

“揭榜挂帅”模式下科研项目组织与评价机制研究

殷睿姣 赵 彤

中核工程咨询有限公司 北京 100037

【摘要】：揭榜挂帅是破解产业技术难题、激发科研创新活力的重要模式。本文以“揭榜挂帅”模式下科研项目组织与评价机制为研究对象，梳理当前项目发榜、攻关、考核等运行现状，指出榜单研判不精准、遴选流程不规范、主体协同不足、过程监管薄弱，以及评价指标单一、评审主体固化、实绩导向不足、奖惩联动缺失等现实问题。针对性提出多方联合研判、精细化管理规则、搭建协同平台、完善全流程管控等组织优化路径，并构建差异化指标、多元评审队伍、实绩导向考评与联动奖惩机制。研究旨在完善制度体系，推动揭榜挂帅模式提质增效，更好服务科研攻关与产业发展。

【关键词】：揭榜挂帅；科研项目；评价机制

DOI:10.12417/2811-0722.26.07.022

引言

随着科技创新体制改革不断深化，揭榜挂帅凭借开放性、实战化特点，成为攻克关键核心技术的重要手段。该模式打破传统科研立项壁垒，面向全社会征集攻关力量，有效衔接产业需求与科研资源。但在落地运行过程中，传统科研管理模式的弊端逐步显现，项目组织管理与考核评价环节暴露出诸多短板，制约了攻关成效释放。基于此，本文立足揭榜挂帅运行实际，系统分析项目组织与评价机制现存问题，探索可落地的优化对策，补齐管理短板，充分发挥该模式的创新驱动作用。

1 科研项目组织与评价机制运行现状

当前科研领域推行的揭榜挂帅模式，已形成需求发榜、团队揭榜、攻关实施、考核验收的完整运行链条，项目组织上多由政府、行业龙头企业牵头梳理产业与技术痛点并形成专项榜单，面向全社会不限身份征集攻关主体，多数项目会依托现有科研平台整合跨单位、跨领域人才与设备资源开展联合攻关，全过程以契约形式明确各方权责与攻关目标^[1]。在评价机制方面，现阶段普遍采用阶段性考核与最终验收相结合的模式，评价主体以管理部门、行业专家为主，评价内容兼顾任务完成进度、技术指标达成情况与成果应用潜力，整体围绕技术突破、实际效益两大核心开展综合评判，逐步摆脱传统科研评价重论文、轻实效的倾向，但组织运行与评价环节仍沿用部分传统科研项目管理框架，适配性有待进一步提升。

2 科研项目组织与评价机制存在的问题

2.1 科研项目组织环节存在的问题

当前揭榜挂帅科研项目在组织实施过程中暴露出多重现实问题。在榜单编制环节，不少主体仅梳理表面技术需求，未能深入产业链一线深挖核心技术卡点，需求研判与实际生产场景脱节，造成榜单指向性不足、攻关目标模糊。揭榜遴选工作缺乏统一、细化的管理制度，准入门槛、资质审查、能力评估等标准不够明确，评审过程易受主观因素影响，公平性与规范性难以保障^[2]。多方协作层面，高校、企业、科研院所等参与

主体权责边界模糊，常态化沟通协作机制缺失，人力、设备、经费等科研资源无法实现高效整合与统筹利用。此外，项目全流程监管存在明显漏洞，管理重心集中在最终验收阶段，针对攻关进度、任务执行、契约履约情况的动态跟踪督导不足，无法第一时间发现并整改项目推进中的各类问题，严重影响科研攻关整体质效。

2.2 科研项目评价机制存在的短板

现有揭榜挂帅项目评价机制仍存在诸多短板，难以匹配实战化攻关需求。评价指标采用通用化模板，未按照基础研究、应用技术攻关、产业化落地等项目类型设置差异化考核标准，无法精准衡量不同类型项目的攻关价值。评价队伍结构较为单一，主要由行业专家与行政管理人员组成，产业一线人员、市场主体参与度较低，评价视角存在局限性。评价方式偏于形式化，过度重视书面材料、汇报台账的完整性，对技术实际落地效果、产业赋能价值等核心实绩考量不足。同时，评价结果运用较为单一，仅作为项目结题依据，未与后续项目申报、资金支持、人才评定、失信追责等管理环节联动，奖惩约束机制缺位。整套评价体系难以发挥导向作用，既无法有效激励优秀攻关团队，也难以约束低效履约行为，制约了揭榜挂帅模式长效发展。

