

·智库研究·

## 基于典型智库实践的智库产品质量控制与影响因素研究\*

宋忠惠<sup>1,3</sup> 郑军卫<sup>1</sup> 齐世杰<sup>1,3</sup> 贾晓涛<sup>2,3</sup>

(1.中国科学院兰州文献情报中心 甘肃兰州 730000)

(2.中国科学院武汉文献情报中心 湖北武汉 430071)

(3.中国科学院大学 北京 100049)

**摘要**:文章基于智库产品的生产过程和发达国家智库产品的质量控制体系研究,探讨了智库的现代管理方法和理论,分析了影响智库产品质量的关键因素。认为以智库生产链为基础,从智库产品的生产流程即选题、团队组织、研究实施、产品评议、成果交付发布、质量反馈等环节去识别和分析智库产品的质量影响因素,能有效的提升我国智库产品的质量和智库核心竞争力。

**关键词**:智库;智库产品;质量控制;兰德公司;野村综合研究所;世界资源研究所;生产流程

中图分类号:G250.7;F490.5 文献标识码:A DOI:10.11968/tsyqb.1003-6938.2017019

### Study of Quality Control of Think-Tank Products and Its Influencing Factors Based on Typical Think-Tank Practice

**Abstract** Based on think-tank production process and research of the developed country's think-tank products quality control system, the paper explores modern management methods and project management theory to analyze the key elements which affect products quality. Six links in production chain are identified, including topic selection, team organization, research implementation, products review, results delivery and feedback. Based on think-tank production chain, a quality control system is set up to promote substantial increase of think-tank products quality and upgrade the construction of think tanks with Chinese characteristics.

**Key words** think tank; think-tank products; quality control; Rand; NRI; WRI; production process

智库产品作为智库实力的显性表现,不仅是智库研究工作的成果展示,也是智库机构开展咨询和影响决策的最主要方式之一。因此保障智库产品的质量,提高智库机构的决策支持水平和能力就成为各家智库机构积极思考的问题。西方发达国家的智库已经在该领域做出了一些积极实践。调研当前西方知名智库发布的产品质量控制标准和规范,深入挖掘影响智库产品质量的因素,特别是与智库产品产出息息相关的关键要素,不仅对于智库影响力评价具有理论指导作用,也将为我国新兴智库机构的自身建设提供借鉴和参考。

#### 1 质量控制概念的发展

1961年,美国通用电气公司的Feigenbaum博士首次提出了全面质量管理的概念<sup>[1]</sup>,指出全面质量管理是为了能够在最经济并充分考虑满足用户需求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成一体的有效体系。1980年,美国的管理学家W.Edwards Drming在其所提出的《领导职责十四条》<sup>[2]</sup>中全面介绍了质量管理理论,强调对产品的质量控制需要从源头抓起,需要企业各部门、各环节的人员共

\* 本文系中国科学院文献情报中心科研资助项目“中国科学院文献情报和期刊出版领域引进优秀人才计划”(项目编号:传播字[2014]10号)研究成果之一。

收稿日期 2016-09-14,责任编辑 魏志鹏

同参与。1986年,摩托罗拉公司的Smith提出旨在降低生产流程缺陷次数的六西格玛概念,随后经通用电气公司的推广,逐渐形成一套着眼于客户、从质量管理入手进行战略规划、产品设计和市场推广的方法体系,六西格玛理论也演变成为现代企业提升管理水平、增强竞争实力的参考指南<sup>[3]</sup>。经济全球化背景下,社会发展对质量的要求已经不仅仅局限于生产制造业,同时也渗透到社会经济活动的各个方面,质量控制与管理体的组织从工业领域扩展到服务业、政府部门等。

随着国际化质量管理理念和方法在我国的推行,科研领域也逐渐意识到质量管理的重要性,逐步在科研管理过程中引入了质量管理的概念和方法,并提出将传统的“目标管理”模式转变为“过程管理”模式,将所有影响科研产品(成果)质量的环节和因素有效地控制起来,以科研人员的工作质量来保证最终科研产品(成果)的质量,以过程的最优来保证最终产品质量的最优,以过程的合格来保证最终结果质量的合格<sup>[4]</sup>。

