

## 深化科技体制改革系列谈之二——管理原则

管理原则是组织在管理活动中为达到组织的基本目标而在处理人、财、物、信息等管理基本要素及其相互关系时所遵循和依据的准绳。法国古典管理理论学家亨利·法约尔总结了“劳动分工原则、权力与责任原则”等14项管理原则,国际标准化组织则总结了“以顾客为关注焦点、领导作用”等8项质量管理原则,结合中国科技管理活动的特点,以下原则尤其需要关注。

### (1) 责、权、利一体

合理划分管理活动中各主体的责任、权力和利益是开展管理活动的基本出发点,各主体的责任、权力和利益既要合理区分,又要协调一致。科学研究活动主要涉及出资方、承研单位、承研团队3个主体,作为出资方,提供科学研究活动资金是其主要责任,监管或委托监管承研单位的相应工作是其权力,获得成果收益则是其主要利益,当出资方是政府部门时,其主要责任除提供科学研究活动资金外尚需考虑如何用好财政资金,其主要利益往往不是直接使用成果获益而是促进成果的转化和应用;作为承研单位,严格履行与出资方签订的协议并保障项目的顺利完成是其责任,组织与管理相应活动开展为其权力,促进单位更好地发展则为其利益;作为承研团队,完成项目是其责任,研究途径选择与具体工作安排是其权力,团队获得更好发展机会和个人获得相应的名利则是其主要利益。“责、权、利一体”原则的实施应重点关注:切实落实各方的责任,既不要承担不必要的责任也不能推委应履行的责任;合理保障各方的权力,既不能滥用权利也不能放弃权力;有效协调各方的利益,既不能忽视各方的合理利益也不能忽视各方的利益冲突。

### (2) 人才优先

科学研究贵在创新,而创新只能来自于人员的脑力劳动,因此人员是科学研究活动中最为关键的因素,科技的竞争归根结底在于人才的竞争,要想科技强大必须牢固树立并认真落实“人才优先”原则。为充分发挥科研人员的积极性和创造性,必须营造人才辈出、人尽其才的科研环境,不断激发和强化人员的责任心和工作兴趣,从而使科技人员能够保持勤奋不懈的工作动力并实现个人最大价值。目前在中国许多从事科学研究的单位尤其是一些事业单位中,长期存在以下弊端:缺乏对人员的客观、准确的考核,干多干少与干好干坏基本一样;缺乏行之有效的优胜劣汰机制,一旦进入就如同进了“保险箱”;名义上是全员聘任制,实际上仍是固定制和聘任制的双轨制;缺乏对单位效益的科学考核,在实际工作中对人才的培养和使用远不如口头宣传的那样重视等。“美国梦”的核心就是给所有人公平的机会,人们必须通过自己的勤奋、勇气、创意和决心迈向繁荣,“中国梦”也需要建立类似的人才观念。

### (3) 不确定性

创新是科学研究活动的特点和要求,但创新必然带来科学研究活动的不确定性,从而造成难以进行准确预计或评估,对于单个项目来说,不确定性会造成研究工作的目标、内容、工作量、所需经费难以准确预计等困难;对于整个国家来说,不确定性会造成科技发展目标制定、重点发展领域确定、总体经费需求估算、承研单位选择等方面的困难。科学研究活动的不确定性普

遍而客观存在,为管理带来很大的困难和风险,切不可无视不确定性的存在,因此项目立项时不要过于责全求备,而结题时需尽量明确原有的不确定性的事项,对于取得的科研成果,要科学、客观、准确评价其水平和价值,同时由于不确定性的存在,对于失败要有一定的容忍度。

### (4) 公正性

由于科学研究活动不确定性的存在,在专家评审和管理决策科学研究项目(包括评判和决定申请单位和申请经费)时将有较大的自由量裁权,为保证科学研究活动经费的使用效益,就必须坚持“公正性”原则,杜绝暗箱操作、过度攻关、行贿受贿等歪风邪气。公平是保障公正性的基础,尽量让符合条件的单位和人员在同一平台、同一标准下公平竞争,同时采取匿名评审、视频答辩、适度保密等多种措施保证评审尤其是立项评审的公平性。公开是保障公正性的手段,在尽可能大的范围公开项目指南、公开项目的管理程序和评审要求、公开立项结果和结题结果等等。以公平为基础,以公开为手段,不遗余力加强科学研究活动的公正性建设,保障科研经费使用在合适的项目、合适的单位、合适的人员上。

### (5) 有限性

任何一个国家都不可能对所有科学研究活动的领域进行资助,也不可能满足所有科研人员的经费需求,都是有选择、有侧重地进行资助,有所为、有所不为,也就是有限性资助与管理。要让市场机制在科学研究中充分发挥引导、配置和评价作用,对于市场机制能够充分发挥作用的领域,政府应主要通过产业政策、税收政策、环保政策、知识产权保护政策、市场经济政策等来引导和鼓励社会投资于科学研究,减少直接投资和直接干预;财政科学研究经费应主要用于基础研究、国防科技研究、公益性科技研究等市场作用发挥失败的领域,即使是属于财政经费资助范围内的领域,仍需依据规划和指南,紧密结合国家发展需要,认真评估紧迫性和可行性,有选择、有计划地开展。

### (6) 系统性

任何事物都不是孤立存在的,都会和一些密切相关的因素组成一个相对封闭的体系,系统性是事物的一个存在特点,必须全面而系统地分析和解决问题,局部看似有效的措施放在整个科技体系中可能未必有效,而科技体系内的一些问题若只从自身考虑也可能得不到有效解决。对于科技体系来说,教育体系、社会薪酬和保障体系、市场经济体系、社会道德体系等都对其具有重要影响,因此科技体系的改革需和其他体系的改革配套协调,应借助“全面深化改革”的东风,对科技体系进行“全面、深化、协调”的改革。

在科技管理活动中坚持“责、权、利一体,人才优先,不确定性,公正性,有限性,系统性”等6项原则,对于科技的发展具有重要意义。

文/宋永杰

作者简介 中国原子能科学研究院核物理研究所,高级工程师。  
本栏目专门刊登就促进科学技术发展提出的意见和建议,欢迎国内外科技工作者投稿。

(编辑 祝叶华)