

# 在竞争中寻求新的发展

上海有机化学研究所\*

(上海 200032)

**摘要** 上海有机所在日益激烈的竞争环境中,首先找准自己的位置,使全所有了较统一的认识,并在此基础上确定全所的结构,实施了一系列调整措施,收到较好的效果。

**关键词** 改革,竞争,发展

建所 45 年来,我所在天然有机化学、金属有机化学、元素有机化学、物理有机化学、计算机化学、材料科学等学科领域的基础、应用和技术开发工作,取得了令国内外同行瞩目的一系列成绩,在国际有机化学界享有较高的声誉。

## 1 找准位置

在竞争日趋激烈的形势下,找准位置是关系到一个所发展的重要问题。这几年,在大环境的影响下,我所科技人员中各种不同价值观念的冲突非常突出,反映在对我所的定位问题上看法很不一致。有些同志认为,有机所是科学院的大所,代表我国的有机化学水平,应集中力量从事基础研究。另一些同志则认为,有机所的主要研究对象是有机化学,应用性很强,应集中力量从事应用研究。为此,所领导班子组织中层以上干部和业务骨干根据我所的学科特点和国家的要求(三个基地),统一思想,达成了共识,认为我所只能是以基础研究和应用基础研究为主导的综合性研究所。我们的立所之本是基础研究,我们的发展之路是必须大力加强应用开发工作,目前应搞好所办的产业。这样,大多数同志对有机所的定位有了较统一的认识。

## 2 确定结构

在上述定位的基础上,我们考虑我所的结构为:

### 2.1 总体结构

经纬纵横,开拓发展。我所各学科和研究领域犹如经纬线互相交织,经线即有机合成的方法研究和物理有机化学(包括计算机化学)的反应机理研究;纬线即天然有机化学(生命有机化学)、元素有机化学、金属有机化学和有机新材料研究。

稳定一支精干的基础研究队伍,办好一个国家级重点开放实验室和两个院级开放实验室及多个青年实验室,培养一批优秀青年人才。

支持更多的科研人员进入国民经济主战场,积极完成国家重点任务,科技攻关项目。

\* 执笔人:王龙根 林国强  
收稿日期:1996 年 1 月 17 日

加强有机新材料中试基地的建设,加强与大中型(包括国外)企业的合作,创办研产一体化的实体,加速科研成果的产业化。努力扩大科技外贸出口。

在基本保持现有有机所人员编制总数的前提下,缩减固定编制,扩大流动编制,精简二线人员,增加科研一线力量。

## 2.2 布局

2.2.1 基础与应用基础研究 以院士、研究生导师为骨干,以研究生为基本力量,以开放实验室和青年实验室为基地,站在学科发展的国际前沿,做出国际一流的科研成果,发表一流的学术论文,培养优秀的青年人才,保持和提高我所在国际学术界的地位和声誉。人员共约 300 人(其中研究生 200 人)。

2.2.2 应用与开发 以学科为背景,市场为导向,项目为龙头,着重抓好三个重点:(1)精细化学品的开发;(2)医药、农药及其中间体,包括保健药物与营养品的开发;(3)以含氟高分子和功能材料为中心的有机新材料的开发。共 200 人。

2.2.3 高技术产业 瞄准国内外市场,发展以专业技术为背景的科工贸一体化的开发实体,扩大现有所办公司的生产经营规模,并加速向高技术有限责任公司转化,积极探索与国有大中型企业和国外大公司的合作。为此,要(1)加快有机新材料中试基地的建设;(2)关心并支持有机开发公司和万凯化学公司的发展;(3)继续办好与三维制药公司联合组建的“三维研究中心”; (4)抓紧筹建与国外大企业合作建立的联合研究中心;(5)重点抓好一批具有产业化前景的科研成果的开发。共 500 人。

2.2.4 行政管理后勤支撑 包括科研后勤人员共 200 人。

## 3 调整措施

近年来,我们实施了一系列调整措施,收到一定的效果。

### 3.1 机关行政后勤系统的改革

本着紧缩非一线人员编制、加强管理、做好服务的原则,我所对原来混杂在一起的机关管理和各后勤服务部门,分别职能,定员定编,实行分类管理,一些可对外服务的部门成立三产性质的经营公司。

