

打造可持续发展的研究所 中层管理队伍

侯兴宇*

(微生物研究所 北京 100080)

摘要 结合我院实施 ARP 工程,就研究所中层管理队伍如何适应新形势,实现可持续发展问题提出了一些看法。重点讨论了一支可持续发展的管理队伍所需要的素质、训练和意识。

关键词 研究所,中层管理队伍,ARP

我院的知识创新工程即将进入三期,“以人为本,创新跨越,竞争合作,持续发展”的新的科技发展新观已成为三期建设的主导思路。作为我院创新基本单元的研究所,只有不断研究国家战略需求和国民经济发展的需要,持续凝练自身的科研目标和方向,聚集创新团队、创新管理机制,才能实现动态优化中的可持续跨越发展。在这一过程中,打造一支善打硬仗、能打恶仗的科研团队固然重要,打造一支高素质高效率的管理团队也同样重要。本文仅结合我院和我所实施 ARP 工程,就管理队伍如何适应新形势、新情况,实现可持续发展的问题提出一点粗浅看法,希望能抛砖引玉,引起大家的注意和探讨。

一 一支可持续发展的管理团队的基本素质

基本素质一:执行力

执行力是组织的生存之本,决定着组织的竞争力。拉里·博西迪(Larry Bossidy)在他所著的《执行》中提出,要将领导者的注意力从追求远景目标转移到领导人员、战略、运营这三大流程,即强化执行力。对目前的研究所而

言,执行力就是将研究所确立的战略落到实处的能力。当研究所的战略方向基本确定,执行力即成为最关键的因素。一个基业常青的研究所一定是一个战略与执行相长的研究所。当前,研究所正处在二期总结、三期规划的关键阶段,提高执行力对于研究所落实发展战略、实现可持续发展至关重要。

知识创新工程试点工作从总体上锤炼和提高了研究所管理队伍的执行力。但当前研究所中层的执行力与三期的目标要求相比仍然不容乐观。以往的经验表明,以下方面是造成中层管理者执行力不强的主要原因:一是未形成执行文化,不能持续跟进、坚持和检查;二是制度不够严谨,缺少针对性、可行性和考核机制;三是对工作流程的点滴积累不够,经常从头开始,缺乏协调、共享和可持续性。

我院实施的 ARP 工程,就是从资源共享的角度对管理者提高管理效率提出的更高要求。在所级 ARP 系统中,流程控制最能体现执行力这一管理理念。采用角色和权限对应的流程控制模块把每一位管理者的职责明确划分,客观上形成了对管理流程和执行力的监督检查机制,避免了以往管理中的随意性、重复性和推诿现象。由于管理者经常会有多种角色,

* 微生物研究所综合办公室副主任
收稿日期:2005年8月18日

因此也促使管理者在角色转换中了解各种业务流程的细节,促使其综合管理水平的提高。

基本素质二:学习力

学习力是一个人学习动力、学习毅力、学习能力和学习创新力的总和,是动态获取、分享、使用和创造知识的能力。其中,学习创新力是最高境界,是对学习力其它表现形式的系统思考和创造性应用。对研究所而言,要建立一支可持续发展的管理团队,就要使管理者保持良好的学习力,具备快速全面分析获取信息和知识的能力、适应发展要求的观念更新能力和推动研究所可持续发展的创新思维能力。

知识创新工程锻炼和培养了研究所管理队伍的学习力。但与三期的目标要求相比,当前研究所中层干部的学习力仍需进一步提高。首先是对院内政策和领导思路的学习不够,仅限于事务性工作,不能发挥决策咨询和顾问的作用。其次是对现代管理理念的补充学习不够,经验性的工作多,缺少总结、提炼和升华。再次是管理的职业化观念不够,对新老领导班子更替的主动适应性不强,经常出现缺位或失位的现象。

我院的 ARP 工程及其理念,就是对研究所的中层管理者进行学习力的重建。在 ARP 的目标“五化”中,学会共享资源与做到协同管理是对中层的具体要求,这也是研究所科学决策的基础。通过所级 ARP 形成的统一平台和工具,中层要学会打破条块分割,整合优化各自的业务流程,实现各类管理信息的快速交换互通,提高协同作战能力和综合管理能力。只有做到了这些,研究所中层管理者才能从部门利益和管人管事的小格局里走出来,进入到掌握全局和用资源求效率的大格局中去,从而为研究所决策层提供科学高效的管理咨询。

