

实验室建设

物资供应链管理

研究与探索



第 4 辑

上海交通大学



研究 与 探 索

第 4 辑

1984年11月1日出版

编 辑 者：《研究与探索》编辑部

印 刷 者：武进县村前印刷厂

发 行 处：内 部 发 行

出 版 者：上 海 交 通 大 学

订 购 处：上海交大技术交流室

收成本费 1.00 元

研

究

与

探

索

第

四

辑

目 录

坚持改革 锐意进取.....朱雅轩(1)

改革评比制度 提高管理水平.....袁明圣(9)

试用借物证,探索改革我院物资供应管理体制.....陈伟康(16)

走科研与生产相结合的道路 迅速将科研成果转变为生产力

.....黄锐明 陈文斌(20)

建设一支结构合理的实验技术队伍.....宋魁元(25)

交大附属工厂管理改革效果显著.....黄德山(31)

实验装备的发展与管理.....王治国(34)

提高实验室设备投资效益的探索.....陆如麟(50)

系统工程在仪器设备管理中的应用.....徐伟雄(63)

取人之长补己之短、搞好实验室建设.....杨于兴(67)

管理人才的培训和作为模型.....于骏民(71)

关于国际指标签订合同工作的初步体会.....丁寿元(75)

微型电子计算机对固定设备管理的研究

.....华东化工学院设备科(80)

加强仪器和设备的验收工作.....徐万令(92)

漆膜镀铝标牌在仪器设备管理上的应用.....刘振和(94)

从事科研工作的教师考核办法.....交大科研科(96)

上海交通大学技术物资服务公司服务公约

.....交大技术物资服务公司(98)

英汉价格用语名词对照.....丁寿元(99)

我校物资管理流程图一、二、三、.....上海 交通大学
技术物资服务公司(103)

管理科学名词解释.....《研究与探索》编辑部(106)

广告 S-1 数字式测磁仪(封三)

坚持改革 锐意进取

朱 雅 轩

上 海 交 大

上海交通大学在党的十一届三中全会路线、方针的指引下，在新时期、新任务面前，大胆地、坚决地进行了一系列管理改革的探索。

改革从那里入手，力求达到什么目标？小平同志曾经有过明确的指示。他说：衡量改革对与不对的标准，要看是否有利于建设有中国特色的社会主义，是否有利于国家兴旺发达，是否有利于人民的富裕幸福。改革的实践使我们对这个问题的认识更加深刻了，也更有紧迫感了。没有改革，我们的事业就难于搞上去，改革是中兴之路，立国之本，只有改革才能民富国强。

开创新局面需要改革

我们的人民共和国诞生三十五年后的今天，与建国初期相比，无疑各方面都有了长足的进步：经济发展了，科学技术水平提高了，人民生活得到了改善，但是这样的成就与优越的社会主义制度相比还是不够的；这样的发展速度是高的，但劳动生产率是低的，经济效益是差的，不改变这个局面，是无法最终赶上和超过发达的资本主义国家的经济发展。没有党的十一届三中全会路线的指引，没有农村生产力的大解放，农业经济振兴作佐证，也许还有更多的人在旧框框里踌躇、徘徊、止步不前。

三中全会前的三十年，以高教战线而论，我们还不能够说，对社会主义的大学有了完整、准确、全面的认识。就是今天，也还是在探索。

首先是对知识，知识分子的重要作用认识不足。不重视知识，不尊重人才被视为理所当然，技术成果无偿转让也习以为常。聘请一位教授讲课费一小时报酬仅为2元。更为可悲的把这些视为金钱挂帅，一切向钱看。说这些要为知识分子争钱吗？不是。三十年都过来了，知识分子的政治觉悟起了重要的作用。那么为什么还要举这样的例子，那是因为再这样下去，知识要蜕化的。就像一个单位领导干部面对着知识更新，在职教育，回归教育时说的一句话：“什么知识更新，难道说，你认识的汉字还能够忘记吗？”他也许是一位兢兢业业的不错的干部，但是“左”的影响是很深的，又不善于学习。新技术革命带来的主要信息之一：知识就是力量，知识就是资源，还不理解。

我们的党中央反复强调，三令五申，要认真落实知识分子政策。但是执行如何呢？解放

前，资产阶级虽然没有也不可能提出要给知识分子落实政策的口号，但对知识和知识分子如何为资产阶级效劳，他们是有一套策略的，把知识和知识分子当作摇钱树，因为他们从切身利益中了解到，没有知识和知识分子为他们的企业奔波，他们就被那无情的竞争挤垮了。今天，我们各行各业在坚持改革锐意进取的形势面前，如果不对知识、知识分子地位、作用的认识，来个大大彻大悟，那样，新局面将难于开创，现代化也是没有希望的。

其次，高等学校三十年来，走过的道路，正反两方面的经验教训，都应当引起我们的回顾和深思。高等学校的科研力量是很强的，除了我们常说的理工结合，学科齐全，专业配套，人才济济之外，从宏观上看，现在高校共有师资25万人，正副教授就有3万人；全国博士研究生培养点在高校有609个，占全国的75%；硕士研究生培养点在高校有2682个，占全国的84.2%，这在我国科研力量薄弱，知识分子不多的情况下，这支力量显得多么宝贵啊！如何把这股巨大潜在的能量释放出来，值得我们高校内外的同志，开动机器，勇于探索，闯出一条新路来，办法就是，坚持改革，锐意进取，重视知识，尊重人才。

