

生物物理研究所改革走向

生物物理研究所

生物物理所创建于 1958 年,以基础研究为主,包括生物物理学与分子生物学两大学科领域。有两个开放研究实验室,11 个研究室,3 个所办公司,1 个金工厂。设机关职能处,包括学会办公室、图书馆共 14 个部门。全所职工 700 人,其中在研究室及公司的科技人员 485 人。

科技体制改革提高了研究所的竞争力,增强了活力。但在改革开放和激烈竞争的大环境下,就研究所的生存和发展而言仍是一个尚未解决的课题。目前,全所年人均经费投入仅约 1.4 万元,从事科学研究人员年人均在国内外核心期刊发表论文数在 1 篇左右徘徊,从事技术开发人员的年人均经营利润约 2 万元。这种低投入、低产出的状况显然与作为国家队是极不相称的。至今,运行机制、经费、人才依然是制约和困扰着研究所发展的三大难题。出路在改革,关键是需要明确目标、调整结构、转换运行机制、改革人事分配制度。

一、改革的目标

(一) 建立起符合科学技术发展规律,适应经济建设需要的新体制,形成一个有利于人才成长,有利于成果转化,能为科学技术发展和国民经济建设做出重大贡献的新机制。实行以“三保两包两挂”(三保: 科研发展目标的实施,技术开发目标的实施,科技发展的后劲;两包: 事业费递增包干,工资总额包工管理;两挂: 与科学院所长择优基金挂钩,与创收的一定比例分配额度挂钩)为内容的任期目标责任制。

(二) 强所富民,贯彻办院方针,调整结构,转换机制: 精干基础研究队伍,实行开放、流动,提高科研水平,参加国际竞争;加强技术开发工作的领导、组织和队伍,以市场为导向,在生化试剂、医药和医疗仪器领域形成有影响的大公司。改革内部管理制度: 对有重要贡献的人,要给予奖励;对有事业心、有干劲、有技术专长或管理经验的人,要给予重用;对懒人,混日子的人,要给予批评教育或解聘。通过奖勤罚懒、择优汰劣调动职工的劳动积极性。在我所实力增强,收益增多的同时,要使职工的经济收入有明显上升。

(三) 到 2000 年,使生物物理所成为一个具有自我发展能力的研究所,一个开放流动的国际上有影响的生物物理学研究中心;一个具有一定经济实力和产品开发能力的研究所;一个花园式的文明研究所。

二、调整结构

按照科技体制改革的方向调整结构是使研究所适应社会主义市场经济、建立新体制、形成新机制的需要和保证。调整结构的目的是要打破僵化模式,增强应变能力,提高整体效率。结构调整应在三个不同层次上展开。

（一）第一个层次是调整各类人员结构比例

即在研究所总体结构上以面向国民经济主战场,面向市场,提高研究工作水平,增加经济效益为目标,贯彻精干基础研究队伍、扩大并优化技术开发队伍以及小机关大服务的精神,调整全所各类人员结构比例。

全所现有职工 700 人其中从事基础研究(包括 863 高技术与应用基础,下同) 300 人,占一线人员 525 的 57%,从事技术开发 180 人(包括生产工人 40 人),占一线的 34%,大型仪器分析测试服务 45 人;二线机关管理人员 110 人,占全所职工的 16%,学术、技术服务人员 27 人,行政工人 38 人。到 1995 年基础研究队伍要缩减至占一线人员的 42%,技术开发队伍扩大到占一线人员的 50%。到 2000 年使全所职工不超过 600 人,各类人员结构比例为:直接从事科研生产一线人员占全所职工的 75%,其中基础研究队伍与技术开发队伍各占 37.5%;二线人员占全所职工的 25%,其中机关管理人员精干到全所职工的 10% 以下,学术服务(如学会、期刊编辑部、图书馆)占全所职工的 3%,行政后勤服务等占全所人员的 12%。

（二）第二个层次是调整好科学研究与技术发展、管理与服务之间的关系

科学研究与技术开发的总格局是一所两制三块。第一块以两个开放实验室为基础研究的支柱。第二块以两个公司为技术开发的骨干力量。第三块,经课题清理调整后,兼有基础、应用基础与应用开发研究,成为孕育生物物理学发展的生长点、开放实验室和公司技术开发的后备力量。