## 2 智库产品的价值分析

(1)基于智库机构研究成果开展决策已成为全球大势所趋。随着气候变化、金融危机、恐怖主义等全球性事件和问题不断涌现,各国政府来自政策议程、政策规划、政策决策、政策执行、政策评估等环节的压力也史无前例,因此迫切需要得到更多外来智慧的支持。纵观世界发展史,智库始终与国家利益联系在一起,智库在国家内政外交事务中扮演着极为重要的角色。全球化背景下,各国领导层也无不利用智囊机构为其执政和解决各种棘手问题提供良策,各类智库也纷纷发挥其智囊优势,不断推陈出新,着眼于国际热点话题和国内亟待解决的问题提供决策产品<sup>[5]</sup>。

(2)智库产品是智库观点的物质载体和显性表达。如果说智库是介于学术专家和政策制定者之间的纽带,那么智库产品作为智库研究活动的直接产物,不仅是“学术成果、调查数据和专家智慧”的结晶,更是决策者和公众了解智库的第一步,也是智库机构开展决策咨询与建议的主要方式,决定着智库的综合实力和影响力。世界上发达国家以及部分发

展中国家的智库定期或不定期地为相关决策部门提供建议或报告,并通过搭建完善的网站和自媒体平台,及时更新本机构的各类研究成果和产品,向感兴趣的公众免费提供可在线获取的研究报告,以此达到宣传、引导与自我推介的目的,从而提升社会关注度和影响力。

(3)智库机构通过智库产品发挥教育意义。随着智库越来越注重营销思想产品,智库的重要作用——追踪社会热点问题、帮助教育政策制定者和公众的功能也日益凸显<sup>[6]</sup>。作为教育者,智库必须利用各方面的信息资源和专业知识向广大目标受众传播他们的观点和关切的议题,更要积极设法塑造公众舆论、改善社会风气、改变民众的思维方式,而传播思想的绝佳途径就是通过清晰的受众市场细分,精准输出本研究成果和产品品牌效应。

## 3 智库领域产品质量控制案例分析

国外智库界对智库产品的产出质量一直比较重视,无论是老牌知名智库还是新兴科技智库,基本都形成了从规划设计、研究实施到成果发布的一整套质量控制管理体系。本文以兰德公司、野村综合研究所、世界资源研究所这三家知名智库的质量控制实践进行举例与分析。

### 3.1 兰德公司——高质量研究和分析的标准

“兰德”(Rand)的名称最初来源于英文 Research and Development(研究与开发)的缩写,是美国第一个真正被称为“思想库”的智囊机构。经过近七十年来的发展,兰德公司目前正在向整个美国联邦政府甚至是世界其他政府部门和企业提供各类信息咨询和项目预测,每年发布的一系列报告和研究成果无不体现着其一直宣扬的愿景:成为世界上政治思想和分析最可靠的来源。

随着面临的政策问题日益复杂和棘手,目前兰德公司也发生了许多变化:研究范围逐步扩大,客户和资助单位以及他们所需要的研究产品和服务也变得更加多元化;研究方法和技术不断丰富和进步;数据和信息成倍增加。然而,历经七十年的变迁,兰德公司研究工作中的一个元素却从未改变——对高质量和客观性的孜孜追求。

兰德公司自1997年率先公开了其情报研究规范以来,又经过持续多轮的讨论和细化完善,分别在1999年、2003年、2009年进行了3次修订和更新,最终形成了现行的《高质量研究和分析的标准》<sup>[7]</sup>。该规范明确要求:选题时要合理界定问题,明确研究目的;研究过程中要精心设计和执行研究方法;同时研究者应了解其他相关的研究项目;使用最优的可获取数据和信息;研究假设应做到明确且合理;研究结果代表了必须与现有知识相结合的新知识;研究团队应根据其研究结果提出相关的启示和建议;研究文献应当表达准确、通俗易懂、结构清晰、语调平和;研究要引人注目,有使用价值,关乎利益相关者和决策者;研究应该客观、独立和公平;最后研究还要具有创新性和持续性。

