

# 加强国防科技工业创新中心管理工作思考

陈思思 张翔 徐明钊

(北京宇航系统工程研究所 北京 100076)

**【摘要】**国防科技工业创新中心是国家打造国防科技创新高地和高端创新人才高地的重要平台,本文通过对创新中心运行管理的研究,以及对国家相关部门评估要求的综合分析,查找当前创新中心管理面临的主要问题,研究并提出改进措施,以期进一步完善运行管理模式,为加强创新中心建设提供新思路。

**【关键词】**创新中心;运行;管理

**DOI:** 10.18686/jyyxx.v4i1.70614

创新是科技发展的第一动力,为切实加强国防科技创新体系,增强自主创新能力,国家相关部门陆续设立打造了一批国家级创新基地,即国防科技工业创新中心,并高度重视创新平台的建设与运行管理,研究制定了相关管理规定及方针政策,持续从顶层规范优化运行管理制度,在创新机制、创新投入、创新贡献等多方面提出了效果评价标准,为依托单位建设创新中心,切实履行研究职能提供了基本遵循与引导。同时,国内大量创新中心的依托单位在上级部门的指导下,从组织机构到管理模式上不断深入探索研究,持续优化提升国家级创新平台管理水平,并在此基础上努力获取重大科技成果,实现行业领域协同创新发展。由于创新中心与国内大多数科技创新平台或各类重点实验室定位不同,在当前管理上还是面临一些新的难题有待破解,因此开展相关问题的研究,探讨提升其运行管理方式水平具有十分重要的意义。

## 1 组织机构模式

创新中心实行理事会制,理事会由主依托单位、依托单位、成员单位,以及上级机关、用户部门等组成,负责审定中心发展规划、理事会章程和相关制度等;创新中心主任全面负责和领导中心的整体发展和运作,负责中心的科研项目研究、学术交流、发展规划制定、日常运行管理等工作;专家委员会是中心的技术审议把关机构,负责审议中心的发展规划、重要咨询报告、重大技术方案、学术交流计划等;研究部是创新中心科研任务主体,负责按照创新中心批复的研究方向,开展具体科技创新工作。

## 2 创新中心运行评估要点初步分析

为切实加强创新中心科技创新和运行管理,国家相关部门将采取定期评估的方式对批复的创新中心进行考核,根据评估考核结果对创新中心给予项目支持或提出整改要求。结合创新中心定位以及国家重点实验室等评估要求,创新中心考核评估的要点主要包含运行机制、创新投入、创新贡献等三个方面。

### 2.1 运行机制

评估创新中心是否围绕规划制定开展全行业调研,系统总结了行业领域发展现状,全面梳理了存在问题及差距;是否将规划及时发布各成员单位,全面指导了行业领域发展方向和中心重点工作,起到了显著引领辐射带动作用,推动了全行业技术进步和创新生态环境建设;是否制定了规章制度,在研究开发、应用示范、推广转化、咨询服务、开放共享等方面提出了创新机制和具体措施,有效

发挥了依托单位和成员单位的积极性;职能机构设置是否合理,是否能够切实履行研究开发、应用示范、推广转化、咨询服务、人才培养等职能;是否有充足的专职人员负责中心工作,职责分工明确,考核制度落实。

### 2.2 创新投入

创新中心技术带头人是否属于本领域院士、国家级专家,且在创新中心发展中发挥了主导作用;人员规模、年龄结构、研究专业是否满足中心发展需求;各研究方向技术带头人是否发挥了主导作用;是否承担了国家重大科研任务、国防科研项目、民口科研项目以及其他科研项目;设备设施和基础软件水平是否达到国内先进水平,满足创新活动需求;依托单位是否提供了相对集中、独立的科研办公场所,后勤保障是否完全满足创新中心运行需要;是否设立了中心发展基金并制定了相应管理办法,基金指南是否有力支持了创新中心开展相关技术研发、技术趋势发展预判等项目研究。

### 2.3 创新贡献

是否开展了具有战略性、全局性的创新研究工作;是否开展了系统性、原创性战略研究、安全系统设计、前沿技术和基础理论研究,并取得了重大研究成果;是否获得国家级或省部级一以上科技奖励;每年承担所属领域重大系统顶层规划与设计类科研任务,研究成果是否得到了有效应用转化;在前沿性、颠覆性技术研究,行业领域创新发展方面是否做出了不可替代的创新贡献,推动了领域创新发展,牵引装备研制能力提升。

## 3 当前运行基本特点及问题

创新中心陆续设立以来,在国家相关部门的大力支持和指导帮助下,通过各依托单位的不断探索研究,其运行管理已经有了基本的特点,在科研项目管理上通过定期召开理事会和专家委员会会议,审定中心研究的具体内容和工作计划;在人才引进方面基本实行了开放、流动的人才管理机制,根据创新中心科研任务实际需要采取固定+流动、专职兼职并存的管理模式;在经费管理方面采取上级拨款+依托单位共筹的方式,从而满足中心科研项目及运行管理需要;在学术交流方面一般按年度举办符合中心定位及研究方向的各类高水平学术会议、高级别论坛等活动,并邀请行业领域内国内外知名专家学者进行讲学,提升中心影响力;在成果转化方面一般制定相应的转化奖励办法,针对对外转移、转化产生的净收益按办法具体落实奖励。通过上述创新中心运行管理的方式方法,多年来各创新中心在相应的研究领域内均取得了丰硕的研究成果,

