

关于提高科技管理工作素质的一些思考

Thoughts on Raising Comprehensive Quality of Scientific and Technical Administrative Personnels

洪明苑

(国家自然科学基金委员会, 研究员 北京 100085)

科技管理工作者是科技队伍中的重要组成部分, 随着我国科技事业的发展, 科技管理工作者队伍已逐渐壮大, 并在我国科技、经济和社会发展中发挥了重要的作用、也作出了重要的贡献。

展望未来, 21 世纪知识经济社会发展的趋势, 对科技管理工作提出了新的任务和要求。因此, 进一步提高科技管理工作者的素质就成为公众关注的重要战略性课题。笔者根据自己多年从事科技管理工作的感受和体会、结合社会人士反映的问题, 对提高科技管理工作者素质的问题作了一些思考。现提出一些见解, 望能抛砖引玉, 引起更深入的探讨。

一、要重视学习现代科技管理所需要的广博知识

科技管理已经发展成为一门新兴的综合性学科, 要求科技管理工作者有较广博的专业知识, 同时还要掌握现代组织管理的知识, 并较多地了解社会科学知识。

在科技管理工作者中, 相当一部分是中途改行的, 虽然在实际工作中积累了一定的经验, 但仍存在着科技知识面的广度不够、现代管理知识缺乏的问题。这就需要在不断拓宽相关专业知识面的同时学习现代科学管理知识, 努力了解管理科学的知识体系, 要多学习, 多涉猎点科学学、行为学、经济学和社会学方面的知识。这将有助于深刻理解国家社会、经济、科技发展的状况和目标。也可从中熟悉国家有关科技工作的基本方针政策和科技管理中相关的法律、规章、制度、条例。这也将有利于理解和把握科技公共体的行为、要求和“脉搏”。有利于发挥科技管理工作的组织、协调功能。

在当前科技体制改革中, 尤其需要科技管理工作者能以新观念、新思想、新理论去探索新的管理办法和有效的政策法规。这是一切有志于创新的科技工作者共同面临的一次难得的历史机遇。

二、要时刻关注科学技术发展的趋势、特点和规律

科技管理工作者重要的素养在于要时时关注和领悟科学技术发展的趋势、特点和规律, 从科技发展的整体上、宏观上、战略上去观察问题思考问题和处理问题。同时了解科技人员工作、劳动的特点, 为他们营造良好的氛围、环境, 使他们得以充分发挥聪明才智和创造力。目前有些科技管理工作者, 尤其是未从事过科技实际工作的新同志, 对科技工作的具体过程和劳动特点缺少深刻的感性认识, 更需要在这方面努力提高自身的素质。

科技活动, 首先是科技人员创造性的思维活动, 要求有一个让人静心、安心的钻研环境。他们必须依靠丰富的想象力, 依靠勇于突破的求新思维, 去发现新问题、提出新见解、开拓新思路、探索新理论。他们很需要科技管理人员理解他们的兴趣点、关注点, 及其间的热点问题、难点问题, 与他们能有更多的共同语言, 能更好地为他们排忧解难。

当今科技活动基本上是社会性有组织的团队活动, 往往不是仅靠个人智力就能有大突破大成功的, 而是要依靠在众多个人努力基础上形成的科技共同体。因此科研活动中规模化的组织和相应的协调和管理已成为当前科研工作的基本特征。无论是国家种种需求的牵引、科学前沿的导引方面的规划, 还是学科的交叉和综合的引导, 以及不同专业人才的配置, 都要结合国情、结合科技发展的自身规律和趋势, 善于根据科学技术发展的不同阶段, 把握好基础研究与应用研究、发展与开发间的关系, 同时把握好科技转化与市场规律互动的关系, 才能有效地服从、服务于国家国情的需要, 有效地顺应于科技工作的市场运作规律的需求; 也才能防止种种浮华、浮躁风气的干扰, 乃至抑制和避免种种“急功近利”的偏向。只有这样, 才有可能为长远的科技发展积累科学储备、培育持续发展的后劲。