这套规范表达了兰德公司关于高质量情报研究的理念,公司发布的每一份报告、每一条产出成果在公开发表前都经过审慎的同行评议,公司还会定期安排内外部人士对其研究课题和产出进行整体评审。这套规范不仅是研究人员的工作指导守则,更是研究队伍、管理人员和同行评议者的重要工具。

### 3.2 日本野村综合研究所——品质追求+项目监理+品质提高支持体制

野村综合研究所(NRI)作为日本智库的代表,是由日本首家民间智库——野村综合研究所与系统集成企业的创始者——NCS合并而成。它继承了二者的优秀DNA,把“洞察未来、广泛为社会建言,能力与客户至上、追求卓越”的理念融会贯通,不断开展领先于时代的业务活动。NRI提供服务的核心是“指南服务×解决方案”。其中,“指南服务”涵盖了从发现问题到提出解决方案的全过程,包括预测、分析和提出建言献策;“解决方案”是针对“指南服务”提出的解决方法,通过业务改革、系统设计、构筑与运营,将其付诸实施。NRI通过“品质追求+项目监理+品质提高支持体制”的三位一体质量控制理念,全方位确保提供优质的服务<sup>[8]</sup>。

(1)品质追求。NRI针对系统的构筑和运营、咨询服务项目实施,各业务部门在负责进行质量管理的同时,还设置了推进/支持各业务部门品质管理的质量综合管理部门。其中,在新建信息系统项目中,NRI从“监测功能”和“推进·支持功能”两个方面对

各业务部门提供支持。前者是指应用NRI独有的质量管理体系(NRI-QMS)和标准框架(工程定义、可交付成果的指南),对项目进行监测、评价、评审的功能;后者是通过着力提高生产效率、解决各种生产革新中遇到的问题,使员工和业务合作伙伴能够精神抖擞地进行工作,以进一步提高整体竞争能力。

NRI还构筑了有组织地支持项目成功完成的机制,并不间断地监测各项目的情况。另外,为规避风险,在支持项目经理工作的同时,还对开发程序与可交付成果进行指导改善,以提高质量。

NRI在维护和运营其构筑的信息系统这一持续性过程中,与客户建立起密切的关系,并创造机会为客户提高商务办公效率及实现发展出谋划策。在这种意义上,NRI将维护和运营项目称为“优化项目”,并给予其与新建项目同等的重视。

(2)项目监理。除了为成功实施各项目而进行的“项目管理”以外,NRI还在推进以提高项目质量、早发现问题、早出对策为目的的“项目监理”。监理的核心内容是建立在公司整体水平基础之上的项目评审体系和项目观察活动,公司内部分为项目、部门、公司三级评审体系,确保在项目实施的各个阶段随时召开会议,以从各例行报告中跟进项目的进展,从而确认可以交付的成果(见图1)。

(3)多元化的品质提高支持体制。NRI从系统构筑到被称为“优化项目”的维护和运营工程,都以质量管理和生产革新的专业部门为中心,举全公司之力不断完善高品质的支持体制。NRI多元化品质提高支持机制的质量管理系统、生产革新部门、业务优化、风险管理以及项目监理等都紧密围绕信息系统建设项目,从策划构筑发布到后期的运营维护和改善都为提供高品质的支持体制而服务(见图2)。

### 3.3 世界资源研究所

世界资源研究所(World Resource Institute, WRI)是一个全球性环境与发展智库,其研究活动致力于研究环境与社会经济的共同发展。世界资源研究所将研究成果转化为实际行动,在全球范围内与政府、企业和公民社会合作,共同为保护地球和改善民生提供革新性的解决方案。

该研究所设立有专门的“科学与研究部门”

