

国防科研院所管理体制现状及对策

王小非,李世其

(华中科技大学 机械学院,湖北 武汉 430074)

摘要:分析国防科研院所改制现状和面临的问题,从目标、产权模式、组织结构、经费管理、人力资源等方面提出了若干政策建议。

关键词:国防科研院所;体制创新;军民品;转制

中图分类号:E252

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)04-0037-03

0 前言

我国国防科研院所在长期发展中,形成了较为完善的科研生产管理以及大型系统的组织、开发能力。如航空、航天、船舶、兵器 and 核工业等十大军工总公司集中了 200 余个国防科研院所,几十万科研人员,不仅是国防建设的主要力量,而且也是国民经济建设中一支强大的科技队伍。

但是,单一体制下的国防科研院所也存在着国防科研的巨大耗资与平时时期经济建设的矛盾;庞大的国防科研院所在计划体制下的“吃皇粮”与其直接的经济效益较低的矛盾、职工积极性不高,人才流失较为严重,昔日的优势正逐渐消失等问题。这些都必须通过彻底改革国防科研院所管理体制来加以解决。

在国际国内环境发生深刻变化的情况下,国防科研院所改制已经成为必然。因此,积极探索国防科研院所管理体制、机制的改革与创新具有非常重要的现实意义。

1 国防科研院所的管理体制现状分析

我国国防科研所最早隶属于 1961 年组建的国防科委,当时有五、六、七、十等四个研究院及所属研究所,专业方向及分工比较明确。20 世纪 60~70 年代,这些科研院所分

别转入工业部门或军事系统,最后演变成现行新国防科工委的体制,包括航天、航空、核、兵器以及船舶五大行业的十大集团公司。从事武器装备的科研院所近 200 多个研究所,20 万职工。但各国防科研院所的主要任务和经费仍然来源于总装备部及各军兵种。

自 20 世纪 80 年代中期以来,国防科研院所的改革已获得很大的进展发生了重大变化:过去国防科研院所选题、立题主要依靠政府拨款,研究不计成本、不计效益的问题十分突出。通过多年的改革,这种状况有了根本性的改变,追求经济效益已成为各国防科研院所的重要目标。

从目前的形势和国防院所具备的条件来看,军工企业民品的股份化已成为国防院所民品企业改革的首选。如广船形式、长岭形式、长虹形式、中航技深圳公司形式、航天汽车形式、嘉陵形式。通过深化改革,正逐步建立新型管理模式和运行机制,转变成为高新技术企业;或并入企业。即企业兼并科研院所,成为企业的研究部,减少了成果产业化的中间环节,加快了科研成果直接转化为现实生产力;或兼并一些与自身科研成果开发相关的企业。使企业成为其科研开发和生产的部门;或直接转化为企业,通过转变机制实行一院(所)多制的发展模式,使原有的国防院所成为事业单位与企业单位联为一体的混合经济。

经过十几年的改革,不少国防院所利用自身的优势,在取得巨大成效的同时创造出雄厚的物质基础。

但一些国防院所目前还普遍存在以下一些问题,有的甚至相当严重。

如:科技体制结构不合理的问题日益突出,科技体制改革政策、措施不配套,条块分割严重、部门利益严重,部分院所学科和专业结构单一、陈旧;资金的来源渠道较单一,仍没有摆脱靠政府投入或靠军品任务的局面;在人事调配和人员流动的问题上仍缺少应有的自主权,没有完全的法人权利,没有财产处置权,不能办理抵押贷款;运行机制存在问题;人才结构不合理,人才外流严重,缺乏科技型企业管理人才等。

2 国防院所发展新型体制的对策

2.1 目标

国防院所改制的目标建立现代企业制度,这是我国大部分国防院所(特别是技术开发型院所)的改革方向。应坚持以市场为导向、以科研为依托、以产业为手段、研、学、产相结合、科工贸一体化的整体发展思路,加速企业化运行机制,适时地推行股份合作制,整体转为科技企业,全面实现现代企业制度。

