

# 关于融合发展的几点思考与感受

管理部门党支部 张瑞东

2017年3月24日中国科学院党组宣布了大连化学物理研究所(以下简称大连化物所)、青岛生物能源与过程研究所(以下简称青岛能源所)的领导班组成员,中国工程院院士刘中民同时担任青岛能源所和大连化物所的所长,两所独立建制,一套行政班子,两套党委班子,标志着两所融合发展正式启动。

两所融合发展是在国家吹响向科学进军新的“集结号”的大背景下,院党组从国家建设世界科技强国战略全局出发,立足中科院实施“三个面向、四个率先”办院方针的大局,把握国家实验室建设机遇而做出的重大决策部署,更是研究所获得的难得发展机遇。院党组要求,两所“强强联合”,整合两所优势学科领域方向,集中力量办大事,在整合的过程中实现每个“1”都大于“1”,最终实现“1+1”大于“2”的目标。

融合发展是中科院深化体制机制改革,进一步优化科技布局的新的举措,没有先例可循,没有现成的经验可以借鉴,因此我们已经承担起“探路者”和“先行者”的责任,这是责任担当,更是“站在巨人肩膀上”实现“弯道超车”的历史机遇。历经近3个月参与融合发展的过程,对于融合发展所面临的机遇与挑战,困难与前景有了更加深入的体验。

一、融合发展是经历了多次深入探讨后的抉择。研究所进入二期建设发展阶段后,怎样整合驻鲁研究院所的力量,进一步发挥整建制研究所支持地方经济社会发展的作用,地方政府领导提出新的预期和要求。同时研究所如何进一步凝练学科方向,在中科院研究所分类改革中找准定位,与国家科技创新总体战略有效衔接、深入参与是研究所面临的迫切问题。2015年7月3日时任青岛市委书记李群给白春

礼院长写信，提出由中科院牵头与德国波恩大学合作共建青岛波恩高等研究院。根据地方政府的要求，白春礼院长提出将在青岛成立分院与整合中科院驻青机构一起考虑的设想。8月5日，白春礼院长来青与李群书记会面时，提出了参考合肥物质院模式的建设意见。由此在研究所现有发展基础上，进一步整合科学院驻鲁科研机构的力量，形成合力，从而更好的服务和支撑青岛市创新发展战略实施的布局规划提上了院地领导的日程。2016年5月16日，丁仲礼副院长来青调研驻山东三个所融合建立“海洋研究院”的可行性。6月、7月期间，青岛能源所与条件保障与财务局、沈阳分院、青岛市政府等就研究所在创新单元中的角色定位、关于如何加强院市共建青岛生物能源与过程所有关问题进行了多次沟通研讨，形成了多个具体方案。8月18日，时任青岛市张新起市长与张亚平副院长在青见面会见时，提出依托我所借鉴深圳先进院模式共建青岛先进技术研究院的设想。8月29日，青岛市政府召开专题会议，听取了研究所关于先进技术研究院建设方案的专题汇报，青岛市于9月5日就推进先进技术研究院建设工作函商中科院。10月9日李群书记、张新起市长联名给白春礼院长写信明确支持研究所实施先进技术研究院建设方案，支持中科院海洋学院的建设工作，从而构建新的院地全面合作的战略布局。10月28日丁仲礼副院长来青与张新起市长会谈院地合作事宜，青岛市提出以我所为主建设先进技术研究院的方案。11月7日丁仲礼副院长给张新起市长等回信，明确提出青岛能源所与大连化物所进行业务整合。2017年3月24日，刘伟平书记宣布了大连化物所和青岛能源所融合发展的第一届领导班子成员，标志着两所融合发展工作正式拉开序幕。

通过对两所融化发展的简要回顾，我们可以看到两所融合发展是院市领导、院地多部门多次调研研讨，达成的一致，是院党组深思熟虑、长远谋划的重大决策。院党组提出的融合发展不是简单的整合，提出了“两所建立一套行政班子，分别设立党委和纪委”的班子组建

方案。这个决定既体现了院党组进一步优化科技布局，聚集优势力量做大事的改革思路，又充分考虑了大化所和青能所工作的继承性，确保融合后班子建设的可持续发展。

二、融合发展战略部署是对国家创新战略布局的积极响应和新的探索。2017年4月24日，中国科学院召开“抢抓机遇 深化改革 加快实施‘率先行动’计划动员视频会”。白院长在讲话中指出，当前我国创新驱动发展战略深入实施，世界科技强国建设快速推进；科技创新中心和综合性国家科学中心加快建设，科技创新高地迅速崛起；国家实验室建设拉开序幕，国家创新体系格局面临深刻调整；党中央、国务院对科技创新重视程度之高前所未有，改革力度之大前所未有，推进速度之快前所未有，我国科技创新发展前景之好前所未有。要求全院干部职工必须抢抓新时期重大历史机遇，切实增强深化改革、加快发展的责任感和紧迫感。所以说，我们两所融合，是适应当前国家科技强国战略需求，加快实施中科院率先行动的具体体现，也意味着我们两个所在科技体制大变革的环境下，承担起了“先试先行”排头兵的历史责任。两所融合发展是深化科技体制改革，构建新型科研组织体系的新探索，通过“强强联合”为国家实施创新驱动发展战略做出更大贡献。通过融合，探索建立两所独立建制，一套行政班子，两套党委班子的运行机制。在结构治理、组织模式、资源配置、绩效评价、开放共享等诸多方面进行新的体制设计、制度安排和政策保障，促进两所国家级创新平台共享，整合优势学科力量，加强人才队伍建设，加快重大成果转化，激发两所源源不断的创新活力。所以我们要认识到两所融合发展不是简单意义上的机构整合，是为了实现两所更好更快发展。

