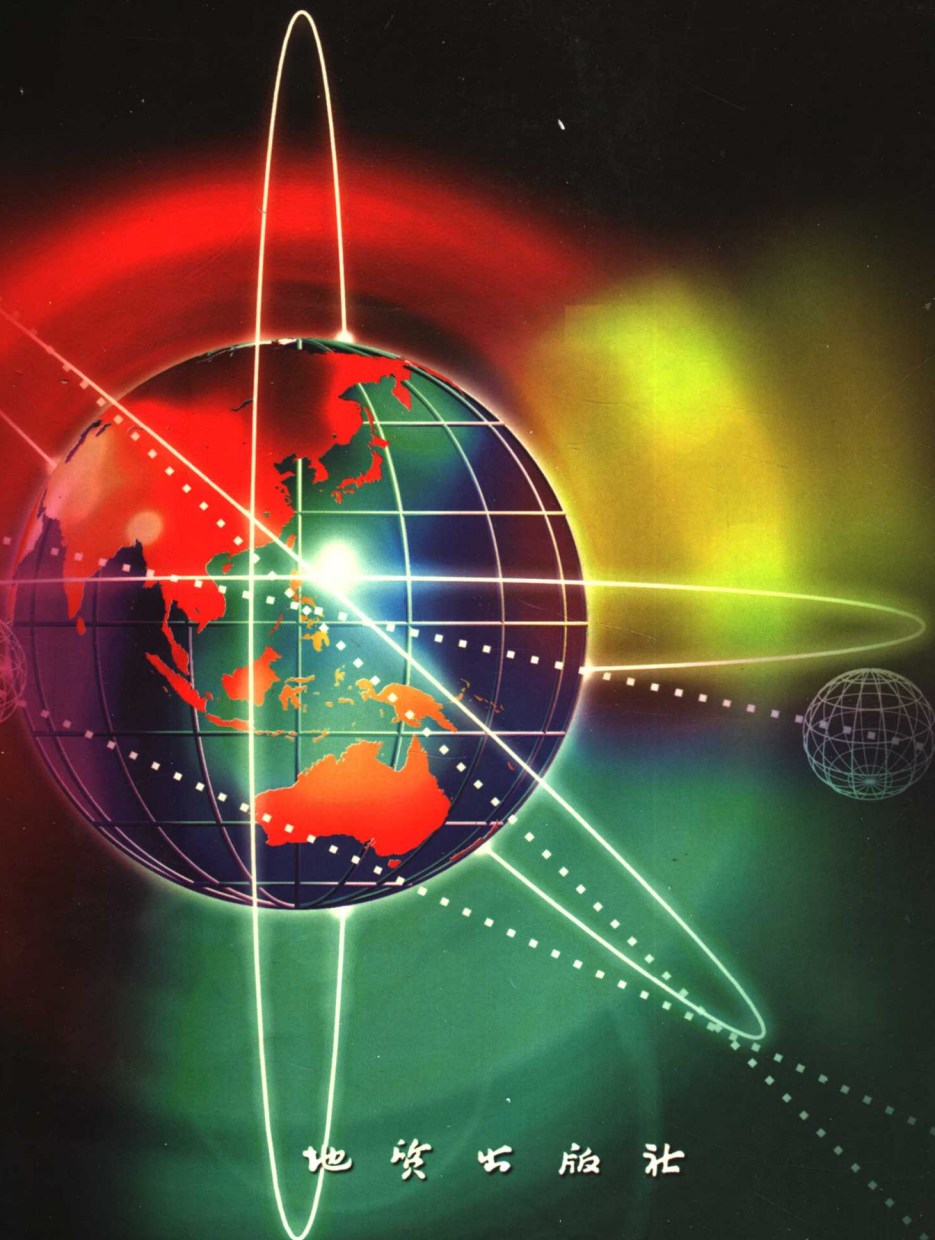


改革与创新

GAI GE YU CHUANG XIN

张彦英 著 >>



地质出版社

改革与创新

GAIGE YU CHUANGXIN

2008.12.15



改革与创新

张彦英 著

内 容 提 要

本书汇集了作者自 1999 年 7 月中国地质科学院重组以来,有关科技体制改革工作所作的报告、演讲、发表的文章及访谈录等 40 篇。内容涉及非营利性科研机构的组建、应用技术研究开发机构的企业化转制等有关社会公益类科研机构科技体制改革的方方面面,如结构调整、人员分流、机制转换、制度创新、研发能力建设、科技创新文化建设以及科技创新、科技成果转化等,对推动社会公益类科研机构科技体制改革工作有一定的借鉴和指导作用。

读者对象:从事国土资源工作的各级管理人员、科技管理工作、科研人员和有兴趣的读者。

图书在版编目(CIP)数据

改革与创新/张彦英著.-北京:地质出版社,2004.1

ISBN 7-116-04020-X

I. 改… II. 张… III. 科学研究组织机构,非营利-体制改革-中国-文集 IV. G322.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 001691 号

责任编辑:邢瑞玲 余宏权

责任校对:关风云

出版发行:地质出版社

社址邮编:北京海淀区学院路 31 号,100083

电 话:(010)82324508(邮购部)

