

科研院所转制企业后团队建设的误区分析

〔关键词〕 科研院所转制 团队建设 团队建设误区 〔中图分类号〕 C93 G3

曾 莉^{1,2} 赵定涛¹

(中国科技大学商学院¹ 合肥; 中国广州分析测试中心² 广州 510070)

长期以来,我国科研院所存在数量多、类型杂、规模小,且管理不规范、研究领域重叠、科研成果实用性不强等问题。因此国家下大力气进行整改,部分科研院所根据国家的有关政策法规转制成了企业。研究院所改制为企业后的首要问题是直接面对市场,并要在激烈的市场竞争环境下求生存。而要生存就必须在发展目标、管理模式、企业文化、人员心态等方面作较大的调整,并着眼于研究院所长远发展的战略需要,进行全方位的企业化结构调整和重组,构建全新的产权结构以及与之相应的组织框架、管理体制和运行机制,为改制研究院所的产业化发展提供有力的组织基础和制度保障。

团队建设是企业管理的一场革命,更是企业加强和改善管理的一剂良方。国内一些知名企业如海尔、联想等早已涉足团队管理,并取得了卓越的成效,然而团队建设对由科研院所转制的企业来讲尚属新生事物。首先要明确什么是团队。团队是一种为了实现某一共同目标而由紧密联系、相互协作的若干个体组成的正式群体^[1]。因为团队具有较强的适应性、反应迅速灵敏、更易实现远景目标,因此大多数研究院所改成企业后开始尝试团队建设。

然而,许多团队并未取得人们所预期的成果,存在许多问题,于是,就有人质疑团队作用。其实,这并不是团队的问题,而是我们在组建团队时存在误区。笔者现就科研院所改制企业后团队建设的误区问题作初步探讨。

一、忽视了对科研院所员工个性与团队共性的协调统一

科研院所的人力资源结构与一般的企业不同,其高级知识型员工所占比重较大,即员工所接受的教育文化程度较高,专业素质也相应较高,对新生事物接受能力强,创新意识强;但高知型员工具有很强的独立性和自主性,对事物通常有自己独到的见解,这给强调集体主义精神的团队建设带来了一个如何把自我意识融合到集体意识中的问题。团队除了要求员工具备实现目标必须的专业技能之外,还强调员工要有能够良好合作的个性品质。高知型员工往往学历高、业务能力强,却不擅长合作沟通,

喜欢单兵作战。企业在组建团队时,普遍喜欢把这些业务精英网罗到团队中来,然而充斥精英的团队却并不如所期待的那么完美。一方面,该类型员工极力展现自身的业务能力,相互间却缺乏沟通、协调,使得团队气氛紧张,反而影响了团队整体规划的有效实施。另一方面,该类型员工精业务、拙交际,如不能扬长避短则必然事倍功半,进而会有挫败感。这对团队及个人的发展都极为有害。我们不管采用什么样的管理策略,都应该尊重每一个员工的个性特点,合理而有效地激发科技人员的潜能,尽量做到人尽其才。

如何通过科学管理使高知型员工的独立个性融入到团队的集体共性中去,这是另一个很重要的问题。首先,对个性与共性关系要有一个正确客观的分析。过去科研院所的管理有太多的感情色彩,哥们义气,甚至搞小团体、小帮派,该讲制度的时候讲不起来,该严厉的时候严厉不起来,最后导致有制度没执行、有要求难落实。尊重员工的自然个性,并不是要完全被动地去顺应它,而是要分别情形区别对待。这就要求我们具体分析哪些是作为社会应该提供手段来使其满足的,哪些是不能被动地去满足甚至需要有所限制的。对于客观存在的需求,比如吃、喝、拉、撒、睡等等,应该积极给予满足;而那些非客观的,就需要有制度有规范,这就是自然规律、国家法规和企业制度的约束。这样才会形成一种良性的循环。实际上人是社会的动物,是他所存在的社会环境的产物,因此,员工的自然个性中的有些东西是需要而且可以改变的,但改变的不是内容,而是形式,是表现方式,或者说是实现方式,以使其与周围环境相融洽。其次,要使员工清楚地认识团队利益与个人利益的相互关系,即团队的利益是高于个人利益的。要激励团队员工把个人荣辱升华到团队至高无上的荣誉中去,从而摒弃以往单纯注重学术研究、过于看重个人荣辱的弊端。

