

环境因素对创新团队建设的影响及对策研究

张 维 和

摘 要:创新团队是国家创新体系的重要力量,创新团队建设对创新型国家的战略起到至关重要的作用。由于创新团队外部环境的不断变化,致使创新团队出现了许多问题。要解决这些问题,应从分析影响创新团队发展的主要因素入手,根据创新团队成长规律,通过建立健全团队管理机制,营造其可持续发展的文化氛围,不断为团队成长提供持久的动力,最终引领和带动创新团队快速发展。

关键词:环境因素;创新团队;对策研究

创新团队一直是高校参与创新型国家建设的参与者和推动者,加强创新团队建设是提高科技创新能力的重要手段和途径。当前,科技创新能力已成为评价高等院校竞争力的重要指标。因此,总结创新团队建设的经验和教训,分析制约创新团队建设的因素,改善创新团队建设的环境,是创新团队建设的重要内容。

一、创新团队建设面临的问题

从 2000 年国家创新群体建设基金实施以来,国家围绕某些重要研究领域或国家发展战略开展基础研究和科技攻关,资助以优秀中青年科学家为带头人的创新团队,基金支付经费已达 16 亿元,获得资助的创新团队达 225 个,其中,中青年科学家带头人中,有 44 位团队负责人分别当选为中国科学院与中国工程院院士;创新团队中,分别有 139 个、22 个获得第二期、第三期连续资助。^[1]创新团队建设的成果表明:创新团队培育了许多高层次的科技创新人才,它已成为创新型国家建设的主要力量之一。但是,纵观创新团队的建设成果,发现连续资助团队的数量逐期递减,可持续发展的团队逐渐减少。

(一)面临收入分配制度改革挑战

从 2006 年以来,高校已全面实施了岗位设置管理和聘用工作。目前,岗位聘任普遍采用个人申报,再按申报人的资历、业绩综合评定的方法。由于这种方法只关注个人的业绩,忽视了团队业绩,致使团队中出现“有你就没我”的恶性竞争;团队成员为了自身利益而各自为政,出现团队协作意识淡薄的倾向;有的团队成员为了晋升岗位,在一定聘任期为多出成果、快出成果而急功近利,出现了学术成果短期化现象。这些倾向影响了团队的结构优化和可持续成长。

(二)面临创新团队管理的挑战

由于高校创新团队的建设仍处于雏形阶段,其管理体制上的影响因素还没能显现,并且对其管理也缺少相应的配套政策,导致创新团队存在“五多五少”的现象:“虚”多“实”少;创建的团队短期行为多,可持续建设的团队少;在组建的形式上自上而下形成的多,自上而下形成的少;单一学科组建的创新团队多,跨专业、跨学科、跨部门、跨行业的创新团队少;在跨专业或学科的团队中,以理工类学科小交叉为主的多,文科、管理学科和理工类学科相互交叉的少。^[2](P112-113)总之,我们应加强对创新团队管理的研究,从创新团队成长

收稿日期:2013-03-05

基金项目:天津市哲学社会科学研究规划资助项目(TJGL08-054)。

作者简介:张维和,天津师范大学(天津 300387)档案馆馆长,副研究员。

的规律出发,为其成长提供政策支持。

(三) 面临评价机制创新的挑战

评价制度在创新团队的建设中发挥着极其重要的作用。由于高等学校的团队评价机制不健全,评价结果的使用未能发挥导向和激励作用。例如:高校对创新团队评价主要是关注团队集体成果,重点考察团队在人才培养、发表论文、申报专利和获得科研或教学成果奖等几方面的情况;在职务晋升时,只承认研究项目第一完成人的贡献,忽略了其他成员的贡献;团队中的年轻人,即使贡献很大,也很难排名在前等。这导致当前创新团队建设过程中存在“四重四轻”的倾向:绩效评价指标体系的设计“重成果,轻过程”、“重智商,轻情商”;团队成果的使用“重集体,轻个人”;绩效奖励的政策“重个体,轻集体”。^[3]以上问题如果不及时解决,会严重打击其参与团队创新活动的积极性,挫伤与他人进行合作的愿望,甚至会导致“短命”团队的出现。