网 址:<http://www.gph.com.cn>

电子邮箱:zbs@gph.com.cn

传 真:(010)82310759

印 刷:北京长宁印刷有限公司

开 本:787mm×1092mm $1/16$

印 张:15.5

字 数:377 千字

印 数:1—800 册

版 次:2004 年 1 月北京第一版·第一次印刷

定 价:40.00 元

ISBN 7-116-04020-X/P·2456

(凡购买地质出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行处负责调换)

序

中国地质科学院是李四光、黄汲清、谢家荣、李春昱、程裕淇等一批国内外知名的地质科学家在这里工作过的地方。她自 1956 年组建以来,在历届领导班子的领导下,全院职工艰苦开拓,团结奋斗,取得了丰硕的研究成果,培养了大批优秀科技人才,为发展我国地球科学事业、提高地质工作水平、促进矿产勘查、地质灾害防治和环境保护作出重大贡献,在社会主义现代化建设事业中发挥了重要作用。

随着我国建设事业的发展、改革的深化和社会主义市场经济体制的建立,地科院的体制改革在不断推进,组织机构也出现了重大变化。1999 年 7 月,国土资源部将原中国地质科学院、中国勘查技术院、中国水文工程勘查院合并重组为新的中国地质科学院。张彦英同志就是在这时由四川地矿厅调任中国地质科学院院长、党委书记的,在这一岗位上他已经卓有成效地工作 4 年了。

彦英同志到地科院工作后不久,国务院从地质科研工作的实际出发,发文明确中国地质科学院为社会公益类科研机构,这就从体制上明确了中国地质科学院在国家实施可持续发展战略和科教兴国战略中的地位。

地科院在经过国家社会公益类科研机构改革试点取得显著成效之后,于 2001 年底被国务院列入第一批全面推进社会公益类科研机构分类改革单位之中。

科技管理体制改革是一项前无古人的事业,社会公益类科技管理体制改革更难。如何顺利推进改革,并取得成功,既需要战略上的宏观思考,又需要战役、战术上的巧妙操作;既要继承优良传统和成功经验,又要与时俱进不断创新;一方面要调动广大职工积极性来推进改革、促进发展与维护稳定;另一方面又可能暂时、局部对既得利益进行调整;一方面要抓住机遇,果断决策;另一方面,又要充分考虑职工承受能力等等。彦英同志和他主持的地科院的领导班子正是按照这样一个思路和“总体规划,分步实施,分类指导,协调推进”的原则积极稳妥地把地科院的科技体制改革推向前进。

彦英同志是一位刻苦学习、善于思考、注重实践、勤于笔耕的同志。他的这本著作是他在地科院工作过程中学习、探索、实践的总结。我作为与彦英同志曾同在地矿战线工作多年的一个老兵,对彦英这本书的出版表示祝贺,并希望和相信这本书的问世将有助于读者了解地科院科技工作发展与改革情况,同时也将会对进一步推动地科院的改革与发展起到积极的促进作用。

朱训

二〇〇三年十月十日

目 录

序

建设一流的中国地质科学院——在中国地质调查局成立暨中国地质科学院重组

大会上的讲话(1999年7月16日) (1)

转变观念 按市场需求调整业务结构 谋求发展——在中国地质科学院综合所

中层干部会议上的讲话(1999年7月27日) (4)

统一认识 努力开创地科院改革新局面——在中国地质科学院(京区)职工大会

上的讲话(1999年9月3日) (9)

珍惜岗位 恪尽职守 做好本职工作——在中国地质科学院机关职工大会上的

讲话(1999年9月27日) (15)

社会主义市场经济体制下的地质工作与中国地质科学院的历史使命——在第六

届全国地质力学讨论会上的讲话(1999年10月26日) (19)

为促进科技成果的转化和产业化做好思想、政策、工作准备——在中国地质科学

院科技成果转化与产业化工作座谈会闭幕式上的讲话(1999年10月29日) (23)

建立现代地球科学体系的哲学思考 (28)

认清形势 加强学习 身体力行 搞好管理工作——在中国地质科学院院机关

管理处室(中心)领导干部聘任大会上的讲话(2000年5月15日) (30)

调整结构 转换机制 推进中国地质科学院管理体制变革——在中国地质科学

院科技体制改革工作座谈会上的发言(2000年7月10日) (35)

深刻理解科技体制改革和人事制度改革精神 推动院所发展——在中国地质科

学院改革工作会议结束时的讲话(2000年10月27日) (38)

总结“九五” 规划“十五” 继往开来 力求发展——在中国地质科学院“九五”

科技成果汇报暨“十五”规划研讨会上的总结讲话(2000年12月16日) (45)

改革创新功业昌 (48)