第三，管理是我们实现社会主义现代化的首要因素，也是我们办好学校的首要因素。管理的实质，就是有效地发挥人力、财力、物力、信息、时间等要素的效能。而管理工作是要人去做的，所以对人的管理是各项管理的核心。只有通过改革、克服各种弊端。把人的社会主义积极性充分调动起来，才能最有效地推动我们事业发展。直至今日，对“管理”这门科学领域中，从理论到实践都有大量问题，等待我们去研究、探索，找出具有中国特色的社会主义规律。

从我们交大来看，改革前，在管理上的弊端表现在以下方面：领导体制上，由于受高度集中统一的影响，管得过死，基层缺乏自主权，难以从实际出发创造性地进行工作，新局面无法开创；人事制度上，由于单位、部门所有制的桎梏，人才积压、几代同堂，工作量不足，学术思想僵化；干部制度上，能官不能民、能上不能下，队伍老化、新生力量受压抑；劳动制度上，工作无规范、无章法、无考核，职责不清、赏罚不明、效率低下；分配制度上，手拿“铁饭碗”、口吃“大锅饭”、干与不干、干多干少、干好干坏一个样，鼓励懒汉、压抑勤劳者的积极性，按劳分配存在不少问题，以致中年骨干教师待遇偏低，健康状况下降。所以，我们下决心从管理改革入手，进行了一些探索。

改革才能前进

马克思主义的基本原理告诉我们：最强大的一种生产力是劳动阶级本身。办学的主体力量是广大教师。教学和科研是要靠积极性发挥出来后的教师去完成的。教师的潜力不挖掘，教学改革和科研改革便是一句空话；反之，教师潜力挖掘出来后，其结果必然导致教学、科研的大发展，水平的大提高。

挖掘潜力的根本办法是端走大锅饭，把劳动制度、人事制度和分配制度联系起来，综合治理。我们认为劳动、人事、分配三项制度是互为因果不可分割的有机整体。过去，由于每个人的劳动好坏、贡献大小、水平高低不仅与工资的确定不挂钩，而且与职称、职务的升降也无联系。因而导致了吃大锅饭的状况。为了改变这种状况，必须把三者绑在一起。在实践中我们体会到，劳动、人事制度的改革，是学校管理改革的基础，它为正确地实施分配（按劳分配）提供依据。如果没有完成劳动、人事制度的改革，在职责不清，贡献不明，良莠含

混的情况下直接进入分配制度的改革，将会出现个人收入更高的“大锅饭”。分配制度的改革则是劳动人事制度改革完成后的必然结果。否则改革的巩固和持久，就失去了一条主要的保证杠杆。

为了使劳动、人事、分配制度联系起来，我校在实践中先后制定了一条标准，即劳动标准：《教师工作规范》和《机关干部岗位责任制》；掌握了两条杠杆：《教师升职标准》和各级干部定职晋职标准》、《职务工资制方案》。在此基础上经劳动人事部和教育部批准，于八二年十月实行自费工资改革试点。这样就把劳动制度与工资制度、人事制度（升职）与工资制度联系起来，起到了按劳分配、干多干少、干好干坏不一样的作用。

在把这三项制度结合在一起的改革过程中，我们特别注意要抓好一系列的基础工作。这些工作包括：实行人员流动；严格实行定编；认真制定劳动标准，即《教师工作规范》和《机关干部岗位责任制》；扩大基层自主权，实行系（所）主任（所长）负责制；学校面向社会，面向经济，大力开展学校为社会的教育、科技服务工作。高校，尤其是理工科大学除了承担纵向下达的教学、科研任务以外，学校还可以通过各种方式加强同社会的横向联系，使学校的科技工作面向经济的任务才能够落到实处。

这一系列的改革工作，大大地解放了学校的生产力，使得学校的面貌发生了明显的变化。初步克服了人浮于事和吃“大锅饭”的现象，出现了唯恐落后，争作贡献，你追我赶的生动活泼的新局面。工作效率提高了，人们说：交通大学的人走路的步子也快了。教学方面开始突破了传统的教学模式，代之以启发学生智力和能力的教学方法，实行学分制，选修制，导师制，班主任制，教师聘任制，教学质量稳步提高。科研任务从1981年到1983年的三年中翻了两番，1983年教师在国内外公开发表的学术论文就有1021篇；出版专著66本。学科建设得到进一步加强，全校八十五个学科在310个研究方向上进行了科研工作，并在127个研究方向上取得了国内较好水平或领先地位。这一年的科学研究经费（纵向加横向）达到1122万元，科技服务收入为438万元。学校同几十个省市地区和县建立20余个科研生产联合体或联合开发企业。学校的教学、科研工作兴旺发达，教师任务饱满，干劲充沛，出现了解放三十多年来从未有过的好形势。实践证明：通过改革，端走大“大锅饭”，人们的积极性、创造性得到了发挥。在人员不增加的情况下（1979年在校教职员工4660人，现为4690人），任务增多，效率提高，教学科研大发展，学校的各项工作有了更大的进步，我们的事业前进了。

