



借助社会力量 提升研究所专业化管理水平

田静*

(声学研究所 北京 100080)

摘要 本文简要介绍了声学研究所借助北京丰收管理顾问公司的力量,提升研究所的专业化管理水平的做法和取得的初步成效。

关键词 科学管理,依法治所

1 积极探索新时期研究所管理专业化途径

声学研究所(以下简称声学所)领导班子 2001 年 9 月换届,正值声学所顺利转入知识创新工程试点全面推进阶段之际。当时声学所已经在知识创新工程试点启动阶段围绕科技目标的凝练,重新组织了队伍,精简了机构,提出了“科学管理,依法治所”的方针。如何在此基础上进一步提高管理水平,成为新一届领导班子面临的重大任务。

早在 1999 年 7 月,在科学院对声学所前一届领导班子进行中期考核和调整时,主管院领导严义埏副院长曾与我深谈了一次,其中的一段话令我久久不能忘怀。他说:你们都是从科研岗位上成长起来的经验型管理人才,但是未来的管理一定是专业型的,如果你们不能实现从经验型向专业型的转变,迟早要被专业型的管理者所取代。

新的领导班子上任不久,我就以严副院长的这段语重心长的话与大家共勉,并提出:在国家从计划经济体制走向社会主义市场经济体制的过渡阶段,我们作为一代过渡性的领导干部,在专业型的管理人才尚未来到声学所时,我们必须承担起领导声学所进入新世纪关键时期的责任,我们可以尝试在不断加强学习和自身修养,努力提高专业化管理水平的同时,有效地引入社会上的专业力量,实现由人治到法治,从经验性管理向科学管理的转变。

2001 年 10 月,声学所领导在与北京丰收管理

顾问公司(简称丰收公司)陈惠湘总经理进行了多次商谈之后,向所务会提交了“声学所组织文化与管理咨询项目”的立项建议,得到了所务会一致的认可和批准,并且决定要把这个项目作为声学所的基础建设项目来抓,专人负责,全所参与,循序渐进,按节点进行验收和考核。

2 找准需求,明确方向,积极互动,协力创新

丰收公司成立以来,成功地完成了几家知名公司的组织文化和发展战略设计。声学所是丰收公司承接的第一个事业单位,第一个不单纯以利润为考核目标的研究实体,第一个拥有几十名研究员、几百名博士硕士的顾问对象,第一个拥有近 40 年历史和深厚传统理念的客户。

经过三个多月的“诊断”,明确了声学所管理咨询项目的內容主要包括组织文化体系设计、人力资源管理体系设计、产业化模式设计三大方面,并把知识创新工程试点第一阶段已经立项启动的与大树形象设计顾问公司签订的“视觉识别(VI)系统设计项目”一同纳入丰收公司的合同管理,以求得 VI 与组织文化的协调一致性。同时启动的还有与另外一家 IT 公司签订的电子所务设计与实施合同。项目执行的方式也确定为顾问公司驻所服务,对接组定期会晤,重大节点领导把关,顾问专家培训宣传和贯彻的互动模式。

为了保证互动过程的有效性,双方成立了“对

* 声学研究所所长,研究员

收稿日期:2003 年 10 月 28 日



接组”，定期举行对接会，声学所由主管副所长牵头，办公室为主，党委、学术委员会、机关等相关部门人员参与讨论，对重要的节点所领导和公司高层亦同时参加定调子。丰收公司每提出一个想法、一种表述，都要拿到对接会上接受大家的评头论足，达成初步的统一意见，然后提交中层以上干部会议再次征求意见，最后由双方领导定案。

合同中规定，配合项目的实施，丰收公司必须结合项目内容和项目进展，对声学所中层以上干部进行培训。先后完成了观念转变、组织价值目标管理体系、人才甄选、项目管理、管理沟通、组织文化宣传和引导等六次培训，对声学所的干部的思想观念转变、专业化管理素质的提高以及项目的顺利实施起到了至关重要的作用。

3 总结形成系统的设计结果

项目完成了声学所组织文化体系设计及其与之相应的视觉识别系统，包括了除物质文化（表层文化）之外的三个层次，即精神（理念）文化层次、制度文化层次和行为文化层次。

理念文化层次 项目在继承的基础上，提出或完善了声学所的组织使命、组织目标、管理理念、人才理念、合作理念、服务理念等一系列的文字表述。这些源自声学所广大职工的思想或者是潜意识中的文化概念，一经明确地提炼和发展，很快得到了全所职工甚至一些重要客户的广泛认同。例如声学所的组织目标被表述为“国家的声学所，国际的科学家”，不仅表达了声学所以国家需求为立身之本的传统和价值追求，而且明确了声学所人要能够代表国家的水平，参与国际的竞争与交流对话，以国际先进的水准满足国家需求的决心和信心。以这样的目标凝聚人心，必将为声学所的发展营造一个奋发向上的精神氛围。

制度文化层次 项目搭建了声学所管理体系的框架，在人力资源管理中提出了岗位分解、人员招聘、分类考核、薪酬设计等各阶段的指导思想及技术操作方法，帮助建立了产业化发展中的成果转移、股份结构、参股方式及经营性资产的管理模式等关键机制。例如项目所设计的机关管理人员的“高门槛”

