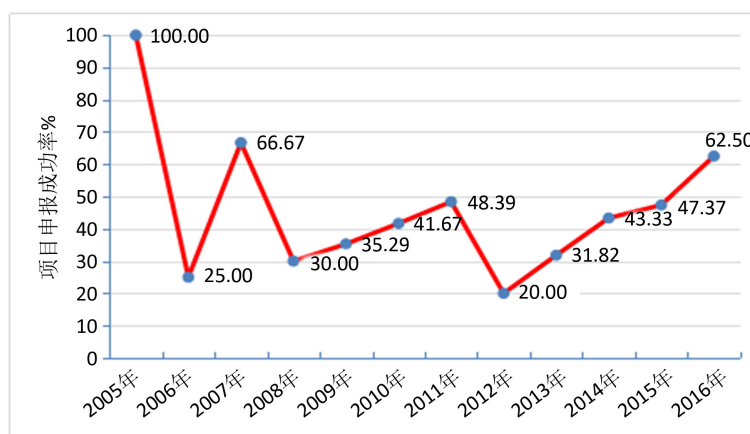


Figure 3. 2005~2016 Project success rate
图 3. 2005~2016 年项目申报成功率曲线图

报工作力量减弱，申报材料质量有所下降。由此可见，项目申报成功率曲线低点年份出现的主要原因是重点项目的实施任务大，从而削弱了项目申报的质量所致。也就是说，人力资源投入是项目申报工作成败的重要关键之一。株洲市农业科学研究所项目工作采取的是专人管理、集中申报、分课题实施的措施，但对于重要或大型项目则采用全所统一组织管理、项目办主要参与的方式，虽然提高了项目实施的质量，但也因此降低了项目申报质量。对于地市级农业科研院所来所，由于人才的紧缺，项目运作周期律是客观存在的，解决问题的主要方法在于加强项目人才的培养。

2.4. 项目设计及策划攻略

由于地市级农业科研院所的主要职能是进行适用技术研究，农作物新品种选育、引进及示范推广，以及“三农”技术服务，因此，项目包装策划的重点是科技研发与示范推广(成果转化)类项目。同时，通过创新能力类(基础条件、研发平台及人才)项目申报，提高地市级农业科研院所的科技创新条件和社会服务水平，也是十分必要的。由表 5 可以看出，2005~2016 年期间，株洲市农业科学研究所申报的各类项目中，科技研发类项目最多，达 92 个，占 43.6%；其次是示范推广类项目，占 29.38%；基础条件类、科技平台类和人才类项目共 57 项，占总量的 27.01%。从立项情况分析，科技研发类立项数达 35 个，占 40.7%；示范推广类立项次之，占 32.56%；创新能力类(基础条件、研发平台及人才)获批项目占立项总数的 26.74% (详见表 6)。笔者研究认为，在项目包装策划中，科技研发、示范推广(成果转化)和创新能力建设三类项

Table 5. 2005~2016 Declaration of project classification
表 5. 2005~2016 年申报项目分类情况表

项目类别	国家级	省级	市级	合计	项目权重%
科技研发	6	70	16	92	43.60
示范推广	17	31	14	62	29.38
基础条件	11	13	3	27	12.80
平台	6	17	2	25	11.85
人才	2	0	3	5	2.37
合计	42	131	38	211	

Table 6. List of approved projects in 2005~2016
表 6. 2005~2016 年获批项目分类情况表

项目类别	国家级	省级	市级	合计	项目权重%
科技研发	3	24	8	35	40.70
示范推广	7	13	8	28	32.56
基础条件	4	3	1	8	9.30
平台	3	8	2	13	15.12
人才	0	0	2	2	2.33
合计	17	48	21	86	

目适宜的比例应为 4:3:3，才能更好地支撑地市级农业科研院所可持续发展的需要。

2.5. 项目工作感悟及经验教训

2.5.1. 思路决定出路

株洲市农业科学研究所的项目工作实践经验表明，要实现项目工作的可持续发展，必须解决好五个关键问题：一是要提高对项目工作的认识，解决“要不要做”的问题，领导重视是首要关键；二是要有项目管理机构和人才，解决“谁来做”的问题，否则项目工作难有大的作为；三是要加强科研工作，争取多出成果，不断挖掘和拓展项目题材，包装策划好项目，建立项目库，解决“报什么”的问题，否则难以实现可持续发展；四是要建立项目信息渠道，融洽与各级项目管理部门的关系，解决“怎么报”的问题，以不断提高项目申报的成功率；五是要高度重视项目实施管理，解决“项目验收”的问题，有利于争取更大的项目支持。