变革现实利益关系和思想观念的斗争

上海交通大学的管理改革，已经进行五年多了。关心的同志们谈起来就想问：这条改革的道路是怎么走过来的？遇到过一些什么样的思想阻力和斗争？这里进行一些回顾，一方面是小结过去，另一方面也是改革深入进行的思想基础。

首先，从改革是一场深刻的革命说起。建国三十年来的社会主义实践，给人以必须进行改革的大彻大悟。这表现为党的十一届三中全会的公报。这是我们各行各业改革的原动力。小平同志也曾多次指出“不打破思想僵化，不大大解放干部和群众的思想，四个现代化就没有希望”。又说：“没有改革，就不可能实现四个现代化。”因此，我们认识到：今天与党中央保持一致，其一致的最主要内容乃是改革、探索，开创社会主义建设的新局面。

历史上任何一次具有深刻革命意义的改革，都不是一蹴而就。而今天，我们所进行的社

会主义条件下的各项改革工作，其意义、内容、范围均远非昔比，比过去要深刻得多，复杂得多，而且有本质的不同。毛泽东同志说过：“现状和习惯往往容易把人们的头脑束缚得紧紧的，即使是革命者有时也不能免。”更何况我们今天的现状和习惯，除了历史的原因以外，是我们自己的革命和建设的实践所形成的。但是，无论成功与失败，经验和挫折，都必须接受实践的检验。在新时期、新形势、新任务面前，我们应该对于长期来的传统习惯，思维方法、观念作风、工作方式等等都应认真地核查一下：哪些是属于真正的社会主义范畴，应当发扬；哪些是假社会主义，应当摒弃。

改革开始，人们自然地会想到，我国各条战线形势一派大好，“社会主义好”的歌子人人会唱，还改革什么呢？长期来，我们又习惯地把我国现行的具体管理体制、规章制度与社会主义根本制度相等同，一提改革就会谈虎色变，过去那种“对党不满”、“对社会主义制度不满”的帽子，以及接踵而来的棍子、鞭子，不少是这样炮制成的，旧痕未消，记忆犹新，怎么好轻举妄动呢？这种“知足常乐”安于现状的思想境界是十分有害的。须知“不满”才会变革，“得陇进而望蜀”才能不断追求。在已有的成绩中自我陶醉不能够前进！三十年的里程是伟大的成绩伴随着严重的失误一起走过的。高等教育战线为什么没有蜚声国内外的学派和名家，为什么不能有问鼎于世的科学研究成果，几十年来我们各条战线的大多数同志都是苦干实干的，但是为什么事倍功半，效益不高？我们要真正的懂得建设社会主义的理论，最好的道路就是从本身的错误中，从痛苦的经验中学习。恩格斯说过：“伟大的阶级，正如伟大的民族一样，无论从哪方面学习都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。”我们今天的改革，就要敢于以社会主义的实践来检验以往的理论，挣脱条条、框框的束缚，从中国的实践出发，在解放了的社会主义这块土地上敢想、敢说、敢于播种和耕耘。列宁在俄国十月革命胜利后不久就提出：“对俄国来说，根据书本争论社会主义纲领的时代已经过去了，我深信已经一去不复返了，今天只能根据经验来谈论社会主义。”这里的“经验”，就是我们的社会主义实践，决不能拘泥于条条、框框、本本，而应敢于探索。社会主义社会不是一成不变的，而是和其他任何社会制度一样，应当把它看成是经常变化和改革的社会。因此，建设社会主义，要改革，不能墨守成规，墨守成规是形而上学的世界观，改革才是按辩证法办事。

其次，“合理”与“合法”、“大”与“小”的争论，是改革与守旧的斗争。我们在基层工作的同志，都会经常碰到“合理”与“合法”的矛盾。一件事情的处理，一个人事的安排，甚至于校园里一棵树的搬动，都要报批，在你认为是合理的事情，却不合法，一是不能办，二是谁办了，免不了触犯上级有关部门，总给惯于集中的某些领导一种犯上的感觉。中国的封建社会二千多年，封建制度及其经济基础虽被彻底铲除，但是对那些与小农经济的传统习惯、思维方式的改革却不是轻而易举的，非一朝一夕之功。解放以后，我们在新的经济基础上制订了一系列的新规章制度，但有不少已是十几年或二十几年前的产物了。应当看到，现实生活中的“理”与“法”的矛盾，是新的生产力同旧有的规章制度的冲突，是新时期、新任务、新情况同过了时的旧观念、旧办法、旧框框的斗争。浩劫的十年不去说它，就是被认为是高等学校“黄金时代”的十七年，也是今非昔比了，那时高校科研任务很少，上海交通大学这样古老的名牌大学，十七年总共才培养了500名研究生；今天呢，上海交大1984年在校的研究生就近1000人；全国高校有博士生培养点609个，硕士生培养点有2682个，它们分别占全国博士生、硕士生培养点的75%和84.2%。这种新形势、新任务、新力量的出现和崛起，是我们的事业兴旺发达的体现，如果外界对高校，高校战线本身还按着老套套办事，