薪酬体系，使得机关岗位的工资在我院“三元工资”的架构下，得以向研究人员的平均收入水平看齐，但是“绩效优先”的原则又保证了并非什么水平的管理人员都能拿得到，按照设计，应该是尽心敬业高水平的专业化管理人才，“跳着脚”才能拿到。这一设计，彻底打破了研究所管理岗位低收入、低水平的恶性循环，首先让大家认识到了管理岗位的价值，对高水平的专业管理人才产生吸引力，让岗位上不够水准的人员感觉到压力，最终达到提高整体管理水平的目的。

行为文化层次 项目通过组织公约、自律标准、荣誉奖励规范、禁令处分、职工交流等示范性的条文，强调奖优罚劣，树立正气的重要性，加强宣传，树立标杆，表彰先进，引导和规范职工的行为方式。

另外，项目还完成了电子所务系统、网页与视觉识别系统的设计制作。

4 项目实施的初步成效

(1) 研究所管理水平明显提高

项目实施以来，声学所各方面的管理工作有了明显改进，质量管理体系持续有效运行，机关各处岗位职责明确，奖惩分明；办事客观公正，公开透明；职工积极向上，政通人和。例如全所中级以下岗位人员的聘用，过去完全是领导说了算，现在通过创新需求提出岗位空缺，面向社会公开招聘，人事教育处组织面试答辩，择优签订试用合同，最终签订正式聘用合同，整个过程科学公正，充分保证了聘用人员的质量。再如在声学所 2002 年的经济适用房出售、旧房分配的过程中，机关与职代会紧密配合，机关组织起草出售办法，职代会制定规则，所务会讨论批准，机关按程序执行，环环相扣，有章有法；房源全部公开，过程完全透明。用 37 套新房，周转解决了 81 位职工的住房问题，群众称之为声学所历史上一次最成功的“分房”。

(2) 人才环境明显改善

在 2003 年的工作会议上，我们以 16 个字总结声学所 2002 年的形势：“发展很快，问题很多，压力很大，人气很旺”。人才环境的改善是声学所全体一



中科信利语音实验室的科研人员向路甬祥院长
汇报科研工作

致的认识,老所长侯自强平常极少评论所里的情况,在所里组织的一次语音方面的活动时,他高兴地说“人气起来了”。2002年,声学所招聘人员57位,其中有16位博士,20位硕士,国外和外资公司回流人员10位,含国外招聘到的“百人计划”人才2位(在此之前声学所只有在国内招聘到的2位)。2002年,声学所还第一次从所外招聘了一个具有人力资源管理专业硕士学位和多年相关管理经验的人教处长。2003年,又有2位国外回来的人才通过了“国外杰出人才引进计划”的答辩,还有2位已经表示了回国的意向。也是2003年,声学所面向社会招聘一位网络管理员,结果有120多人报名竞聘,这在声学所的历史上是前所未有的。所有的应聘人员都认为“声学所发展的势头很好”,在声学所一定能够实现自己的理想和抱负。特别是中科信利语音实验室的建立,由于有7位原Intel中国研究院的研究人员加入,在国内外产生了重要影响。

(3) 机关管理人员素质大幅度提高

由于“按需设岗、按岗聘任、公开招聘、择优录用”的用人办法和“高门槛”薪酬体系的实施,机关管理人员无论是新聘入所还是通过竞聘的上岗原有人员,都自感压力增大,工作和学习的积极性普遍提高,人员素质和专业化管理水平得到了极大提升。以计算机使用水平为例,2000年声学所就为每一位处长配备了笔记本电脑,机关几乎一人一台台式机。现

在,所机关的每一位职员都能够上网和传递文件,回答职工的提问或咨询。年度工作会议上机关处长们的总结报告全部使用PowerPoint,而且重点突出,设计美观,表述清楚,让研究部的实验室主任们大吃一惊。过去,只有所领导才会熟练地使用计算机,给来访的客户或上级机关领导介绍所里的情况;现在几乎每一位处长都能够面对屏幕,使用自己设计制作的ppt文件侃侃而谈,表达自己的思想和做法,介绍研究所的情况和文化。

(4) 研究所的整体形象大为改观

过去外界曾对声学所有这样一个印象:研究水平高,管理松散。具体体现在这样几个方面:管理只是上传下达;客户直接面对专家;声学所的招牌到处都是,就是不知道该与谁对话。曾经有一个项目招标论证,声学所一下出了十几个申请方案,都盖着声学所的公章,搞得招标单位不知道该支持哪一家。在实施了项目管理体系以后,对同一个项目所内首先定向发布,组织方案申请论证,在所内形成统一的、优势集成的方案,再提交所外申请。在项目的管理上,声学所也总结出了一套“型号研制项目过程管理,基础研究项目节点管理”的科学方法。机关在合同洽谈、合同评审、合同签订、计划评审、进度监督、重大实验组织、重大节点评审、合同验收、资料归档、成果评审、成果转移的各个环节发挥了作用,使研究部感觉到所机关的支撑和服务作用,使客户感觉到是在与国家级的研究所打交道,大大改善了声学所的整体形象。

总之,声学所的管理咨询项目,借助社会的专业力量,为实现研究所的科学管理奠定了一个很好的基础。初步实施的效果表明,声学所的管理已经逐步进入了民主化、法制化、程序化、标准化的轨道,并有希望在不太长的时间内形成一支专业化的研究所管理队伍。



中国科学院声学所所徽