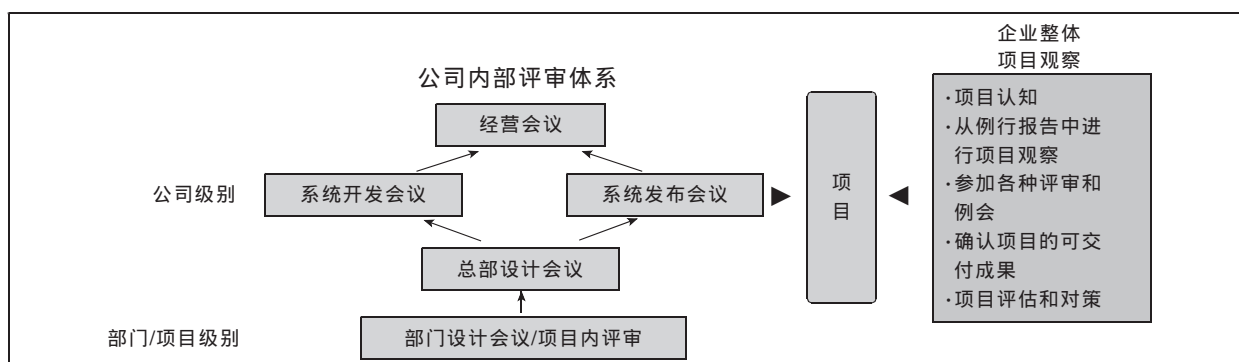


图1 NRI 内部评审体系示意图<sup>[8]</sup>

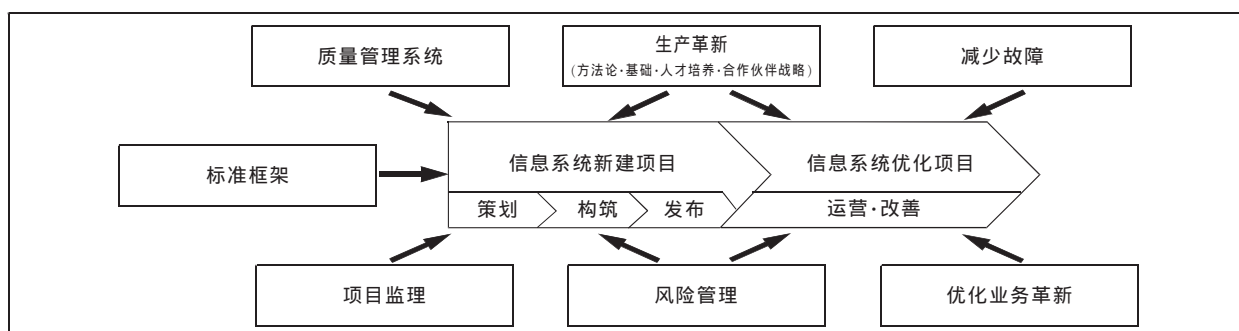


图2 NRI 多元化品质提高支持体制<sup>[8]</sup>

(S&R,类似于国内科研机构的“科技处”)负责对其产出成果和产品进行评审。研究所对研究成果的质量要求是“报告全面、写作完善、观点中立、价值突出”。并且对于不同类型的产品——研究报告与问题简报、工作论文、技术文件、在线工具与应用软件、数据信息图等都有严格的内外部评审程序(见图3)。如以研究报告与问题简报为例,经过出版计划(由研究部门主任、S&R 共同审定同意)→报告初稿(研究部门主任、S&R 共同审定)→内部审核(S&R 同意并送内部专家评审)→外部评审(S&R 同意并送外部专家评审)→正式出版报告(S&R 同意出版或发布)的循环,研究部门主任、科学与研究部的审阅同意,评审过程一般需要6个月的时间才能完成<sup>[9]</sup>。严格的质量要求和成果评审流程,使WRI成为了资源环境领域的国际顶尖智库。

#### 4 生产流程视角下的智库产品质量控制与影响因素

上述各家智库产品的质量控制实践表明智库产品的科学性与其生产链的各个环节息息相关。北京大学国家发展研究院院长姚洋<sup>[10]</sup>指出“智库是思想与智力产品的生产者,全面地评价一个智库,不仅要

