



合肥物质科学研究院 体制创新的实践与思考

宋兆海*

(合肥物质科学研究院 合肥 230031)

摘要 主要阐述了为适应院知识创新工程试点的要求,中国科学院合肥分院、等离子体物理研究所、安徽光学精密机械研究所、固体物理研究所、智能机械研究所取消法人地位,整合成合肥物质科学研究院的思路和做法。同时介绍了整合后取得的成效及努力方向。

关键词 体制创新,整合,思路,成效,前景

在我院知识创新工程试点工作全面推进过程中,一个以体制创新带动科技创新的新型科研机构——中国科学院合肥物质科学研究院在“科学岛”上诞生了。她以崭新的面貌出现在祖国的江淮大地上,以旺盛的生命力融入我院知识创新工程和国家创新体系建设的洪流中。

2001年5月,中国科学院党组在知识创新工程试点工作全面推进的高潮中作出重要决定:将原中科院合肥分院、等离子体物理研究所、安徽光学精密机械研究所、固体物理研究所及智能机械研究所取消法人地位,整合成一个新的科研事业法人单位——合肥物质科学研究院(简称合肥研究院)。合肥研究院将在等离子体物理与聚变、纳米科学与材料物理、环境光学与监测、大气光学、离子束生物工程、应用激光、超导电工、强磁场科学与技术、智能仿生感知系统和数字智能农业等10个学科领域瞄准国家重大战略需求和世界科学前沿进行创新性研究。研究院将以大科学工程和重点实验室为依托,大型技术物理装备为平台,通过10—15年的努力,建成突出学科交叉综合优势、国内一流、国际知名的高水平综合性国家科技创新基地、高技术产业培育孵化基地和高级创新人才培养基地。

实现上述目标和任务,必须有个创新的体制和

机制,体制的改革与创新也就成为研究院整个知识创新工程的先导性、带动性和基础性的工作。

一 体制创新的基本思路

我们是如何酝酿思考合肥研究院的体制创新的呢?

1 高目标、高起点地组建国家科技创新机构

我院知识创新工程试点工作始终围绕国家重大战略需求和世界科技前沿,从全面提高国家创新能力和国家创新体系建设来开展工作的。科技体制的改革与创新是知识创新工程的内在要求,体制创新是整个科技创新的载体和平台,我们必须符合时代特点,高目标、高起点组建能胜任创新任务的新型国家科研机构。在这个载体和平台上必须能做出符合国家战略需求和当代科技发展规律的“三性”(基础性、战略性、前瞻性)贡献,因此,从一开始,我们就把研究院体制创新定位在创建具有高水平、高起点、高目标的综合性国家科研机构上来,这样的定位和起点,才能真正带来创新的动力和生命力。

2 调整旧有科技生产关系,解放第一生产力

创新会遇到旧有科技体制所带来的阻力。多年来,计划经济体制下财政上吃“大锅饭”,管理上日趋行政化,科研上缺乏创新的动力和机制,横向上“鸡犬之声相闻,老死不相往来”等弊端日趋突出。

* 合肥物质科学研究院党组书记,高级工程师

收稿日期:2003年12月8日



这种分散的“自由式”的研究,已远不能适应国家现代化建设的需求,不能适应当代科学技术迅猛发展的形势。某种意义上,这种陈旧的科技生产关系已成为先进科技生产力发展的“桎梏”,必须突破,必须创新,才能求得新生和发展,才能给先进科技生产力提供广阔的发展空间和光辉前景。

3 落实办院方针,完成科研体制历史性转变

我院新时期办院方针和三大发展战略是我们进行体制整合创新的根本指针,我们的体制整合,就是要有利于多做满足国家战略需求和世界科技前沿的创新工作。要下大力气完成体制上的深刻的历史性变革,要从以前的跟踪为主,转变为原始性创新为主;以模仿为主,转向自主创新和系统集成为主;从单纯学科为主的科技布局转向依据国家战略需求和科学发展前沿、聚焦创新目标、优选创新领域为主;从分散的研究模式转向跨学科、跨所的交叉综合模式,从“小打小闹”的成果转化模式转向高新技术产业化、规模化、社会化的运作模式;从维系所、室、课题组的自我循环,艰辛度日的行政化管理模式转变为专心致志搞科研、争创国际一流科研机构的学术型管理模式。