2.5.2. 细节决定成败

做好项目工作，需要耐心细致的工作作风，需要较高的专业技术水平、写作能力和较宽的知识面，需要较强的关系处理能力。特别是提高项目申报质量需要反复提炼项目材料，既费时费力，又枯燥无味，默默无闻，需要有强烈的事业心和责任感才能做好这一工作。如 2007 年申报成功的国家发改委生物育种高技术产业化专项，历时一年半，请省内外专家咨询达 20 多人次，申报材料修改达 48 稿，成为湖南省发改委后续项目申报的范本。项目验收工作同等重要，如在利用世界银行贷款农业科技创新基金项目的验收中，验收报告的编制历时 3 个月，验收材料达 6 册，附件材料详实，图文并茂，受到验收组和世行官员的一致好评。

2.5.3. 机制决定活力

虽然项目包装质量、项目成果的科技含量、项目要求及条件等因素都会不同程度的影响项目申报成功率,但就地市级农业科研院所的项目工作而言,人力资源的投入仍是第一位的影响要素。因此,加强项目人才的培养是做好项目工作的关键之一。另一方面,从事项目工作是一个苦差事,没有大量辛勤的付出是难有成就的,正因为如此,建立项目激励机制显得十分必要。株洲市农业科学研究所采取的是以精神奖励为主,尽管在2008年修订了科研管理办法,制定了项目工作奖励措施,但因种种原因未能实施,且至今没有出台有效的项目激励机制。从长远来看,这不利于项目人才的培养和稳定,不利于项目工作的更大发展。

3. 项目建设成效及创新能力分析

3.1. 大幅提升了科研与成果转化基础条件

一是大幅提升了科技装备条件。先后建成科研育种基地171亩,南繁基地60亩,稻瘟病抗鉴定基地30亩,网室800平方米,低温处理池100平方米;玻璃温室600平方米,智能温室760平方米,国产温室8000平方米,钢架塑料大棚6000平方米;组培室360平方米,实验室500平方米;购置科研仪器设备268台(套)。在建项目有:投资130万元新建智能温室3328平方米,投资30万元维修改造温室2800平方米(增加智能控制系统),投资7万元更新改造低温冷水池100平方米,投资102.32万元采购科研仪器设备32台(套),投资98.48万元采购农机设备31台(套)。

二是大幅提升了成果转化条件。先后建成两系水稻不育系繁殖基地800亩,杂交水稻制种基地4000亩,优质稻生产基地5000亩;种子检验室300平方米,低温种子仓库270平方米,常温种子仓库1100平方米,种子晒坪1000平方米;农民技术培训中心300平方米。在建项目有:投资16.07万元更新低温冷库制冷设备,将库温由原来的15℃~17℃降低到6℃~10℃;投资10.42万元采购种子加工设备4台(套)。

3.2. 丰富和发展了优势学科、夯实了科技平台、拓展了合作创新

科研环境和条件的大幅改善,极大地激发了科技人员的创新创业热情。先后引进博士和研究生10多人,新增了生物技术研究室、植保土肥研究室、果茶研究室和农产品加工研究室,启动了野生稻资源开发、重金属治理、纳米技术应用、葡萄深加工、香水百合育种及种球国产化等学科研究。以项目为载体,建立了国家农作物新品种区域试验站、国家农业科学试验站、国家现代农业水稻产业技术体系株洲综合试验站、国家水稻原原种扩繁基地、多用途名贵花卉湖南省工程实验室、湖南省现代农业产业技术体系水稻湘中区域试验站、中南葡萄研究示范中心、院地合作(中国农科院与株洲市人民政府的农业科技战略合作)等科技创新与发展平台。与湖南工业大学合作成立了“名贵花卉分子育种与种质创新研究所”,与湖南农业大学合作开展了茶陵野生稻分子生物育种,与中国水稻研究所、中国农科院作物科学研究所、中国农科院蔬菜花卉科学研究所、江西农业大学等科研院所(校)开展了合作创新。同时,与亚华种业科学研究院、海南海陵农业科技发展有限公司等多个单位合作开展了成果转化。一个基层农业科研单位,通过有效的整合社会资源,弥补了自身发展的短板,自主创新与合作创新能力得到快速提升,使科研与项目工作步入了良性发展的快车道。