在这方面,科技管理人员如能深入实际、多理解、多体验科技人员的工作特点和他们的经历、历程,将会大大有助于管理者自身素质涵养的提高。

三、重视人的因素、增强协调能力

科技体系是整个社会巨系统中的子系统,从管理上看,系统内外的有效组织和协调关系重大。这一方面涉及到科技运作系统内人员的组织协调,另一方面,也涉及到科技管理工作间的组织协调。随着时代的发展,管理模式也在不断进步与革新。机器模式,强调了人作为一个螺丝钉,拧在哪里就在那里起个螺丝钉的作用。生物模式,重视在“大脑”指挥下的分工,每个成员由“大脑”发号司令。而演进至今的“社会模式”,则更强调、重视每个成员都是有自己大脑的人,要求尊重每一个人,重视发挥所有人的主动性、积极性和创造性。在管理部门内部,更应经常通气、互相了解、相互启发、共同探讨,方能达到配合默契、同心协力。如果互不通气、彼此隔阂,则很有可能因思路不同、意见分歧,而各行其是,不仅容易引起误解,难以有效地激发每个成员的工作活力,难以形成集体的有效合力,还会在与外部联系中各唱各的调,导致科技界无所适从。尤其是交叉性综合性项目涉及面广,在科技组织协调中,常要面对不同单位、不同专业、不同资历背景、不同学术见解所引发的问题,这时更要尊重人,多交换意见,协商汇聚,力求获得科学共识,以利于项目的科学分工和配合。尊重人、尊重科学是作好协调工作的重要基础,也是科技管理工作应具有的的基本素质、素养。

四、自觉遵守纪律、主动维护团结

注重工作纪律和维护合作团结是推动科技事业顺利发展的重要条件。在这两方面,科技管理工作更需要自觉遵守、主动维护。在科技活动中,有些问题,在有些情况下有一定的保密约束,也有一些纪律性的规范。在管理的环节和过程中恰当掌握时机和分寸、不随意评说很有必要。譬如,对科技项目评审中意见的分歧,就不应该,也不宜直接或间接地向被评审项目申请人透露,否则很容易引起同行之间的感情伤害、影响团结。更不能为了某种个人动机,而流露出“我是支持你的,但某某反对你”。这必定会在科技界中造成很坏的影响。在办事过程中,个人对一些问题的表态有时也是必要的,但涉及需要经过一定程序才能决定的事,不宜也不应轻易许诺,任何这类个人许诺本身就是违规的,客观上造成的后果往往很不好,甚至直接影响管理者内部的团结和科技界的和谐、协作。因此,遵

守纪律、维护团结,显然是科技管理人员的一项重要素质。

五、既要热情交友,又要保持公正

科技管理工作所面对的广大科技人员是科技战线的主力军,也是科技创新体系主干的载体。科技管理工作要真诚地与他们交往、交朋友。遇到问题难题,要向他们认真地提出咨询,虚心地学习和请教,同时随时关心他们各方面遇到的难点、难题,为他们提供信息,尽可能地帮他们排忧解难,要力争成为他们的心友和诤友。多年来,确有一些科技管理工作在这方面很真诚、很成功,深受科技界各方人士的赞赏。在处理矛盾、困难问题时,管理工作要始终保持冷静清醒,紧紧把握住“公正性”这一基本原则,切忌感情用事,避免因熟人、朋友之故,造成亲疏、偏好有别,处事不公。随着社会上不良风气的滋长,科技圈内的环境也受到一定程度的污染,人们甚至总结出“水平是基础,活动是关键”的所谓“经验”,往往为了单位或部门利益,在提供了具有一定水平的正当基础工作后,却又要加上非正当的“感情投资”,甚至在水平上也搞“掺水掺假”,以求所谓“水到渠成”,这实际上是毒害了科技界的公平竞争。管理工作如能像保护自己的眼珠一样来维护公正性,就能有效地抑制这种毒害。总之,真诚交友,又秉持公正,应成为管理工作者的品质素养,要时时自珍自重。

六、执行规章制度要力求实效

科技管理,像其他一切工作一样,需要一定的规章制度,以使种种问题的审核、处理有章可循。有时有的科技人员对规章制度不了解;有的则明知故犯,图一己之利之便,这显然是不对的。但有的管理人员片面认为,似乎规章制度越多越好、越细越好。其实这类问题需要从实际出发,实事求是地予以辩证地剖析。在规章制度未完善的时候,需要努力制订,力求其完善和规范化,而有了规章制度之后,则关注其实践中的检验,看看是否确实合理,是否确实有效。随着时间的推移,往往因客观条件发生变化,原来制订的条文已不再适应,就得及时修改,以免“合理”与“合规”之间发生矛盾。认真关注规章制度的时效性和实效性,及时地删烦就简,予以修改、完善,也是一线科技工作者的心声,势将得到广大科技工作者的由衷欢迎。目前有些科技骨干常为烦琐的规章制度花费了他们过多的精力,而大伤脑筋。他们时常感到业务时间受到了许多“规章性”、“制度性”冲击。他们有的已发出“不要苛捐杂税”的呼声,有的专家甚至感叹自己已成为管理

部门评审、论证、检查制度下的“开会专业户”。希望科技管理工作要清醒地面对这个真实情况,面对这个大面上普遍反映的大问题,切实为他们解除这种规章制度太繁、太细、太密的困境。

