

A

N

G

D

E

J

I

A

N

# 科研管理与党的建设

KEYANGUANLI YU DANGDEJIANSHE

——我在中国科学院兰州分院十六年

● 何 易 / 著



● 甘  
● 肃  
● 文  
● 化  
● 出  
● 版  
● 社

# 科研管理与党的建设

——我在中国科学院兰州分院十六年

何 易 著

甘 肃 文 化 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

科研管理与党的建设：我在中国科学院兰州分院十六年/何易著—兰州：甘肃文化出版社，2002.7

ISBN 7-80608-714-1

I. 科... II. 何... III. ①科研管理-研究②中国共产党-党的建设 IV. ①G311②D26

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 052233 号

科 研 管 理 与 党 的 建 设  
我在中国科学院兰州分院十六年  
何 易 著

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| 出版发行：甘肃文化出版社                | 印 制：甘肃地质印刷厂          |
| 社 址：兰州市庆阳路 230 号            | 厂 址：兰州市西固区福利西路 357 号 |
| 邮政编码：730030                 | 邮政编码：730060          |
| 电 话：(0931)8454246           | 经 销：新华书店             |
| 开 本：850 × 1168 毫米 32 开      | 版 次：2002 年 7 月第 1 版  |
| 字 数：250 千                   | 印 次：2002 年 7 月第 1 次  |
| 印 张：13.25 插页：2              | 印 数：1 - 1000 册       |
| 书 号：ISBN 7-80608-714-1/C5·1 |                      |

定价：26.00 元

## 序之一

呈现在读者面前的这些文稿,是中国科学院兰州分院党组书记何易同志近 16 年工作中的部分论文、报告和讲话,内容涉及科研管理、体制改革、队伍建设、党建工作、思想和文化等诸多方面。这些文稿真实记录了何易同志 16 年的工作、学习和思考,也从一个角度,折射了兰州分院十年改革发展的奋进历程。

从理性上讲,管理工作是不应受轻视的。正确的领导与科学的管理,是任何组织、团体得以制胜的关键。正是靠领导和管理,才能驾驭不断变化的形势,才能最有效地配置各种必须的资源、要素,尤其是人力资源,以实现团队的组织目标。当今时代,科学技术迅猛发展,观念、知识更新极快,为使组织适应时代、环境的变化,管理受到了前所未有的挑战。最新的管理理论把管理视同一种学习和修炼,提出“管理就是用知识来开发知识”,强调传统组织向“学习型”组织的转变,以人为本的管理创新是顺利实现一切创新的前提。科研机构的管理是现代社会

管理的一个重要领域,由于科研机构的使命特点和人员构成,使科研管理更具有特异性和挑战性。从有实践经验的科技专家中,遴选一些人走上管理岗位,发挥战略科学家、管理专家的作用,是时代发展的需要,是科技事业发展的内在需求。

何易同志就是这批同志中的一个。1986年,他正当盛年,作为一个获过国家科技奖励的中年专家被推上了分院管理岗位。十多年来,难免有难舍科研情结的痛苦,有排解矛盾的烦恼,有推进改革的艰难,同时,也分享了兰州分院系统事业发展的胜利和喜悦,有探索科研和党政管理规律的思考与实践,有得到同志信任、支持的满足与欣慰。十几年多少个日日夜夜,十几年发生了多少深刻的变化,贯穿其间不变的是对党的忠诚,对事业的执着,是工作上的兢兢业业、勤勤恳恳。人生几个十几年,谈何容易!然而,像何易这样的同志,在我院的管理队伍中,不在少数。他(她)们都是这样,为国家科技事业的发展,默默奉献自己无言的忠诚。而且,由于事业持续发展的需要,还将需要更多的年轻同志,部分或全部割舍自己钟爱的科研工作,到科研、党政管理岗位上,奉献、效力,推进创新工程,实践“三个代表”。这,正是我很高兴为何易同志文稿写几句话的原因之一。



2002.3.

