

作者简介:桂乐政(1978-),男,湖北武汉人,讲师,硕士。研究方向:人力资源管理及人才学。

岗位的工作和许多层次的领导者来完成目标。

1.2 领军人才的基本功能

领军人才的基本功能^[11]体现在其领导过程之中,见表1。

表1 领军人才的基本功能

1. 收集信息并使其系统化	3. 管理团队人力资源状况
获得信息	获得和分配人力资源
组织和评价信息	开发人力资源
反馈和控制	激励人力资源
	利用和监视人力资源状况
2. 在团队工作中运用系统化的信息	4. 管理团队物质资源状况
确定需要和要求	获得和分配物质资源
计划和协调	维持物质资源
信息沟通	利用和监视物质资源状况

2 科技创新团队建设的内涵及规律

2.1 科技创新团队概述及其特征

团队是指为完成某一特殊使命而建立起来的一个打破组织内部门限制,由多部门专业人员组成的临时性组织,它的最大功效是处理现在组织结构所无法解决的临时性问题和机会。团队作为一个全新的创新组织,在科技创新方面起着越来越重要的作用。

科技创新团队是大科技时代科技创新的组织保证。大科技时代,科学研究对象的复杂性越来越高,来自经济和社会发展中的实践问题也常常需要多学科的知识才能够有效地解决。大科技时代科技创新活动主要方式是社会建制化的活动方式,科技创新团队是实现科技活动社会建制化的基本单元。为完成一项综合性的科研任务,面对专业化带来的个人知识和技能的有限性,科研人员必须转而应用集体智慧,采取团队的方式。科技创新团队可以有效提高科技创新效率,可以有效提升各类组织的竞争实力。创新型中国呼唤科技创新团队的建设。

科技创新团队是以科技创新为目的而组建的团队。科技创新主要是指与科技发展相关的全部创造性活动,它包含着一种特殊的精神气质,凸显了洞察力和独创性的交汇,是新观念和新方法的融合,包括科学知识的生产和新技术、新产品的研发、技术成果的引进与本土化、成果推广等。企业里的产品、技术开发团队,高等院校里的科研创新团队等都属于科技创新团队。科技创新团队不同于其他各种专业团队、创业团队、工作团队,具有以下特征^[4]:

团队人员知识层次高。因为从事的是科技创新活动,团队由某一知识领域的专家组成,因此团

队成员的知识水平高。

临时性。团队成员为了一个共同目标而集聚在一起,并相互协同合作以完成课题任务,课题结束则宣告了团队的解散。也就是说,科技创新团队因课题而存在,随课题结束而消失。

创新性。该团队的组成是为了在某一技术或知识领域获得创新性的成果。科技创新的问题不是在直觉上我们每个人都知道是什么的问题,而是那些在科技领域所遇到的一个由“给定”“目标”和“差距”三者有机结合在一起的“没有直接明显的方法、想法或途径可循的情境”。科技创新的任务则是根据“给定”、消除“差距”、达到“目标”,最终实现“问题”的解决。

2.2 科技创新团队的生命周期及其成员的动态组合

与其他有生命的事物一样,科技创新团队并不是一诞生就处于最终状态,而是要经历出生、成长和死亡这样的自然循环,团队有其自己的发展阶段。科技创新团队具有明确的生命周期,这种周期可以是几星期、几年,以至十几年。一般说来,科技创新团队的生命周期可划分为:孵化诞生期、成长(发展)期、高位运行期、衰退(再生)期^[5]。

由于科技创新团队任务的独特性和知识、技术的密集性,团队成员只能被阶段性地使用。一方面,随着工作的进展,人员的组成在团队生命周期内会不断变化,尤其是对于那种技术构成复杂、生命周期较长的团队,只有很少人员能够始终留在团队;另一方面,科研项目一般分为许多个阶段,在每一阶段团队成员所承担的任务功能并不都相同。科技创新团队是一种柔性的组织,其成员具有高动态性。因此在组建团队时不必将所需要的人员在同一时间全部集中起来,应根据任务的需要,合理安排出与进,构建面向创新目标的团队。

