

许玲,吴魁,魏伶俐. 农业科研院所流程制度一体化管理机制研究[J]. 江苏农业科学,2020,48(23):313-317.
doi:10.15889/j.issn.1002-1302.2020.23.059

农业科研院所流程制度一体化管理机制研究

许玲,吴魁,魏伶俐

(江苏省农业科学院种质资源与生物技术研究所,江苏南京 210014)

摘要:通过阐述流程管理和制度管理的概念,分析了流程与制度的区别、联系和相互作用的关系。通过流程制度一体化管理实践,探索构建农业科研院所各项管理工作开展的标准作业程序,将具体工作的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来,用来指导和规范日常工作,并强化规范的应用与落实,从而构建科研院所的内生发展源动力,进一步形成单位发展和竞争的软实力,既可以探索以管理运行制度建设为支撑的单位发展新模式,也可以为农业科研院所的可持续发展管理提供借鉴。

关键词:农业科研院所;流程管理;制度管理;流程制度一体化

中图分类号:G311 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-1302(2020)23-0313-05

自党的十九大召开以来,国家凭借顶层设计来实现对“放管服”改革工作的深化,对创新生态进行大力培育,完成了与科研活动规律相符的管理机制的有效建立以及大力完善,该机制能够对整个科研过程做到全面的统筹兼顾。同时还完成了科研人员个人奖励和诚信体系建设工作,对科研管理工作进行了大力推动,以此来实现对科研创新动力的大力激发,从而使得所推出的科研服务制度能够有效地推动科研的快速发展。农业科研院所可持续发展需要良好的管理运行机制作为支撑,通过制度建设构建单位内生发展动力,通过细化流程进行工作流程的规范与表格化的管理,从而形成单位竞争的软实力。如何加强研究所的管理制度建设、构建适应时代发展的科研院所内生发展力对于单位的发展尤为重要。深入开展农业科研院所内部流程制度一体化管理机制研究,进一步树立各项管理制度,构建或重塑规范的工作流程,通过有效的组织和讨论,形成可依据或可参考的书面规范,进而逐步形成单位的管理运行机制。管理运行机制的制度建设包括工作的方方面面,有行政、有科研、有党务,不仅要涵盖研发阶段,还要延伸到科研成果

的产出、转化与服务,不仅要有约束性,还要有激励性和包容性;管理运行机制当中的过程管理所涉及到的是业务活动,这部分经常出现的业务活动具有着很强的计划性和规律性。业务活动开展的目的就是对原有的管理制度做到合理完善,对经济化以及科技化的程度进行有效提高^[1],系统化的管理方法应该将过程管理与单位的特点结合起来,融合并引导单位的文化氛围,体现“与时俱进”和“以人为本”的理念。

科研院所在深化“放管服”改革过程中,重点在于如何落实政策,但是也难在如何落实。新形势下,农业科研院所在日常科研管理过程中,经常出现职能部门沟通不畅、制度文件空转不接地气、科研政策无法落地等问题。因此深度剖析“放管服”改革下科研管理问题,分析并优化管理方式,建立流程制度一体化管理机制,对农业科研院所更好地完成科研任务,提高科研产出有着重要意义。

本研究对流程制度一体化管理机制展开深入的全面研究,对农业科研院开展的各项管理工作的 SOP 作出积极的探索与构建。SOP 代表标准作业程序,对工作具体的标准操作要求以及步骤作出了统一的描述^[2],用来指导和规范日常工作,并强化规范的应用与落实,从而构建科研院所的内生发展源动力,进一步形成单位发展和竞争的软实力,既可以探索以管理运行制度建设为支撑的单位发展新模式,也可以为农业科研院所的可持续发展管理提供借鉴。

收稿日期:2020-09-21

基金项目:江苏省农业科学院基本科研业务专项软科学项目[编号:ZXR(19)036]。

作者简介:许玲(1983—),女,安徽安庆人,硕士,助理研究员,主要从事科研管理方面研究。E-mail:xuling@jaas.ac.cn。

通信作者:吴魁,副研究员,主要从事科技管理方面研究。E-mail:wk@jaas.ac.cn。

1 农业科研院所流程管理与制度管理

科研院所的管理离不开制度,但很多时候制度的执行不那么容易,很难讲得清楚、搞得明白。假设管理流程和相应的制度政策能够起到良好的协同作用,管理制度的执行力就能得到非常有效的提高。因此,管理流程和规章制度可以作为农业科研院所科研过程管理的两个抓手,深度解析二者之间的关系并适当地应用到科研管理中,以最大限度地发挥其管理效力,从而从根本上提高管理效率,真正为科研人员潜心科研做好服务。制度管理和流程管理之间有着很多相似之处,但是两者在本质上存在着非常明显的区别。这种区别体现在两者之间概念的不同以及表现方式与管理模式的差异,两者所遵从的管理思维在根本上也存在着差距。对两者的概念作出清晰的认识,同时对两者之间的区别和关系进行全方位的剖析,能够使得制度管理工作以及流程管理工作得到非常顺利的推进,两者之间所具有的协同效果也能够得到最大限度的发挥。