二、影响创新团队建设的因素

(一) 环境与团队绩效的关系

“创新团队”是高等院校高层次人才聚集的组织,具有导向功能。打造高绩效的创新团队需要从“量变到质变”的过程,经过相对低效的试验、磨合、调整,逐渐成长起来。实践证明:全国高校组建的若干个创新团队是经过竞争、淘汰、筛选、培育,最终成为科技部、教育部或其他基金组织认可的创新团队的。

美国著名的组织行为学权威,斯蒂芬·P. 罗宾斯提出的经典群体行为理论表明:影响创新团队绩效的外部环境,通过作用于团队的人才资源及其群体结构,影响创新团队的运行过程,并和创新团队预期目标与任务共同作用于团队绩效。^[4] (P367—381) 外部环境已成为影响创新团队绩效的关键因素。此外,创新团队是由具有不同专业特长、技能、背景和视野的专门人才组合而成的高素质群体,它通过成员间彼此相互作用,共同完成团队预期的任务。由于团队成员的多样性,其工作特点决定了每位成员都有独特的个性,导致外部环境对团队成员的影响也会呈现出一定的差异性。这一现状给创新团队建设带来了极大的挑战。综上所述,正确处理好影响团队发展的外部环境因素,已成为当前高等院校亟待解决的重要课题。

(二) 影响团队发展的环境因素

以往对团队绩效影响因素的研究成果,可以主要概括为:团队绩效与团队发展战略,获得成员承诺,设定团队阶段目标,协商成员绩效目标以及测评标准,收集团队及其成员业绩资料,团队测评,反馈和指导,工资和绩效奖励等。另外,高等教育事业中长期发展战略和人才政策对团队管理系统起导向作用,影响着团队成员的行为与工作方式;校园文化环境对团队的绩效沟通和反馈发挥着潜移默化的影响作用。总之,制约创新团队健康成长的影响因素很多,包括外部影响因素和内部影响因素。本文重点研究影响创新团队建设的外部因素。

1. 学校发展战略的影响

由于高校事业发展中长期规划和发展战略规定着学校预期的发展目标,影响着学校对团队管理的政策,决定着实现学校战略目标的途径和采取的手段,影响着创新团队的责任、权力、义务及资源占有率。因此,学校制定发展战略时,其规划 and 目标一定要满足可操作、可衡量、可实现等要求。只有这样,学校目标和团队目标才能实现一致性,团队目标才能得到有效的执行,团队管理才会有针对性;实施激励和约束政策的过程中,才能公正、客观、具有说服力。然而创新团队的发展目标不是一成不变的,也会随着其内部、外部环境的变化而调整。当学校的战略目标发生变化时,团队的管理系统应随之调整,保证其不偏离学校发展的轨道,避免误导团队成员。

2. 学校文化的影响

创新团队的成长不仅仅受政策环境的影响,而且需要校园文化氛围的熏陶。用大学传统的人文精神去教育、熏陶团队成员,可以增强团队的凝聚力。因为,大学文化可以较好地塑造创新团队成员的价值观和行为规范,把校园文化所蕴含的价值标准传递给其成员。如果团队建立在其成员能合理地自我决策的环境中,成员与领导之间能形成建设性的、开放的关系,就可以有效避免冲突,增强团队凝聚力,提高工作满意度,营造和谐的团队工作氛围。

3. 学校组织系统的影响

高校管理的内容主要包括:规划、资源配置、培训、薪酬、反馈等系统;为各项工作运行制定的规章制度,以及保证运行而设计的权力结构。其中,学校的权力机构影响着创新团队的成员结构,

影响着团队对资源的支配权,以及团队负责人和成员之间的关系,并决定着团队在学校内的地位。如果校领导重视创新团队建设,关注其发展,就会给予必要的政策和资源支持,会促进团队绩效水平的提升。

