

履践博观约取 探寻两风之道

——关于改进会风文风之初探^{*}

李强 吕远 景震强 胥伟华^{**}

(中国科学院办公厅 北京 100864)

摘要 改进会风文风,提高工作效率是时代发展的必然要求。笔者在调研国内外同类机构改进会风文风经验的基础上,通过研读文件、设计问卷、试点调研、修正问卷、扩面调研、当面访谈、归纳整理等方式,就进一步改进我院机关各部门及院属单位会风文风提出了建议。

关键词 中国科学院,会风,文风,改进

2007年12月31日,国务院办公厅颁布了《关于国务院办公厅精简会议文件改进会风文风的意见》(以下简称《意见》),《意见》具有很强的针对性、指导性和可操作性,是改进会风文风的示范性文件。为结合我院的实际,更好地落实《意见》精神,在调研国内外、外同类机构经验的基础上,征询院机关各部门和院属各单位的意见和建议,力求探寻促进我院会风文风进一步改进的启示。

1 改进会风文风是时代发展的必然要求

召开会议、颁发文件是各国、各界推进工作、实施管理的重要方式,但堆成文山、泛成会海的现象在亚洲国家表现得较为突出。在我国,会风文风问题多次引起党和国家领导人的高度重视。早在延安整风时期,毛泽东同志在《反对党八股》一文中就批评我们党内存在“会议常常从早上开到晚上,没有

话讲的人也要讲一顿,不讲好像对不起人”的八股会风,呼吁改革“这种现象”^[1]。社会主义建设时期,邓小平同志在1992年南巡讲话中指出:“现在有一个问题,就是形式主义多。电视一打开,尽是会议。会议多,文章太长,讲话也太长,而且内容重复,新的语言并不很多。重复的话要讲,但要精简。形式主义也是官僚主义。要腾出时间来多办实事,多做少说”^[2]。1992年1月21日,中办、国办呈递了《关于减少领导同志过多事务性活动的建议》,江泽民同志当即批示同意。

如果说老一代领导人强调会风文风问题,主要是从党的自身建设出发,那么,如今提出改进会风文风,则在党建的基础上更多地赋予了时代的要求。

当今,全球化成为时代发展的主旋律,而一个廉洁、勤政、务实、高效的政府是我国融入全球化的必要条件之一。党中央提出了科学发展观,胡锦涛总书记在十七大报告中特别强调要“加强调查研究,改进学风和文风,精简会议和文件,反对形式主义、官僚主义,反对弄虚作假。”而之后的一系列举措,

^{*} 本文作者还有许航、宋琦、段晓男、张家元

^{**} 文章通讯作者。中科院办公厅秘书处处长。E-mail: whux@cashq.ac.cn
修改稿收到日期:2008年9月3日

如国办颁布“帽靴”尽去的《意见》、大部制改革等,都彰显了党中央、国务院改进会风文风,打造高效政府的坚定决心。

中科院作为国务院直属事业单位,面对时代的要求,在精简会议文件,改进会风文风方面做了许多工作。路甬祥院长在 2005 年就针对会风文风的改进做了明确指示:“推动一次节约和精简会议及文件的活动,我看现在印的东西太多,内容平平,很多重复,铺张浪费。文山会海,许多局长、所长、科研骨干疲于奔命,哪里能集中精力致研!……我们必须保持“两个务必”,保持勤俭节约和艰苦奋斗的作风,保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风。”办公厅还专题研究了具体措施。联系我院的实际,会风文风就是学风、作风、院风。求实的会风,朴实的文风所折射出的是踏实的学风,务实的作风,唯实、求真的院风。

2 国内外同类机构改进会风文风的宝贵经验

“他山之石,可以攻玉”,为此,我们调研了美国科学院、日本能率协会、台湾中央研究院以及国内高校、地方政府及部队、部分国防科工系统等相关单位,了解他们的先进做法与宝贵经验。

