**“改进工作作风，增强业务能力，提高管理效益”专项工作**

**管理知识学习心得**

|  |
| --- |
| **学习资料名称** |
| 1. 中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议公报 2. 习近平总书记视察中科院时的讲话 3. 中科院党组学习习近平总书记视察中科院时的重要讲话相关部署和文件 4. 白春礼院长在2014年度工作会议上的报告和总结讲话 5. 白春礼《人民日报》文章：深化科技体制改革 6. 吴季：2014年度工作会工作报告：大胆深化改革，建设国家空间科学中心 7. 吴季：在国家空间科学中心2014年度工作会的总结报告 8. 汪克强《知 行 悟——科研院所机关工作的体会与思考》 |
| **重要内容摘抄** |
| 1. 全会指出，全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义[制度](http://money.163.com/keywords/5/3/52365ea6/1.html)，推进国家治理体系和治理能力现代化。全会指出，要紧紧围绕使市场在资源配置中起决定性作用。 2. 中国科学院要牢记责任，率先实现科学技术跨越发展，率先建成国家创新人才高地，率先建成国家高水平科技智库，率先建设国际一流科研机构。 习近平强调，具有强烈的爱国情怀，是对我国科技人员第一位的要求。科学没有国界，科学家有祖国。广大科技人员要牢固树立创新科技、服务国家、造福人民的思想，把科技成果应用在实现国家现代化的伟大事业中，把人生理想融入为实现中华民族伟大复兴的中国梦的奋斗中。 3. 充分认识深入学习贯彻习近平总书记系列讲话的重大意义；准确把握习近平总书记系列讲话的基本内涵和精神实质；以习近平总书记系列讲话精神为指导扎实做好我院各项工作；切实加强组织领导，确保学习贯彻工作取得实效：1）做好统筹安排，2）创新方式方法，3）坚持理论联系实际。 4. 加快改革创新发展，努力实现“四个率先”。 以深化改革为龙头，加强和改进科研管理，坚持不懈地促进重大科技成果产出。我们的改革不仅是为了推动自身的创新发展，还要继续发挥我院作为改革先行者的作用，为国家深化科技体制改革创造经验、提供借鉴。改革的目的是为了发展。在深化改革过程中，我们要坚定不移、坚持不懈地抓住提升科技创新能力、促进重大成果产出这个根本，完成好党、国家和人民交付给我们的创新任务。 5. 全面深化改革，必须进一步解放思想、解放和发展社会生产力、解放和增强社会活力，坚决破除各方面体制机制弊端，努力开拓中国特色社会主义事业更加广阔的前景。   科技与经济“两张皮”问题没有得到很好解决，产学研协同创新机制不够健全和有效，基础前沿领域的自主创新能力不强，企业没有真正成为技术创新主体等。改革开放以来的实践表明，解放科技生产力、提升科技实力，必须依靠深化科技体制改革。  我们要把全会关于全面深化改革的精神贯彻到实现“四个率先”行动计划的各个方面，以深化改革推动“四个率先”目标的实现；围绕实现“四个率先”，推进新一轮科技体制改革。中国科学院要按照全会做出的改革部署，突出抓重点难点领域，认真落实党和国家的新要求，积极回应社会和人民新期待，着力解决影响和制约创新发展的体制机制障碍和深层次问题。   1. 空间科学先导专项2014 年将迎来决战年，为2015年的发射年奠定基础。航天领域形势严峻。航天技术的发展需要科学卫星注入新的活力。2013 年，中心到位经费仍然保持增长，这可能和人员的增长有关，但中心是不是需要更多的人员才能有争取到更多的经费？因为从人均经费来看我们是饱和的，这点是非常奇怪的。   专利发明近两年保持增长，这是一个可喜的现象。中心的交付航天产品数平均每年保持在100 台套左右，这也在一定程度上反映了我们的生产能力。  现有的科技管理体制机制、规章制度比较粗浅，管理部门的责任心和执行力不强。我们的评估机制也比较粗浅。  科研任务方面，2014 年我们有大量工作要做。管理工作深化改革。   1. 中心大胆深化改革的最根本目的就是要提高效益，把国家空间科学中心的优势力量凝聚到重大产出上。，2014年中心的工作非常繁重，也非常重要。但是，我想在这里强调的是今年的工作也会非常精彩，非常丰富，会带来很多收益 2. 机关既是首脑，又是中枢，还是窗口。   三个字：一是知，就是要有知识，要善于学习，不足之处，主动学习；二是行，就是要有执行力，不断提升执行力。三是悟，我一直觉得，管理人员要有一点悟性。  知——学习决定水平。行——提高执行力。执行力不足的三个度：高度、速度和力度。 |
| **心得体会** |