那不只能是“削足适履”恢复到过去的水平吗？！过了时的不合理的规章制度应尽在清除之列，只有主动地修改和废除那些已变成束缚群众积极性和生产力的陈规旧制，才能够为改革者、改革的单位免除违法之“嫌”。类似的事情仅此一桩吗？不是。高等学校的优势就是知识和人才，正是在这个优势里也蕴藏着巨大的潜力。如果是安之若素，也许不以为非，但是假如把潜力挖掘出来，用以提高和扩大社会生产力，为国家积累更多的财富，同时，也拿出极小部份用作奖金发给教师，却为之哗然。当初华东师范大学和上海交通大学两家带头发给教师六元钱奖金时，就是如此，谁曾见过社会主义大学发奖金！奖金者，钱也，钱又可与资本主义联系在一起。于是人们发出指责了：“到底改革是为了办好社会主义大学，还是办成资本主义学店？”议论、指责不可怕，值得深思的是：为什么视工厂、企业发奖金为天经地义，而机关、事业单位的脑力劳动发奖金就离经叛道得以产生的“机理”。正因为如此，才会对体力劳动、脑力劳动者工资收入倒挂的现象习以为常，多年来知识不值钱的现象已经司空见惯了。科研成果转让现在是有偿了，但仍然是一种不等价交换，即便如此，还说你“向钱看”。向什么钱看？基辛格在午餐会上的一次演说，要2万美金。到那个程度戴顶“向钱看”的帽子还比较妥贴。

上海交大的教师为了满足社会上办学的需要曾外出兼课，从七九年至八一年三年中，经财务科转账的兼课费有五万三千元（至于个人直接取酬的现金交易无法统计），折合约三万五千学时，相当于2000个大学生一年的教学时数。这件事说明一是教师有潜力，二是社会有需要。你是放任自流，民不举官不究呢，还是把它组织起来，纳入正轨渠道，引导到有利于教师成长、有利于学校建设的轨道上来？后者当然是对的，但是，在当时却被视作异端。老路走惯了，有驾轻就熟的经验、摔交的痛苦、爬起后的余悸，不但不易探索和开创，反而一旦通过改革，当事物挣脱其人为的束缚，显现其本来的面目，按照其应有的发展规律运动时，反倒被他们视为反常了。也许这是可笑的，但毕竟是事实。

第三，社会主义条件下的改革，是社会主义制度的自我完善。这样的改革，是社会主义制度本身的需要，不是外力强加的。改革是在马列主义、毛泽东思想指导下的立国之本。它应该是由上而下、由下而上，有组织、有步骤、有领导地进行的。它与过去革命战争年代一个阶级推翻一个阶级的革命不同，更与十年动乱的浩劫的“打倒一切、怀疑一切”有根本的区别。正因为社会主义条件下的改革是一种自我完善，它改革的对象不是别的，而是自己。我校进行的管理改革，是改革现行的管理体制和一系列不切实际的规章制度，但同时，改革又在现行的管理体制领导下，现行的一系列规章制度束缚下进行。这就出现了麻烦，改来革去都处于两者之间。对此，我校党委书记邓旭初同志有过一个形象地比喻，叫做在夹缝中求发展。

现行的领导体制要行使管理职能，其依据即规章制度。改革者要突破一些条条框框的束缚，动辄给人一种错觉，就是“毁废成法”、“逸马脱缰”。由于我国管理体制上的权力高度集中，因此有权的人，只能在他权力所及的范围内进行改革，改革者的回旋余地及在会议桌前的高谈阔论的舞台要小得多，加之各部门的改革不是同步进行，这就给改革者和立志于改革的同志们增加了更多的烦恼，一条陈规的破除，一项新章的建立，往往在改革单位看来步子很小，而在另外的部门看来，却认为步子太大了。这“大”与“小”争论的产生，有思想原因，有改革不能同步进行的原因，更多地则是过了时的，甚至在当时就是不正确的规章制度在那里作梗。

有人说，中国改革，两头着急，中间不动或难动，“下面改，上面让，中间有个顶门杠”。这“中间”被认为是中层干部。这实在是冤枉。“中间”不是别的，正是这个又僵又硬的

具体管理体制与规章制度。我校开始挖潜创收，创收的极小部份用于发综合奖（每人每月六元），有的同志就惊惶失措，大叫危险：“交大这样干，不是把全民所有制，蜕变为个体所有制了吗？”当然这还不是长久之计，将来会有更好地分配形式取代它，现在我校已经结合自费工资改革开始取消综合奖了。然而即使这样，综合奖制度不胫而走，差不多所有机关和事业单位后来都实行了。上海地区一个基建项目获准要盖三十九个图章，据报载，有的地区要盖五十个图章，这样的层次，这样的效率，能够简单地归结为有图章的单位和管图章的个人的官僚主义吗？是不是可以让他们也“关停并转”呢？这就属于更高一个层次改革的内容。

第四，改革变革了现实的利益关系和思想观念。改革必不可免地破坏现行秩序，侵犯在现行秩序下那些既得利益者的利益。这种利益，既表现为物质的，也表现为精神的；既表现为合法的，也表现为传统习惯的——其中有一些属于封建残余的性质；还有的，则无论前者还是后者，两者紧密联系，兼而有之。

