

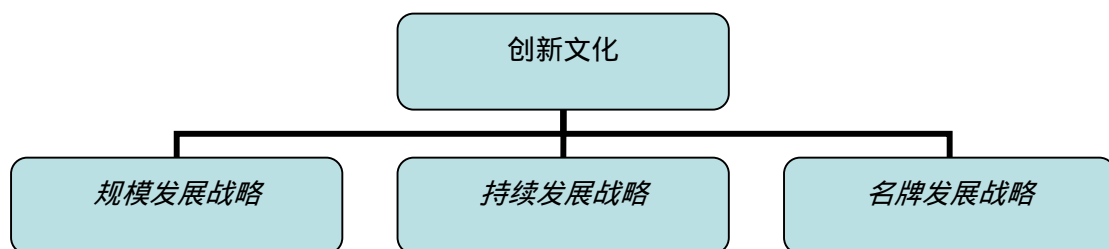
## 谈创新文化建设

滕 毅

- 创新文化建设究竟干什么？
- 创新文化建设的好处是什么？
- 创新文化建设的条件是否成熟？
- 怎样把我们的创新文化建设落到实处？

### 一、创新文化建设究竟干什么？

创新文化建设要成功地解决中心全员“做什么，为什么做，怎么做”的重要问题，使得规模发展战略，持续发展战略和名牌发展战略的实施有强大的思想动力。



我认为，中心任何子项发展战略和行动策略的制定，必须建立在以上三个基础性长期战略规划之上。也就是说，子项或阶段性的发展战略是对上述三个基础性长期战略的执行，或支持性的完成计划。它们是各自有所侧重、兼顾，在与以上三个基础性长期战略疏远密切相关程度有所不同。

我认为，保证规模发展战略，持续发展战略和名牌发展战略实施的基础是创新文化。具体讲就是全员当家工作方法。它应该建立在中国科学院讲科学、讲民主、讲创新等优良传统的基础之上。

不知是否可以这样认为：人才战略=人文为本=全员参与（当家）——立足于事实求是和群众路线的创新实践。

在我看来，我中心的核心业务（核心能力）至少包括有：国家科学数字图书馆（CSDL）、国家科技图书文献中心（NSTL）、中国科学院文献情报中心（实体）。它们可否作为我中心三大发展基础，犹如三支开足马力、分别奔向深度（网络传播）、广度（全球联系）和高度（科学与教育）的快艇，在科图创新文化的导引和科图新一代领导人的带领下，扬帆于为科研服务、为市场经济建设服务的海域呢？

我认为，它们必然会破浪前行，以新人耳目的头彩引人称赞。得出这样预期和信任的原因就是：文献中心领导集体要把科图建成是：科图全员大显身手的舞台，要出效益，做贡献；是增长才干的学习性组织，要出人才，干事业；是实现自身的物质精神追求和为科技发展、为国家文明富强做贡献的言论与行为的共同体。

## 二、创新文化建设的好处是什么？

我认为至少有三点好处：

### 首先是继承与发展的好处

我们科图 50 多年来在构建科图实业大厦的同时，也在一点一滴地营造着自己的精神大厦。这就是经常提到的求真务实、无私奉献的科图文化。我通过学习《中国科学院文献情报中心五十年（1950-2000）》中几十位老同志的回忆和记录，深深切切地感受到老一代科图人艰苦奋斗、不断开拓、默默工作、无私奉献的精神。正是这些热爱祖国、追求科学与真理的愿望，使一些人放弃了对物质和金钱的享受，坚持了全心全意为读者服务，一切为读者着想的服务信条，造就了长期的科学严谨的工作作风，稳步推进了各项工作的前进，使我们发展到了今天。

的确，在党的十四届三中全会决定建立社会主义市场经济体制以后，科图工作相对以前在方方面面都发生着巨大而深刻的变化。最近出版的《中国科学院文献情报中心 2003 年度学术年会论文集》现在也清清楚楚地显示着变化：不仅在思想、而且也在行动方面。

