

新时代科研院所综合管理制度标准化建设与落地实施研究

吴晓霞

中国电子科技集团第三十八研究所, 中国·安徽 合肥 230061

摘要: 随着科技创新成为国家发展的核心驱动力, 科研院所综合管理制度的标准化建设日益重要。本文探讨了新时代背景下科研院所管理制度标准化建设的理论框架与实践路径, 标准化建设需要从制度体系架构与标准化方法两个维度系统推进, 通过“制度+流程”双轮驱动实现管理规范化; 在落地实施过程中, 需建立多元协同机制、强化能力建设与资源保障、构建绩效导向的动态评估体系。

关键词: 科研院所; 管理制度; 标准化; 落地实施; 治理体系

Study on the Standardization Construction and Implementation of Comprehensive Management Systems in Scientific Research Institutes in the New Era

Wu Xiaoxia

China Electronics Technology Group Corporation, 38th Research Institute, China Anhui Hefei 230061

Abstract: As scientific and technological innovation has become the core driving force of national development, the standardization construction of comprehensive management systems in scientific research institutes has become increasingly important. This paper explores the theoretical framework and practical path for the standardization construction of management systems in scientific research institutes under the background of the New Era. The standardization construction needs to be advanced systematically from two dimensions: the institutional system architecture and standardization methods, and realize management regularization through the dual-drive of "system + process". In the process of implementation, it is necessary to establish a multi-dimensional collaborative mechanism, strengthen capacity building and resource guarantee, and construct a performance-oriented dynamic evaluation system.

Keywords: Scientific research institutes; Management systems; Standardization; Implementation; Governance system

0 引言

在新一轮科技革命加速演进和国际科技竞争日趋激烈的时代背景下, 科研院所作为国家创新体系的核心力量, 其管理效能与治理水平直接关系到国家科技战略的实施效果。随着我国科技体制改革步入深水区, 科研院所长期以来存在的“重科研、轻管理”传统理念以及制度供给碎片化、执行不规范等问题, 已成为制约科技创新效能提升的瓶颈因素。近年来, 从中央到地方纷纷出台政策, 推动科研机构完善内部治理结构, 提升管理规范化水平, 但在实际操作层面, 制度标准化建设仍面临诸多挑战: 一是制度体系缺乏系统性, 存在交叉重叠与空白盲区; 二是制度与流程脱节, 执行环节缺乏标准化指引; 三是动态调整机制不健全, 难以适应科研范式快速变革的需求。制度标准化建设本质上是将分散、随意的管理实践, 通过系统化、规

范化的方法整合为统一、明确的管理规则与操作流程, 从而实现管理效率提升、风险有效控制与资源优化配置。在当前我国大力实施创新驱动发展战略、加快实现高水平科技自立自强的宏观背景下, 深入研究科研院所管理制度标准化建设与实施路径, 不仅具有理论意义, 更具备紧迫的现实必要性。

1 新时代科研院所综合管理制度标准化的时代意义

1.1 支撑国家科技创新战略实施的必然要求

新时代科研院所承担着关键核心技术攻关的重要使命, 标准化的管理制度能够实现创新资源的精准配置、科研流程的规范衔接与攻关任务的高效推进, 确保国家科技战略在院所层面的有效落地。例如, 在重大科技专项管理中, 通过标准化的项目立项、过程管控与验收评价流程,

可有效避免资源浪费与进度滞后问题,提升攻关效率。

1.2 破解科研院所管理瓶颈的有效路径

当前部分科研院所存在管理流程繁琐、审批环节冗余、部门协同不畅等问题,标准化建设通过明确各部门职责边界、规范管理流程节点、统一管理评价标准,能够有效化解“多头管理”“重复审批”等痛点,提升管理效率。同时,标准化的管理模式能够减少人为干预,保障管理行为的公平性与公正性,增强科研人员的归属感与信任感。

1.3 提升科研院所核心竞争力的重要支撑

在全球化创新竞争背景下,科研院所的核心竞争力不仅体现在科研实力上,更体现在管理水平上。标准化的管理制度能够促进科研活动的规范化与标准化,提升科技成果的质量与稳定性,增强成果转化的可行性。同时,通过标准化管理积累的管理经验与实践模式,能够形成院所独特的管理优势,提升在行业内的影响力与话语权。

2 新时代科研院所综合管理制度标准化建设的问题

2.1 标准化理念滞后,认知存在偏差

部分科研院所对标准化建设的重要性认知不足,存在“重科研、轻管理”“重形式、轻实效”的现象。一方面,部分管理人员将标准化简单等同于制度文本的“统一化”,忽视了标准与科研实践的适配性,导致制定的标准脱离实际,难以执行;另一方面,部分科研人员将标准化视为“束缚创新的枷锁”,认为标准化的流程会限制科研活动的灵活性,对标准执行存在抵触情绪。此外,部分院所缺乏长期主义思维,将标准化建设视为阶段性任务,未形成持续优化的意识,导致标准体系难以适应科研发展的新需求。