4 知难而上,难中创优

在我院知识创新工程试点启动阶段(简称一期创新)中,已有数学与系统科学研究院和上海生命科学研究院机构整合的成功先例,虽然工作有很大难度,但都是在同一学科领域中的研究所。合肥研究院的体制创新是不同学科领域,不同类型研究所,还有分院的整合,难度更大。但我们经过反复学习、讨论,认为必须抓住机遇、知难而上,难中创优。研究院的体制正是跨学科、跨所的交叉融合,难度大、作用也大,前景也将更好。创新本质就是要做突破性工作。我们的机构整合,绝不是简单的凑合、“拼盘”,而是体制的深刻变革,是“凤凰涅槃”式的新生。坚信克服难点一定会成为我院创新工程中体制创新的亮点。

二 体制创新的主要做法

合肥研究院体制创新的主要步骤和做法可总结为下列十大方面。

1 转变观念,思想先行

我们着力提高全体职工、尤其是院所领导干部的思想认识,转变观念,夯实大规模机构整合的思想基础。把创新工程开展以来在干部、职工中普遍产生的压力感、危机感转变成强烈的参与感、责任感,抓好机遇,积极改革、创新。先后召开 10 多次大型、专题的科学岛发展创新研讨会、规划会、创新方案论证会,多次到数学研究院、生命科学研究院等兄弟单位学习、调研,请他们来岛上专题介绍体制创新的经验,使全体干部职工提高了认识、统一了思想、坚定了信心,由被动变为主动,自觉地参与研究院的体制创新。

2 集思广益,优化方案

经院批准成立的研究院筹备组和临时党委,一方面统一大家的思想认识,一方面发动干部、职工深入讨论创新方案,充分酝酿、反复讨论、集思广益、凝练提升。创新方案前后讨论修改 10 多次。最后经 2001 年 5 月 11 日中国科学院院长办公会讨论通过,批准实施。

3 选准方向,凝练学科

优选方向、凝练学科,是研究院创新的核心内容,也是体制创新中的重点工作。我们举行了多场学术报告会、讨论会,在全体干部职工中广泛讨论、征求意见,综合凝练提升成等离子体物理与聚变工程、大气光学、环境光学、纳米科学与材料物理等 10 大学科方向,这些学科方向既是各所科研工作的优势领域,又瞄准了国家重大需求和世界学科前沿,符合新时期办院方针和三大发展战略要求。

4 院所一体,职责明确

我们取消了原有四所一分院的法人地位,整合成一个新的科研事业法人单位——中国科学院合肥物质科学研究院。原合肥分院整合进入研究院,分院某些职能由研究院承担。原四所摆脱行政事务,成为下属非法人的学术研究团体,专心致志搞科研、出成果、出人才,努力向国际一流的研究所拼搏。研究院抓发展规划,抓宏观管理,抓制度建设,抓对外开放联合等。做到院、所一体化,职责分工明确。2002 年底,院党组任命了研究院首届党政领导



班子,不久,我们又成功地召开了第一次党员代表大会,选举产生了研究院首届党委、纪委。

5 人事改革,有序进行

我们认真地推进干部人事制度改革,所有管理、科研、技术等创新岗位和项目岗位,严格实行“按需设岗、按岗聘任、公开竞争、择优录用”的原则。以机关为例,由原来四所一分院的20多个处室,四五十名处级干部,100多名机关干部,精简为研究院现有的6个处室,12名正副处长和40多名机关干部。整个竞聘上岗工作做到公开、公平、有序、稳定。

