

# 处理十个关系 推进整体转制

\*  
张海盛

(成都计算机应用研究所 成都 610041)

**摘要** 成都计算机研究所是我院首批整体转制试点单位之一。本文介绍了该所在转制进程中如何处理好十大关系的心得和体会。

**关键词** 应用开发型研究所, 转制, 观念转变

我所作为中国科学院的一个应用开发型研究所, 经过 40 多年的发展, 在人工智能、计算机应用、计算机软件等领域的研究开发形成了自己的综合优势和创新特色。为了进一步调动科技人员的积极性, 探索市场经济条件下的研究所发展模式, 我所自 1994 年以来开始推行两项改革举措, 一是放权让利, 放开手脚——运行系统工程部机制; 二是断掉“皇粮”, 推向市场——实行全成本核算与全成本负担。几年来, 所的实力明显增强, 实体积累和职工收入也有了明显增加, 研究所呈现稳步发展的良好势头。1999 年全所合同经费比 1994 年增加了 3 倍多; 取得了包括国家自然科学奖二等奖在内的一批重要科技成果; 计算机会议系统为党的十五大和九届全国人大提供成功服务, 增强了我院我所的显示度; 我所承担的“973”、“863/CIMS 应用示范工程”等重大项目为国民经济发展和科技进步做出了贡献; 院士的产生和博士点、硕士点的增列标志着我所在人才培养方面迈上了新台阶。

但是, 我所在发展能力、运行机制和科技队伍等方面依然难以适应市场经济和科技创新的发展要求。1999 年院不失时机地将我所列为转制试点单位之一, 给我所提供了一个前所未有的发展机遇。为顺利推进转制工作, 我们成立了转制领导小组与转制工作小组, 在转制方案、产业发展规划、转制过渡与利益关系处理、公司筹建等方面进行一系列策划。经过近一年的努力, 我所已基本完成思想发动、转制方案制定和内部结构调整工作, 目前正在进入公司筹建程序的准备阶段。

由于转制工作是一项系统的人本工程, 我们需要审慎地进行人员、政策和利益关系的调整, 而观念的转变和认识的统一贯穿转制工作的始终。我们体会到, 在坚定推进转制的过程中, 需要注意从观念与认识到对策与行动处理好以下十个关系:

## 1 机遇与风险的关系

在转制工作启动初期, 首先产生的思想动荡是对旧体制的失落感和对新体制的恐惧感。

---

\* 成都计算机应用研究所所长, 研究员  
收稿日期: 2000 年 8 月 21 日

为此,我们组织干部职工对转制的机遇与风险展开讨论。大家通过分析认识到,我所从事的信息技术在新世纪中的地位和作用继续迅速提升,信息技术产业以商为本,这是市场经济发展的必然、企业发展的要求,也是信息技术发展的需要。我们已有前一段改革发展的基础,当前国家给予了一系列重点支持和优惠政策,应当说转制的机遇大于风险。而风险主要来自于计划经济的观念惯性与行为惯性,来自于先天不足的产业基础,来自于市场经营经验的缺乏。邓小平同志要求我们思想再解放一点,胆子再大一点,步子再快一点,我们最缺乏的就是胆子,就是风险意识。改革很难,不改革更难,我们只有坚定改革,胆大步稳,方可化险为夷,赢得机遇。

## 2 稳定与发展的关系

近几年我所的科技经济小步发展,“小富偏安”的思想比较普遍;另外,历史沉积下来的问题较多,一些影响稳定的问题长期未能得到解决。转制一旦提上议程,必然面临改革步子快一点还是慢一点、力度大一点还是小一点的两难选择;在体制抉择、改革进程、结构调整、股权设置、人员分流等方面的分析策划中,自然也会出现是以发展、还是以稳定作为改革的出发点两种思路。经过两种思路的碰撞,大家逐步求得了共识:稳定、改革、发展是一个成功事业的循环过程,发展是转制的硬道理。要在稳中求变,重在克服“求稳怕乱”的思想。改革是对旧体制的革命,必然会引起一些震动和不安,变革中的暂时不稳是为了求得稳定发展的长治久安。但如果改革引起大局动荡,则会给改革带来巨大的阻力,甚至导致改革流产。因此,只有从发展的观点坚持改革,在改革中保持大局稳定,才能使改革取得成功。