4. 绩效目标的影响

绩效管理是大学发展战略管理的重要手段,也是创新团队管理的重要措施。每个高校在组建创新团队时,都预设了团队的绩效,提出团队发展的目标。只有团队绩效目标和学校发展目标保持一致性,才能保证团队获得学校政策的支持和资源的投入;只有团队绩效满足其成员个人预期目标,才能激发其成员创新活动的积极性;最终,通过提高团队绩效,实现学校发展的战略目标。因此,高等院校的领导、业务主管部门在制订事业发展规划和部门计划时,不仅要关注学校目标和团队绩效,还要考虑到团队及其成员的利益。

三、加强创新团队建设的对策

创新团队建设是一个复杂的综合性系统。科学的团队管理体系对于创新团队可持续发展具有重要意义。因此,加强创新团队建设要不断完善创新团队管理政策,处理好团队管理与其他管理系统的关系,发挥环境因素的作用,挖掘其创新潜力,促进团队可持续发展。

(一)建立科学的团队负责人选拔机制

创新团队的负责人一般由本学科的学术带头人担任。负责人对团队的领导贯穿团队建设和科技创新活动的始终。因此,创新团队负责人的学术背景要符合学校事业发展规划的学术方向,要以实现学校发展目标为着眼点。为此,大学应建立多元化学术带头人培养体系和选拔机制。

负责人的选择是团队成长的关键,是团队的灵魂。负责人自身的科学研究水平不仅决定了创新团队科技创新的起点,影响团队的科研风格和文化氛围,而且决定了团队水平,决定着创新团队前瞻性和创新性;其工作风格和人格魅力还影响着团队成员的精神。此外,负责人必须具有博大的胸怀,既要讲民主、宽容、竞争,还要讲按劳、因绩取酬,讲求团队整体效益。

选聘创新团队负责人,要设计选聘方案,明确负责人的职责和选聘程序。负责人选聘条件应从以下几个方面考虑:一是要考察候选对象是否具

备科技创新的潜力,是否具有创新团队发展的战略眼光和前瞻性;二是评价其是否具有一定的组织、协调和沟通能力;三是考察其是否具有一定的个人魅力和创新精神;四是要考察创新团队负责人的领导风格和工作作风,因为其工作作风和领导风格影响着团队成员之间的交流与合作,影响着团队的和谐氛围。

(二)建立具有激励和约束机制的薪酬制体系

创新团队的创新活动不仅需要学校宏观管理政策的支持,而且还需要团队内部微观管理制度的保障。在建立管理制度时,要把人才资源作为创新团队发展的第一资源,建立健全有利于团队发展的、具有竞争、开放、公正、合理、有序的管理机制。同时,高校的行政权力应服务于创新团队的建设。

由于创新团队中的每一名成员的岗位具有不可替代性,其科研能力都比较强,他们的边际贡献难以测算,加之,一般创新团队承担的研究任务难度较大,风险较高,团队成员是互补、互惠性的依赖关系,他们往往把岗位所担负的挑战性工作视为所得薪酬的一部分,因此,高校管理者在设计创新团队的薪酬结构时,要注意高层次人才的特征。首先,为提高团队绩效,其团队内部收入差距不宜过大。与之相对应,应以团队整体绩效为基础,设计团队的薪酬体系,当创新团队完成预定目标后,将其成员的奖酬依本人岗位任务完成的情况及对团队绩效的贡献而同比增加。这样的方案有助于鼓励创新团队成员之间的知识、技术共享。其次,依据赫兹伯格的双因素理论,我们应把团队外在薪酬分成两部分:一是以“保障因素”为主的基本工资部分,为了避免成员由于创新成果的不可预见性而产生消极情绪,应设计与其成员原岗位基本工资相当额度的部分为基本工资;二是以“激励因素”为目的奖励工资部分,这部分工资与团队工作进度、科技成果以及成员的个人贡献挂钩。通过“激励因素”工资的设计,可以直接刺激其成员对团队工作的投入度。再次,设计创新团队薪酬制体系时,应坚持内在薪酬与外在薪酬相结合的原则。最后,要特别注意增加正面激励,尽量减少负面惩罚,并保证有较为充足的资源配给,同时,要注意所有的团队不可能完全成功,允许出现失败。因此,团队绩效测评的结果只作为部分薪酬发放的依据,而其成员付出的劳动则应得到相应报酬。只有这样,才能有助于增加团队工作的积极

