

· 职 场 ·

## 一个研究团队里需要的三个人

一个团队和一个人工作有很大的不同,一个团队可以做到很多个体无法做到的事情,尤其是一些接近于工程的事情;而一个团队如果搞得不好,可能还不如一两个人的单干户。要搞好一个团队,至少需要有下面所说的3个人。

首先需要的一个人是学术带头人。学术带头人的重要性毋庸置疑,他是团队的核心,管理着团队的发展方向,团队里面大部分是他的学生,他有绝对的指挥权。学术带头人应该有很强的学术能力,否则无法负责一个团队,也不会吸引其他教师加入;学术带头人需要指挥自己的团队在本领域科学或者技术前沿攻关,指明方向和关键路径;学术带头人要与管理层有良好的个人关系,管理层对此团队有足够的支持;学术带头人与科学、技术或生产部门有良好的合作关系,这样才可能获得较多的资金支持,这是

新入门的科研人员无法达到的;学术带头人要具有良好的项目管理能力,对内能让各个人员有恰当的责任、权利和利益,让所有的人都兢兢业业地工作。总之,学术带头人有着各种各样的要求。但很多学术带头人是学术上的强者,而其他方面是入门者,需要抓紧努力。

学术带头人有着绝对的话语权,经常不知道属下有何想法,不了解情况,就像一个盲人在车水马龙的街上走路,很危险。同时,学术带头人的指令是从上到下的,如果缺乏了从下到上的渠道,那么这个系统会不稳定,大家的诉求无人实现,上升的空间被人为封锁,是很危险的,因此团队需要一个沟通者。沟通者是大家中的一员,队员们有问题习惯与他沟通;而沟通者与学术带头人关系密切,可以起到下情上达的作用。

团队还需要有“鲇鱼”。“鲇鱼”是团

队里面工作极其优秀的那个人,也许是几个人。他在论文、专利、项目、试验等方面处处表现得很优秀,就像一个池塘的鱼群里出现的一条不安分的鲇鱼,让大家运动起来。没有“鲇鱼”的团队很快就会死水一潭,缺乏激情。

如果团队里面只有学术带头人,其他成员都一样,那这个队伍就危险了,很容易分崩离析或者缺乏成就;如果没有沟通者,很容易出现大家一片怨言,结果学术带头人还认为天下太平;如果没有“鲇鱼”,这会是一个相对平庸的队伍,大家天天按时上下班,创新少,几乎没有工作劲头。

文/鲍文

作者简介 哈尔滨工业大学能源科学与工程学院,教授。

## 用有限的力量帮助年轻教师

大学毕业30多年,从年轻人熬成了快退休的老教师。回想起当初自己没有经费、没有学生、没有研究方向,也改了专业,并且经历其他非工作因素的困难,仍然一步步坚持走了过来。

年轻时面临很多竞争,要晋升职称,要得到认可。越是快到退休,面临的竞争少了,职称也到顶了。多做点科研,带好学生,为企业多做点项目,就是我现在的最大追求。

近期我们院及系来了不少年轻教师,他们朝气蓬勃,但又都“压力山大”,忙于申请课题、写文章、写专利、做企业项目、申报专利等。我不可能直接资助他们研究经费,因为自己的研究经费还处于“温饱”水平。能做的,只是用有限的力量帮帮他们。

1. 帮助年轻教师看看项目申请书,提提修改建议。本人申请到好几项国家自然科学基金及省级科研基金,经过20多年写项目申请书的磨练,虽然命中率

不高,也算有点经验。近几年校内外不少年轻教师请我帮忙看项目申请书,我提了一些修改意见。经过修改,不少人得到了资助。这首先归功于他们的创新点好,但写作技巧及对要点的提炼还是重要的。当看到这些年轻人得到资助给我报喜时高兴的神态,我比自己得到项目还高兴。

2. 给年轻教师介绍点事情做。我们工作这么多年,外面认识的企业多,别人也认可我们。一些项目我们自己做,另一些项目介绍给年轻教师做,他们做负责人,我谈判,我拍板,也承担一些责任。人的科研必须要以项目为载体,必须承担起责任才能成长。近几年做了些这样的尝试,有的成功了,有的介绍没有成功,甚至有的项目已经签了合同但经费没有到位。即使介绍不成功,年轻教师也感受到了我这个年长教师的热心。

3. 尽力将年轻教师介绍给自己的学生企业家及企业,看看他们之间有没有

合作的可能。我们的本科生人数多,许多本科生的毕业论文要安排到企业及其他研究所做,这样做一培养了学生,二是解决了实验室不足的问题,三是解决了年轻教师带本科生的问题(当然,他们也在自己实验室带部分本科生),四是可以让年轻教师与企业接触,与其他应用研究所的专家接触。十多年来,我们几个年龄大的教师帮年轻教师外送了许多本科生,也牵线搭桥,把不少企业家介绍给了年轻教师。

我期望年轻教师们能早日成长起来,走出一条自己的路。

文/林中祥

作者简介 南京林业大学化学工程学院,教授。

栏目主持人 马臻,电子邮箱:zhenma@fudan.edu.cn。

(责任编辑 李娜)