## 序之二

何易是一位有成就的科学家,又是一位颇有建树的党务工作者,也是一位与我神交已久的老朋友。今年是他的六十华诞,获悉他的文集《科研管理与党的建设》即将付梓,甚感可喜可贺。

何易 1966 年 7 月毕业于兰州大学现代物理系核物理专业,1970 年后曾在我国著名核物理学家杨橙中院士的指导下,承担了许多具有开创性的核物理研究课题,取得丰硕成果。1976 年 11 月,他又奉命投入我国兰州重离子加速器装置工程的筹建工作,负责束运线的设计,为该工程的圆满建成做出了重要贡献。1994 年荣获甘肃省优秀专家光荣称号。这样一位有成就的科学家,后来因为工作的需要,却走上了科研管理岗位,丢掉了心爱的专业,在中科院兰州分院的领导岗位上干就是十余年,而且多有建树,曾受到中科院和甘肃省政府的多次表彰。特别是 1990 年后,他先后担任分院党组副书记、书记之职,又全身心地投入党的建设工作,认真探索在新的历史时

期党的工作经验和规律,注意理论联系实际,不断改进工作方法,写出了许多很有水平的科研管理和党建工作的理论文章,并在实践中加以运用,有力地推动了科研管理工作和党建工作水平的提高。收入这本文集的四十余篇文章,就是他十多年来工作学习生活经历的真实写照,从中可以看出他对党的事业的忠诚,对工作的执着追求,同时,也蕴含着他在探索前进征途上的艰辛。

读文如读人。文如其人。何易有一副大西北人的豪爽性格。也许正是这样的性格和品格,铸就了他认定目标、锲而不舍的精神。干一行,爱一行,钻一行,党的利益高于一切。用他自己的话说,岗位变了,职务变了,在其位,必谋其责。搞科研也好,做党务工作也好,都是党的需要,人民的需要,至于个人,吃点苦头,做出点牺牲,这算不得什么。这样的品格,这样的精神,才会取得这样的成绩。

当前,中国科学院正在全力推进知识创新工程试点工作。科技创新,呼唤着管理创新。党的工作同样也需要创新。近些年来,一大批优秀的科技骨干走上了研究所的领导岗位,他们思想解放,视野开阔,有开拓创新精神。但是,做好管理工作,党务工作,确实还有个适应和提高的过程。所以,一些长期从事管理工作的老所长、老书记,把多年取得成功的管理工作经验,从理论高度进行系统全面的总结,对丰富管理科学的思想、观念、方法,是一个新的贡献,是一件很有意义的事情。《科研管理与党

的建设》这本文集的出版,为科研单位如何做好管理与党务工作,开了个好头,值得赞赏。相信这些文章,对促进科研院所在管理上的改革和创新,进一步提高科学管理水平,具有重要的借鉴和参考价值。

郭曰方

2002年5月15日

# 目 录

|                                             |       |
|---------------------------------------------|-------|
| 谈谈用人之道(一九九〇年十二月) .....                      | ( 1 ) |
| 领导班子考核的三个问题(一九九〇年五月) .....                  | ( 7 ) |
| 论分院安全保卫部门的作用(一九九一年四月)<br>.....              | (12)  |
| 学好社会主义理论 坚定社会主义信念<br>(一九九一年五月九日) .....      | (18)  |
| 深刻认识科学技术在生产力中的地位和作用<br>(一九九一年十二月) .....     | (30)  |
| 认真学习中共党史,建设有中国特色的社会主义<br>(一九九二年一月十三日) ..... | (39)  |
| 正确认识形势 加快改革步伐(一九九二年<br>九月二十九日) .....        | (44)  |
| 寄希望于机关各部门领导干部(一九九三年<br>三月八日) .....          | (57)  |
| 在分院系统纪检监察干部学习班结束时的讲话<br>(一九九三年四月二十八日) ..... | (61)  |
| 认真贯彻二中全会精神,加快改革步伐                           |       |

