

在深化改革中求发展

沈阳应用生态研究所*

(沈阳 110015)

摘要 文章介绍了中国科学院沈阳应用生态研究所深化改革促进发展的成效,以及在调整结构、转变机制方面的做法和经验。

关键词 研究所,改革,调整结构,转变机制

沈阳应用生态研究所是社会公益型的研究所。前几年由于改革不到位,经费不足,研究队伍不稳定,所的生存面临严峻考验。通过学习邓小平同志有中国特色的社会主义理论,审视自我,正视困难,主动适应外部环境,转变思想观念,循序渐进地推进全所以科研改革为中心的各项改革,使研究所发生了很大变化,呈现出不断发展的态势。

(1)精神面貌显著变化。由于解放思想,转变观念,主动顺应计划经济向市场经济转变的形势,全所上下,改革承受力、市场意识、竞争意识、道德水准、敬业精神有了明显提高。党政班子团结一致、勤政廉政,得到了全所职工的信任与支持,增强了全所的凝聚力和向心力,形成了安定团结、整体有序的局面。

(2)科研工作不断发展。1994—1996 年,年均经费较 1991—1993 年增长 65%,共有 28 项科研成果获院和省部级以上奖励,其中国家科技进步奖二等奖 3 项,三等奖 2 项,国家自然科学奖三等奖 1 项。“八五”至今共发表论文 1 387 篇,其中国外 209 篇,被《SCI》收入 69 篇。据中国科技信息研究所 1995 年统计,我所论文被引用数在全国研究所中名列第 34 位。申请专利 42 项,在全院名列第 23 位,居生物地学口第一。在 1996 年北京国际发明展览会上,我所发明专利获 2 项金奖、1 项银奖和 1 项铜奖,占全院获奖总数的 19%。经全所的共同努力,“九五”已落实国家攻关专题、国家自然科学基金重点和重大项目等任务 16 个,目前还在继续争取和落实。

(3)科技开发初具规模。科技开发公司 1994 年实现产值 340 万元,1995 年达 430 万元,上交研究所 60 万元。1996 年产值为 587.1 万元,还银行贷款 200 万元,上交所 20 万元。在开发原有项目的同时,一类新药——遗尿停,已完成第二期临床试验,并经卫生部国家新药评审中心评审,将形成规模化的拳头产品。在成果转让方面,新型肥料——长效碳酸氢铵,年转让费超过 100 万元;VC9418 工程菌发酵新工艺,与北大四通药业有限公司签订了 2 000 万元合同,直接收入 800 万元。

* 执笔人:孙铁珩

修改稿收到日期:1997 年 7 月 25 日

(4)财政收入明显好转。1994 年比 1993 年增加 44%,1995 年比 1994 年增加 75%，“九五”第一年的 1996 年仍保持较高的财政收入,比“八五”同期增加 1 倍。几年来还清了 1 100 万元外债,职工收入不断提高。

(5)队伍状况不断改善。研究系列中,具有博士、硕士学位的初、中级人员,由三年前的 43%提高到 75%。研究员平均年龄由 60 岁下降到 55 岁,副研究员平均年龄由 53 岁下降到 50 岁。35 岁以下副研究员 11 人,45 岁以下研究员 6 人,40 岁以下课题组长人数由零增加到 34 人。45 岁以下的研究室(站)正副主任(站长)占 73%。在培研究生由四年前的 51 人增加到 108 人,其中博士生 68 人;进站博士后 8 人(其中 2 人已出站)。

上述变化虽然是初步的,但标志着我所开始从习惯于计划经济的时代迈向适应市场经济的时代。说明社会公益型的研究所只有深化改革,进行结构调整和机制转变,才能在激烈的竞争中求生存、图发展。

1 做好学科定位,优化学科布局

我所成立 43 年来,在发展学科和为国民经济建设服务方面,做出了许多有显示度的工作,培养了一批学术带头人。但是,学科方向的定位与优化问题,一直困扰着我们。在贯彻 1996 年度院工作会议精神中,我们加快了研究所学科调整的步伐,先后 10 次召开不同学科、不同年龄、不同层次科研人员参加的讨论会,并征集各方面意见,包括征求院部和兄弟研究所意见,在全所开展学科定位、区域定位大讨论。通过大讨论,全所取得了以下几点共识:(1)沈阳应用生态所是根据东北建设需要而成立的生物地学方面的综合性研究所。建所以来,为东北林业、农业和资源环境建设做出了贡献。(2)今后东北林业、农业、工业三大基地建设,需要生态所做出更大努力,发挥更大作用。(3)应用生态是当今生态学前沿最活跃的领域,我们必须紧紧围绕应用生态学国际前沿与国情实际,发展应用技术与应用基础的基本理论。(4)生态所学术思想活跃,研究队伍精干,在国内外有一定影响,在应用生态学若干领域已达到了国际先进水平。