2.2 企业化改制模式

国防科研院所的改制必须同国有企业的改革同步进行,按照党的十六届三中全会的精神,以改革国有资产管理体制作为改革的突破口,以建立股权多元化的产权制度为核心,采取一步到位的原则,建立产权结构合理,公司治理结构健全,管理科学的现代企业。企业资产以利益最大化为目的,国防科研院所应以“团结、求新、务实”的工作态度,以国有资产为纽带和基础,分层经营,进行制度创新、机制创新,已成为必然。

2.3 建立产权多元化企业制度

2.3.1 理顺产权关系

我国军工企业的改革相对国防科研院所所在时间上要早,在改革的力度和成效上也更为显著,如广船形式、长岭形式、长虹形式、中航技深圳公司形式、航天汽车形式、嘉陵形式。军工企业与国防科研单位的管理体制基本一致,因此,在理顺产权改革中完全可以借鉴军工企业的成功模式。

2.3.2 实现从管企业到管资产的跨越

即使在改革的20年,国防科研院所改革仍然着眼于“管人”、“管事”,将企业内部管资产寓于管人和管事之中,忽视了“管资产”这一根本问题。在这种管理理念支配下,导致国有资产盈利动机弱,营运效益差。只有抓住资产管理这个主线,并通过资产管理来实现和完善产权管理、人员管理,确保国有资产合理布局、高效运转。

2.4 难点和对策

2.4.1 国防科研院所的股份制改革的困难

国防院所拥有的资产,全部是国有资产,需要作清理核查,并明确界定产权所有者;在“军民结合”的方针下,其在用设备和科研人员不易从军品或民品中剥离出来,难以明晰岗位分离;拥有的资产有限。在保密的前提下,社会上知名度不高,给从社会募集股份带来困难;国防院所改制后的“三会”(董事会、股东会、监事会)与原来管理体制下的“三会”(党委会、所务会、工会)的协调管理。

因此,在国防院所推行股份制,需要考虑以下的形式及政策:

强化国有资产管理及评估工作,同时,还应根据有关政策,明确国防院所企业法人,并拥有法人财产权,对其创办的公司也可实行控股管理。

结合各院所具体情况,可以充分发挥内

部募集的优势。

加强知识产权、技术入股的评估和管理工作。

明晰产权,采取MBO、职工内部持股、股权激励,积极加入社会和行业竞争,使资产通过分散积累、横向结合集中、社会化控制的转变,从社会大市场获取利润。从实物形态管理转向价值形态管理。

2.4.2 改变原有组织结构

由直线序列制向矩阵式组织结构转变。对国防院所而言,矩阵式结构是一种垂直领导和横向领导相结合的组织形式,便于迅速集中科研力量于任务上,能有效地适应多学科综合研究和大型科研项目攻关。垂直方向是研究室、专业组和职能部门的指挥系统,有利于增强在技术上取得成功的可能性,强化横向系统的组织协调,提高管理机构的灵活性和应变能力。在承担科研任务时,课题组负责人要对课题任务从研究到出成果的全过程负责。各研究、设计、实验、中试和有关职能部门,根据统一计划安排,按需要参加研究阶段的工作。

由“刚性”结构向“柔性”结构发展。国防院所的研究人员、试验设备和经费,为了完成不同性质的任务和科学发展需要,必须经常进行重新组合和调整。对一些长期不出成果的和没有发展前途的研究室、课题组,应该进行调整或撤销;对一些适应现代科学技术发展趋势的新兴领域,要在人员、设备、经费上给予大力支持,必要时还可建立新的科研机构。