二、忽视了对科研院所员工市场观念的培养

高知型员工市场观念淡漠是科研院所转制企业后的致命伤。以往科研院所的科研成果,大多存在不完善、不成熟、单元化、缺乏可靠的技术经济分

析、无法形成成套工业化技术等弊端,这跟以往科技人员的市场观念不强有关。转制前项目出了成果,只需发表几篇论文,得到同行的认可,或者申请到专利就算成功;转制为企业后确定项目的成功与否,最后的检验者只能是市场。但员工或多或少地还不太习惯按照市场经济规律的要求来思考问题和解决问题。客观地讲,在目前的院所改制过程中,的确还存在着很大的观念问题。一方面是院所对于国家经费的期望值仍然很高,改革的主动性和压力不足;另一方面,由于院所中大多数为技术人员,因此包括领导在内的员工普遍缺乏市场经验和市场意识。研究院所转制之后若立即组建团队,往往欲速则不达,这样的团队只是徒有其表,很难根据团队的管理策略来进行有效的团队管理。因此,在决定组建团队时,应先培训员工,向员工灌输团队的理念,让员工理解什么是真正的团队以及成功团队能带来的美好前景。改变员工陈旧的观念对团队建设是至关重要的。

三、缺乏应有的真正意义上的自主权

团队通过共同努力能够产生积极的协同作用,其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于单个成员绩效水平相加的总和。而我们许多改制研究院所的“团队”的绩效仅仅是每个群体成员个人贡献的加和甚至更低。这究竟是什么原因呢?研究院所的团队缺乏应有的自主权是一个重要的原因。转制研究院所通常为了攻克某个技术难题或完成某个项目而组建团队,但这样的团队往往受制于某个部门或某个领导,没有应有的自主权,决策、目标、经费、增加或减少团队成员等大事小事都得向上级报批才行,有时这个上级批了还得那个上级批,许多宝贵的时间白白浪费了。有时一个好的决策,常常会随着时间的流失而变得毫无意义,这会在很大程度上打击团队成员的热情。也有一些领导高谈阔论他们要如何授权给团队,但通常在关键问题上仍然重权独揽。有些项目可能需几年或十几年才能完成,领导为了表示对项目进展的关心,要求团队10天半个月地给个进展报告。其实,有些项目可能几个月都没有一点进展,但团队又不忍让领导失望,于是,只好凭空臆造一些数据。这些对团队有效地开展工作实质上都是非常有害而并无助益的。

有的团队负责人选,不是由团队推举,而是由研究院所的领导指定,而他们往往偏向于选拔那些工作成绩突出、学历高的员工(即先锋型的员工)作为团队领导。其实在复杂而多变的竞争环境中,辅助型的领导是团队领导的最佳选择。辅助型领导重在鼓励员工参与,充分发挥他们的积极性和创造性。他们的特点是指导、鼓励、倾听及教授,通过增

加团队员工的满意度来提高工作效率和业绩。

因此,应该真正授权给团队,而不仅仅是让他们参与,即授予团队足够的独立决策的权力,而非徒具团队形式。具体做法是:准许团队做出长期的、战略性的决定,而不仅是程序上的决定;能够选举自己的带头人;能够自主增加和辞退团队成员;能够在研究院所的总体规划框架内自主确定自己的目标或义务;能够制定并完成自己的培训计划;能够作为一个团队被奖励。