6 统一管理,依法治院

我们在人事、干部、财务、园区建设、后勤服务、研究生、离退休老同志及制度建设等方面实行一体化管理。干部、人事政策由研究院统一制定;财务管理实行结算中心会计委派制度;后勤成立基地管委会统管后勤服务和园区建设;成立研究生部统管招生、管理工作,对全岛1000多名老同志实行统一服务和管理。并相继成立了后勤、离退休、研究生党总支做党的工作和思想政治工作。两年来,共制定各种规章制度四五十个,逐步理顺关系,依法治院。

7 整合资源,共建共享

我们首先拆除了旧体制下人们心理上的“围墙”,也拆除了二三十年来所与所分割的有形围墙和壁垒,全岛土地、房产实行统管。对原五个单位清产核资,摸清家底,逐步实现实验室共享,大型仪器设备共用,网络共建共通,水、电、暖、通共管。避免了重复购置和闲置浪费,既提高了存量科技资源的利用率,又能集中相应财力更新仪器设备,拓展和增强了全岛的综合科研实力。

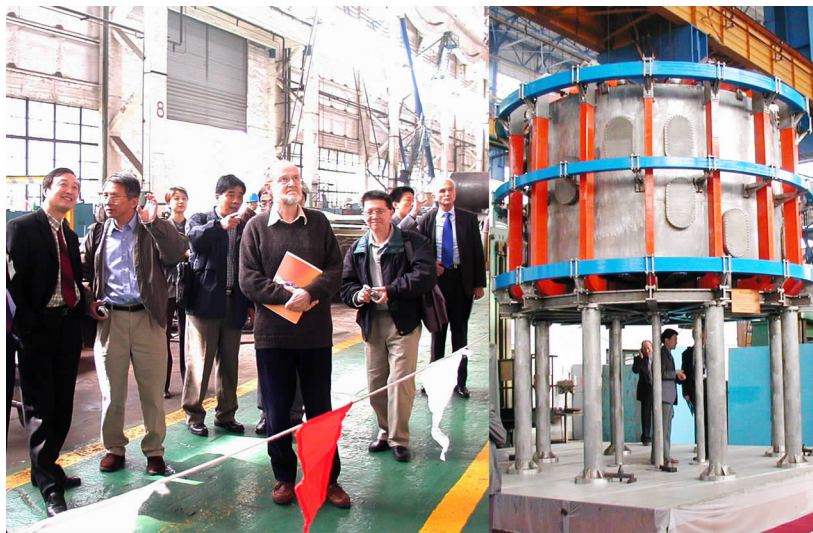
8 培养人才,建设团队

研究院机构整合后,首期公开竞聘上岗的研究院员110多人,博士生导师90多人,“百人计划”23

人。共设置有5个博士点,16个硕士点,3个博士后流动站,目前在读研究生已近800名。围绕十个学科方向建设,各所都在大力吸引、培养高素质创新人才,组建主攻学科方向的富有创新能力的科研团队。

9 扩大开放,加强合作

体制创新不仅有利于研究院内部所与所之间的开放融合、交流合作,也大大加强了研究院与国内外几十所科研院所、高校和企业的联系与合作,开展合作研究、学术交流、共同培养研究生、共建高新技术企业等。与美、英、法、德、日等几十个国家、地区建立了科技合作关系。我们与十几个省市建立合作关系,进行成果转化、技术改造,共建实验室、开发中心,共建高新技术开发区、委派科技副职等工作,最近又在积极参与创建中国合肥科学城的工作,对地方经济和区域经济发展发挥着越来越大的作用。



等离子体物理研究所为德克萨斯大学聚变研究中心研制的
Helimak装置通过美方验收

10 创新文化,优化环境

围绕知识创新工程和体制创新这个中心,研究院深入开展创新文化建设,广泛发动职工群众参与、集思广益。召开多次大型和专题讨论会征求意见,逐步形成了《合肥物质科学研究院创新文化建设规划》及其实施细则,确立了研究院的使命理念