由集权式管理结构向分权式事业部结构发展,应按集中领导、分权管理的原则,将研究室和试制生产车间按科研产品类别和经营部门分别建立起来的一种自主经营、自负盈亏组织形式。由于分权管理,可以使国防院所高层领导和管理部门摆脱日常行政事务,集中考虑长远性的重大问题;由于各事业部自成系统,有利于内部协调,提高劳动效率和增强应变能力等。事业部的组织结构,在国外普及较快,目前我国已有个别科研单位采用这种形式。

由单一的科研组织向科研生产联合体发展。科研生产联合协作,是科学、技术和生产整体化的一种形式,科技成果在生产中得到迅速推广和应用,这一过程的速度在很大程度上要取决于科研、生产和经营之间的

有效合作。

2.4.3 改革科研经费管理

财政部委托国家科委于1986年制定推行了科研事业单位会计制度,特别是提出进行课题成本核算。这种全成本的核算为建立科学有效的绩效考评制度提供了基础。从近十年的执行情况来看,该制度的执行对科研单位的改革起到了很大的促进和保证作用。国防院所的经费来源包括以下两种类型:

(1)各种形式的国家拨款:如事业费拨款;科技专项拨款;纵向合同经费;自然科学基金;其他专项拨款;研究所自行组织的收入等。

(2)国防院所面向社会自行组织的收入(也称横向收入):

如技术收入,包括接受委托科研收入;技术成果转化收入;技术咨询收入;技术服务收入;技术股份收入;中试产品收入等。

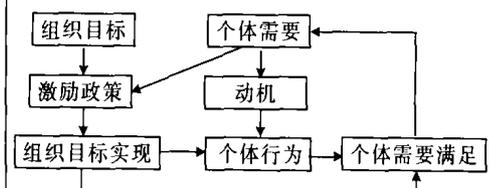
再如非技术收入,包括出售产品收入;联营分成收入;固定资产租赁;变价收入;废旧物资变价处理收入;其他收入等。

从调研的情况看,不少国防院所财务管理采用的是院所一级管理的制度,没有赋予各下属单位自主管理权利,没有体现管理的集权与分权的统一。

目前,国防院所的经费收入渠道、经费支出结构和生存环境都发生了很大的变化,出现了科技投入多元化的趋势。表现为法人主体的多元化、投入方式的多元化和科技经费来源渠道的多元化,不同的投入渠道和投入方式对所投入的经费提出了不同的财务管理要求,要求国防院所调整财务管理模式以适应变化了的外部环境。

2.4.4 改革人力资源管理

国防院所人才密集,但结构不合理、拔尖、复合型和市场营销人才不足这是国防院所发展高新技术产业化最根本的制约因素。传统的人事管理和分配制度导致有用的人才留不住、需要的却进不来。科技人才的积极性和创造性难以发挥出来。



附图 激励机制结构图

改革人力资源管理,建立有效的人才激励机制,就要充分考虑到这些人才资源的专用性特点,改革科技人员分配制度,保护知识产权,明确技术参与分配,鼓励在技术创新,特别是在科技产业化方面有贡献的人员先富起来;要保障科技成果完成人员和成果转化主要实施者获得与其贡献相当的收益;改革现行的职称评定制度,使职称评定制度更加有利于调动广大科技人员的积极性;建立干部能上能下、职工能进能出的新机制。

2.4.5 加速科研成果的转化

科研成果转化是国防科研院所走向市场的结合点、按课题组方式运行,对科研开发是适用的,但对实行批量生产的公司或企业来说却不适用。要把企业化运行机制引入科技成果的转化中,最大限度地提高科研成果的转化率,必须建立一套以市场为核心的项目评价体系,对项目的选择、判断要以市场为标准;管理机制及人员结构要适应科研成果转化的要求。建立科研成果转化的服务体系;加大经营力度,建立一支过硬的经营队伍,确保开发项目来自市场,确保产品的市场份额,把营销管理、品牌管理摆到更加突出的位置。

