

试论对技术开发项目的有效管理

Effective Management of Technical Development Project

韦永成

蒋红阳

Wei Yongchen

Jiang Hongyang

(广西药物研究所 南宁 530022)

(Guangxi Institute of Medicinal, Nanning, 530022)

摘要 在以科研项目的最终管理目标是实现成果转化的基础上, 提出利用市场调节的手段来强化技术开发项目的有效管理。

关键词 科研项目 有效管理 市场调节

Abstract The intensification of effective management for technical development project with means of market regulation was pointed out based on that the objective of research project aimed at realizing the transformation of research results into benefits.

Key words research project, effective management, market regulation

建立以优化资源配置为最终目的社会主义市场经济体制, 如何发挥科技是第一生产力在其中的作用, 对科技管理工作提出了新的要求, 科管部门是科技项目的宏观决策者和管理者, 本文探讨科管部门如何对技术开发项目进行有效的管理。

1 明确管理目标, 强化管理职能

管理的目的决定管理的性质和方向或者说是目标。在明确科技工作要为经济建设服务的前提下, 科研项目的管理, 无疑其最终目标应该是实现成果的转化。

成果转化是研究开发项目的目的, 是衡量项目自身价值的尺度, 一个科研项目, 特别是技术开发项目, 研究开发的目的是为了投入生产, 能够投产就有可能实现成果向商品化转化。而成果转化的程度, 除了与项目研究开发技术成熟的程度有密切联系以外还取决于市场需求状况即使用价值的大小。如果研究项目的技术成熟则有利于成果的转化; 而市场需求的程度大则加速其转化, 成果的转化可以创造经济价值, 因而, 其可以作为衡量项目自身的价值。

成果转化是获得经济和社会效益的途径。科学技术是第一生产力。这里把科技当成了生产力的重要因素即一种生产要素。要使科学技术成为第一生产力, 从根本上说, 就要使科技转化

为生产力，转化为生产力才能形成生产要素。具体到企业，企业的经济效益来自技术开发和转化为生产力，体现在产品的高科技含量而具有高的附加值，这是实现经济效益的途径。

过去，科技管理部门对科技研究开发项目的管理往往侧重对项目或课题只是作计划、规划的下达到主持鉴定这些表面上的工作，而对于项目实施过程的检查和监督，特别是指导推广则重视不够，认为前者是科管部门的事，而后者是承担单位和应用单位的事，这就出现了为计划而作计划，这些做法与当今市场经济的新形势是不相适应的，这不是项目管理的最终目标，应当把管理的目标放在促进成果的转化上来。

2 利用市场调节手段，强化项目的有效管理

市场调节的手段是依据经济运行机制及其规律进行管理的一种手段。市场经济是建立在商品经济基础上，以共同的存在为前提，以社会分工及生产资料和产品归属不同为主体，它遵循相同的价格、供求及竞争规律。科技项目的管理必须遵循市场经济运行的规律，把市场调节手段用于科研项目的有效管理之中。

过去，由于受计划经济体制的束缚，对科研项目的宏观管理一直采用较教条的计划管理，在执行过程中，要么管得过死，要么是置之不管，不利于成果的转化，这种情况往往表现在，市场需要的项目（产品）或科技人员想搞的因为不列入计划而得不到支持；而国家列有计划的项目，又不随市场的变化作及时的调整，出现该投入的未投入，不该投入的又盲目投入。如何搞好市场调节，起到有效的管理，笔者认为应做好如下工作：

2.1 以市场为导向，深入调查研究，提出项目指南

科研选题首先要搞好调研，以市场为导向，通过流通领域特别是消费者获得市场供求信息；其次是文献资料调研，侧重了解项目开发的现状、现有和可采用的技术及其难易程度；第三是注意行业科技政策导向。行业科技政策导向是依据行业发展与市场经济变化相适应的科技发展导向，它对研究开发项目特别是需要申报上级科技经费有重要影响。以上三者综合起来即获得市场需求，技术来源和政府部门可能支持的信息，在这个基础上，进而用新的思维、理论方法为指导并公布项目指南，以引导选题的新颖性。

