

放活研究所 搞好任期目标责任制^{*}

牛铮 贺根生

广西科学院

摘要

推行院(所)长任期目标责任制是深化科技领导体制改革的重点。本文着重从院的领导角度探讨了如何正确处理院所两级的关系,制订好任期目标,扩大研究所长的自主权,强化院部的服务意识,各项工作都要扎根于基层。研究所的工作搞好了,院的任期目标也就能顺利实现。

在科研院所推行院所长任期目标责任制,是深化改革的一项主要内容。要搞好地方省(市、区)科学院(以下简称地方科学院)院长任期目标责任制。其关键是要放活研究所。只有搞活了所,所的目标完成得好,院的目标实现才有保证。

一、改革院所关系 制订好任期目标

地方科学院多是多学科、综合性的科研机构,具有组织科研生产和行政管理的双重职能,负有职能部门的使命。既有搞活自身的义务,又有放活下属研究所的责任。随着科技体制改革的不断深入,我们变地方科学院行政管理机构为科技经济组织,把院与政府、所与院的行政依附关系转变为技术合同关系,用任期目标责任制形式,将院、所各自的责、权、利明确。院向自治区人民政府负责,所向院负责,在制订好院长任期目标责任的基础上,将院的目标分解到所,所再根据分解的目标,结合本所实际,制订出所长的任期目标,以做到关系明确,责任清楚,上下团结,目标一致。

要搞好任期目标责任制,首先要制订好院长的任期目标。“目标是管理客体及其诸参数的预期状况”,“是我们所要达到的表现环境条件的空间上和空间上位置,是成就的标志,成功的尺度,激励我们前进的因素,能计量有价值的东西”。目标提出,既要有先进性,又要考虑到它的可行性,以发挥目标在组织、动员、激励科技人员在振兴经济中的作用。为此,在制订院长任期目标时应遵循下列原则:(1)任期目标必须与院的长远发展规划相吻合,并为实现长远发展规划服务;(2)局部利益服从全局利益,眼前利益服从长远利益,正确处理好国家、集体、个人三者间的利益关系;(3)坚持科技面向经济,为振兴地方经济服务;(4)指标力求具体、量化。在制订院的目标时应召开有各研究所所长参加的院务会议,经过充分论证,从院的发展战略、科技体制改革、科研生产经营、人才培养、后勤保障、精神文明建设等方面,划分出若干项目,提出具体指标。

将院的目标分解到所不能简单“一刀切”搞“平均分配”。不同类型的研究所,其特点不

1990年6月1日收稿

^{*}本文经广西科学院院长柳浦生研究员审过,在这里表示感谢。

同,担负的任务不同,有的偏重研究,有的偏重开发;有的基础条件较好,有的较差。故在目标分解时要结合各所实际,做到合理分配,使之“既可行,亦不易”,就象摘树上的果子,站着伸手摘不到,用力跳一跳可摘到。

二、放活研究所 保障所长自主权

把目标分解给所,并不意味院的责任只是督促检查,到所长任期结束再综合算帐。帮助所长实施好任期目标责任制,院有义不容辞的责任。而做好这一工作的关键是放活研究所,保障所长自主权的实施。把过去集中在院的大部分权力下放给所,扩大所的自主权。减少办事层次和决策的中间环节,有利于提高工作效率;确立所长在研究所行政、业务工作中的中心地位,让所长充分行使自主权,更有利于增强研究所面向经济的活力和自我发展的能力。为了放活研究所,保障所长的自主权我院采取了如下措施:

