

对研究所管理问题的几点看法

*
封松林

(半导体研究所 北京 100083)

关 键 词 研究所管理

我从一个走上所级领导岗位不久的科研人员的角度,就日常工作中遇到的一些问题提出自己的看法,希望能为提高研究所的管理水平起到抛砖引玉的作用。

1 管理和行政队伍职业化

我院正在实施的“知识创新工程”试点工作,对管理队伍提出了更高的要求,且管理体制亟需创新。过去有些所的传统做法是从实验室抽调人员做管理工作,其实好的科研人员未必是好的管理和行政人员,因为管理和行政人员的思维方式、处理问题的方法均有别于科研工作。管理人员需具备将领导的决策和思想转变成可操作的文件和可实施的方案的能力,行政人员需要具有严格执行文件和具体实施的能力,而科研人员则更多地需要具有跳跃性思维和创新的能力。太多的以科研的方法来从事管理,会导致在研究所管理中缺乏规范,随意性强,人治多于法治,对科学的管理反而不科学。甚至有些单位选派不适于从事科研工作的人去做行政工作,造成一些行政机关工作人员不但起不到促进科研的作用,反而形成阻力。我认为,要想真正提高我院、我国的科研水平,必须有一支懂行政、会管理的职业化管理和行政队伍。

2 管理工作制度化、规范化、透明化

在研究所过去的管理工作中,存在着原则性文件和规定较多,可操作性较差,办事的任意性也较大的问题。有些事情没有明文规定,遵循着只有经办人员才知道的惯例,透明度较低,有黑箱操作的情况,容易产生矛盾,造成管理者和被管理者的对立。同时,由于缺少具体的操作程序,容易产生人走事废、新人适应岗位时间长等弊端,助长了人员和岗位固化的倾向,管理效率低下。在新的形势下,我认为有必要清理过去的规章制度,并加以完善,对不可操作的规章制度加以修改。可充分利用网络的优势,将非保密的规章制度和办事程序在网上公布,使主管人和办事人都可看到,减少不必要的矛盾,提高办事效率。或者实行管理和行政岗位分离,使管理人员从繁琐的日常事物中解脱出来,进行一些政策研究,提高制度规定的自治性、一致

* 半导体研究所副所长,研究员

收稿日期: 2000 年 4 月 10 日

性, 有利于行政人员依章办事。

3 基地建设

国家重点实验室在历史上发挥了重要作用, 但在新形势下应当有进一步的发展。目前国家重点实验室固定人员一般只有 20—30 人, 规模较小, 难以真正成为国家级研究基地。在我院实施“知识创新工程”试点之后, 各研究所人员将会大幅度减少。国家可以在创新试点后的研究所的基础上, 通过一定的评审程序, 选定有实力的研究所作为国家级研究所, 加以重点建设, 也可以在有条件的研究型大学中选择相同规模的研究机构作为国家级研究所。

目前评估重点实验室, 排名居后 15% 的实验室退出国家重点实验室的做法有必要进行修改。因为国家在重点实验室的建设中已投入了大量的建设经费, 这种淘汰办法不利于资源的有效利用。我认为, 对排名后 15% 的实验室可以重组, 将实验室原负责人免职, 国家或主管部门重新确立该机构的研究目标, 面向社会公开招聘实验室人员, 人员更新率应不小于 50%。“铁打的营盘流水的兵”这样一种局面, 将可以长期保证国家有一批高水平的研究机构。

4 学科带头人

应当禁止近亲繁殖学科带头人, 以保证不同学术思想的交流碰撞和创新思想的不断涌现, 避免学术思想雷同的人集中而形成复杂的学术和人际关系群体。

5 发挥不同层次科研工作者的作用

不同层次的科研工作者应承担起不同的责任。例如较年长的院士们具有丰富的科研经验, 对国家的需求、科研工作的现状、科研队伍和机构现状的了解和认识往往比青年科学工作者更深刻, 他们是国家的宝贵财富。若他们只局限于具体的和繁琐的科研工作中, 是对其资源和价值的极大浪费, 应当组织他们在更广泛的领域和更高的层次上发挥作用。

对于青年科学工作者, 则应当鼓励他们到科研第一线攻关, 充分发挥他们敢打敢冲、较少框框和体力上的优势。