

浅谈科技开发管理的几点体会

左远志

(黑龙江省农科院水稻所, 佳木斯, 154026)

摘要: 针对科研单位物化科技成果开发经营中存在的问题, 通过多年实践, 总结出了具有水稻所特点的管理办法。较好地解决了科技成果开发, 经营中的管理、分配、积累与研究所发展的关系。

关键词: 科技开发; 管理; 科技成果

中图分类号: S-3 文献标识码: A 文章编号: 1002-2767(2003)03-0037-03

A Superficial Understanding on Extension and Management of Agriculture Science and Technology

ZUO Yuan-zhi

(Rice Research Institute, Heilongjiang Academy of Agricultural Science, Jiamusi 154026, China)

Abstract: Considering that there are some problems of agricultural techniques extension and management in agriculture institutal, we put forward a special management way, by which can effectively cope with the relationship between capital management, distribute, accumulation and the development of institutes in extension and management of agricultural science and technology.

Key words: extension of science; technology; management

随着科技体制改革的逐步深入, 我所的科技开发工作也在实践中不断地完善和发展, 经历了由分到统、由统到统分结合的管理过程, 科技开发管理理

念逐渐更新, 现已初步形成了一个符合我所实际情况的科技开发管理模式, 使今年开发创收达到 260 万元。多年的实践表明, 过硬的成果、科学的管理、

* 收稿日期: 2003-02-25

作者简介: 左远志(1957-), 男, 黑龙江省通河县人, 高级农艺师, 从事科研管理及水稻栽培研究。

使用生产 AA 级绿色食品的农药产品。目前我国已经得到认证的有绿州一号、苦参碱两种。在以上农药不能满足病虫害防治工作需要, 允许使用白僵菌、苏云杆菌、浏阳霉素、农抗 120、菌克毒克、弱毒疫苗、硫悬浮剂、可湿性硫、石硫合剂、硫酸铜、波尔多液等中毒以下的生物农药和矿物源农药, 这些农药可用于任何作物。A 级绿色食品: 除用于 AA 级产品农药均用于 A 级产品外, 同时还可限量应用部分低中毒、低残留的化学合成农药, 但每个农药品种, 在农作物生育期内只能施用一次, 并要严格控制安全使用剂量、浓度, 并且最后一次施药距采收的间隔期应在 10 d 以上。

3.2.2 要严禁使用剧毒、高毒、高残毒和具有三致毒性农药。如: 呋喃丹、甲基 1605、甲拌磷、甲胺磷、

氧化乐果、磷丹粉等。

3.2.3 根据我省农作物栽培特点, 目前生产 A 级绿色食品允许限量使用以下农药。杀虫、杀螨剂类可用: 敌百虫、吡虫啉、敌敌畏、乐果、辛硫磷、溴氰菊酯、西维因、来福灵等; 杀菌剂可用: 福美双、百菌清、甲霜灵、多菌灵、富士一号、菌克毒克、粉锈灵、病毒 A、DT 杀菌剂、可杀得等; 除草剂类可用: 禾草灵、精稳杀得、精禾草克、麦草威、杀草焚、虎威、丁草胺、杀草丹、威农、农得时、拿扑净、苯达松、草克星、敌稗、快杀稗等。

参考文献:

- [1] 李家康, 林葆, 沈桂芹, 等. 对我国化肥使用前景的剖析[J]. 磷肥与复肥, 2001, (2): 1-2
- [2] NY/T 391-394, 中华人民共和国农业行业标准[S].

优质的服务是科技开发健康有序发展的重要保证。

1. 以人为本, 统分结合, 建立健全激励和约束机制

人是生产力中最活跃的因素, 调动得好, 则会发挥出最大的潜能, 促进研究所的发展, 科研出成果、开发创效益、管理上水平, 否则就会阻碍或破坏研究所的发展。基于这一认识, 我所每年都通过对上一年科技开发工作的总结和对下一个科技开发周期市场的调研和预测, 对所里的科技开发政策进行微观调整, 通过政策的不断完善来调整职工心态, 在引导激发职工爱所热情和工作积极性的同时, 为全所科技开发创造一个良好的氛围, 形成了一个符合我所实际情况的科技开发管理理念, 即以人为本, 统分结合的激励和约束理念。