1.1 流程管理与制度管理的概念

流程管理是指合理利用本单位的有效资源,系统实现日常办公流程的审批和管理,包括科研、行政、党务、人事、财务、后勤服务等审批流程,通过工作流程的系统化、精细化管理使团队正确地完成某一工作的步骤和顺序,提高单位的工作效率。流程管理是对科研院所的各项工作和业务活动的先后顺序、执行规范、完成方式等作出了具体要求,因此它阐述的是“如何完成工作”的问题,并不涉及工作的完成与单位价值的实现有什么联系的问题。

简单来说,制度管理就是对某件事情发生之后的后果进行有效处理的方式。制度存在以及执行的目的是使得科研院开展的所有科研活动都能够有序推进。制度是按照国家相关的法律法规以及单位实际情况和相关职能部门所出具的管理规定^[3]而制定的全体职工必须遵守的行为规范和准则,是科研院所实施一定管理行为的依据。绝大部分的制度内容都是奖惩的有关规定,也就是说制度管理所介绍的就是对某件事情发生之后的后果进行有效处理的科学合理的方式。

1.2 流程管理和制度管理的区别

站在概念的角度上来说,制度管理的基本原则就是具有明确的职责、开放有序的状态、科学的评价标准与规范的管理准则。制度管理工作需要建

立起来的管理机制需要能够营造出开放合作以及公平竞争的氛围,能够对创新做出积极的鼓励,能够大力推动产学研多元合作,能够保证人员流动的灵活性。管理制度在推行过程当中所依赖的外在力量就是科学的个人理性权威^[4-5];流程管理的关键主线就是管理流程,管理目的就是管理环节做出合理的优化以及适当的简化,从而实现科技管理效能有效提高,同时来完成组织框架的合理设计。对业务流程进行持续性的创新,从而使得单位的发展活力能够长期保持下去^[6]。科学合理的流程管理工作必然是需要不断创新来达到与时俱进的目的的,只有这样才能够使得流程管理工作的效果得到最大化的发挥。

流程管理以及制度管理之间最大的区别就在于两者不同的表现方式。制度是管理者在业务工作中发现或预见问题,用明文规定的表达方式将问题的解决方案或方法固定下来,从而约定遵守,因此制度管理是人为产生的,未必覆盖单位的所有业务活动,也可能是间断的,难以表达清楚业务工作之间的关系。流程则是伴随着业务活动的存在而存在,在连续多次的业务活动中管理者有意识地将能够提高工作效率的流程用图表的形式固化下来,从而推广使用,因此流程管理具有结构化和连贯性,更接近业务活动的再现,能够很直观地完整呈现单位的现实活动。

流程管理以及制度管理之间的差别还包括不同的管理模式。制度管理采用的是静态的以制度导向的管理模式,更多地强调对管理对象和管理要素的控制、限制,主要包括权责分配、标准规则、组织分工、奖惩措施等等,一般情况下在相当长的时间里不会变更管理模式。流程管理多是动态的,采用流程导向的管理模式,侧重于业务活动的协同和效率,强调管理者对业务过程的描述,如谁来做、做什么、做到什么程度、需要什么资源等等。对这些问题做出清晰明确的回答往往能够使得整体的工作效率得到非常明显的提升,也能够使得公司各项工作的开展才能更加顺利。

流程管理以及制度管理所应用的管理思维也是并不相同的。以制度为导向的管理工作中所采取的奖惩措施主要是针对出现在局部的执行力问题而制定的,当中所涉及到的处理内容包括管理对象因为客观过失或者主观态度而对单位所造成的损失。管理者所注重的永远都是处罚力度是否

过轻,并且以此为基础来对相关的制度进行不断的修改和完善。在流程管理中,管理者更多地会考虑从流程实际使用优化的角度出发,把更多的精力花在“如何使流程更标准、更优化”上,通过流程的优化来改善执行人员的行动效果。

