

中国青年报

中科院机关动手革自己的命

——走出“谁都管，谁都不管”、“部门条块分据”的科研管理迷局

中国青年报社 邱晨辉

中科院机关动手革自己的命

该院秘书长称其是一场“自上而下”的改革，走出“谁都管，谁都不管”、“部门条块分据”的科研管理迷局

本报记者 邱晨辉

实习 生 徐晶晶

“中科院现有的很多个研究所，其实根据

坚实的评审委员会中，院外专家会称超过半数，院级领导不作为评委。‘虽然许多院级领导本身也是科学院院士，但这对他们的说话权没有影响。中科院的评审委员会由院外专家组成，他们对中科院的研

究项目没有决策权，但对项目负责人，技术负责人，研究人员就继续执行项目，形成一种‘湎于如水，水多则腐’的恶习循环。尤其在中科院，‘三公’现象严重，‘三公’现象，即公车、公款、公款吃喝，要补齐短板所还有一个定语，在未来5-10年内有三个重大问题，同时要有五个重点点清自己的方子。于是，就有研究人员认为，‘这下难道看自己去思考交班问题去哪儿，以及自己在其中是什么位置’，而平时的小小问题不时有

‘谁有真才实学谁就接项目，不止一个’，另一位研究员补充道。

“与之相对的，中科院现有的四大

核心业务部门被一概划归，取而代之的

就是“能解决更多科研”的青年科学

院，即“中科院机关”。中科院机关将

“青年科学院”与“中科院机关”合

并，形成“青年科学院+中科院机关”的

模式，即“青年科学院+中科院机关”

的改革方案，即“中科院机关”将“谁

有真才实学谁就接项目，以及项目负责

人对项目负责到底，从而从制度上根除

“谁有真才实学谁就接项目”的现象。

这在中科院内部引起了一定的震动。

1996年，中科院科学部启动“青年科学

院”项目，该计划旨在培养青年科学家

的创新能力，同时培养青年科学家的领导

能力。该计划实施后，中科院机关的研

究项目数显著增加，但项目质量却并不

清晰。中科院秘书长邓麦村指出，“青

年科学院”项目从1996年到2005年，

项目的数量从100项增加到1500项，但

项目的质量却没有显著提高。

“中科院机关”成立后，项目数

从2006年到2010年，项目数从100项

增加到200项，但项目质量却显著提

高。中科院机关的项目数从2006年到2010

年，项目数从100项增加到200项，但项

目质量却显著提高。

“中科院机关”成立后，项目数从2006

年到2010年，项目数从100项增加到200

项，但项目质量却显著提高。

“中科院机关”成立后，项目数从2006

年到2010年，项目数从100项增加到200

局级干部从该院机关局长的位置“退”了下来。

“还有的从正处长降到副处长，不止一个。”另一位副秘书长补充道。

与之相应地，中国科学院原有的四大核心业务部门被一一撤销，取而代之的是被称作“能释放更多红利”的前沿科学与教育局、重大科技任务局、科技促进发展局三个业务局。

中层干部调整，核心业务部门大幅度调整……一场被邓麦村称作“自上而下”的改革风暴正向这个中国科学技术方面的最高学术机构步步逼近。8月15日，中科院对在京媒体通报了这一情况。

这在中国科学院的历史上是鲜见的。1998年，中国科学院知识创新工程启动伊始，一场激烈程度近乎于“大裁人”的研究所改革轰轰烈烈展开，用一位当年亲历这场改革的研究所工作人员的话说，“1/3的人留下，辞退2/3的人，数不清的所长、书记还有处长转岗或离职”。而这一次，中国科学院再次向自己“动刀子”，尽管涉及的人数远不及15年前，却仍引起了科技界的高度关注。

毕竟，这一次，中科院在向承担着该院科研管理和行政管理枢纽地位的机关“动刀子”，其结果将直接影响其下设100多个研究所和近6万科研人员。

扫除部门利益，扼制九龙治水

“现在研究所头上没有‘婆婆’了，以前老跟‘婆婆’吵架，‘婆婆’突然没了，可能也不适应。”当天，邓麦村用“婆媳”来比喻过去中科院的4个业务局和各个研究所之间的关系。

具体而言，中科院原设有生命科学与生物技术局、资源环境科学与技术局、基础科学局、高技术研究与发展局4个业务局，每个局分别联系几十个研究所。这种“学科对口式”管理的机构设置沿袭了几十年，弊端逐渐显现——“基础局管着20多个研究所，其掌握的科技资源，往往会优先考虑这20个研究所，高技术口的便不会再考虑。同理，生物局掌握的资源一定会向生物口重点布局。”邓麦村说。

说白了，“婆婆”对自家“儿媳”总会有资源上的倾斜。邓麦村说，“之前的情况是，我是你们局管的，缺经费了，找到你，你不看僧面看佛面，总得给一点。”

