

怎样搞活行业研究所

· 凌元荣 ·

随着科技体制改革的深入发展，迫使各科研单位重新调整制订一套管理经营方针，以适应新形势的挑战。

本文，着重对怎样搞活行业研究所问题作一探讨。

形势与挑战

行业研究所亦称专业公司所属研究所，原是以行业产品开发研究，技术改造，技术服务为主要内容的专业性很强的应用技术研究所。这些研究所与中科院系统，大专院校相比，科研条件差，技术力量薄弱，只能搞些“狭缝产品”开发，以往靠国家财政拨款，日子也还过得稳稳当当，但随着科技体制改革的深入，“科技有偿合同制”的开展，这种日子已一去不复返了。

当今改革形势下的科技战线是高手林立，竞争剧烈，挑战严峻。不仅中科院、大专院校、中央部属所在调整基础研究，应用研究、开发研究的比例，积极承接与推广科技成果；而中试条件较好的工厂企业也在大搞“厂办研究所”，各种私人研究及开发中心更是雨后春笋般涌现出来，这对原来基础就较为薄弱的行业研究所来说，确实是一场严峻的挑战。

例如：原上海钟表行业中80%新产品开发研究项目是由行业所来承担的，但84年却下降为50%左右，而且八五年趋势仍在下降。

在挑战面前，行业研究所如何生存？如何发展？如何在挑战中取胜呢？关键是个“活”字。

行业研究所的特点

要搞活行业研究所，首先要摸清行业研究所自身的特点，并从特点中找出其优势，这样才能找到一项正确的对策。

行业研究所的特点是：

1. 具有一定的科研条件基础。党的十一届三中全会以后，我国科学的春天来到了，科技战线万物复苏，欣欣向荣，行业研究所开始重建、复建、扩建，国家花了大量的财力物力来新建实验楼，试验车间，大量进口样品样机，加强测试手段，改善科研条件，固定资产与年俱增，行业研究所大都已经成为本行业的科技开发研究中心。

第二个是科委与计委、经委要在科技工作和经济工作的结合上形成“三点一线”，紧密协同。这是加速技术改造和科技进步，促进经济建设的一个重要的组织保证，也是科技管理部门搞好科技工作的综合管理的一个重要保证。近二年来我省在这个问题上只能说有所改进，但还没有找出真正解决问题的路子，还要结合整个经济管理机构的改革来进行探索。从科技管理部门的工作角度来考虑，一是力争把科技工作做在前头，即做在计划工作和生产工作的前头，为计划工作和生产工作提供科学的依据、论证和技术上的准备；二是把科技工作做在下面，即做好生产单位和行业的科技工作，在下面把研究方针政策、发展规划、项目论证、体制改革等等工作的基础打好。如果科技工作能够这样主动为计划工作和生产工作服务，那么就有可能通过良好的服务来发挥科技工作对计划工作和生产工作的引导与推动作用。

(责任编辑 程度)

例如：上海市钟表研究所自一九七八年复所以来，固定资产已在一九六六年的五十多万元增加到六百多万元，仅万元以上的进口设备就达30多台套，价值300余万元，这些设备的添置，大大改善了科研条件，除中试条件还比不上行业中大厂外；样品试制及测试手段在行业内已处于领先地位。

2. 拥有一支富有实践经验的科技队伍及一批优秀的能工巧匠，这是行业研究所最可宝贵的人才基础。近几年来，为了加强行业研究所的技术力量，曾抽调了大批科技人员进行行业研究所工作，并给予机会让他们出国进修、考察，参加国际学术交流，进大学复训，轮训来更新知识，学习微电子、激光、计算机、光导纤维等新兴科学技术，以达到开阔思路，增强项目攻关能力之目的，并通过科研项目实践，运用与掌握了这些新技术。

行业研究所在应用技术、行业产品开发，行业专业性较强的新技术、新材料、新工艺掌握上得天独厚，信息灵、方向明，与工厂相比或与中科院、大专院校相比，一般处于领先地位。

例如：上海市钟表研究所通过轻工业部、上海市经委、计委、科委组织的“电子手表”会战（1978年至1981年）实践，使原来只懂传统机械手表设计制造的科技人员，掌握了CMOS集成电路、液晶显示、计算机应用技术，培养了一大批人才，使低开启CMOS音乐电路等方面填补了国内空白，处于领先地位

3. 备有一座潜在的致富“宝库”——大批尚未推广运用的科技成果。在吃国家大锅饭的日子里，这些科技成果一经通过鉴定，成为“样品、礼品、展品”之后，也就成了行业研究所的“古董”，随着市场竞争的剧烈，技术市场的开放，科技成果的商品化，这些曾获得国家重大科技成果奖的“古董”，必将成为工厂的产品，市场的商品，行业研究所的致富“宝库”。

如何搞活行业研究所

搞活行业研究所的出路在哪里呢？

首先在计划安排上，要坚持科研方向，按比例合理安排科研项目，做到基础研究与应用研究，开发研究协调发展；经营收益项目与长远技术储备项目协调发展；纵向项目与横向承接项目协调发展；科研项目与技术服务协调发展，具体说来：

1. 确保纵向，留有余地。纵向项目，一般是国家急需项目，具有技术难度大，研究周期长，投资费用大，研究所本身得益小等特点。但是，既然行业研究所是社会主义全民所有制事业单位，研究所一切物质条件是靠国家帮助、支持才有的，因此，只要基本条件具备，纵向项目必须承担下来并如期完成，尤其是一些“上天”（航空）、“入地”（地质、矿山）、“下海”（军工、海洋工程）项目，为了国家与民族的兴旺，要克服一切困难承担起来。

但下达任务的上级部门须考虑到：搞这些项目，不能使研究所赔本，而且要留有余地，使研究所有精力来承接一些横向项目，以横向之收益补纵向之亏损。

2. 面向行业，综合服务。行业研究所要充分发挥科技进步作用，承担起行业内产品开发，技术改造、技术服务的横向项目。有时为了整个行业的战略目标需要，为了在市场竞争及技术上保持领先地位，即使眼前困难大些，暂时得益小些，也要承担，例如：第二、第三门类的产品开发任务等等。

3. 发挥优势，面向社会。广泛承接科技委托项目及技术服务，不仅要面向国营企事业单位，而且要承接集体企业甚至私人企业个体户的项目；不仅要面向本地区，而且要承接国外及外省市、农村乡镇企业的技术服务项目；不仅要承接科技项目，而且要承接技术改造、工程承包、成果推广、技术咨询服务项目等等。

其次在经营方针上，要搞活经营，广泛联营（办联营企业或建立科研生产联合体、中试基地等等），多渠道推广科技成果，多层次承接科研项目，多门类开发新产品，多方面进行技术储备，热情为用户服务，

再次，在领导艺术上，要在其位，负其责，开拓创新，讲究科学管理，培养大批人才。在人才使用上，要量才录用，人尽其才，创造各种条件，让科技人员充分施展他们的才华，为四化作贡献。在机构体制上，因事设人，讲求效率、效益、精悍。在奖励分配上，要体现多劳多得，少劳少得，按功论赏，分配兑现。

当然，每个行业研究所都有自身的特点，还得结合本所的实际情况，因地制宜，开拓创新，来搞活行业研究所。

（责任编辑 岑公）