这些言论表明：不仅是科图管理者、而且每个科图员工都在寻求：在遵循以发展为主题，以效益为中心的理念下，如何实践提高员工物质文化生活需求和为国家富强服务的目标？社会主义市场经济条件下的中国科学文献情报群体应该持有怎样的价值取向？

如果提一个问题：究竟是全员创收？还是全员参与？我认为经济指标与政治指标并不矛盾，目前全员参与应该是可持续发展的核心动力，也是创新文化建设的目标之一。

……

由于继承与发展是一个很大的问题，它体现在业务规划和组织方面，也体现在精神方面、文化方面。当体现在精神方面、文化方面的时候，就必须通过党组织用特殊的（政治思想）方法来解决。

### 其次是控制与监督的好处

我认为“精英政治”有两个天生的缺陷。要保险必须特别注意来自“危机管理”、“团队组织”和“生长环境”方面可能提供的缺陷补充部分。

由于中心在改革中，“危机管理”和“团队组织”并不十分完美，在创新构成中有很多“不确定因素”的情况下，极有可能引入下述解决方案回避风险。

国外是：“杂家管理”“全民负责”，“民主公开”和“法制管理”。

国内是：“集体领导，首长负责”，“党管干部”“群众监督”等。

……

中国企业无数成功和失败的实践经验清清楚楚地显示着：

当我们的管理由经验管理，科学管理过渡到当今较为高级的文化管理时，全员当家工作法以其强大的精神力量将引领团队走过昨天，创造今天，迈向灿烂的明天。

全员当家工作方法就是经过了组织与职工目标定位，以重大项目为载体搭建发展框架和创新文化，科图事业、科图人将同步全面发展，形成容纳和规范全员思想和行为的方案。

### 最后是坚持中国特色并便于与国际接轨的好处

在我看来，中国的管理特色就是政治思想工作做的比较好。单以职务提拔和物质刺激来调动积极性和创造力，由于物质有限而欲望无限等原因，只能在短期内有效。长期有效的动力在于事业心和责任感，以及诚实守信、我为人人、人人为我等的必须遵守的全人类基本

道德准则。

由于“思想走在行动之前，犹如闪电走在雷鸣之前”，所以控制了思想就等于控制了行为。思想宣传在中国有过特殊效果，先进的办馆理念只有通过有目的、有计划的安排和灌输，才能真正转化为先进的、巨大的、统一方向的劳动生产力。

另外，随着进入WTO，我们与国际接轨的时间表越来越紧。我们要遵守国际规则，同时要坚持自己特色。这种特色实际上就是民族的特色、文化的特色。如果我们依然只遵循原始竞争、原始积累物质财富的游戏规则，那么，我们在国际上必然被耻笑，或者被彻底的淘汰出局。

我们需要坚守公益性的服务路线，以发展科学事业、传播科学知识、造福全人类的精神，去追求人类文明的共同目标。我们一定会有很多的支持者，会有成功的一天。

### 三、创新文化建设的条件是否成熟？

做任何事的时候，首先是要判断“是否可能做到？”、“用多长时间”、“效果如何”、“目标是什么？”以及如何“适者生存”等等，以便心中有数。我得出我馆创新文化建设条件现在已经成熟的判断，是基于对一些目前掌握和收集到的隐性和显性信息的个人分析结果之上的（不一定很准确）。如：

国际服务标准；联合国合作项目；中国办奥运的要求；中科院近期的宣传要点；中情所整体战略的改动部分（公益性的非创收性岗位的作用是间接地获取回报，如：国家投资；知名度；服务市场的潜在用户争取与开发）等。

新馆学术讲座的主题重点；我馆中层干部持续的香港考察学习（收获的主要是机构文化与服务精神）；新班子的构成以及中层领导的特色和总体意愿（文化唱主角，一次收获一大片）；百所行活动；宣传品印刷；科学文化传播持续走红等。

