

# 认清形势 居安思危 努力开创全院经济工作的新局面

马占元

(河北省农林科学院 石家庄 050051)

## 1 认清形势, 牢牢把握经济发展这个命脉

经济是一个宽泛的概念。从我院的实际工作出发, 广义的经济可以理解为科研、产业及其与之相关的设施、制度与文化; 狭义的经济可以理解为资金、资产的流动及其效益。本文先从狭义的经济入手, 分析我院面临的经济形势。

经过几年的努力, 我院已顺利地实现了第一步跨越发展。第一步跨越的 6 个标志是, 完成了资本的初始积累, 增强了科研储备能力, 构建了科技产业体系, 提高了基础装备水平, 改变了职工精神面貌, 实行了管理体制变革。进入新时期, 院党委审时度势, 不失时机地提出了第二跨越发展的目标, 即建立完整的科研体系、成熟的产业体系、科学的管理体系与富足的职工生活体系。实现第一步跨越, 主要是通过盘活资产、争取资金、大力创收和提高资金使用效率四条途径, 把系统外的资金与收益注入进来, 把系统内的资产高效运转起来, 从而提高了全院经济水平, 带动了整体工作的繁荣。

实施第二步跨越, 更是须臾不可放松经济工作, 这是全院整体工作的命脉。建立完备的科研体系, 需要把科研触角向下延伸, 试验站的建设需大量资金; 发展新学科, 需要从基础建设开始高强度投入; 重点实验室的建设需要有力的项目资金作支撑; 按照产业形成——扩张——成熟的规律, 我院的科技产业总体上还处于形成期, 处于扩张的前夜, 而实现扩张、走向成熟的基本条件有两个, 一是资本积累, 二是技术进步。因此, 资本短缺仍然是制约我院产业发展的重要因素。科学规范的管理体系需要先进

效能的基础设施, 在这方面虽然我院已迈出了一大步, 但与高效的社区管理、与国际接轨的科研办公条件相比, 仍有较大差距。殷实富足的职工生活更需要以高收益来支撑。

第二步跨越的每一个方面无不与经济紧密相连, 无不需要强大的经济实力作支撑。按照既定的跨越发展目标, 如果我们把事业发展、条件提升、收入提高、科研储备、人才战略等需求考虑进去, 全院年需总投入在 1 亿元以上, 而目前财政事业拨款仅 5000 万元左右, 加上各渠道科研经费, 从财政渠道来的经费也不过 6000 万元左右。虽然通过土地置换取得了 8800 多万元收入, 但这不能作为长期的、稳定的收入来源, 况且这部分资金已在此前的建设中大量投入。因此, 从长远来看, 全院每年将大约有 4000 万元的资金缺口, 这需要通过开源节流自行解决。对照战略目标, 分析经济需求, 必须清醒地认识到经济工作是全院发展的命脉, 认识到经济工作关系到全院能否实现第二步跨越、能否在国内外同行竞争中生存发展。

## 2 居安思危, 认真破解当前经济工作中的难题

几年来, 我院的经济工作卓有成效, 特别是在争取资金和盘活资产方面, 我们取得了很大成绩。但已有的收获并不能使我们高枕无忧, 我们必须居安思危, 未雨绸缪, 科学前瞻, 把握局势, 发展经济, 繁荣经济, 这样才能使全院的事业行进在健康、协调的发展道路上。当前, 我院经济工作中存在的危机主要表现在四个方面:

## 2.1 思想观念出现了回潮,发展经济的危机感淡化

科技管理体制改革后,有些人进了事业单位或非营利科研机构,与改革时期相比,缺少了应有的动力和压力,思想出现反弹,竞争意识、忧患意识、发展意识淡薄,缺乏责任感和紧迫感;一些单位经济条件刚刚得到改善,刚从经济资源短缺的窘迫中摆脱出来,就满足于现状,小富即安,忽视开发、忽视创收的思想有所抬头。实际上,没有一个稳定的经济收入,没有一个繁荣、强大的经济后盾做支撑,就难以满足第二步跨越中科研、产业、人才和职工生活的巨大需求,就难以迎接新的使命赋予的新挑战;没有强大的资本注入,第一步跨越形成的良性积累也就难于高效运转,甚至难以维持。这就如同消费中的“棘轮原理”,一旦消费水平提高,就很难再降下来。对于投资也是一个道理,一旦投入,就必须有强大的支撑使之高效运营,否则,已有的投入就会成为“沉没成本”,甚至成为发展的重负。因此,繁荣经济既是发展的需要,又是形势所迫。

