

夯 实 基 础 顺 势 而 发

——听宣明所长“长春光机所发展的思考与探索”主题报告有感

◎ 保密办公室 卢振举



张涛所长代表我所为宣明所长颁发了“大连化物所文化讲坛贡献奖”奖牌

我和宣所长 1999 年就认识,这些年来我也去过长春光机所多次,就研究所发展中遇到的各种问题做过交流和学习,但像这次这样系统全面地了解长春光机所的发展思考和探索还是第一次。在此,谈谈听后的一些体会。

长春光机所在近 20 年“求生存、求发展、可持续发展”的不同阶段中,定位清楚,始终清楚什么是研究所发展的基础和根本,什么是研究所发展的关键问题,不同阶段有不同的“有所为、有所不为”的目标,通过进行 11 个方面的主动探索,在研究所实现了 8 个重要的转变,不仅在科研工作方面取得重大进展,也使员工生活福利、质量得到提高,更在队伍建设、创新文化建设、科研条件和环境建设、为地方经济发展助力、经济总量的运营等多方面形成了符合现代研究所发展的特点,所以当机会来临时,就顺势发展起来。

宣所长在报告中提到的一些观念和做法非常值得我们学习和思考。比如:“跳出传统研究所思维”、“经济总量”、“没有矛盾,就没有发展”、“直面矛盾”、把学科分别比喻为“灵魂、骨架、神经”和“经济是

基础,观念是关键”等观念;“职工持股”、“企业回报工资”、“园区和社区文化”、“集中培训、水平考试”、“岗位聘任能上能下”和“经费、人员统一调配”等做法。报告给我的启示是:一个研究所的战略定位和目标要明晰,并成为全体员工的愿景;不同的发展阶段,阶段目标要有所调整,“有所为、有所不为”,目的是发展和做大做强;文化要适合自身特点,并全方位强化,从而不断增强员工的凝聚力;重视管理,但不是加大管理成本,而是重视决策成本和提高管理效率。

回想一下大连化物所近 20 年的发展,从当初的“研究工作上国际水平,开发工作上效益规模,创建世界一流研究所”、“青年人担任课题组长”、“引进和培养并重”,到知识创新工程试点时的“体制和机制改革”、“改革到永远”,再到后来的“和国际水平接轨”、“凝练科技目标的‘四菜一汤’”,到现在的“发挥学科综合优势,加强技术集成创新,以可持续发展的能源研究为主导,坚持资源环境优化、生物技术和先进材料创新协调发展,在国民经济和国家安全中发挥不可替代的作用,创建世界一流研究所”。通过改革,我所在科研成果、队伍建设、创新文化建设、科研条件和环境建设、成果转化等方面取得了很大的发展,也始终在中国科学院处于优秀研究所的行列中,也有较多优势。但和长春光机所相比,我们传统的研究所思维还很重,经济总量还较小,这些仍还需要全所员工共同来思考并勇于投身于改革探索中。也许有人会说:我所和长春光机所的学科不同,文化不同,所以工作理念和管理方式也截然不同,在长春光机所能做到的,在我所做不到,同样,在我所能做到

写在前面的话

前不久,我所邀请了长春光机所宣明所长为文化讲坛第 86 讲做题为“长春光机所发展的思考与探索”的主题报告。

宣明所长从科研发展、产业发展、研究生培养三个方面介绍了长春光机所的历史与现状,从科研进展、队伍建设、创新文化建设、科研条件、环境建设、经济运营等方面介绍了长光所近 20 年发展历程中的 11 个方面的探索和实现的 8 个方面的转变。最后,宣明所长介绍了长光所的下一步发展设想。报告后,宣明所长与听众进行了热烈的交流互动。

会后,大家表示受益匪浅。为了充分反映大家的感受和体会,本报出版专刊集中选发与会的部分管理及支撑部门负责人、工作人员,科研人员撰写的体会文章,进一步增进交流,促进工作。

的,在长春光机所也不一定能做到。

分析一下两所的特点,的确如此,我所虽然说是个基础研究与应用研究并重、应用研究和技术转化相结合,以任务带学科为主要特色的综合性研究所,但我所的文化更体现为基础科研文化的特点:科学研究以系统的、实证的方法获取知识。科学研究要使用实验、观察、检验等实证方法,以保证所获得的知识是真实可靠的。科学研究是人的活动,它不仅要求研究人员具备一定的特殊能力,例如,智力、创造力和想象力,而且还要受到个人主观因素——例如个人爱好、价值倾向、世界观等的影响。