用好西部矿产这块宝·····	(49)
深化人事制度改革 推动科技体制改革——在中国地质科学院深化人事制度	
改革工作座谈会上的讲话要点(2001 年 5 月 18 日) ·····	(55)
改进工作方法 提高管理水平——在中国地质科学院院务扩大会议上的讲话	
(2001 年 6 月 11 日) ·····	(58)
实事求是 审时度势 准确把握改革良机——在中国地质科学院经济管理座	
谈会上的总结讲话(2001 年 8 月 15 日) ·····	(68)
加大改革力度 推进后勤改革社会化 促进人员分流——在中国地质科学院	
后勤改革工作研讨会上的讲话(2001 年 9 月 13 日) ·····	(78)
科学技术是先进生产力的集中体现和主要标志——在中国地质科学院学习	
江泽民总书记“七一”讲话交流大会上的讲话(2001 年 9 月 29 日) ·····	(91)
努力为发展先进生产力做贡献——在中国地质科学院科技开发和科技成果	
转化工作座谈会上的总结讲话(2001 年 10 月 18 日) ·····	(102)
深化改革 科技创新 为矿业发展提供科学技术支撑——在中国矿业联合会	
年会举办的“21 世纪的中国矿业主题论坛”上的演讲(2001 年 11 月 26 日) ·····	(114)
调整学科结构 加强科技管理——在中国地质科学院学科结构调整及加强科	
技管理工作座谈会上的总结讲话摘要(2001 年 11 月 25 日) ·····	(118)
勇当探路者——关于科研体制改革与中国地质科学发展关系的思考·····	(120)
创新科技 迎接挑战·····	(123)
加强领导 精心组织 努力实现科技体制改革目标——在国土资源部科研机	
构体制改革动员大会上的讲话(2001 年 12 月 12 日) ·····	(124)
实现地质工作的根本转变 为社会经济发展服务——在中国地质调查局党组	
理论学习中心组扩大会议上的发言(2002 年 2 月 3 日) ·····	(128)
坚定信心 积极应对 推进科研单位转企改革——在中国地质调查局科研	
单位转企工作座谈会上的总结讲话(2002 年 3 月 12 日) ·····	(132)
科技体制改革与地质科技创新·····	(140)
合理界定“三元结构”工资 推进收入分配制度改革——在中国地质科学院	
非营利性科研机构职工收入分配制度改革调研工作结束时的总结讲话	
(2002 年 5 月 18 日) ·····	(154)

以人为本 加强精神文明建设 推动全院改革工作向纵深发展——在中国地质科学院机关加强精神文明建设动员会上的讲话(2002年6月5日)	(159)
精心组织 扎实工作 努力推进企业化转制——在中国地质科学院转制工作研讨会上的讲话(2002年7月2日)	(163)
中国矿产资源形势及对策建议——在邹家华副委员长来院召开“矿产资源可持续发展专家座谈会”时的发言(2002年9月12日)	(170)
改善环境 创造研究所改制的必要条件——在中国地质科学院转制工作座谈会上的总结讲话(2002年9月26日)	(177)
落实十六大精神 深化科技体制改革——在科技部召开的科技界人士贯彻十六大精神座谈会上的发言(2002年11月16日)	(182)
认真学习贯彻落实党的十六大精神 深化科技体制改革 推动科技创新——在中国地质科学院非营利性科研机构学习贯彻十六大精神 深化科技体制改革座谈会上的总结讲话(2002年11月30日)	(184)
创造条件 改善环境 积极稳妥地推动企业化转制工作——在中国地质科学院转企研究所学习贯彻十六大精神推动转企工作座谈会上的总结讲话摘要(2002年12月7日)	(196)
以改革推动科技创新	(202)
机遇与挑战——在中国地质科学院2003年度工作会议预备会上的讲话(2003年3月28日)	(205)
犯其至难 求其致远——中国地质科学院科技体制改革的实践与思考(2003年4月18日)	(209)
先转企 后改制 再完善——关于开发类科研机构推进体制改革的实践总结(2003年7月28日)	(220)
精心准备 迎接验收——在中国地质科学院非营利性研究所改革工作座谈会上的讲话(2003年8月31日)	(227)
跋	(240)

建设一流的中国地质科学院

——在中国地质调查局成立暨
中国地质科学院重组大会上的讲话

(1999年7月16日)

今天,国土资源部决定,原中国地质科学院、中国地质调查技术研究院和中国水文地质工程地质勘察院合并重组中国地质科学院,这在中国地质科学院的发展史上具有里程碑意义。

中国地质科学院创立于1956年,是我国地质行业专业齐全、技术力量雄厚、规模最大的综合性地质科学研究机构。规模最大时有21个科研机构,7000多人。新组建的中国地质科学院由13个研究机构组成,在职职工3000余人,各类专业技术人员2000余人,其中具有高级职称的科研人员近1000人,中国科学院和中国工程院院士17人,在中国地质科学院工作和曾经工作过的两院院士30多人。

建院43年来,中国地质科学院为发展我国地质科学事业,服务于我国经济社会发展做出了历史性的贡献,创造了辉煌的业绩。先后完成各类科研项目5000余项,其中主持参加国家攀登、攻关和重大科研项目400多项,取得一批重大成果。“两弹一星”的试验成功,大庆油田的发现,有中国地质科学院科学家的功劳,成矿系列理论的创建与实践,中国地质图、中国构造图、亚洲地质图等系列基础图件的编制,以及长江中下游矿产资源、“玢岩铁矿”的突破,矿产资源地球化学勘查方法的成功实践,中国第一轮地下水资源普查评价等重大成果的取得,地质科研与地质调查一系列新技术、新方法的研究、推广和应用,都为我国地质科学和地质调查发展起到重要推动作用。累计获科学大会奖124项,国家自然科学奖16项,国家科技进步奖1项,国家发明奖4项,世界知识产权专利金奖19项,何梁何利优秀奖1项,基金奖3项,部级以上科技成果奖1200余项。汇聚了如李四光、黄汲清、程裕淇等一大批世界知名的科学家,成为中国地球科学发展的中坚。我们向为我国地质科研事业做出杰出贡献的前辈们致敬!