在过去的两年中，我们讲的最多的是：以全员为“本”，包括全面发挥作用，全员全面提高素质，全面改善生活这几方面。

我们做的最多的是：人尽其才，量身定岗，据事决策，因人的潜质安排交流考察、多形式培训学习，完善管理制度等等。

这些信息的自然排序应该显示出这样的信息结论：我们的改革速度，要比事先预想的要快得多。在党中央的领导下，在社会的不断进步中，我们的力量已经聚集起来，我们所期盼的，追求机构中源头活水般涌动着的合力、活力和竞争力；追求事业共同体与资产共同体的契合；追求精神文明、物质文明建设之间的协调发展和相互促进的时代已经到来。

### 四、怎样把我们的创新文化建设落到实处？

#### 提出目标：

运用先进的文化塑造人，发挥人的主体作用，调动人的主动性和积极性，以此不断提高中心的管理水平。

#### 确认一大战略、两大成果

实施名牌发展战略，创名人、名图、名牌的同时，锻炼成长为一支名人队伍，名人团体，实现科图事业和科图人两个全面发展。

#### 要点：

讲全员，全员为本——科图的领导者们是科图的优秀带头人和光荣的代表；

讲当家——科图是全员的家，全员真当家、会当家、当好家；

讲工作——全员有工作可做，会做工作，做好工作；

讲“法”——有“法”可依，依“法”工作。这个“法”就是规章、制度、规范，就是政策。

#### 措施：

实施规模发展战略，持续发展战略和名牌发展战略，以名牌战略为核心。

以用户（读者）为中心；以无缺陷服务为基础；以科技（研究）进步和全面创新为先导；以信用为脊梁；以营销为途径；以名人群众为根本。

写到这里，我的脑海中浮现出电视连续剧《长征》中那一面面引领红军战士冒着枪林弹雨、冲锋陷阵的旗帜，那里凝聚着信念的力量和精神追求。

科图全员正是在科图精神旗帜的感召下，走过了筚路蓝缕的昨天，奔向兴旺发达辉煌的明天。

### **参考资料：**

#### 岗位责任制是落脚点

通过学习，有如下粗浅体会：

一、全员当家，不断提高员工素质。科图的发展靠人才、靠员工整体素质的增强。每个员工要在各自的岗位上当行家里手，成为专家。这就一靠培训、二靠学习、三靠制度，通过培训学习增强自身的素质，做到能当家，会当家。

二、全员当家。不断增强科图的凝聚力。科图的发展靠全体员工的向心力、凝聚力和爱岗敬业做奉献的精神。科图要关心爱护员工，工作中教方法、传经验；生活上关心、体贴、送温暖，解决实际困难；政治上帮助，指教，求进步，体现平等、亲和、为善。这样员工才会把科图当作家，会当家，敢当家。

三、全员当家，不断完善科图的保障机制。科图发展要有后劲。后劲靠员工队伍的连续和稳定。不断完善科图的保障机制，如参加社会劳动保险、医药保险，解决员工后顾之忧等，才能使员工敢当家，爱当家。当然，保障机制的建立和完善是离不开科图效益的提高了。

四、全员当家，不断建立健全岗位责任制。一个群体、一个科图要做到运作有条不紊、工作井然有序，就必须有明确的工作范围和工作责任，不能七嘴八舌乱当家。建立健全岗位责任是全员当家、全面发展的落脚点，人人在制约中工作、在职责中发挥主观能动性，带着责任心，在各自的岗位中会当家，当好家。

#### 人才 \* 职责 \* 制度

1、吸引与培养人才。当今市场的竞争，实际上是人才的竞争，谁能抓住人才，并充分发挥人才的作用；谁就能在市场上站稳脚跟，立于不败之地。要引来人才，留住人才，就要做到

- a、建立全方位的保障机制。使人才无后顾之忧。
- b、提供能使人才充分发挥其能力的舞台，使其尽显才华；
- c、营造“我为人人，人人为我”的氛围，使每个人都能充分发挥聪明才智。
- d、各级领导要率先垂范，为人楷模。

