

科研企业行政管理工作优化研究

李淑君¹ 张贺²

1 北京精密机电控制设备研究所 2 中国运载火箭技术研究院

DOI:10.12238/ej.v5i3.960

[摘要] 建国以来,中国科研企业创造了一个又一个的奇迹,同时涌现出了一批又一批各行业的顶尖人才,尤其进入二十一世纪后,我国科研企业占据国防建设、科技进步、技术创新等领域的主体和主导地位,在多个科研方面能力水平跻身世界前列。因此,科研企业的健康稳定发展不仅仅是企业的问题,更关乎着国家的强盛、社会的进步。科研企业行政管理关乎着企业经营效率、对主业发展起着至关重要的作用。如何不断适应日新月异的新形势,在企业单位行政管理发展之路上有哪一些问题可以改进优化,是值得关注的的事项。

[关键词] 科研; 企业; 行政管理; 优化

中图分类号: F406.17 **文献标识码:** A

Research on the Optimization of Administrative Management Work in Scientific Research Enterprises

Shujun Li¹ He Zhang²

1 Beijing Institute of Precision Electromechanical Control Equipment

2 China Academy of Launch Vehicle Technology

[Abstract] Since the founding of the People's Republic of China, China's scientific research enterprises have created miracles one after another, and at the same time, batches of top talents in various industries have emerged. Especially after entering the 21st century, China's scientific research enterprises occupy the main and leading position in the fields of national defense construction, scientific and technological progress and technological innovation, and rank among the world's top in many scientific research capabilities. Therefore, the healthy and stable development of scientific research enterprises is not only a problem of enterprises, but also related to the prosperity of the country and the progress of society. The administrative management of scientific research enterprises is related to the efficiency of enterprise operation and plays a vital role in the development of the main business. How to continuously adapt to the ever-changing new situation, and what problems can be improved and optimized in the development of the administrative management of enterprise units are matters worthy of attention.

[Key words] scientific research; enterprise; administrative management; optimization

引言

行政管理^[1]是科研企业生产经营及管理中不可或缺的一部分,在促进企业发展中起着至关重要的作用,企业高效的行政管理,是维持科研企业稳定运行的基础。科研企业行政管理水平的高低,在一定程度上决定了企业整体水平的高低。如今,随着国家各项改革举措的不断推行,科研企业改革势在必行,行政管理效率的提升应引起企业领导的重视。行政管理的作用已不再局限于保障科研生产的正常秩序,还应包括协调和推进企业发展。因此,在科研企业改革的道路上,必须进一步优化行政管理工作。

1 科研企业行政管理优化的内涵

1.1 科研企业行政管理理念优化

由于科研企业的央企、国企背景,其管理体制大多延续行政体制的行政管理体制,因工作环境的影响大多数行政管理人员都有传统体制化思想,工作思路及方法可能比较保守、教条,所谓的行政管理一般只是简单执行上级单位或部门的政策或指示,以不出错为基本原则开展具体工作。这导致我国科研企业行政管理人员的管理理念、管理方法与国外有关企业行政管理人员相比差距巨大。一家科研企业的高效运行体现的是行政管理人员的智慧,甚至可以说是企业形象及其社会价值

的一种体现。

目前,我国科研企业行政管理机构“机关化”倾向比较严重,科研企业行政管理人员“官本位”思想在一定程度上占据主导,公共服务意识有待提高,关注点大多在于自身,而对于企业职工的公共利益关心程度不够,进而导致企业管理效率低下,如这样的管理理念持续必然会阻碍我国的科研企业发展。所以,针对科研企业行政管理人员进行管理理念优化显得尤为重要,通过参加领域内专业培训、行业优秀单位交流学习等方式使机关管理人员明确自身管理职责、转变工作态度、提高公共服务意识,将个人得失与企业整体利益相联系,将主观能动性在企业管理过程中得到有效发挥。在行政管理领域制定有关政策时,充分调研论证,征求广大职工的意见,将以广大职工利益为基础、促进科研企业发展放在第一位是每个行政管理人员应当秉持的理念。

1.2 科研企业行政管理模式优化

行政管理模式优化是指从其基本特性、授予的权力及有关职能义务等方面入手,从而使科研企业的行政管理向规范化、人性化、信息化建设方向发展。科研企业行政管理模式优化的第一步便是优化其组织结构,改善原有模式中存在的弊端、问题,进而使企业内部的沟通更加顺畅、高效。传统科研企业的行政管理模式通常会设置多层级的组织机构,压缩管理层级、减少组织机构的数量,可以有效简化办事流程,提高工作效率。在不改变组织机构职能的前提下减少组织机构数量,将有助于各行政管理部门更加高效的实现其原有职能。建立完善的科研企业行政管理模式,可明确并规范各管理人员的职责,有利于提高行政管理水平,促进行政管理规范化发展,助力科研企业整体效益提升。