七、既要注重计划性和条理性,又要注意机动性

科技管理工作往往面对复杂的环境和多种关系,临时突发性的工作也特别多,还有各种各样会议要参加,众多的各式各样的文件、资料、报表要处理,上级临时布置的“急办事”要“快速反应”,科技界人士临时要求的会见要接待。一线管理工作者的日常事务有时确实是千头万绪,应接不暇。这就要求工作中注重计划性,一个阶段主要落实处理一二件主要工作。要预先筹划,作好下一步安排,力争做到有预案、有步骤,有条不紊地处理好各项工作。切忌眉目不清,丢三拉四误大事。计划要留有必要的余地。有预见,有预案,就有主动,既可摆脱被动的杂务缠身,确保主要任务,又可灵活地处理临时急务。应该说,这也是管理工作的一种工作艺术。

八、勤于思考,善于总结

科技管理工作应该成为一种创新性的劳动,要勤于思考问题、及时总结经验,这是实现高效管理的重要环节。随着我国科技事业的发展和相应的制度的创新,管理工作将时时面临新的形势,这也是开拓工作创新的极好时机。头脑中若能经常装着一二个重要问题,积极思考,反复思考,就有可能在某一事、某一环节上触发突破性思维的灵感。对于做过的工作,也要善于回顾、梳理经验教训,把思考中的收获归纳出来、写出来,既可以提高日后工作的水平和提高自身的理性、理论水平,也可提高文字表达能力。长期坚持思考梳理,一方面本职工作可以一步一个脚印踏实前进;另一方面,也必将为整体管理科学的创新作出自己应有的贡献。

九、树立服务观念,慎用手中权力

(上接第42页)

却因制度的落后和沉重的社会包袱而陷入困境,政府过去作为企业的所有者应该承担责任,分担部分创新成本或者向外转移创新成本,如企业职工的工龄补偿费、退休工人的社会养老保险,等等;同样,几十年来不利于农村发展的城乡二元结构体制更应当被废除,应采取必要的措施补偿农民,如国家应承担或分摊很大一部分农村养老保险的启动成本。

4. 强化监督制度的创新,尽力减少制度执行的

科技管理工作所处的岗位,是突出地定位于“服务”二字上的,即服务于科技第一线人员,服务于国家整体科技事业。当然,既在一定的岗位上,承担了一份责任,手中也就握有一定的处事权力。能慎用、善用这份权力的管理工作,首先表现出的,就是服务观念强,且虚心、诚恳,平易近人,善于沟通,能主动为前沿科技工作者排忧解难。这当然就会得到大家的欢迎和赞扬。但也确有一些管理人员,手中有那么一点权,有那么一点钱,看到人家围着自己转,就忘乎所以,自觉不自觉地露出一付“老爷”架势,有的甚至动辄训斥人,从心态和人格上,对科技人员表现出一种居高临下的“大不恭”。凡此种种,常使科技界十分担心管理机关日益走向官僚化、衙门化,那种“门难进、脸难看、话难听、事难办”的状况在社会上已引起了强烈的反感。科技管理人员大都处在一定岗位,一般也有着较宽的知识面,对国家方针政策了解多些,在管理工作上也积累了一些经验,对科技发展中的问题有一定判断能力,这些本来都应该是把服务工作做得更好的条件,而切不可据之为“炫耀权力”的资本。真正树立服务观念、慎用手中权力,从某种意义上说,是管理工作最带根本性的素质。

十、办事要讲透明度,要自觉接受社会公众的监督

科技管理工作水平的提高,科技管理工作素质的提高,是一件直接关系到我国科技事业发展的重大事。科技管理工作者的素养、作风,很自然地要受到公众的关注。在监督的问题上,从愿意监督,到敢于监督,到能够监督,到有效的监督,均尚待全社会的进一步努力,要力争尽快打开这个局面。这不仅是减少工作失误的一种必要约束,也是防范营私舞弊的有效办法。真正实现社会公众的监督,进而实现法制法律的监督,将是推动我国科技事业健康发展的极重要的保证。任何岗位、任何级别上的管理工作,自觉地提高自己的办事透明度,自觉地创造能让社会和法律实现监督的内外条件,是一切在岗在职、在权者必须的觉悟和素养。让我们大家齐自励、齐自勉、齐努力。(责任编辑 蔡德诚)

失范行为 当前的制度有可能跌入陷阱,与制度执行失范和制度间的制约机制不健全有很大关系。因此,一是要强化制度间的相互配合,即改革要综合进行,在主要制度创新的同时,配套制度的改革要同步进行,避免相关制度之间缺乏制约机制;二是对制度执行失范要严厉查处,避免因制度执行失范而引起各种创新制度的“变形”与失效。

(责任编辑 王宏章)