## 2.2 经营体系尚不完备,难以形成稳定的经济支撑

除了争取资金和盘活资产这两部分外,企业及与之相关的经营性资产,是我院经济体系中的重要组成部分。就企业经营和资产运营来说,我院潜伏着很大的危机,主要有三个方面:一是资产运营绩效不佳。几年来,我院投巨资建设起科技市场、花卉市场、种子加工厂、综合试验基地等一批优良产业设施,但目前这些优良资产普遍运营不佳,姑且不说收益,即使是国有资产保值增值这个目标,恐怕也难达到,有的可能正走向运营恶化,这必须引起高度重视。二是企业经营绩效不稳定。特别是今年上半年全院创收整体滑坡,必须引起高度重视。2002 年全院通过创收弥补经费缺口 1060 万元,解决酬金、岗贴、餐补等 800 万元。如果我们不积极组织创收,经费紧张状况就难以缓解,职工收入就难以提高,人才队伍就难以稳定。因此,创收是我院事业发展的重要一翼。三是企业家队伍建设滞后,这是制约我院企业发展最大的威胁。由于改革过渡期中一些关系没有理顺,相应的政策没有跟上,致使一部分企业人员遇到了一些困难;改革中,原在企业工作的部分人员通过竞争上岗又回到了院机关或非营利科研机构,科技企业人才队伍整体素质有所下降;对外招聘企业管理人才进展不畅,人才资源渠道狭窄;加之市

场波动,企业遇到暂时困难,一部分人丧失信心等,这些都成为企业家队伍建设的极大障碍,造成发展企业后劲乏力。

## 2.3 科研方向调整不到位,弱化了对科技企业的支撑能力

我院既定的科研方向是面向经济建设,面向市场需求,面向产业发展;既定的科技发展战略是科研——开发——经营一体化。在这里,科研是我院广义上经济工作的一环,或者较大程度上说是全院经济发展的源头,而市场是科研目标的终端。自 90 年代中后期以来,全国和全省开始进行农业结构战略性调整,农业及农村经济发展呈现出一些新的变化。农村经济结构中非农产业产值比例不断上升,畜牧、蔬菜、果品生产对农业经济增长的贡献率不断增大,农业产业化经营水平不断提高,农业结构已基本走出“以粮、棉、油为主导”的格局。而我院的科研结构、研究方向,与这些变化和 demand 还不相适应,研究工作还大多集中在种植业领域,集中在农作物产中研究,新兴学科尚不健全、研究力量还很薄弱。虽然我们也做了一些调整,但力度还很不够。当科研方向不能适应市场需求的时候,也就不能为产业提供源源不断的技术动力,我们原本有优势的科技产业,就会在技术供求不对称中失去竞争力,甚至生存空间。我们不反对基础性学科攀高峰,但基础性研究必须与应用研究、开发研究实现有效对接,这种对接的基本原则就是与经济需求结合,而这正是我们的问题所在。

## 2.4 科技与开发结合不够紧密,出现了新的体制性障碍

按照改革的要求,我院的科技企业与非营利机构进行了分离,科研与开发被人为地分成两个部分。从半年来的实践看,效果并不理想。我们的企业还没有形成自己的创新体系,大多数企业没有自主知识产权的科技成果,产业开发离开了研究所的科技支撑,其核心竞争力有所下降;研究所没有了企业的支撑,经济实力有所削弱,成果转化失去了业已建立的中试基地和转化渠道。企业改革要走产学研结合、经科教一体化的路子,其目的就是要把科研与经济发展紧密结合在一起。为此,我们要重新理顺研究所与科技企业的关系。科技企业要成为研究所成果转化的孵化器和经济补充;研究所要成为科技企业强有力的科技依托。重塑科研促进产业、产业反哺科研的良性循环体系,是我们面临的一项重要任务。

