

· 管理纵横 ·

国家自然科学基金委员会政务管理流程 优化再造工作的若干思考

郝红全* 任之光 倪善强 古振远

(国家自然科学基金委员会办公室,北京 100085)

[摘要] 政务管理是科学基金管理的重要组成部分。政务管理流程优化再造是实现科学基金精准管理的重要途径。本文立足国家自然科学基金政务管理现状和面临的问题,提出了政务管理工作流程优化再造的思路,并对若干流程的优化再造提出了具体建议。

[关键词] 国家自然科学基金;政务管理;流程优化再造

业务流程再造(Business Process Re-Engineering, BPR)最早由 Michael Hammer 于 1990 年提出^[1]。1993 年,Michael Hammer 与 James Champy 对业务流程再造做了详细定义,指出业务流程再造是从本质上对企业的业务流程进行重新思考,并彻底重新设计业务流程,从而达到各种绩效指标的大幅提升^[2]。政务管理,指政府的事务性管理,泛指行政事务管理。将 BPR 的理念应用于行政事务管理领域,可提高政府的行政管理效能。党的十八大以来,以国务院办公厅为代表的政府系统积极开展政务管理流程优化再造工作,政务运转质量和效率大幅提升。

国家自然科学基金(以下简称科学基金)是 2014 年中央财政科技计划(专项、基金)管理改革后确立的五大资助板块之一,是中央财政资助基础研究的重要渠道。2017 年,国家自然科学基金委员会(以下简称基金委)一般公共预算达 286.75 亿元,项目申请量超 20 万项。在行政资源基本保持稳定的前提下,通过管理流程优化再造提高行政管理效能和服务质量是基金委行政管理改革的重要方向。

1 现状

1.1 总体情况

自 1986 年成立以来,基金委在发展过程中不断

探索具有中国特色的科学基金制度,改革和完善行政体系,已形成较为完善的符合我国国情的科学基金行政体系,较好地适应了国家需求,为科学基金的高效管理发挥了重要作用^[3]。基金委具有完备的规章制度体系,重要管理流程基本实现有章可循。科学基金评审工作的专业化水平不断提高^[4]。信息系统不断完善,在科学基金管理、办公自动化等方面取得了显著成效,为资助业务和资金管理起到了较好的支撑作用^[5]。当前的自动化办公系统已在机构、财务、资产等方面在基金委内部建立了畅通的信息流转和共享机制。

1.2 流程优化再造面临的障碍

政务流程优化再造涉及科学基金工作的各个方面,本文重点针对信息资源配置、信息系统建设、政务流程电子化等方面进行探讨。

政务信息运转的方式和效率一定程度上决定了行政机构的效能。在基金委目前的行政架构下,政务信息传递通道与部门设置、领导分工高度重合,总体呈现为由若干信息孤岛构成的金字塔式信息传递结构(见图 1),不利于部门之间的信息共享和工作协同。政务管理流程优化再造工作,将引导政务信息资源重新分配和共享。相关工作将面临信息资源重配、信息共享等级评判、保密等一系列问题。

基金委目前的行政运转体系是现有行政架构下对行政资源比较优化的配置。随着项目申请量和在

研项目数的急剧攀升,编制不足的问题愈发严重。流程优化再造很多情况下并不是流程的简单优化,而是需要对流程进行大的调整或根本性重建。政务管理流程的较大变动往往需要人员编制的重新配置,涉及到部门的核心利益,执行起来具有一定难度。

基金委目前正在使用的自动化办公系统开发较早,系统设计理念相对滞后、界面便捷优化度陈旧、信息运转不够流畅,系统总体利用率较低,不能对标“精准管理”对自动化办公系统的要求。科学基金网络信息系统(ISIS系统)与自动化办公系统各自独立运行,无法实现充分的资源共享和互联互通。政务流程优化再造需要一个强大的一体化信息系统支持,在系统总体设计、模块设计、功能集成、用户交互式体验等方面要求较高。

2 若干优化再造工作的思考

2.1 打造功能强大的一体化办公系统

以国务院加快推进“互联网+政务服务”工作为契机,加快整合自动化办公系统、ISIS系统、办公邮件系统以及门户网站中分散的信息资源,形成面向工作人员个人的科学基金办公信息库(见图2)。同时,搭建一体化办公系统,实现工作人员在一个平台上处理所有非涉密工作事务的目标。在处理公文和其他业务时,工作人员可以根据需要,在个人权限范围内进行快速查询、检索、统计,如调阅专家信息、文件传阅办理情况、项目信息、拨款进度等,这将大幅提高办公效率。现有各独立系统中信息的集成将有助于更好地做好评审与资助工作。