3 科研项目组织与评价机制优化对策

针对揭榜挂帅科研项目在组织实施与评价体系中暴露的各类短板，结合当前模式运行实际与产业技术攻关需求，从项目全流程组织管理与综合考评机制两大维度构建系统性优化方案。坚持问题导向、实操落地原则，对应榜单编制、遴选评审、协同攻关、过程监管四大组织痛点，以及指标体系、评审主体、评价方式、结果运用四大评价短板，逐条设计精准适配的优化路径，全面提升揭榜挂帅项目管理的科学性、规范性与实效性。

3.1 优化科研项目全流程组织管理体系

(1) 多方联合研判：组建行业主管部门、产业链龙头企

业、一线生产应用单位、专业科研院所及终端用户构成的专项研判专班，打破单一部门独立编制榜单的固有形式。专班人员走进生产车间与应用场地开展走访调研，梳理产业链关键点、现有技术现存问题以及市场持续提出的技术诉求，依照基础前沿研究、共性技术攻关、产业化应用研发三大方向划分各类技术需求。梳理需求期间，逐项标注技术参数、阶段性攻关目标、预期应用效果、落地场景等内容并完成量化工作，文稿成型后组织多轮交叉论证与内部研讨^[3]。面向全行业开放榜单预公示通道，收集科研团队、技术从业者提出的修改建议，逐一分析反馈内容并完成内容调整，筛除内容含糊、脱离产业现状、目标设置偏离实际的条目。多主体参与审核打磨，榜单内容贴合产业现存问题，攻关方向清晰落地，为后续揭榜推进打下扎实根基（见图1）。



图1 揭榜挂帅项目多方联合研判机制图

(2) 细化规则标准：结合揭榜挂帅项目灵活开放的实施特点，搭建贯穿报名、形式审查、技术评审、综合评定各环节的标准化管控制度，划定各类参与主体的准入条件、人员组成规范、技术攻坚履历、落地保障条件等硬性要求，以标准化评审规则降低人为主观判断造成的偏差。各评审环节搭配专属考核清单，梳理评审内容对应的评分规则与分值占比，让打分环节拥有完整依据。评审环节结合材料核验、现场交流、集体研讨开展工作，完整留存影像与书面资料，打分单据、评审看法、会议记录统一整理存档，整个流程可回看、可复核查验。区分个人独立参与、团队组队参与、跨单位协作参与等不同参与模式，设置差异化评审要求，核验合作团队的工作划分、责任界定与协同运转方式。统一规范支撑遴选工作平稳推进，选出综合能力契合项目实际需求的攻坚队伍。

(3) 搭建协同平台：整合区域内科创园区、重点实验室、产业创新中心各类现有载体，搭建线上线下相融的一体化科研协同服务平台，统筹调配区域内大型仪器、实验场地、行业数据库、专项科研资金等创新资源，面向全部揭榜团队开放使用。厘清高校、科研机构、生产企业、服务机构各类参与主体的职责范围，组织合作双方签署正式协同攻关协议，划分研发、试验、验证、落地各环节具体工作内容。线上系统增设专属沟通板块，各方可同步攻关进展、交流技术难点，每月开展线下会

商，梳理并化解项目推进里的各类阻碍。平台安排专职人员负责资源调度，结合项目推进状态与实际诉求，统一安排人力、设备及经费，破除跨单位行政壁垒，实现信息与资源互联互通。各类资源相互流通，信息实时传递，人员分工配合，跨领域跨单位团队形成协作力量，提升联合攻关整体运行效率。

(4) 完善管控体系：构建分阶段全周期动态化履约监管体系，围绕项目启动、中期攻坚、收尾验收划定监管侧重，扭转过往偏重收尾验收、忽视过程管控的监管形式。为各揭榜项目安排专职人员跟进监管，依照项目契约载明的任务节点、技术指标、进度标准落实日常监管工作，落实月度进度核查、季度现场督查机制，如实记录项目推进状态与各项任务完成情况^[4]。出现进度滞后、技术路线偏差、经费使用不合规等情形，即刻出具书面整改意见，跟进整改进度与实际整改效果。建立科研履约信用档案，项目执行、任务落实、问题整改等内容均纳入信用评价，对整改落实不力、无故违背合同约定的主体作出风险预警。开设问题反馈通道，协调处理攻关团队面对的各类外部阻碍，依托日常化管控方式，保障项目全程依照既定方案有序推进。