1.3 流程管理与制度管理的相互作用

流程和制度作为单位管理的两个抓手,其内涵是完全一致的,都是单位的管理文件和管理核心。当制度的内容已经详细到业务当中的每个环节,以图片或者文字的形式对业务的关系以及前后逻辑作出了清晰直观的描述,制度也可以被称作是流程。以手册的形式对流程进行呈现,同时对相应的流程进行强制执行,这个过程就是流程制度化^[7-8]。

制度与流程相互作用,对影响流程功能实现的业务活动和行为可以借助制度作出约束和制止,规定标准、规范和权责要求,从而推动和促进流程的正常运行和执行。任何制度的核心灵魂都是流程,没有办法得到顺利推行的制度当中必然存在不合理的规定或者制度,或者是与之相对应的具体流程当中存在着一些问题或者不符合实际的情况。所以想要使得单位管理工作的运行状况始终保持着良好的态势,就必然需要对流程和制度的内在一致做出充分的保证。

流程与制度相互依存。优质的管理制度以及合理的业务流程对于科研院所管理工作来说是绝对不可或缺并且极度需要的。科学制度的存在能够使得流程的执行效率得到基本的保障,流程就是制度存在的原因。科研院所管理工作在运行过程当中的基础就是科学合理的业务流程,业务流程存在的价值就是使得执行者能够明了自己需要做的工作;科学合理而且具有高度可行性的管理制度能够使得整个的业务流程实现长期稳定的有序运行,能够使得相应的执行者实现工作标准化。制度的存在使得流程能够对员工起到良好的约束效果,从而使得流程的威信得以建立。制度所起到的激励作用也能够使得相应的流程得到有效的优化并持续完善。制度和流程两者之间的协同关系要求两者之间必须具有着极高的匹配,否则制度没有办法得到有效的执行^[9]。

总而言之,流程和制度是对单位运行管理工作进行规范的双刃剑。将流程管理的方法和思想与管理制度融合,再用制度去支撑和保证流程得以运行,不断更新管理理念,把这 2 种不同的管理文化有

机地融合到一起,正确地设计科学合理的流程,用以规范配套的制度作保证,会使单位的管理水平上升到一个新的高度。

2 农业科研院所流程制度一体化管理实践

流程制度一体化是通过对农业科研院所业务活动、管理制度和工作流程的梳理,以部门职责和岗位职责为依据,以全业务流程梳理优化和规章制度清理完善为切入点,配合学科发展的整体性部署,找出不适应发展需求、不利于人才成长、不利于文化氛围形成的主要因素,从管理学的角度去修订、完善或是重塑各项工作的管理流程,形成有利于单位发展、有利于个人成长的制度文化,用制度规范管理,用制度形成助力,用制度引导发展,最终形成一种促进单位内生发展动力形成的管理运行机制,构建一套以过程为基础、以单位为整体的界面清晰、职责明确、制度完备、流程顺畅的管理制度体系,并力争发展成为可以学习借鉴的农业科研院所管理模式。

2.1 做实前期调查工作,夯实构建基础

以江苏省农业科学院种质资源与生物技术研究为例,一是对国家机关法律、法规的掌握了解,目前最新政策特别是与科技相关的政策、举措的研读了解,院级相关规章制度的进一步梳理学习,同时对以种质资源与生物技术相关研究为主体的研究所已出台及未出台规章制度进行梳理,掌握第一手资料。二是对该所广大职工进行调研,座谈,采取全员覆盖,采用一对一、不同人群、不同事项划分的了解及座谈会的工作方法,以对院所目前规章制度的执行情况、个人诉求、想法、意见建议等为内容,并结合根据发展需要及初步的设想征求看法,比较全面地掌握目前工作人员、科辅人员、行政人员以及合同工、研究生等不同群体人员的主流思想动态及对制度、规范、流程等的认知与接受,为进一步梳理及构建奠定了基础。三是对其他专业研究所的情况进行调研,调查了解其他专业所的制度、机制建设,对其他专业所领导及部分科技人员进行关于研究所制度、机制建设与执行方面的了解、讨论,对制度和流程的梳理、构建起到了巨大的补充作用。四是对地方农区所、国内其他科研院所进行调研了解,一方面专程赴地方农区所、试验站等单位进行调研,另一方面利用出差或会议等机会与南京农业大学农学院、中国农科院生物技术研究、

