

节点管控与模块协同视角下八师石河子市 科技项目申报流程优化研究

何鸿斌¹, 史明瑞², 王心仪¹, 刘冰怡¹, 王成虎¹, 李启蒙¹, 王欣雨¹, 张鑫¹

(1. 第八师石河子市科技发展促进中心, 新疆石河子市, 832000;

2. 天能化工有限公司, 新疆石河子市, 832000)

摘要 八师石河子市作为兵团创新驱动发展先行区, 其财政科技计划项目的申报质量关系师市创新资源的配置效率。针对当前科技项目申报存在的信息传导失真、技术财务分离、管理缺位等问题, 本文从节点管控与模块协同的复合视角, 将申报过程解构为时间维度的三个阶段与功能维度的三个要素。提出了重构科技导向、回归科研本身的对策, 旨在为师市科技项目的申报提供理论参考与实践路径。

关键词 科技项目申报; 节点管控; 模块协同

中图分类号: G311 文献标识码: B

文章编号: 1008-0899(2026)10-0074-03

八师石河子市作为兵团精神传承地和兵团实力展示地, 近年来在高新技术企业数量、全社会研发经费投入强度、技术合同成交额等关键创新指标上持续位居兵团前列。财政科技计划项目作为政府引导科技创新的核心载体, 已成为八师石河子市推进科技创新、培养专业人才、支撑经济社会高质量发展的关键举措。

在科技项目全生命周期中, 项目申报环节处于先导性地位。对于以企业为主体的申报单位而言, 精准把握选题方向、科学组建项目团队、高水平编写申报材料、高质量完成项目答辩, 直接决定了其能否承担财政科技项目。当前, 针对师市财政科技项目申报的系统性研究仍显不足, 现有研究多聚焦于项目过程管理、绩效影响、风险分析等, 缺乏从申报单位与主管部门双主体视角出发的交叉研究。尤其在申报流程解构、模块协同、综合风险规避等方面, 尚未形成复合视角下的理论框架。基于此, 本文将八师石河子市科技项目申报流程解构为时

间维度的节点管控和功能维度的模块协同。通过复合视角的交叉分析, 旨在突破申报单位申报质量困境与主管部门管理效能瓶颈的双向制约, 推动形成“精准政策供给-高效流程执行-回归科研本身”的良性循环, 为师市科技项目申报提供可复制的实践范式。

1 节点管控

节点管控是对项目申报时间线上重要节点的准确把握。根据2023年-2026年八师石河子市科技项目申报通知和评审通知, 提取了从指南发布到项目评审的时间。

如表1所示, 指南发布时间呈逐年提前趋势, 申报单位的准备时间从42天拉长至49天。准备评审时间各年度差异较大, 这与主管部门的工作安排密切相关, 会对申报单位的申报计划造成影响, 反映出主管部门在形式审查效率与项目评审组织方面存在优化空间, 出现了项目申报时间空窗。

1.1 准备申报阶段

准备阶段是从师市项目申报指南发布之日起, 至决定是否申报项目之时止。申报指南通过政府网站和微信公众号等平台发布, 对于意向申报单位而言, 此阶段的核心任务是符合申报要求, 选好项目类型。

符合申报要求, 即申报单位需满足指南及项目、经费管理办法规定, 包括申报单位资质、项目负责人职称、配套资金与财政资金的比例、有无查新

兵团中央引导地方科技发展资金项目: 北疆兵团区域协同创新服务能力提升(2025YD027)

作者简介: 何鸿斌(1994~), 男, 甘肃通渭人, 本科, 研究实习员, 研究方向: 科技项目管理。

表1 八师石河子市科技项目申报时间节点表

节点	2026年度	2025年度	2024年度	2023年度
指南发布	2025-10-22	2024-12-12	2023-11-15	2023-01-17
申报截止	2025-12-10	2025-02-10	2024-01-03	2023-02-28
通知评审	2026-01-05	2025-04-18	2024-01-19	2023-03-21
项目评审	2026-01-12	2025-04-22	2024-01-24	2023-03-28

