

短目标与长规划*

浅谈完善所长任期目标责任制

贺根生

(广西海洋研究所)

摘要

研究所实行所长任期目标责任制,是科技体制改革出现的新事物。如何设置好所长任期目标,是完善所长任期目标责任制的关键。本文对所长任期目标(短目标)与研究所长远发展规划(长规划)相互间的关系,以及处理好这两者间关系的意义、做法和保证所长任期目标实现的措施进行了论述,提出了作者的见解。

随着科技体制改革的深化,研究所所长任期目标责任制正在我院各研究机构逐步推行。怎样才能搞好所长任期目标责任制呢?我认为要搞好所长任期目标责任制,首先在于设置好所长任期目标。因为它不仅关系到所长三年任期的政绩,而且还关系到研究所的长远建设和科研事业的发展。而要设置好所长任期目标,就得正确处理好短目标(研究所所长三年任期责任目标)与长规划(研究所长远发展规划)的关系。

“目标是管理客体及其诸参数的预期状况”,(1)“是我们所要达到的表现环境条件的空间上和空间上的位置,是成就的标志,成功的尺度,激励我们前进的影响,能计量的而有价值的东西”。(2)由此可知,所谓短目标应是研究所所长就任时提出的,自己任期间所要为之奋斗和行将实现的未来。即,取得的成功要素。它包括,组织的使命、意向、指标、定额和期限等。具体内容如下:

- 科研体制改革:以改革统揽全局,搞活研究所,放活科技人员,面向经济,进入经济、长入经济,为振兴经济,发展生产服务所作的贡献;
- 科研课题:由国家、自治区(部)、地区所获科研课题数及完成指标;
- 科研成果质量:成果的创造性、先进性、实用性,社会效益和经济效益,学术论文水平,以及获奖指标;
- 科技开发:科研成果的转移速度,科研生产联合体的建立、技术承包、科技咨询服务等所获收益数;
- 人才培养:科技人员和管理人员的培训和成长速度,学科带头人的培养,学术梯队的建立,人才的合理使用,爱才、惜才、用才、护才,乃至当发现有更优于自己人选时便主动退位让贤;

* 本文得到陈震宇研究员审阅并提出修改意见,在此表示热忱的感谢。

• 领导班子建设：领导班子的服务、协调意识，班子人员结构与整体效能，事业心与表率作用；

• 资源、环境建设：实验手段、工作条件和生活条件的改善，基本建设任务的完成指数；

• 物资文明建设和精神文明建设：在面向经济、发展生产中应做的贡献，在贯彻执行党的路线、方针、政策，提高职工科研道德和思想觉悟方面取得的成绩；

• 扩大研究所对外影响：提高研究所在国内外的知名度，增加研究所对外影响的辐射面。

而长规划则应是研究所依据党的路线、方针和国家科学技术发展规划，以及国家和本地区的经济建设发展战略的需要而确立的研究所在较长时期内所要实现的战略任务。就其性质而言，它是一种战略性的、纲领式的远景发展规划，是研究所在较长时期内管理计划的终结。它主要包括，研究所的建设和科研长远发展方向；主导学科即带头学科的形成与发展；科研发展如何保持与社会、经济发展的协调一致，以及为保证规划实现的战略措施等。

