

# 关于高校创新研究群体建设的几个问题<sup>\*</sup>

周鹤林, 赵乔干

(中南大学 科技处, 湖南 长沙 410083)

**[摘要]** 依据团队理论的有关原理, 结合高校实际, 从创新研究群体的定位, 队伍建设、规范建设、环境建设和文化建设几方面进行探讨, 提出了相应的对策, 对高校创新研究群体的建设有一定指导作用。

**[关键词]** 团队理论; 创新研究群体; 知识创新

**[中图分类号]** G640

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1005-2909(2003)02-0023-03

## Issues on construction of creation & research team in colleges and universities

ZHOU He-lin, ZHAO Qiao-gan

(Section of Science and Technology, Center South University, Changsha 410083, China)

**Abstract:** According to principles of team theory, the situation of colleges and universities and the position of creation & research team, we discuss several issues including team construction, norm construction, circumstance construction and culture construction. And the policies presented in this article give some guides to these issues.

**Key words:** team theory; creation & research team; knowledge creation

近年来,我国原创性知识的研究令人堪忧。据报载,在产业领域我国近年受理发明专利的80%来自国外,我国已连续四年国家自然科学奖和国家发明奖一等奖空缺。我国的发明专利只有日本和美国的1/30,只有韩国的1/4,特别是高技术领域的发明专利大部分或者绝大部分为跨国公司所有,这个问题不解决必将影响到我国未来科技的发展。创新研究群体就是在这样的背景下作为知识创新的重要组织措施而提出的。国家自然科学基金委专门设立了创新研究群体科学基金,支持基础科学的前沿研究。高等学校是国家创新体系的重要组成部分,是产生新知识的源头。创新研究群体的建设,已成为高校十分重要的任务和目标。本文依据团队管理的有关理论就创新研究群体建设的几个问题进行探讨。

### 一、创新研究群体的定位

创新研究群体作为一种新型的组织形式,其建

设好坏关键是正确认识其在高校系统内科学研究中的作用和定位。

依据有关团队理论,四种最为常见的团队类型是功能型团队、解决问题型团队、跨功能型团队和自我管理型团队。

功能型团队通常代表那些在一起从事一组正在进行的和相互依赖的工作的个人;问题解决型团队集中解决他们责任区的问题,研究潜在解决办法,并且经常被授权,在规定的限度内采取行动;跨功能型团队就是把来自各个工作区的人的知识和技巧集中起来的解决相互间的问题;自我管理型团队一般由那些每天必须在一起工作并合作的生产一件完整商品或提供服务的雇员组成。

个人和组织的目标是影响团队目标的主要方面,并影响团队成员在追求这些目标的实际行为。团队目标是团体作为一个整体所希望的结果。

高校创新研究群体,是立足学科前沿,围绕国家

\* [收稿日期] 2003-04-10

[作者简介] 周鹤林(1963-),男,湖南宁乡人,中南大学高级工程师,管理学硕士,从事科技管理研究。

各类重大科研项目,开展科学研究的核心队伍,其主要任务是知识创新,其成员是根据一定的科研任务,由来自不同领域的高层次知识分子组成跨功能型的团队。因此,其定位应远高于一般的课题组和自主成立的研究梯队。主要包括:一是围绕某一重要研究方向进行基础研究和应用基础研究,以高水平的原创性知识为目标,争创国际一流科技成果。二是培养和造就具有突出创新能力的人才和群体。三是成为所在科学领域的领头羊,形成巨大的无形资产价值。

## 二、创新研究群体的队伍建设

团队理论认为:团队成员及其角色的相似和不同影响团队行为、动力和效果。团队的规模大小也是团队建设的重要因素之一。团队的多样性是管理方式的重要取向原则。从组织领导的角度讲,必须强调实现目标过程中新兴的或非正式的领导的重要性,他们具有促进群体达到目标的卓越才能。而有效的团队领导者,几乎影响着团队结构和行为的各个方面。基于上述理论,高校创新研究群体的队伍建设应注意以下几点:

### 1. 充分了解群体成员的构成和个性特点

成员角色的个性化和多元化,是创新研究群体建设工作的基本思路和价值取向。因此,学术带头人,学科骨干和团队成员要形成合理的比例结构。成员中不仅有理论知识强或技术基础好的专家,有与外界广泛联系的纽带人,同时,还要有富有开拓创新的年轻生力军。要引进不同学科人才,尤其是高素质的青年科技人才,并使之与创新研究群体融为一体,这样才能在攻关时起到协作制胜的作用。

### 2. 努力构建创新研究群体的有效规模

创新研究群体的规模是其健康发展的重要影响因素,团队理论认为一个有效团队的规模应在2~16人之间。作为创新研究群体其大小应由实际需求而定,应考虑领导者的素质、成员对领导和学术带头人的认同程度、成员间的约束、科研任务及时间要求等因素。一般以学术带头人1人,研究骨干4~6人,总人数10人左右为宜,从而形成以院士或知名专家为学术带头人,优秀中青年科学家为研究骨干,具有显著多学科、交叉与跨部门研究特色的创新群体。