2.1 国外和台湾地区同类机构的做法

美国科学院作为一个学术机构,组织内部绝大多数以咨询报告和讨论管理为主的会议,其共同特点是会前的充分准备和会议日程的严格控制。另外,会期中的晚上一般也充分利用,晚餐后的几个小时也常常出现在日程表中。

日本能率协会¹曾对日本各界的会议做过广泛、深入的调查,他们认为成功的会议具有 10 个要点:(1)事前对会议的目的及

讨论方式心中有数;(2)不可随意无目的地开会;(3)控制参加会议的人数,无关者不要参加;(4)严格遵守时间,一次会议以不超过两个小时为宜;(5)主持人有维持讨论秩序和做出明确决定的责任;(6)避免插入与会议无关的议题;(7)主持人每隔 3—5 次发言做一次小结;(8)发言简明扼要,每次不超过 3 分钟;(9)一次谈一件事;(10)主持人应在会后写出简明的会议纪要,发给每一位与会者。

台湾省作为我国的一个行政区域,因历史原因,其文化具有一定的特殊性,在浓厚的中国传统文化的底蕴上,吸纳了诸多西方的思想。台湾省中研院的院级会议主要有两种:一是院务会(院长及所长参加),二是评议会(院长、所长及选举出的委员参加),前者每两个月一次,负责日常事务;后者每年两次,讨论重要事项。这两种会议的共同特点是,会议事项的预先分类,一般分为报告事项和讨论事项。根据 2002—2008 年间的会议记录,我们选取了记录比较完整、清晰的 8 次评议会和 38 次院务会记录进行了分析,发现院务会的平均时长约为 2 小时 20 分钟,平均报告事项约 15 项,讨论事项约 3.5 项;评议会的平均时长约为 2 小时 45 分钟,平均报告事项约 6 项,讨论事项约 4.8 项,这些数据与这两类会议的定位是自治的。通过最小二乘法对数值点进行拟合,发现报告事项平均用时 3—5 分钟,讨论事项平均用时 30 分钟左右。

2.2 国内高校改进会风文风的情况

我们对清华大学、北京大学等 15 所高校进行了调研,综合、比较并梳理了他们在会风文风方面的成功经验。

清华大学充分利用覆盖各院系、部门的

1 日本能率协会(JMAC),总部在东京,作为企业从事战略、生产、研发、经营、新事业化、自治体等革新方面的得力助手。JMAC 已经拥有 60 年以上的历史,是日本最有代表性的综合性咨询机构



中国科学院

办公自动化系统(THOA²)来管理会议和文件,基本不需要印制和传递纸质文件;告知类文件一般不超过 500 字,执行类文件控制在 2 000 字左右;全校性工作会议由校党委或校长办公室审批,以校内会场为主,倡导节约办会;大型会议一般只安排一位学校主要领导讲话,会期不超过一天,而实际上,绝大多数校内会议都是在半天内完成的;校党委宣传部专门制定了《清华大学校内刊物管理规定(试行)》,对校内刊物的审批、印数、开本、发行范围等进行了严格规范。

第三军医大学、北京林业大学、上海大学、安徽医科大学等高校推行无会日制度,每周固定一天作为无会日,特殊情况在无会日需要召开的会议,须报请校党政主要负责人批准。

南开大学、同济大学规定校内各部、处、室需要召开全校性工作会议,应于年初报送计划,由党办、校办按规定严审,并报党委或校行政审批。至于会议经费,南开大学实行会议费预算总额包干制度,山东大学审计部门对 2 万元以上的大型会议经费支出情况进行审计。

北京大学等高校强调能以部门发文的不用学校名义发。齐齐哈尔大学规定各部门要减少刊物、简报数量,提倡写短文,呈报学校党委、行政部门的报告一般控制在 1 000 字以内,情况比较复杂控制在 2 000 字以内。

