

·科技工作大家谈·

深化科技体制改革系列谈之五——微观管理

科技单位对于科技的管理为微观管理,微观管理是科技管理的基础,再好的宏观管理如果没有微观管理的有效配合也难以取得预期的效果,微观管理的重点在于实现人、财、物在微观层面的有机结合并充分发挥作用。

1. 科技环境营造

微观管理首先通过营造科技环境影响项目管理,淮南为桔淮北为枳,科技环境对于科技活动的质量和效果具有重要影响,而科技环境的形成受到社会道德体系、科技法律法规营造的大环境、科技单位管理制度和工作作风营造的小环境共同影响,检查评价科技单位的科技环境优劣就可以大致判断其管理能力和效果,从而实现监管方式从管“项目”到管“单位”的转变。小环境的建设是微观管理的重点,其中管理制度是反映科技单位管理状况的基本材料,从科技单位的项目管理、财务管理、人事管理等制度的合规性、完善性、协调性、操作性以及实际执行效果上就可以大致判断出该单位的管理水平,因此微观管理首要着力点就是加强管理制度的建设和执行;工作作风对于科技环境建设发挥着潜移默化的影响,科技工作需要“主动、自律、民主、严谨、创新”的工作作风,科技单位的领导和项目负责人需要以身作则带领全体人员认真创建并长期保持良好的工作作风。科学有效的管理制度和良好积极的工作作风相辅相成,就能促进单位环境的不断改善。

2. 管理队伍建设

事在人为,管理更在人为,管理制度既需要人来编制更需要人来执行,因此管理队伍是保障微观管理效果的基石。管理看似谁都能做,然而真正做好并非易事,科技单位必须提高对管理工作的认识,不能只重视科技队伍而忽视管理队伍。管理队伍需要有不断的学习和培训来提高工作能力、科学合理的考核和公正客观的评价来评判工作能力、能上能下和能进能出的机制来保证优胜劣汰,如此才能保持管理队伍的活力和能力。科技单位中“学而优则仕”、“管理和科研多肩挑”的现象较多,应慎重从科技人员中选拔管理人员,任何一个人的时间和精力都是有限的,不要过多地将优秀科技人员选拔到管理岗位上,而有过科技工作经验的人员专职从事管理工作对提升管理效果是大有裨益的。管理队伍的规模应合适,人员过多将增加项目的负担,人员过少则只能疲于应付,应结合单位情况和人员能力合理确定管理人员数量。

3. 人、财、物的管理

“人”是科技活动中的关键因素,同时也是最难管的因素,人员管理不好,科技活动就管理不好。由于大部分的项目和经费需通过竞争获取,一个单位每年能够获得资助的数量是难以准确预计的;由于科技活动不确定性的存在和个人工作投入程度与能力的差异,一个项目需要的人数也是难以准确衡量的;一个单位中,科技人员、管理人员以及辅助人员的合适比例也是难以确定的,因此一个科技单位人员规模和结构怎样才算合适是很难说得清楚的。如果一个科技单位基本都是固定制甚至终身制人员,就很容易造成人员时紧张时富裕,人员缺乏危机感,优胜劣汰机制弱,最终将影响科技活动的效果,因此,实行“固定+

流动”的用人方式是科技单位的必然选择,而要使人员流动起来,不仅需破除长期以来形成的用人观念和方式,也需要社会保障、户籍制度等方面的配合。科技人员的工作获得多少薪酬合适也是不太容易说清的事,科技工作的工作量和产出价值都是难以准确量化的,而国内还没有形成准确衡量科技人员应获薪酬的市场机制,实施“基本工资+岗位工资+绩效”的模式,关键是要确定岗位工资和绩效的标准与相应的考核方法。科技单位需要不断强化人员的工作动力,通过激励与约束措施促进人员积极性和创造性的充分发挥,实施科学的考核机制和晋升机制,促进优胜劣汰,不能干好干坏、干多干少基本一样。

“财”是科技活动中的重要因素,也是很难管好的因素。科技活动的不确定性会带来科技项目消耗的总经费和经费的具体支出内容难以准确预计,为保障经费的安全和使用效益,科学有效的管理制度是基础,同时人员的自律也是重要的保障。项目预算是支出的直接依据,需认真编制与审核,但不要苛求;支出管理刚柔并济,保证主要支出的刚性,而经费调整需有据、有度、有审批;决算时既要保证数据的真实性又要保证支出的合规性,并妥善处理结余或超支经费。科技单位的经费来源除多个渠道的项目经费外,往往还有事业费、运行费、技术服务收入等经费来源,需要统筹考虑经费的管理与使用,真实、合理分摊管理费(间接费)、劳务费等公共支出。合理协调国家利益、单位利益和个人利益的冲突,避免经费的非预期使用和不合理使用,同时加强监督与审计工作,保障经费的真实、合规、合理使用。

“物”的管理主要体现在设备和材料的采购、保管、使用和报废环节,总体上讲需要做到有章可循、按章办事、账目清楚、账物相符、记录准确、使用充分、科学监管。为促进大型仪器设备开放共享,需制定合理明确的收费标准和分配方式。财政经费购买的设备再用于财政科技项目原则上就不应该收取设备使用费,但同时应考虑解决科技单位通用设备的购置和维修问题。

4. 微观管理效果提升

质量是任何一个机构的生命线,科技单位必须不断产出高质量的成果才能体现自身价值和地位,因此科技单位应积极采取有效措施来不断提升微观管理效果,如:借鉴和采纳全面质量管理、卓越管理的理念和做法;充分利用现代信息和网络技术手段进行辅助管理;进行认真求实的管理自评或专门的第三方管理评估;积极借鉴其他单位的优良做法,结合本单位特点采取针对性措施;认真领会和贯彻宏观管理的有关要求,发现问题及时反馈;大力打造既精于管理又敢于管理的队伍。

微观管理直接影响科技项目的质量和效果,科技单位需要做好上级部门的协助者、科技项目的组织者、科技经费的监管者、科技人员的服务者、科技成果的推广者,保障科技投入实现最大效益。

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)