正是由于科技创新团队的生命周期特征及其成员具有的高动态性,科技创新团队各时期的功能与其成员的动态组合需要实现高度匹配。

2.2.1 孵化诞生期团队成员的动态组合——组织

孵化诞生期即团队形成前至团队正式形成的那一段时期。在这一时期团队的主要工作有:研究确定创新目标,根据创新目标、任务确定团队成员、规模,建立团队内部框架,组建团队。如果是企业自己成立的科技创新队伍,在团队成立之时就要对科研创新所需的科研开发经费以及其他所需资源的来源予以明确,因为从事科技创新需要有大量人力、物力、财力的支持。

在团队刚成立时,团队成员对进入一个新的团队而感到兴奋又紧张,有许多纷乱的焦虑、困惑,此时团队的主要功能就是进行组织:通过告知团队成员团队的方向和目标,提供团队成员所需要的资料,帮助团队成员彼此认识,为日后的团队成员合作奠定良好的基础。

2.2.2 成长(发展)期团队成员的动态组合——协调、规范 成长(发展)期即团队形成后,通过团队成员的个人及集体的共同努力在研究领域内取得了初步成就的阶段。在该阶段,团队的主要工作是为团队成员进行科技创新提供有利的创新环境,提高团队的创造性,协调团队的合作,为实现团队目标打下基础。

因为科技创新团队从事的是创新活动,没有直接明显的方法、想法或途径可循的情境,团队成员可能会因为看不见进展而越来越觉得不耐烦,他们虽然还是会继续地工作,但是却不知道到底应该如何完成这些工作,每个人都发现团队的事务比预期的要困难得多;另外,团队成员可能来自不同的部门或组织,由于各自观念的差异并逐渐暴露,将可能导致冲突。但是创新团队与其他团队不同之处在于它是从事创新的活动,创新是具有不确定性的,许多创新的思想是在偶然中出现的。如果有一个及时交流的渠道,通过反复争论或辩驳,则有助于想象力的丰富和孕育;反复的沟通和碰撞,就有可能形成一种有价值的思想,甚至成为创新的契机。因此在发展阶段团队领导者要让团队能够产生有益的冲突,这就需要团队进行协调、规范了^[6]。

2.2.3 高位运行期团队成员的动态组合——维持、激励 在高位运行期阶段,团队工作取得了关键性突破,此时团队成员心中都有一股持续改进的欲望,总是希望能够朝下一个目标或下一次成功迈进。这时团队的工作主要是通过采取工作挑战、定期培训与个人发展等措施激发团队所有成员的潜力,维持团队的高创造力,实现团队目标。

在这一时期,团队处于巅峰期,每个成员都拥有完成任务的使命感和光荣感,主要问题是如何在实践中维持动力。有时,活力下降会成为恶性循环。像任何一个成熟的生命一样,想要保持精力饱满、充满活力,需要投入精力和关注。此时,团队的主要功能就是要维持团队活力,激励团队成员进行持续创新。

2.2.4 衰退(再生)期团队成员的动态组合——解散、调整、转向 高产期的团队运行到一定阶段,实现了自身的目标后,或是团队的目标因种种

原因不能达成而进入了衰退(再生)期。在这一阶段,团队将解散或通过确定新的目标,使团队在全新的挑战中重生。但团队成员可能会更换,原来一部分或全部成员要离开,新的成员要加入,为了达到新的目标而继续努力。

可见,创新的进程不同(即生命周期不同),科技创新团队的功能不同,人员的匹配也不同。因此,在科技创新的过程中要注意团队人员与团队功能的动态匹配,为实现科技创新团队的目标打下良好的基础。

3 领军人才在科技创新团队建设中的作用机制

在科技创新团队生命周期全过程中,为实现科技创新团队各时期的功能与其成员动态组合的高度匹配,为达成科技创新团队的最终目标,领军人才起着核心作用。高效团队的领军人才往往担任的是教练或起着后盾的作用,他们对团队提供指导和支持,而不是试图去控制下属。

作为高效团队的领军人才应当做到:将团队表现作为最高表现,不强调个人英雄主义;领军人才是团队的一份子,不把团队看作自己的附庸;鼓励团队成员之间充分沟通,愿意表达、愿意分享;让成员之间产生互相依赖的感觉,发展团结协作、共同进取的工作关系;熟知每个成员的性格类型,知人善任,实现工作岗位与人才的有效匹配;如果有问题发生时应列为专案,立即处理;要求员工有随时做简报和口头报告的能力;提供资源和协助,帮助成员成长;针对成员对目标的承诺进行监控,但不是传统的管制方式;通过工作的挑战、定期训练和生涯发展来激发成员共同成长^[7]。