不要以为既得利益者必定是“在朝者”。在普通人中，同样存在着这一问题。比如“大锅饭”、“铁饭碗”。对于先进的人们来说，“大锅饭”、“铁饭碗”只是一种最低需要的满足。他们从来不计报酬，不计名利，无论条件如何艰苦，仍然才智横溢，干劲倍增。但对一部份胸无大志，既少出工又少出力者，“大锅饭”、“铁饭碗”却不失为一种既得利益，他们是少劳而获，却又能利益均沾。一旦改革，端走了“大锅饭”，打破了“铁饭碗”，真的照社会主义分配原则办事，多劳多得，少劳少得，人比人，气死人。相比之下，岂不侵犯了他们既得利益？随着改革的深入，评职加薪，拉开距离，你高了，我就显得更低；你多了，我就显得更少；加之以论功行赏，奖勤罚懒，一个捧上去，一个在原地，照说他并不因此而失去什么，但在他的精神上却产生了巨大压力，由此而怨天尤人。长期以来人们头脑中所形成的精神寄托、思想观点，要改变不是容易的，它不像磁带上的信息，不适用了，抹去重录那样简单，而是很艰难很痛苦的。这种艰难与痛苦，有时是直接的，有时是间接的，有时如同光线折射那样曲折地表现出来。日常生活中，人们往往会把知识分子看作“骄傲自满”、“孤芳自赏”、“好高骛远”、“标新立异”、“难于领导”，然而这样一些人，在改革中却崭露头角，大显身手，发挥作用，对于这种现象，应该如何看待？类似的现象，在农村更加显得突出，那里的万元户都是些什么样的人物呢？好象不少不是“老实巴交”的庄稼人，而是些有一技之长的专业户，五匠、有文化、会经营的新农民。要知道这些人正是发展农村商品经济新生产力的代表。正是由于改革，出现了与过去不尽相同的对人的评价标准。过去认为天经地义、至理名言、神圣不可侵犯的“定律”，甚至是人们一向熟悉运用的名词，在继承的基础上又增添了新的内容（哲学上这就叫扬弃吧）。

所有这些变化，都不能不引起种种非议，以及由此而引发出种种相应的行为，但是，这种现象更多地并非个人的过错。任何一种体制、规章，实质是这一社会的行为准则，人们创造了这种准则，反过来又以这种准则来塑造自己。在高度集中的管理体制下，只能培养出大批执行者，难于造就出大批开创者。“大锅饭”、“终身制”势必养育了一批碌碌无为的昏庸官、推诿官、等因奉此官。干不干一样，干好干坏一样又会培养出一批出工不出力，糊涂度日，无所事事的懒人。这是不合理的体制、规章制度的产物，长期使然。要改变，必须从变革不合理的规章制度入手。

第五，改革是积小胜为大胜不断完善的过程。社会主义本身就是一个翻天覆地的变革的产物，三十多年过去了，社会主义还是不够完善，大的改革是这样，小的、局部的改革也是这样。事物的变化总是如此，旧的矛盾解决了，新的矛盾这才暴露。不是可以做科学的预

测吗？是的，凡事预则立。但预测又毕竟是有限度的。预测学毕竟是一种概率分析。

整个社会是一个千变万化的巨大系统，一个大学也是一个系统。打进攻仗要选择突破口，突破口打开了才有可能向纵深、全面展开。因此，改革在突破时，得益处暂时很可能是个别的、局部的，旧的平衡已被破坏，新的平衡尚未建立，这段时间内会出现暂时的不平衡。

我校挖潜是从开展向社会进行科技服务开始的，由此而突破。学校为鼓励对社会做贡献，规定创收单位可以有一定的提成。这一来，试点的单位提高了收入，非试点单位依然故我，相比之下，有得益的，有未得益的。科技服务对学校来说自然只是“副业”、教学、科研才是正业，现在搞副业者收入增加，务正业者反而吃亏了。非国家下达的横向科研课题，可以提成，反过来事关国计民生，国家下达的重大项目却不能提成；科研能提成，国家下拨的教育经费自然不能提成。基本上属于教书匠的教研室吃亏了，而提高教学质量，培养合格人才是大学的正业。这样大家不是处于同一起跑线上、致“富”机会不是均等的条件，是会引起广大群众的不满的。因此，在突破之后，要迅速向纵深、全面展开，要拿出解决这一新矛盾的方针、政策和办法，以便统筹兼顾，建立起新的更高水平的平衡。但是，这需要时间和过程。正是在这一段时间内和过程中，你可以听到各种各样的非议，并有可能造成若干实际损失，反过来加剧了非议与矛盾。

人才交流是打破“人才部门所有”，促进人尽其才、才尽其用的好办法。没有人才流动这一条，始终难以保证人才的合理分配、合理使用、各展其长的。但是，由于过去历次政治运动，败坏了正常调动的名声，又有长期来“铁饭碗”“大锅饭”形成的惯性，加之专业是否对口，后顾之忧的解除，实际收入的升降趋势等一系列具体问题，都增加了人才流动的难度。无论如何，我们都坚信，人才流动对国家对社会对个人都是有利的。人才实际上都是各具优势的，可有谁能保证你的优势的发挥呢？人才流动制度就弥补了指令性计划分配中的不足。人才流动真正的实施，重要之点不在于命令，而在于创造一种招聘、解聘、你追我赶，人才竞争的气氛，大家都站在同一个起跑线上以后，每个人能够跑多远，自己是会做出抉择的。这比裁判长强迫命令好的多。

