

重大科技项目管理模式研究 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/223/2021\\_2022\\_\\_E9\\_87\\_8D\\_E5\\_A4\\_A7\\_E7\\_A7\\_91\\_E6\\_c41\\_223114.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/223/2021_2022__E9_87_8D_E5_A4_A7_E7_A7_91_E6_c41_223114.htm) 根据现代项目管理理论，重大科技项目实施要经历项目可行性论证、规划计划、

实施与控制、收尾和验收等几个阶段，所涉及管理技术包括项目范围管理、进度管理、资金管理、质量管理、风险管理、项目队伍管理、设备采购管理、沟通管理和项目整体管理等。虽然国家提倡采用现代项目管理的技术和方法来管理重大科技项目，但是由于国内现代项目管理理论研究起步较晚，项目管理知识的普及程度也较低，仍然存在着诸多问题。

一、重大科技项目实施过程中存在的主要问题分析 1.重大科技项目建设目标不集中，建设子项目布局分散，使得项目资金投入不集中，造成项目建设的资源浪费较大，资源配置方式落后，配置效率比较低。因此，从目标上看，项目的目标过于分散，布局不甚合理，甚至还不能突出关键目标，从而造成项目投资铺设面较大，项目投资不集中，在资源总量一定的条件下，随着项目的细化，每个项目的研究方向平均投资强度或者获得国家资金的支持力度，有可能下降。影响了项目投资的资源配置，也影响了项目的投资效益，虽然国家增加了项目投资，但也是无济于事，等于车水杯薪。尽管项目建设已经对相关计划目标进行了凝练与集中，也普遍增加了投入强度，但是还有必要进一步收敛目标，集中几个更加具体的研究方向重点突破，这样才能充分发挥国家集中财力的作用，也能向社会传递出更加明确的信息，以调动更加广泛的社会资源，实现国家对项目要求的建设目标。 2.重大科

技项目过程管理模式比较落后，没有真正从现代项目管理的规律出发，过程管理模式缺乏创新性，未能建立项目的监督和监理机制，项目建设效益受到影响。项目实施过程管理的有效性直接关系到项目实施成功的关键，也关系到国家的综合实力的发挥。尽管有的项目在实施过程中实行了类似节点控制，但是由于节点设计和控制，已经成为决定和影响项目申请能否过关和能否批准的一个重要因素，它的意义已经与原来的一般过程控制出现了很大偏离。因此。节点的时间间隔不应该脱离项目本身的发展规律。如何加强项目实施的过程管理，建立有效的过程管理模式、过程监督机制和运作机制是我们面临的重要问题。

### 3.重大科技项目实施过程中的管理

专家与技术专家（学科带头人）整合不够，造成双方的信息不对称性，重大科技项目的信息时效性较差，造成重大科技项目的应变反应机制不及时，实则管理和技术两张皮。如何把项目管理专家的综合管理优势与项目的技术领袖（项目负责人）的技术专长有机地结合起来，发挥互补型的倍增效应，将是未来项目实施高效组织实施的重要因素。项目的实施，不仅仅是单纯的技术开发，还包括项目的组织。谁来组织实施，如何组织实施，相应的责、权、利如何界定等，都会影响着项目实施的管理效率。在项目的具体组织实施过程中，合理配置人力资源，充分发挥技术人才与管理人才的积极性。是保证学科建设成功实施的决定性因素之一。对于重大科技项目的宏观管理而言，缺乏项目宏观管理人员，致使项目由多个部门、多头管理。对于项目的微观管理而言，不善管理的项目负责人被推到了技术管理和项目组织实施的前台。因为，如果单纯的项目负责人作为项目组织者，无法调

动更多项目实施的资源；如果由不懂技术的管理专家来组织实施项目的实施，又会造成学科技术信息的不对称性，管理专家又处于明显的不利位置。因此，如何将项目实施的管理专家和技术专家（项目负责人）整合在一起，建立切实可行的管理模式和运作机制，提高信息的对称性和时效性也是需重点研究的问题。

