

成效显著 任重道远

化学研究所

(北京 100080)

关键词 基础研究,研究所,改革,试点

化学所根据自身的优势和特点,顺应自然科学发展的内在规律,在优化学科方向、调整科研结构、精干研究队伍、转换运行机制、完善支撑体系等方面进行了大胆的改革,收到了良好的效果。

1 基本做法

1.1 明确改革的思路和目标

改革的思路概括起来就是“一个目的,两个遵循,三个结合”。改革的目的是多出成果、多出人才,提高研究所整体实力,提高职工的生活水平。改革要遵循中央关于科技体制改革的方针,遵循科学研究工作的客观规律。结合自身的学科积累和优势,根据国家需求,明确方向;结合化学所在国内外化学研究机构中所处的位置,准确定位;结合本所职工的思想状况,确定改革力度。

改革的最终目标是保持基础研究与应用发展研究协调发展,促进化学与物理学、生物学及材料科学的相互渗透,促进现有四个化学分支学科之间的相互渗透,办成世界上有影响的、国内一流水平的分子科学中心和有机高分子材料基地。

1.2 转变观念,统一思想

为了促使职工转变观念,研究所的每项重大改革举措出台前,都要反复研讨和征求意见,让群众从了解到关心,进而支持和参与改革。每年一次的所工作会议,都要围绕研究所改革的一些重大问题进行深入讨论,把大家的思想统一起来。每季度一次的党员大会,选择群众最关心、最重要的话题,由所党政主要领导结合国家科技体制改革的方针、院的重要部署和研究所的实际,向全体党员做报告,在党员中形成共识,并通过他们带动群众。充分发挥职代会、团委、妇代会联系群众的桥梁作用,使各项改革措施从制定到出台都能有的放矢,深入人心。

1.3 明确定位,精干队伍

改革试点前,化学所通过不断的结构调整,已将原有的 74 个独立研究组调整为 17 个研究室和一个大型仪器中心,研究系统的结构层次比较分明。但由于历史原因,化学所基础研究、应用发展研究及产业化队伍之间的界限不很明确,不解决这一问题就无法贯彻“稳住一头、放开一片”的方针,基础队伍精干化和高效化就无法实现。三年来,我所采取一系列措施,使学术带

头人和主要科研骨干明确定位。研究人员的职称晋升按其工作的类型采用不同的考核标准,这种做法促进了研究室、组的定位和人员的分流。目前基础研究、应用发展研究队伍的界限已经分明,与1994年相比,基础研究队伍固定编制从283人调整为195人,80%的人员承担了国家攀登计划项目、国家自然科学基金重大重点项目和院重大基础研究项目。1995年化学所组建了“分子科学中心”、“聚烯烃研究与发展基地”和“特种高分子材料研究与发展基地”。“中心”瞄准国际分子科学的前沿领域,对分子科学的若干重大问题开展交叉综合研究;两个“基地”则着眼于国民经济和国防建设中的关键性技术问题,以市场为导向,按现代企业管理方式运行。一个中心和两个基地的建立,发挥了化学所的综合优势,增强了整体实力和竞争力。

1.4 实行“流动、开放、竞争”的运作机制

精简优化固定人员,大幅度增加流动人员。采取多种方式,吸引国内外的客座人员来所合作研究。现有4个研究室的固定编制和流动人员比例接近或超过1:1.5。对研究室、组的评价和个人晋升考核均有明确量化指标。鼓励研究室、组在劳务酬金上和绩效挂钩,提高科研人员的积极性。

1.5 重视跨世纪后备人才的培养

把建设一支高水平的科研、管理、经营人才队伍,列入所长任期目标。招贤纳士,提高新进所人员的素质。鼓励支持优秀青年学术带头人申请重大项目,放手培养,提供舞台,政策向优秀青年倾斜。

1.6 精简机构,加强管理

1994年有管理机构13个共57人,到1997年已逐渐精简合并为6个处室47人。组织管理人员分批进行业务培训,不断提高知识层次和服务质量,为科研第一线创造良好的科研环境。行政后勤系统继续实行有偿服务。管理好研究所要有完善的规章制度,为使全所人员熟悉制度、有章可依,我所1994年编辑了《化学所政策规章制度文件选编(一)》,经过结构调整,职能部门合并,又相继出台了15个文件,目前正编辑《化学所政策规章制度文件选编(二)》。