2.3 地方政府改进会风文风的措施

为借鉴地方政府的工作经验,我们调研了北京、上海、重庆、湖北、广东、福建、浙江等省市区的具体举措,发现各省市党政主要

领导在不同场合就此项工作均发表了重要讲话或做出重要批示。例如,上海市长韩正同志在市政府工作会上明确指示:“(上海市)要下大力气改进会风文风,会议要把‘三关’:控制数量,开短会,可以不讲的不讲。”又如,湖北省在《关于进一步精简会议文件的规定》中明确规定:“省委、省政府召开的会议,原则上只安排一位领导同志做主题报告,省直部门的专业性会议,省委、省政府领导一般不出席,特别重要的只请分管领导出席。省委、省政府领导同志在全省性会议上的讲话稿一般不超过 8 000 字,在其他会议上的讲话稿不超过 5 000 字,提倡领导同志少讲大话套话,多作提纲挈领、言简意赅的即席讲话;各级领导参加调研、检查、考察等工作中的会议,原则上只作口头讲话。”广东省在《关于贯彻落实胡锦涛总书记大力倡导八个方面良好风气要求的实施意见》中提出:“要大力精简文件,包括严格控制发文数量和文件篇幅,严格文件审核报批程序等。以省委名义或省委、省政府联名发出的文件,每年一般不超过 20 个,每个文件一般不超过 5 000 字。凡法律法规已做出明确规定的一律不再发文,现行文件规定仍然适用的不再重复发文,已全文公开播发见报的不再印发文件。”

2.4 军队及国防科工系统同类单位的经验

军队系统改进会风文风具有鲜明的军事化管理特色,不仅在措施上严格要求,对要求的执行也是非常严格。如中央军委颁发的《关于解决“五多”问题的措施》文件中要求:(1)减少会议,①要严格控制会议数量;②严格控制会议规模和时间;③切实改进会

2 清华大学办公自动化系统(Tsinghua Office Automation,简称 THOA),是由清华大学计算机与信息管理中心开发研制的办公自动化软件。系统从通用、灵活、标准的设计思想出发,为各级办公人员、领导干部提供了集成的工作环境。系统自 1998 年 4 月在清华大学校内全面推广使用,实现了学校各类办公通知、公告、简报、文件的网上传递和发布,大大提高了行政管理的工作效率

风。(2)减少文电,①精简文电数量;②严格控制行文规格和范围;③减少内部刊物;④压缩文电篇幅;⑤严格文电办理和审核制度。特别值得一提的是解放军某单位厉行“上午无会制”,明确要求每天上午不准以任何名义开任何形式的会议,必须把时间和精力用在科研第一线、面对面地解决问题上。

中国航天科技集团公司集中评审的做法也值得参考。该公司已往产品出厂前要经过多次所级、院级和集团层面的评审和验收,为使基层单位能够集中精力和力量真正搞好科研工作,集团公司决定将集团公司层面与院级层面的评审会议,合并为一次出厂评审,切实提高了工作效率。

3 院属单位及院机关各部门就改进会风文风的建议

形成符合院情的会风文风,除了借鉴国内外同类机构的做法、经验外,更要依靠院属单位和机关各部门的积极配合,自上而下与自下而上相结合,为此,我们按照《意见》的体例,编写了调查问卷,并以院机关各部门和各分院为基础,向基础、生物、资环、高技术4个领域的45个研究所发放了网络调研问卷,截至2008年3月28日,共收回问卷42份,汇总如下:

3.1 改进会风方面

(1)如何控制会议的规格与数量。除类似院工作会议等重要会议,由院集中组织召开,其规格较高外,其余的专业性较强的工作会、研讨会、座谈会等,有一位主管院领导出席或由厅局领导出席即可,其数量按专业及工作分类,建议每个类别一般情况下每年召开1—2次会议。

