

科研单位办公室工作规范化管理路径浅议

赵克勇

北京市农林科学院生物技术研究所，北京

收稿日期：2026年6月23日；录用日期：2026年7月3日；发布日期：2026年8月4日

摘要

科研单位办公室是兼具政务协调、服务保障和信息枢纽等职能的综合性行政管理部门，是科研活动高效运转的重要支撑。随着我国科研管理体制改革的不断深化，科研单位办公室工作面临职能拓展、服务升级与效能提升等多重挑战。本文从科研单位办公室的特殊定位出发，分析当前规范化管理中存在的主要问题，从制度建设、流程优化、信息化建设和队伍建设四个维度探讨办公室规范化管理的推进路径，为提升科研单位行政管理效能提供参考。

关键词

科研单位，办公室，规范化管理，行政管理

Discussion on the Standardized Management Path of Office Work in Scientific Research Institutions

Keyong Zhao

Institute of Biotechnology, Beijing Academy of Agriculture and Forestry Sciences, Beijing

Received: June 23, 2026; accepted: July 3, 2026; published: August 4, 2026

Abstract

The office of scientific research unit is a comprehensive administrative department with the functions of government affairs coordination, service guarantee and information hub, which is an important support for the efficient operation of scientific research activities. With the continuous deepening of the reform of China's scientific research management system, the office work of scientific research units is facing multiple challenges such as functional expansion, service upgrading and efficiency improvement. Starting from the special positioning of the office of scientific research

units, this paper analyzes the main problems existing in the current standardized management, and discusses the promotion path of the standardized management of the office from the four dimensions of system construction, process optimization, information construction and team building, so as to provide reference for improving the administrative efficiency of scientific research units.

Keywords

Scientific Research Unit, Office, Standardized Management, Administrative Management

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

科研院所作为高层次人才汇聚的战略高地和知识及技术创新的重要基地,承担着知识创新、技术研发、人才培养的“三重任务”[1]。科研单位办公室作为单位内部行政工作运转中心,担负着政务协调、服务保障和信息枢纽等职能,是协调内外工作的重要窗口。随着我国科研单位内部管理体制的持续改革与发展,综合性工作任务日益增多,沟通协调的需求也愈发繁重。这不仅对办公室工作的规范化提出了更高要求,也强调了科学化管理的重要性。近年来,国家持续推进科研单位管理体制变革,通过推行编制备案制试点、实施科研项目管理自主权试点、改革科技成果管理制度等多项创新举措,赋予科研机构更大自主权[2][3]。在此背景下,办公室作为连接政策制定与执行的关键部门,其规范化管理水平直接影响着科研单位的整体运行效率和科研创新活力的释放。

在“放管服”改革持续深化的大背景下,科研单位办公室需要从传统的“事务型”向“服务型”和“智慧型”转变,通过规范化建设实现管理效能的系统性提升[4]。这一转型可以借助新公共服务理论和组织行为学中的角色理论开展实践:将科研人员、管理团队和合作单位视为服务对象,通过需求调研明确服务优先级,吸纳科研人员代表参与决策,提升政策透明度与执行合力。本文从科研单位办公室的特殊性和职能定位出发,剖析当前办公室业务开展过程中存在的主要问题,并提出具有针对性和可操作性的对策建议,以期为科研单位办公室规范化管理提供理论参考。

2. 科研单位办公室的特殊性

2.1. 服务对象的独特性

与高校或企业相比,科研单位办公室的服务对象具有鲜明的特殊性,即以科研人员和科研项目为服务主体。科研人员在工作节奏、思维习惯和需求特征上与一般行政人员存在显著差异:他们更注重学术自由、创新空间和高效服务,需要长时间专注于实验研究、数据分析或论文撰写,对行政事务的打扰较为敏感。这就要求办公室服务必须精准、高效、低干扰。因此,办公室工作须充分把握科研人员及科研工作特点,密切围绕科研、人才管理和服务的目标开展工作。