第六，改革要敢于探索，善于探索。改革在很多情况下是无章可循的，甚至反其“道”而行之。因此，改革者要不怕犯错误。长期来，在高度集中的管理体制下，人们听话听惯了（听话，这在某种条件下是绝对需要的，但又不能陷于盲目性），“等因奉此”，不敢越雷池一步。你要跨一步，他说未经上级批准；你说领导上点过头，他说未下达正式文件；你说已有文件，他说有的领导还有不同看法。因此，作为改革者，就得有那么一股不怕犯错误的劲头。敢于探索，有时，遇到某些人的反对，这可使改革的同志们态度冷静慎重，它可以使你不断摄取营养，经常保持清醒。其实，错了又有什么要紧，小平同志说过：“独立思考，敢想、敢说、敢做，固然也难免犯错误，但那是错在明处，容易纠正”。有犯错误的思想准备，就有可能随时修正错误。我们的改革，开始想的，中间干的，最后形成的，常常会有一些出入，这就是不断修正和纠正的过程。

改革的目的是明确的，主要是有利于提高效率，有利于提高教学，科研水平，有利于推动我们按教育的内在规律办事。但是改革的途径、具体目标具有不确定性，它不像一道数学题，能够求出一个唯一解。改革是推动历史前进的时代潮流，尽管它的方向明确无误，但其具体的目标、步骤、方法，却并无一定之规。尤其在改革伊始，只能做概略的描述，不能保证百分之百的成功，这就要求从事改革的同志不仅敢于探索，而且要善于探索，善于选择达

到改革目标而所走的道路。

改革者不是横冲直撞的莽汉，而应是头脑清醒的实干家。改革不成功有时是阻力强大所致，但也有是因改革者不明智造成的，改革是一种攀登，是需要勇气和毅力的，然而更大的勇气和毅力是会在攀登中培养出来的。攀登者免不了在歧路上踌躇，密林中徘徊，然而关键是认准方向。

改革评比制度 提高管理水平

袁明圣

上海交大

为了确保教学科研工作的正常进行,不断提高实验室的科学管理水平,1979年以来,我校开展了六次实验室检查评比工作。先后被评为先进实验室的有36个,同时还表彰了一批实验室先进工作者。通过评比,调动了实验室工作人员的积极性,促进了科学管理,提高了实验室的水平。实践证明:开展评比是发扬先进、鞭策后进、相互学习、共同提高的有力措施。

一、从实际出发制订评比条件

开展实验室检查评比,是为了提高实验室的教学实验水平、学术水平和科学管理水平,充分发挥实验室在教学科研中的基地作用。每次评比,我们都结合实际情况抓住几个主要环节,有针对性地制订评比条件。如1979年第一次评比是以建章建制、设备完好为中心开展实验室检查评比,通过检查评比,使各实验室恢复正常秩序,建立各种规章制度,保证了校庆开放实验室的任务;第二次评比时,提出了五个方面的要求,即完成任务、科学管理、增收节支、校内外协作服务及实验室队伍的培训提高等,促进了实验室的全面整顿与提高;第三次就依据工作中的情况狠抓薄弱环节,提出了实验室先进个人和技术管理指标的考核,即对帐物相符率、设备完好率、设备使用率和校管设备的利用率等五项指标进行考核;第四次又提出了完成任务、科学管理和投资效果等三个方面十七项指标的考核。1983年的评比又作了较大的改革,是在前几次评比的基础上制订一、二、三类实验室评定标准,从列为一类的实验室中,按十四条考核指标再评定五好实验室,这五好是:政治思想好、完成任务好、科学管理好、互相协作好和文明整洁好。同时,还制订了实验室先进工作者评比条件。

从几年的检查评比来看,标准一次比一次高,实验室的管理一年比一年好。从评比验收的情况来看,我校实验室已经做到工作有职责,管理有制度,操作有规程,初步形成一套实验室评比工作规范,有效地促进了教学科研的深入开展。

二、评比过程是一个全面整改的过程

评比工作,从开始每年二次改为每年一次。每年年初提出全年工作要求和重点工作,半年做一次工作小结,作为年终总评的基础,并组织几次经验交流。下半年结合工作重点修订评比办法,召开各系主管实验室负责人和实验室主任会议,具体布置年终评比有关问题,并发简报,要求各实验室按照评比指标进行对照自查,在自查的基础上回顾总结全年工作,然后以系为单位组成评比小组,进行逐个检查,评出一、二、三类实验室,然后从一类实验室中推选五好

实验室候选单位,再由学校组织系级对口验收,凡不符合一类要求的实验室均要降为二类。在互查的基础上,校评比领导小组评出五好实验室。在整个检查评比的过程中,绝大多数系、实验室都能严肃认真地对待该项工作。如1984年参加评比的66个实验室中经反复对照五好标准,最后评出船模试验池、动态模拟等7个五好实验室。很多实验室同志反映,这样的评比体现了高标准、严要求,真正做到了学有榜样、赶有方向、超有指标、做有奔头。最近一次评比中,一些老先进由于某项指标达不到,被拉了下来,而几个不出名的“小字辈”实验室一跃成为五好实验室,如八系建立不久的电子技术基础实验室,固定资产只有7.4万,由于实验室主任以身作则,带领全室同志坚持艰苦奋斗、勤俭办室的原则,一年来自己动手自制、改造试验装置38台,开出了27个教学实验,其中新开的有22个,全部达到一类实验室标准。