四、忽视建立与团队相适应的绩效评估体系的重要性

转制研究院所可能延续以往的绩效评估制度,实行个人评估与奖励机制。这种机制根本不考虑一个团队作为整体的成绩,也否认了共同努力的重要性。这就不可避免地会使来自不同部门、具有不同技能的团队成员感到心理不平衡,也会对今后工作的开展产生阻力。当然,对团队这个整体和每个成员个体进行考评,要严防吃“大锅饭”的现象。虽然团队是共同努力、协同作用,但员工的贡献也是有区别的,若给予每个员工同等的待遇,就会让贡献大的员工感到“吃亏”,认为“干多干少一个样,多干不如少干”。这就需要团队负责人一方面在团队内部做到“待遇大体相同的情况下,有区别地对待”;另一方面在内部成员之间进行有效的沟通,形成向心力。

五、忽视团队精神的建立对企业团队建设的重要性

美国管理学家劳伦斯·米勒在《美国企业精神》中讲道:“一个组织很像一个有机体,它的机能和构造更像它的身体,而坚持一套固定信念、追求崇高的目标而非短期的利益,是它的灵魂”。“二战”后,百废待兴的日本之所以经济迅速腾飞就是因为“那种弥漫于日本企业的无处不在的团队精神”,发挥了创业员工整体的“团队合力”。海尔在短短的时间里能由一个濒临倒闭的小厂成为如今的全球知名企业,团队精神起到了至关重要的作用。团队精神是精神文化、组织文化、制度文化在团队中的创新应用,也是塑造团队员工形象的一种科学而有效的手段。团队精神应该是转制研究院所精神的集中体现,然而我们有些研究院所没有意识到团队精神的重要性。他们认为只要将员工整合成一个团队,这个团队能出效益、出成果,就是成功的团队,就是有前途的。其实这种想法是短视的。这样的团队由于缺少精神力量很快就会分崩离析。有的研究院所也知晓团队精神的重要性,但往往只注重形式上的整齐划一,忽视思想上的整合,企图只用外在的形

(下转第24页)

关于当代科技发展的总态势,美国学者普赖斯用“大科学”来概括,大体上有如下鲜明特点:大科学是大规模社会建制化的科学,是科学技术高度社会化的产物;大科学是科学技术一体化的科学,是科学的技术化和技术的科学化相结合的产物;大科学是系统化、整体化的科学,是科学整体化和技术群体化发展的必然结果。

与大科学时代相适应,科技工作者就必须树立大科学观。^[6]

1. 要建立大科学的系统观。每个时代都有成为该时代特征的主导思维方式,这种思维方式常常是同当时的科学发展状况息息相关的。与古代自然科学时代相适应的思维方式,是朴素的“整体论”;与近代小科学时代相适应的思维方式,是传统的“分析论”;与现代大科学时代相适应的思维方式,则是科学的“系统论”。大科学的系统观念,就是要用系统的观点和思维方式去看待大科学时代的科学和技术,把它看作是一个有层次结构、在社会环境系统中不断进化的极其复杂的自组织系统,从而形成科学系统观。

2. 要建立大科学的经济观。面向社会经济,是大科学时代科技的一个重要特征。现代社会的经济,已发展成为与现代高度社会化的大生产和世界市场相联的系统化、信息化和科学化的大经济。科学技术研究必须面向经济建设主战场,寻求促进经济发展的切入点,从经济发展中获得不竭的动力和支持。

3. 要建立大科学的战略观。科学技术是当代社会最重要的战略资源,发展科学技术必须具有深远的战略眼光。应从全局出发,战略性地选择目标,研究科技发展的趋势和突破口,研究经济、社会的需求与条件,坚持“有所为有所不为”,迎接科技本身及社会、经济的挑战。