3.2 构建科学高效的科研项目综合评价机制

(1) 建立差异化评价指标体系：摒弃固化单一的评价方式，结合项目攻关方向、推进时长、适用场景与功能属性，搭建分层分类的评价指标体系。基础研究类揭榜项目，围绕技术原理革新、核心参数达标、自主知识产权落地、理论成果价值划定考核内容。应用技术攻关项目，聚焦技术成熟状态、试验运行表现、现场适配能力、后续升级潜力开展考核。产业化落地类项目，调高成本管控、产能转化、市场拓展、综合效益相关指标所占比重。各项指标完成量化划定，标注考核临界值与计分规则，均衡调配定量、定性两类指标占比^[5]。参照项目攻关难度、整体规模划分考核层级，顺着行业技术发展走向调整指标内容与权重，形成适配各类项目、覆盖多元考核维度、评判标准明确的指标框架，让评价工作贴合项目核心攻关方向。

(2) 打造多元化评价主体队伍：打破固有评审模式带来的束缚，汇聚不同领域、不同岗位人员组成综合评价团队，原有技术与科研管理骨干继续参与工作，行业企业技术骨干、基层从业者、市场运营人员及外部专业评估人员一同加入项目考评。结合项目所属行业与研究方向划分评审小组，各组人员覆盖研发落地、市场运转、流程监管等不同板块，形成多元看待问题的角度。执行评审回避相关规定，和项目存在利益往来或合作交集的人员不得参与考评，保障各项工作开展公允有序。安排评审人员参与常态化学习，讲解项目考评标准、前沿技术内容与行业发展态势，夯实人员整体判断水平。依托不同从业者的专业积累，考量项目技术落地、实际运用与市场发展潜力，从不同角度完成项目整体考评。

(3) 树立以实际成效为核心的评价导向：转变偏重书面

材料、流程台账而忽视实际成效的老旧评价思路,把技术落地效果、产业问题处置能力定为评价工作核心方向。下调研究报告、过程文档、论文专著这类辅助材料在考核中的所占比重,核心技术指标完成状态、现场运行状态、关键难题突破情况、成果落地应用规模成为主要考核内容。实地核验、样机实测、现场试运行检验成为主流考评形式,考评人员走进应用一线、生产场地查看技术实际状态,弱化仅凭书面汇报、纸质材料打分的形式化考核。落地运行并创造正向收益的项目,统计降本、提质、增效带来的实际价值;未达成预设目标的项目,梳理技术、环境、落地条件等各类影响因素。秉持实绩导向开展评价工作,依托评价结果展现项目攻关实力与应用价值。

(4)健全评价结果奖惩运用机制:搭建评价结果和科研管理全流程互通的运行体系,释放评价具备的激励、约束与引导效力。综合表现亮眼、攻坚任务完成质量较高的揭榜团队,可在后续同类项目申报、科研资金拨付、创新载体打造、人才评选认定等环节获得倾斜待遇,相关事迹会在行业范围内公示嘉奖。成果落地效果突出、产出良好经济与社会效益的团队,

可享受专项绩效奖励、成果收益分红等实际激励举措。考核未达标、未能完成既定攻坚任务、履约状态不佳的相关主体,结合实际情形扣减剩余科研资金,划定相应时限限制参与揭榜工作,相关信息纳入科研失信记录。完整评价材料、现存问题和改进意见会同步递交至攻坚团队与管理部门,支撑项目复盘梳理、经验沉淀,也能为后续榜单制定、规则调整、项目管控提供参考依据。

4 结语

揭榜挂帅模式的长效发展,离不开科学完善的组织管理与评价体系支撑。本文结合实践现状,梳理了当前管理运行中的各类问题,并从组织流程、协同管理、考核评价等方面提出系统化优化方案。完善榜单编制、遴选监管、协同攻关等组织体系,建立实绩导向的综合评价机制,能够有效提升项目管理规范化水平。未来还需结合产业发展与技术革新持续动态调整相关规则,不断优化运行模式,让揭榜挂帅真正成为突破技术瓶颈、赋能实体经济的有力抓手。

参考文献:

- [1] 谢志岩,李卓,蒋绚.科学研究的“项目化生存”与原始创新困境——基于高校和科研机构研究人员的问卷调查分析[J].科技管理研究,2025,45(2):1-9.
- [2] 许燕,麻思蓓,郑彦宁.融入科研管理的科技报告质量控制机制研究[J].科研管理,2022,43(2):170-175.
- [3] 孙文静.基于五种新型科研组织模式的科技监督新范式初探[J].科学管理研究,2022,40(2):57-64.
- [4] 梁莹.企业纵向科研项目组织实施与管理思考[J].铁道建筑技术,2021,(8):179-182.
- [5] 施蓉蓉.高职院校科研项目后绩效评价的问题与对策研究[J].湖北开放职业学院学报,2021,34(21):33-35.