同时,按照学校关于评比实验室先进工作者的指示,经各系认真酝酿,根据政治思想、完成任务、科学管理、互相协作、文明整洁五条标准,结合“实验室先进工作者评比条件”,评出了34名校实验室先进工作者。

从1983年开始,我校的实验室评比检查工作在总结前几年的基础上作了改革,制订了一系列规章制度和评比条件,使实验室的检查评比做到制度化、规格化、规范化,以促进科学管理水平的全面提高。

三、主要收获

通过评比,这几年我校实验室工作发生了显著的变化,主要表现在:

1. 推动了实验室的建设。教学实验从1979年的456个增加到目前的1002个,1984~1985学年计划开出1097个,其中基础课、基础技术课基本做到按大纲开出全部教学实验,实验指导文件齐全。物理、无线电等实验室有十三门实验课做到单独设课;金相、无线电基础等实验室试行对学生开放,电子学实验室将实验课单独列入考查成绩,以提高学生动手能力。1983年由各实验室承担科学试验483项,比1982年增长三分之一,同时改造试验设备337台。

2. 促进了科学管理水平的明显提高。几年来,我们实行管理改革,试行任务、经费合同责任制,在加强行政管理的同时,重视了经济管理和技术管理,万元以上设备的使用率从1980年的30.8%提高到目前的40.06%;千元以上设备完好率从1978年的50%左右提高到95.43%;帐帐、帐物相符率接近100%,低值易耗品管理井井有条,经济效益显著。

3. 几年来实验室在完成教学科研任务的前提下,充分利用技术设备的现有条件,广泛开展为社会服务,既提高了设备利用率,又提高了技术人员的测试水平,为学校增加了收入,也为兄弟单位解决了急需解决的问题,取得了显著经济效益。年创收从1978年的3.6万元到1983年的104万元,增长近30倍。1979年以来全校实验室对外服务总收入达326.7万元。

在新的一年里,我们将按照学校管理改革的步伐,群策群力、鼓干劲、抓落实、为开创实验室工作的新局面作出贡献。

附件:

- 一、五好实验室评比条件
- 二、实验室先进工作者评比条件(试行)
- 三、实验室检查评比标准(试行)
- 四、教学实验质量验收评定标准(试行)
- 五、实验室考核评比表

一、五好实验室评比条件

一、政治思想好

1. 全室人员必需认真学习马列主义、毛泽东思想, 坚持四项基本原则, 不断提高政治思想水平。
2. 严格执行党和国家规定的各项方针政策, 认真贯彻学校的各项规章制度。
3. 遵守劳动纪律, 认真执行实验室人员的考核、考勤制度。

二、完成任务好

1. 全面完成学校布置的实验室各项工作, 在实验室建设、教学实验或科学研究中作出显著的成绩。
2. 年度工作有计划, 学期有打算。认真执行教学实验开设计划和教学设备经费计划, 如期完成各项任务。
3. 各类人员岗位责任制明确, 认真执行工作量制度。

三、科学管理好

1. 实验室管理制度健全, 仪器设备按“三防四定”进行定期保养, 机械设备定期进行一、二级保养。
2. 设备完好率、使用率和部管设备经济效益比去年有显著提高, 在改造实验装置、改进测试技术方面取得较好的经济效益。
3. 部管、校管设备技术档案健全, 使用记录按规定执行。
4. 台帐管理(包括低值易耗品)、做到帐帐相符、帐物相符、不错不漏。

四、互相协作好

1. 在完成教学科研任务中发扬互通有无, 积极配合完成校内协作任务。
2. 在确保教学科研任务的前提下, 积极开展为社会服务, 在为国民经济建设服务中取得显著经济效益。

五、文明整洁好

1. 重视劳动保护, 搞好安全教育。严格执行安全操作规程, 认真治理“三废”。一年内未发生设备人身事故。
2. 重视文明实验, 搞好环境卫生, 仪器设备科学管理, 物资存放有条不紊。

1983. 10. 21

二、实验室先进工作者评比条件(试行)

认真学习马列主义、毛泽东思想,坚持四项基本原则。切实执行各项规章制度,严格遵守劳动纪律。

2. 全面完成组织上所分配的各项任务,在实验室建设、实验教学或科研试验中作出显著成绩,取得较好的经济效益。

3. 积极参加实验室科学管理,在设备维护、台帐管理、建立技术档案等实际工作中作出显著成绩。

4. 在完成教学科研任务中,发扬互通有无、积极配合,完成校内协作任务。

5. 重视文明实验,搞好环境卫生,严格执行安全操作规程。

一九八三年十一月十四日

三、实验室检查评比标准《试行》

为了抓好实验室检查评比工作,提高评比效果,充分发挥实验室在教学、科研中的基地作用,提高科学管理水平,拟定实验室评比标准。实验室评比分为一类、二类、三类,各类要求如下:

