

浅议研究所文化建设与科学管理

黄大卫*

(动物研究所 北京 100080)

摘要 结合作者管理研究所的经验,讨论了研究所文化建设与科学管理的关系。从塑造研究所形象、培育创新价值观、更新群体规范三个方面,对研究所文化建设的表层、浅层和深层结构进行了探讨;并就继承传统与开拓创新、法制意识、干部队伍建设、弘扬正气等方面进行了讨论。研究所文化建设无所不在,其影响和感召无处不有。研究所文化建设是科学管理的核心,研究所领导班子和党委必须将其作为治所之本来抓。

关键词 研究所,文化建设,科学管理

管理也许是一门比任何自然科学都难的科学。对研究者而言,自然科学的研究对象是无声的,而管理科学则既包含了财与物等无声对象,更包括了人力资源这样一类有声对象。作为研究所的管理者和决策者,以提高研究所的综合科技实力和原始创新能力为最高目标。实现这样的目标,要求管理者不仅能把握科学发展的脉搏,瞄准科学研究的前沿,制订研究所发展规划与阶段性目标,而且要有为实现总体目标和阶段目标的管理措施。

如同企业一样,人才也是研究所发展的根本。因此,人力资源管理在管理科学中位于核心位置。人力资源管理的水平是衡量研究所管理水平的重要标志。人力资源管理的最大特点是管理对象的个性化,他们具有不同的素质、背景、性格和爱好。要将各具特点的职工凝聚到一起,求同存异,必须有共同的追求和理想,必须有一种精神力量和一种大家遵守的行为规范,这就是研究所文化。没有追求和理想,将导致平庸;没有精神,将导致盲目;没有行为规范,就会放任自流。因此,研究所文化建设是科学管理的迫切要求。

就国内目前的研究所而言,决策者通常是比较知名的科学家,而不是管理专家,甚至在决策层中

也少有管理专家。这种状况对管理者的素质和能力提出了更高的要求。“文化大革命”使我国不仅在科学研究领域,而且在科研机构的管理层都出现了约 15—20 年的人才断层。近几年来,一大批三四十岁的青年人走上研究所的领导岗位,他们在学术上是成功的,但就管理经验、领导素质和领导才能而言,则需要强化补课。因此,研究所文化建设应是青年一代研究所领导,特别是第一把手必须认真抓、亲自抓的大事。

随着中国科学院知识创新工程试点工作的推进,职工的思想认识、道德观念、价值取向等发生了剧烈的变化。如何引导职工正确认识肩负的历史使命,自觉适应创新要求,激发职工最大的创新潜能,是研究所文化建设必须面对的问题。

1 研究所文化建设的内涵

1.1 塑造形象,建设表层结构

研究所形象是研究所文化建设的门面工程。形象设计关系到研究所的长远发展,关系到能否凝聚人心并进而推动研究所健康发展的大局。研究所形象可从两方面谈起。首先是外在的可视性,其次是内在的可悟性。

* 动物研究所所长,研究员
收稿日期:2002 年 1 月 10 日

外在的可视性,指研究所可以看得见的外在形象。这种外在形象给人的第一印象会深深地甚至是决定性地影响一个投资者是否愿意投资,一个科学家是否愿意加盟,一个合作者是否愿意合作。研究所的形象的可视性,一是指研究所的环境,包括园区规划、绿化程度、卫生条件;二是指研究所徽标及与其相关的载体(如办公用品和固定资产等),以及研究所常规的宣传与介绍材料(如研究所中英文介绍、网络主页等)。

内在的可悟性,指通过一定的途径,能让职工和社会理解和感受研究所的形象。譬如办好内部刊物、网页和为职工提供交流信息、报道科研与管理动态、抒发情感的园地。这些是凝聚人心、鼓舞士气,弘扬正气的有力工具。利用各种途径进行对外宣传,让社会更多地了解和支持研究所,是树立研究所公众形象的重要途径。