3.3. 创新能力大幅提升,实现了多出成果、出好成果的目标

自2005年实施项目带动工作以来的12年间,选育农作物新品种42个,是项目工作之前27年(1978~2004年)选育品种总和的1.4倍。其中:国家级审定品种增加了4倍,省级审定品种增加了3倍(详见图4)。获发明专利3项,填补了专利空白。获科技成果奖16项,其中:省科技进步奖一等奖1项,中华农业科技奖二等奖1项,在湖南地市级农业科研院所中尚属首次。与项目工作前12年相比(1993~2004

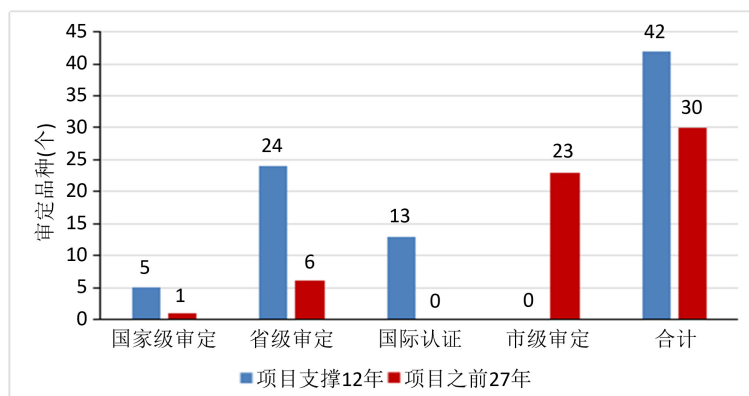


Figure 4. Comparison of crop varieties before and after project operation in 1978~2016

图 4. 1978~2016 年期间项目运作前后农作物审定品种对比图

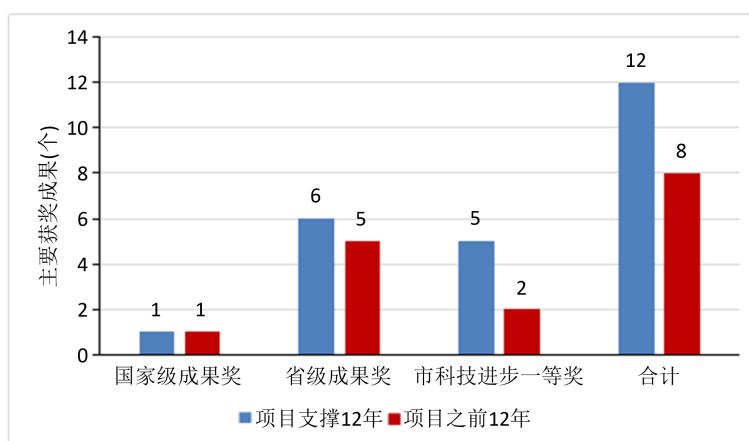


Figure 5. Comparison of the main winning results before and after project operation in 1993~2016

图 5. 1993~2016 年期间项目运作前后主要获奖成果对比图

年), 省级成果增加了 20%, 市科技进步一等奖增加了 150% (详见图 5)。发表论文 130 余篇, 其中: SCI 期刊论文 7 篇。科研成果的不断涌现和科技含量的提高, 既是项目申报工作新的动力之源, 也是“三农”服务的重要抓手。据统计, 十二年来, 株洲市农业科学研究所项目为载体, 累计组织举办各类农民技术培训班 100 多期, 培训职业农民近万人, 示范推广水稻、蔬菜新品种、新技术 25 个, 累计推广面积达 9000 多万亩, 创社会经济效益 30 亿元左右, 为株洲及湖南等地的农业产业升级和农民增收做出了重要贡献。