看其终端产品,也要监督其生产链。”因此,本文将智库产品的生产链总结归纳为以下五个环节:选题环节、团队组织环节、研究实施环节、产品评议环节、成果交付发布与反馈环节,并对各个环节中影响产出产品质量的影响因素进行识别与分析(见图4)。

##### 4.1 选题环节

智库的研究选题都是从现实问题/需求出发,旨在解决某个或某类具体现实问题而开展的具有针对性的研究,对现实问题的理性分析几乎是所有智库研究的特色。一般而言,智库通过“命题作业”和“自动选题”两种形式获得研究课题。“命题作业”是政府或企业向智库机构交办课题,布置“命题作业”。此外,智库机构自己也会有大量的“自选动作”,即结合特长对相关领域的公共政策进行研究,属于“自动选题”。智库机构通过合理、巧妙地选择研究课题,不仅能够产生广泛的社会影响,也会得到更多来自政府部门、大型企业的关注。

在选题环节,首先要明确选题的类型,即题目的定位,包括战略性选题、前瞻性选题、区域性选题和全局性选题<sup>[10]</sup>;其次要认清题目的价值,即所确定题目的重要性和受关注度。如兰德公司经历了60多年

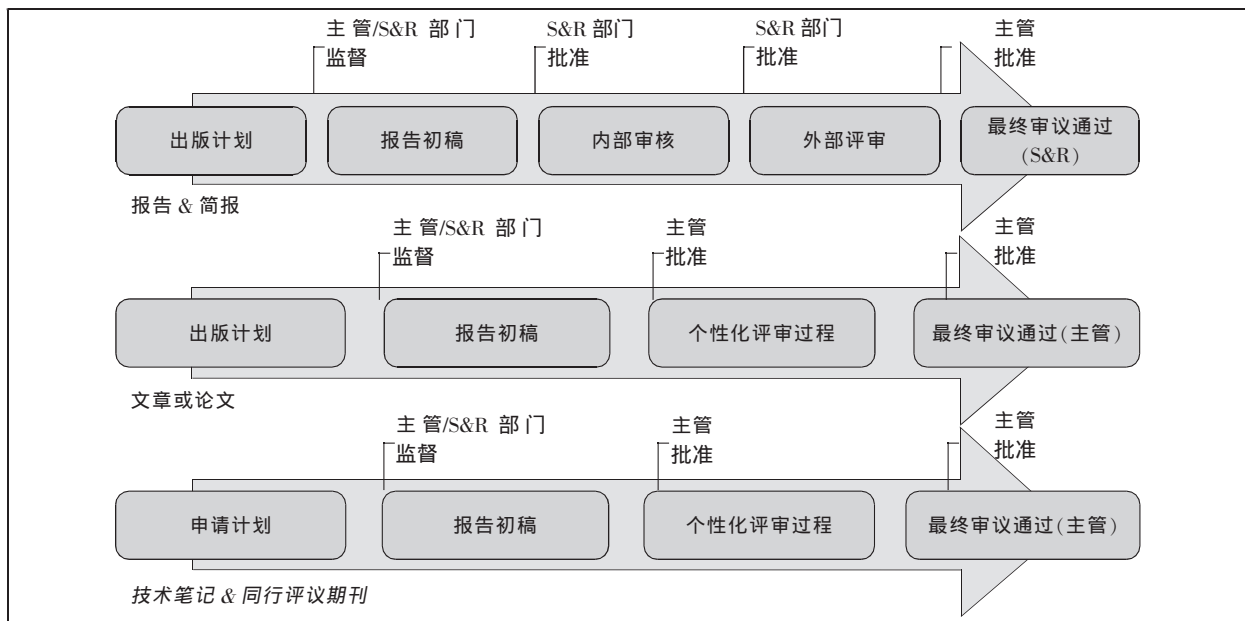


图3 WRI部门产品审批流程示意图

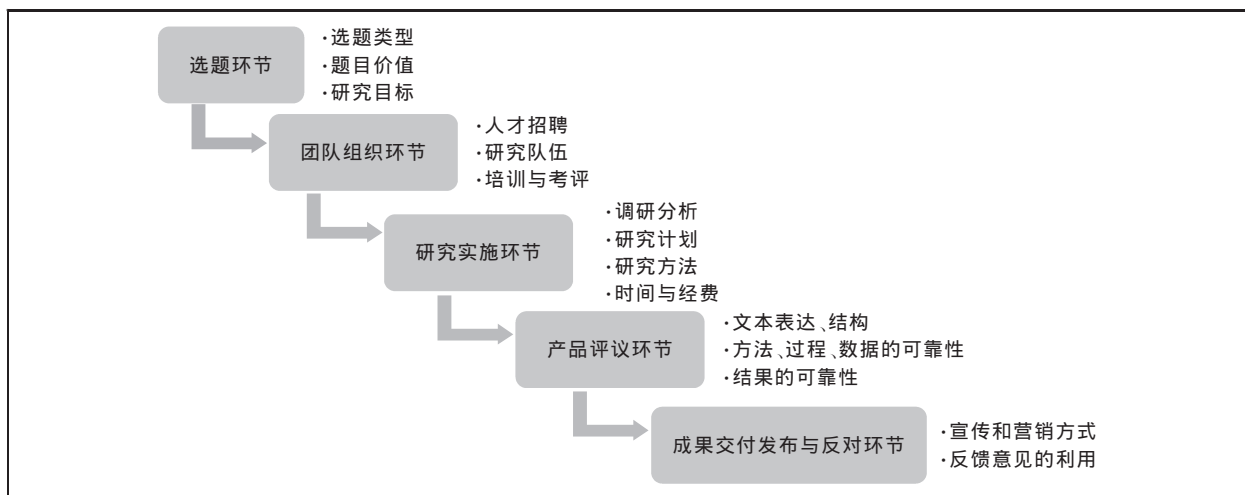


