

以质量为导向 构建高校科研团队绩效评价机制

辛琳琳

(临沂大学, 山东 临沂 276005)

摘要: 科学、合理地评价高校科研团队绩效是科研团队管理的重要环节, 以质量为导向构建科研团队机制, 对促进高校与社会各类创新力量的协同创新, 提高其整体创新能力和竞争实力具有重要意义。要创新科研团队组织模式, 按质量标准确立绩效考评指标, 创新科研团队人才管理机制, 优化科研团队资源配置方式, 构建科研团队的互动协同机制, 实现高校科研团队的健康发展。

关键词: 科研团队; 绩效评价; 质量导向

中图分类号: G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2014) 01-0064-05

高校科研团队是汇聚高层次人才、研制高水平成果的重要发展平台, 科学、合理地评价高校科研团队绩效是科研团队管理的重要环节, 有利于团队管理水平和团队创新能力的提升, 对于高校创新能力的提高具有重要意义。2012年3月21日, 教育部办公厅印发的《关于实施高等学校创新能力提升计划的意见》明确指出, 要“建立持续创新的科研组织模式”, “形成以创新质量和贡献为导向的评价机制”。因此, 以质量为导向构建科研团队绩效评价机制, 大力创新科研团队评价方法具有重要意义。

一、科研团队的快速发展亟待科学的绩效评价机制

团队作为一种先进的管理模式, 在现代企业中已被广泛运用, 并取得了突出的效果。高校科研团队是以学术研究中心、课题和项目组等为代表的, 由为数不多的技能互补的、愿意

为共同的科研目的、科研目标和工作方法而相互承担责任的, 为实现某个科研目标而明确分工协作、具有良好的互动性和凝聚力的正式群体。^[1] 高校科研团队的建设, 有利于发挥团体优势, 聚集学科优势, 凝练特色研究方向。

同时, 20世纪以来, 随着科学从“小科学”时代向“大科学”时代的快速迈进, 知识多元化、边缘化趋势的加强和更新周期的缩短, 科学研究越来越呈现出多学科化、跨学科化和复杂化的综合特征, 许多科研项目单靠个人的力量及作坊式的操作难以独立完成, 需要大兵团作战和合作攻关, 科研团队作为合作创新的一种有效组织形式应运而生。高校科研团队作为国家科学研究的主力军, 已成为建设创新型国家的最重要力量, 受到了国内外研究的关注和重视。许多国家的实践证明, 科研团队是攻克科技难题、取得创造性成果的有效手段和模式。组建科研团队、发挥团队效应、实现群体突破

收稿日期: 2013-11-10

基金项目: 山东省社会科学规划研究项目 (11CJYJ11)

作者简介: 辛琳琳 (1972-), 女, 山东海阳人, 临沂大学副研究员, 主要从事高校科研团队管理研究。

已成为科学研究的重要命题。实践证明,高校科研团队不仅通过人才群体效应和资源当量凝聚效应带动了重点学科、交叉学科的发展,而且为高校发展提供了人才和知识储备。同时,在与国际科技的合作与交流中推动了我国科研水平的发展,提升了我国的学术能力和竞争实力。但是,由于缺乏科学的绩效评价机制,长期以来,高校科研团队各成体系,研究资源分散重复,创新效率低,严重地影响了高校的科研效率,不利于高水平、原创、标志性的科技成果的产出。各高校虽然日益注重科研团队的建设,投入了大量的人力、财力和物力,但是,对于高校科研团队的研究还较为滞后,远远不能指导实践的发展,给高校科研团队的组建、运营和管理带来了诸多困难。确定科学的绩效评价导向,已成为高校科研团队健康发展过程中亟待解决的问题。

在此形势下,为适应当前科研团队发展要求,我们迫切需要对高校科研团队进行探索性分析和研究,突破自主创新的机制体制障碍,以质量为导向构建科研团队绩效评价机制,从而促进高校与社会各类创新力量的协同创新,提高其整体创新能力和竞争实力。

二、创新科研团队绩效评价机制必须坚持质量导向

高校科研团队管理的核心是对人的管理,其实质是对人力资源的开发与利用。对高校科研团队进行绩效评价正是为实现这一目标而进行的激励措施。科研团队中,不同成员之间的高度协作、互补才能充分发挥团队效应,但这又对科研团队的绩效评价带来了困难。高校科研团队的最终目标是取得高质量的创新成果,但一直以来,对于团队创新成果质量标准的评价却存在着模糊性、不确定性和难以衡量性,无法确定一个明确的绩效评价标准来做出较为客观的评价。目前,对高校科研团队进行绩效评价有多种机制,但多以成果产出为导向,对科研团队绩效评价最基本特点就是量化。科研成果的量化虽然有一定的合理性,但具有很大的局限性。严格地说,科研成果不能完全量化,