1.3 科研企业行政管理体制优化

科研企业行政管理体制是制约科研企业管理改革的根源,我国科研企业大多实行的是党委领导下的经理/厂长负责制,有着行政权力高度集中的特点,这也导致科研企业在行政管理过程中存在较多问题,比较突出的是科研企业行政管理与科研生产之间的问题,必须要深入了解现代科研企业中科研人员、管理人员、服务人员之间的辩证关系,才能在整个管理体系中处理好行政管理与科研生产之间的关系。现行科研企业行政管理体制下,组织机构的设置采用与政府部门机关机构设置相同的单向线性结构,无法满足科研知识传递的网状结构,在这种管理体制下必然造成行政权力大于科研权力,各类项目的研究申报需要层层审批,甚至出现审批环节中的人员不了解项目的情况出现。因此,要对科研企业行政管理工作进行优化,也必须对企业行政管理的体制层面进行优化,认清权力的作用是为了服务于实现科研企业实现公共利益的最终目标。

2 科研企业行政管理工作普遍存在的问题及原因

2.1 科研企业行政管理工作中存在的问题

2.1.1 管理人员责任意识淡薄,服务意识、创新意识不强
行政管理工作从本质上来讲是一项服务工作,是保障科研

企业正常运行的基础性工作,意识决定行为,行政管理人员责任心是责任意识的具体体现,这直接影响着科研企业行政管理人员的服务质量。首先,在科研企业行政管理工作中,行政管理人员普遍责任意识淡薄,对待管理工作不积极,缺少竞争意识和危机意识^[2],甚至出现工作漫长拖延等情况。其次,在目前科研企业的行政管理过程中,管理人员还普遍缺乏服务意识和创新意识,绝大多数行政管理人员都按部就班地进行工作,不愿耗费时间和精力去思考、去总结,对于诸如办事人员特殊原因办理资料不完全、不规范的情况,并没有积极提供意见或建议,反而摆出一副事不关己的态度。再次,行政管理人员对自身岗位工作的认知只是停留在管理的权力上,并没有认识到行政管理工作的辅助与服务特性,更谈不上积极思考如何才能让自己岗位工作更好地服务广大职工、服务于企业利益,这种现象造成了对于科研企业发展的阻碍。

2.1.2 行政管理团队缺乏协作和配合,凝聚力不强

科研企业行政管理工作涉及范围较广,其重要性、琐碎性、复杂性决定了行政管理工作并不是依靠个人能够完成的,必须依赖团队的力量来实现。不同年龄段、不同性格的员工都有其不同的工作方式,这决定了科研企业行政管理团队人员的协作和配合,有多年行政管理工作资历的老员工长期在传统体制中工作,对于工作职责通常有着明确的边界意识,会产生做错不如不做的消极思想,倒不如只局限于职责范围,其他一概不管。对于90后、00后新员工,因时代的原因,他们的父母常常有求必应,在成长的过程中没有经历过太多挫折,个性上比较独立自我,缺乏配合意识。无论是资历较深的老员工还是年轻的新员工,在遇到需要协同配合的情况时都缺乏积极主动组建团队解决问题的动力。例如,当遇到主管人员不在岗的情形向其他行政管理人员求助时,大多数情况无法解决或解答,需要办事人员改时间再次折返办理,很低概率可以通过求助其他人员来解决问题。

2.1.3 服务流程设计不合理,授权审批机制缺位

上文提到科研企业行政管理具有复杂性、重要性的特点,这就需要在工作中将复杂问题分解,明确步骤与环节,此时高效、简洁、指引性强的流程设计便可以将复杂的行政事务规范化、简单化,进而提升行政管理工作效率^[3]。但实际工作中的流程设计一般是站在管理者的视角,对于广大职工的操作环节考虑较少,在具体流程操作中出现层层审批、多次往返等诸多问题。一方面,因为行政管理的串联式结构,一旦某一环节没有完成,后续的审批及处理就难以进行,缺乏机动灵活性;另一方面,行政管理的审批人员,尤其是高层领导人员,经常奔走于各项会议、活动,在实际行政审批过程中经常出现找不到人的现象,流程时效性大大降低。