“统”是宏观调控, 强化管理, 减少内耗, 获取利益最大化。在每个开发周期开始之前, 所里都对各实体制定统一的开发政策。首先, 各实体领办人根据生产实际和发展需求, 在充分调研、预测市场、形成一致性意见的基础上, 由所里协调决定各开发实体经营的品种和数量, 做到实体间开发经营的品种不重复。其次, 由所里实行统一质量标准、统一入库、统一开票、统一损耗标准及招待费和酬金的提取比例。第三, 由所里统一制定种子购进的最高限价、种子销售的最低限价等。第四, 统一规范各实体的经营行为, 开发场所, 坚决制止和打击“跑冒滴漏”, 绝不允许私自倒卖, 个人获利, 私自赊欠, 谋取好处。发现问题及时调查处理, 决不姑息, 保证开发秩序正常运转。

“分”是微观搞活, 充分调动各实体人员的积极性。各开发实体在所里宏观调控和市场预测的指导下, 制定所经营品种繁种计划和入库数量, 确保种子质量。种子购进最高限价以下的价格、销售最低价格以上的价格均由实体人员自己负责和掌握。充分发挥每个技术人员的营销才能和技术咨询潜能, 增加销量, 扩大市场占有份额。

多年科技开发实践使我们深刻地认识到, 只统不分, 实体人员积极性难以调动, 开发缺乏活力; 只分不统, 管理混乱, 开发无序, 内耗增加。只有统分结合的管理体制才能使开发工作做到统而不死, 分而不乱。统分结合, 统是前提, 以分保统, 以统治分。只有统得起来, 才能做到分而不乱。统不起来, 分之必乱。以统为前提, 分设开发实体越多, 开发的路越广, 创收额就越大。反之, 分而不统, 各自为政, 分设实体越多, 内耗越大, 黑洞越多, 创收额流失就会越多。

2 坚持效益优先, 兼顾公平、共同富裕的分配原则

共同的利益是大家特别关注的、是形成合力的重要因子。因此, 在利益分配上我们贯彻效益优先、兼顾公平、共同富裕的原则。首先, 我们对全所的分配制度进行了改革, 结合贯彻落实种子法, 成立了以所控股的黑龙江省龙粳高科有限责任公司, 把全所每个职工都变成公司的股东。其次, 建立了多元化的利益分配机制, 使在不同岗位上不同的人, 或同一岗位上不同的人, 只要积极努力工作, 都能通过股份公司多元化的利益分配得到自己应得的利益。所谓多元化利益分配即利益的再分配, 也称利益的多次分配, 我们采取了三次分配办法。实行利益再分配的目的就是形成一个两头小中间大的分配模型, 使分配更趋合理, 有利于稳定和调动每个职工的积极性, 增强科技开发团队精神, 自觉维护集体利益。

所谓利益一次分配就是各开发实体与公司签定的合同内所分得的创收分成, 即各开发实体人员直接从公司分得的酬金, 利益一次分配主要解决实体内部人员的平均主义和贡献大小的矛盾, 比如领办人、副领办人、干部、工人、兼职人员酬金比例各占多少, 所不干预, 完全由实体领办人决定。

所谓利益二次分配就是股份制公司中每人所分得的岗位津贴(即工资)。从公司全年创收总额中按比例再提出一定资金, 按每个股东入股金额确定每个人的岗位津贴, 按月发给股东。股东入股金额是根据该股东在公司的岗位、承担的责任由股东大会讨论通过并由公司董事会决定的。岗位津贴根据公司当年开发效益而定, 如果公司经营不好可取消岗位津贴, 今年提取岗位津贴 57.7 万, 占全所职工入股总资金的 30.6%。所谓利益三次分配就是公司年度决算时, 每个股东从公司中得到的股份利息。利益二次分配和三次分配主要是在解决利益分配失衡防止两极分化均衡各开发实体间利益的同时, 进一步调整股东在公司中的贡献与报酬。

为什么要搞多元化的利益分配? 因为在开发过程中, 有的产品可能畅销, 挣钱容易, 有的产品不畅销挣钱很难。畅销与不畅销在一定时期内又可以互相转化, 为了使占据不畅销产品实体人员的积极性不减, 鼓励他们搞科研、出产品, 那就得在第一次利益分配失衡时, 让他们在第二次及第三次利益分配中得到一定的补偿。另外, 同一类产品实体间互相竞争, 总得有让步的实体, 往往让步的实体又要做出一定的利益牺牲, 特别是开发实体间, 人与人之间由于所代表的利益不同, 在开发过程中难免有一些磨