图4 智库产品生产流程及影响因素示意图

的发展始终能够保持智库行业领先的地位实属不易,其中最重要的原因就是兰德公司选择了讨巧、受人瞩目的热点研究课题;在得到政界关注以后,兰德公司又通过接触政界的决策高层准确把握有价值的研究方向,这种互惠共赢的发展理念更使得兰德公司迈入信息咨询的高端领域;最后要确定研究的目标,即通过可行性分析考察选题的实践性和针对性。

由此可见,研究选题关乎着智库机构的兴衰存亡,它既是智库产品的“血脉”和“生命线”,更是智库机构综合实力的真实体现。

#### 4.2 团队组织环节

人才是现代社会的竞争焦点,而智库机构属于

密集型产业,研究人才素质的高低直接决定其竞争力的大小。智库机构中的研究团队组织管理对其综合实力、国内外影响力、研究人员素质、学术研究决策水平等方面都起着决定性作用。没有高效的团队组织和高素质的一流人才,智库不可能产出高水平的产品。

在团队组织环节,与产出的产品质量息息相关的是人才配置的合理性与科学性。首先在人才招聘方面,通常应注重学术造诣、研究能力和实践经验,同时注意学科背景、学历、年龄、政治宗教信仰的多样性和结构的合理性,以实现观点的平衡和研究成果的科学性<sup>[11]</sup>。一般而言,要求智库研究人员具备超强的综合能力,即在拥有较强研究能力的同时还具