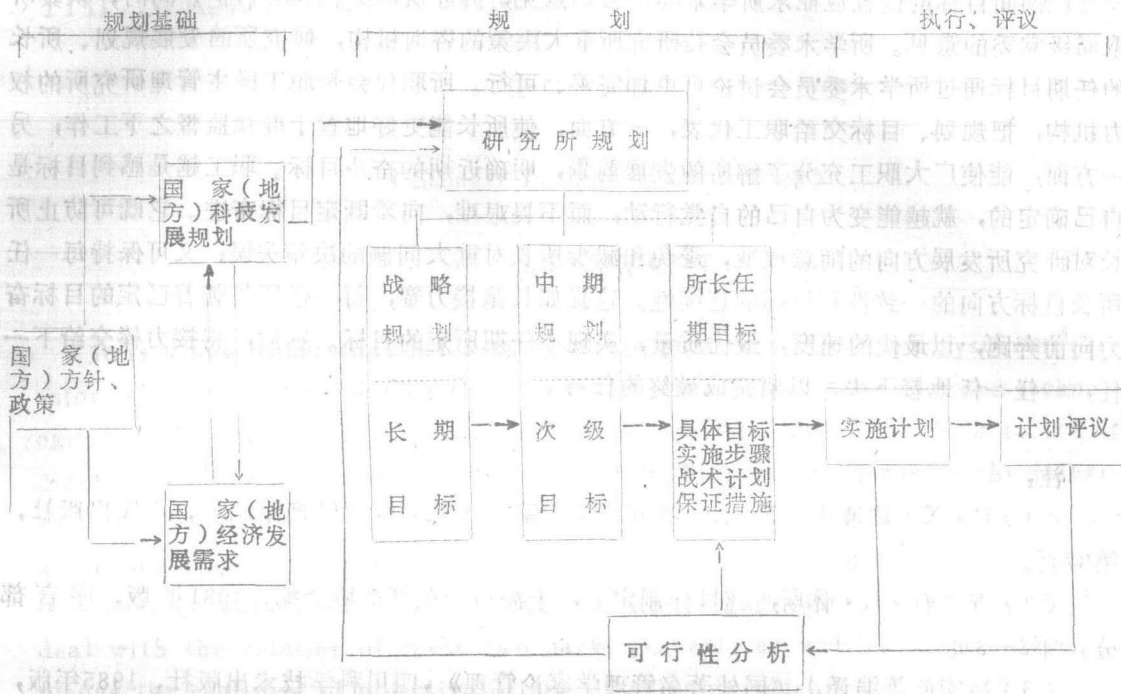
正确处理好短目标与长规划的关系，是由我国社会主义初级阶段的理论决定的。我国的社会主义还处在初级阶段，从社会主义初级阶段的实际出发确定。我国的社会主义经济建设“必须以公有制为主体，大力发展有计划的商品经济”。而作为社会生产力组成部分的科学技术，必须面向社会主义经济建设，为发展生产服务。因此，研究所的发展规划，必须在国家统一计划的指导下制订、实施。从这点出发，所长任期目标方向必须与所的长远发展规划的要求相一致，并以此作为制订三年任期目标的依据，正确处理好局部与全局、眼前与长远、国家、集体、个人间的利益关系，把国家利益放在首位，合理提出任职期间的奋斗目标，以期达到利国、利所、利民。克服那种只顾任期，不顾长远；只顾个人、集体，不顾国家；只顾所长自身学科建设，不顾主导学科发展的倾向。发挥短目标在组织、动员、激励、协调、挖潜中的巨大作用，保证长规划提出的战略任务能分期完成。

怎样才能正确处理好短目标与长规划的关系呢？笔者认为，要正确处理好二者间的关系，需要做到：

一、所长要有强烈的事业心和高度的责任感。我国的社会主义经济经过三十几年发展，已取得了巨大的成就，但与世界发达国家相比，还有很大差距。人民日益增长的物资文化需要，同落后的社会生产之间的矛盾是我们现阶段的主要矛盾。要解决这一矛盾，就必须大力发展商品经济。而商品经济的发展又有赖于科学技术的进步。党的十三大把发展科学技术和教育事业放在首要位置，使我们倍感自身责任的重大。同时，当前我国正面临世界技术、经济发展的严峻挑战，我们必须紧紧抓住世界新技术革命的有利时机，“居安思危”，增强危机感和紧迫感，唤起拼命直追的自觉性，做到立足任期，想将来，从研究所的长远发展着眼，从搞好自身三年任期工作入手，以对人民高度负责的态度，设计出适应改革要求，促进研究所建设和社会生产发展的目标来。

二、短目标的设置既要服从全局，但又不因循守旧。强调短目标服从长规划，局部利益服从全局利益，这并不意味着不要创新，本任所长只能照着前任所长的步子走。恰恰相反，任何事物都是在运动中变化、发展的，研究所的长远规划是描摹不确定的未来的轮廓的一种手段，也要在实践中加以调整和创新，现任所长也应在总结前任所长成功、失败正反两方面经

