

加强团队建设 促进创新目标的实现

庞维*

(中国科学院人事教育局 北京 100864)

摘要 简要回顾了我在科技团队建设过程中的系列做法。根据新时期的办院方针,明确了团队建设的新的内涵、任务和模式。提出了新时期团队建设应具备的基本特征及组织管理工作中应注意的问题。

关键词 团队,建设,创新

一 中国科学院科技团队建设回顾

1 重视科技人才队伍建设

中国科学院重视科技人才队伍建设是由来已久、有目共睹的。早在 20 世纪 80 年代末,院党组就把培养和造就跨世纪的一代新人作为我院的三大战略任务之一。十几年来,推出了一系列人才培养政策和措施,如院长青年基金、青年实验室、“百人计划”、“西部之光”、青年创新基金等,这些措施,都蕴涵着团队建设的思想理念。是我院利用有限资源以重点支持一批拔尖人才的形式,建立以这些人才为核心的团队。如:

1994 年启动的在海内外颇具影响的“百人计划”,其目标是通过拔尖人才的引进和支持,带起一支队伍、带动一个学科。因此,该计划终期评估的客体不单纯是受资助者本人,而是其科研小组,并把团队建设作为一个重要的评估指标。由于该计划的高起点、高要求及对团队建设的重视,通过该计划的支持,锻炼和涌现出一批在学术上有着扎实功底、造诣深厚,能把握学科宏观发展态势,善于在大规模科学活动中协调、组织和管理的战略科学家。据统计,截至 2002 年底,已有 39 位“百人计划”入选者当选研究所正副所长。该计划的实施还凝聚了一批青年科技骨干,培养了大批研究生等后备力量,解决了长期困扰我院的人才断层问题。

1996 年推出的“西部之光”人才计划,其目标定位就是通过资助项目(课题),支持科研群体、培养优秀学术带头人,为地方经济服务。截至 2002 年底,“西部之光”共资助 187 个项目,承担和参加项

目研究的青年科研人员达 1 360 位。该计划的实施,不仅为地方经济建设做出了贡献,更重要的是培养、锻炼了一大批立志扎根西部的优秀青年科技骨干。

另外,院长青年基金、青年实验室和青年创新基金等措施也均在不同的发展时期从不同角度支持了一批优秀人才,建立了一些新的科研基地、新的科研组织和新的学科生长点。

2 部署和组建创新团队的试点工作

进入知识创新工程试点工作全面推进阶段,我院更是把团队精神作为科学技术发展对跨世纪人才的要求和优秀科技骨干的重要素质加以重视和培养。制定了《中国科学院科技创新队伍建设和发展教育行动纲要》、《中国科学院改进和完善各项人才计划的实施意见》,首次提出了“团队引进”的概念,启动了“海外知名学者”计划。并从 2001 年首先在基础研究领域开始组建创新团队的试点工作。先后批准组建了国际量子结构中心、核心数学挑战性问题国际研究团队、交叉学科理论研究中心等 9 个创新团队,招聘海外知名学者 43 人,这些团队以其明确的发展目标、强强联合的人员、密切的国际合作和灵活的运作方式,表现出良好的发展势头,已取得可喜的阶段成果。

二 新时期赋予团队建设新的内涵和任务

分散的、小型化的、自由组合的团组研究模式及单一的个体人才引进方式,已不能有效地组织和引导跨学科、跨所际的中大型规模研究,也远不适应我院新时期发展战略的需求。新时期赋予了团队

* 中国科学院人事教育局科技干部处副处长

收稿日期:2002 年 12 月 9 日

建设新的内涵和提出了新的要求。

1 团队建设的任务

根据新时期办院方针和创新战略目标的要求,聚焦优先发展的重点领域,深化科技布局的调整是我院当前首要的工作任务之一。深化科技布局调整是实现创新战略目标的保证,而加强团队建设是实现深化科技布局调整的重要手段之一。据此,新时期的团队建设必须全面贯彻落实新时期的办院方针,紧紧围绕院的中心工作进行战略策划、整体布局、自上而下组织;必须在认真研究创新团队建设与部署新兴交叉领域有机结合的基础上,重点研究跨学科、跨所际的大中型规模团队模式。通过创新团队建设促进发展新兴学科、交叉学科和培育新的学科生长点,带动科技布局的调整;实现创新项目、人才培养、设备建设、结构性调整等资源的当量凝聚;促进人才的合理布局和成长;促进国际交流与合作,提升我院在世界范围的学术地位和竞争实力,为国家做出实质性的重大创新贡献。