此外,科研单位的服务对象还包括研究生、博士后、访问学者等流动人员以及合作企业、政府部门等外部机构,呈现出多元化和流动性强的特点,对办公室的服务能力和响应速度提出了更高要求。

2.2. 管理环境的复杂性

科研单位普遍存在“重科研轻管理”的观念倾向,行政管理人员在职称评定、职业发展等方面往往

处于相对弱势地位。这种认知偏差导致办公室工作难以获得应有的重视和资源支持，管理人员的职业认同感和工作积极性受到影响。同时，科研单位还面临政策环境快速变化的挑战。近年来，国家在科研经费管理、科技成果转化、人才评价等方面出台了一系列改革政策，办公室需要及时学习掌握并贯彻落实，这对政策理解能力和执行能力提出了更高要求。

2.3. 职能定位的综合性

科研单位办公室通常承担以下核心职能：一是政务协调，包括公文处理、会议组织、信息传达和决策督办；二是科研服务，包括项目申报协助、科研条件保障、学术交流支持；三是综合保障，包括人事、财务、资产、后勤等日常管理事务；四是对外联络，包括上级部门对接、合作单位沟通、来访接待等。这种“小机关、大服务”的职能特点，决定了办公室工作必须实现规范化与灵活性的有机统一。

此外，从资源协调角度看，办公室在科研项目中负责协调人力、物力、财力资源，以最大化资源效用。同时，办公室还承担着流程标准化与监督职能，通过规范化制度约束、标准化流程管控和常态化监督检查，实现对办公全流程、科研配套全环节的风险防控，杜绝违规操作，有效规避科研管理与行政管理中的各类风险，保障科研单位合规稳健运行。

3. 科研单位办公室规范化管理中存在的主要问题

3.1. 制度体系不够健全

部分科研单位办公室的规章制度建设滞后于实际工作需要。一方面，现有制度内容不够全面，比如对会议管理、接待服务、安全保密等基础工作虽有规定，但缺乏针对科研单位特点的细化条款。另一方面，制度更新不及时，未能及时吸纳科研院所管理体制改革的最新要求，导致制度与实际工作联系不紧密[5]。有些单位的制度文件数年未修订，与现行法律法规和政策要求存在脱节，既影响了工作的规范性，也增加了合规风险。

3.2. 工作流程不够优化

办公室日常事务繁杂，但部分单位的工作流程仍停留在传统的人工处理模式，缺乏标准化操作规程，而且制度内容不完整、条款不细化、可操作性不强，导致管理工作出现漏洞和混乱。例如，科研服务事项办理缺乏统一标准，科研人员“多头跑、反复跑”现象仍然存在。此外，办公室工作虽然常规性、事务性和临时性的工作较多，但流程化和标准化建设推进缓慢，会议安排、政务宣传、人事管理、制度建设、创新文化等职能未能形成具体的业务操作流程和标准化规范，导致工作目标实现缺少制度遵循与执行依据。

3.3. 信息化建设相对滞后

虽然信息化已成为现代管理的必然趋势，但部分科研单位办公室的信息化建设仍显不足。一方面，缺乏统一的办公自动化平台，财务系统、人事系统、科研管理系统各自独立运行，数据无法互联互通，导致信息重复录入、数据不一致等问题频发。另一方面，信息化应用停留在简单的文档处理和通信层面，信息系统功能不完善，数据共享程度低。此外，部分科研人员数字化工具应用能力不足，依赖传统手工方式，导致信息处理效率低下，易出现错误和丢失。

3.4. 人员专业化水平有待提升

科研办公室工作兼具行政性、服务性、专业性，对工作人员综合素质要求较高，但现实中普遍存在专业匹配度不足的问题，部分工作人员为行政通用岗位人员，缺乏科研管理、涉密管理等专业知识储备，

