

中国农业科学院文件

农科院办〔2018〕59号

中国农业科学院关于印发 《管理效益年活动指导意见》的通知

院属各单位、院机关各部门：

《中国农业科学院管理效益年活动指导意见》已经院常务会议审议通过，现印发给你们请遵照执行。



管理效益年活动指导意见

在全院开展管理效益年活动，是全面贯彻落实习近平总书记对我院建院 60 周年贺信精神的重要行动，是实现院所治理现代化的重要抓手，必须全力以赴，抓出成效。现就开展管理效益年活动提出如下指导意见。

一、准确把握总体要求

（一）指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，全面贯彻落实党的十九大精神，坚持以习近平贺信精神、“三农”思想、科技创新思想指导新时代农业科技创新工作，坚持新发展理念，坚持以人为本，以管理体系和管理能力现代化为导向，以管理创新作为中国农科院发展新动能，以提高管理效率和服务质量为重点，精准发力、突出重点，深化管理改革，全面优化院所决策管理、组织管理、运行管理、考核评价，深入转作风、抓落实、上水平，在建设一流学科和一流院所、推动全国农业科技整体跃升中发挥中国农科院的引领作用。

（二）工作要求

——坚持强化管理与推动工作相结合。以解决管理中的突出问题和薄弱环节为重点，扎实开展短板消缺和瓶颈突破，加

快管理水平的全面提高。将开展活动与做好重点工作相结合，通盘考虑、统筹推进，以管理效益提升推动工作落实，努力开创新时代中国农科院管理工作新局面。

——坚持从严治院与服务科研相结合。立足农业科研单位实际，以强化管理助力院所发展，既要严肃纪律、严格管理，确保令行禁止、风清气正，又要通过优化资源配置、提升管理理念，营造宽松和谐的科研氛围，为全面提升全院科研创新和成果转化能力提供动力保障和制度基础。

——坚持继承传统与管理创新相结合。发扬中国农科院建院以来形成的优良作风，并固化到管理中，形成独特的管理文化。积极开展管理创新活动，全方位开展职责安排、组织架构、管理制度的评价和创新，夯实管理基础、改进管理方式、规范管理流程，不断扩大管理效益年活动的实效。

——坚持制度约束与激励引导相结合。管理诸要素的核心是人。要特别重视管理人员评价体系建设，引导和激励管理人员尽职尽责，真正落实管理责任、取得管理实效。要树立典型、弘扬正气，加强教育，提升管理人员政治思想觉悟，发挥党员干部的先锋模范作用，持续保持管理创新活力。

（三）主要目标

通过开展管理效益年活动，形成常态化长效化工作机制，建立政令畅通、管理规范、运行高效、服务优质、纪律严明的院所机关，实现院所决策管理、规章制度、运行管理、考核评价的全面优化，为科研人员提供一流服务。

——政令更加畅通。院所两级领导、职能部门管理人员的政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识进一步提升，贯彻落实中央路线方针政策和上级部署更加及时、准确、坚决，责任更加明确，措施更加有力。

——管理更加规范。制度建设更加规范，制度体系更加完善、执行更加到位，管理更加有效，重点风险领域制度漏洞得以堵塞，各项工作更加制度化、程序化、标准化、规范化，围绕中心，形成合力。

——运转更加高效。院所机关职责更加清晰、任务更加明确，统筹协调能力、主动担当和配合意识进一步增强。管理信息化水平达到国内科研单位一流水平。办事流程更加合理、简化、顺畅。

——纪律更加严明。监督监察机制进一步完善，从严治党“两个”责任进一步明确、意志更加坚定，监督、执纪、问责能力进一步增强；管理人员规矩意识、法制观念、底线思维牢固确立，形成风清气正的科研生态。

——服务更加优质。服务质量明显提升，服务理念更加先进，服务手段、激励机制更加健全，管理人员牢固树立服务至上理念，业务素质、管理素质、服务意识大幅提升。科研环境更加美好。科研人员满意度大幅提高。

（四）进度安排

自2018年2月-2019年3月，分三个阶段进行。

第一阶段：启动部署阶段。主要是成立领导和工作机构，动员部署。2018年4月底前完成。

第二阶段：查摆整改阶段。院属各单位、院机关各部门要认真查摆问题，制定整改方案、增效台账，并于2018年5月底前报送给院活动领导小组办公室。院办公室负责牵头制定院机关整改方案。集中查摆整改阶段于2019年2月底前完成。

要坚持立行立改，随时查摆问题，随时完善台账，随时整改。要持续深化整改、巩固整改成果、建立整改长效机制。院机关各部门要坚持统一指挥、统一步调，带头查摆和整改。

第三阶段：评估总结阶段。主要是核实并对活动成效进行评价。2019年3月底前完成。

二、全力完成重点任务

从院、所两个层面，按照管理效益年的工作目标，坚持问题导向和任务导向，坚持放管服结合，坚持抓主要矛盾，通过深化管理改革，使决策落实、制度建设、队伍建设、管理服务再上新台阶。