研究所规划制订



验的基础上,提出比上任更佳的目标和更好的办法来。这样才能使管理的计划工作成为“谋求一致的完整的和彼此衔接的计划程序”。(3)使目标一任高于一任,规划也日臻完善可行。要做到这一点,就要求所长有勇于“试错”的精神,在改革中不怕犯错误,不怕摔跟头,不怕丢乌纱帽。凡有利于生产发展和人民生活改善的就大胆进行试验、探索。力求做到使任期的目标既科学可行,又激励人心、鼓舞向上,有所创新,有所前进。

三、进一步放活研究机构,让所长享有充分的经营自主权。事实证明,只有放活科研机构实实在在地扩大所长在科研、生产安排,人员的调配、使用,职工的升级、奖惩,以及奖金分配等方面的经营自主权力,才能极大地调动所长管所、治所的积极性和创造性,才能让所长更好地协调各层次各职能部门间的关系,使目标具体化。若“婆婆”管得太多,则“媳妇”就难当。要放活研究机构,还应根据赵紫阳同志在党的十三大政治报告中提出的“法制建设又必须保障建设和改革秩序,使改革的成果得以巩固”的要求,用法律的手段来保障长权力的实施,使科研体制改革得以顺利进行,所长任期目标能够付诸实现。

(1)从实际出发,因地制宜。目标的设置考虑到有弹性。因为任何目标只是对未来的期望,目标提出本身应充满困难,一方面应考虑留有余地,另一方面应能激励全所职工向困难挑战,并战胜困难。为此,在设置所长任期目标时,除了要考虑社会发展与国家经济需要外,还应根据本所人才构成、专业结构、科研经费、资源情况、学科优势等实际情况,扬长避短,只有这样,才能多出成果。多出人才,为经济振兴,发展生产多作贡献。反之,如不顾本所的人力、物力、财力条件,脱离实际,盲目设置,势必造成目标失调,要么高不可

攀，要么造成浪费，使国家和研究所蒙受损失。

五、注意发挥所学术委员会和所职工代表会的作用。研究所所长规划的制订、修改和所长任职期间目标的设置应征求所学术委员会的意见，并经所职工代表会讨论。同时，认真听取同级党委的意见。所学术委员会是研究所重大决策的咨询机构，研究所的发展规划、所长的任期目标通过所学术委员会讨论可更加完善、可行。所职代会是职工民主管理研究所的权力机构，把规划、目标交给职工代表，一方面，使所长能更好地置于群众监督之下工作；另一方面，能使广大职工充分了解所的发展前景，明确近期的奋斗目标。职工越是感到目标是自己确定的，就越能变为自己的自觉行动，而不畏艰难，向着既定目标奋进。它既可防止所长对研究所发展方向的随意改变，避免和减少所长对重大问题的决策失误；又可保持每一任所长目标方向的一致性和目标的连续性。这犹如长跑接力赛，每一任所长朝着已定的目标奋力向前奔跑，以最快的速度，最优质量，实现本任期所定的目标。然后，将接力棒交给下一任，一任一任地接下去，以期完成最终的任务。

注：

(1) Г·X·波波夫、Г·A·扎瓦多夫主编：《社会生产管理组织》，人民出版社，第37页。

(2) 查尔斯·L·休斯，《目标制定》，上海市企业管理协会编，1981年版，序言部分，第2—3页。

(3) 高宏德等编译，《国外著名管理学家论管理》，四川科学技术出版社，1985年版，第50页。

THE SHORT-TERM AIM AND THE LONG-TERM PLAN

He Gengsheng

(Guangxi Institute of Oceanology)

ABSTRACT

It is a new thing that research institute puts into effect the system of director job responsibility during their term of office in the scientific and technological system reform. The key to perfect this system depends on how to set up director's objective during his term of office. This paper discusses the interrelationship between director's objective during his term of office (short-term aim) and long-term development plan of the institute (long-term plan). In this paper the author advances his view on the significance and practice that deal with the relation of these two parts properly as well as the measures to pledge the realizing of objective of the director during his term of office.