我们怀念历史,我们纪念前贤,是为汲取力量,激励后人,继续推进我们的地质科研事业。

随着我国经济体制由计划经济向市场经济的转变,计划经济条件下形成的科研体制已不能适应市场经济体制的要求。中国地质科学院正在历史地经历着这个转变的过程。目前,我院正面临着很大的困难,存在着诸多的弊端:如队伍臃肿,历史欠账多,包袱沉重;基础设施建设缓慢,科技创新设备严重不足;科技成果转化率低,科技开发成效不大;科研条件、生活条件亟待改善,队伍凝聚力不强;运行机制不活,管理体制陈旧,低水平重复;信息资料不能共享,部门壁垒,单位封闭等。这些弊端和问题的存在,既有自身的问题,更重要的是

体制问题,已经严重地制约着地科院的发展,已经到了不能不改,不能不大改的地步。

目前,正逢国家创新体系建立和推进科技体制改革的历史机遇,机不可失,时不我待。我们中国地质科学院一定要抓住机遇,立志改革,冲出困境,再造辉煌。

组织任命我为重组后的中国地质科学院院长、党委书记,这是上级的信任,职工的选择,我深表感谢!我深知历史责任的重大,受命于改革之时,只有忠于人民,忠于事业,努力工作,不辱使命,以改革的成功回报组织,回报职工。

我们现在面临两个两难选择。一方面要遴选精干的科研骨干;另一方面要分流大量人员(所谓“保住一头,放开一片”),使两部分人各尽其才,各得其所。一方面要加紧科研基础设施、基本条件建设;另一方面要改善职工的生活、工作条件,要使两方面都有改善。两难选择,择其优,取其急,难以操作,风险很大,左不得,右不得,只能进,不能退。我们不抱怨历史,不苛求前人,我们需要的是承认现实,面对现实的勇气,需要的是改造现实的谋略和韧性。

我们的出路在于改革。要使我们从事的科研工作真正转变为第一生产力,真正为国家科教兴国战略,可持续发展战略作出贡献。当前,首先需要的是解放思想,转变观念,面对现实,锐意改革。只有统一全院职工认识,才能形成改革的大气候。

改革需要整体规划。有了整体规划,又有分步实施的步骤;有了阶段性目标、任务,又能协调推进,才能使改革有序地推进。

改革的一项基础性工作是结构调整。在体制转轨时期,这种调整是战略性的。首先是业务结构调整,然后是组织结构调整,最后完成队伍结构调整。业务结构调整要适应国家创新体系建设,要对准地球科学前沿,要服务于国土资源部国土资源管理的政府职能,要紧密结合社会经济发展需求,从地科院的实际出发,按照三个分类——基础研究,应用基础研究,开发型研究;通过三个结合——研究与调查结合,科学与技术结合,科技与生产结合;组建三支队伍——科研创新队伍,地质调查队伍,科技开发队伍,形成集成优势、发挥整体功能的综合性科研机构。

改革要从转换运行机制开始。难点、热点是用人制度和分配制度的改革。效果最明显、风险最大的也是用人制度和分配制度的改革。地科院的改革也将从用人制度和分配制度改革启动,只要情况清楚、政策明确、措施得力、操作稳妥,并尽力做到公开、公平、公正,相信这一改革举措会起到改革突破口的作用。用人和分配制度改革推动运行机制改革深化,运行机制改革促进管理体制改革的。这样,才能通过结构调整、人员分流、机制转换,进而进行制度创新,达到管理体制改革的的目的。

改革自始至终需要一个良好的精神状态。思想政治工作改革时期有特殊功能。这种思想政治工作必须是“以人为本”的、有时代特色的、符合院实情的、会说理能动情的思想政治工作。改革的过程是一个权力、利益再调整的过程,总体上大家受益,也不排除个别部门个别别人暂时受损失。改革者要站在全局的高度,用发展的眼光思考问题,处理事情,同时要把局部的、个别的、暂时的损失降低到最小程度。这一方面要制定出好的政策措施;另一方面需要强有力的思想政治工作。要提倡理性思维,做改革的有心人,团结全院职工搞改革,为了共同的利益,共同的目标而奋斗。

改革要有好的外部环境,要争取上级部门和社会的支持。主动请求上级加强对改革的领导,取得上级政策上、资金上的支持;努力改善外部环境,取得社会各界的理解和支持,都

是取得改革成功的重要条件。

改革需要一个坚强的领导班子。我们一定加强班子的思想建设、组织建设和作风建设,使地科院班子成为一个政治上强,业务上通,团结协调,勤政廉政的领导集体,带领全院职工经过3~5年的艰苦奋斗,把中国地质科学院建设成新型的国家一流的地球科学研究机构,向国家、向人民交出一份满意的答卷!