注:项目评审时间选取项目评审开始的第一天。

报告、合作协议是否齐全、是否存在多头申报、转化项目是否在本落地等。这些内容是主管部门形式审查的重点,不符合要求则无法进入评审。

选好项目类型,即在符合申报要求的基础上,根据指南选择适宜的项目类型。师市项目主要包括重大科技项目、重点领域科技攻关、科技成果转化、国际科技合作、创新创业平台、科技创新人才等类型。不同类型的项目在支持额度、考核指标和管理要求上差异显著,申报单位需结合自身实际进行选择。在完成上述两项任务后,进入启动申报阶段。

1.2 申报启动阶段

在决定申报后,进入实质性申报阶段。此阶段要完成申报书的编写。其中研发团队的组建和项目核心内容的确定是重中之重。

研发团队一般以申报单位的研发部门为班底,是否引入外部力量需要审慎评估。重大科技项目必须采取产学研的形式,事业单位牵头的项目必须有明确的应用场景。外部力量的引入可以弥补自身短板,进一步降低项目风险。

项目的核心内容包括找准项目的创新点、论证项目的实际价值、阐明支撑项目的基础条件。申报团队在申报过程中需及时修正,确保技术路线的先进性与可行性,并严格对照申报书格式要求,保证数据真实、逻辑严密、表述精准。应充分论证项目的“必要性”与申报团队的“不可替代性”。在编制完申报书之后,进入项目评审环节。

1.3 项目评审阶段

项目评审答辩是申报的最后环节。当申报单位提交申报材料后,需及时跟进形式审查情况,同步准备项目答辩材料。申报材料不宜在最后一节点提交,应预留形式审查修正时间。

师市项目评审采取线下评审形式,申报单位需准备答辩PPT和申报书,由项目负责人现场汇报,专

家组现场质询。实际常出现项目负责人因故不到场,或答辩人员“懂技术不懂财务”的尴尬局面。当评审专家针对预算编制、考核指标提出质询时,答辩人员的现场答复往往缺乏说服力,严重影响项目整体打分。

2 模块协同

2.1 技术模块

技术模块是项目的核心,关键在于阐明技术问题。然而,现实中部分单位将项目申报视为“写本子”的文字工作,而非对真实研发活动的凝练,导致出现诸多问题:攻关项目缺乏创新性,应用示范项目无实际应用前景,成果转化项目考核指标脱离实际。为提升项目竞争力,有些单位过度使用“行业领先”“填补空白”等夸大表述,技术路线与研发进度违背科研规律等问题时有发生。

2.2 财务模块

财务预算是申报材料的硬性约束,其本质是为研发活动提供资金支持。预算的繁杂特点导致问题频出:预算编制的关注点在“能否通过评审”而非“是否可以执行”;科研部门与财务部门缺乏沟通,要么技术人员代替财务人员编制,要么由财务人员独立编制;在具体编制方式上,采取先确定总额,再切分至科目,最后纳入申报材料,导致预算支出与技术方案之间的逻辑关联虚化,为项目实施埋下隐患。

2.3 管理模块

管理模块是确保技术与财务协同、整合内外部资源的系统集成,但其缺位已成为关键瓶颈。从内部看,企业科研、财务、法务部门之间缺乏有效联动,工作模式为“串联”而非“并联”,导致申报材料在技术与财务、承诺与资质之间出现逻辑断裂。从外部看,合作协议往往流于形式,合作单位之间的权责划分、知识产权归属等关键条款缺乏实质性约定,合作关系的建立是“项目驱动”而非“需求驱