## 3 体制与机制的关系

我所以前的改革是力图在已有的事业体制框架下引入企业管理机制。由于治标未治本,产业化、规模化、市场化等诸多问题一直难以解决。我们意识到,我所问题的症结不仅在于管理机制问题,而更主要是在于体制问题。机制是战术性的,体制才是战略性的。事业体制下的企业化管理难以实现产业与市场目标。我所这次转制不仅以实现现代企业体制为目标,通过体制创新带动机制转变,而且突出以人为本的特点,将承认个人的价值所在和资产所有作为体制创新的重要因素,优化所有制结构,求得自身长期持续的发展。

## 4 管理与活力的关系

体制变革之后,经营管理将对企业发展起决定作用。近几年来我所通过调整集中管理模式,使科技人员的积极性得到了进一步发挥,但又出现了宏观管理调控乏力的问题。我们在转制过程中对管理模式进行调整时,对“积极性”进行了实事求是的分析,一方面要承认为个人、局部、眼前利益而发挥的积极性,另一方面又要抑制由此而损害整体和长远利益的“积极性”。通过科学管理把积极性引导到正确的方向,组织到长期共同发展上来,真正形成既有严格管理又能充分发挥活力的那种生气勃勃、生动活泼的局面。

## 5 主体与开放的关系

与大多数科研单位一样,我所既定的发展目标、价值取向、投资重点不适于市场经济要求,长期形成的以“科”为主、以我为主、以公为主的文化环境难以实现产业化。我所许多一流的创新成果“昙花一现”,与这种自我封闭的环境不无关系。我们在进行转制策划时,将经济发展目标提到了应有的重要地位,并注意将我所放在经济网络化、全球化的大格局下,走开放之路,引入先进的经营管理和资本股权,通过杂交优生,求得自身的发展。今年初我所与北京双全集团

合资创办企业,充分利用双全集团的资金优势和市场与资本运作经验,使我所独具创新特色的智能教育软件技术成果在市场中很快获得新生。

## 6 集中与分散的关系

我所通过推行系统工程部运行机制,实现了局部的整合,解决了各自为阵的“诸侯课题”等问题,但又形成了新的以部门为单位的分散格局。由于全所整体优势的发挥受到限制,各系统工程部发展到一定阶段也自身感到难以进一步扩大规模效益。这次转制上上下下都反映出优势集成的强烈愿望,认识到信息产业是以规模取胜的产业,没有整体规模就没有效益。因此需要处理好集中与分散的“度”,寻求一条既保护积极性,又强化调控能力、促进整体发展的路子。

## 7 技术与市场的关系

我所作为传统的科研单位,历来是重技术轻市场。研究所转制,必然要改变“技术至上”的格局,进行知识结构的调整和价值取向的变革。为此我们通过多种方式在观念和政策上为市场正名,为产业加冕。在制订产业发展规划时,注意将技术开发作为一种商品化、市场化的行为,把技术放到市场经济概念中去重新认识,摆到适当的位置。

## 8 创新与效益的关系

我所有一支颇具实力的科研队伍,不仅取得过世界一流的创新成果,而且产生过迅速转化成技术产品的“瀑布效应”,我们深知创新是转制企业持续发展的动力所在。因此在转制过程中我们比较注意处理好创新与效益的关系,防止牺牲创新而追求效益的短期行为,但又强调创新必须为市场目标服务。我们认为,进入市场有利于科技创新,而从市场中获得效益又可为创新提供支持和保证。创新与效益应当是相辅相成,相得益彰。

## 9 局部与整体的关系

转制将对局部和整体的利益与权力进行重新分配,必然会引发诸多矛盾。我所的几个系统工程部近几年积累较多,转制过程中曾提出过维持局部既得利益和权力的意见。在转制中调整各种利益关系时,我们强调整体利益是局部利益的根本保证,在这个前提下,充分重视和保护局部利益的存量,用增量强化整体利益,实施一种局部和整体“双赢”的变革思路。

## 10 当前与长远的关系

转制改革既是现实工程,又是战略工程。不认真处理好当前的各种利益关系,转制将难以实施,但是更要认识到长远才是根本。因此我们在通过转制求发展的策划中不断提醒自己,眼睛不能只盯着所里这几百号人和这几个成果,不能只算计手中这点小钱和技术,不能搞“以产定销”,只顾眼前。我们既要立足现实,更要筹划未来,注意从市场、国家和社会需求去寻找自己的长远发展空间。

我们认为,不应简单地将转制仅仅看成是政府行为,而应当从经济发展和科技进步的客观规律上去认识和把握。由此,也不应将转制仅仅看成是领导行为,而应当将其当作解放生产力、代表先进文化和群众根本利益的群体行为。只要我们顺应经济发展和科技进步的客观规律,变“要我改”为“我要改”,变消极为积极,变被动为主动,坚持走群众路线,研究所转制改革就可稳操胜券。