

# 农业农村部自有履职类项目创新管理的若干思考

——以中国热带农业科学院热带作物品种资源研究所为例

刘永花, 申龙斌, 唐 弼, 陈丽珍, 刘少姗

(中国热带农业科学院热带作物品种资源研究所, 海南海口 571101)

**摘要** 农业农村部为改进加强项目支出预算管理, 切实提高入库项目质量, 对项目申报管理方式进行了重大的调整, 由过去统一组织申报改为开放式申报管理, 申报范围主要涉及修缮购置类运转项目、自有履职类项目、行业发展类项目等。而自有履职类项目更加突出了申报单位的主体责任, 赋予了项目单位更多的自主权。文章分析了农业农村部自有履职类项目的意义及项目管理要点, 对项目的申报时间和数量、申报流程、指标设置、绩效评价等进行了系统的分析, 总结了中国热带农业科学院热带作物品种资源研究所管理的实践与经验, 以期对项目申报与实施提供有益借鉴。

**关键词** 农业农村部自有履职类项目 创新管理 思考

2017年农业农村部为改进加强项目支出预算管理, 切实提高入库项目质量, 对项目申报管理方式进行了重大的调整, 由过去统一组织申报改为开放式申报管理, 2018年开始在农业农村部开始全面试行。目前, 开放式项目申报已成为农业科研事业单位项目库建设和预算管理工作不可或缺的一部分, 申报范围主要涉及修缮购置类运转项目、自有履职类项目、行业发展类项目等。而自有履职类项目更加突出了申报单位的主体责任, 赋予了项目单位更多的自主权, 但由于该类项目实行时间较短, 在申报与实施等各个管理环节需要进一步探索和积累经验, 以便更好地实现项目绩效目标。文章以中国热带农业科学院热带作物品种资源研究所为例, 结合目前发布的政策规章制度以及作为承担多项自有履职类项目牵头单位的实践经验, 对项目的特点、项目申报注意事项、实施管理要点、绩效评价注意事项、管理创新及典型案例进行了系统的总结和分析, 以期该类项目的组织申报和实施管理提供有益借鉴。

## 1 农业农村部自有履职类项目的意义

随着农业科研事业的不断发展, 加之中央财政科技计划改革持续深化, 科研院所自有履职需

要与项目资金缺乏的矛盾日益突出, 而自有履职类项目的主要特点是没有固定申报指南、经费预算不限制、申报时间间隔长、项目申报不限形式、自主策划申报, 正好满足了科研院所自有履职工作的需要, 是单位“强实力、扩影响”的重要抓手<sup>[1]</sup>。

## 2 农业农村部自有履职类项目管理的要点

### 2.1 申报时间和数量

为避免集中扎堆申报, 农业农村部自有履职类项目申报时间为每年1—4月和8—12月, 主要通过计财信息平台“项目库管理”模块进行申报。为确保项目质量, 一般每个单位每月申报项目数量不超过1个, 递延项目应于到期前1年申报, 如项目周期为2020—2022年的项目, 应于2021年底前申报2023—2025年的递延项目, 明确实施周期, 一般不超过3年。

### 2.2 申报要点与流程

项目谋划的时间要充分提前, 对项目的立项依据、可行性报告、申请书、经费编制说明等内容进行充分论证, 项目酝酿成熟后再进行申报<sup>[2]</sup>。项目内容要紧扣单位的主责主业、国家重大需求、农业研究领域紧迫任务, 可行性强。

同时就任务内容、绩效目标、经费测算等与

收稿日期: 2023-10-13

作者简介: 刘永花(1981—), 女, 硕士、副研究员。研究方向: 科技项目管理研究。Email: 7171311@qq.com

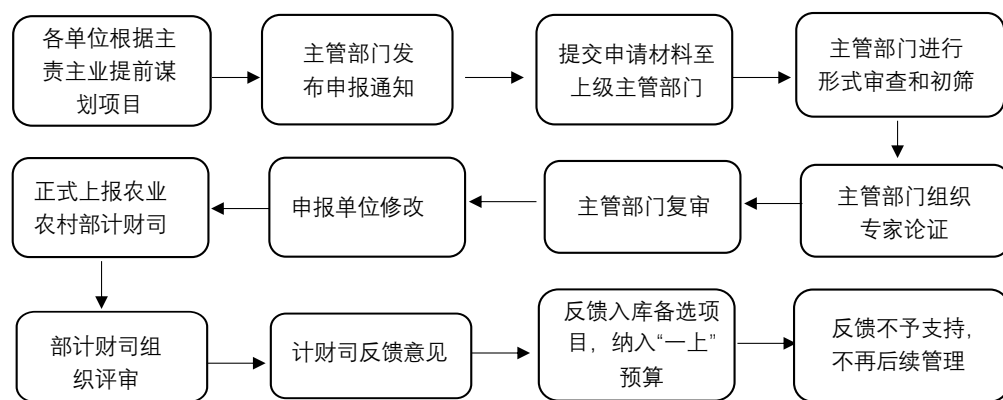


图1 农业农村部自有履职类项目基本申报流程

上级主管部门及时沟通，强化顶层设计，认真组织项目材料，充分认识项目及早期入库储备的重要作用和必要性，努力扩大单位自主履职项目规模，基本申报流程见图1。

### 2.3 指标设置

与科技计划类项目相比，农业农村部自有履职类项目的实施管理有其自身的管理特点，项目只针对绩效指标做考核，绩效指标分为一级指标、二级指标和三级指标。一级指标设置产出指标、效益指标、满意度指标；产出指标包括数量指标、质量指标、时效指标、成本指标等；效益指标则包括社会效益指标、生态效益指标、经济效益指标等；满意度指标通常包括服务对象满意度指标。