在共识的基础上,确立了我所学科定位战略目标:(1)进入国家重点研究所行列;(2)进入应用生态学研究国际前沿;(3)为发展中国应用生态学作贡献。

经过反复讨论,在继承过去学科储备基础上,结合目前我所实际,把所的学科发展方向定位为 1 个主攻学科、4 个领域和 3 个重点发展学科,即:以应用生态学为主攻学科,以实验生态学为手段,主要围绕东北地区持续发展中可再生资源开发利用、环境保护和区域经济生态建设等问题,开展农业生态与农业生态工程、森林生态与林业生态工程、污染生态与环境生态工程、生物资源与生物技术等领域的研究,重点发展农业生态学、森林生态学和环

2 加强队伍建设,努力培养跨世纪学术带头人和管理人才

市场竞争实质上是人才竞争。到本世纪末,我所将有 75%的项目主持人离开工作岗位,因而加强科技队伍建设,用“超常规措施”培养跨世纪学术带头人,实现队伍的代际转移,是一项十分严峻而紧迫的任务。我们召开了研究所的人才工作会议,制定“九五”人才培养计划,并对优秀年轻人才实行“三留一奖”政策:(1)晋升职称留指标。每次专业职称评审,都为年轻人才留出专项指标,分开投票,不得挪用。晋升的研究员中年龄在 45 岁以下的占 1/4,晋升的副研究员中 35 岁以下的占 1/2。(2)配备干部留位置。规定 56 岁以上不再担任研究室(站)主任(站长)职务,已有 19 名 45 岁以下优秀青年任正副主任(正副站长);所学术委员会各学科组须配

备一名45岁以下的副组长,学术委员会中45岁以下的成员已占44%,其中4人担任学科组副组长;遴选优秀青年科技人员任博士生导师,博导中45岁以下的已占18%。(3)为吸引人才留房子。除留出5套较好的住房用于吸引国内外优秀青年来所工作外,还正在新建青年公寓,博士分配二室一厅住房。(4)建立了丹麦NOVO青年基金,用于奖励优秀青年人才。

为促进优秀青年人才的成长,调动年轻人奋发进取的积极性,每年举行青年学术报告会,评选奖励优秀论文。举办外语演讲比赛,提高青年人的外语水平。两年评选一次所优秀青年科技工作奖,获奖者在提职晋级和出国进修上优先。几年来,共有11人获得辽宁省优秀科技工作奖,1人获省拔尖人才奖,2人获院青年科学家奖。我们还采取超常规的办法,选拔和培养优秀青年人才。如留学归国人员王庆礼博士,在归国当年被聘为副研究员;第二年破格晋升为研究员,被任命为所长助理;第三年担任博士生导师;第四年被任命为沈阳分院副院长。

为了提高管理队伍的素质,采取在职培训和选送到管理学院、党校进修等办法,提高政治素质和管理能力,增强改革和服务意识。现已有近一半人员熟悉微机,实现了办公自动化。对机关人员明确提出“转变职能,增强服务意识,提高工作效率”的要求,进行目标管理,建立述职考核制度,提高责任心和纪律性。同时,通过举办所情知识考试,促进换位思维,增进各部门间的理解和协调。为改善管理队伍的素质,提高管理水平,我们选拔优秀的具有博士、硕士学位人员5名到机关工作,充实管理部门,担任领导职务。

3 转变机制,适应市场经济的发展

3.1 坚持“三个转变”

针对服务对象多元化、经费来源多渠道的发展趋势,我们提出了“三个转变”的要求:(1)在争取课题上,从过去只盯着国家、院的纵向任务,转变为同时向地方及企业要课题、争取经费;(2)在效益目标上,从过去只追求社会效益,转变为社会效益与经济效益并重;(3)在研究内容上,从注重应用基础研究,转变为基础性研究与生物技术、生态工程等应用技术研究并重。为了实现“三个转变”,所长、书记带队到省市县政府和有关部门调查研究,主动请战,深受地方领导的理解和支持。几年来,从地方和企业获得的经费平均每年增长113%。

3.2 实施“三个结合”