2.2 科研企业行政管理工作存在问题的原因

2.2.1 传统理念下公共服务思想缺失

在特殊历时环境背景下,我国在很长一段时间内实行的是计划经济体制,这对我国的科研企业管理产生了很大的影

响,主要是因为科研企业大多数是全额拨款,各级主管部门完全决定着科研企业的管理模式,企业管理机构大多只是执行上级政策,对企业自身管理缺少决策权,从而导致了主管部门的决策权要远远大于科研企业自身的管理机构,导致依存关系的形成。从另一个角度来说,科研企业一般是国有单位,企业资产归国家所有,大部分管理人员都站在企业掌权者的角度,而忽略了服务属性,同时相对欠缺的还有团队意识、责任意识和危机意识。

2.2.2对广大职工公共利益认知欠缺

多年走来,各大科研企业行政管理的工作效率较之前相比有一定程度的提升,但与企业整体改革力度相比,仍然有很大欠缺,除上文提到的管制思想未向服务思想转变外,另一点就是较少考虑广大职工的公共利益。如果对科研企业行政管理工作一直是以管理者的角度考虑问题,势必会导致组织机构设置不科学、职能缺位等现象出现,所以必须要认识到工作效率的提升只是科研企业的行政管理工作优化的第一步,实现广大职工的公共利益才是决定企业发展的方向。为了实现广大职工的公共利益,需要深入到群众中去,加强沟通对话及信息收集,并进行系统的总结和分析梳理,在制度制定、流程设定等过程中充分考虑意见和征求意见,确保工作目标能够公平、公正的代表每个群体的呼声。

2.2.3行政管理工作缺乏统筹战略性思考

一般情况下科研企业行政管理工作的优化往往会局限于具体工作或形式的改进提升,对统筹协调性却有所忽略。在一定程度上说,科研企业行政管理工作需要具有前瞻性和统筹协调性,这是站在全局角度上行政管理工作的重点,应当对行政管理有更加客观、更加全面的认识以及系统的思考,而不是局限于细枝末节的优化。如果科研企业行政管理工作缺少系统战略性的思考,就无法确保行政管理工作被赋予的权力和职责对等挂钩,无法研判行政管具体工作中可能遇到的问题并建立应对机制,无法根据实际情况进行权利义务的动态调整,无法明确广大企业职工的共同责任和义务。

3 科研企业行政管理工作的优化

3.1科研企业行政管理优化原则

3.1.1以科研为先原则

在实现科研企业行政管理工作优化过程中,首要遵循的原则是科研生产优先。科研企业的根本任务是进行科学研究及生产力转化,从而促进科技的进步、国力的强盛和文化的发展。实现科研繁荣符合广大职工的共同利益,按照传统的行政管理模式可能不能有效地实现这一共同目标,也可以说以往的行政管理模式或方法与科研企业发展的客观要求不匹配。必须尊重科研生产的价值和地位,改变既往管理理念,构建以科研生产为主的行政管理模式,使行政管理无论在组织结构上还是在功能设定上都更加尊重科研发展的重要性,促进主业发展与进步。

3.1.2服务导向原则

“服务”是新公共服务概念的核心理念,当新公共服务概念应用于科研企业行政管理工作中时,它更强调以科研生产为出发点的管理需求,以先进的管理理念、创新的管理手段提高科研企业行政管理水平。在实施中,可先系统分析拟实施优化的科研企业行政管理工作整体情况,然后确立组织目标、形成管理理念,重构组织结构、确立管理机构职能,制定管理制度、设置办事流程等等,将服务的内涵和本质融入行政管理方方面面,从而创造一个协同高效、以人为本、和谐互动的平台,形成一个适应现代社会发展的管理服务体系。

3.1.3权责对称原则

科研企业行政管理服务水平提升的途径之一即是权责对称,它也是科研企业行政管理工作优化的又一重要原则。在权责对称原则的指导下,行政管理人员在具有行政权力的同时也具有相应的责任,与权力相匹配的职责是行政权力充分发挥的前提,这样才能使多样性的服务功能充分发挥。更重要的是,权责对称原则对于权力和责任间的关系是一种全新的界定,以责任为根本,加大不同岗位之间的合作,形成岗位确实替补机制,使得权力成为更好地为广大职工服务的工具。

3.2科研企业行政管理模式优化方向

3.2.1更新行政管理人员的服务理念

一个组织结构不断发展进步离不开高素质的人才队伍是保障,打造一支组织结构合理、综合素质硬、专业能力强的管理团队是优化科研企业行政管理工作关注的重点,这样的团队也是保障科研企业发挥其主业功能的必要支撑。从管理人员自身来讲,要学会主动充电来适应高速发展的社会,学习先进的行政管理理论,并应用于实际工作中,以满足日益增长的多元化需求。从管理团队来讲,尽量进行多专业培养,可尝试定期轮岗制的方式,提高管理人员综合能力,培养一专多能型管理人才,培养全局观念和统筹协作意识,使行政管理团队更加科学,专业能力更加完备,服务水平更加优质,服务形式更加灵活^[4]。

