

推进改革,促进研究所的发展

——我任所长的一些体会

王 亚 辉

(上海细胞生物学研究所)

在 1984 年春,在科技体制改革、新旧交替之际,我受命就任细胞生物学研究所所长。在我看来,做为细胞所所长,首先必须了解细胞生物学的发展趋势,了解它在生命科学中所处的位置,以及与相邻学科的关系,从而提出本所的发展目标和战略,同时要全面理解科技面向经济的方针和中央对科学院工作的指示,提出本所面向经济的方向。

研究所发展目标和战略的制订

在广泛征求意见,反复酝酿的基础上,我们提出了研究所今后的发展方向是:主要在细胞生物学领域,深入研究细胞的生长、分裂、分化和免疫等功能活动及其调节控制,以及癌变问题,为生物工程、农业和医学的发展提供新理论,新途径和新措施。只有明确了研究所的方向,才有可能在全国生命科学研究中形成自己的特色,得到国家的支持,并具有发展的可能性。

从现有条件和学科发展需要出发,所的发展战略,设想优先发展以下五个方面:(1)真核细胞基因组结构及其表达的调控;(2)染色体的结构与功能;(3)细胞分化(包括癌细胞)机理;(4)生殖细胞研究;(5)细胞免疫及细胞工程的关键性科学技术问题。

此外,为了生物学发展的长远需要以及根据我所的现有条件,建议逐步培植一些新的“生长点”,如神经发育生物学、发生遗传学等等。

在面向国民经济方面,根据国家建设需要和产业部门科研力量发展的水平,提出把生物工程研究放在首位,其次是大农业和医学重大任务中的生物学问题。做为一个基础生物学研究所,主要的任务是通过重大的科学问题,特别是那些有重大应用前景的问题,进行系统深入的研究,提供理论和技术储备,促进科学和经济建设的发展。在不妨碍这一主要任务的前提下,承担一些有直接社会经济效益、而我们又确有优势的近期应用研究(如中华绒毛蟹生殖问题、兔出血热病毒等)和开发工作(如 T_3 、 T_4 和 HCG 放射免疫药盒等)也是应尽的义务。总之,妥善地安排基础研究、应用研究和开发工作的适当比例,既保护了基础研究的稳步发展,又取得了社会的支持。

从 2000 年着眼,设想所的长远目标是要建设一个在细胞生物学前沿领域拥有一批高水平的学术带头人,结构合理、人员能更新流动、学术思想活跃、创造力旺盛、在国际上有竞争能力的项目组和拥有现代化技术和设备的实验室、能独立解决学科发展和国民经济中重大科技问

题的现代化研究所。通过几代人坚持不懈的努力,使我所成为一个在国际上有权威的细胞生物学研究中心。

通过三年的实践,在主要科技人员中,对上述有关本所的方向、任务、目标和发展战略已逐渐得到较为统一的认识。研究所的一切改革工作都应是为了实现上述目标服务的。

在保持稳定的科研环境的条件下,进行研究所的体制改革

由于明确了研究所改革的目标和方向,在1984年社会上盛行“一切向钱看”、一些人对基础研究和基础研究所的前途产生悲观动摇情绪的时候,我们稳住了阵脚,在保持稳定的科研环境的条件下,逐步进行了研究所的体制改革。

1984年初,我所开始着手对研究所领导机构进行调整。为了体现党政分开的原则,加强科技人员的管理、考核和培养,将人事工作和党的组织工作分开,成立了人事处;改组了所务会议,加强所长对业务和行政的统一领导;充实学术委员会,增加年轻力量。这样就为实行所长负责制打下了基础。另一方面,取消了研究室,加强项目组,明确了项目组长的职责。项目组长是项目组的业务、行政负责人。他既是项目组的学术带头人,又全面负责本组的行政和思想方面的工作,对本组出成果、出人才负有直接责任。通过这些措施,在管理体制上明确了项目组是研究所管理和建设的基本单位,扩大了项目组自主权;加强了组长责任,减少了领导层次,有利于促进各组间的横向联系和合作,有利于调动科技骨干的积极性。