领军人才的领导才能是高效的科技创新团队的引擎。微软总裁鲍默尔说:“这是一个需要领导者的时代!但领导能力并不是20世纪的发明,它早在几个世纪前就已经问世。^[8]”领导才能是:能够影响他人和带动自己达到既定目标的能力。领导才能不仅为团队领导者——领军人才拥有,团队成员(不同层次的领导者)也应有这样的能力,因为它既存在于“大人才”行为之中,也存在于“小人才”的行为之中。简而言之,团队中每一个人都拥有领导才能。如果一个科技创新团队中的成员素质、能力不高,没有一定的领导才能,那么即使它拥有优秀的领导者,也不可能实现目标,不可能高效地运作。一个高效的科技创新团队,是一个从领导者到团队成员都具有领导才能的团队。唯有科技创新团队中每一个人都拥有领导才能,才能使团队运作达

到高效。当然,领军人才的领导才能应该是最卓越、最优秀、最具凝聚力、最有人格魅力的。

一个成功的政治人才需要领导才能,一个成功的企业家需要领导才能,一个成功的教育家也需要领导才能。无论哪种团队,都不可缺少卓越领导才能的领军人才。领军人才领导才能的核心是无时不有的内在超越。内在超越是精神世界的超越,是在人自身之外实现的修养、心境、精神等方面的净化、提升和境界超越,是看不见却存在、透过行为展现无形的支配力、约束力和影响力;是人的自为修炼连环相生、次第升进,由初级境界到最高境界,是一个自觉的过程;是个人身上体现出的整体气质的形成和散发,是一种潜在的积极、正面的态度。不断内在超越对一个人是非常重要的,是一个人不断进步、个人成功的不竭动力^[9]。这是一个不断扬弃和不断创造的过程。在这个超越的过程中,人不断超过以前的自己,使自己得到提升,同时又向新的高度和深度不断努力。

在科技创新团队的管理中,一个重要的方面就是领导才能的内在超越。卓越领导才能的内在超越的外在化、具体化、感性化就是自身诚实正直的人品,主动积极的态度,高标准严要求的作风,善于全面性、系统性的思维方式,还有善于学习、勤于总结的进取心。这种内在超越不是静止的,而是要不断螺旋上升的。

领导才能的内在超越是内修,但内修并不是

最终目的,它一定要通过外在表象表现出来,做到“内外合一”、“知行合一”,这才是一个具有卓越领导才能的领军人才的完整体现。具体来说,卓越领导才能的外在表象主要有:激情有自信、直率有胸怀、智慧有能力、踏实负责任、表率是楷模、永远追求做到最好。

参考文献:

- [1] 刘少雪. 面向创新型国家建设的科技领军人才成长研究[M]. 北京:中国人民大学出版社,2009:35-39.
- [2] 张武军,魏新亚,徐宁. 浅议高校科技领军人才的引进[J]. 科技管理研究,2009(4):26-27.
- [3] 蔡秀萍. 揭秘领军人才素质[J]. 中国人才,2007(4):22-23.
- [4] 管靖,胡澄宇. 浅议高校科研团队的建设与管理[J]. 武汉科技大学学报:社会科学版,2004(1):22-24.
- [5] 许小东. 关于 R&D 团队建设与管理的思考[J]. 科学学研究,2001(2):76-81.
- [6] 周彬,周军,徐桂红. 论科研团队的冲突管理与有效沟通[J]. 中国科技论坛,2004(3):119-122.
- [7] 潘恩生,任耀秀,王锦. 培养高层次专业技术领军人才的探索与实践[J]. 学术理论与探索,2008(5):65-66.
- [8] 潘泳,何丽梅. 关于高校科研团队建设的几点思考[J]. 现代教育科学,2004(9):106-108.
- [9] 徐建生,张志,吴保群,等. 团队凝聚力的构成要素及形成过程[J]. 武汉工程大学学报,2009(4):52-55.

Key role leading talent in construction of technology innovation team

GUI Le-zheng

(School of Management, Wuhan Polytechnic University, Wuhan 430013, China)

Abstract: Based on discussing the definition and features of leading talent and characteristics of technology innovation team, focused on life cycle of technology innovation team and dynamic combination regulation of its members, this paper analyzes the key role of leading talent in the construction of technology innovation team.

Key words: leading talent; technology innovation; team construction

本文编辑:吴晏佩