1.2 培育创新价值观,构建浅层结构

价值观的培育是研究所文化建设的“健脑”工程。研究所的使命就是探索未知世界,发现自然规律,发明科学技术。因此,创新是研究所的灵魂,原始性创新是研究所的生命。研究所文化建设的浅层结构,就是要培育一种职工共享的创新价值观,使每个职工都能充分表现自己的人生价值,汇聚成研究所整体创新能力。要营造一种公平竞争的氛围,注重鼓励技术创新与方法创新,大力倡导“务实求真、开拓奉献”的工作作风。“敢为人先、协同奋进”的创新与团队精神,促进研究所职工共享价值观的形成和发展。

创新不仅反映在科学研究中,也体现在管理工作中。新形势下的管理工作不能仅根据经验和传统简单地“管”,还必须解放思想,研究新事物,学习新理论,提出新思路,拿出新方法。要将管理创新作为新形势下考核管理干部的重要标准之一。必须意识到,管理工作的目的是为科研创造良好环境与条件,管理创新是科学研究创新的催化剂。

为培育全所职工共享的创新价值观,通过各种座谈会、内部网络、刊物和宣传栏等多种形式及时发布职工关心的各种信息,收集职工对研究所改革和战略调整方案的反馈意见,引导职工主动参与研究所的创新管理,时时关心研究所的发展与兴衰;

及时宣传研究所的定位、战略目标、使命和相应的价值观,营造与此相应的良好氛围,加强对创新精神环境的引导和培养,形成创新文化与科研活动的良性互动,使创新文化氛围成为知识创新的重要保障,使科学精神、正确的价值观成为指导科研人员的自觉行动;创造条件,使职工有自由交流和讨论的机会;建立适当的机制,保证这种交流成为研究所文化的重要组成部分,而不致流于形式。

同时,充分调动职代会、工、青、妇等组织的作用,增进所长与党委、领导与职工、职工之间的情感交流。在继承中国科学院“科学、民主、爱国、奉献”传统的基础上,弘扬中国科学院“唯实、求真、协力、创新”的院风,努力创建“所兴我荣,所衰我耻”的共同理念。

1.3 更新群体规范,发展深层结构

更新群体规范是研究所文化建设的主体工程。随着中国科学院知识创新工程试点工作的推进,压力和风险增加,决策难度加大,检查考核更严。外部压力与内部调整,要求更新许多习以为常的群体规范。作为知识创新工程试点单位之一,动物研究所将以“献身科学,服务国家,人才至上,追求超越”为基石,更新群体规范。为此,我所计划优先开展以下几方面的工作。

(1) 提升科研目标,促进群体规范的更新。瞄准国家目标,研究学科趋势,明确创新方向。研究所邀请国内外知名科学家和管理专家,举办系列创新讲座,拓展交流空间,提供信息服务。通过宣讲国家目标、战略需求和科学发展前沿的热点问题,将领域布局与科学家的主观能动性结合起来,成为体现职工个人价值的动力与源泉。

(2) 完善规章制度,保障群体规范的健康发育。研究所已于2000年全面实施了以人为本的人力资源管理制度,以岗位为主的分类评价制度,体现绩效优先原则的资源分配制度等一系列与创新相适应的规章制度。在全面推进阶段,将进一步完善各项规章制度,保证知识创新工程试点工作的顺利进行。用规章制度保障符合创新要求的群体行为规范的逐步形成和发扬光大。

(3) 加强领导群体建设,树立群体规范的核心。注重领导班子工作方式和方法的转变,加强领导班

子成员的工作、思想和感情交流,加强所领导与中层干部和广大职工之间的交流。加强干部素质和领导技能的培养与培训。注重健全干部制度,力求做到责权明晰。努力建设一支管理效率高、服务质量好的干部队伍。做好后备干部队伍的选拔与培养工作,探索科学合理的干部考核办法。