（一）强化决策落实

围绕深入贯彻落实习近平总书记贺信精神、落实中央以及上级机关、中国农科院的决策部署和工作安排，进一步完善和制定重大决策部署落实办法，建立主要领导首问责任制。围绕提升决策质量，坚持以群众利益、集体利益为取向，进一步完善决策制度、决策程序、决策规范，严格执行民主集中制、三重一大事项决策制度，实现决策的科学化、民主化和制度化。

围绕切实纠正有令不行、有禁不止的行为，完善重大决策部署落实情况报告制度、督查制度、惩戒制度，以法治思维切实维护中央和上级领导机关、本级组织的决策权威，真正把中央的决策部署转化为干部群众的自觉行动。

（二）加强制度建设

围绕进一步落实“放管服”精神，严格依法依纪依规办事，深化人财物管理改革，配套管理制度，更好激发人才、经费、设施等要素活力，最大限度地释放政策红利，实现资源价值最大化。围绕提升制度规范化水平，修订、完善或废除与新形势新任务新要求不相适应的规章制度，制定新制度堵塞制度漏洞，优化流程防止流程缺陷。围绕切实发挥制度效力，建立制度执行情况督查机制、制度修订机制，编制印发制度汇编。设立专家咨询体系，对制度进行系统性、科学性评估，定期研究、完善内部管理制度与程序。

（三）狠抓管理队伍建设

围绕发挥头雁作用，强化院所两级领导班子管理责任，完善领导班子成员外出请假报告制度和工作安排汇报制度。围绕提高管理人员政治素质，切实转变作风，增强担当精神、服务意识，结合“不忘初心、牢记使命”主题教育活动做好管理人员的政治思想教育。围绕提高管理素质，开展现代管理知识讲座，派遣管理干部分赴国内外知名机构和大学实地考察学习现代院所治理经验。围绕一流管理队伍建设需求，制定管理队伍中长期提升计划，加快完善管理人员知识结构、梯队结构，优化

队伍结构，消除管理干部年龄断代等短板问题。加强对中青年干部的培养力度，加大干部能上能下、能进能出管理运行机制的执行力度。完善管理人员考核评价体系，稳步推进绩效工资实施，健全与岗位职责、工作业绩、实际贡献相联系的收入分配制度。统筹考虑管理人员和科研人员绩效评价体系，建立管理人员与科研人员绩效挂钩机制。

（四）着力服务质量提升

围绕领导决策能力的提升，进一步完善领导联系基层制度和调研机制，使调研活动真正成为领导干部了解实际、解决问题、落实工作、谋划思路的重要渠道。围绕强化担当意识、提升执行力，落实首问责任制和限时办结制，建立覆盖各领域、各环节工作的督办机制。重点加强对政策方针、决策部署、计划与审批的督办。围绕持续改进管理模式，通过对标一流科研院所，优化业务流程，实现从战略、规划、计划、预算、实施、风险等管理全过程，涵盖人财物全要素的精细化管理。围绕提升办事效率，优化岗位职能和机构设置，开展流程再造，确保院所机关系统高效、组织有力、监管到位。围绕完善服务手段，加快推进管理信息系统、业务系统和办公自动化系统的应用，切实提高管理效率、降低管理成本、防范管理风险。

三、突出抓好关键环节

（一）认真查摆问题

1. 开展决策落实情况自查。要对照中央决策部署、上级要

求、院里的决定，通过核实会议记录、会议纪要等档案文书，查是否存在贯彻执行中央路线方针政策和决策部署上打折扣、做选择、搞变通、“上有政策、下有对策”等问题，是否召开会议、集体研究落实举措，看是否主动作为、创造性地开展工作。查是否存在照本宣科、照抄照转，以会议贯彻会议、以文件贯彻文件，当“收发室”等问题，看是否以时不我待的紧迫感和夙夜在公的责任感，求真务实，锐意进取，勇于担当，直面问题，解决问题。要对照“三个面向”“两个一流”“一个整体跃升”的要求，开展专题查摆，查资源要素配置与使用是否符合三个面向要求，各项工作是否聚焦两个一流，目标是否有利于推动全国农业科技整体跃升、最终能支撑“三农”发展，看是否真正落实习近平贺信精神。

2. 开展制度建设情况自查。要对照中央精神，查是否存在制度漏洞、修改不及时问题，看制度体系是否健全，是否符合中央决策部署、最新文件精神、单位工作实际，是否真正落到实处，是否有利于提高创新发展效率。要对按照习近平总书记贺信精神，查是否各项制度符合“三个面向”要求，是否有利于“两个一流”目标，是否有利于“推进全国农业科技整体跃升”。要按照放管服相结合的原则，对规章制度进行综合评价，自查是否存在该放的仍然抓着不放、该管的仍然放着不管，以及以管代服、管理缺位、服务不到位的问题，看放管服精神是否真正落地。