也推动了国防领域科技水平创新发展。但对标国家级创新平台要求,对标国内各类科技创新平台、重点实验室等考核评估要求,部分创新中心在运行管理上仍然存在一些问题及短板。

### 3.1 国家长效稳定的投资支持尚未形成

创新中心日常经费主要包括科研项目经费及运行管理费,科研项目经费主要由依托单位通过申报国防科工局等上级项目的方式获取国拨资金,运行管理费基本由依托单位自筹解决。相比国防重点实验室,当前阶段创新中心运行管理尚未获得国家有关部门的持续稳定支持,一定程度上影响了创新中心的创新活力与运行效率。

### 3.2 创新中心独立运行相对困难

按照国家相关部门管理办法的要求,创新中心应当独立或相对独立地开展相关工作,不仅需要配置专门的办公、研发、试验场所及设施,还需配备熟悉领域技术发展的专职人员,且财务上要独立核算。从上级的要求可以看出,国家对于创新中心的定位是为国家服务、且向社会开放的创新平台,绝非依托单位内部的一个组织机构,但创新中心的良好运行又离不开依托单位资源保障独立支撑运行,人员、设备设施等方面均严重依赖依托单位。

### 3.3 创新中心运行管理中信息化手段应用不足

参考国防重点实验室评估要求,创新中心论文、专利、学术交流、科技奖励等基础信息,以及科研项目全面管理等均为上级考核评估时的重点要素。大部分创新中心运行管理手段较为传统,缺乏高效便捷的信息化平台。同时,创新中心涉及的多数信息留存于依托单位多个部门、多个业务主管手中,虽然有些业务信息已经实现了信息化管理,但各单位内部模块之间兼容较差,在收集整理创新中心相关信息时常是多方求助、疲于汇总,不仅效率低下,且数据准确性、完整性难以保证。

## 4 加强创新中心管理的措施建议

加强创新中心运行管理,需要针对其定位与特点在几个方面坚持做好相关工作,一是要坚持以国为重,国防科技工业创新中心必须坚持将国家利益摆在首要位置,以科技强国为己任,把满足国家战略需求作为创新中心最高目标,引领国家科技创新发展,提升综合国力和国际影响力;二是要坚持系统工程,应用系统工程理论、思想和方法,解决创新中心运行建设中面临的组织、机制、技术等方面的困难和问题;三是坚持技术驱动,充分发挥依托单位和成员单位的技术优势,聚焦于核心技术培育和技术原始创新,以技术为内核、以技术为引擎、以技术为手段,将技术创新作为推动发展的原动力;四是要坚持人才战略,将人才作为创新中心发展的根本依靠,加强创新中心团队建设,注重青年人才培养,优化人才成长环境,打造高水平专家队伍,以高素质、高水平、高效能的创新团队引领未

来发展;五是坚持协同创新,将大力协同、求同存异、开放共享作为创新发展的重要手段,加强中心内各单位之间的交流合作,充分发挥各自技术优势,推动资源高效共享,实现科技创新强强联合。

针对当前部分创新中心运行管理面临的一些难题和短板,也需要采取必要措施手段予以改进,进一步提升其创新能力水平。

### 4.1 建立经费多方筹措的新机制

一是利用国家级创新平台的先天优势,在国家重大项目立项论证中争取优势及更多经费支持;二是拓展业务领域,在例如情报分析、政策研究等领域取得更多成果,支撑国家相关部门重大决策,并以此争取稳定支持;三是通过加强产学研合作,形成国家财政、自筹经费、社会投资多元化投入的格局。

### 4.2 突出创新中心相对独立的特点

一是在财务预算上实现独立,依托单位在财务上单列创新中心运行与项目经费,专用于中心学术交流、人才培养、成果展示及基金项目研究;二是部分核心研究方向上实现独立,依托单位根据创新中心定位对组织机构进行适当调整,将创新中心核心研究方向涉及的人员、设备设施进行整合,通过明确固定人员、明确关键设备设施等方式,体现创新中心的独立性;三是采取开放、流动的人才管理机制,根据研究项目需要灵活采用人才引进模式,即兼顾依托单位人员及业务需要,又可在必要时保障创新中心资源需求。

### 4.3 加强信息化基础建设

逐步建立完善创新中心数据管理平台,第一步可先将创新中心评估关键要素进行信息化整合,包括专利、获奖、论文等成果信息数据,为日常管理提供基础平台;第二步横向探索与其他业务领域模块之间的数据交互,特别是与科研项目、财务数据的兼容交互,为创新中心管理人员及时了解掌握中心数据情况提供支撑;第三步依托创新中心数据管理平台,结合国家相关部门的评估要求,建立科学的评价体系,通过对平台数据的整合分析,以立体化、形象化的方式及时准确反映创新中心阶段性建设成效,反馈当前存在的问题,为及时优化改进创新中心运行管理提供重要依据与参考。

## 5 结语

国防科技工业创新中心在加快建设中国特色先进国防科技工业体系中发挥着重要作用,只有坚持自主创新,不断优化完善运行管理机制体制,切实把每一项任务落实落细,把每一项战略举措落地生根,才能真正打造国家级创新高地、人才高地、技术高地。

**作者简介:** 陈思思(1984.4—),男,上海人,工程师,研究方向:项目管理。

## 【参考文献】

- [1] 刘嘉,牛立全,李析,等.重点实验室运行评估指标体系研究[J].石油科技论坛,2017,(4):21-25.
- [2] 陈波宇,王晓琛.重点实验室管理的新理念和新机制研究[J].中国卫生产业,2018(16):90-91.
- [3] 刘青.关于建设国家科技创新平台的思考[J].中小企业管理与科技,2021(5):114-115.