### 2.4 绩效评价

项目执行到中期的时候开展绩效监控，每年7月，财政部会对项目做中期绩效监控，对1—7月执行情况进行分析，如未按进度完成，要分析偏差原因，偏差原因主要从经费保障、制度保障、人员保障、硬件条件保障等方面来分析，并对完成年底的目标可能性进行预估，是否确定能完成、有可能完成还是完全不能完成，如不能完成则要做出详细的书面说明。项目执行到年底的时候，

项目单位必须对项目绩效目标开展自评，填报目标完成值，并提供相应的证明材料。项目执行至中期或项目结束后，财政部会对项目开展第三方的绩效评价，并会对项目实施情况给予相应的评价结果。

## 3 农业农村部自有履职类项目管理的实践

中国热带农业科学院热带作物品种资源研究所（以下简称“品资所”）立足主责主业，响应国家重大需求，按照“突出重点、协同创新、避免重复”，围绕产业迫切需求和提升科技创新能力谋划项目，2018年以来谋划5项，获批5项，申报获批率100%（表1），积累了丰富的实战经验。

### 3.1 申报时，紧扣产业发展，立足主责主业

2018年谋划的“滇桂黔石漠化地区特色作物产业发展关键技术集成示范”主要围绕国务院扶贫办、发改委联合发布《滇桂黔石漠化片区区域发展与扶贫攻坚规划（2011—2020）》，提出“着力培育特色优势产业，着力开展以石漠化综合治理为主要内容的生态建设和环境保护，将滇桂黔石漠化片区建设成为扶贫攻坚与石漠化综合治理

表1 2019年以来获批的农业农村部自有履职类项目清单

项目来源	项目名称	获批金额 (万元)	执行年限
农业农村部	滇桂黔石漠化地区特色作物产业发展关键技术集成示范	1 940.00	2019.01—2021.12
农业农村部	粮经轮作模式关键技术优化提升与集成示范	996.00	2019.01—2021.12
农业农村部	特色热带作物种质资源精准评价与新品种培育	740.00	2020.01—2022.12
农业农村部	边远热区热带作物种质资源收集保存与鉴定评价	543.00	2023.01—2025.12
农业农村部	热带优异果蔬种质资源引进、保存与评价	606.42	2024.01—2026.12

相结合重点区”和实施乡村振兴战略的有关要求来策划，项目响应了“绿水青山就是金山银山”绿色发展新理念。2018年谋划的“粮经轮作模式关键技术优化提升与集成示范”项目，紧紧围绕粮经轮作高效种植模式调研筛选与提升、粮经轮作配套品种资源调查筛选与布局、粮经轮作施肥管理与绿色防控技术集成优化开展系统、深入、广泛的调查和研究，通过系统的试验、集成与示范，攻克限制粮经轮作发展的关键技术难题，形成可复制、易推广的高效粮经轮作技术，充分挖掘热区独特的资源优势，提升示范区土地利用及产出率、劳动生产率和绿色可持续发展水平，探索农业创新驱动发展路径，推动轮作产业优化和热区现代农业转型升级，为脱贫攻坚提供科技支撑。2019年谋划的“特色热带作物种质资源精准评价与新品种培育”及2022年“边远热区热带作物种质资源收集保存与鉴定评价”主要立足主责主业，补充热带作物种质资源收集总量，实现应保尽保，并基于收集保存的种质资源，通过实施种质资源的鉴定与育种关键技术，深入开展精准评价、优异种质创制和新品种培育，着力解决特色热作产业优异种质资源和优良新品种缺乏的瓶颈，支撑特色热作产业可持续发展来谋划。

### 3.2 实施时，组建高效管理体系，重视预算节点

获批自有履职类项目后，分类别组建实施管理体系，组建项目团队、科技管理、财务人员为一体的管理体系，并聘请相关领域专家作为项目的咨询专家，科研管理部门全面跟踪和监督项目的整体执行进度，对项目的实施深度参与<sup>[3]</sup>，财务部门负责监督经费使用管理、序时进度的要求，整体有序的提高管理实际效果，推进项目实施，获批项目预算执行率均为100%，没有因预算未达进度而扣减经费的项目，“滇桂黔石漠化地区特色作物产业发展关键技术集成示范”“粮经轮作模式关键技术优化提升与集成示范”“特色热带作物种质资源精准评价与新品种培育”3个项目执行期都受到新冠疫情影响，但因有高效的管理体系和保障，项目都顺利完成了绩效指标，并通过了第三方绩效评价。