2、建立岗位责任制。明确划分部门，小组领导、职工的职责范围，让每个员工都了解自己该做什么。同时，通过组织培训，让大家都明白怎么去做，既做好份内的工作，又要参与部门管理。

3、严格管理制度。无规矩不成方圆。只有制定各项管理制度，才能为中心的发展提供强有力的保障。

#### 树科图文化 \* 促科图发展

科图文化的核心也应以“人文为本”。治国之道在于人，治人之道在于治心，员工的心，

科图的根。“人文为本”是科图文化的核心，是纲领，是路线。

围绕“人文为本”的核心，要确立“人为本、法为准、德为先”的管理理念。“人为本”，一是把员工放在领导心上。领导给员工一份爱，员工就会还科图十分情，要以父兄的心关爱员工，以妈妈的情疼爱员工，给员工以家的感受。二是把员工放在当家的位置上。教育员工爱馆如家，科图是大家，自己分工的岗位是小家，只有“千斤重担众人挑，个个头上有指标”，每人知道“柴米贵”，“小家”做得圆满，才能促进“大家”的兴旺发达。三是把员工放在施展才华的平台上。科图不仅员工有事干，干好事，更重要的是最大限度地实现员工的人生价值，做到“有为”绝对“有位”。四把科图办成事业、学校、家庭“三位一体”。科图不仅要出效益，还要出人才，出富裕，实现富科图、富脑袋、富家庭。

“法为准”一是用规矩激发活力。以严格、严密的管理，建立起高效运转的现代管理机制，使得人人有事干，事事有人干，干事有标准，行为有规范，考核有尺度，奖惩严兑现。激发员工自我加压，自觉从严，以工作“无缺陷”，实现产品的“零缺陷”；二是不断修改、补充、完善各项规章制度，做到工作规范化制度化，实现高标准、高效率、高效益。

“德为先”，一是领导者要以“德在人先，干在人前，利居人后”的人格魅力，为员工工作表率实现以德服人；以德感人，以德率人，以德泽人。二是以“暖加严”的管理理念，从爱出发，严爱并举，严而无情，严而公正，严而有度，严教结合；严在当严处，爱在细微中，实现有情的领导和无情的纪律相结合。三是以德聚才，以才兴馆。领导者要有服人之德，容人之量，用人之道，管人之法，率人之才。重奖有功的提拔能干的，调整平庸的，免去捣蛋的，任人唯贤，唯才是举，赛马不相马，从实践中发现人才，重用人才。

#### 在科图服务精神的感召下

结合我的工作实际，我应该向以下方向努力：

工作标准上达到“三要”：要提前超额完成各项工作任务；要做到用户、部门领导、小组成员三满意；要争取获得上级管理部门因工作业绩一流而奖励、颁发的各类荣誉奖励、称号、奖牌、证书。

工作责任上坚持三项原则：一是做好分管工作。主动做好配合工作，积极做好份外工作。

工作精神上讲艰苦奋斗，讲无私奉献，体现“三个一”“即一个人顶几个人甚至十几个人干；一天顶几天甚至十几天用；一元钱顶几元钱甚至十几元钱花。”

工作态度上，三个主要方面表现突出：

- (1) 主动工作、主动研究、主动请示、主动报告；
- (2) 创造性的工作，积极动脑筋，想办法，献计献策，不断创新；
- (3) 不断提高工作水平，增强工作能力，边干，边学，边提高。

工作作风上：一要高效、快节奏；二要实干、踏踏实实、苦干、实干、巧干；三要风正，只琢磨做事，不琢磨人。

工作形象上，一要志气、正气、勇气、才气、士气、朝气“六气”充沛；二要团结、紧张、严肃；三要自觉、正规、有序。

由于时间仓促，本人水平有限，敬请领导和同行批评指正为盼。

谢谢。