一 类 实 验 室

1. 认真执行年度计划,按计划开出全部教学实验。实验指导书等文件齐全,实验记录完整。其中一级实验占开出实验数的80%;年度开出实验占大纲应开实验比例;

a. 基础、技术基础课占95%以上;

b. 专业课占90%;

c. 新建专业占80%以上;

2. 按年度计划完成科学试验任务,并取得显著成绩的。

3. 实验室管理制度健全,并定期检查执行情况,全年无安全事故。

4. 仪器设备按“三防四定”进行定期保养,机械设备定期进行一、二级保养。

5. 帐帐、帐物相符率达到100%。千元以上仪器设备完好合格率达95%以上,万元以上设备使用率达45%以上。

6. 部管设备技术档案完整齐全,校管设备技术档案基本完整,使用、保养、事故、检修记录按规定执行。实验室文明整洁。

7. 坚持自制设备和改进实验装置,对提高教学实验质量和科研测试水平有明显的效果。

8. 发扬修旧利废、艰苦创业的精神,自己动手修理仪器设备,自修率达80%以上(台件)。

9. 互通有无,积极完成校内协作任务,并取得显著成绩,被协作单位一致公认者。

10. 在协作科研攻关和解决社会上各种急迫的问题中取得显著效益。

二 类 实 验 室

1. 按年度计划开出教学实验。实验指导文件基本齐全，实验有记录。开出教学实验中一级实验占75%以上。开出教学实验占大纲应开实验数的比例：
 - a. 基础、技术基础课占90%以上；
 - b. 专业课占80%以上；
 - c. 新建专业占70%以上
2. 按计划完成年度科学试验任务。
3. 实验室管理制度基本健全，并能定期检查执行情况。全年无安全事故。
4. 仪器设备按“三防四定”进行定期保养，机械设备定期进行一、二级保养。
5. 部管设备技术档案完整，校管设备技术档案基本完整。实验室文明整洁。
6. 帐帐、帐物相符率100%，千元以上仪器设备完好合格率90%，万元以上设备使用率40%以上。
7. 坚持自制、自修设备和改造实验装置，对提高教学实验质量和科研测试水平有一定效果。设备自修率达80%以上。
8. 互通有无，努力完成校内协作任务。为社会服务，解决科研和社会上的急需解决的问题，并取得一定的成果。

三 类 实 验 室

1. 基本能按年度计划完成教学实验任务，实验指导文件有待进一步完善。开出实验中一级实验占的比例低于75%，开出教学实验占大纲应开实验比例：
 - a. 基础、技术基础课低于90%；
 - b. 专业课低于80%；
 - c. 新建专业低于70%。
2. 基本能按年度计划完成科学试验任务。
3. 实验室管理制度基本健全，但有待进一步完善。
4. 帐帐、帐物相符率未达到学校规定指标，千元以上设备完好合格率低于90%，万元以上设备使用率低于40%。
5. 仪器设备、机械设备基本能按要求进行保养、部管设备技术档案和校管设备技术档案基本完整。
6. 能修旧利废，自制、自修设备和改进实验装置，但设备自修率较低或效果不够明显。

四、教学实验质量验收评定标准(试行)

为了抓好教学实验环节，提高实验质量，拟对开出教学实验进行实验质量验收评定，实验评定分为：一级、二级、三级，按下列标准进行验收评定。

一 级

1. 实验能够验证理论，训练学生基本技能，实验方法先进，安排合理，结果准确，数

据稳定可靠。

2. 通过实验能正确掌握实验原理及方法, 了解实验中主要仪器设备的工作原理与结构特点, 掌握操作方法。

3. 有较成熟的实验指导文件(包括实验指导书、实验卡片、实验记录等), 指导实验人员能熟练、正确地掌握实验技术及仪器设备操作维护技能, 实验前准备工作充分, 实验结束有详细实验记录。

4. 实验使用的仪器设备和工具较完善、合理, 对贵重精密仪器设备有操作规程。
实验效果好。

二 级

1. 实验尚能验证理论, 训练学生基本技能, 安排合理, 结果准确, 数据较稳定。

2. 通过实验能掌握实验原理及方法, 对实验用主要仪器设备的工作原理与结构特点能作一般了解, 掌握其操作方法。

3. 有实验指导文件, 指导人员能掌握实验技能及仪器设备的操作与维护, 实验前有准备, 结束有记录。

4. 实验使用的仪器设备及工具较完善。
实验效果较好。

三 级

1. 通过实验对理论学习及基本技能训练有一定帮助, 实验结果有参考价值。

2. 能掌握实验原理和方法, 熟悉主要仪器设备的操作, 实验有记录, 指导人员对实验仪器设备的工作原理和操作方法不够熟练。

3. 有实验指导文件, 还需进一步完善。

4. 备有一定实验使用仪器设备及工具, 但较陈旧, 安排不够合理, 使用时常有故障。

5. 实验效果较差。

五、一九八三年度实验室考核评比表

实验室名称: _____

实验室主任: _____

实验室工作人员							
合计	教师	实验技 术人 员	工 人	实验技术人员及工人文化程度			
				大学	专科	中技	中学