### 3.3 评价时，及时总结项目成效，宣传实施效果

项目执行到期后，项目组立马着手绩效评价

自评，对自评材料进行查缺补漏，尤其是在社会效益、生态效益等方面有突出成效的，及时总结项目成效，宣传实施效果。“滇桂黔石漠化地区特色作物产业发展关键技术集成示范”项目构建了生态—经济耦合关系结构方程模型，建立石漠化区域生产发展动态反馈机制，构建了“科教单位—联盟—政府—企业（合作社）—农户”的推广模式，推广面积1.3万hm<sup>2</sup>，培训农技人员和农民超2万人次，成功将“石头荒山”变成了“金山银山”，石漠化区域植被覆盖率增加33%，水土流失减少达74%以上，石漠化面积减少27%，土壤肥力显著提高，昔日“石头荒山”变成了“绿水青山”。项目实施效果被多家媒体报道、社会效益和生态效益显著，绩效评价效果良好。

## 4 农业农村部自有履职类项目管理的思考

### 4.1 提高站位，提前谋划。

申报时首先要做到提前谋划，成熟一个、申报一个、评审一个，项目评审常态化。其次要加强项目策划能力，应站在国家战略需求、农业农村发展需求等更高层面去谋划项目，紧盯农业农村部中心工作，解决农业农村发展面临的关键问题，避免小而散的问题。再次要注重项目现有实施基础，在项目准备期内是否能达到实施条件，所使用的技术、方法、模式应为比较成熟的成果，经验证明具有独特性和先进性，并预期有较强的可推广性和可复制性等。

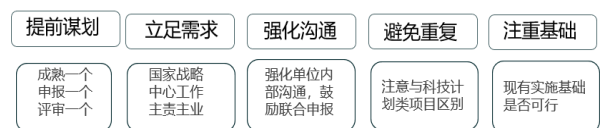


图2 农业农村部自有履职类项目申报要点

### 4.2 深度参与，全程服务

改变以往只对项目申报资料进行审核把关的指导方式，将项目申报指导和服务的时间提前到项目还在酝酿谋划的阶段，全程参与项目的策划、撰写、申报评审等各个环节<sup>[4]</sup>，做到指导和服务工作常态化、具体化，并做好项目申报经验分享。

### 4.3 综合考量，突出重点

创新项目申报策略，重点把握项目设计与谋划，按照“突出重点、协同创新、整合资源”的

原则统筹谋划项目, 根据基础优势主动谋划出质量高、规模大、实施面广的项目, 从而一方面避免了, 可能出现的项目散杂小、内容重复的问题; 另一方面做到了严控项目申报数量和质量, 避免“开放式”项目申报成为“开放式”项目申报造成

的随意性较强的现象。

#### 4.4 跟进实施, 汇报进展

跟进重点项目实施, 及时掌握项目进展, 总结实施成效, 定期向上级主管部门汇报, 为下一阶段的项目申报奠定基础。

#### 参考文献

- [1] 刘菁. 农科事业单位开放式项目申报管理. 会计管理, 2022 (4): 73-74.
- [2] 孙珍全, 杨斌, 张阳, 等. 国家重点研发计划重点专项精细化管理与实践. 科技管理研究, 2020 (21): 191-196.
- [3] 刘爽, 刘洋, 薛鹏飞. 基于农业科研规律的科技项目关机制研究. 农业科研经济管理, 2023 (2): 1-4.
- [4] 梁富昌. 优化经费管理体制机制激发科技创新活力——以中央公益性科研单位为例. 农业科研经济管理, 2019 (3): 1-5.

## SETHOUGHTS ON INNOVATIVE MANAGEMENT OF SELF-OWNED PERFORMANCE PROJECTS BY THE MINISTRY OF AGRICULTURE AND RURAL AFFAIRS ——A CASE STUDY OF TROPICAL CROPS GENETIC RESOURCES INSTITUTE OF CHINESE ACADEMY OF TROPICAL AGRICULTURAL SCIENCES

**Liu Yonghua, Sheng Longbin, Tang Bi, Chen Lizhen, Liu Shaoshan**

(Tropical Crops Genetic Resources Institute, Chinese Academy of Tropical Agricultural Sciences, Haikou 571737, Hainan, China)

**Abstract** In 2017, the Ministry of Agriculture and Rural Affairs made significant adjustments to the project filling management method, in order to improve and strengthen project expenditure budget management, effectively improved projects quality. The previous unified organization of filling was changed to open filling management, and the filling scope mainly involves repairing and procurement projects, self-owned performance projects, industry development projects, etc. The self-owned performance projects highlight the main responsibility of the filing unit, giving the project unit more autonomy. This article expounded the significance and key points of project management of self-owned performance projects by the Ministry of Agriculture and Rural Affairs, and systematically analyzed the filling time and quantity, filling process, indicator setting, performance evaluation, etc., and summarized the practice and experience of the management of the Tropical Crops Genetic Resources Institute of the Chinese Academy of Tropical Agricultural Sciences, so as to provide useful references for scientific researchers and filling units to organize the filling and implementation of such projects.

**Keywords** self-owned performance projects by the Ministry of Agriculture and Rural Affairs; innovative management; reflections