研究所行政机构改革的方向是要适合科学研究的特点和规律。必须明确这一点,即科学院的研究所是学术机构而不是政府机构,更不是“衙门”。党政领导机构切不可自以为是“局级”单位,就求大求全,而应适合加强科研管理的需要,力求精干。在国家政治体制改革和人员素质有根本性提高之前,行政机构要有大的改革是不现实的。但我认为仍然可以做一些改进,即各部门人员要结构合理,提高水平和效率,而不应单纯从增加人员找出路。据此,我们对行政部门在中层干部的人事安排,组织形式上进行了调整,工作上略有改进。但我们的行政和后勤工作的效率仍然很低,远不能满足研究工作的需要。研究所人员臃肿、效率低的“痼疾”,至今没有多大改善,不能不承认这是研究所工作中很大的弱点。

1985年在明确了研究所方向和发展战略的前提下,组织课题评议,提出了全所定编定员方案,并在项目组试行“有领导的自由组合”聘任制,使项目组人员结构得到了初步改善。待聘人员经人事处耐心细致地做工作和多方面的努力,其中相当一部分人员调离出所,并得到妥善安排。同时,还坚持实行了科研人员(包括高研)的退休制度,促进了科研队伍的自然更新。由于有了这些工作基础,1986年国家实行专业职务聘任制和各类人员职称考核时,工作比较顺利地进行,坚持了高研人员的科学水准,避免了滥竽充数的流弊。

拨款方式改变后,所长在经济上的担子是很重的。我感到现在有些同志对改变拨款方式的意义,从积极方面理解得不够。改变拨款方式的积极意义,我认为就是要使用经济手段去解决那些过去用行政手段解决不了的问题,改变研究所不适应科学和经济发展的结构。当然,在试行过程中可能会有一些问题,特别是在目前政策还不配套,基金制还不完善,技术市场尚未形成时,更是如此。一个所长怎样适应改革形势,制定对策,以谋求研究所的发展,这确是一个难题。我认为一个所长首先应当关心研究并争取参加国家和科学院科技发展战略决策的咨

询,掌握国内外科学和经济发展的动向;然后在所内组织力量,根据国家和科学发展的需要提出有份量的、高水平的研究课题,争取国家科学基金。其次,加强国际合作和横向联系,从多种渠道得到资助。

通过多方努力,目前在基础研究方面,染色体、肿瘤生物学方面的一些课题有可能列入国家基金重大项目或重点项目。在生物技术方面,已列入国家“七五”计划的项目,基因工程方面有 8 项,动物细胞工程有 2 项。在国际合作方面,现正申请意大利“世界实验室”医学生物工程方面的资助。

在财务管理上,作了一些改革,打破了过去预算分配“人头费”的大锅饭,由所长按“择优支持、各得其所”的原则,集中使用,合理分配,使有限的事业费得到有效的使用。

总的来说,拨款制度改变后,适应国家科学和经济发展急需的项目可以得到支持。但一些有价值的基础研究课题可能暂时得不到应有的支持,这是应该设法补救的。至于那些“没有理论的理论课题”或低水平重复的应用课题遭到淘汰,这是不足惜的,或者说这也是改变拨款制度的目的之一。因此,作为所长,绝不应为这样的课题被淘汰而大惊小怪。

充分利用“开放”条件,加强国际合作,在国际竞争中提高研究所的水平

对于基础研究来说,“国内首创”是没有意义的,必须在国际上争雄才有意义。我所的改革工作要有利于国际合作,要在国际竞争中提高我们的水平。基于这种认识,我所力求充分利用“开放”的条件,在培养人才和学术交流方面,争取国际合作和支持。

三年来,我所相继举行了“中日细胞工程”、“中法细胞分化”、“中、西德发育生物学的发展”等学术讨论会和“细胞株质量控制”讲习班。通过与马普学会的合作,建立了“生物学客座实验室”,与西德建立了长期合作关系。作为基础研究方面开展国际合作的一种新形式,客座实验室对来访的外国科学家有很大的吸引力。此外,我所还与美籍华裔科学家联合培养博士研究生,为加速高级科学人才的培养方式探索一条新途径,以培养能为我国所用的人才。

改革,是一个艰巨、复杂的过程。在研究所的改革上,我们刚刚开始起步。研究所改革的最后成功,有待于经济、科技体制的完善。今后,我们将在调整研究所的课题结构,促进人才流动,培养一批未来的学术带头人等方面进行扎扎实实的努力,把改革一步步推向深入。