### 3.2 实行经费核算制度

我们不仅对课题组实行成本核算,而且从所领导到机关各部门都建立了各自的帐号,凭本报销记帐,并实行年初预算和年终决算制度,以加强对所的公有资金的管理,节约公共开支。

### 3.3 课题调整

课题组每年要向所学术委员会报告工作,接受考核评议。学术和应用意义小、工作状态差及经费赤字的课题组,分别要受到合并或撤销的处理。经过这几年调整,课题组从原来的 107 个降至目前的 77 个(包括近年新开设的课题组)。课题设置日趋合理,优势领域的研究力量得到充实,新的交叉学科的生长得到支持。

### 3.4 改革分配制度

(1)改革奖金分配办法,根据实际工作成绩设立单项奖,真正体现按劳分配、论功授奖。(2)实行工效挂钩的工资改革,设立与本人的工作责任大小及课题组的绩效挂钩的职等工资和效益工资。(3)改革住房分配制度。建立贡献与困难兼顾的分房制度,成立所、室领导参加的工作表现评分小组,对职工的工作表现和贡献进行评分,兼顾住房困难及进所的工作年限,贯彻

了鼓励先进,稳定人才,多劳多得的原则。

### 3.5 吸引和培养年轻人才的配套政策

我所领导班子实施了一系列配套政策,以培养、吸引、稳定年轻科技人才。

3.5.1 保证住房 凡经录用并愿在我所工作较长时间的博士,工作表现突出者,我所均分配给二室一厅的住房。

3.5.2 实行津贴 我所提供博士津贴 200 元/月,硕士 150 元/月,共补贴两年,以帮助稳定其生活条件。

3.5.3 经费配套 我所在 1994 年考虑推荐进入院“百人计划”名单时,曾确定 10 名候选人。把他们作为一个梯队进行竞争性的培养,对入选者每人每年给予 10 万元的经费支持。对其他博士学位以上学成来所工作者,每人给予 5 万元的流动经费。

3.5.4 鼓励独立开题 在国外经博士后培训的优秀博士人才来所工作者,我所都要求他们先提出研究计划,经评议通过后,一般均鼓励其独立开题,并在实验室及助手的配备上给予支持。

3.5.5 打破惯例,实行新人新办法 过去我所规定,新的硕士导师所带的第一个硕士尚未毕业时,不准其招收第二位学生。现在实行经学位委员会考核新导师第一年工作合格,第二年就可以招新生。过去博士以上回国人员不能马上带研究生,现在只要符合导师条件就可以招研究生。这样有利于优秀年轻导师尽快独立开展研究工作。

在职称晋升上,对优秀年轻人才采取一些特殊的政策。一年来,我所已特批年轻研究员 4 人,副研究员 6 人。

近期留学回国来所工作的年轻优秀科研人员有 11 位,其中 2 人已入选院“百人计划”,2 人分获 1994、1995 年度国家杰出青年基金,在基础研究和应用开发工作中取得了很好的成绩。

### 3.6 探索科技与企业结合的新路

我所组成了强有力的班子,在探索科技与经济结合的道路上做了以下尝试:

3.6.1 成立企业管理处和控股性有机高科技公司 由企业管理处和所高科技公司管理技术开发与企业生产工作,逐步把我所的科技开发型经济实体组建成统一的科、工、贸一体化的有限责任公司。

3.6.2 与大企业集团建立良好的合作关系 例如,我所与江苏泰州电化厂合作,成立以生产含氟高分子材料为主的“氟泰公司”;发挥对方的原料与生产经营优势和我方的技术优势,共同实行高新技术产品的产业化。我所还与上海三维公司合作,成立开发研究型的(药物)“三维研究中心”;发挥对方生产经营、市场信息、中试开发等方面的优势和我所的人才、技术优势,共同提高我国的药物生产和开发水平。

此外,作为与国外大公司全面合作的第一步,我所和药物所携手与国外大公司合作,在我所成立了研究中心。

3.6.3 多渠道多方位与国外著名的大公司建立较长期的合同研究关系

### 3.7 完善制度,严格管理

3.7.1 实行计算机管理的所卡制度 所卡作为识别标志,一卡多用,既作为考勤卡,又可作为所内领物、借书的身份卡,改善了所的治安保卫状况,保证了科研工作与管理工作的良好秩序。

3.7.2 签署保密协议 凡到所参加工作或学习的人员,不论是固定职工、临时工作人员或研究生,一律与所签署相应保密协议,从而有效地抑制了我所权益受侵犯的情况发生。