科学研究过程并不以改造世界为直接目的,它的直接目的是认识(下转二版)

产业化工作路在脚下

◎ 经营性资产管理委员会办公室 徐 刚

长春光机所的产业化工作,在院里久闻其名。前不久,在大连化物所文化讲坛上,听取了长春光机所所长宣明研究员“长春光机所发展的思考与探索”报告,下午又参加了工作座谈会。通过这一系列交流,本人颇有感触,现把产业化方面的体会分享如下。

长春光机所目前拥有投资企业 22 家,其中高新技术企业 16 家,上市公司 1 家(长春奥普光电技术股份有限公司),销售收入亿元量级企业 3 家。在管理模式上,是通过长春光机科技发展有限公司,作为资产管理公司,实现对控股公司的资产监管工作。在具体的产业化管理工作中,长春光机所具有如下特点:

一、研究所的发展模式是研、产、学并举,产业化是研究所工作的有机组成部分之一。全所顶层设计,统一布局科研和产业化工作。目前该所已经初步形成了科研与产业良性互动的格局。

二、研究所对产业的支持,力度很大,“扶上马,送一程”。企业都有一个投资期,在此期间一般而言是无收益的,但是,为帮助企业渡过这样的艰难期,研究所带着企业去争取项目,让企业锻炼队伍,获得资金资助;此外,研究所设立产业基金,研究所持股企业可申请。

三、实施“人才+成果”的转化模式,提高成果转化的成功率。在具体实施中,不但仅仅是技术成果转化到公司,而且与成果相关的科研人员也到公司全职工作。

四、核心高管层的激励措施:持股+奖金。高管层必须以现金出资到公司中,资金必须个人出资到位,通过高管层的现金持股,使得高管层与公司的发展紧紧捆在一起。

五、由资产管理公司——长春光机科技发展有限公司(注册资本 6000 万,员工 9 人)对研究所参控股公司进行管理。对参控股公司考核的主要指标包括销售收入、净利润和投资回报三方面。长春光机科技发展有限公司在内部管理方面,采取专人负责参控股公司的全程管理,对管理人的要求是:实现被管理公司把长春光机科技发展有限公司派出的管理人员当成自己人的地步,从而实时全面地掌握和了解公司的情况,管理和服两手都要硬。

长春光机所是基于其自身科研和管理特点,采取的一套产业化管理体系,具有一定的参考和借鉴意义。结合我所实际,在未来的工作中,可以从如下方面考虑,以促进我所产业发展:

一、设立资产管理公司。目的在于建

立研究所与我所持股企业之间的防火墙,规避风险;统筹研究所的产业工作,集中资源,统一运作,做到事企分开、科学决策。资产公司的主要职能为进行股权管理和股权投资,科技成果孵化,知识产权运营,资本运营,承担国有资产保值增值责任。

二、加强我所持股企业与研究组的合作。研究组拟进行产业化或者转化的项目,在同等条件下,可优先选择我所持股企业。研究组以无形资产评估作价增资至我所持股企业时,职务发明人股权奖励比例可以提高。

三、鼓励我所专业技术人员、普通管理人员到我所持股企业任职。

四、鼓励我所持股企业骨干到所里读书深造,提升业务水平。

五、在所创新基金中,允许我所持股企业与研究组联合申请,以提升我所持股企业的技术创新和开发能力。

上述仅是个人的一些思考,希望能起到抛砖引玉的作用,让大家更加关心、帮助和支持我所的产业化工作。本人深知产业化工作任重道远,路在脚下,让我们在工作中善观察,勤思考,用心做,早日实现张所长在 2012 年工作会议暨职代会六届四次代表会议上提出的牵头打造一个上市公司的阶段性目标。

(上接一版)世界。它要求认识和掌握研究对象的新特点和新规律,发现新对象、新领域,科学研究过程终了的时候,不是要求重复已有的理论,而是要求提供新信息、新知识、新理论,将现有的理论和知识推向前进,丰富和发展现有的知识理论宝库。