会议主办方要制订年度会议计划,建立会议审批制度,对内容相似,档期接近,地点相同的会议要统筹协调、予以整合,以降低成本、提高效率。

(2)如何控制会议的规模与会期。应立足于会议的实效,不要动辄“党政主要领导”、“责任人”参加,实事求是、该哪一层级做的事情就通知哪一层级的人员参加,尽量减少参会人员。严格控制无实质性内容的各类论坛的举办。

会期要根据解决关键问题的最短时间来确定,次要问题可会后电话联系或以会后文件、纪要等形式解决。不要将会期与双休日结合,这样反而会延长会议时间。以院名义召开的全院会议,建议不超过2天。院机关和院属单位召开的全院性会议,会期不超过1天半,电视电话会议建议一般不超过2小时,各类专题会议建议不超过半天。

(3)如何简化会议程序、提高会议效率。建议会议程序切忌“八股”,对会议主题有研究、有思想的领导安排讲话,对有交流基础(行当同、人际熟、地域近、问题似)的安排小组交流,对全程出席会议的领导安排总结。

发言要事先准备好,要有时限,减少客套话。原则上全体性会议发言者一般不超过8个,每位交流发言的时间一般控制在10分钟以内。

会议组织者要事先准备好精确的会议议程,并在会前发给与会者,如需要大家统一讨论的问题,应事先将相关资料准备好,随会议议程一同发给与会者。会务保障工作要准备充分、分工明确、配合默契、责任落实、秩序井然。

会议组织者要做好会议记录,会议结束后,及时整理,发给与会者和相关部门。对需要传达和部署到基层单位的工作,尽可能采用视频会议的形式。

(4)如何降低会议成本。建议尽可能多地采用视频会议形式,节约时间和经费成本。同时,根据会议规格,实事求是地降低住宿、用餐标准;缩短会期,减少参会人员;简



中国科学院

化会场布置,尽量不发纪念品;与几个有承办大型会议能力的宾馆建立合同、协议关系,争取拿到比政府采购更优惠的价格。

3.2 改进文风方面

(1) 如何控制文件数量和篇幅。2007年,我院发“中国科学院文件”(科发×字)436件,院函(科发函字)178件。据此数据,被调研的院属单位建议院文件和院函总计全年500件以下为妥,当然各局的文件也应作相应的精简。除了请示文,能够合并的同类、相关事项的文件(如人事任免等)尽量合并发文。非政策类、执行性文件通过ARP平台网络发布或发邮件即可。会议通知可经ARP系统发给各所,所内可以通过电子版文档转发给相关人员。

(2) 如何提高文件质量。应克服文件穿靴戴帽,注重针对性、指导性和可操作性,突出主题,尽量减少关于重要性或意义的一般性论述;注重时效,发文要尽可能快,不要拖沓,尤其是办件,要给承办者比较充裕的办理时间。建议相关部门应定期组织院属单位相关工作人员参加有针对性的公文培训。

4 对进一步改进文风会风的启示

我院目前有一些比较成功的做法,比如视频会议系统、网上视频点播、中科院领导工作规则(科发办字【2007】173号)等等,但在文风会风方面还有进一步改进的空间。

第一,解放思想。我院知识创新工程10年来走过的每一步都是以解放思想为先导,如果不解放思想,就没有今天,也不会实现我院的创新跨越和持续发展。会风文风的改进也要进一步解放思想。要深刻理解我院各类会议或各种文件的内涵,从面面俱到、人情讲话的办会办文思路中彻底解放出来,增加调查研究,认真思考,自上而下与自下而上相结合,有的放矢地召开会议、颁发文件。对被实践证明、行之有效的我院文风会风的