和核心价值观,研究院院风和科学岛精神等。在努力营造与国际接轨的优美科研环境的同时,努力营造高尚美好的精神家园。引导干部职工创建良好人文环境和浓厚的学术氛围,把实现自身价值与创建一流科研基地结合起来,与报效祖国、奉献科学结合起来。

三 体制创新的成效与努力方向

研究院成立两年多来,科学岛发生了很大的变化,初步表现出新体制旺盛的生命力和优越性,主要表现在:

(1)通过体制创新将原来未能进入院一期创新工程试点的四个强弱不等、各自运行的研究所整合打造为一个崭新的体量大、实力强、知名度也显著提高的国家科技创新机构,并整体进入院二期知识创新工程试点序列,开始了科学岛在新世纪初为国家 and 科技事业做出重大创新贡献的历史新时期。

(2)体制创新带动了科技创新,使研究院能在面向国家战略需求和世界科学前沿的层面上进行学科布局 and 逐步形成学科交叉综合的创新优势。目前承担国家“九五”、“十五”大科学工程,“863”、“973”、国家科技攻关、重大自然科学基金和院重大项目共 69 项。研究院建设了 20 多个国家、省部级实验室、工程中心,为科技创新提供众多平台。

(3)从国家和社会上争取科研任务和经费的能力大大增强,科技资源总量有了大幅度增长,近 3 年来,总量已达 7 亿多元,年平均增长率是整合前的 3—4 倍。

(4)取得了一批重要科技成果。HT-7 聚变物理实验取得世界先进水平的成果,从而成为世界上第二个达到分钟级高温等离子放电的托克马克装置,最近被两院院士评为“2003 年度十大科技进展”之一;“九五”大科学工程 EAST 超导实验装置建设有重大突破;纳米材料和纳米结构研究取得新进展;大气光学、环境光学与监测等成为全院创新亮点。2003 年共获国家科技进步奖二等奖 3 项,国家国防

科技进步奖 1 项,国家环境保护科学技术二等奖 1 项,安徽省自然科学奖一等奖 1 项、科技进步奖一等奖 1 项、科技进步奖二等奖 1 项。3 年来发表论文 1 200 多篇,其中 SCI 440 多篇,PR 8 篇。科技成果转化项目 1 000 多项,销售收入近 9 亿元,社会效益 20 多亿元。

(5)培养组成了一支以青、中年为主力的高素质、高水平的创新队伍。10 个重点研究领域逐渐形成了自己的创新团队。我们与科大共同派遣的科技副职遍布安徽省 17 个地市,成为院科技副职的先进团队。

(6)科学岛园区以绿色为基调,按 7 个功能区建设,实现了建筑与环境,人与自然的相互协调,堪与国际高水平科研园区相媲美。创新文化日益深入人心。以人为本,创新为魂,科学岛已初步成为出高水平成果、出高水平创新人才的基地。

总之,整合后,研究院定位高了,方向明了,能力强了,环境美了,人气高了,前程更加远大了。

当前,合肥研究院正在按“三个代表”重要思想和“十六”大精神的要求,全面贯彻落实新时期办院方针 and 实施三大发展战略,做好下列几件事:

(1)努力做好中长期科学发展规划,使研究院在未来 10—15 年能做出更大的创新贡献并积蓄更强的可持续发展的后劲。(2)充分发挥新体制优越性,向现代研究院所迈进,在建立新的运行机制、创建新的交叉综合学科 and 新的非法人科研机构方面争取有所突破。(3)下大力气培养、吸引科技创新将帅人才 and 着力创建优秀科技创新团队。(4)与中国科学技术大学等高校紧密合作推进科教结合,建设国家重要科教基地。(5)配合省市府,努力推进中国合肥科学城的建设,使科学岛努力成为安徽经济发展和“长三角”经济区发展的知识创新基地、创新人才培养基地 and 高新技术产业孵化基地,成为世界闻名的东方的科学明珠。

(相关图片请见封二)