2 研究所文化建设应注意的问题

2.1 处理好继承传统与开拓创新的关系

动物研究所历史悠久,前身为成立于 1928 年的静生生物调查所,最早的历史甚至可以追溯到 1860 年的徐家汇博物馆,历史上曾产生过 10 位中国科学院学部委员(院士)和一大批中国动物学各分支学科的奠基人。动物研究所是我国最大的综合性动物学研究机构,研究对象涉及基因、细胞、个体、生态系统不同层次,研究范围涵盖生殖生物学、细胞生物学、动物系统学、生态学、生理学、毒理学、行为学、保护生物学以及虫鼠害综合治理、生物技术等领域。有计划生育生殖生物学、农业虫鼠害综合治理研究、生物膜与膜生物工程 3 个国家重点实验室,拥有标本收藏量 507 万号的动物标本馆,藏书 25 万册的图书馆、实验动物室等辅助机构。中国昆虫学会、中国动物学会、《中国动物志》编辑委员会和中华人民共和国濒危物种科学委员会挂靠在动物研究所。

悠久的历史、宏大的学科规模,是每一位动物研究所人的骄傲,但同时为研究所进一步凝练科学方向、服务国家目标带来更大的难度。如何解决继承历史和开拓创新之间可能产生的矛盾,对研究所文化建设提出了更高的要求。

根据国家发展的战略要求和学科发展的前沿变化,几代人历经千辛万苦发展起来的分支学科和实验室,其中有一部分必须进行调整,甚至关闭。从情感上讲,这对创业者是非常痛苦和难以接受的。因此,研究所文化建设的一个重要工作就是要处理好继承传统与开拓创新的关系。要逐步建立一种思想,即继承传统不是简单地承袭历史,而是要继承那种创业精神和各种优良作风,以国家目标为导向,科学规律为依据,实事求是地建立研究所的创新体系和持续创新能力。领导者应该充分考虑创业者的情感,晓之以理、动之以情,做好思想工

作。

2.2 树立法制意识

我们处在一个伟大的变革时代,许多新的事物不断涌现,冲击着固有的观念。人事关系从终身制向契约制转变,工资差距不断拉大,住房、医疗、养老等一系列福利逐步走向市场,每一种改革都将深深触动职工习以为常的“权与利”,特别是那些面临退休的职工将面临更大的改革压力。由于新旧机制的转换,不可避免地在职工中产生各种暂时的畏难和抵触情绪,甚至会有个别的过激行为。

因此,研究所文化建设的另一个问题是,一方面依照国家法律,保护好群众的利益,依靠党委,对个别有思想顾虑者做好思想工作。另一方面,在个别职工发生过激行为时,学会运用法律武器维护研究所的国家财产和集体利益。树立牢固的法制意识,依法办事是建设研究所文化的重要环节。

2.3 加强干部队伍建设

研究所领导是研究所文化的代表。不讲文化建设的领导班子是没有领导才能的表现,不重视文化建设的领导班子意味着目光短浅。研究所文化建设的中坚力量是干部队伍。干部要起表率作用,本身就应该成为研究所文化建设的一部分。所长是一班之长,其行为举止是研究所文化的缩影,干部是职工前进的带头力量,是研究所文化的体现者与率先实践者。

建设研究所文化,必须建设一支素质高、能力强的干部队伍。要提倡科学化的管理,人性化的协调。要以诚待人,以理服人,以情感人,努力将创新精神贯穿管理的整个过程。对干部的总体要求应该是:目标明确,具有综合分析的能力,重在创新;把握全局,具有制订计划的能力,重在严谨;独当一面,具有处理问题的能力,重在落实;科学管理,具有综合协调的能力,重在灵活。

建设研究所文化,要强化干部的素质和领导能力的培养。应该创造一种氛围,积极主动地培养干部具备如下基本素质:善于学习,积极思考;心怀必胜信念,能够积极地影响同事;善于发现周围每一个合作者的优点;善于学习新观念,与人探讨新问题;敬业爱岗,善于积累技能和总结经验;有积极主动的外交能力,善于交朋友,收集信息。

