

从一个应用研究所体制改革的实践 初探经济管理的作用

竺培才 姚八桂 龙鸿建

六二一所作为一个承担军工科研任务的多学科的综合应用研究所，从1984年下半年起进入科研体制改革的实践。一年多来的实践证明，科研体制改革增加了我所的活力，提高了单位和职工的经济收入，推动了研究所从单一科研型向“科研—生产—经营型”转变，从单一军工科研向军民结合体制的转变。

其基本做法是：

1. 转变指导思想，改革领导体制和管理制度。为适应改革的需要，实行了所长负责制，成立军民品生产处和技术开发中心，组建了七条支柱军民品生产线，并建立了一套相应的管理制度。

2. 实行经济核算制。这是推行科研合同制，推动科研为国民经济服务的必要手段和重要内容。在所内实行两级核算体制，财务部门成立核算中心。基层作为一级核算单位，按创造的收益建立发展、集体福利和奖励基金。

× × ×

(3) 做好设备改进后的服务工作。随着技术的不断发展和新技术在工业生产中的应用，我们除及时把国内外有关设备的改进和配套发展情况告诉对方外，还针对设备存在的关键、薄弱环节，通过试验研究使其完善，并将情况及时通报受让方。

4. 建立和完善奖励办法。加强奖励兑现，改“吃大锅饭”为“按劳分配”。由于经营的好坏，经济收益的大小与科技人员切身利益紧密联系在一起，因而调动了他们的积极性和创造性，不但主动承接任务，而且在工作中还千方百计地增收节支，争取最好的经济效益。新的奖励办法自1985年7月1日执行后，

3. 打破奖金分配上的平均主义，贯彻按劳分配的原则。根据任务性质不同，科研课题采取定任务、定经费、定奖金的办法；军民品生产按5.5~7.0%不同比例提取奖金；对技术转让和各类咨询服务，则按科协规定采取优惠政策。从总体上说，每个职工个人承担的任务越多，得到的奖金越多。

4. 奖金分配上允许有差距，但又注意了避免过份的悬殊。我所的生产奖是按产品实现的价值来计算的，但由于价格等非劳动因素的影响，很难体现“等量劳动获得等量报酬”的原则。为了缩小这种影响，研究所参照国家对企业征收奖金税的办法，对基层单位征收奖金税。

5. 在采用经济管理办法管理科研、生产的同时，将部管课题和部下达的临时紧急任务列为指令性计划下达，较好地保证了军品科研任务的完成。

改革的实践取得了初步成效：1985年的军

× × ×
技术合同数比上半年月平均数增加10%以上。

在科学技术体制改革的高潮中，充分发挥我所雄厚的技术力量和先进的工艺技术，向民用工业部门提供技术服务和转让软件技术，帮助民用部门提高技术素质，同时可充分发挥科研人员的智能潜力，在保证军工科研任务同时，立足航空，面向社会，以技术开发和产品开发为主，积极开展民用科学研究，使我所的科技力量直接为国民经济建设服务。

展望1986年，我们将和全所同志一道，同心协力，让技术开发工作更上一层楼，争取更大的成绩。

(杨瑞章执笔)

民品生的产值从1983、1984年的600万元左右发展到1400万元；技术转让和技术咨询服务从每年40万元发展到180万元；年收益从200万元提高到500万元左右，这些效益反映了研究所为国民经济服务的社会效益。同时，它不仅弥补了国家核减事业费的不足，还改善了职工的集体福利（建了两栋宿舍楼）和增加了职工个人的收入，也为研究所的自身发展提供了动力。

通过改革，职工的观念也发生了较大的变化，科研人员从不重视成本核算，不讲效益，变为重视经济效益，重视成果为国民经济服务。

改革的实践也提出了许多问题，诸如：在这样一个多学科的、科研和试生产同时发展的研究所，很难进行定额管理，如何来体现按劳分配的原则？用经济办法来管理科研会不会影响课题的技术水平和质量？任务和奖金挂钩如何克服职工中的“一切向钱看”的倾向。本文拟就这些问题提出我们的看法，对经济管理的作用作初步的探讨。

（1）马克思在“哥达纲领批判”中所设想的按劳分配是在不存在商品货币关系条件下，社会对劳动者直接进行的分配。这和我国现阶段有计划的商品经济，存在着商品和货币的现实有很大差异。在现条件下按劳分配的“劳”有两层含意：首先是集体劳动转化为社会劳动的“劳”（产品销售实现的价值）；其次是集体劳动在劳动者个人之间（按工时或定额）进行的分配。在一个研究所内部，在劳动的量和质难以比较的情况下，按产品实现的价值考核各核算单位的劳动是必要的。但是在局部的可比范围内（如一个车间、研究室内部或者几个单位协作的某支柱产品），应当考虑劳动者之间劳动量和质的差别，用各种手段进行适当的调节。

（2）关于经济管理和计划管理的关系。中共中央关于经济体制改革的决定，根据社会主义实践提出了企业应该成为相对独立的商品生产者和经营者的论断。但是，这一论断是从国家的角度对企业而言的，而在企业内部，作为一个系统工程，计划管理仍应是主要的。

我所为了发挥其多专业的优势，必须加强计划管理。同时应注意经济管理和计划管理的紧密结合，运用经济杠杆激发研究人员的巨大潜力。

研究成果的水平和质量是科研管理全过程的结果，所以也只有把经济管理（严格地说，经济管理也是一种计划管理）和计划管理紧密地结合起来，才能确保研究成果的水平和质量。

（3）关于奖金的作用和它的局限性。奖金是一种辅助的工资形式，它是对超额劳动的补偿和奖励。超额劳动一般表现为：第一，超过了所内平均水平的劳动定额；第二，工作中某一方面取得了优异成绩；第三，有了新的发明创造。因此奖金只有在下面这些条件下才能发挥作用：

1）要有明确的考核指标和考核体系，不然就会失去奖励超额劳动的作用，进而导致一些职工产生“上班拿基本工资，给奖金才干活”的错误观念。

2）奖金具有不可逆性。所以必须十分注意奖金的效益，即增发的奖金应与超额劳动所创造的价值相适应。指标偏低或滥发奖金都会导致生产力的下降。

3）奖金发放既要克服平均主义，又要防止过于悬殊，特别是同种劳动之间。这是因为一个研究所内部是个整体，奖金过高会影响周围的协调性，反过来因横向关系不协调，亦会抑制单位以至全所的生产。所以对单位或个人，用奖金税等措施给予适当限制是必要的。

4）改革必须配套。经济核算制涉及到科研管理的各个方面，因而人事、劳动、政治思想等各个方面都必须进行相应的改革。实践证明，如不配套改革，经济管理的改革也很难深入和持久。

5）有效的政治思想工作。经济的改革解决了问题也带来了新问题。为了追求奖金，少数职工中出现了“一切向钱看”的错误倾向和钻改革空子搞不正之风的倾向。事实证明，如果没有坚强的、有效的政治思想工作的参与和保证，改革工作是不可能健康、顺利地发展的。