备良好的管理能力、策划能力、协调能力、计划能力和组织能力<sup>[12]</sup>；其次，在组建研究队伍时，要注意中高级研究员的配比以及研究人员和研究助理的搭配，从而确保研究工作的高效率。如兰德公司的经验是两个研究人员不如一个研究员加半个秘书的效率。欧美智库的研究人员还采取“固定人员+机动人员”的组织方式，智库的研究人员大致分为三类：一是以知名学者为主体的常驻研究人员；二是外部的客座研究员；三是多种类型的访问研究人员。这种组织方式既能保证研究的专业性，又能确保项目组在一定程度上融入社会，保证了团队知识结构的多样性<sup>[9]</sup>；最后，在人事管理方面，完善的在职培训和考评机制也是影响智库机构核心竞争力的重要因素。研究人员通过智库自身或与其他研究机构建立访问、交流、培训渠道进行学习，不仅增强研究人员的协作能力，也增加了智库的凝聚力；而且欧美智库还有智库与政府之间人才交流的“旋转门”机制<sup>[14]</sup>——智库拥有越多的卸任官员，也能够将更多的研究人员送入政府部门工作，有助于智库更好地掌握国家的政治动向，时刻保持研究成果的时效性，从而在竞争中占据更多的优势。此外，还需要人员绩效评估制度和考核聘任制度，研究人员的晋升、续聘或解聘都是根据定期考核的结果来决定，这样可以进一步保证智库的人才竞争力，吸引更多优秀的人才为智库产品的发展贡献力量<sup>[15]</sup>。

#### 4.3 研究实施环节

作为智库机构生产产品的核心环节，在开展研究时，首先需要对课题进行分析和开展相关调研。只有广泛深入地开展调研，全面掌握与课题相关的背景信息和实际情况，才有可能做出更准确的判断和提出科学合理的对策或建议。

在调研中，首先要注意数据、信息的准确性和全面性，否则，智库的研究成果就会成为无本之木、无源之水。信息源是整个智库研究活动的前提和基础，特别是在大数据科研环境下，可靠的信息源不仅直接关系到智库产出成果的质量，而且已逐渐成为智库机构生存和发展的关键<sup>[16]</sup>。

其次，要制订研究计划。无论是简短精湛的简报类产品还是需要经过长期研究的专题报告，要保证

课题在研究过程中不为日常琐碎的工作所干扰，按期实现研究目标，在开展研究之前，都需要制订研究计划，研究计划亦被视为课题在研究过程中的行动指南。研究计划的确立是否科学和合理，研究过程中是否遵照其执行，也是交付阶段评审专家进行课题鉴定验收和评价的主要依据。

第三，要确定研究方法。在研究过程中，是否采用系统论的观点来对待课题，综合分析课题的内外部环境，能否从多元化的角度分析问题，对于研究结果的全面性至关重要。同时采用定性加定量、宏观与微观相结合的方法也可以避免最终结论的片面性。

最后，明确时间节点，合理安排人员、经费等。众所周知，在课题实施的过程中，时间、成本、质量是一组相互争夺资源的管理领域<sup>[17]</sup>。要达到预期的目标或满足客户的需求，还需要做到时间管理和经费管理，合理地控制进度和成本，将有限的资源合理地分配到产品的整个生产过程中，实现价值的最大化。

#### 4.4 产品评议环节

为了保证研究的高品质，智库机构都会通过质量审查标准对研究成果的质量进行评审。如作为研究质量和客观性的最后检查，美国国家科学院的所有报告都必须经过严格、独立的外部专家评审。经过委员会全体成员和美国国家科学院相关人员签署的最终报告，才会送到项目委托方随后再向公众发布<sup>[18]</sup>。一般而言，审查从以下三方面开展：

首先，输出的产品要做到表达准确、结构清晰、通俗易懂。如兰德公司在其《高质量研究与分析的标准》中明确要求研究成果对于目标受众而言易于理解，且叙述语调平和，不带有强烈的感情色彩<sup>[19]</sup>；其次，需要对研究方法、过程、数据等的可靠性进行考察，作为事实依据陈列的数据信息应该是准确且经得起检验的；最后针对报告中得到的结果运用询证的方法进行评估，确保结果的合理性。

#### 4.5 成果交付发布与反馈环节

任何智库其主要目的除通过努力获得一流的研究成果以外，更重要的一个目的是通过各种途径使自己的研究成果被更广泛的组织和个人接受。因此，产品发布的时效性和覆盖面直接影响受众的反馈。如欧美智库的成果宣传和营销方式主要包括出版期

刊、图书、发布报告,推出影响社会公众的政策性、战略性普及出版物;建设网站和公众信息平台,借助 Blog、Facebook、Twitter 等新媒体进行宣传,推销智库的理念,传播其研究成果<sup>[9]</sup>。同时智库对公众反馈结果的整理及重视也在一定程度上影响日后产品的质量。