建设研究所文化,要重视干部的领导艺术培养。领导艺术是施展领导才能的条件,没有理性的领导艺术,不可能洒脱地发挥领导才能。要能够正确处理同事关系:经常站在别人的立场上思考问题;学会容忍别人的缺点;从细微处着手,真诚地关心和理解下属;正确对待年轻人的优点和缺点;认真学习长辈的经验,尊重和善待老同志。要积极乐观地处理好上下级关系:处理好动机与效果的关系;处理好坦诚与策略的关系。要积极主动地运用好管理策略:能够掌握全局,主动发现问题,积极提出解决问题的方案。提倡说真话、办实事、言行一致的领导作风,减少随意性。

2.4 弘扬正气

领导干部要带头弘扬正气,以身作则、廉洁自律。讲正气,是我们必须大抓、特抓的一件大事。注重加强领导班子的作风建设,坚持全心全意为人民服务的宗旨,充分发扬党的密切联系群众、理论联系实际、批评与自我批评的优良传统和作风。遵纪守法,接受监督,艰苦奋斗,廉洁奉公。坚决遵循民主集中制原则,重视班子的团结,加强与党委的沟通与联系。

弘扬正气,必须彻底打击歪风邪气。坚决打击歪风邪气,是研究所正常运转的重要保证。领导干部讲正气,必须有很强的责任心。我们少数领导,责任心不强,得过且过,遇事不愿承担责任,其结果是问题不能解决甚至引发新的问题,损害了研究所的利益。

弘扬正气,必须坚持原则,必须说真话。领导干部必须坚持原则,以国家利益和研究所利益作为判别是非的标准。决不能为了个人或者小团体利益,违反研究所的规章制度,损害研究所的整体利益。规章制度对每一个职工都是一样的,例外的处理必须有充足的、符合研究所长远发展的理由,否则绝不应该出现例外。领导班子成员,不仅要自己坚持原则,而且要要求自己的下属坚持原则。

言行一致是弘扬正气的重要基础。领导干部讲正气,不能开空头支票。领导干部要对自己的言行负责,要根据研究所的资源状况和财政能力,提出解决群众关心的问题的办法,不能凭一时冲动,许诺一些无法实现的事情。靠冲动做出的许诺,一

旦无法兑现,将对研究所的工作和领导班子产生非常消极的影响。这样的事情积累多了,会严重影响领导班子决策的执行。领导干部言行一致,才会在群众中树立起较高的信任度,才会得到群众的广泛支持。

弘扬正气必须有严格的组织保证。所领导班子和党委是研究所正常发展的核心。讲正气不仅仅是行政领导班子的事情,党委更要配合所行政领导班子,加强政治理论学习,了解所在单位的科学研究动态,支持所长搞好工作。党委在弘扬正气方面,应负有更大的责任和义务。所领导班子和党委要严肃查处违反所规、违反党纪的事件。弘扬正气,党委应该配合研究所的改革,注意做好改革进程中人的思想工作。要注意不要激化矛盾,不要随意上纲上线。党委要花精力、花时间,有组织、有目的地协助所长搞好研究所的文化建设,让每一个职工真正感受到党的温暖,体会到党的关怀。

3 结语

一种先进的文化,将激励职工用最积极的行为、最乐观的精神和最丰富的经验支配和控制自己的人生。一种优秀的文化,将使成功者更谦虚,让失败者不气馁,利于每一个职工锤炼把握机遇的素质和能力。

领导者要重视研究所文化建设,职工要关注研究所文化建设。研究所文化建设关系着研究所科学管理的成败,决定着研究所的整体创新能力,关系到每一个职工能否保持高昂的意志迎接巨大的挑战,关系到每一个职工的思维方式和态度。

研究所文化建设是一个长期的系统工程,不是一朝一夕可以完成的。机构可以合并、可以撤消,人才可以引进、可以输出,项目可以组织力量攻关、可以突击,但研究所文化不能简单地创建,更不能突击完成。固有的观念、过时的思想也不可能在短时间内通过行政命令取消。我们必须持之以恒,以滴水穿石的精神建设研究所文化。

研究所文化建设无所不在,其影响和感召无处不有。研究所文化建设是科学管理的核心,研究所领导班子和党委必须将其作为治所之本来抓。精神的力量是无穷的,文化的魅力将永存。