对科研政策、项目流程、科研规范不熟悉,开展科研配套服务时专业性不足,长期依赖经验办公,难以精准对接科研人员需求。而且科研单位虽然建立了学习培训制度,但培训资源往往向科研人员倾斜,行政管理人员的培训机会相对较少,因此办公室人员缺乏系统的职业发展规划和专业培训,主要靠个人平时工作中的经验积累。同时科研单位在职工激励中存在忽视其实际需求的问题,考核制度和奖惩不完善,导致办公室人员工作积极性不高,职业认同感不强。

4. 推进科研单位办公室规范化管理的对策建议

4.1. 健全制度体系,筑牢规范化管理基础

制度是规范化建设的根本保障,构建科学完备、切实可行的制度体系,是推动办公室工作提质增效的关键。

4.1.1. 完善基础管理制度

全面梳理现有办公制度,结合本单位实际,修订完善印章、档案、保密、后勤等方面的规章制度,同时配套制定科研项目服务、学术交流支持、科研人员出国(境)管理等专项制度,确保各项工作有章可循、有据可依。同时,要建立制度动态更新机制,每年结合政策变化、工作实操、改革要求开展制度梳理修订,确保制度的时效性、适配性和权威性。

4.1.2. 建立岗位责任制度

要针对科研单位办公室职责多而散的现状,细化办公室各岗位工作内容与标准,厘清权责边界,做到业务到人、职责到人,这样才能实现任务明确、分工合作,遇事不推诿扯皮、履职尽责到位。此外,应树立服务导向,引导办公室工作人员立足科研需求,优化服务方式,提升精准服务、高效服务能力。

4.1.3. 推进内控制度建设

内控制度建设是提升工作效能与管理水平的关键。首先,要结合办公室工作特点,建立健全涵盖文件管理、会议组织、后勤保障等方面的内控制度。比如在文件管理上,明确文件的收发、归档流程,确保文件流转有序。其次,规范权力运行流程,对各项工作的审批环节和权限进行清晰界定,减少人为干扰和随意性。通过完善内控制度,营造严谨、高效的办公氛围,推动办公室工作迈上新台阶。

4.2. 优化工作流程,构建高效闭环运行体系

规范化不等于僵化,而是要在守规矩的基础上实现高效运转,运用流程再造理念,系统性优化办公室核心业务流程。一是对办公室所有工作事项进行全面梳理,划分科研对接、人事管理、资产管理、后勤服务等业务板块,形成标准化业务操作手册,全员统一执行标准。二是针对科研项目管理中存在的繁琐、低效等问题,对管理流程进行简化和优化以减少科研人员跑腿次数为目标,提高科研管理的效率和便捷性。三是做好流程溯源闭环,对所有办公工作实行全程留痕管理,纸质资料、电子记录双向留存,实现工作流程可查询、可追溯、可复盘。

4.3. 加强信息化建设,提升智能规范化水平

信息化是提升办公室规范化管理水平的重要抓手。应顺应数字化发展趋势,加快办公室信息化建设步伐。通过整合档案管理、资产管理、人事管理、科研服务等功能模块,构建统一的办公自动化平台,依托平台设置标准化流程模板、规范审核节点、自动时限提醒,将人工规范要求转化为系统刚性约束,从源头杜绝流程不规范、操作随意化问题;利用大数据分析技术为管理决策提供数据支撑,实现办公室系统与科研管理系统、财务系统、人事系统的数据对接,减少重复录入和数据不一致问题;同时要统一电

子公文、电子档案、线上材料的格式标准、归档标准、留存标准，建立科研电子档案分类管理体系，实现纸质档案与电子档案同步归档、规范管理、长期溯源。

4.4. 加强队伍建设，提升专业化能力

工作人员的专业能力和规范意识，是规范化建设落地的核心关键，因此，应着力打造一支综合素养高、业务精湛、作风优良的办公室工作队伍。

4.4.1. 优化人员配置

根据工作实际需要，合理确定办公室人员编制，建立事业编制人员、合同聘用人员、项目聘用人员等多种方式并存的混合聘用制度，增强用人灵活性。同时根据员工的专业技能、工作经验和性格特点进行合理分配，让员工能在适合自己的岗位上发挥最大价值。此外，还应建立动态的人员调整机制，根据工作需求和员工表现及时调整岗位，以提升办公室整体工作效率和管理水平。