4.国拨经费的到位时间比较迟，重大科技项目配套资金的不落实，重大科技项目资金管理模式不合理，资金投入管理机制未能建立，影响项目实施的进度和质量，削弱了重大科技项目负责人的积极性，从而影响了项目的实施。由于重大科技项目实施的资金投入流程牵涉到多个单位，能够保证重大科技项目实施的经费及时有效到位的运作机制和管理模式还没有真正建立起来，致使项目经费的投入与原计划规定的时间相比滞后，在定程度上影响了项目的正常进度，影响了项目的效益和建设质量。建立何种资金管理模式，采用何种制度安排，建立何种投入机制，保证项目资金与社会资源的有效融合，发挥放大效应，也是科研管理者非常关心的问题。

5.缺乏风险意识，重大科技项目在论证和计划时，没有切实可行的风险应对计划，对重大科技项目实施中造成的风险听之任之。重大科技项目的实施没有充分体现出项目的风险意识，也没有项目的风险管理计划，更没有用于项目的识别和分析的技术与方法。这样往往对项目实施中的不确定性因素估计不足，容易造成项目实施的目标受到影响，甚至中途夭折。

## 二、重大科技项目实施过程管理模式与对策

1.重大科技项目是个系统工程，其过程包括项目可行性论证、规划与计划、实施与控制、验收与交接等几个过程。针对在项目可行性论证中，项目规划目标过于分散而造成

的诸多问题，作者认为在项目可行性论证阶段过程中，科研管理部门要制定和规划出切实可行的项目实施方案，应坚持以下原则。

**整体一致性原则。**每个重大科技项目在制定项目目标时，要注重重大科技项目实施的总体目标、内容和要求，使得总体目标与国家经济建设、科学技术发展，以及相关行业的项目实施目标相一致。

**先进可行原则。**规划的项目目标既要在技术上具有先进性，又要注意在项目实施过程中具有可行性。

**数量适中性原则。**项目实施的目标数量要以恰好能反映出能够解决项目的研究问题的需要为最宜，并能更好地发挥项目的建设效益。

**突出关键性原则。**重大科技项目的目标应该有主次之分，按照项目的重要程度进行实施，突出关键性目标，以便使得实施者抓住重点。

**动态协调性原则。**重大科技项目实施的目标应实施动态协调平衡，项目经过一段时期，对于不符合项目实施的目标，要及时进行调整，提高项目的竞争性、可行性和先进性。对于重大科技项目的目标规划问题，应该从项目建议书的技术先进性、可行性以及经济性上粗线条地进行论证。应该邀请不同研究领域、国内外本行业知名的专家，实施背靠背论证，项目目标的论证既要符合国家项目实施的大政方针，又要突出重大科技项目的关键研究领域。最后制定出切实可行的项目实施目标规划方案。

在项目实施过程中，为集中项目实施目标，加大项目实施的投入强度，应该根据总体目标和总体布局，建立快速及时的目标收敛机制和运作机制，及时调整项目实施的设置和资源分配。项目的实施过程是检验项目论证与规划目标能否实现的过程，也是检验项目能否上水平、出效益的过程。所以，项目每完成某一阶段，就应该对项目进行阶段性评估，

实施优胜劣汰。同时，要建立项目应急系统，及时追踪国内外相关项目技术领域最新动态，检验目前项目目标实施的必要性与可行性，对于实施目标不符合项目发展要求的，要及时进行论证，作出合理的计划变更和调整，最终达到项目实施资源的最优配置，并取得最佳的建设效益。在组织结构方面，应该建立重大科技项目管理委员会，下设项目管理协调办公室，主任由主管科技项目领导担任，日常工作由常务副主任负责，明确职责和权利；定期召开项目实施与管理协调会，克服管理人员与技术人员两张皮的弊端。同时，要配备德才兼备的，既懂项目实施，又懂项目管理的专职人员，只有这样，项目实施才能实现归口管理，统一调动项目实施的资源；项目实施才能得到组织保障，及时了解和掌握项目实施动态，开辟信息渠道，缩短信息传播幅度。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)