机关管理与服务分流,纯化管理,放活服务。成立科研后勤服务中心,由现技术条件处、行政处和动力处为基础组成,包括技术服务部(电话、照相、打字、复印及实验动物供应等),生物服务部(食堂、宿舍、医务室等),基建、动力维修部和交通队等。实行多种形式的经济承包责任制,变无偿服务为有偿服务,行政服务为经营服务。在高质量高效率为本所科研做好服务的基础上,逐步对外开放提供社会服务,发展第三产业。原器材物资供应处转入所办公司以经营方式提供服务。

（三）第三个层次是理顺微观结构

基础研究要精干队伍,面向世界,形成开放、流动的科研体制。重点发展分子生物学和神经科学,积极组织分子生物学、细胞生物学和神经生物学交叉课题和学科发展生长点,重视基因工程和蛋白质工程等高技术研究,根据生物物理学发展动向搞好学科布局,突出生物物理学特色。在此基础上,调整清理课题和调整合并原研究室,按学科领域把相近的课题组织在一起组成新的研究室。由原 11 个研究室合并为 4 个研究室。同时,积极组建仪器公用实验室,成立分析测试中心,配备专人管理,实行有偿服务。

技术开发建立以市场需要为导向的技工贸一体化与研制、生产、销售一条龙体制。充分利用我所的技术优势和贮备,发展生化试剂、医药和医疗仪器高技术企业。联合原两个所办高技术公司与金工厂,组建研究所总公司,与所高技术开发研究部形成有机整体,不断推出拳头产品,向高效益、高技术产业发展。争取在 1995 年前使年经营利润超过 1000 万元。

机关管理以提高效率为宗旨,精干人员,精简机构,明确管理职能,建立岗位责任制。要本

着减少层次,方便群众的原则进行机构改革,把工作内容相近的处室作适当调整合并,由原13个处(室)减至7个。在定岗、定编、定员、定责的基础上,精干人员至原管理人员的50%。

三、转换运行机制

党的十四大确立的我国经济体制改革的目标模式——建立社会主义市场经济体制,必将深刻影响到国民经济和社会生活的各个方面。尽管研究所是一个事业单位,科学研究有其自身特点,但无论是从“经济建设要依靠科学技术、科学技术要面向经济建设”的总方针看,还是从我院“一院两种运行机制”发展模式,从知识、技术作为商品的根本变化去考虑,都必须把研究所置身于社会主义市场经济体系中去探讨其发展的规律。那种计划体制下单一的任务下指令、经费靠拨款、成果上展台的时代已经一去不复返。在运行方式上无论是任务、经费的争取,人才资源的利用,还是成果的转化,已由竞争取代命令,选择取代配额。以此来考察一个研究所的运行体系,必须建立起“自主、自激、自约”机制。自主运行,才能增强对外部环境的应变能力;自我激励,才有内在发展动力;自我制约,才能实现最优化良性循环。

根据“一院两种运行机制”发展模式,从研究所内群体的不同分工、不同工作性质和功能,建立符合“自主、自激、自约”机制的四种不同的管理模式。

(一) 基础研究形成开放流动体制,实行课题全核算管理。建立课题绩效考核体系,分配与成果、论文挂钩。突出课题先进性和创新性,动态管理,存优汰劣。对绩效低下的小杂散课题,控制人员编制,实行带编流动,减员不补员,直至限期撤销课题。引导他们转入前沿课题或走上为经济建设的主战场。

大力办好生物大分子国家重点实验室和视觉信息加工开放研究实验室。积极创造条件争取院级开放实验室升格为国家实验室,争取把“蛋白质工程”纳入院开放实验室建设。

(二) 公司实行企业化管理。研究所对公司领导,要减少层次,扩大公司经营自主权。理顺研究所所有权和公司经营权关系,参照国务院《关于全民所有制工业企业转换经营机制条例》中所明确的企业经营权,结合研究所的实际把公司自主权落到实处。以利于公司走向市场。

要放活政策,吸引和鼓励更多优秀科技人员转入经济建设主战场。要建立对技术开发工作以经济指标为主体的考核测评体系,分配与经济效益和对所的贡献挂钩。

(三) 科研后勤服务实行有偿服务。根据后勤工作不同服务内容和方式建立盈利型、自收自支基本平衡型及补偿型的不同形式和水平的经济承包责任制,分配与服务质量和效益挂钩。