3.2.2服务沟通标准化,提高服务水平

为了更好地服务于广大职工,实现科研企业的公共利益目标,行政管理机构和人员在服务的过程中应当树立标准化的概念,将管理变为服务。此处的标准化并不是制定工作标准,制定工作标准在一定程度上可以规范管理服务,但却容易使行政管理人员的工作变得僵硬刻板,失去灵活性。所以标准化的概念是通过日常工作的总结梳理,去芜存菁,重点归纳不利于沟通和工作的反面案例,重点关注。例如在管理服务中规避“不知道、我不懂、他不在、这是规定、请找时间再来”等用语,取而代之的应该是帮助办事人员解决问题的态度,发挥行政管理人员的自身优势和个性特点,在轻松愉悦的过程中灵活的解决办事人员的问题,服务水平在潜移默化中便会得到提高。

3.2.3执行民主公平原则,明确职工公共利益

科研企业广大职工不仅是行政管理工作的服务对象,更是受益者和主人翁,确立科研企业行政管理工作的目标,不仅要管理人员认可,还要有全体职工的共同参与。因此在确立行政管理

目标时,不仅要考虑到作为管理对象的广大职工的实际需求,还要组织广大职工参与到行政管理工作中来,收集大家的意见,让广大职工以主人翁的身份参与到行政管理制度制定和意见反馈中,做到想职工之所想,才能更好的为广大职工服务,更好地推进科研企业行政管理工作的可持续发展,在科研企业行政管理工作优化的进程中更上一层楼。

3.2.4从战略的角度进行流程优化

科研企业行政管理工作看似是一些辅助性内容,其实是一个庞大的系统管理体系,需要站在全局角度进行战略部署,对行政管理每一环节、每一阶段、每一流程都进行科学审慎的规划。在管理制度、工作流程的制定过程中,要关注法律责任,判断、评估可能对企业、对职工产生的风险,切实做到依法治企。根据已完成的制度和流程,将行政管理工作进行细化分解,以管理规范为基础,以便于落实为目标,同时也为考核提供依据。针对授权审批时效性差、团队协作效果差的问题,建立第二责任人补位机制,提升行政管理人员个人能力和全局意识,提高应对突发问题的能力。

3.2.5充分利用信息化技术优化组织结构和服务平台

科研企业行政管理的模式不能一成不变,它应该根据时代的进步不断做出调整,以适应不同社会环境下的工作需求,紧跟时代发展步伐,主动接受改变,借助信息化技术和手段,打破传统管理模式下时间和空间的限制,创建多元化、全员参与的智能协同工作平台,实现资源共享^[5]。将虚拟环境与现实世界相联系,通过互联网信息技术手段进行工作流程再造,实现科研企业行政管理组织结构扁平化目标,实现行政管理工作和社交媒体的有机结合。通过信息技术手段,无论职工需要办理什么业务,都能通过一台电脑、一部手机查询到所需材料、办事流程、主管人员等信息,加之预约办事、线上办理等功能,有效提高办事效率。这可以有力推动科研行政管理模式的变革与发展,优化组织

机构,重新建立一种新的行政管理生态系统,实现行政管理模式的高效化、动态化、多元化发展。

4 结束语

科研企业行政管理工作的基本作用是保障企业的正常运转,并通过对各种资源和行为的管理为科研生产营造良好环境,行政管理工作可以说是企业高效经营发展的后盾。本文在系统分析传统科研企业行政管理存在的问题基础上提出管理提升路径,强调以人为本、服务至上,从战略角度看待行政管理工作,紧跟时代脚步,将现代化信息技术应用于管理与服务工作中,希望部分观点可以在实际工作中应用。在未来的发展中,我国科研企业行政管理将进一步完善与优化,更加科学、高效、健全、民主,作为一名科研企业的行政管理工作,我们应该继续探索研究,不断优化改进,为实现科研企业蓬勃发展、广大职工共同受益而前进。

[参考文献]

- [1]薛冰,梁仲明,柴生泰等.行政管理学[M].北京:清华大学出版社,2012.
- [2]徐洋.机关行政管理人员职业素质提升研究[J].祖国,2019,(10):93+109.
- [3]严莉红.企业行政管理存在的问题及应对策略探究[J].上海商业,2021,(11):118-119.
- [4]黄博.精益管理在企业行政管理中的应用——以某石油管理局为例[D].天津:天津大学,2018.
- [5]呼延高娃.国有企业行政管理效率与提升路径刍议[J].现代企业.2022,(03):34-35.

作者简介:

李淑君(1974--),女,汉族,辽宁铁岭人,大学本科,工程师,从事行政管理研究。