长春光机所虽然也是中国科学院的研究所,但近年来承担国防项目较多,科研文化有其自身的特点。我所文化较多地体现了信息时代的特点,人们更加关注社会未来的发展趋势,交互性成为交流的主要方式,知识创新成为发展的主要动力,生产方式越来越开放共享。而国防安全科研生产更多体现出工业时代的特点:工业生产使得人们劳动分工越来越专业化,因而强调科学管理;工业生产使得人们注重协

作,建立共同认可的社会制度、法律;工业生产使得人们不再能仅仅靠个体,必须形成大生产的组织方式,这样才有高效率。

在今年初的中国科学院工作会议上,白春礼院长指出 2013 年的工作要按照“创新 2020”跨越发展体系总体部署,以提高科技产出质量和贡献为中心,深入实施“一三五”规划,抓好重大成果产出,深化科技评价改革,加快推进一流的管理,深化拓展国际合作,实现“三位一体”中国科学院建设的新跨越。

今年 3 月份,在我所工作会议上,张所长以“围绕发展战略、推进‘一三五’实施,构建创新和谐的世界一流研究所”报告提出了 2013 年需要重点推动的五项工作:一是进一步加强人才队伍建设,二是进一步加快基础设施建设,三是进一步加

强产业化工作,四是进一步推进 DNL 建设工作,五是迎接中科院“一三五”试点评估。他山之石,可以攻玉。我们每个人是否经常扪心自问:“我是否已经积极地在进行工作,在为我所 2013 年工作计划的落实和任务的完成而全力以赴?”“我是否有忧患意识?”

伴随着各项事业的快速发展,科研成果的安全面临着严峻的挑战,窃密与反窃密的斗争不断加剧,在思考研究所整体发展的同时,对于保密工作管理同样也要夯实基础,增强意识观念,这是保密工作中的关键问题,要时刻牢记处理好五个关系:处理好公开和保密的关系,处理好交流和保密的关系,处理好情报和保密的关系,处理好教育和习惯的关系,处理好设施和保密的关系。



——听宣明所长“长春光机所发展的思考与探索”主题报告体会

◎ 重大项目办公室 李振涛



2000-2010 年求发展阶段。这一阶段长春光机所走出了低谷，围绕面临如何才能过得更好的问题，所班子调整工作重心，管理手段也发生了变化。这一阶段给我印象最深的是两点：一方面，在项目争取上，长春光机所紧扣国家需求，争取项目资源，在所里的统一领导下，发挥全所优势力量，抓住各部委任务需求，然后在全

执行不违规、不违法。

结合长春光机所发展历程，可以看出，长春光机是一个以承担国家重大任务为主的研究所，其重大项目体量占全所科研总量的 70 % 以上，目前看来，其在求生存、求发展、可持续发展各阶段的举措都是围绕着如何集中优势力量、发挥团队力量、统一协调管理来制定和执行的，事实证明也是成功的。其管理理念和方法对多年从事重大项目管理岗位的我触动很大。我认为：

首先,在管理体制上,重大项目往往系统性强、体量较大、国家急需、任务艰巨,需要采用集团军作战,打团队战争,特别是近年来国家对重大项目的管理要求更加严格,以及质量、保密管理的更高要求,都使得重大项目管理工作亟需在人员、课题、经费等方面采取适合重大项目发展的组织管理模式。我所目前也针对性地采取了一些举措,比如设立了重大

最后,在评价导向上,目前我所实行绩效考核结果与薪酬直接挂钩的激励政策,发挥了科技评价对科研人员的引导和激励作用,但在重大项目领域,还应逐步建立以完成国家任务为主要指标的考核评价体系,制定与之相适应的激励政策,进一步有效激励重大项目的团队建设和稳定发展。

总之,我所是综合性研究所,所情所况与长春光机所有所不同,但长春光机所在重大项目领域所进行的各项探索和举措,对我所重大项目管理有着很好的借鉴作用。

◎ 八室 李科达

实事求是中国共产党的思想路线，我所在不同的发展阶段也一直在探索和寻找适合自身的发展道路。



◎ 图书档案信息中心 时蔚

让我们这朵朵浪花奔向江海,凝聚力量,成为一支有着大智慧而协作无间的队伍,为把化物所创建成为世界一流研究所贡献力量,从而实现自我的人生价值,不负我们终将逝去的青春。