2.2 标准体系碎片化,缺乏系统性整合

当前多数科研院所的标准化建设呈现“分散式”推进特征,各部门基于自身管理需求制定标准,缺乏全局统筹与系统规划。例如,科研管理部门制定项目管理标准,人事部门制定人员管理标准,财务部门制定经费管理标准,各标准之间缺乏有效衔接,存在交叉重叠或矛盾冲突的现象。这种碎片化的标准体系导致管理流程脱节,部门协同成本增加。例如,科研项目验收标准与成果转化标准不衔接,导致成果转化阶段出现流程断点;人员考核标准与科研项目绩效标准不匹配,难以有效激发科研人员的积极性。

2.3 落地执行机制缺失,执行效能不足

标准的生命力在于执行,但部分科研院所缺乏完善的落地执行机制,导致“标准与实践两张皮”。一是缺乏有效的宣传培训机制,多数院所仅在标准发布时进行简单通知,

未开展系统性的宣贯培训,管理人员与科研人员对标准的内容、要求与操作流程不熟悉,难以准确执行;二是缺乏高效的执行保障机制,未明确各部门与岗位在标准执行中的职责分工,出现问题时相互推诿;三是缺乏常态化的监督检查机制,对标准执行情况的检查流于形式,未形成有效的考核与问责机制,导致标准执行不到位的问题得不到及时纠正^[1]。

2.4 保障体系不完善,支撑能力不足

标准化建设与落地需要人才、技术、资金等多方面的保障,而部分科研院所的保障体系存在明显短板。在人才方面,缺乏既懂科研管理又精通标准化知识的复合型人才,多数管理人员仅具备基础的管理经验,难以胜任标准体系的设计、优化与落地指导工作;在技术方面,数字化支撑不足,多数院所未搭建专门的标准化信息管理平台,标准的发布、查询、执行跟踪等仍依赖人工操作,效率低下且难以实现精准管控;在资金方面,部分院所对标准化建设的资金投入不足,难以支撑标准体系的调研、制定、培训与信息化建设等工作。

3 新时代科研院所综合管理制度标准化的落地实施路径

3.1 强化顶层设计,构建科学的制度体系

标准化建设首先需要从战略高度进行系统规划和顶层设计,形成科学完备、有机衔接的制度体系,顶层设计应当立足于科研院所的战略定位和发展目标,确保管理制度与科研使命同频共振。在制度体系架构方面,应当覆盖科研管理的全流程和各环节,形成层次分明、相互支撑的制度系统。综合来看,科研院所管理制度体系至少应包括以下几个基本模块:科研活动管理制度(如项目申报、成果管理、学术交流等)、人力资源管理制度(如人员招聘、绩效考核、人才培养等)、财务资产管理制度(如经费使用、设备采购、实验室管理等)、行政运行制度(如公文处理、会议决策、信息公开等)以及监督评估制度(如内部审计、学风建设、绩效评价等)。例如,江苏省农业科学院在标准化建设过程中,系统梳理了研究所现有规章制度 80 余项,一次性制修订各类制度 57 项,其中新制定 23 项,修订 34 项,通过制度的补充和完善,达到依规治所、依规办事的目的。

值得注意的是,制度体系建设应当注重动态调整和持续优化机制,科研环境和科研活动本身处于不断变化之中,管理制度也需要与时俱进,及时反映新的需求和挑战^[2]。

3.2 注重流程优化, 实现制度与 SOP 的有机结合

制度落地关键在于流程, 标准化操作程序(SOP)作为制度与实操的桥梁, 能够将原则性的制度条款转化为具体、明确的操作指南, 有效解决“如何干、怎么办”的实操性问题。例如, 深圳先进技术研究院在标准化建设中提出的“‘一项制度对应一个流程’‘每项业务都有流程可依’”理念, 抓住了制度落实的关键。这种将“制度解读”与“流程实操”深度融合的做法, 区别于传统侧重制度框架的宣贯模式, 更能推动制度从“知晓”向“执行”转化。流程优化的核心在于梳理、简化和规范。首先, 需要对科研管理现有流程进行全面梳理, 识别关键节点和风险点, 消除冗余环节。其次, 应当简化跨部门、跨层级的审批流程, 减少不必要的环节, 提高管理效率。最后, 通过标准化格式将最佳实践固定下来, 形成统一的操作规范。以科研项目为例, 可将其分解为项目申报与立项、项目实施与监控、项目结题与验收、成果管理与转化等主要阶段, 针对每个阶段制定详细的SOP, 明确各项操作的责任主体、时间要求、输出标准等要素。