管理效率不高的问题也浮出了水面。由于各个业务局相对独立，就像“九龙治水”，往往需要解决问题的时候不知道该找谁。邓麦村拿LED作比方，

如果做 LED 项目 , 全院十几个研究所都有所涉及 , 往往就会出现 “ 基础 (研究所) 跑到高技术要钱 , 高技术 (研究所) 跑到基础要钱 ” 的状况。

其结果却是 , 一些管理工作陷入 “ 谁都管又谁都不管 ” 的局面 , 成本高、效率低 , 难以有效进行长远的战略谋划。

如今 , 这种资源条块分割和部门利益横行的时代将要结束了。中科院机关改革方案按照基础、应用和重大任务对部门进行了重新划分 , 力求 “ 一件事一个部门负责 , 减少职能交叉 ” 。此后 , 不管是物理领域、化学领域还是生物领域 , 凡是涉及基础的科研项目 , 要找的都是前沿科学与教育局 , 而这一新成立的前沿局则不用再在分蛋糕时过多地考虑部门利益。

学术评价分类 , 不再 “ 自弹自唱 ”

变化还不止于此。更值得基层科研人员期盼的是 , 当业务局按工作性质重新划分后 , 其评价体系也随之调整。这意味着 , 曾为不少科研人员诟病的单一评价体系有望打破 , 取而代之的将是分类评价。

举例来说 , 前沿科学与教育局主要负责管理全院学科发展和学科交叉 , 对于这样的基础学科 , 其考查方式仍以传统的学术论文为主。而重大任务局负责中科院已经承担的重要科技项目 , 则直接以项目成果来评价和考查。至于科技促进发展局 , 邓麦村说 , 也将打破传统的论文考查方式 , 究竟做出多少项目 , 对社会和经济发展做出怎样的影响才是关键。

更为重要的是 , 中科院还将致力于扭转学术上 “ 自娱自乐、自弹自唱 ” 的局面。邓麦村说 , 今后 , 中国科学院杰出成就奖的评审委员会中 , 院外专家将超过半数 , 且院领导不得作为专家评委。 “ 虽然许多院领导本身也是科学家出身 , 这样对他们来说也难以接受 , 但是中科院将不再 ‘ 自己给自己喝彩 ’. ” 他说。

这是一种 “ 评价交给社会、交给第三方同行 ” 的强烈信号。邓麦村介绍 , 为保证各局运转以及中科院重大政策的实施 , 中科院新设了教育委员会、科学思想库建设委员会、学术委员会、发展咨询委员会 , 这 4 个委员会也由中科院内外的权威专家组成 , 但机关部门和内设处室数量、局处级岗位设置和机关编制都有所减少 , 同时取消了以前超编的非实职局级领导序列。

这次改革中还有一个有意思的细节是 , 通常情况下都会合在一块的 “ 教育 ” 和 “ 人事 ” 分开了 ; “ 教育 ” 并入了前沿科学与教育局——原因同样合乎科研规律 , “ 真正高素质的科研人才还是从科研工作里摸爬滚打出来的 ”. 邓麦村说。

打破学科壁垒，打破研究所藩篱

自美国科学家普赖斯于 1962 年发表了“小科学、大科学”的演讲后，大科学的概念开始为人们所接受，其主要表现为：多学科交叉、研究目标宏大等。近几年，这一概念在国内的科教部门更是被频频提及，且不乏实际动作，2011 年教育部斥巨资推出的“2011 计划”就是其中典型。

而这也是中科院此次改革一个更为重要的背景，用邓麦村的话说，“科学技术发展到今天不再是一个学科，学科交叉成为主流，如继续按照原有管理架构的话，一定会造成条块分割。”

中科院院长白春礼在此前接受媒体采访时举了这样一个例子：该院从事深海探测工作的单位，在院机关原来的部门中由高技术局归口管理。但这项工作需要多学科协同配合，虽然深潜技术属于高技术领域，海底生物多样性和新物种研究却属于生物领域，海底地质构造研究又属于资环领域，实际上涉及生物局、资环局管理的业务。“我们怎么管理这样的研究机构？这就需要我们创新管理方式，打破学科壁垒，打破研究所藩篱，协调并有效集成院内研究优势，进行综合交叉集成研究。”白春礼说。

事实上，有关“研究项目部署呈现碎片化、研究所布局项目存在重复、同质化”的问题，在 2012 年中科院年度工作会上，白春礼就提到过，他说，有的研究所重视争项目，争到项目后找人，找来人后就得养人，养人就得继续争项目，形成一种“面多加水、水多加面”的恶性循环。

对此，中科院还专门推出了“一三五”发展规划，要求每个研究所要有一个定位，在未来 5~10 年内有三个重大产出，同时要有五个重点培育的方向。于是，就有研究人员表示，“这下要逼着自己去思考交叉突破口在哪儿，以及自己在其中是什么位置”，而平庸的小打小闹则不再有市场。

此次院机关改革对此也是一个呼应，简单来说就是“放权”。邓麦村介绍，此后，各研究所的自主权得到更大程度的保证，“过去业务局三分之一以上的经费都将划拨到研究所去”，另一方面，原先每个业务局后面跟着一大堆研究所“跑经费”的现象将不复存在，“如果没有重大产出，研究所就没有经费来源”，邓麦村说。

当然，是改革就会有阻力和利益纷争，但邓麦村说，简政放权是一件大事，中科院必须要顺应这个形势。他还转述白春礼的话说：“必须以勇士断腕的决心，自上而下的表率和遵循规律的举措进行院机关改革。”