动”。从过程看,申报阶段与执行阶段割裂,申报材料缺乏对执行可行性的审慎评估,形成申报与执行“两张皮”的恶性循环。

2.4 协同困境

上述模块问题相互交织,形成三重错位的叠加效应。①目标错位:技术追求“创新”,财务追求“合规”,管理追求“风控”,三者缺乏协同。②时序错位:技术模块最早启动,财务紧随其后,管理最后介入,问题被层层累积而不能及时发现和修正。三是激励错位:项目申报人员绩效与“项目获批”挂钩,造成“重申报、轻执行”的导向。③三重错位的叠加:使三要素从应有的“协同耦合”退化为“各自为政”,严重制约项目申报质量。

3 优化对策

3.1 构建“指南直通+能力前置”机制

主管部门层面,在指南发布后一周内组织“指南解读”活动,邀请技术、财务、管理专家联合宣讲,剖析指南背后的科研导向和评审要点。探索设立“预申报咨询”环节,允许申报单位提交选题意向并获取针对性反馈。

申报单位层面,科研部门获取指南后须在指定时间内同步至财务、战略、法务等部门。重大科技项目应召开“申报立项决策会”,相关部门联合评估申报项目的可行性,避免信息孤岛导致的决策失误,进而对申报造成影响。

3.2 推行“技术+财务”双轨并行模式

组织架构上,每个项目明确技术负责人与财务负责人,申报材料须经双负责人审核。重大项目增设科研助理与科研财务助理,承担二者间的沟通协调职责,分担具体性、事务性工作,使负责人能够集中精力做好核心工作。

工作流程上,技术方案、预算编制、研发计划应同步编制、同步审核、同步修订。其间技术负责人与财务负责人须开展不少于三次的联合办公,确保研发活动与预算支出逻辑对应。设立“技财联合评审”环节,在申报前对技术与财务一致性进行内部联审。

3.3 建立“全周期协同+评审透明化”保障体系

内部管理上,由分管领导牵头,科研、财务、法务、战略等部门共同参与,梳理申报各节点工作任

务,责任到人。产学研合作项目须提早开始合作协议谈判,确保知识产权、经费分配等关键条款无争议。

外部衔接上,主管部门应明确评审时间节点并定期发布项目申报进度。在评分机制上,可引入层次分析法(AHP),构建技术先进性、财务合理性、管理规范、产业化前景等多维度指标体系,并向申报单位公开。

3.4 回归科研本身

推动科技项目回归科研的本身,项目申报的起点应是企业真实的研发活动或技术需求,申报工作是整合资源、梳理研发思路的过程,申报结果应服务于解决企业科技问题,助力产业长远发展。主管部门和申报单位应适当降低对创新性指标、经济性指标的过度关注,积极营造关注科研、支持科研、做好科研的良好氛围,才能实现高质量申报带动高质量创新资源配置。

4 结语

本文从节点管控与模块协同的复合视角,将八师石河子市科技项目申报流程解构为时间维度的三个阶段与功能维度的三个模块。研究表明,申报问题主要是时间节点不稳定、行政效率偏低、申报主体能力不足。技术、财务、管理各自独立,目标、时序、激励的三重错位。针对上述问题,本文提出构建“指南直通+能力前置”机制,推行“技术+财务”双轨并行模式,建立“全周期协同+评审透明化”保障体系。重构科技导向、回归科研本身。通过优化,可提升师市科技项目申报质量,强化企业创新主体地位,为师市高质量发展注入科技动力。

参考文献

- [1] 陈万丽.县区科技计划项目管理的现状与对策——以龙岩市新罗区为例[J].龙岩学院学报,2015(6):90-95.
- [2] 魏淑萍.政府科技项目如何影响企业创新?——基于J县科技项目实施过程的研究[J].管理案例研究与评论,2024(12):1006-1014.
- [3] 高丽红.浅谈新形势下不发达地市本级科技计划项目过程管理现状及改革方向[J].管理研究,2017(3):19-20.
- [4] 陈钰焯.企业承担科技计划项目的风险分析与对策研究[J].企业科技与发展,2020(7):10-13.
- [5] 汪燕.财政科技项目绩效影响因素分析及管理创新研究——以云南省为例[J].云南科技管理,2025(3):31-36.