1、制定深化改革的配套制度,明确规定所长的职权范围和决策程序,以支持所长大胆行使自主权和用好自主权。几年来,院在认真学习中央和自治区有关科技改革政策、规定的基础上,结合我院实际,先后制定了《关于实行所长任期目标责任制的意见》、《改革人事、干部工作的试行意见》、《研究所人员编制、机构设置的审批程序的几点意见》、《加强科研项目管理的规定》等十几个改革配套制度。明确了所长在研究所行政、业务工作的中心位置,以及在实施所长任期目标责任制中的责、权、利。规定所长有人事任免、职称评聘、课题设置、经费使用、人员培训、职工奖惩、合作交流、建立制度等八方面的权力。并对所长接受党组织和群众监督,加强民主管理作了相应的规定。这样一来,使所长负责制在实施目标责任制中更加具体化,所长也感到有章可循,腰板更硬,同时也为各所结合本所实际制定深化改革的配套措施提供了依据,创造了条件。从而保证了研究所改革的深入进行,为所长任期目标的完成创造了条件。

2、帮助所长处理好与书记的关系。“一个篱笆三个桩,一个好汉三人帮”。要完成好所长任期目标,光靠所长唱“独角戏”不行,还得有书记共同配合演好“双簧”。研究所是社会主义的基层单位,要坚持四项基本原则,就必须确立党组织在研究所中的政治核心地位。只有充分发挥党组织的保证监督作用,加强政治思想工作,才能更好地保证研究所沿着社会主义方向前进。所长、书记互相配合得好,工作中有党组织的支持,党员发挥了先锋模范作用,所长自主权的行使在组织上才更有保证。为此,我们除了明确规定所长、书记的职权范围外,还制订了所长、书记工作条例。要求书记和所长以党的事业为重,出以公心,互相尊重,互相支持,和衷共济,紧密配合。所长应经常向书记通报工作情况,重大决策应事先听取书记的意见。书记要注意保证而不代替,监督并不对立。书记不能把自己当作所长负责制的“监督员、评论员、报告员”,而应成为所长完成任期目标责任的同一战壕的战友。所长、书记有了矛盾,可通过互相交换意见解决,解决不了向上请示;所长一旦作出决定,书记可向上反映,但不得在公开场合表示反对。几年来,我们正是注意了上述问题,当发现研究所所长和书记关系不协调时,及时下去做好工作,消除矛盾,增强团结。对个别书记和所长长期不和,经做工作后仍难以改变的,就采取果断的组织措施。从而增加了所级班子的团结,保证了所长任期目标负责制的实施。

3、引导所长发挥主观能动性,克服大环境存在的不利因素,利用小环境中的有利条件,用好所长的自主权,把研究所的改革推向深入。改革开放给研究所注入了活力,为所长施展才干提供了活动舞台。但科技体制改革又是一项复杂的系统工程,需要各方面配合。科技要面向

经济, 长入经济, 不仅仅取决于研究所的愿望, 还取决于经济部门对科技的需求; 经费短缺, 科研任务不饱满怎么办? 要打破“大锅饭”, 搞优化组合, 富余人员怎么安置? 诸如此类的问题, 给研究所的改革带来许多困难。是一味地在抱怨、等待, 还是化不利因素为有利条件, 在“小舞台”上导演出有声有色的“戏剧”, 它取决于所长积极性和创造性的发挥。几年来, 我们积极帮助所长正确处理大、小环境的关系, 使之认识到, 虽然大环境有影响, 但是小环境也有作为, 同时也要看到大环境正在向有利改革方面变化, 只要我们认真贯彻执行中央的方针、政策, 从本所的实际出发, 以有利于生产力发展为标准, 大胆创新, 勇于开拓, 就能走出困境, 做出成绩。前段时间, 社会上存在着一种忽视思想政治工作, “一切向钱看”的不良倾向。院经过分析, 及时向各所提出, 要“两手抓”, 一手抓科研、生产, 一手抓思想政治工作, 发扬艰苦奋斗的光荣传统, 抵制不良风气的侵蚀。从而使各所在改革开放中坚持沿着社会主义方向前进。在去年北京发生动乱和反革命暴乱期间, 全院没有一个职工上街游行, 始终保持了正常的工作秩序, 保证了科研生产及各项工作的顺利进行。