转变观念 按市场需求调整业务结构 谋求发展

——在中国地质科学院综合所中层干部会议上的讲话

(1999年7月27日)

“中国地质科学院”是7月16日挂牌的,今天是第11天。挂牌以后我到的单位,你们是第一个。今天到所里来,上午和领导同志讨论了一些情况。所领导让我给同志们讲点话,我怕我说不准。过去和峨眉综合所是兄弟单位,现在变成一家人了,话老怕说不准,说不准的话大家可以多讨论。今天我说4个问题,供大家参考。

一、认清形势,统一认识

部党组经过反复研究,在7月16日宣布,形成了一局一院的格局,即中国地调局和新组建的中国地质科学院。应该说,这标志着地质调查和科技体制改革的新阶段,是一个里程碑,它是符合国家科技体制改革的总体方向的,也是符合地矿工作的迫切要求的。不论走到哪儿,至少有一点,大家求变心切。科学家想研究事儿,要做事,广大地质职工要改变贫困面貌,所以这个改革潮流是顺乎民意的。大家都知道,从全国总的改革形势来看,农业改革很成功,工业改革到了攻坚阶段,四季度的四中全会专门研究大中型企业的问题,教育体制改革现在也已经走出关键一步,科技体制改革比较难,我们部系统和全国一样,也是这个口子上比较难,现在国家正在研究这个问题,它的现状是:一方面工业企业科技含量很低,产品是低水平重复,没有竞争力,关贸协定一签订,垮台的会更多,需要科技注入。如果说十年前是体制和机制起作用的话,到了今天,没有科技的投入是不行的。现在到了这个地步,北京的衣服可以称斤买,西装称斤卖,过剩到这个程度了。农业以前是产量越高越好,现在不是了,粮食要讲究好吃。中国市场经济的重大变革是短缺经济变为过剩经济,过剩经济条件下唯一的解决方法是科技含量的提高。美国批评克林顿,怎么说他都行,但他两届任期把美国的赤字消灭了,连续八九年的增长率,这一点不得了,每年增长率为2%~4%,失业率3%,通货膨胀率4%,这是最好状态,失业率、待业率、通货膨胀都控制在4%以下,就是靠高科技含量,这一点没人能超过它,它可以称王称霸,就是有这一点在支撑它。我们现在一方面是企业大量的低水平重复、过剩,一方面是很多科技人员没饭吃,国家又养活不起。毛病在哪儿呢,现在中国科学院的成果转化率是30%,我们地科院是10%,也就是说你研究100个东西只有10个可以转化,转化后的最大有效率还不知是多少。国家在这种情况下,势必造

成很少的饭,过多的研究机构大家抢饭吃。低水平重复,分工特别细,一点点的项目用不同的办法去攻关,分到手后费用也没有了,制约科技成果的深入,因为经费保证不了啦。因此,现状不改,一方面中国的经济发展不上去,另一方面中国的科学家无用武之地。体现在自身利益上,科学家和广大地质职工的生活就得不到改善,这是最现实最直接的,这次的改革就是要解决这个问题,要用这个观点来认识,才能认清形势,才能统一思想,否则不能理解。一些基础研究相当时间内是不能写上转让的,如“相对论”应用范围相当广泛,但要让它转化成技术不是那么简单的,还有如生物遗传工程等等,是国家要保留的、保证的,但大量的应用型科研是要面向生产,面向经济的,科研本身有活力了,经济也活了,科学家也有用武之地了。现在科研光靠一点项目费给大家发工资,发满一年,对付过去了,今年平安无事,但不能老是这样,所长也没办法。但另一方面,纳税人不高兴了。国家用公益费用给了教育和科研,纳税人希望科研能够带来生活的提高,但仅有百分之十几的转化率纳税人不干,长期以来,国家也就没东西给了,往深处说,21世纪的竞争是科技的竞争,人才的竞争。比如说打科索沃,你声讨你的,他打他的,你硬碰硬没用,就像朱镕基说的,你有20个弹头,人家是你的10倍、20倍,你的弹头能不能打那么远,人家的什么地方都打得到。现在科技体制是非改不可了,计划经济体制下的科技体制是再也不能存在下去了,费用很低,队伍庞大,分工过细,低水平重复,与经济、社会脱节,这点是很明显的。国家的242个所已经走出去了,走得出来走,走不出来另走别的路。中科院改革的力度特别大,包括一些院士,给3年时间去市场要研究项目,让科技转化为生产力。这十几年的改革我们也看到了,农业比工业快,工业比教育快,教育比科研快。地矿部门也是这样,地质队比地质科研院所快,因为,一是它接近市场,二是大量的人员要吃饭,要解决现实问题。8月份要开全国科技创新工作会,要往前推动一下科技改革工作。这个工作很难,一方面要稳定科研队伍,一方面要大量人员分流。这个矛盾非常难解决,就是要通过科技创新来解决。许多外国人说,中国的科学家水平都不低,是一流的,就是不出东西,出了东西也愁着什么时候转化,外国人是旁观者清。现在看来是体制影响了机制的发挥,机制影响了科研的发展,机制是服务于发展的,体制应该服从服务于机制。因此,反过来讲,既然发展受到机制的影响,机制受到体制的制约,那么就要先搞体制改革,所以这次的改革从体制入手。新的地质科学院11个研究所中4个研究所(包括我们综合所)建成科技先导型企业,就是从体制上入手,这个程序没错,不发展,机制受体制制约。因此,要改体制,变机制。181号文件大家学习了,重组的中国地质科学院的11个研究所有7个是专业研究所,组建专业研究所就是要改变分工过细,低水平重复,你研究水资源,我研究水环境,他研究工程,现在只有一个了,研究矿物矿床的现在就只有一个矿产资源研究所。这些专业研究所避免了低水平的重复。另外4个所呢,离市场近一点,所以搞科技先导型企业。我们学习181号文,结合到地科院的实际,把认识统一到这一点上,其他都好说。