因为它掩盖了更重要的标准,那就是学术质量的高低。由于过度追求成果数量,而导致成果创新质量的缺失,出现重数量轻质量、低水平重复研究的现象。特别是对文科而言,量化评价标准的局限性更为突出,它抹杀了社会科学、人文科学研究的思想性、创新性,用外在的标准取代了内在的标准,从而给科研团队发展带来了消极的影响。

“高等学校创新能力提升计划”(即“2011计划”)中提出,“要构建协同创新平台与模式。以人才、学科、科研三位一体的创新能力提升为核心,坚持‘高起点、高水准、有特色’,充分利用高等学校已有的基础,汇聚社会多方资源,大力推进高等学校与高等学校、科研院所、行业企业、地方政府以及国际社会的深度融合,探索建立适应于不同需求、形式多样的协同创新模式。”以质量为导向的科研团队绩效评价机制,就是改变单纯以论文、获奖为主的考核评价方式,以重点学科建设为基础,以机制体制改革为重点,以创新能力提升为突破口,以创新质量和贡献为评价标准,注重原始创新和解决国家重大需求的实效,建立综合评价机制和退出机制,鼓励竞争,动态发展,充分发挥高等教育作为科技第一生产力和人才第一资源重要结合点在国家发展中的独特作用。

高质量的高等教育依赖于高水平的科研成果,高水平的科研成果依赖于高水平的创新人才和创新团队。因此,高校应把科学研究质量问题放在突出位置,注重原创性研究成果,明确树立质量第一的意识。对科研团队绩效的评价,既不能只看发表了多少论文、获得了多少奖励和成果卖了多少钱,也不能只看潜在的社会效益或仅仅停留在科学研究本身的定性考察上,要做到量与质的结合。强化精品意识,开拓创新,多出精品,努力实现从数量增长向质量提升的转变。这就要求进一步完善科研团队绩效评价体系,通过政策导向,引导广大教师“力戒浮躁,潜心钻研,拒绝平庸,挑战顶峰”。通过竞争机制和激励机制,充分调动和发挥教师的积极性及主观能动性,争取在理论问题和现实问题的研究上取得重大突破,进一步增强

对全局性、战略性、前瞻性的重大社会问题的应对能力,产出一批有学术传承和文化积累价值的、在国内外具有重要学术影响和社会影响的研究成果。

三、构建以质量为导向的科研团队绩效评价机制的策略分析

科研团队创新能力的发挥又离不开合理、有效的团队绩效管理。高校科研团队的绩效考评要确立质量意识,构建科学的绩效评价机制,完善激励与约束相容的机制,培育民主的学术氛围和团队文化,切实提高科研团队的工作积极性。

1. 创新科研团队组织模式

首先,从宏观管理机制上,注重协同创新。高校要主动与各级行政主管部门、其他高校和科研院所、企业等各类创新力量开展深度合作,探索创新要素有机融合的新机制,促进优质资源的充分共享,加快学科交叉融合,形成可持续发展、充满活力和各具特色的科研组织模式,在协同创新中不断发现和解决重大问题。同时,重视科研成果的转化,深入分析和全面把握国内外经济社会发展动态,有效整合资源,从战略上优化科研团队的学科布局 and 空间布局。根据国家和地方的战略需求,结合现有学科资源及未来学科发展趋势,教、研、产相结合,使科研成果能带来更大的经济和社会效益,赢得社会的尊重。

其次,从微观管理机制上,做好组织协调工作。在团队内部,要推行有效的激励约束机制。在把握团队及其成员组成特点的基础上,根据团队成员的切实需要,遵循适当激励、适当授权、公平公正、智力整合、知识共享的原则,在维护团队带头人权威的基础上,充分调动团队成员积极参与。明确目标、统一目标、管理目标,对科研团队实施分类管理,构建学术管理与行政管理相协同的目标管理运行机制。^[2]

第三,团队成员之间真诚合作,凝心聚力。科研团队之所以成为团队就是因为团队成员之间优势互补、技能互补或者共强,从而形成整体战斗力。“团队精神的实质不是要团队成员牺

牲自我去完成一项工作,而要充分利用和发挥团队所有成员的个体优势去做好这项工作。”^[3]只有协同合作才能提升科研团队整体科研绩效,而且能为个体创新才智发挥提供有利的和谐环境。^[4]