三、要以扎实的工作稳步推进融合发展战略实施。融合发展的目标是做强做大两个研究所，因此必须以推进大事落实为抓手，促进学科布局、人才队伍、平台资源等诸多方面的融合。一是努力建设世界

一流研究机构。大连化物所是一个基础研究与应用研究并重、应用研究和技术转化相结合，以任务带学科为主要特色的综合性研究所。经过近70年的创新发展，大连化物所已经成为一个科研实力雄厚、科技成果丰硕、优秀人才辈出，正在向世界一流研究所迈进的研究机构，提出了“到2020年建成世界一流研究所，到2030年建成顶尖研究所”的宏伟目标。青岛能源所经过10年的发展，也已成为一个以生物能源技术研究为主，生物、化工与材料学科交叉融合，服务国家重大需求和区域经济社会发展的研究所，具备了竞争力强的人才队伍和科研实力。两所融合发展，既有利于大连化物所实现率先建设世界一流和顶尖研究机构的宏伟目标，又有利于青岛能源所站在一个更高的发展平台和发展起点上，实现创新跨越发展，为建设世界一流研究机构奠定坚实基础。二是积极争取建设洁净能源国家实验室。努力抓住国家实验室建设这个难得的发展机遇，整合两所在能源领域的优势学科和优秀人才队伍，通过强强联合，发挥两所科学研究高地和人才高地优势，加快中科院能源科技领域的创新发展与跨越发展，抢占未来能源科技制高点，为争取洁净能源国家实验室建设工作创造条件。院将国家实验室建设作为工作的重中之重，积极推动国家实验室建设，并于2016年5月决定由大连化物所牵头申请建设洁净能源国家实验室

(DNL)。目前，在中科院的大力支持和大连化物所的全力推进下，DNL的申请建设工作先后得到了国家能源局、国家发改委、辽宁省人民政府大力支持。有关工作正在稳步推进中。三是加强支持与服务地方经济社会发展能力建设。两所融合发展进一步增强研究所服务和支撑青岛市新能源、新材料领域的自主创新能力。两所融合探索在青岛共建科技成果转移转化与产业化基地，推进大连化物所的科技成果在青岛的转移转化，服务与支撑青岛市传统产业的转型升级和战略性新兴产业发展。充分发挥两所创新人才培养基地的示范带动作用，积极探索将大化所的优秀人才柔性引进青岛工作，支撑青岛市人才高地建设。

#### 四、推动融合发展需要统一全所的思想与行动。

融合发展是全新的命题，目标的实现需要全体职工尤其是骨干职工的支持和付出。研究所要重新唤起职工创业的精神，探索解决两所融合发展中所需要面对的难题和困难，推进各项改革措施的实施，促进研究所在新的平台基础上实现跨越式的发展。融合发展是以结果为导向的考题，因此深入推进“一三五”规划实施，促进科研成果产出是检验融合发展成功与否的标准之一。在“一个定位”上要体现融合发展理念，在“三个突破”和“五个培育”上，要体现错位布局与协同合作的发展要求，在融合的过程中进一步凝练、培育新的增长点。融合发展要实现人才的集聚，支持人才的发展。两所融合拓展了人才发展的空间，拓宽了培养人才的途径，丰富了人才培育的政策平台，因此在融合发展的过程中，要结合研究所实际，建立符合研究所特点的人才工作责任制，完善人才工作制度，创新人才工作方式方法，在绩效考核、团队建设等方面积极探索新的改革措施，激发创新活力，用好用足两地的人才政策，在融合发展所形成的新的平台基础上加大顶尖和高层次人才的引进与培养。融合发展要发展和丰富研究所的创新文化。我们要借鉴大化所经历 70 年积累形成的优秀创新文化传统，更要继续和发展“格物致知、笃志行远”所训文化精神，在融合的过程中要吸收借鉴大化所好的制度、作风，持续开展创新文化建设。文化建设的基础是制度规范，通过制度的约束形成良好的管理规范和行为自觉，通过文化的影响更加丰富制度的内涵。我们研究所经历了 10 年的快速发展，有了一定的基础，但各项工作还是处于成长发展阶段，还有很大的提升空间。两所融合为我们提供了全面和深入学习大化所先进机制、制度的机会，提供了借助与大化所这个良好的平台实现“弯道超车”、“跨越式”发展的可能性。

研究所发展是我们共同的目标，融合发展提供了更加广阔的发展舞台和无限的发展机会，只有将个人的发展与研究所的发展结合起来，

我们才能争取和拥有更加美好的明天。