相关规定,务必始终坚持、严格执行。

第二,提高综合效率,进一步加强会议过程的优化管理。高效的会议需要优化的会议流程,包括会前准备、会程控制、会后总结等环节。在做开会计划时,先思考3个问题:(1)是否需要召开?(2)能否和其他会议合并?(3)是否可用更简便的形式代替?在有了明确答案之后,须进行充分的会议前期准备,包括议题、人员、时间、地点等。台湾中研院对讨论事项的预先分类模式,极大地提高了会议效率。在会议进程中需要控制的环节很多,而时间控制是串联起这些环节的主线。美国科学院对时间的精细分类实现了对会议用时最大程度的控制,从而提高了会议效率;台湾中研院平均3—5分钟的报告用时堪称典范,这对我院组织有关会议也有借鉴意义。会议纪要要准确并且发放要及时。建议全院统一规定,每年有一定的休会期,比如每年4—5月,10—11月(或者一周中有两天),原则上不开会,不送书面评审材料,不发调查表。这些事集中在剩下那几个月中做,让科研人员能够专心致研,管理人员能够静心思考。

第三,树立节约意识。在会议计划拟定之初,成本就要包含其中,如会议的标准、方式、会期、参会人员的范围、会场的选择与布置、资料的配备、用餐的标准等等,这些都是与会议成本密切相关的因素。日本三洋(Sanyo)公司为灌输会议成本理念,实行开会分析成本制度。每次开会时,总是把一个醒目的会议成本分配表贴在黑板上。成本的计算公式是:会议成本=每小时平均工资的3倍×2×开会人数×会议时间(小时),公式中平均工资之所以乘3,是因为劳动产值高于平均工资;乘2是因为参加会议要中断经常性工作,损失要以2倍来计算;公式中的主要变量是人数和时间。因此,人员越多,时

间越长,会议成本越高。我院各级会议主办方的脑海中务必要形成节约的理念,养成节俭的习惯,促成整体的协同,如此,我院会议成本的控制也就变得真正容易实施了。

第四,倡导质量优先,持续控制文件的篇幅与数量。周总理在四届全国人大的报告只用了 5 172 字,由邓小平同志负责起草,可以说是总结类文件的典范。国务院颁布的《关于国务院办公厅精简会议文件改进会风文风的意见》,只用了 1 560 字,可以说是布置工作类文件的典范。据院属单位和机关各部门上网的部分文件的抽样统计,目前告知类文件在 1 000 字左右、布置工作类文件在 3 000 字左右、工作总结类文件在 6 000 字左右。结合前述典范和调研的数据,我们建议,我院的告知类文件控制在 800 字以内、

布置工作类控制在 2 000 字以内、工作总结类文件应以要点为主,控制在 5 000 字左右为宜。倡导电报体、行军体,言简意赅,惜墨如金。要做到这一点,仍需进一步解放思想:概述意义少说,具体措施多写;纸质文件少发,电子文档多用。力争用最少的文字说清最多的事,用最少的纸告知最多的人。如此坚持下来,文件的篇幅和数量就会得到控制,质量和效率就会进一步提高。

致谢 办公厅秘书处调研组在本文的撰写过程中,得到了办公厅蒋协助主任的指导和田思维等同志的帮助,在此表示衷心的感谢。

主要参考文献

- 1 《毛泽东选集》第三卷 841 页.
- 2 《邓小平文选》第三卷 381-382 页.



中国科学院

Exploring and Seeking the Ways of Two styles, by Way of Performing Practice, Extensively Observing and Approximately Taking ——Preliminary Exporetion about improving conference style and writing style

Li Qiang *et al.*

(General Office of CAS 100864 Beijing)

Improving conference style and writing style and raising working efficiency are inevitable requirements of the development of the times. On the basis of investigating internal and abroad similar organizations and improving conference style and writing style, empirical foundation, through the ways of studying and reading documents, designing questionnaires, experimental units investigation, amending questionnaires, enlarging the scale of investigation, face to face interview, induction and rearrangement, etc., suggestions are put forward for improving conference style and writing style of various departments of the Headquarters of the CAS and organizations subordinate to the CAS.

Keywords Chinese Academy of Sciences, conference style, writing style, improvement