第四,重视团队文化建设。团队文化是科研团队赖以生存和发展的土壤,只有在一定范围和程度上形成了团队文化,科研团队才会有传承、发展的根基。团队文化有利于形成内聚力,创设科研氛围,使整个团队成员朝统一目标努力。团队文化建设要以人为本,提倡共享与开放、竞争与合作,崇尚科学的批判精神,形成民主、平等、合作、自由探索的学术氛围。

2. 按质量标准确立科研团队绩效考评指标

首先,转变科研团队评价理念。考评过程中,对于科研成果要由追求数量转变为追求质量,不片面强调承担的课题数、发表论文出版著作和获奖的数量,而应以学术影响和社会贡献为评价标准,强调科研论文的引用率以及它所带来的经济效益和社会效益。考评时要尊重科研工作的自身规律,注重对成果的质量、团队成员间合作、成员知识的获取、水平的提高等情况的考评,加大对研究成果的质量和效果的评价考核。建立以质量为导向,由品德、知识、能力等要素构成的科研团队绩效考评体系,引导科研团队健康有序地发展。

其次,针对不同类型的科研团队实施分类评价。根据不同类型科研团队的特点和发展规律,细化绩效评价指标体系,以业绩为核心,以同行认可为重要指标,将定性考评和定量考评相结合,建立和完善有利于尊重和保护创新思想的学术评价制度。对于偏重基础研究的科研团队,主要评价原则是以学术创新价值为主,潜在经济价值为辅,相应的学术创新的权重可设得高一些;针对偏重应用研究的科研团队,其评价标准是学术与经济评价相结合,相应的学术创新和经济效益的权重应基本相当;针对偏重试验开发研究的科研团队,其评价基准是以经济效益为主,学术创新价值为辅,相应的经济效益的权重可设得高一些。^[5]

第三,注重考评方法的适用性。科研团队

绩效评价方法的选择,应充分考虑科研团队绩效评价的特点,吸取各种绩效评价方法的有益之处,制定合理、有效的评价方法。一是注重对团队过程的考核评价体系,尽量避免单纯的结果型评价;二是采取多主体的评价方法,不同评价主体——同行专家、团队负责人、团队成员和其他平行团队等都站在各自独特的立场上,以不同的角度对科研团队的绩效进行评价;三是要尊重科研团队绩效评价的特殊性,保证科研团队绩效评价体系的长期有效性,注意科研团队的绩效评价与高校科研战略发展目标的一致性。

3. 创新科研团队人才管理机制

首先,要立足校内培养,创新高层次人才培养机制。高校现有科研人员是维持学校正常运转的主要力量,学校要制定人才培养规划,充分挖掘高校自身的特色优势,从加强科研团队建设的角度,在学校内部创造出适宜人才成长的环境;加强对现有教师队伍的培养,采取多种形式,通过多种渠道,提高现有人才的学历层次和业务能力;完善培养方式、丰富培养内涵,促进学科的交叉和融合,实现优势互补、资源共享、联合攻关的创新培养机制;培养造就一批学术造诣高、能在本学科起骨干带头作用的研究队伍。

其次,高端引进,建立高水平研究人员和高水平研究团队的引进机制。在自我培养难以短期见效的情况下,引进不失为快速提高科研团队实力的一个好办法。人才引进中要注重质量,从团队发展战略出发,坚持高学历、高职称、高效益原则,根据学校发展的目标和现有基础,做出符合自身实际的定位,明确人才引进的目的和目标,突出人才引进重点。同时,坚持“引人”与“引智”相结合,贯彻“不求所有,但求所用”的思想,实行来校服务与为校服务并重,引进人才与引进智力相结合,刚性引进和柔性引进相结合,实现引进手段科学化,引进形式多样化,形成全方位、多渠道的人才智力引进体系。

第三,注重学术带头人的培养,完善人才使用机制。学术带头人是集教学、科研、管理

等能力于一身的复合型人才,他们不仅是科学研究的实施者,而且是科学研究的组织者。高水平的学术带头人,可以带出高水平的科研团队。要坚持以人为本,以开阔的视野选拔培养优秀的学术带头人,制定和实施优秀的人才选拔培养计划,赋予学科带头人支配科研团队内人、财、物的权力,打造一支结构合理的高绩效科研团队。