三、面向基层 为研究所服务

放活研究所, 实施任期目标责任制, 对院机关工作提出了新的要求, 院机关的职能应由单纯管理向综合服务转变, 必须牢固树立面向基层, 为研究所服务的思想。

首先, 要体谅所长的苦衷, 正确评价所长的工作。研究所工作难搞, 所长难当。“麻雀虽小, 五脏俱全”, 科研生产, 吃喝拉杂, 里里外外全靠所长一把手。随着科研拨款制度的改革, 研究所经费紧张, 既要抓科研, 又要抓创收, 处境困难。特别是我院所属的研究所为综合型科研机构, 且大多是新建所, 基础条件较差, 过去投入少, 现在又遇到“断奶”, 困难更多。院更应体谅所长的难处, 对所长的工作, 多帮助, 少指责, 推功揽过, 从爱护、理解出发, 对所长的工作给予支持帮助。这些年来, 对领导的工作, “吹喇叭”的人少, 告状的人多, 因此, 院对来自基层个别人对所长的反映, 认真听, 但不乱发议论, 不轻易表态, 在深入调查后, 妥善解决。做到对所长工作上重用, 组织上信任。

其次, 重点扶持, 为研究所排忧解难。鉴于研究所所长大都由科研岗位, 走上领导岗位, 缺乏领导工作实践, 有的综合素质较差, 组织管理能力较弱。我们一方面给他们压担子, 大胆放手让他们在实践中接受锻炼; 另一方面, 积极创造条件, 让他们进修学习, 提高其管理能力和领导工作水平。针对各所在实施目标责任制中遇到的困难, 院采取鼓励竞争, 重点扶持政策, 每年从上级拨给院科技事业经费中切下 19%, 建立院科技发展基金、人才培养基金和科技条件基金, 帮助研究所提高“造血功能”, 走出困境。

再次, 转变作风, 热情服务。正确处理好院机关管理与服务的关系, 树立在管理中加强服务, 在服务中促进管理的思想。服务得越好, 管理才越有成效, 任期目标的完成才更有保证。在做法上采取, 一是深入基层调查研究, 发现问题, 及时帮助解决; 二是努力提高办事效率, 对研究所的请示、报告及时研究办理; 三是及时把上级的文件, 会议精神传达到所, 帮助研究所掌握好工作武器; 四是随时向所传递信息, 为研究所当好耳目。

两年来, 由于我们注意了 in 实施院长任期目标责任制中放活研究所, 促进了所长负责制实施, 极大地调动了全院科技人员、职工的积极性和创造性, 推动了全院科技体制改革的深入发展和科研生产任务的完成。1988、1989 两年, 全院共承担课题 196 项, 其中横向课题 102 项, 占

课题总数的 52 %; 完成课题 111 项, 其中有 1 项获自治区科技进步一等奖, 2 项获二等奖, 6 项获三等奖, 4 项获广西计算机应用成果推广奖, 1 项获国家档案局档案成果奖, 有 2 项科技开发产品获一九八九年度广西新产品百花奖, 还有一项获全国首届“火炬杯”高新技术产品奖; 科技开发、技术咨询服务、科技成果转让创产值 900 多万元, 纯收入为 151.96 万元。

ACTIVATING INSTITUTE AND CARRYING OUT OFFICE — TERM GOAL DUTY SYSTEM SUCCESSFULLY

Niu Zheng & He Gensheng
(*Guangxi Academy of Sciences*)

ABSTRACT

Pursuing office — term goal duty system of president or director is emphasis of deepening leadership system reform of science and technology. This paper emphatically from the leadership of academy probes into how to deal with the relation between academy and its subordinate institute, formulate office — term goal, widen the self — decision power of director of subordinate, strong the service consciousness of the general department of academy and take root of all its works among gross — roots units. As long as subordinate institute's operation is good, the office — term goal can be realized successfully.