二、研究所情,深化改革

不论哪一级的干部在贯彻上级的精神时,必须结合本单位的实际,创造性地贯彻,这才是合格的领导。不结合实际的执行是没用的。首先,必须把北京的精神和综合所的所情紧紧结合起来进行研究;要面对现实,研究综合所今后准备怎么办。最重要的一点,就是不要抱怨历史,不要苛求前人,要面对现实,研究现实,不回避现实,更不能迁就现实。过去是历

史形成的,好多事说不清。面对现实,不迁就现实,可能我们还能研究出点事儿来。比如说,综合所现在问题多得很,工资问题、房子问题,各种各样问题一大堆。那么我们的主要所情在哪儿,就像邓小平研究中国农业问题,研究来研究去,就是一句话,粮食问题。改革之前出工收工就完了,大家没粮食吃,而现在种粮食的人只有过去的 1/3,粮食还吃不了,这就是因为实行了联产承包,7%的土地养活了 22% 的人,是不可想象的,这就是因为把农业问题研究透了。过去认为农业的根本出路在于机械化,为此,发了各种文件,各种指示,但都解决不了粮食问题,买粮食还要发票,可现在出现了过剩。工业也一样,实行了承包、下放、资产承包等等政策,比农业难多了,现在国营大中型企业又出了新政策,要通过实践检验是否正确,就像医生看病,下药之前要先找出病因,一种还是几种,主要的是哪一种病,先治主要的,否则,不重要的治了半天没有用,甚至加重了病情,这是有可能的。要研究,到底我们要干啥?现在所里要解决的事儿多得很,钱没有,设备没有,项目也没有,问题多得很,但关键是什么,这就是所情,只有把所情研究清楚了,改革才能深化。我上午了解到,目前,全所 253 人,技术人员 197 人,离退 172 人,资产 3000 多万,可实际上已经不到 2000 万了,因为出售了的房子要消账,这就是家底。过去科研单位没有提折旧,要变为企业单位,就要提折旧。人的情况呢,二百多人,科技人员占 77%,比地质队强一些,但由于历史造成的原因,文化程度低的人比较多,这也是所情。还有,过去在计划经济条件下,国家让你搞胶磷矿,搞攀枝花,搞磁选,费用靠国家,现在搞研究与以前不同,要看市场要不要,谁给钱,这又是一个所情。抱怨历史,我们以前多么辉煌等等,但那是计划经济时代,现在是市场经济。那么,怎么办呢?现在要挖一挖哪些开发项目,看哪些可行,比如潘志兵的项目估计在地质队用得上,李承质的项目也做了一些工作,陈明林的金刚石锯片、峨眉的稀土等等。这些项目中有的起点低了,有的没成气候,有的市场不景气。比如稀土,四川的 109 队就停产了,因为价格上不去,论证时氧化铈 18 万,现在只有 5 万。现在国家项目能不能申请得上,市场项目到哪儿去找,都值得研究。我们上午说:地科院将来主体有三支队伍,创新队伍,地质调查与科研队伍和科技开发队伍。那么,为了这三支队伍的形成,还要有第四支队伍,那就是把大量的人员分流出来,最后,管理队伍要精干,实际上是 5 个层次。只有管理精干,人员分流,才能保证前三支队伍健康发展,除了这样,没别的路子可走。11 个所我已经去了 9 个所了,两类矛盾表现不一样,两种矛盾,两难选择。第一类矛盾是稳定科研人员队伍与分流大量人员的矛盾,都要花钱,都要费力气,到底先做哪一个;第二是加大研究投入与改善研究人员生活,这又是一对矛盾,又是要花钱,先做哪一个,同时做又没经费。现在中科院 90% 的人上市场了,保留 10% 的人攀世界高峰。我们这儿也是一样,两难选择,稳定队伍和分流人员比有的所任务更重、更难,因为有 130 多人学历低,专业知识少,但后一对矛盾又好一些,这个现实是不能回避的。但重要的是不迁就现实,要改造现实。所以,所情要研究透。所里希望院里给保留一支创新队伍,我说可以呀,但创新什么,目标是什么,创新的科学家有没有。创新就是第一,没有第二,如果你的创新项目是第一流的,有这样的科学家,我想国家这点钱是有的。另外,所长希望参加大地调项目。也可以,但参加大地调你所有什么特殊的业务专长。这次地调局成立,向部里汇报就说了,大地调不要低水平重复,地调局 6 大中心也搞,地科院也搞,各省的地调中心也搞,要做到不重复的话,你干什么?院党委开了一天会,研究了 5 个方面,第一,认为我们应该搞指南性的、示范性的,初步想法是搞示范性的填图,指南性的工具,这点省局高兴,他没有可以来学。第二,是技术支撑,我们的专家很多,有什么技术难题