### 3. 特别强调和尊重学术带头人的作用

学科带头人在创新研究群体建设中,属非正式领导但起着举足轻重的作用。学术带头人的主要标

准是:有较高的学术造诣;有甘为人梯、培养后备力量的可贵精神;在管理上有较好的民主作风和组织协调能力;在研究群体中有较强的凝聚作用。

## 三、创新研究群体的规范建设

组织群体的发展,必然有特殊规范的支持并受到规章系统的影响。一个团队是否规范,是该团队成熟与否的重要标志。团队理论中的规范被认为是一个团队的成员所接受和期待的行为准则及模式。丹尼尔·费尔德曼认为:群体规范在很大程度上决定一个群体是否具备生存能力,管理者在建立和改变群体规范中能够起到重要的作用。有效地规范必须满足以下条件:有利于群体的生存;能预测群体成员的行为;改善人际关系;体现群体的核心价值观。因此,高校创新研究群体的规范建设应注意以下几点:

### 1. 传统的行政组织规章已经不能满足知识创新的需要

在知识经济时代,那种自上而下的模式和规范会压抑知识分子的主动性和创造性,对创新研究群体而言,成员的工作主动性和创造性是第一位的。因此,规范建设要和组织结构设计与创新结合起来,从而在群体内部形成强烈创新组织结构,最大限度地发挥人的积极性和创造性。

### 2. 制定创新研究群体中的有效运作的岗位职责

团队成员认识自己的角色身份和岗位职责,是团队合作和效用最大化的基础。岗位职责的制定应充分考虑知识分子个性强,参与意识强的特点,以满足成员个人发展的需求。

### 3. 团队管理需要一定的授权

科技人员有很强的自主性,所以,规范制定过程要建立创新研究群体成员间的、有效的知识和信息的沟通网络,形成协调和自我管理机制,使成员能够在一个宽松、和谐和富有主动性的工作氛围中工作。

## 四、创新研究群体的环境建设

就高校创新研究群体来讲,是否有宽松的创新环境十分重要。创新环境的建设,实际上就是创新机制的营造。团队理论认为:环境(外部环境)影响群体或团体的行为与效果,它包括技术和体力劳动的条件、管理行为、组织原则、组织奖惩等。高校创新研究群体的环境建设的主要包括:

### 1. 有效激励

学校应按照以人为本的原则,建立灵活有效的分配激励机制,从而调动科技人员的主动性和创造性。人员制度放开,建立自由进出的竞争机制;分配制度放开,应制定更高标准的考核与分配制度;职务职称评定放开,让职称成为活的资源,倾斜到使用价值最高的知识分子身上。

#### 2. 明确地位

高等学校,尤其是国家重点高校,应坚定不移地坚持科研的中心地位和科技创新的指导思想,高校应始终坚持科技创新,充分认识创新研究群体在创新中的作用和地位,通过制定明确的政策推进知识创新工作。

#### 3. 确保投入

学校应确保创新研究群体的投入力度,尤其应加大人力资本投入力度,确保人力资源不断升值,使其安心工作,全身心投入到知识创新工作中去。

#### 4. 组织保证

应大力改善创新研究群体的创新资源和各类硬件条件建设,如研究基地和实验设备配置等,创造适合科技人员生活和工作的科研基地和人居环境。

#### 5. 构建知识战略联盟

走向国际合作,是提高创新研究群体竞争力的重要途径和必要条件。全球经济一体化使得任何群体(团队)不论其规模多大,实力多强,只凭自己的力量在知识创新的竞争中获胜越来越难。“战略”联盟及以双赢为宗旨的竞争模式是提高创新研究群体竞争力的有效手段,也是创造良好环境的重要措施之一。学校应积极创造条件,加强创新研究群体与国内外同行的沟通和协作,使科学研究工作在学科的前沿,而不断取得一流创新成果。

## 五、创新研究群体的文化建设

组织文化是团队有效运行和团队工作能力培养的关键因素之一。创新研究群体是一个高度自主型的团队,成员间更加需要彼此之间的信任。创新研究群体的建设是一个复杂的过程,要使群体能够健康发展,必须致力于创造一种支持创新研究群体建设的开放性的组织文化。这种文化应该是一种先进的理念和价值观的组合,鼓励创新,容许失败;强调集体价值观,团结协作,彼此共同进步;重视成员的个性化发展。必须不断地强调群体的核心价值观,并将之纳入到各项规范之中,才能使成员能够不断寻找团队积极的品质,对别人寄予希望,时常检查自己的缺点,保持足够的谦虚等。

创新研究群体建设是一个长期而艰苦的工作。作为一种新的组织群体,在其发展过程中,必须依赖于现存的资源、知识及支持结构,并受到建立时环境状况的限制,所以,各校应根据具体情况选择合适的措施和对策,才能真正取得成效。

#### 〔参考文献〕

- [1] 尼克·海伊斯. 协作制胜——成功的团队管理[M]. 沈阳: 东北财经大学出版社, 1998.
- [2] 唐·符尔瑞格. 组织行为学[M]. 沈阳: 东北财经大学出版社, 2001.

(责任编辑:周虹冰)