## 5 结语

智库产品的科学性与其生产链的各个环节息息

相关,未来智库竞争力的高低必将取决于其产品质量的好坏,因此从智库产品的生产流程上进行控制必将极大地提升智库的核心竞争力。本文对智库产品生产链中影响产品质量的因素进行了初步探索分析,不排除还有其他一些重要因素也会影响智库产品的质量,而且不同类型的智库产品质量控制机制也不尽相同。总之,智库产品质量控制体系的构建将是一个复杂的系统工程,还需进一步的研究和探索完善。

## 参考文献:

- [1] 沈云交.质量理论体系的一个模式——费根堡姆全面质量管理理论研究[J].世界标准化与质量管理,2007(9):38-40.
- [2] W.Edwards Deming's 14 Points for Total Quality Management[EB/OL].[2016-10-12].<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/deming-points.html>.
- [3] 周晖.六西格玛管理的理论与实践[D].上海:同济大学,2006.
- [4] 张喜爱,张书晔,曾庆平,等.对高校科研质量管理体系建设有关问题的思考[J].科技管理研究,2009(7):252-254.
- [5] 2015年中国智库报告项目组.2015年中国智库报告——影响力排名与政策建议[R].上海:上海社会科学院智库研究中心,2016.
- [6] 王佩享,李国强.海外智库:世界主要国家智库考察报告[M].北京:中国财政经济出版社,2014.
- [7] Rand Corporation.Quality standards.Standards for High-Quality Research and Analysis[EB/OL].[2016-10-20].[http://www.rand.org/standards/standards\\_high.html](http://www.rand.org/standards/standards_high.html).
- [8] 野村综合研究所.关于野村综合研究所.品质追求与风险控制[EB/OL].[2016-09-09].<http://www.nri.com/cn/company/quality.html>.
- [9] 张志强,苏娜.国际智库发展趋势特点与我国新型智库建设[J].智库理论与实践,2016(1):9-23.
- [10] 智库中国.智库评价要考察其调研质量[EB/OL].[2016-09-13].[http://www.china.com.cn/opinion/think/2016-05/31/content\\_38568943.htm](http://www.china.com.cn/opinion/think/2016-05/31/content_38568943.htm).
- [11] 王文涛,刘燕华.智库运行和智库产品的评价要点[J].智库理论与实践,2016(2):14-19.
- [12] 蔡永礼,万伏牛.加强科技智库建设提高决策咨询服务能力——河南省科技智库建设研究报告[J].科协论坛,2014(12):34-38.
- [13] 兰杰.论美国民间智库的运行机制及对我国的借鉴意义[D].长沙:湖南师范大学,2013.
- [14] 王莉丽.美国智库的“旋转门”机制[J].国际问题研究,2010(2):13-18.
- [15] 曾静静,曲建升,王勤花,等.资源环境科学思想库的运行机制及发展模式研究[R].兰州:中国科学院国家科学图书馆兰州分馆,2010:2-3.
- [16] 宋忠惠,郑军卫.支撑智库研究的信息源建设策略[J].智库理论与实践,2016(3):65-72.
- [17] 黄巍.项目管理中范围与时间、成本、质量的关系研究[D].上海:上海交通大学,2008.
- [18] 刘学,郑军卫.世界著名科学院思想库咨询项目的组织管理机制与启示[J].科学管理研究,2015(5):112-115.
- [19] 兰德公司在亚洲.高质量研究和分析的标准[EB/OL].[2016-09-09].<http://www.rand.org/zh-hans/quality.html>.

作者简介 宋忠惠,女,中国科学院兰州文献情报中心、中国科学院大学硕士研究生,郑军卫,男,中国科学院兰州文献情报中心研究员;齐世杰,女,中国科学院兰州文献情报中心、中国科学院大学硕士研究生;贾晓涛,女,中国科学院大学武汉文献情报中心、中国科学院大学硕士研究生。