2 主要成效

(1)学科优势更加突出,整体实力不断增强。化学所基础研究人员比三年前精简了31%,但科研论文的数量和质量有明显上升,特别是在国际高水平刊物上发表的论文数量增长较快,人均发表论文数也有较大幅度提高。我所连续7年论文发表和被引用情况名列全国科研机构前10名。近三年共发表专著总字数404.3万字。1994年至1996年,共获国家级和院、部级奖励21项。获奖等级也有明显提高,特别是获国家级的奖励明显增多。化学所专利申请量1995、1996年度为科学院京区各研究所第一名。

化学所“八五”期间承担的各类重大、重点基础研究项目,绝大多数达到了国际先进水平,部分达到国际领先水平。“九五”项目争取情况明显好于“八五”,已落实的总经费为4475万元人民币和51万美元。中科院对各研究所综合绩效评价,化学所连续四年为A。

(2)科研队伍不断优化。我所固定编制人员由1994年830人减少到1997年641人,流动人员数从138人增加到250人。三年来共有88名基础研究人员分流到其它方面,科研队伍的层次和年龄结构得到进一步优化。在527名专业技术人员中,高级职称占52.6%,具有博士学位的占12.3%,45岁以下科技人员占51%。破格晋升研究员13人、副研究员15人。1名青年学术带头人进入所领导班子,11名青年学术带头人担任研究室负责人。1995年朱起鹤研究员

当选中国科学院院士、徐端夫研究员当选中国工程院院士,1997 年朱道本研究员、白春礼研究员当选为中国科学院院士。

(3)开放度明显提高。利用优势互补,与国内外相关科研单位广泛开展合作研究。研究所支持开放经费 164 万元,设 157 个开放课题,有 30 个所外单位参加了研究,联合发表论文 303 篇,培养研究生 32 人。国外客座人员 28 人,国内访问学者、进修人员 117 人。接受国外委托研究项目 21 项,总经费 53 万美元。主持和组织召开国际学术会议 5 次、双边和三边学术讨论会 7 次、全国性的学术会议 9 次。组织各类科普活动 10 次。在国际学术会议上作特邀报告和大会报告 115 人次,在国际学术机构兼职的 6 人。

(4)生活条件和工作环境得到较大改善。建成 9 268 平方米宿舍,272 名职工改善了住房条件。职工收入明显增加,1993 年到 1997 年人均增加 744 元。工作环境有了明显的好转。建立计算机网络系统,为研究所与国内外信息交流提供了良好条件。增添各类仪器设备 910 台(套),其中万元以上的仪器 219 台(套),总价值达 3 281.4 万元。每年所经费用于科研的部分保持在 55%以上,大大高于我院平均水准。

3 面向新世纪的改革设想

三年改革试点,化学所取得了显著的成绩,为今后工作打下了良好的基础,但距改革的最終目标还有相当距离,任重道远,我们有决心也有信心做好下一步的工作。

(1)通过深层次结构调整,建立和完善适应基础研究、应用研究和开发工作新的运行机制和分配方式,进一步发挥综合优势,提高整体实力。按照择需、择重、择优的原则,建立面向 21 世纪的学科布局,组织基础性、战略性、前瞻性科技问题的研究,为国家知识创新和技术创新做出贡献。“分子科学中心”通过支持交叉、创新、联合、集成的课题和方向,调整和优化科研队伍。新进人员以有博士学位的人员为主,流动人员以博士后、研究生和高级职称客座人员为主。到 2000 年,固定人员与流动人员之比达到 1:1.5。研究队伍的年龄结构、学历层次、专业方向合理化。应用发展研究根据确立的重点优势领域调整队伍,加强基地建设,到 2000 年,固定人员与流动人员之比达 1:0.5。鼓励技术开发性的研究实体,以技术为依据、资本为纽带,与国家大型企业集团组成科研生产联合体,提高技术创新能力,参与国际竞争。

(2)加速优秀青年科技人才的培养和选拔,基本完成代际转移。中青年要成为研究所的主体,所学术委员会中 45 岁以下的成员比例要达到 40%,国家重点实验室、院开放实验室及重大项目都要配备青年负责人,研究室、组负责人中 45 岁以下的人员比例要超过 50%。

(3)形成高效有序的工作体系,不断增强所的宏观调控能力。特别要加强结构调整和组织管理,在职责分明的基础上加强归口管理和相互之间的配合、协调。不断完善各项规章制度,做到各类工作有章可循,秩序井然。坚持以法治所,坚持民主决策和群众监督。

(4)进一步深化医疗、养老、住房等方面的综合配套改革。2000 年前争取再建 4 000—6 000 平方米的职工宿舍和 4 000 平方米流动人员公寓。住房分配的基本原则是为科研一线服务,改变福利分房为绩效分房,在条件成熟时,探索住房货币化的新分配政策。