在流程优化过程中, 需要特别关注跨部门协同流程的标准化。科研管理涉及科研处、人力资源处、财务处、平台处等多个职能部门, 传统分段管理容易造成沟通壁垒和责任模糊。通过建立跨部门协同流程标准, 明确各部门在特定管理活动中的职责分工和信息传递机制, 能够有效提升管理效能。

3.3 推动信息化融合, 建设智慧科研管理平台

在数字化时代, 标准化建设必须与信息化建设深度融合, 通过技术手段固化标准流程, 提高管理效率, 智慧科研管理平台不仅能够实现管理流程的线上化、透明化, 还能通过数据分析为管理决策提供支持, 标准化与信息化的“两化融合”是智慧科研院所建设的关键路径。通过构建统一的管理信息系统平台, 将标准化流程嵌入系统设计中, 可以实现管理数据的集中采集和共享利用, 避免信息孤岛和重复建设^[9]。

信息化融合的具体实施可从以下几个方面着手: 一是建设集成统一的科研管理信息系统, 覆盖科研项目、人员、资金、设备等全要素, 实现数据一次录入、多方共享; 二是开发在线标准化流程管理模块, 实现管理申请的在线提交、审批的在线进行、进程的在线查询, 减少人为因素干扰; 三是构建决策支持系统, 对管理过程中产生的数据进行挖掘分析, 识别科研规律和管理优化方向; 四是推进移动办公和远程服务, 提高管理服务的便捷性和可及性。

3.4 人才与培训保障, 建设专业化的管理队伍

科研院所应当着力打造一支既懂管理又懂科研的复合型管理团队, 通过系统培训提升管理人员的专业能力和服务水平, 在管理队伍建设方面, 需要设计科学的选拔、培养和发展机制。例如, 中国科学院大连化学物理研究所的做法颇具参考价值: 该所规定研究室管理人员的招聘参照职能部门工作人员的程序, 由研究所统一组织, 职能部门和研究室共同组成招聘委员会; 同时, 由人事处组织对研究室管理人员进行业务技能培训, 通过培训考核者取得上岗资格; 新聘用的管理人员在受聘半年内可到职能部门进行岗位锻炼。这种严格的选拔和系统的培训确保了管理人员的专业素质。针对不同层级的管理人员, 培训内容和方式应有所侧重, 对于高层管理人员, 应注重战略思维和制度设计能力的培养; 对于中层管理人员, 应强化流程管理和跨部门协调能力的训练; 对于基层管理人员, 则应侧重操作规范和业务技能的提升^[10]。

3.5 监督与评估保障: 构建动态优化的闭环系统

制度标准化建设是一个持续改进的动态过程, 需要建立有效的监督评估机制, 及时发现并解决制度执行中的问题, 实现良性循环。科研院所应当构建多维度、全流程的监督评估体系, 对制度执行情况进行跟踪问效。监督评估至少应包括以下三个层面: 执行情况检查——关注制度是否得到严格遵循; 实施效果评估——分析制度实施是否达到预期目标; 适用性评价——判断制度是否适应科研实践需要。在评估指标设计上, 应当兼顾定量与定性方法, 全面反映制度实施的成效与不足。定量指标可包括制度覆盖率、流程效率提升率、科研人员满意度等; 定性评估则可关注管理规范化程度、科研人员体验改善等方面。此外, 科研院所还可以考虑引入第三方评估机制, 通过外部视角发现内部盲点, 提升评估的客观性和专业性。例如, 可以邀请其他科研机构的管理专家、标准化领域的学者或专业机构参与评估, 借鉴先进经验, 提升标准化建设水平。

4 结语

新时代背景下, 科研院所综合管理制度标准化建设与落地实施是提升治理能力、释放创新活力的关键举措, 也是支撑高水平科技自立自强的重要保障。当前科研院所标准化建设虽取得初步进展, 但仍存在理念滞后、体系碎片化、执行效能不足与保障体系不完善等突出问题。为此, 科研院所必须坚持战略引领、科研适配、系统协同与动态优化的原则, 构建覆盖科研项目、人事、经费资产、成果转化等核心领域的标准体系, 通过强化宣传培训、健全组

织保障、完善监督考核等全链条落地机制，以及人才、技术、资金、合作等多维度支撑保障，推动标准化建设从“形式构建”向“实效落地”转变。

参考文献：

[1] 牛相林. 基于精细化理念的科研院所综合管理的实践与探索[J]. 科技创新与生产力, 2023,44(04):83-85.

[2] 姚桢, 胡智. 实现科研院所办公室管理精细化的思路与措施[J]. 中国计量, 2021,(12):43-45.

[3] 修莹. 科研院所 A 知识管理系统研究与构建[D]. 浙江大学, 2019.

[4] 周志魁. 营造不想、不能、不敢违法的行业氛围[N]. 农民日报, 2013-12-09(007).

作者简介：吴晓霞（1981-），女，回族，安徽省合肥市，本科高级工程师。研究方向：项目管理，经济运行管理、综合管理。