4. 做好项目工作的对策与建议

4.1. 精准把握项目运作思路 and 重点

4.1.1. 精准把握项目申报决策与质量

项目竞争无异于没有硝烟的战场, 必须事先做好项目包装策划、建立好项目库, 提高项目快速反应能力。同时, 要及时收集和分析项目信息, 正确判断申报的可行性和成功率, 对条件缺乏且没有补偿要素的项目不必申报, 以免造成不必要的人力、物力和财力的损失。另一方面, 对申报的项目材料一定要做到精益求精, 努力提高申报质量。

4.1.2. 精准把握项目运作的主要思路

一是不能盲目求大，很多地市级农业科研院所对几万元的小项目不感兴趣，而大项目又缺条件，高不从低不就，导致难以获得项目支持；二是要根据地市级农业科研院所的资源禀赋，紧扣科研与成果特色来策划和申报项目；三是对国家或省级层面的大型项目，建议采取产学研合作申报方式，以提高项目竞争力和申报成功率。

4.1.3. 精准把握项目运作的重点方向

主要是紧紧抓住财政系统和农业系统对地市级农业科研院所的项目支持，其中：重点跟踪财政部、农业部、省农委、以及科技部等部门的项目。同时，要高度重视并积极争取省财政厅、省科技厅、以及本市相关部门的项目，争取多渠道项目支持。

4.1.4. 精准把握项目策划的重点内容

在突出科技研发项目的同时，高度重视示范推广和创新能力类项目，根据株洲市农业科学研究所的项目实践情况，科研、示范推广(成果转化)、及创新能力建设项目的储备与申报比例以 4:3:3 为宜，这样可能更有利于支撑地市级农业科研院所的可持续发展。

4.2. 提高项目运行效率的对策建议

4.2.1. 成立项目申报与管理机构

2004 年，株洲市农业科学研究所为强化项目工作，成立了项目工作办公室，明确一名所领导主管项目。十二年来，项目工作人员稳定在 2~4 人。项目办主要职能：一是项目信息收集、分析和整理，提出可行性方案供领导决策；二是结合单位项目申报资源情况，进行项目包装和策划；三是积极主动对接项目申报管理部门，及时办理项目申报手续，跟踪项目申报进展；四是协助做好项目实施、检查汇报和项目验收工作。

4.2.2. 一把手要高度重视项目工作

株洲市农业科学研究所将项目工作提高到“立所方针”和推进科技创新的重要位置，确保人、财、物向项目工作倾斜。一把手亲自抓，不仅仅是停留在决策上，更重要的是亲自参与和组织重大项目的申报与实施管理工作。

4.2.3. 建立协同作战机制，形成项目工作合力

由项目办提出项目主题和目标，一般项目由相关研究室拿出申报材料初稿，由项目办负责修改把关；重要项目由学术委员会或项目办讨论提出可研提纲，请相关农业咨询公司编制可行性研究报告，财务科负责投资审核，由单位核心专家或聘请资深专家负责修改把关，项目办负责整理附件、校稿、装订及上报，办公室负责项目考察、检查、验收的后勤保障工作。通过多部门协同作战，形成强大的项目工作合力。

4.2.4. 产学研合作拓展项目，多渠道建立项目资源

一是整合项目资源开展项目申报，如 2007 年国家发改委的生物育种高技术产业化专项，株洲市农业科学研究所积极主动与亚华种业科学研究院合作申报，在全国水稻类项目评审中获综合排名第一的好成绩。二是创造项目资源或题材开展项目申报，如 2008 年与湖南农业大学合作启动了茶陵野生稻的分子生物育种工作，并于 2012 年获农业部“948”项目支持。目前，该研究已选育出抗稻瘟病、抗寒、抗倒伏的优良株系 20 多个，部分材料具有低隔吸收积累的特征，为后期生物技术育种项目申报创造了重要的项目题材。

4.2.5. 实行项目储备制度，建立快速反应机制

在项目申报工作中，有些项目是提前 1~2 个月发布指南的，而有些专项则信息滞后，往往没有充足的时间去准备申报材料。为此，从 2007 年开始，株洲市农业科学研究所实行了项目储备制度，根据本单位的主要研究方向和科研成果情况，提前策划和包装项目，建立项目库，实现了项目申报的快速反应。由图 2 可知，从 2008 年开始，株洲市农业科学研究所每年的项目申报量都在 12 个以上。