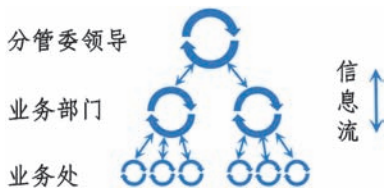


图1 金字塔式信息传递结构

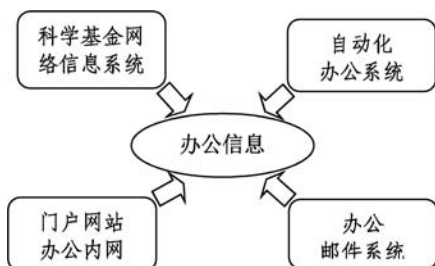


图2 科学基金办公信息资源整合

2.2 流程优化和电子化协同推进

科学基金项目已实现在线申报,但仍需要提供纸质申请书。2017年,基金委共收到各类项目的纸质申请书超20万份,同时还有纸质版的中期检查报告、项目结题报告等。纸质申请书和各类报告的使用与当前国务院大力倡导的无纸化办公不相协调。同时,纸质版申请书中难免产生漏盖公章、漏签名等问题,使项目申请止步于形式审查环节,造成智力、财政资源的浪费。可考虑在一体化办公系统中为基金委每位工作人员、各依托单位、依托单位科学基金项目管理人员和科研人员配发唯一的电子身份标识,在项目申请、审批、拨款和执行监管环节,各个具有电子身份认证的单位或个人可以在对应权限下对项目进行实时维护和管理。比如,基金委财务管理人员可以随时调阅每个项目的拨款进度、到款经费执行情况以及各个预算科目下经费使用情况;课题组秘书可以实时维护项目执行情况,如学术成果发表情况、经费报销情况等。

公文运转效率一定程度上决定了一个单位的行政效率。2017年,基金委开始试行公文运转电子化,目前,基金委公文运转采取双轨制,即线上、线下两种方式并存。公文运转流程的优化再造并不是把线下过程照搬到线上,而是在电子化过程中对运转过程进行改造或重塑。以办理委发文为例,通常情况下,承办部门先把建议稿通过委签报方式报委领导,然后根据委领导批示意见做相应修改后再走委发文程序报委领导签发。委发文流程的优化再造可以考虑在委签报中嵌入选项,如“同意此文稿。如发文过程中无原则性修改,可直接发文”,从而避免相同内容重复报领导批阅,提高办公效率。

依托单位信用评级需要基金委内多部门协同,综合考虑科研诚信、经费管理以及其他多方面因素。要设置定量评级的具体办法,在系统中明确各因素所占权重,由相关部门工作人员在线上进行动态维护。在项目评审各个环节,可把依托单位信用等级连同项目申请书一并提交评审专家。科研诚信监督工作应考虑与项目评审和管理工作协同,监督委员会做出的处理决定应第一时间匹配至系统中相应的单位和个人。会议评审专家公正性调查结果也应按照委务会议要求及时接入专家库。

此外,委内会议筹备、纸质公文运转路径登记、项目执行情况评估评价、财务报销等方面的工作也应考虑尽快实现流程优化再造和电子化。

2.3 促进信息资源科学配置

应加强对政务信息的精细化管理,根据每个岗

位的实际需求制定合适的信息资源使用权限,破除金字塔式信息传递方式。首先,应汇总梳理各部门信息资源,并将其归为若干类,如:一般政务信息、项目评审过程信息、在研项目管理信息、人事信息、纪检信息等。其次,根据信息的重要程度和敏感程度将每类信息资源划分为若干等级。最后,由委信息化工作领导小组(或委务会议)根据每个岗位的工作需要确定其信息资源调阅权限。为降低信息资源泄露的可能性,可对每位工作人员调取信息资源的情况实行痕迹管理。

3 结 语

经过 30 余年的发展,基金委已经形成了符合我国国情的较为完善的行政管理体系。在科学基金“十三五”发展规划中,基金委提出了“聚力精准管理”的战略导向。政务管理流程优化再造为实现“精准管理”提供了可能的突破口。流程优化再造是涉

及科学基金各个方面的全局性工作,需要全委范围统筹推进。通过政务管理流程优化再造,科学基金行政管理体系有望注入新的活力,从而为科学基金核心工作更好地保驾护航。

参 考 文 献

- [1] Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate Obliterates. *Harvard Business Review*, 1990, 68(4): 104—112.
- [2] Hammer M, Champ J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Newton Publishing Co., Ltd., 1993: 5—13.
- [3] 郝红全,任之光,倪善强,等. 发达国家自然科学基金行政管理新趋势及启示. *中国高校科技*, 2017(4): 4—7.
- [4] 杨卫. 深耕科技强国梦 砥砺前行谱华章—国家自然科学基金五年发展回顾. *中国科学基金*, 2017(5): 417—419.
- [5] 李建军,卿来云. 国家自然科学基金委员会“十三五”期间信息化建设展望. *中国科学基金*, 2017(2): 170—175.

Thoughts on the optimization and re-engineering of government affairs process of the National Natural Science Foundation of China

Hao Hongquan Ren Zhiguang Ni Shanqiang Gu Zhenyuan

(General Office, National Natural Science Foundation of China, Beijing 100085)

Abstract The optimization and re-engineering of government affairs process is an important way to realize the goal of precision management. Based on the current situation and problems, this paper puts forward the idea of optimization and re-engineering of government affairs process of the National Natural Science Foundation of China, and provides specific suggestions for the optimization and re-engineering work.

Key words National Natural Science Foundation of China; government administration; process optimization and re-engineering