|                                                               |        |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| (一九九三年四月二十九日) .....                                           | ( 69 ) |
| 在分院党支部工作经验交流会暨先进党支部、优秀<br>共产党员表彰大会上的讲话(一九九三年<br>六月二十九日) ..... | ( 72 ) |
| 加强研究所领导班子建设的几点做法<br>(一九九三年七月) .....                           | ( 90 ) |
| 科学的理论 思想的武器(一九九四年<br>一月二十一日).....                             | (101)  |
| 深化改革与党的思想作风建设(一九九四年<br>四月十三日).....                            | (117)  |
| 从分院的职能出发搞好结构性调整<br>(一九九四年四月二十二日) .....                        | (126)  |
| 现代科学技术对社会经济发展的作用<br>(一九九四年六月十八日) .....                        | (137)  |
| 做好后备干部工作,培养跨世纪的可靠接班人<br>(一九九四年六月二十四日) .....                   | (147)  |
| 兰州分院党建调查报告(一九九四年八月二十日)<br>.....                               | (161)  |
| 发挥优势,为地方经济建设服务(一九九五年<br>四月二十八日).....                          | (173)  |
| 培养更多的优秀党员,推进研究所改革发展<br>(一九九五年六月二十七日) .....                    | (181)  |
| 改革创新 发展科技(一九九五年七月) .....                                      | (193)  |
| 认真学习党章 增强党性修养(一九九五年                                           |        |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 四月二十八日).....               | (198) |
| 在传达院、省纪检监察工作会议上的讲话         |       |
| (一九九六年三月二十八日) .....        | (206) |
| 为优秀年轻干部脱颖而出创造条件            |       |
| (一九九六年) .....              | (212) |
| 分院深化改革若干问题(一九九六年十月) .....  | (219) |
| 进一步搞好研究所结构性改革(一九九七年) ..... | (232) |
| 营造成才环境,加快代际转移,努力造就一支跨世纪    |       |
| 青年科技队伍(一九九七年五月五日) .....    | (237) |
| 纪念党的生日 做好党的建设(一九九七年        |       |
| 六月二十六日).....               | (246) |
| 在政研会兰州分会第五次年会上的总结讲话        |       |
| (一九九七年九月十日) .....          | (258) |
| 收获·体会——赴美培训考察小结(一九九七年      |       |
| 十一月三日).....                | (268) |
| 有领导地组织离退休干部作出新贡献           |       |
| (一九九七年十一月) .....           | (273) |
| 加强老干部管理部门的自身建设(一九九八年)      |       |
| .....                      | (278) |
| 迎接知识经济时代挑战 建设 21 世纪兰州大都市   |       |
| (一九九八年四月) .....            | (284) |
| 加强研究所精神文明建设刻不容缓——从一次       |       |
| 调查问卷分析所引起的思考(一九九七年八月)      |       |
| .....                      | (292) |

|                                                           |       |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| 从兰州分院看基础和社会公益性科研机构的<br>生存与发展(一九九八年一月) .....               | (301) |
| 西藏治沙队艰苦奋斗很值得我们学习<br>(一九九八年十一月) .....                      | (316) |
| 认真开展“三讲”教育(一九九九年一月十九日)<br>.....                           | (320) |
| 在兰州分院党组“三讲”教育第一阶段小结和第二阶段<br>动员大会上的讲话(一九九九年<br>八月四日).....  | (328) |
| 用“三讲”要求看自己(一九九九年八月五日) .....                               | (343) |
| 围绕国家战略目标,突出西北区域特色,组建寒区<br>旱区环境与工程研究所(一九九九年<br>十二月十日)..... | (350) |
| 科学技术与先进文化有关问题的思考<br>(二〇〇〇年九月十日) .....                     | (359) |
| 在兰州分院 2001 年第一次所长、书记联席会议<br>上的总结讲话(二〇〇一年二月二十三日)<br>.....  | (366) |
| 在兰州分院第六届优秀青年科技工作者<br>表彰会上的讲话(二〇〇一年四月二十七日)<br>.....        | (373) |
| 抓好领导班子建设是分院党组的重要任务<br>(二〇〇一年五月) .....                     | (381) |
| 学习“三个代表”重要思想,加强党的建设                                       |       |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| (二〇〇一年九月六日) .....          | (389) |
| 用高科技发展中药材产业(二〇〇一年十月八日)     |       |
| .....                      | (400) |
| 院地合作共建的新形式(二〇〇一年           |       |
| 十一月二十三日).....              | (404) |
| 尽职尽责做工作(二〇〇一年十二月十三日) ..... | (407) |
| 作者的话 .....                 | (411) |

## 谈谈用人之道

(一九九〇年十二月)

领导是科学,也是一门艺术。邓小平同志曾经指出:“善于发现人才,使用人才,是领导者成熟的主要标志之一。”对人才进行有效管理,是各级领导的一项重要任务,同时也是考核领导者的一项重要指标。近年来,在实际工作中接触到,分院机关在用人问题上存在着某些不尽如人意的地方。有些部门人浮于事,有些部门有事缺人干。但是,在人员调配工作中,闲人没人要,有些人无所事事,造成人员极大浪费。去年接触后勤工作以来,在调整科级班子,理顺工作中,同样发现类似问题。而且有的处、科级干部在用人上总存在这样或那样的偏见,强调人员素质,工作不好干,致使落实人员工作方面同样困难重重。为了充分调动各类人员的积极性,使他们各得其所,也使各级领导能够正确掌握政策,尊重人才,改进工作方法,本人抽时间翻阅有关人才管理的文献,偶有启发,结合实际简要总结在用人问题上的几个“原则”问题,共同探讨。