2.2 合理制定规划，把好立项论证关

搞市场经济不等于不要规划和计划，计划与市场都是管理手段，因此，科管部门必须要制定规划，认真作项目的论证，论证市场调查、市场预测、技术经济以及成果实现转化的可能性和程度。既不能夸大，也不能草率，对于创新项目要强调预见性与风险性，对技术经济分析要搞深搞透，最好能做2个以上的假设预测方案，这一点在实践中显得特别重要，但又容易被忽视，例如，我国有人在70年代初就提出采用微孔膜超滤技术来对分子大小不同的化合物进行分离和纯化，这种技术理论上是成熟的，实验室也可以使用，但是，如果把这项技术应用于生产，在当时尚缺少适用于工业化生产的超过滤设备的情况下，此项技术虽然很好但却无法使用。

在项目论证的过程中，还要注意发挥专家和领导的咨询决策作用，严格把关。在实施过程中要注意跟踪服务，发现问题及时调整，充实新的项目，以保证规划的质量和数量。

2.3 把握自主研究与引进消化提高相结合的原则，缩短项目研究开发周期

市场经济千变万化，一个好的项目、产品，只要被人们发现并预测到可能有好的市场，随时都会有人去争夺开发，甚至是后来者居上。因此，在宏观管理中，对于引进消化技术的项目

不能忽视。因为引进消化技术的项目,看起来似乎是别人已有,但引进方面能缩短研究开发的周期,虽然起点较高,但经过消化之后,容易使自己形成更高的优势。如日本战后的技术立国最初是从引进技术加快发展自己的,我国民营科技型企业是从引进技术起家的,但其发展一般均不亚于国有企业。

2.4 组织协调,优化组合课题组

为了使选定的项目能顺利实施并尽快实现成果的转化,科管部门必须采取有效的组织协调措施。首先,特别要对项目承担单位及其具体承担人员进行实地考察,不能单看项目立项论证写得好坏;其次,看前期研究、基础材料是否有说服力。近年来,不少单位为了调动科技人员的积极性,实行课题自由组合,但在实行过程也出现了偏差,把自由组合变成感情组合,从而出现人员专业结构及层次不合理,至使有的项目实施过程进展缓慢或者难以协调。因此,为了加快项目实施进度和提高完成的质量,优化组合课题人员显得特别重要。

2.5 引入竞争机制,强化目标管理

科技项目的宏观管理也必须引入竞争机制。要引入竞争机制,就要有目标管理,并且要强化目标管理。目标管理具有导向性、激励性、自我控制性和实现目标所花代价的公正补偿等优点,它可以让每个人必须牢记课题总体目标和自己的目标、进度,有效地行使权限,努力实现目标;同时,在宏观管理上可以按照目标管理加强对项目的检查、监督和协调,发挥科管部门对项目的遥控作用。

2.6 市场需求再分析,人财物倾斜投入

由于科研本身具有风险性,加上科技项目在实施过程中,市场也在发生变化,因此,在项目进行中最初选用的技术,工艺路线乃至技术经济分析等也可能有所改变,作为科管部门特别是承担研究单位的科管部门,从宏观管理的角度去考虑,在跟踪服务于项目实施过程中,在适当的时候要及时组织对项目进行市场需求再分析和预测;同时,对技术方案进行再分析论证,通过分析,对市场前景有变化,对技术难度大、技术经济不可行的项目要及时终止;而对于市场前景仍然看好,技术经济可行的项目,在人、财、物上给予倾斜支持,加快项目的完成和转化为生产力。

2.7 研究市场营销策略,促进成果转化

研究项目有效管理的最终目标是实现成果的转化。成果的转化意味着把成果变成产品并进入市场,也只有进入市场,产生经济效益才能形成生产力。要使成果转化为生产力,还需要经过市场营销,市场营销有相对的独立性。但是,作为科研管理部门在管理的过程中也应该把自己的着眼点延伸到市场营销策略的研究上来。

当今,市场风云变幻莫测;强手林立,各显其能,一项成果的完成仅仅是研究阶段的完成,要真正使之转化为生产力,还要经过市场营销的较量。何况拳头产品是经过市场开发来实现的。作为科管部门,作为管理者,把自己的宏观管理职责延伸到学习研究市场营销的前沿,看来已经是形势所需或者说是市场经济对项目管理提出的新的要求。换言之,着眼于市场营销的学习和研究不仅对项目宏观管理者提供了广阔的思路,开阔了眼界;同时,也给科研管理增添了新的内容。