2 团队的类型

团队的类型按其发展阶段,可分为青年科学家小组和创新团队。按其管理机构,又可分为院级创新团队、所级青年科学家小组和国家基金委“创新研究群体”。

青年科学家小组是通过凝聚一批优秀青年科学家,鼓励和促进学科交叉,培育新的学科生长点。运行方式主要由研究所部署,青年科学家自由组合,以研究所的创新经费、现有的软硬件条件为依托,在学科前沿进行探索,以期形成新的学科发展方向。金属研究所在这方面进行了很好的尝试和探索,该所围绕整体发展目标,在 5 个学科方向组建科学家小组,从经费、人员配备等方面给予匹配支持,对稳定优秀青年人才起到了积极的作用。

创新团队是院针对国家战略需求和我院科技发展布局,在新兴学科生长点、交叉领域前沿,瞄准国际重大科学前沿问题,组织跨单位、跨学科的合作团队。通过团队成员的优势互补、联合攻关,以期做出国际一流的具有重要原始性创新的工作,形成国际上公认的、在国际学术界具有权威地位的一流研究群体。

创新研究群体是国家基金委为稳定地支持基

础科学的前沿研究,培养和造就具有创新能力的人才和群体,于 2001 年设立的科学基金,我院已有 16 个团队获该项基金资助。它以国内优秀中青年科学家为学术带头人和骨干,围绕某一重要研究方向在国内进行基础研究和应用基础研究。

上述类型的团队,各有不同的特征和作用,都是我院团队建设的重要组成部分。但自上而下组织和部署创新团队的工作将是我院新时期团队建设工作的重中之重。

三 加强我院团队建设的基本思考

1 创新团队应具备的基本特征

(1)具有明确的高水准的发展目标。创新团队必须具有瞄准国际重大科学前沿问题的高水准的战略目标和明确的中长期发展目标。创新团队的学科发展方向必须是院确定的重大创新方向,是院优先急需发展的、目前国际科学前沿的热点问题。如:核心数学挑战性问题国际研究团队提出的战略目标是,所研究的任何实质性进展,都会对新世纪数学的发展和相关基础科学的进步产生根本性的影响;国际量子结构中心提出,通过加强多学科交叉和实验与理论研究密切结合,迅速形成国际公认的一流研究群体,大幅度提高我国在此领域的研究水平和国际竞争力,造就可能成为该领域领銜式科学帅才。

(2)吸引和凝聚一批高水平的海内外核心成员。人才是创新团队成败的关键。创新团队应采取新的用人模式,吸引和凝聚一批高水平的海内外核心成员。国内核心成员一般为,国家杰出青年基金、“百人计划”、“长江学者”、或“求是”基金获得者。海外成员大多数是在国际上相关领域处于学术领导地位的、获得终身教授职位的杰出科学家。对这些海外的核心成员采取“团队引进”的灵活方式,即对在国外已取得相当成就的知名学者采取每年回国工作 4 个月的形式,根据团队的发展需要,引进几位甚至十几位这样的科学家轮流回来工作,共同合作研究,捆绑起来给以支持,既保证了每位科学家有一定经费的支持,同时也是对团队整体的支持。

(3)建立与国际接轨的运行机制。新型机制是创新团队实现目标的保证。创新团队引用国际通行的、有国际专家参加的学术顾问团机制,对团队发

展战略目标和研究方向的确立进行指导,并对团队的科研进展和业绩进行评估,以跟上世界学科结构调整的步伐。同时,建立具有先进管理理念的灵活的用人机制和分配制度。

(4)开展广泛深入、平等互利的国际合作与交流。现代科学研究越来越离不开国际合作,创新团队的人员构成和运行机制,决定了它具有广泛深入的、平等互利的国际合作与交流。国际知名学者的参与,可带来最新的国际科技发展动态,提高创新团队的工作起点,增强创新能力。另外,可把研究生送出去联合培养,有利于后继人才的成长。