3. 开展领导班子抓管理情况自查。要对领导班子全体成员尤其是党政一把手管理职责履行情况进行检查。根据《中共中国农业科学院党组关于进一步贯彻落实中央八项规定精神加强作风建设的实施办法》和反“四风”要求，对照领导班子的工作安排记录，查领导班子成员是否存在热衷当专家、搞评审，是否经常参与同本研究领域无关的学术和非学术活动等问题，看是否把主要精力放在管理上。查每位领导班子成员是否有对分管工作政策掌握不透、业务不熟、解决问题不力、督查缺失等问题，看分管工作是否做好、做到位。

4. 开展职能部门服务质量自查。要重新梳理院所职能部门的职责定位，根据职责安排梳理办事流程，查是否有不必要的环节，是否有不合理的流程，看是否有制约办事效率提升的环节、流程。要对内设管理部门（处室）管理服务意识、能力、效果进行检查。各单位要在2017年民主生活会征求意见的基础上，进一步通过座谈会、调查问卷、网络互动的形式，征求科研人员和服务对象对管理部门的意见，找出管理中存在问题、风险点，查是否存在重复填报资料、重复请示汇报、推诿扯皮、一问三不知等形式主义、官僚主义问题，看管理部门服务是否主动，尽到责，当回事，群众办事是否方便。

院属各单位、院机关各部门除对以上问题进行重点查摆外，还要结合实际，进一步查摆影响决策落实、制度建设和执行、管理队伍建设、服务质量提升等方面的突出问题，并一同列入问题清单。

(二) 严肃整改落实

5. **制定整改方案。**院属各单位根据问题清单，制定初步整改方案。组织专家进行专题咨询，诊断本单位管理短板，提出解决措施，优化方案。根据优化方案，制定管理增效台账。台账具体包括整改问题（整改内容）、整改目标、整改措施、时间安排（完成时限）、取得成效、牵头部门、责任人等内容。

院机关各部门将查找出的问题分为自身建设问题和业务管理问题，分别有针对性地制定整改措施，并报院活动领导小组办公室。院活动领导小组办公室根据各部门业务管理中的问题，梳理出院机关整改方案，并下发各部门。

6. **组织实施整改。**院属各单位根据整改方案，对照增效台账，逐条、逐项进行整改落实。院机关各部门根据院机关整改方案和任务分工进行重点整改。

(三) 做好评估总结

7. **开展效益评估。**院属各单位对管理效益年活动开展情况进行总结。院里派督导组对照整改任务，对院属各单位管理效益年活动开展情况进行全面核查。根据院对所定量考核办法对院属各单位管理绩效情况进行定量考核。院属各单位参照院对所定量考核办法，制定对所职能部门定量考核办法，并进行定量考核。

8. **进行大会总结。**结合年中工作总结，召开管理效益年总结会，全面总结活动成效，表彰管理效益年活动先进单位及个人，交流好经验好做法。

四、切实保障活动实效

(一) 加强组织领导

院所两级分别成立管理效益年活动领导小组和工作机构，统筹管理效益年活动的开展。院长、院党组书记对管理效益年活动负总责，其他院领导按分工具体抓好落实。院属各单位党政一把手负责抓好本单位整改任务的落实，组织完成院里安排的活动任务。院机关各部门主要领导牵头，负责本部门自身建设和业务归口范围的管理整改工作。院活动领导小组办公室设在院办公室，负责组织协调院机关各部门共同落实管理效益年活动任务，适时报告全院活动进展情况及需要领导小组协调、决策的事项。

(二) 强化分级督导

院、所两级活动领导小组负责分别对院、所机关各部门管理效益年活动开展情况进行督导。院督导组负责指导和督导院属各单位管理绩效年活动开展情况。要指导院属各单位制定好整改方案和增效台账，督导院属各单位落实重点任务。要深入督导单位，组织个别谈话，听取管理整改意见，指导各督导单位深入查摆问题、找准关键问题、认真整改问题、解决管理难题。要及时听取各督导单位汇报，实地考察各督导单位活动实施情况，对重点整改任务进行督查，对取得成效进行评价，向领导小组反映问题、报送活动进展和成效。

(三) 营造宣传氛围

根据业务归口范围，院机关各部门各选取一个单位作为管

理典型单位，解剖麻雀，总结经验，示范推广。院各级组织要在管理效益年活动的各个重要节点进行持续宣传，及时宣传亮点和经验，持续保持宣传精彩纷呈。发挥“一网两号一端”的宣传媒介作用，强化对活动的意义、目标、进展情况的宣传力度，提高职工的关注度和参与度，营造人人关心、人人参与、力争创先的氛围。建立管理效益年活动交互平台，讨论工作方法，交流先进经验，树立先进典型，集思广益，推动活动向纵深发展。

（四）建立长效机制

建立以每月督查、季度交账、日常监管、督导整改、年终考核为主要方式的管理绩效考核常态化机制。建立管理成效会诊机制，为院属各单位、院机关各部门管理工作定期把脉。参照部对院机关考核指标体系，完善院对院属各单位及院机关各部门的考核办法，将院里确定的重点管理任务、管理会诊整改任务、督查督办情况纳入定量考核指标。结合已有的定性考核办法，突出对贡献和实效的考核。推进制定领导干部管理绩效考核办法，对领导班子成员主要精力抓管理进行考核。