### 3 统一思想,全面提高我院经济实力

致力解决资源的稀缺性与需求的无限性之间的矛盾,是经济工作永恒的课题。我院的经济总体上尚处于发展的初级阶段,这一阶段资源的稀缺突出表现为资本短缺。实施第二步跨越虽然对经济资源体现为多种需求,但需求的重点已由基础设施建设转向创新能力建设,由硬环境建设转向软环境建设,建设科技经济强院,实施第二步跨越发展,突出表现为提升科研对资本的需求。一个单位的科研能力是由“人才、设备、信息和管理”这四个要素构成的。要提高科技创新能力、提高科研工作水平,就必须在“四要素”上下功夫。人才,是“四要素”中最活跃、最具创造力的部分。科技的竞争,核心是人才的竞争。如果没有经济的发展,没有经济实力做后盾,就无法改善职工的生活条件,就无法稳住现有的人才队伍,引进高层次人才就是一句空话;设备,是指科研工作条件。现代科学研究对仪器设备条件的依赖性越来越大,没有良好的科研工作条件,科研人员就会出现“没有用武之地”的局面。而装备水平的提升、科研手段的改善,都依赖于经济条件的支持;信息,就是要了解周围世界发生的事情。要做到这一点,就要请进来、走出去,多交流、多合作,走“开放办院”的路子。如果没有经济的支持,就做不到“开放办院”。如果做不到“开放办院”,科研工作就会陷入低水平重复,争取国家和省的立项支持,就没有竞争力。发展是第一要务,实力决定一切,对于我们来说,现阶段仍然要把发展经济作为兴院之策,把增强经济实力作为建设科技经济强院的核心内容。

有些人也许会有不同的认识,会提出“究竟是经济强院支撑科技强院,还是科技强院支撑经济强院”的疑问。对此,我们不必陷入“先有鸡,还是先有蛋”的争论,因为资本稀缺、科研弱化都是我们当前面临的问题。只要相得益彰、互相促进,我们就抓机遇,促发展。近几年,我院发展比较快,顺利地实现了第一步跨越,经济实力增强是突出的表现。我们的经费总量2002年达7218万元,其中财政拨款5106万元,6年均增13%以上;科研经费从过去的五、六百万元,增加到千万元,并且来自北京的超过了半数;开发创收从过去的不足千万元增加到2000万元。实践已经证明,只有经济实力增强了,事业才能发展,职工的生活才会改善。全院的思想必须统一到经济发展这个基本策略上来。

### 4 强化管理,建立经济工作新机制

经济工作说到底是个管理问题,为此,全院要用新的视角审视经济工作,用新的思路调整管理策略,从而建立起全院经济工作的新机制。

#### 4.1 实施“四轮驱动”

搞活经济,发展经济,要从四个方面入手。一是继续大力度争取财政支持。在这方面,过去的工作卓有成效,今后要继续做好、做扎实。这不仅包括事业费、专项款,而且包括项目费、科研费,特别是在科研费的争取方面,要花大力气。二是科学合理地盘活资产。前几年的资产运作,主要是以土地置换为契机。现在全院土地置换的主体工作已基本完成,今后的重点将转移到闲置的房产、设备和无形资产的开发上,所有这些都要在企业改革、资产管理中体现出我院新时期经济工作的特色。三是继续大力度组织创收。几年来,我院的创收保持了强劲的势头,但今年上半年出现了明显的滑坡趋势,这虽然与市场疲软、非典影响有关,但改革后形成的体制对人们经营意识的弱化不能不说是一个重要原因。为此,需要重新理顺关系,重振开发旗鼓,把一切客观的、主观的消极因素排遣到最小,把全院的创收恢复和保持在一个较高水平。四是搞好“节流”,提倡过紧日子。节约是经济工作的重要一环。要广开思路,提高资金使用效率。企业要加强成本核算,研究所更要加强管理,用好有限资金。这样,我们把争取资金、盘活资产、大力创收、厉行节约这四个轮子一起转起来,把经济搞活、做强。

#### 4.2 优化投资结构

工作重点的转移,要求投资结构做相应的调整。第一步跨越中,全院投资重点是改善基础设施,包括科研、产业、办公和生活等各方面的硬件设施建设与改造。实施第二步跨越,全院的工作重点将转移到提高创新能力、促进产业成长上来,因此,投资方向和投资结构也必须调整到与之相适应的轨道上来。科研方面,要下大力量把新兴学科建设起来,在这点上要不惜重金,同时要把已有的优势学科和重点实验室扶持起来。产业方面,要重点扶持有前景、可塑造的企业。通过开发基金设立、知识产权购买等,使一两个骨干企业迅速崛起,走到市场竞争的前台。同时要加强资金使用效率评价和科研、企业业绩考核。今后全院投资的原则是“只求效益好,不搞均贫富”。