领导者的主要职责有两条：一是决策，二是用人。决策固然重要，但用人也绝非无关紧要。道理很简单：任何好的决策，都需要人去组织实施；没有合适的组织者，实施者，决策只是一纸空文。我国自古以来就强调“为政之要，唯在得人”，“得才者昌，失才者亡”。这是古今中外历史证实了的宝贵经验。用人要有辩证法，用人者更要学些辩证法。领导者用人的原则和标准，在不同历史时期和不同的任务下，不可能千篇一律，永远不变。现代领导者的用人之道，除了在政治上必须以坚持四项基本原则，坚持干部“四化”标准为前提外，还应当是：

1. 用人惟能。也就是大胆起用“能人”，起用大胆改革，大胆创新，勇于开拓新局面的人。实行“唯能”原则可以有力地抵制“用人唯亲”、“用人唯派”等不正之风，使真才实学者占据重要岗位，开创各项工作的新局面。当然，“能人”也是相对而言的。世界上没有完人，也没有全才。但我不同意前一个时期盛行的要用“有缺点的能人”这种观点。乍看起来，这种说法似乎也有些道理。但是不能盲目地认为，只要是“能人”，不管他是什么“缺点”都可以用。这里，起码缺少一点辩证法，一点辩证的分析。我认为，遇到这种“能人”就得格外地谨慎，就要有一点辩证的分析，看看他是什么样的“缺点”。这方面的教训，不能不引起我们的深思。

2. 量才适用。要充分调动各方面的积极因素，就要把人用在适当的职位和岗位上。国外有句名言：“只有无

能的管理,没有无用的人才。”我国清代有位诗人(顾协)曾经写到:“骏马能历险,力田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟,舍长以求短,智者难为谋,生才贵适用,慎勿多苛求。”诗人用马和牛,车与船的不同功能作了生动的比喻,说明了用得其所,“生才贵适用”的道理。要做到量才适用,就是要大才大用,小才小用,高才高用,低才低用。根据每个人的才能、志向与条件,各遂其志,各得其所,各尽其才,各献其功。但是,实行这个原则,必须是“因事用人”,而不是“因人设事”,更不是“随我意者干,不随我意者靠边站”。因为只有这样,才能选定合适的人才担任最适合的工作,才能有效地完成任务。唐太宗李世民曾深有体会地说过:“为官择人者治,为人择官者乱。”这确有见地。

3. 扬长避短。“金无足赤,人无完人。”用人者的任务,在于充分发挥每个人的长处,而不是寻求十全十美的“完人”。如果不能见人之长,用人之长,而只是念念不忘其短,或者用人之短,必然会导致歧视人、压制人、排挤人。反之,人能用其长,人人是人才。能治病者是好药,能办事者是良才。我以为,用人要有辩证法,人的优缺点是相对而言的,况且优缺点也在变化之中,不可能一成不变。用形而上学的观点看人,用片面的静止的观点看人,本身就是与辩证法格格不入的。

4. 智能互补。许多任务、工作需要多种知识和技能的人去完成,不是一个人或一种人就能胜任的,需要智能

的互相补充。一个单位、部门、人员搭配的好,就会产生最佳效能;搭配不好,就会产生不停的“内耗”。当然,这里所说的“互效补”,决不是人员的随便杂凑,而是要根据具体任务和工作的性质、要求慎重选择,合理搭配。

5. 以信待人。“民无信不立”。以信待人,是领导者用人的一项基本原则。充分相信别人,别人才会信任自己,正所谓“投之于桃,报之以李”。作为一个领导者,既然用人,就应放手让他们去工作,充分发挥他们的积极性、主动性与创造性。“用人不疑,疑人不用”。这是我们必须牢牢记住的原则。古今中外的历史证明,用人而不相信人,其危害是严重的。如若用人半信半疑,搞得别人无法放手工作,自然难以创造良好的工作实绩。许多有才能的人,在这个部门得不到信任,到其他部门就以良好的工作得到重用,不能不引起我们的深思。

6. 尊重人格。人们虽然分工不同,职位有别,但在人格上是完全平等的,绝无高低之分。人都有自尊心。当自尊心受到别人的尊重时,会产生合作感,愿意同尊重自己的人采取一致的行动;当自尊心受到伤害时,就会产生抵触情绪,产生消极的甚至是对抗的行动,领导者只有尊重别人的人格和劳动成果、合理意见,才能得到别人的支持与合作,才能为了共同的目标求大同,存小异,团结协作,去完成共同的任务。

7. 相互影响。领导者与被领导者是相对而存在的。二者相互依赖而不是截然对立的。领导不是单方面的命