福建省农业科学院生物技术研究所等近 20 家国内科研单位及高校的科技人员进行交流讨论,扩大视野,为制度和流程的梳理、构建起到了很好的借鉴作用。

2.2 全面梳理制度流程,实现管理流程化

在充分调研了解以及掌握第一手资料的基础上,结合种质资源与生物技术研究的具体情况,进行专业所管理运行机制的制定及机关流程的梳理。共形成行政管理类、科研管理类、会议制度、岗位职责制度、党工团管理 5 个大类以及 1 项处罚管理单项,共 31 项规章制度,在此基础上梳理出包括流程图及表格化管理 2 大类共 40 个具体的业务流程。绩效管理、财务管理、劳动纪律、保密工作、安全及卫生管理以及日常管理是现阶段推行的行政管理制度当中的 6 项核心项目。实习生(研究生)管理、基地管理、实验室管理、科研副产品管理、知识产权管理以及科研管理方式是现阶段所推行的科研管理制度当中的 6 项核心项目。会议制度类包括职工大会、所长办公会、所学委会(包括职称评定委员会内容)、研究室例会以及其他会议的制度共 6 项,总计 36 条;岗位职责制度包括办公室、科管科、研究室正(副)主任、科技人员(包括合同工、进职博士后)、科辅人员、办公区值班人员、试验区值班人员共 7 类岗位职责,共 81 条;党工团管理类包括党支部工作、工会工作及经费使用、团支部工作、反腐倡廉工作及宣传管理共 5 项。根据规章制度的建立,就其关键的执行节点等梳理出全部的细化流程 14 个,表格化的管理流程共 26 个,合计 40 个。这在制度当中的方方面面都有着非常明显的体现。其中最主要的亮点是将与纪律规矩红线相关、与财务相关、与反腐倡廉相关的主要节点均进行了流程的规范与表格化的管理,形成相互监督、相互约束、相互帮助的有效机制。

2.3 持续改进运行绩效,构建长效机制

对“从群众中来,到群众中去”的科学工作方式,进行坚决且长期的坚持,应用自下而上以及自上而下有机结合的科学运行机制。在规章制度、机制流程的梳理、成立过程之中,多次召开分类讨论会、座谈会及其他会议,进行进一步的修改与完善。一是坚持研究与实际运用相结合的方法,对阶段性的执行结果与所办公会、所务委员会及学委会的召开相结合,形成专门的会议议题予以讨论,充分征求意见建议。二是坚持历史的辩证观点,邀请老同志、

老专家召开专门会议进行相关研究,促进规章制度和流程的建立、完善、传承。三是充分尊重以年轻人为主体的科技人员的积极性,多次召开专门的座谈会广泛征求意见和建议。四是将草案全文发给全体职工参与讨论,并吸纳他们的意见和建议,最终形成可执行、可参考、可复制的流程制度一体化管理体系。

3 流程制度一体化管理创新取得的成效

通过实践对农业科研院所制度的修改、完善、改进以及流程的规范等,按照“制度流程化、流程制度化”一体化思路^[10],对农业科研院所内生发展机制的逐步形成进行大力的推进,同时积极促进科研文化氛围的高质量形成,从而使得所有的职工都能够积极地参与到过程管理以及科研质量管理工作当中去。通过对各种可利用资源的合理分配及有效利用,保证日常的管理工作都是按照现行的标准规定以及合理的管理制度和标准的工作流程所进行的。这样做能够使得整体的科研质量以及综合管理水平和实际的管理效率得到非常有效和明显的提高。

3.1 流程制度一体化管理有力助推各项工作的开展

随着管理现代化、国际化的要求不断提高,科研院所根据工作需要制定不同类别的管理办法或规章制度,作为基层管理服务岗位的工作人员,在工作过程中发现在咨询某些制度或办法时,存在条块分割、多头管理、效率低下等问题,经常出现同一部门的人员会给出不同解释或程序。模糊的工作流程肯定会对科研人员以及管理人员的实际工作效率造成不良的影响。通过流程制度一体化管理体系建立,构建符合科研院所发展的业务流程,经过不断实践摸索,对管理制度和管理流程运用专题会议、案例宣讲、组织培训、员工培训或自学等多种方式开展宣贯,从广度和深度 2 个维度广泛传播统一的标准信息,广大员工对规章制度的知会程度持续提高。站在这个角度上来说,对制度流程化工作进行大力推进,以规范业务流程、制度建设为核心,努力构建高效顺畅、持续改进的一体化管理体系,保证制度的推行和实际操作之间有着高度的匹配性,从而使得所有的员工都能够对制度有着更加深入和全面清晰的理解,以此来实现对各项工作有序开展的大力推动。