性,激励其努力实现团队工作的目标。[5]

另外,可以设立“特殊贡献奖励基金”,用于激励其成员主动把自己的知识和其他成员共享,并给予必要的经济补偿,或进行精神奖励,以强化其他成员对此行为的心理认同。

(三)营造有利于团队成长的校园文化

校园文化积淀了高校发展历程中师生的行为、智慧和精神,为维系大学发展发挥了重要作用,是大学的意识氛围、行为准则和价值观,已成为师生认同的心理秩序。校园文化虽看不见、摸不着,但它是物质的。它沉淀于师生、管理系统和各级组织之中,不能远离师生和组织而独自存在。因此,用文化引导创新团队健康发展是团队建设工作的方向。

要加强对校园文化的调研,挖掘、凝练,开发富有大学特色的校园文化产品,用这些校园文化产品强化团队意识等,使其逐步接受大学文化所蕴含的价值标准和行为规范,最终实现引导和促进团队发展的目标。

另外,对校园文化的认同需要一个逐步强化的过程;要使创新团队的成员对校园文化从不自觉到自觉,从不认同到感知、逐渐认同,再到升华。良好的文化氛围可以激发团队成长,而团队的成

长意味着其成员价值和竞争力的提升,随之引发团队成员产生获取知识的动力,最终确保团队保持可持续发展的活力。

(四)创新团队建设纳入人才队伍建设规划

创新人才的培养和创新团队建设都是提高高校自主创新能力和竞争力的重要措施,而创新团队是人才培养的重要途径。因此,高校在设计人才队伍建设规划时,要始终以创新团队建设为抓手,着重分析团队成长环境,找准制约创新团队发展的因素,从而制定吸引、留住、使用好人才的政策和措施。

创新团队组建以后,其成员并没有解除其和原部门的人事关系,只是其岗位工作性质、特点及组织形式的变化,这种全新的工作是通过团队知识共享使其成员的工作技能和知识得到增长。因此,高校人事、科技等业务主管部门要随着社会和经济发展需求的不断变化,加强人才预测和规划,制定创新团队的人才调控机制,做好核心层次创新人才的管理,实施学术和领军人才梯队培育计划,指导创新团队设计人才发展的规划;打破部门限制和行政隶属,推进创新服务平台,组建跨行业、跨学科、跨部门的创新团队,凝聚培育一批创新人才,这样才能打造出高绩效的创新团队。

参考文献:

- [1] 陈宜瑜. 培育高水平创新团队 服务创新型国家建设[N]. 科技日报,2010-08-23.
- [2] 刘念才,等. 面向创新型国家的高校科技创新能力建设研究[M]. 北京:中国人民大学出版社,2006.
- [3] 陆根书. 高校科技创新能力与效率有待提升[N]. 中国社会科学报,2011-06-30.
- [4] 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997.
- [5] 林健,李焕荣. 高校激励型整体薪酬模式的设计研究[J]. 中国高教研究,2004(8).

The Influence and Countermeasures Research of Environmental Factors of Innovation Team-building

ZHANG Weihe

Abstract: The innovative team is an important force in the national innovation system, innovation team building of an innovation oriented country strategies play a crucial role. As innovative team constantly changing external environment, resulting in innovative team have been many problems. To solve these problems, we should analyze the main factors affecting the development of innovation teams, according to the laws of the innovation team growth, through establishing and perfecting the management mechanism, to build the culture atmosphere of its sustainable development, to provide long-lasting source of power and ultimately lead and promote the rapid development of innovative team.

Key words: environment factor; innovation team; strategical research