就请教。第三,是科技开发,科技是生产力,这在金矿里找矿、开发方面是最明显不过了,没有地球化学,矿找不出来,没有低品位堆浸,矿是死矿;第四,是地质调查中的科研工作,这是最难的,解决不好又是两张皮,研究和调查相分离,调查的人不会看镜子,只会打标本,什么样品、标本都往实验室送;第五,是专业性的。我们是先导型企业,就要研究哪些是别人不能搞的,但这一块恐怕也是有限的。这4个单位之所以要叫科技型企业,就是因为技术离市场近,有可能实现向生产力的转化。廊坊勘探所我去看了,19个人,搞2.8m的钻头,搞了1400万,他们是搞钻探的,去年市场项目的收入多一些。那么,我们转化什么?这就回到主题了。前两项限定了,没有多少个项目能进得去,没地方可去。那么,科技开发怎么搞,首先要人员分流,否则,开发不了。分流完了,管理层精干了,精力就充沛了,这就是所情,要吃透,最怕东施效颦。因为各自的问题都不同,要发挥自己的优势。搬迁到成都是我们的条件和基础,怎么用,要发挥优势,再就是尽快将技术进行转化。

三、寻找载体,转化机制

所里有很多问题和困难,但现在最重要的是什么,最缺的是什么,要研究透,研究不对会事与愿违。比如,当年沿海开发的时候我们四川也眼红,三五十个亿投到北海去了,这就是判断出了问题,要是早5年前,把这笔钱投在省内,可以把成都周围四面八方的高速公路都开通。上午所领导给了我三本子材料,这是对250多人负责,该说的要说,说是你的职责,该说、该呼吁,不然不负责。但是,如果说你要转化,转化什么,要多少钱,你要说出道理来。产品、科技含量等等要符合立项的条件,不能再进行低水平重复了。我认为所现在存在的一个是载体问题,一个是机制问题。搞创新的要有题目,有科学家;搞大地调要有特殊的本事。那么,转化的载体是什么,市场需要的才干,不需要的不干。有些事说白了,理性化了其实很简单,比如农民,萝卜最贵肯定种萝卜,白菜最贵肯定种白菜,他不会说,我是种萝卜的专家不去种白菜,他不会这么傻。现在是要由坐商改行商,不能等着别人拿票子来买你的东西,要主动去推销,市场需要什么就研究什么。如果我们申请项目的路子断了怎么办呢,因此要找载体,要搞市场调查,中关村的形成就是例子。这样看起来二百来人是非常简单的事,所里应该立一个大规矩,谁能找到这样的路就让他成名成家。长虹厂的例子也是这样,从生产雷达的厂到今天,辉煌和磨难是辩证存在的。我们这几年苦,说不定找对了路子就不苦了。载体怎么选,一要面对市场,二要发挥我们自己的优势、特长。不会的当然无法干,但与我们专业相近的可以去学。我认为我们和资源性的产业联系起来可能好一些,对资源的开发现在很多带有破坏性,去年周永康部长在国务院关于退耕还林问题上所做的报告就很精彩。因此,寻找载体是当务之急。但如果载体很好,项目很好,却采用传统的大锅饭形式管理,绝对要亏。为什么国家下这么大决心把国营、集体、个体放在一个地位上,而不是用过去的补充形式,这肯定是研究了中国的国情,机制重要的就是两条,一个是用人制度,一个是分配制度。这两条最敏感,用得好发展就快,用不好就有风险。社会主义初级阶段的基本概念是物质利益原则,马克思也说,人的劳动是谋生的手段。但贯彻这一原则非常难办,各种理解,各种歧异,一旦处理不好,机制不对,这个单位就搞不好。我在过去的单位就遇到过宽严分寸把握不好的情况,太严了就会出一些问题,一类人会跳槽,另一类人做假账,隐瞒收入,第三类人则会走上犯罪。那么作为领导,怎么处理,也是机制问题,可以按贡献,给到明处,或者

评先进,它会使人才脱颖而出。对于公益性的统筹的工作,要效率优先,兼顾公平。我们的机制到底要怎么改革,大家可以给党委,给所里提建议,提要求。廊坊的事例就说明,现代科研靠个体的力量是不行的,不同的层次,采用不同的办法,但都要有机制。再如物化探所,起步也是很困难,后来实行了物业管理,堵住了漏洞,七八百人只有 22 个管理人员,所有服务人员都是自己挣饭吃,意见也少了,这就是机制。廊坊的两个所在分配制度上进行了多种尝试。今后企业家是社会化、专业化,用人是市场化。认人是很难的,用人也就更难,德才兼备如何对待,最近看了叶剑英说过的话有所启示,有德无才不可大用,有才无德不能用,无德的人用了就是给了他犯罪的机会,害人害己。总之,能够做到能者上,机制就对了,弱者上就不对,对社会、对人类贡献都不利,要发扬尊重能者的中华民族的传统美德,在地科院的干部会上,我说了两点,一是用党员标准要求自己,一是用中华民族知识分子的传统美德修炼自己。君子爱才,取之有道,要树立好的风气。说到载体,我看搞个物业公司比较好,既解决了人员分流问题,又上交了收入。再有一二个真正有前途的项目解决几十上百人,剩下的创新队伍就没有多少人了。如果有 3~5 个大专家,首席科学家一年 10 万也没问题,只要你能跳过去。分流人员的载体还考虑得不太好,要利用现有资源。创新队伍要发动大家拿出项目。