| 通过深入学习习总书记和白院长的报告与讲话，充分了解了国家发展的总体思路和政策导向，对于我院所处的发展形势有了深刻认识，对于我院的发展压力有了切身感受。在国家大力推进科技体制改革大的背景下，我院必须加快改革创新发展，努力实现习总书记对科学院提出的“四个率先”。为此，吴季主任在年初的工作会上明确提出“大胆深化改革，建设国家空间中心”的目标，提出加强和改进科研管理，坚持不懈地促进重大科技成果产出。  科技处作为中心科研管理的核心部门，既是中心科技管理的中枢，也是对外联系的窗口，位置关键，责任重大。根据吴主任在工作会上提出的科技管理体制机制、规章制度比较粗浅，管理部门的责任心和执行力不强，评估机制也比较粗浅等问题。我结合个人的实际工作，本着有则改之无则加勉的指导思想，对个人及分管工作进行了深刻的对照检查，也确实发现不少的问题，如：1）项目种类多，针对性的管理规章制度覆盖不全，出台不够及时，导致管理要求不清晰；2）对口部门多，交接和对接不顺畅、不频繁；3）日常管理工作杂，跟踪检查确认不及时；4）科研管理工作不深入，主动思考、靠前管理不够到位；5）调研覆盖不全面，时常未能及时获得最新最全的基层需求；等等。  针对发现的问题，在处长的领导下，我及时组织相关人员进行了处理和改进。本次重点对上述的5个问题的改进情况作简单交流。  1）对中心目前承担的课题进行了分类整理（目前分为9大类，64小类，经费渠道约15种），对近3年的经费情况进行统计分析，并组织对相关的过程管理、经费管理等办法进行收集、汇编成册。  2）在开展项目分类整理时，同步清理各类项目的渠道来源、联系部门和联系人，要求定期和不定期联系，加强沟通。  3）进一步加强各类日常工作的管理，针对各主管部门各种常规性的、临时性的通知要求，实行定人定时处理，经我处理的我会在到点前进行督促；  4）加强科研管理主动性，尤其是预研类和装备类项目，主管部门只管两头，科技处在最近已经逐步摸索出加强中间过程管理的经验，并计划形成管理规范以指导后续的过程管理；对于常规性的预研类和装备类的项目申报，我对管理员提出更改的要求，不能等上级通知和指南，而应该主动了解指南（参加指南编制），提前在中心发通知，提前组织编制和审核，为此收到了较好的效果，如：十二五的研发条件建设项目，我们提前了半年准备；十三五修购规划，我们提前了近一年；15年的863项目，我们提前近3个月；等等。  5）14年，处长带领我们深入近10个研究室开展科研需求调研，了解基层的最新最迫切的需求，为科技处开展科研规划和管理提供了大量信息。后续，还计划定期开展调研活动。  此外，根据吴主任提出的管理出效益的目标，我结合分管的能力建设项目、科研项目，根据自己的经历和了解的项目，跟大家分享一下。  这是一个获得效益的成功案例。在一个863项目预算评审过程中，专家对其中的材料费提出异议，建议审减单套用量12件约90万，并要求在次日反馈意见。为此，我们紧急组织技术负责人，根据专家意见进行研究，并编制反馈意见及说明，我也结合前一阶段审计的相关问题，对说明措辞进行了管理方面的针对性调整。最终评审结果表明，专家对我们的反馈意见是认可的，90万的拟审减经费全部保留。  给大家分享一个不成功的案例。某单所承担一个863项目，为二级承担单位本不具备经费转拨权利，在5月的总体单位项目验收审计和9月的总体单位项目监督检查中均提出此问题。由于总体单位未直接与该所的管理部门联系，只是通知课题技术负责人，也未出示审计问题单和监督检查意见表，使得错过了在9月底项目研究期截止前进行调整的机会，导致近百万的经费强制上缴。这是一个十分惨痛的教训，应该引起我们高度重视和警觉。  最后再给大家分享一个成功的案例。某所申报技改项目进入评估阶段，该项目基本处于申报范畴边缘地带，难度甚高，评估结果非常不理想。经了解，评估组对其中部分设备有所犹豫。获得此信息后，该所积极组织对其中关键设备的必要性开展针对性的论证，并就此与评估组反复沟通后，最终部分设备被保留，尤其是其中的一套关键设备（千万级）纳入评估报告。最终立项还在争取中……  在学习中获得新知识，在分享中获得新动力。通过本次学习活动，开拓了眼界和思路，获得了极大的提升，为后续的工作提供了许多新助力，非常有意义，后续还将继续汇报学习心得，希望能够互相促进。 |

**撰写人：**

**附件2：**

**“改进工作作风，增强业务能力，提高管理效益”专项工作**

**部门管理专题会议纪要**

**部门：**

**时间：**

**地点：**

**本部门参会人员：**

**其他特邀参加人员：**

**本部门未能出席人员：**

**记录：**

**主要内容：**

**一、本部门在管理效能低下方面的主要表现：**

**二、这些表现产生的原因**

**三、拟进行的整改措施**