为增强科研实力和活力,加速科技成果转化,直接为社会发展和经济建设服务,根据我所学科特色与市场需求,实施“三个结合”:(1)与企业结合。已与北大四通药业有限公司、东北制药总厂、沈阳老龙口酒厂、辽宁油田等企业签订“产学研”协议和技术服务合同;(2)与市县结合。与沈阳、抚顺及盘山等市县签订了科技合作协议;(3)与院校结合。与东北大学、沈阳建筑工程学院签订联建协议。在实施过程中,本着互利互惠、取长补短的原则,妥善处理合作中出现的各种问题。几年来,不但密切了合作关系,扩展了合作领域,而且取得显著的社会效益与经济效益。在与东北制药总厂的合作中,为了战胜美国罗氏等西方大公司妄图扼杀我国VC工业,共同开展了“提高万吨VC二步发酵转化率”的研究,在短短的一年内,取得突破性进展,受到厂方和沈阳市领导的好评。

3.3 推行“三个机制”

(1)运用激励机制调动全所职工的积极性和创造性。在一线,对课题级别、经费强度、成果获奖、论文专著、队伍结构等提出量化指标,作为职称晋级与奖励分配依据。在二线,实行目标管理,工效挂钩;

(2)运用制约机制加强管理,规范全所行为,建立健全了研究室评价暂行办法、吸引国内外优秀人才的暂行规定、待业人员有关规定、出国和流动人员的住房管理办法、科研活动有关规定等 101 个规章制度;

(3)运用监督机制保障民主管理,促进遵纪守法,发挥纪检、监察、审计等监督机构的作用。做到了“以章治所”、“以法治所”,促进了班子的勤政廉政建设,在全所形成了扶正祛邪、勤奋上进、团结协作的局面。

3.4 发挥“三会”作用

为保证决策民主化、科学化,我们充分发挥“三会”作用:(1)发挥学术委员会对科研体制、学科建设、重大项目申报与预验收、成果评审等的指导与咨询作用。例如在确定学科定位与优化的过程中,通过学术委员会组织学术带头人认真论证,达成共识,进而统一了全所的思想,使领导班子圆满解决了困惑多年的难题。(2)发挥所办公司管委会对经营实体运行机制、效益分配的决策、审议作用;(3)发挥职代会对所长任期目标、年度任务、规章制度的审议及职工福利、民主权益的监督保证作用。

4 调整机构,建立不同的评价指标体系

在一线,实施任务建组、学科建室、领域建中心的三级管理。建立了基础性研究、区域生态研究、应用技术研制与开发、高新技术产业等 4 个研究开发系统,组建了 6 个研究中心、1 个院开放实验室、4 个所级重点实验室。

在二线,精简机构,压缩编制。原有职能部门从 13 个调整为 7 个处、室,机关工作人员占全所职工的比例由 12% 降至 7%。根据改革需要,组建了国有资产办公室,加强有形资产管理;组建了大财务管理机构,加强全所财务与奖金的宏观调控;成立了专利管理委员会,加强知识产权教育与管理;后勤、条件部门转变职能,实现了管理与经营分开,对内有偿服务,对外经营创收;发展第三产业,创建经营实体,拓宽了人员分流和经营创收的渠道。

与此同时,针对基础性研究、应用研究、技术开发的特点,制定了不同的评价指标体系,进行严格考核。基础性研究以科技创新为宗旨,以承担课题的类(级)别、经费、论文质量和数量、自然科学奖档次为主要考核指标;应用研究以承担课题的类(级)别、经费、科技进步奖档次为主要考核指标;技术开发主要以开发的技术和产品所获社会、经济效益为主要考核指标。成绩优秀的,除给予奖励外,与提职、晋级、授予荣誉挂钩。例如长效碳酸氢铵肥料由于在农业生产中具有明显的增产作用,被列为国家重中之重推广项目,转让 31 家小型化肥厂,在农业生产中推广了约 70 万公顷,取得了巨大的社会、经济效益,除重奖研制推广人员外,专利发明人被晋升为研究员。

在深化改革中,我们还注意加强宣传力度,争取有关部委和地方领导的理解和支持,为改革创造良好的外部环境;加强研究所文化建设,为推进改革营造良好的人文、学术、工作条件、生活条件等内部环境。

通过几年来的改革实践,我们深深地体会到,坚持改革是研究所发展的动力,解放思想、转变观念是研究所改革的基础,加强领导班子建设是研究所改革的关键,依靠群众实行民主监督是研究所改革、发展的保证。今后要进一步增强使命感、紧迫感,努力工作,继续深化改革,逐步解决深层次的问题,更好地发挥国家队的的作用,为国家经济建设和社会发展做出更大的贡献。