四、加强班子建设,提高职工素质

前面的三个题目归根到底要靠人来实现,靠坚强的班子来指挥。中国 21 世纪最终靠什么,一靠科技,二靠人的素质的提高,严格意义上说,人的素质的提高比什么都重要。就说最近批判的‘法轮功’吧,为什么李洪志一个小小的初中生能把那么多人都骗住,这就是人的素质问题。有的知识分子一拍桌子什么话都说得出来,这也是素质问题。对我们研究所来说,一个思想道德素质,一个科学文化素质,都要提高。现在读书的风气不浓,这是中国知识分子的悲哀。成都打麻将的程度外地人都惊奇,浪费了时间。一个科学家如果整天孜孜不倦地搞研究是没有时间干这个的。当然我不反对正当的娱乐。现在是信息时代,掌握信息的迟早,对于单位和个人的取胜至关重要。怎么办呢,一个是科学文化的教育,一个是思想道德素质的提高。我建议搞一些讲座,成都七八个兄弟单位,地学专家多得是,讲经济,成都这么多大学,只要愿意学。要对年轻人负责,沉溺于麻将害死人。研究所要养成看书、研究的风气,风气正非常重要。再一个是思想道德教育,我们一方面讲按劳分配,讲机制,讲用人,但另一方面如果不讲思想道德,只讲钱,这个国家就没有希望了。人的欲望是没有满足的,有了 1 万想 3 万,有了 3 万想 10 万。这是两种概念,所以说要两个文明一起抓,两个功能是不一样的,要通过宣传教育来抓。如果他不愿听,不想听,那就是没有和他的切身利益结合起来,对待这个问题要有气度,人文和科技不能对立,丧失科技道德,假科学家、假职称、假论文都出来了,要健康地往前发展,这是一个深层次的问题,要好好研究。

再就是班子建设,周部长给新组建的地科院班子提了四句话十六个字的要求:政令畅通,开拓创新,团结协调,勤政廉政。政令畅通要求是政治上要强,要与中央保持一致。如果一个班子什么事都办不通,就没有战斗力了。现在部里对办事人员要求很严格,开会迟到 1 分钟门都进不去,定下什么事要坚决办成,班子就是要这么做;要开拓创新,不创新就没有出路;团结协调就是班子确定的事,要一个声音讲话;廉政勤政是办成大事的基本要求。希望所领导班子能抓住机遇,把事做得更好一些。

统一认识 努力开创地科院改革新局面

——在中国地质科学院(京区)职工大会上的讲话

(1999年9月3日)

我代表院党委,就学习中央文件、落实国土资源部指示精神,做好地科院的工作讲几条意思。

一、七、八月份工作小结

7月16日,国土资源部宣布了由中国地质科学院、中国勘技院、中国水勘院合并重组中国地质科学院。一个半月以来,院党委在部的直接领导下,带领全院职工,本着先调查研究,后进行决策,边工作边组建的原则,主要做了以下10件事:

(1)初步形成了新组地科院的工作基本思路,并向党组作了汇报。在这个请示报告中,院党委经过调研和反复讨论,在分析我院现状的基础上,提出了重组后的中国地质科学院应该是通过实现科技创新,通过实现科学与技术的结合、科研与调查的结合、科技与生产的结合,形成集创新-服务-调查-开发-培训于一体的国家级研究院,并构筑与此相适应的管理体制和运行机制。总体实施步骤是:

1)转变观念,统一认识,做好思想准备。当前,最重要的是要通过学习中央的一系列政策,统一认识,做好思想准备。要认识到“科学技术是推动生产力发展的最高意义的革命性力量”;要认识到国家需要、社会需求、经济发展是科技创新的动力和源泉;要认识到地质科学院只有推倒围墙,走向市场,面向经济发展的主战场,才有真正的出路;要认识到,只有有所为,有所不为,发挥整体功能,发挥集成效应,集中力量,少而精地选几个大题目,办成几件大事,才能真正体现地科院存在的社会价值。

2)进行结构调整,形成3支队伍,做好工作准备。对新组建的地科院下属11个研究所,面对当前形势,经过研究分析,我们认为在宏观的学科布局上,应该分为基础性研究、应用基础性研究和开发性研究三大类。我们的提法是:保证基础研究,加大应用研究,着力推进开发性研究。在组织结构调整上,第一步是以所为单位,不打乱建制进行调整。通过调整,形成科技创新队伍、国土资源调查队伍、科技开发队伍。经过3~5年努力完成结构调整,形成五位一体的国家级研究院。

(2)在充分征求专家和院所干部意见的基础上,初步形成了中国地质科学院科技创新体系的框架。这个框架分三大部分,第一,是现状的分析。我们讲到了中国地质科学院的辉煌时期,包括这次科技创新大会所点到的两弹一星、大庆油田,都有我们地质科学家的重要