擦,这种磨擦如不及时加以调整就容易产生内耗,甚至产生激烈矛盾,而影响全所的形象和发展,那么在公司内部怎样调整这个矛盾,使你获得的直接利益中有我获得的利益,我获得的直接利益中有你获得的利益,我们认为多元化的利益分配是一种比较好的解决办法,它即克服了分配上的平均主义,较好地解决了贡献大小的问题,又在一定程度上防止了利益分配中的两极分化,走共同发展共同富裕之路。

3 建立科研开发一体化的全员参与营销机制

科学技术是第一生产力,过硬的科研成果是开发创收的基础,特别是加入 WTO 后,面对市场的激烈竞争,在科技开发创收方面能否加快形成自主知识产权,并在市场竞争中占有一定份额的科研成果至关重要。因此,加大对科研支持的投入力度就是强化了科技开发的后劲。为充分调动科技人员的积极性,我们出台了一系列的加强科研管理措施,比如重奖科技成果的办法等,其目的就是激励科技人员加快形成自主知识产权,多出在市场上占有一定份额的科技成果。为加速科技成果推广多创经济效益,制定了科研开发创收一体化的全员参与营销机制。使科技人员即是自主知识产权、专利、科技成果的创造者、拥有者,又是经营者。谁的成果谁经营、谁开发,实体间经营的品种,产品不重复,这样就可以充分实现开发实体间的优势互补,比如卖农药的可以与种子配套,卖旱田种子的可介绍水田种子等等。对引进开发外单位的品种、产品(我们叫公益品种)由所里根据各实体经营实力指定专门实体开发经营,所里的公益人员全部进入该实体。实行全员参与的营销机制就是给每一个职工,无论是工人还是干部,无论是科技人员还是公益人员,都提供一个利用所里无形资产和品牌参与开发经营获得利益再分配的机会。全员参与开发经营的模式,使全所职工都共同关心所里的利益,既调动了公益人员的积极性,又增加了开发力量,研究所既节省了奖金发放额度,还增强了全所的凝聚力。

4 坚持资本积累式管理稳中求发展

马克思在谈到资本家进行资本积累时谈了两条原因,一是外在竞争的压力,二是对钱的追求,特别是关于资本积累和扩大再生产的论述,就其积累是扩大再生产源泉的一般原理对于我们搞好科技开发

仍有着现实指导意义,就我所多年科技开发而言,应该说资本积累是我所扩大再开发的源泉。我们的科技开发实质是科技成果的转化,科技成果只有在转化成生产力时才有价值,而科技成果转化需要以资本为载体,在资本循环中完成转化,实现增值。因此,科技成果没有资本为载体是无法实现转化的,这就提示我们,第一科技开发要有资本做载体;第二科技开发的规模决定于拥有资本的额度,资本越多规模越大,周转越快,获利越多;第三在提高科技成果开发效益的同时要注重资本积累。怎样实现资本积累?主要靠科技开发利润积累,科技开发所获得的利润有两种去向,一种是用于消费,如改善科研条件和生活条件,发放酬金和奖金等。另一种是作为资本积累用于扩大再开发,如果把科技开发获得的利润全部用于消费,不增加科技开发的原始积累,这种开发即不会稳定也很难发展,只有合理控制消费比例,保证用于开发的资本逐年积累增值,开发才能稳中不断发展壮大。因此,在科技开发中坚持资本积累的管理模式,加速资本周转,促进资本循环,才能获得更高利润,并进一步加大资本积累额度。我所从 1992 年开始注重科技开发中的资本积累,当年创收 48 万元,其中 40 万元用于补助事业费不足和改善科研、生活条件,提留 8 万元用于科技开发资本以货币资本和商品资本形式积累起来,到 2002 年科技开发资本积累已由 1992 年的 8 万元增加到 500 万元以上,科技开发年创收额也已由 1992 年的 48 万元增加到 200 万元以上。我们对资本积累的目的是为了满足扩大科技开发规模对资本的需求,面对加入 WTO 和种子法的贯彻实施,我们面临的竞争越来越激烈,甚至是残酷的,压力越来越大。就我所而言,科技开发利润维持现有金额难度较大,而职工工资又在不断增长,据统计,我所 2001 年 12 月份人均工资与 1998 年 12 月份人员工资相比,增加了 102.1%,三年翻了一番,每年要从科技开发创收中拿出 160 万元弥补事业费的不足。在这样大的经济压力下,增加资本积累难度可想而知,但没有资本积累开发竞争又缺乏实力。因此,在科技开发效益好的时候,在提高职工生活质量的同时,要居安思危,思危俱进,坚持资本积累式管理,强化科技开发后劲,稳中求发展。

欢迎刊登农业信息