4. 要有大科学的价值观。价值反映客体对主体需要的满足程度。科学技术作为人类的一种社会实践活动,作为人类认识自然和改造自然的工具和手

段,其作用是满足人类的需要、造福人类社会。科学技术的发展及其在社会中所产生的作用,既有其内在规律的支配,又受诸多外部环境的影响,更与使用科技的人为着什么目的、满足什么需求,以及怎样应用有关。在科学技术加速发展的过程中,存在着科技的异化现象。这应归因于人类偏执于追求狭隘的利益,并盲目地把追求当作了目标,而不应归咎于科学技术本身。我们应把科学技术本身与其对社会作用的后果区别开来,深切关注科学技术应用的两重性,反对盲目的乐观主义和悲观主义论调,充分发挥其积极作用,限制和克服其消极影响。

5. 应确立科学、技术、经济、社会协调发展的观念。由于科学技术的社会化程度和社会、经济对科技的依赖程度,都达到了前所未有的高度,科技工作者就必须考虑怎样搞好各个系统的协调,特别是如何促进社会大系统与科技小系统的良性互动和发展。

总之,大科学时代迫切要求科技工作者树立科学的自然观,掌握先进的科学思维方法,关心科技活动的社会后果,协调好科技与社会、经济的深层次的互动关系。惟有如此,才能及时地获取来自社会及科学共同体的支持,保证科技活动的顺利进行和最终成功。

参 考 资 料

- [1] 童鹰. 马克思恩格斯与自然科学[M]. 北京: 人民出版社, 1982
- [2] 朱新轩. 现代自然科学哲学引论[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 1992
- [3] 四川大学马列教研室. 哲学中的自然科学[M]. 成都: 四川人民出版社, 1982
- [4] 曾少潜. 世界著名科学家简介[M]. 科技文献出版社, 1983
- [5] 21世纪初科学发展趋势课题组. 21世纪初科学发展趋势[M]. 北京: 科学出版社, 1996
- [6] 国家教委社科司. 自然辩证法概论[M]. 北京: 高等教育出版社, 1991, 333- 335

(责任编辑 王宏章)

(上接第42页)

式整齐(如统一服装或军事化的管理等)来代替企业的团队精神,这种徒有外表的团队精神终究会因缺乏精神支柱而坍塌。要培育转制研究院所富有特色的团队精神,就应该继承我国儒家文化中的“德治”精髓,并移植西方国家团队精神中“人本管理”的合理内核,兼顾知识性员工素质、技能与觉悟高的特点,以营造企业团队内部和谐友爱、团结互助、同舟共济、振奋向上的氛围。具有良好团队氛围的团队对于稳定人才队伍、提高绩效、增强竞争力、提升整个团队的实力具有关键作用。

六、忽略团队建设是一个长期积累的过程

许多单位组建好团队之后,就认为万事大吉了,等团队出了许多问题时,才想到该如何去弥补,而往往为时已晚。因为事物是发展的,团队建设这一新事物同样也是发展变化的。一个团队的成熟通常要经历初建、磨合、调整、收获4个阶段,不同阶

段的团队特征、管理目标、管理策略均有所不同,因而要求管理者必须熟悉各阶段团队的基本特征,能以敏锐的眼光洞察团队发展阶段的进程,从而及时变换相应的管理策略,使之与其相适应,进而运用科学的管理技术达到最佳的管理效果。团队的成功与否,只能以实践检验作为唯一的标准。应该在实践中不断地发现问题,找出问题的根源,并想办法从根本上加以解决。只有彻底改变过去家长式的领导风格,替之以更为高效的领导方式;彻底改变过去上下脱节的工作模式,替之以企业发展远景为核心的团队运作模式;彻底转变过去机械被动的组织结构,替之以灵活且具有学习能力的团队结构,才能使团队不断完善、健康发展,最终使改制后的研究院所在激烈的竞争环境中生存、发展、壮大。

参 考 文 献

- [1] 企业员工管理方法研究组. 企业团队建设[M]. 北京: 中国经济出版社, 2002 (责任编辑 邱夜明)