(四) 机关建立岗位目标责任制,责、权、利结合。明确机关处(室)职能和责权,放心、放手、放权;处长通过民意调查遴选,所务会集体讨论,所长任命;以机关职能定职位与编制,竞争上岗、优化组合。建立以政绩为主的考核体系,分配与责任、业绩挂钩。

四、改革人事工资制度

现行人事工资制度是计划体制下的产物。其特征和最大弊端是:劳动力配置过程是单一的行政配置机制,部门所有,固定就业;在分配上实行集中控制的全国统一的固定工资制。由此造成的是“铁饭碗”式的就业制度与“大锅饭”式的工资分配制度。固定就业使单个职工在劳

动力市场上毫无竞争风险；固定工资制，使得报酬与贡献严重脱钩，导致平均主义的分配，怠惰或消极怠工无须个人付出任何代价。其直接结果是职工积极性受到严重挫伤和劳动效率低下。

针对上述弊端，人事工资制度改革必须着力于形成下述机制：动态结构优化机制，具有形成一个动态的群体最优配置的功能；竞争机制，建立起在公正考核和公平竞争条件下的研究所-社会-研究所的开放式的外部循环和聘任-考核-低聘或晋升的内部循环两个制度体系；激励机制，实行精神鼓励与物质奖励包括工资、津贴、奖金和部分福利相结合的改革原则，增强调节职工积极性的力度；流动机制，双向选择，竞争取胜；社会保障机制，建立养老保险、待业保险和医疗保险制度。以此造成竞争、流动的人事管理体制和人才辈出、人尽其才，有利于人才成长的良好环境。有鉴于此，在人事工资制度改革中将推出如下举措：

(一) 在人事制度方面。(1) 实行全员聘用合同制，贯彻双向选择、双边权利对等原则，加强对无岗位人员管理促进流动。(2) 定编管理，按岗聘用，按岗设职，强化职位意识，淡化干部、工人身份的观念。(3) 打破事实上的职务终身制，岗位能上能下，职务能升能降，专业技术职务实行评聘分开。(4) 职级分等，打破职务“大平台”，以形成一种持续激励的机制。(5) 严格执行退休制度，实行有条件地提前退休制。(6) 积极探索养老保险、待业保险、医疗保险与住房制度改革，与社会同步。

(二) 在工资分配方面。采取联效计酬，发挥分配政策导向作用。即奖励有重要科技成果或有经营和管理成绩的人，保护有事业心、有干劲、有科技专长和管理才能的人，惩罚不遵纪守法、不履行职责、混日子的人。奖励要避免高水平上的平均主义，拉开差距。

根据“各尽所能，按劳分配”的原则，以及在同一劳动中劳动的潜在形态(能干什么?)、劳动形态(在干什么?)、凝固形态(干出了什么?)三种劳动形态，将工资总额包干结余，事业费结余留成，技术开发创收提成及课题经费预提劳务酬金等捆在一起，按科技、管理、服务三类岗位综合考虑津贴、奖金的分配。同时建立不同岗位不同标准的以绩效为主的考核评价体系，突出绩效。与职务相对应的，设专业技术职级津贴，职员职级津贴，工人考工定级津贴，随职务职级浮动；与岗位相对应的设科研课题津贴，管理岗位目标津贴，研究生导师津贴，保健津贴等，随承担的任务浮动；与奖金相对应的设置科研课题绩效奖，科研成果奖，技术开发创收奖，管理工作绩效奖以及优秀论文、管理、服务工作年会奖，包括特殊贡献奖。服务部门实行按经营承包责任有偿服务提奖。

(三) 在青年人才培养方面。人才是立所之本，当务之急是采取特殊措施具体落实加快青年人才特别是学术带头人的培养。

(1) 加强领导，制订规划。通过培养吸收青年人、促进流动等手段使目前 35 岁以下青年人从占职工总数 25% 的比例提高到 50% 以上，以形成前进型的职工年龄结构。

(2) 对优秀青年人才采取特殊政策，为他们提供较好的工作条件和生活条件。拨经费、给实验室、配助手，解决住房和家属安置，可根据本人业绩每月给一定数额的特殊津贴。

(3) 创造良好的学术环境，提供更多的发展机会。可成立青年研究小组。

(4) 做好博士生导师增列试点，加快高层次人才培养。

研究所改革是探索性、政策性很强的系统工程。一定要有坚定的信念，有改革的超前意识和居安思危的紧迫感。树立不尚空谈，多办实事的求实精神。只要群策群力，增强科学性，改革必能成功。