(5)以具有良好的研究积累和实验条件的单位为依托。创新团队的建立必须以具备良好工作基础和实验条件的国家、院重点实验室或研究所为依托。这些依托单位已凝聚了一批国内优秀的科学家,开展了平等互利的国际科技交流合作,其研究工作已取得突出成绩,在同领域中处于领先地位,并具有明显的创新潜力。

(6)具有多渠道、高强度的投入和支持。充足的经费支持是创新团队健康发展的条件保障。由于创新团队是院根据战略发展需求自上而下部署组建,决定了创新团队的建设是与院重大项目 and 任务紧密结合、是与院的科技布局调整紧密结合的、是与拔尖人才的吸引和培养紧密结合的,因此创新团队具有人才专项、创新项目、装备建设及结构性调整等经费的成组配套的支持。

2 组织管理工作中应注意的几个问题

建设好创新团队,可为各类人才特别是将帅人才的锻炼、培养和脱颖而出提供舞台和机会,对我院人才布局的调整和优化起到积极的促进作用。否则,将造成资源的浪费,甚至影响我院创新战略目标的实现。作为团队的组织管理部门,必须对影响团队建设的相关因素有所把握,在管理工作中加以重视和引导。

(1)为确保创新团队的组建与部署新兴交叉领域的有机结合,真正对我院人才布局的调整和优化起到积极的促进作用。创新团队建设必须由院整体布局,自上而下地策划和组织。由业务主管部门根据学科发展战略和创新总体目标,提出布点创新团

队的学科方向和数量;同时组织专家组对团队的组建条件、可行性和发展目标等重大问题进行充分地论证,通过后方可启动。要避免自下而上地随意组建,一轰而上,造成新一轮竞争资源的现象发生。

(2)团队建设不仅要在科技方面创新,也包括体制方面的创新。作为组织管理部门,要保证团队具有相对独立的运作方式,有相当程度的自治权和对人员配置、招聘等的决策权。鼓励探索建立适应人力资源社会化、市场化的灵活多样的用人模式;鼓励进行体制和机制创新的探索。

(3)应统一归口管理,避免多头请示和汇报,造成不必要的工作环节,降低工作效率。由于团队建设无论从学科领域还是人员组成,大多涉及跨学科跨部门的情况,支持经费的来源也是多渠道多途径,因此管理部门的一项重要工作就是做好各方面的协调与沟通,为创新团队创造良好的外部环境。

(4)制定相应的管理办法,规范管理。在总结组建创新团队试点工作经验的基础上,尽快制定相应的管理办法。对组建条件、论证审批程序及支持方式等环节统一规范;建立科学合理的评价体系和评估机制,既要避免重立项轻管理的倾向,又要避免评估检查过于频繁和繁琐,导致急功近利和繁重的工作量。同时设立奖励制度,对做出重大创新成果的团队予以重奖,纳入院的科技奖励体系。

(5)处理好院管创新团队和基金委资助的创新研究群体的关系。创新研究群体是通过全国范围激烈竞争的优胜者。院应给以足够的重视和支持。院党组批准从 2001 年起,在知识创新工程试点单位年度评估方案中将创新研究群体纳入三性贡献范围,在今后的评估中纳入科技人才指标组,作为正式评估指标。对业绩考核成绩显著,研究方向符合我院发展战略的优秀创新群体,在基金委资助结束后,院应以适当方式给予专项支持,保证优秀创新群体持续稳定地发展。

(6)在创新文化建设方面,要树立协调合作、共同发展的团队精神。大力推动不同学科不同领域的交流与合作;大力弘扬以尊重个体创新劳动价值为基础的团队合作精神;大力营造协同攻关、顾全大局、和谐共进、团结奋斗的氛围。