### 4.3 加强企业管理

企业是我院经济工作的一部分,我院的企业小而散,问题多,秩序差,企业运行还处于低水平,还有许多问题需要解决,因此必须强化管理。一是解决企业分散问题,要通过整合,形成大的骨干企业;二是完善法人治理结构,建立科学有效的委托代理制度和契约关系;三是注重培育有自主知识产权的技术,增强企业的核心竞争力和抵御风险能力;四是把主导产业和主导产品做大、做强、做持久,按照企业商家卖产品——卖品牌——卖文化——卖知识——卖标准的渐进规律一路攀升,在短期内尽快形成有影响力的品牌,赶上整个社会经济的发展步伐。

## 5 塑造文化,培育高层次的经济理念

文化是一个既抽象又具体的概念,广义的文化包括人类创造及社会生活所依赖的一切,狭义文化指人的观念形态与主观精神。现代经济社会中,以人为本,越来越引起重视,越来越成为经济发展的内生变量,文化也成为越来越重要的经济要素,体现为经济的更高层次。在建设科技经济强院的战略中,在经济发展的初级阶段,尤其要强调人的观念和精神状态。这要成为我们要弘扬的与先进生产力发展要求相适应的先进文化的重要组成部分。

### 5.1 科学精神

科学精神是人们在长期科学活动中逐渐形成和不断发展的一种主观精神状态。在认知层面,科学精神的核心内涵是理性精神;在社会建制层面,科学精神是科学共同体的理想化社会关系准则。科学精神涵盖的内容很广泛,但我想主要讲民主精神与理性精神的辩证统一。

民主,无论是对于学术,还是对于管理,都是一种高品味的精神。对于学术,我们提倡百家争鸣,但这种争鸣也必须是有秩序的争鸣,有理性的争鸣,当学术问题由争鸣进入决策时,更富有理性精神的主流学术观点就会成为一种共同的选择。对于管理,对于一个执行管理公务的领导集体,我们把民主集中制作为必须遵守的基本原则。实践证明,民主集中制是科学的组织制度和领导制度。科学的民主,其科学性在于民主要符合规则,符合理性精神;科学的集中,其科学性在于体现大多数人的意志。我们反对过度的集中,因为过度的集中缺少必要的积极因素和智慧来源;我们反对极端的民主,因为极端的

民主将导致无规则、无秩序、无层次、无能级。事实上,我院发展大的决策都很好地体现了民主集中制,体现了最广大职工的根本利益。无原则的民主只能是少数人脱离全院发展的主流。

### 5.2 创业精神

我们虽然已经取得了第一步跨越的骄人成绩,但必须清醒地认识到,全院发展仍处于初级阶段。我们的第二步跨越目标是:科研工作进入省级农科院的先进行列;重点学科领域达到国际先进水平,专业结构可以适应农村经济发展和农业结构调整的要求;职工收入进入省内事业单位中上等水平。这就要求我们不断奋斗,艰苦创业,按照胡锦涛总书记在西柏坡考察学习时的讲话精神,坚持“两个务必”,谦虚谨慎,戒骄戒躁,艰苦奋斗,再谋发展。创业需要实干。广大职工有理想,有抱负,这是走向成功的第一步。但大家更要脚踏实地,用实际行动去接近理想,避免空泛。美国第二十任总统西奥多·罗斯福是典型的现实主义、理想主义者,他有一句名言:“两眼看着星空,双脚踏在地上”。我们的每个理想都需要踏踏实实的工作并取得结果,否则,理想就成为空中楼阁。全院职工都要以发展为己任,求真务实,开拓创新,实实在在地做好当前每项工作,把个人价值与事业发展融为一体,塑造高层次的文化观和价值观,共同创造明天的繁荣。

### 5.3 合作精神

共同的事业要靠集体的智慧与行动去建设。有多大胸怀,干多大事业。谋求第二步跨越,开创更宏伟的事业,我们特别要强调合作精神。这是现代人应该具备的文化品味,也是现代科学共同体和现代企业不可或缺的要害。科研要争取有竞争力的项目、推出有影响力的成果,没有高层次的专家的合作是难于完成的,这是当今社会分工越来越细导致的必然结果。产业发展更需要一批精英,需要一批出色的实干家去创业。只有把大家的智慧集中起来,群策群力,才能应付各种复杂的局面,这是企业核心竞争力的重要组成部分。每一级领导,每个研究所和企业的负责人,甚至研究室主任、部门经理,都必须意识到合作精神的重要。拒绝合作就是拒绝优良的社会资源,不善于合作就是不善于效能管理。合作事业发展的需要,也是实现个人价值的需要,因为合作是现代人走向成功的阶梯。