4.2.6. 成立项目实施领导小组，强化项目实施管理

实践表明，加强项目实施管理非常重要，不少单位重申报轻实施，既达不到项目提升能力、服务“三农”的作用，更让自己的项目之路越走越窄。株洲市农业科学研究所对重点项目采取了成立专项实施领导小组的措施，集中人才物力，加强组织领导，从而确保了项目实施质量。如农业部“948”项目、国家发改委生物育种高技术产业化专项、利用世界银行贷款农业科技创新基金项目等，由于加强了项目实施的组织领导，项目实施工作得到了国家发改委、农业部、财政部、及省厅领导和世界银行官员的高度评价，其中：农业部“948”项目在项目验收时被评为全国优秀项目。

5. 结语

株洲市农业科学研究所作为地市级农业科研院所的典型代表，在各级项目的支撑下，走出了一条前景光明的创新发展之路。通过按项目行业分类、申报部门分类、国家省市三级项目分类、申报方式分类的项目支持情况的统计分析，探讨了地市级农业科研院所项目运作思路及着力点；通过对项目运行轨迹的研究，阐述了项目申报力度与立项数的关系；通过对项目申报成功率曲线的分析，剖析了项目运行周期律的客观性，以及人力资源投入和加强项目人才培养的重要性；通过对包装策划项目内容的结构与特征分析，提出了科技研发、示范推广(成果转化)和创新能力建设三类项目的“433”操作准则。通过对项目工作前后农作物新品种审定、获奖成果、专利、创新平台和优势学科建设的对比分析，说明了项目带动对提高地市级农业科研院所创新能力的重要支撑作用。随着农业科技体制改革的不断深化，特别是科技研发经费下拨和项目立项方式的改革，打破了科研工作的“大锅饭”，找“米”下“锅”成为新常态。为此，地市级农业科研院所强化项目工作势在必行。实现项目工作可持续发展的重要关键，一是精准把握项目运作思路和重点，提高项目申报质量和成功率；二是加强项目工作的组织领导，有效整合资源，提高项目运行效率。

致 谢

项目工作成就的取得，是广大项目工作者无私奉献与各级领导、专家大力支持的结果。笔者作为株洲市农业科学研究所的项目负责人，此时此刻，要特别感谢袁隆平院士对株洲农业项目工作给予的关心与支持。在一批重大项目申报中，亚华种业科学研究院院长杨远柱研究员、湖南农业大学陈立云教授、湖南农业大学洪亚辉教授等专家，给予了我们细心的指导和真诚的帮助。历任核心团队成员：程建强(高级经济师，原所长、所党委书记，现株洲市政协工作)、漆本蛟(现任所长、所党委书记)、凌文彬(研究员，副所长)、祝慧(第二任项目办主任，现湖南省农委工作)、刘武(农艺师，第三任项目办主任，现农业部种植业司工作)、杨永红(高级农艺师，第四任项目办主任)、石天宝(研究员，水稻研究室主任)、宋志伟(高级农艺师，蔬菜研究室主任)、郑思乡(研究员，园艺研究室主任)、谢中良(高级农艺师，良种繁育中心主任)、李建湘(会计师，财务科长)等，为争资立项发挥了重要作用。在项目实施工作中，全所干部职工积极参与，密切配合，确保了项目工作的圆满完成，在此一并表示衷心地感谢！

参考文献 (References)

- [1] 佟屏亚. 基层农科所体制改革调查报告[J]. 农业科技管理, 2006, 25(4): 1-3.

-
- [2] 蔚承强, 孔怡, 张昕颖. 地市级农科院所存在问题与对策[J]. 农业科技管理, 2009, 28(1): 32-35.
- [3] 方新, 钟慧莉, 张丽玲, 底翠. 科研运行机制研究[J]. 科学学研究, 2001, 19(1): 28-34.
- [4] 危朝安. 在全国农业科技创新工作会议上的总结讲话[R]. 北京: 全国农业科技创新工作会, 2006.
- [5] 孙春峰, 徐秋良, 张丽玲, 底翠. 地市级农科院体制改革的思考[J]. 河北农业科学, 2008, 12(8): 162-163.

期刊投稿者将享受如下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: hjas@hanspub.org