

· 职 场 ·

## 当研究生发表论文后——指导研究生手记

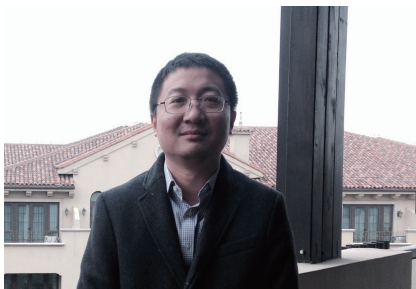
我的课题组成立初期,师生共同关心的问题是学生能否取得科研结果、能否毕业。随着科研的进行,新的情况和问题不断出现。这不但让我明白了高校研究生培养的现状和研究生诉求,更促使我深入思考管理课题组的理念和实践。以下我举一个典型例子。

我的一个硕士研究生在研二上学期完成了一篇SCI论文。他的成功源于2方面因素。一方面,他既聪明又勤快;另一方面,作为一名资历浅的青年教师,我有证明自己能够带出研究生的强劲动力。他进课题组后,我提供了一个可行的科研点子,经常指导他,并反复修改他的论文,及时把论文投了出去。

论文被顺利接收后,学生的状态发生了改变。他兼任助教、助管、党支部书记、学生社团领袖,做科研的时间明显减少。看到周围有些同学利用工作日频繁外出实习,他心里痒痒的,一再向我提出诉求。他劝说我的逻辑是:反正论文已经发表了,“够毕业”了,为什么不能实习?如果实习,将来能去世界“500强”企业工作,否则只能去普通企业。如果学生去了“500强”企业,有利于导师以后招到研究生。周围有很多同学都实习,其他导师也“眼开眼闭”。每周实习4天,周末还能做科研,而如果不实习,科研效率也不会高。

我陷入两难境地。如果我不同意他外出实习,可能会被说成是“自私”,也给他制造“科研效率也不会高”的借口。而如果我答应他,那我还怎么管理其他研究生?课题组存在于大学,究竟是干什么的?

带着困惑,我读了组织行为学教材。我了解到,组织就是“在工作中相互依赖并且为共同目标而努力的一群人”<sup>[1]</sup>。它包括企业、政府、学校、医院、慈善机构等。组织有3个共性:1)有特定的目的;2)组织中的人员作出决策并开展工作,以实现组织的目标;3)有规则和规章制度明确人们可以做什么、不可以做什么<sup>[2]</sup>。这使我明白,课题组成员也必须围绕着课题组的目标开展工作,而不能自己想干什么就干什么。这不但是课题组存在的基本假设前提,也是职业伦理。这正好比,一家4S店的销售代表每



年需要卖出50辆汽车才算实现基本业绩,他不能一卖出50辆汽车就懈怠了,更不能利用工作时间私自到别的单位打工。

绝大多数组织都有输入、转化、输出的过程。企业从外部环境输入原材料、劳动力、信息、资金、设备,经过内部生产和转化活动,向外部输出产品、服务、股东红利和对社区的支持<sup>[1,2]</sup>。政府、学校、医院、慈善机构也有输入、转化和输出过程,只不过它们不以获取经济利益为主要目的。

课题组的运行模型可依此类推。输入:获得科研经费、仪器设备和实验、办公空间,招到研究生。转化:组长带动研究生和其他工作人员从事科研,取得科技发现并积累经验。输出:将科研成果以论文、学术报告、专利、技术转化等形式表现出来,并输出合格乃至优秀的毕业生。

当我把上述“基本假设前提”告诉学生时,他又提问:“中国的研究生培养,本质上以发表论文为导向,而学生更希望个性化地发展自己。你作为导师,是以科研为导向,还是以学生的发展为导向?”我被他的提问框住,一时语塞。如果说以科研为导向,那么是否意味着不关心学生甚至自私?而如果说以学生的发展为导向,那么是否应该满足学生的任何要求?

通过查阅领导学教材,我发现类似命题在几十年前就被研究过了。如果用横坐标表示领导者对生产的关心程度,纵坐标表示领导者对下属的关心程度,那么不同的领导风格可以被归入不同的象限:1)贫乏型管理既不关心生产,也不关心下属。2)专权式管理只关心生产,不关心下属。3)“乡村俱乐部型”管理只关心下属,不关心生产。4)团队型管理既关心生产,又关心下属<sup>[3]</sup>。

由此可见,做科研并取得成果和关心学生并非“非此即彼”的选择。理想的导师不仅关心科研产出,还关心学生,比如提供支持和信任的课题组氛围、及时提供科研指导、培训科研和做事技能、关心生活需求和困难、解决思想困惑、帮助职业发展。但“关心学生”绝不意味着无原则、无限制的迁就!这正好比,有些高校允许本科生在进校1年后转专业,但也只是按照一定的标准和流程让一小部分学生转专业,而不是满足所有学生“个性化地发展自己”的需求。

我阐明上述理念后,他还是坚持说:“很多学生都利用在校时间外出实习,我不实习就吃亏了。”这使我想到,马斯洛说人的需求从低级到高级分为5个层次:生理需求、安全需求、爱的需求、自尊、自我实现<sup>[3]</sup>。这位学生在这一阶段的需求水平停留在安全需求(找到工作),而不是科研上的自我实现(追求卓越)。

面对分歧,我想出一个既坚持自己的底线,又能解决问题的方案:让他利用暑假2个月去实习,并承诺会保证他读研三时找工作、面试的时间。我强调发表SCI论文只是毕业的必要条件,而不是充分条件,他必须继续开展科研,把硕士论文保质保量地完成。我还说,以后无论到哪里都要锐意进取、持之以恒。后来,这位学生不但参加了世界“500强”企业的暑期实习,而且发表了多篇论文,获得国家奖学金和复旦大学优秀学生称号。

### 参考文献

- [1] 史蒂文·麦克沙恩,玛丽·安·冯·格里诺. 组织行为学(第2版)[M]. 北京:中国人民大学出版社,2015.
- [2] 斯蒂芬·罗宾斯,戴维·德森佐,玛丽·库尔特. 管理学(第8版)[M]. 北京:机械工业出版社,2014.
- [3] Robert N. Lussier, Christopher F. Achua. Effective Leadership[M]. Mason, Ohio: Thompson South-Western, 2007.

文/马臻

作者简介 复旦大学环境科学与工程系,教授。

栏目主持人 马臻,电子邮箱:zhenma@fudan.edu.cn。

(责任编辑 李娜)