4.4.2. 强化人员培训

搭建分层分类培训机制，定期开展行政公文写作、会务规范、档案管理、保密纪律、科研政策、内控合规等专项培训，针对性开展科研业务基础知识培训，让工作人员熟悉科研项目流程、科研规范、成果管理要求，提升科研服务专业性。同时，通过岗位锻炼、经验交流、外出学习等方式，积累规范化工作经验，提升实操能力。

4.4.3. 完善激励机制

建立科学的绩效考核体系，将工作质量、服务满意度、创新贡献等纳入考核指标，科研单位可以设立多元化的激励机制，包括薪酬激励、职业发展激励、荣誉激励和福利激励等，激发工作人员的工作热情。通过奖惩并举、双向约束，充分调动全员推进规范化建设的主动性和自觉性，形成人人守规范、事事讲规范、处处重规范的良好工作氛围。

4.4.4. 建立有效沟通机制

有效的沟通可以发现问题、促进理解、达成共识，从而形成强大的合力，推动科研单位的发展。如采用QQ、微信等全新的沟通方式；通过科研单位内部OA办公系统，形成高效、便捷的信息交流与知识共享的平台[6]。

5. 结论与展望

科研办公室工作规范化建设是科研单位优化内部治理、提升科研服务效能、防范管理风险、赋能科技创新的基础性、长期性、系统性工程，需要制度建设、流程优化、信息化建设和队伍建设协同推进。在科研院所管理体制改革的不断深化的背景下，办公室应主动适应新形势新要求，以规范化建设为抓手，不断提升服务科研、服务人才、服务创新的能力和水平，为科研院所高质量发展提供坚实的行政保障。

当然，规范化不是目的，而是提升管理效能、激发创新活力的手段。在推进规范化管理过程中，应注重把握规范与灵活的平衡，既要建立刚性的制度约束，又要保留适度的弹性空间，以适应科研活动的特殊规律和创新需求。正如中国科学院科技战略咨询研究院陈凯华研究员所指出的，构建积极有效的科研人员激励体系，必须注重系统性，推进科研人员激励体制机制的系统性变革[7]。只有这样，才能真正实现“管理出效益、服务促创新”的目标。科研单位办公室规范化管理任重道远，需要在实践中不断探索、持续改进，以推动科研办公室从“事务型办公”向“规范型、服务型、高效型、智慧型办公”深度转型，充分发挥办公室统筹协调、服务保障、内控管理的核心作用，为科研单位科技创新、成果转化、高质量发展提供坚实有力的行政管理与服务保障。

参考文献

- [1] 孙志伟, 明俊超, 郭永坚, 等. 现代科研院所科技管理创新探讨[J]. 云南科技管理, 2026(2): 38-42.
- [2] 王贻芳. 时代呼唤新一轮科技体制改革[J]. 科技导报, 2021, 39(3): 1-2.
- [3] 科技部等 6 部门印发《关于扩大高校和科研院所科研相关自主权的若干意见》的通知[EB/OL]. http://www.moe.gov.cn/s78/A16/A16_zcwj/201910/t20191022_404799.html, 2019-07-30.
- [4] 吴涛. 科研院所经费管理“放管服”改革研究[J]. 财会通讯, 2022(20): 119-122.
- [5] 孙亚男. 新环境下科研院所办公室工作的几点思考[J]. 中国高新科技, 2019(24): 117-118.
- [6] 汪琳, 纪韬. 农业科研单位提升办公室工作效能的创新思路[J]. 农业科技管理, 2025, 44(2): 125-128.
- [7] 陈凯华. 科研人员激励机制优化需系统化设计[N]. 学习时报, 2022-11-14(5).