3.2 制度流程一体化管理明显提升管理服务的水平

时代在发展,社会在进步,高效化、便捷化是当前社会的发展趋势。作为科研单位来讲,管理服务水平的提高是促进科研工作发展进步的重要保证,更是必然要求。“制度流程一体化”的主体就是规章制度建立,以流程化管理来提高各项制度的执行效率。制度流程一体化工作对各个岗位的职责作出了清晰的明确,同时为各项工作的有序开展提供了足够可靠的实践依据。制度流程化、流程信息化,流程化管理使规章制度具备可视化、简单化、可操作性等属性,澄清了政策制度的模糊地带,使得每项管理业务路径清晰可见,达到工作高效化、标准化、简单化、清晰化,从而大大提高了工作效率,有效提高了科研管理服务水平。

3.3 制度流程一体化管理有效提高各项工作的执行力

农业科研院所科研管理涵盖了从项目申报、合同签订、经费管理、档案管理、用章申请、人事管理、职称申报、后勤工作等方方面面的业务流程,每一项规章制度对应一个简单易行、可操作的流程图,让科技人员一目了然,规章制度执行落实简单、便捷、高效。目前大力提倡保障科技人员潜心科研,特别是科研人员平时科研业务繁忙,在管理服务方面有流程作为指导,一定程度上减轻了科研人员的工作负担,开展工作更加得心应手,而不会无所适从、额外增加无效工作。管理服务人员亦不用再重复性解释和传达相关的政策制度,从而形成一个良好的工作氛围和机制,各项工作更加有的放矢、落地生根。

4 结语

在当前科技创新和“放管服”背景下,科研院所如何制定和落实准确高效的制度政策,充分发挥流程管理的辅助作用,创新多种服务方式,加快制度落地,是管理服务部门优化管理与服务、落实相关政策制度的关键。基于流程化的制度体系建设,是科研院所管理理念的重要体现和管理工作的自发

诠释,是管理要求的沉淀和管理方式的完善提升。农业科研院所始终致力于自身管理服务水平的有效提高。以“制度管人、流程办事”为核心的制度流程一体化管理工作的本质就是科研院所应用的管理模式的与时俱进。开展这项管理工作的核心目的就是通过对流程制度一体化管理体系的有效构建来使得科研管理工作能够真正做到以实际的科研活动为核心,将科研人员作为工作的中心。并以此实现对整体绩效管理水平的有效提高^[11],这也是工作开展的根本任务。制度流程一体化工作的顺利推进能够使得农业科研人员在当工作中的获得感和成就感得到切实的增强,从而使得大量的农业科研人员能够更加积极地投入到现代化院所的建设工作中去,以此来实现整体科研实力的有效提升。

参考文献:

- [1] 韩彦丽. 构建科研院所科研管理创新体系的一些想法[J]. 科研管理, 2013, 34(增刊1): 361-364.
- [2] 丘洪英. 奈达功能对等理论指导下的 PCB 制造企业 SOP(标准作业程序)的英译研究[D]. 广州:暨南大学, 2017.
- [3] 吴书慧. 企业规章制度管理误区及应对技巧[J]. 时代经贸, 2012, (15): 90.
- [4] 吴昌华, 孙火喜, 陈萍, 张春. 现代农业科研院所“五位一体”科技管理制度的探讨[J]. 农业科技管理, 2011, 30(3): 20-23.
- [5] 吴丽颖, 乔传福, 崔占峰. 我国现代科研院所制度的动力系统研究[J]. 福建论坛(社科教育版), 2009(12): 52-54.
- [6] 张江丽, 庄严. 把握农业科技创新方向引领农业科技管理新常态——中国农业科学院加强科研及管理的实践与思考[J]. 农业科技管理, 2016, 35(1): 18-20.
- [7] 安志伟. 浅析企业流程制度之间的是与非[J]. 中国管理信息化, 2015, 18(3): 90-91.
- [8] 易翼. 浅析流程与制度在企业管理中的作用[N]. 建筑时报, 2015-08-13(7).
- [9] 解济军. 油田企业管理制度化、制度流程化、流程信息化的探索与实践[J]. 当代石油石化, 2016, 24(3): 40-43.
- [10] 宫海岩. “制度流程一体化”构建与实施[J]. 企业文化(下旬刊), 2018(3): 163.
- [11] 郑爱平, 张栋梁. 基于流程再造的高校科研管理协同机制研究[J]. 科研管理, 2016, 37(8): 140-145.