第四,创新多元化的人才激励机制,增强人才队伍的活力。要真正发挥人才的作用,有效提高团队竞争力,关键在于建立人尽其才、才尽其用的人才使用机制。要坚持公开、平等、竞争、择优的原则,构建能上能下、能进能出、人尽其才、充满活力的人才选拔和流动机制,促进人才的脱颖而出,通过人才的有序流动,去伪存真、去粗取精。

4. 优化资源配置方式

首先,优化人才资源配置,实现最佳的人才组合和人才效益的最大化。科研团队的形式应是一种灵活、开放的,应该是跨院系、跨学校,甚至是跨国界的。要根据科研需要优化人才资源配置,将不同学历层次、职称层次和年龄层次的人才队伍进行合理分布,打破大学传统的科层结构和模式壁垒,淡化不同研究方向的研究人员隶属不同的行政单位的思想意识,确立人才资源是科技创新的第一资源的理念,整合高校基层学术组织,以共同的学术愿景和科研目标为出发点,对团队的人数、入选团队的条件、人员的选拔、职务分析以及团队内部的规章制度等提出原则性规定。

其次,应加大经费投入,建立多元筹资体系。高校科研团队的建设需要大量的经费投入,高校应建立多元的筹资渠道,政府部门进一步加大投入,学校也要给予一定的经费投入,扶持科研团队起好步;同时团队要积极开展横向合作,争取企业资金的投入,把解决经费问题和达成创新目标有机结合起来,确保科研团队研究质量的不断提升。

第三,优化以学科交叉融合为导向的资源配置方式。高校要根据自身的实际情况,加强资源配置机制的建设,充分利用和盘活现有资

源,整合有限的科研资源,集中优质资源重点支持,发挥优势和特色学科的汇聚作用,构建有利于协同创新的基础条件,实现资源共享,形成长效机制。

5. 构建科研团队互动协同机制

团队协同力影响团队高绩效目标的实现,建立有效的科研团队协同机制是提高高校科研团队研究质量的重要途径之一。高校科研团队协同机制的建立要抓好四个重要环节。一是目标管理。科研团队应根据学校总的科研目标以及团队的科研基础与优势,制定出团队的科研目标。在此基础上,根据团队的总体目标进行分解,采用科学的管理方法、管理措施,对科研目标进行管理,使团队的科研工作始终朝着既定的目标顺利开展。二是沟通管理。为了使高校科研团队能做到有效沟通,必须明确团队沟通原则,制订沟通计划,确定沟通内容、对象、方式、时间等元素,规划沟通的渠道及沟通的目标,妥善处理沟通过程的各环节。三是资源管理。团队资源管理是从整体把握科研团队运作状况的管理,一个科研团队要想有效运作就必须具备两种资源:人力和物力。人力资

源包括活力、控制、专业知识和影响力四个方面,物力包括资金和设备两个方面。科研团队必须了解自己有什么可用资源,有多少可用资源。四是绩效管理。一个有效的绩效管理体系应该设计双向的沟通,得到团队成员的理解和积极配合有助于该评价体系的实施,使团队成员感受到它是公平合理的绩效评价体系。

参考文献:

- [1] 辛琳琳. 高校创新型科研团队的组织行为模式研究 [J]. 教育科学, 2011, (1): 51-54.
- [2] [5] 宫丽华, 刘慧婷. 地方高校科研创新团队建设的问题与对策 [J]. 科技与管理, 2011, (4): 114-118.
- [3] 万希. 团队建设中存在的六个问题 [J]. 领导科学, 2004, (4): 38-39.
- [4] 简红江, 朱玉利, 闰永. 高校创新型科研团队建设的认识误区及对策 [J]. 科技管理研究, 2011, (18): 48-51.

(责任编辑 田晓苗)

On Building a Quality-oriented Performance Evaluation Mechanism for University Research Teams

Xin Linlin

Abstract: To evaluate scientifically and reasonably the performance of a university research teams is the main part in research management. The quality-oriented scientific research team mechanism is of great importance in improving the cooperation between universities and other institutions, in promoting the comprehensive innovation competence and competitive strength. To achieve development in the research team in universities, this paper proposes the following measures: 1) to innovate the organizing model, 2) to establish a quality-oriented performance evaluation index, 3) to innovate the operational mechanism, 4) to optimize the allocation of the research resources, and 5) to establish the interactive and coordinating system.

Key words: research team; performance evaluation; quality-oriented