2.4.6 要加强成本、质量、生产管理和知识产权的保护

国防科研院所转制后,企业的基础性管理工作必须迅速加强,尽快弥补管理上的差距。比如应由过去以资金管理为主转向资金管理和成本管理并重。按照 ISO9000 标准建立质量管理和控制体系;生产过程标准化、现场管理亟待进一步规范。对科研院所来说,技术诀窍、商业秘密等专利性成果的保护显得尤为重要。

2.4.7 成为学习型组织

转制后的国防科研院所,应该强调信息的相互传递,成为一个相互学习、相互促进、相互提高的过程。这对一个企业尤为重要。

3 结论

国防科研院所改制是一个连续性、继承性和渐进性的长期过程,国防科研院所管理创新的目标是建立起比较完备的现代企业制度。围绕这个目标,国防院所需要进一步在下列方面开展研究与探索工作:

(1)加快市场化步伐。国防院所起步、发展于计划经济,长期依靠国家投入和军方指定的任务,市场意识、竞争意识仍然有待强化。国防院所的产品市场化、生产要素市场化、院所的组织市场化、经营市场化都必须迅速推进。特别是生产要素(包括土地、劳动力、资金、技术和信息等)的流动和转移通过市场来进行的,其中人力资源管理的市场化为突破点。院所组织的形式、规模、结构和区位布局的确立、组织的协调以及组织制度的改革和创新都是依据市场经济原则进行的。不采用行政化的科研院所组织模式。

(2)实行公司制。国防院所实行公司制,成为企业,作为市场主体和法人主体,依法自主经营,自负盈亏,参与市场竞争。同时受所有者约束,不能损害所有者权益。不能搞“内部人控制”。建立公司法人治理结构,规范出资者、经营者和一般职工之间的利益关系,能有力地抵制某些地方的政府部门直接干预企业经营活动的行为。公司制作为现代企业制度的有效形式,将促使国防院所所在市场竞争中求生存、求发展。

(3)明晰产权,股权多元化。

国防院所管理创新中碰到的绕不

开的难题是“产权不清晰”。当资产委托代理人或代表不能明确时,就没人真正对经营负责。资产的边界如果不清晰,没法进行股权多元化,同时资产不能流动,不能实现增值最大化。加强科学管理与技术创新。

(4)国防院所管理创新最终表现为由职业经理人的管理,建立科学的管理体系,通过有效开展员工激励进行技术创新,形成核心竞争力——持续不断的技术创新。

参考文献:

- [1]Yogesh Malhotra. Knowledge Management and Virtual Organizations[J]. Idea Group Publishing, 2000.
- [2]Thomas H.Davenport and Laurence Prusak: How Organizations manage what they know[J].Harvard Business School Press, 1998.
- [3]周建.基于网络经济的企业战略创新[J].工业企业管理(人大),2001,(11):80-84.
- [4]Shepard,Stephen B.The New Economy: What it really means[J].Business week,1997,11:17-23, 38-40.
- [5]饶春平.e-HR:人力资源服务的新模式[J].世界经理人,2002-09-02.
- [6]申刚正.人力资源管理信息化步步走[J].人才市场,2002,(4):27.
- [7]Human Resource Departments Flight for Their Future, BNA Bulletin to Management, January 25, 2001, 25.
- [8]K.Srikantiah & M.E.D.Koenig: Knowledge Management for the Information Professional,Information Today Inc., 2001.
- [9]张建.企业文化与系统工程新论[M].武汉:华中理工大学出版社,2000.11-50.
- [10]时勤等.我国科技创新体系人力资源管理的构想[J].科研管理,2000,(5):1-5.

(责任编辑:董小玉)

The Development of Management Innovation for the Institute of Science, Technology and Industry for National Defence

Abstract:This paper analyzes problem of institute of science, technology and industry for national defence, and give some advice for objective, influential factor pattern, institutional framework, finance management and human resource management.

Key words:the institute of science,technology and industry for national defence;system innovation;military and civilian products; system transformation