二 一支可持续发展的管理团队所需要的锤炼

柯林斯在《从优秀到卓越》中特别提到组织要善于找到“训练有素”的人,才能在组织战略的实施中获得事半功倍的效果。这里的训

即培训,练即锻炼。二者在当前研究所的管理中已经占据非常重要的位置。

锤炼一:培训

在企业文化中,培训已是家常便饭。在现代研究所文化中,培训的作用也显得越来越重要。我院许多研究所开展的入所培训即是借鉴了企业培训的模式。先行培训是现代研究所管理的重要内容。对于中层而言,培训在以下几个方面起到重要作用。首先,培训的要旨是执行组织的策略,反馈并提升组织的文化。同时,对于组织而言,追求团队的成功是真正意义上成功。因而培训意味着寻找个性与共性的结合点。其次,培训的目标是建立执行文化,中层因其特殊性而在执行文化的建立上具有重要作用。培训是培养中层对组织文化认同的必要手段。第三,不同层次的培训可以提升中层的综合管理能力。建立针对个性的培训计划是研究所人力资源管理的当务之急。

我院 ARP 所实施的培训,是对研究所中层管理者加强协同的一次业务培训,使之真正认识到以往管理资源的浪费程度:人力资源、经费资源、信息资源等实际上是扁平化的、分散的信息,而不是分布式的、共享的资源,未得到更有效和良好的使用,致使研究所的决策过程建立在部门意见上,失去了决策所依据的科学性原则。摆脱这种状况需要通过各类培训,以增进中层对组织发展理念的认同,培养他们的责任心和协同能力,培育可执行的研究所文化。也只有形成了这种可执行文化,管理团队才能实现可持续发展。

锤炼二:轮岗

轮岗是管理者提高技能、实现可持续发展的又一重要步骤。在现代社会,由于知识更新速度的加快,组织对个人综合素质的要求也不断提高。因此,对于研究所中层管理者而言,轮岗具有如下优势:首先,轮岗有利于培养高质量人才。综合型的人才需要在不同的岗位上进行锻炼,才能满足“训练有素”的要求。其次,轮岗有利于实现人力资源的合理配置。在这

里,职业化素质和敬业精神将成为轮岗的必要条件。最后,轮岗有利于培育执行力。执行的首要问题实际上是人的问题,找到合适的人,并发挥其潜能是执行的核心内容。因此,通过有序流动,是提高中层对组织战略的执行力度的有效手段。

ARP 的实施实现了管理工作的互通,为管理者轮岗创造了技术支撑条件。以完整的信息系统为支撑的这一资源规划系统,对于优化研究所人、财、物等各类资源的配置,提高其使用效益,满足科技创新、人才培养和各项事业发展的需要至关重要。资源共享使管理者从日常事务中解放出来,专心致力于资源优化和信息分析,逐步建立和培育现代管理理念,积累和提升现代科研院所的管理经验和技能,逐步打造一支专业化和职业化相结合、高素质与高效率相匹配、可持续发展的科研管理团队。

三 一支可持续发展的管理团队需要的意识

对于研究所而言,可持续发展包含以下两个内容:一是个人通过职业化导向和专业化锻炼得到可持续发展,二是研究所通过事业维系和文化认同实现可持续发展。在这里,通过分工和合力两种意识的培育,研究所才能实现可持续发展。

意识一:分工

分工的意识就是专业化的意识。对于现代化的管理而言,专业化一方面依靠经验积累,但更需要经过专业训练。这意味着管理者需要在知识更新和专业细分上不断加强学习,才能适应日益精确化和职业化的岗位要求。一个管理团队需要按照以下原则进行分工方能实现高效率:其一,职责明确,即责任导向、领导问责、崇尚行动、雷厉风行;其二,管理规范,即建立便捷通畅的沟通渠道,去繁就简、各司其职、分工合作;其三,开放有序,即文化包容,引入现代管理体制;其四,评价科学,即分类评价、绩效导向,允许小的失误,拒绝无作为。在这里,没有分工就没有现代管理;没有科学评价,

就没有真正实现分工,也就没有效益。

ARP 项目是科研院所建立职责明确、管理规范、开放有序、评价科学的现代科研管理体系的必要步骤。研究所实施 ARP 项目,全面提升自身科研管理能力与效益,才能在我院实现一流成果、一流效益、一流管理、一流人才的战略中发挥作用。而管理团队在这一项目中的角色非常重要。管理者需要根据多重角色完成职责和评价,规范制度与流程,从而接受专业化训练,提高管理效能。

意识二:合力

合力是一种文化,同时也是分工的归宿。文化认同在研究所的发展中至关重要。现代科研机构的人员组成不尽相同,价值观念和思想道德意识均有差别,但其文化都是以推动科研创新为导向。而处于关键位置的中层管理者则是形成合力文化的中坚力量。中层应努力做到以下几点:第一,要超然于部门利益和小团体利益,避免陷于其中从而影响管理的客观性和公正性;第二,要主动协调科研与管理的矛盾,减少由于沟通渠道不畅而造成的隔阂;第三,致力于建设资源共享的管理平台,努力消除信息不对称带来的误解;第四,按照科学合理的分工而不是依照过往的习惯开展工作,以提高工作效率和建立中层之间的互信基础。最后还要积极进行改革,处理好改革、发展、稳定的关系,力戒不作为。

ARP 工程即为了适应现代管理的要求,运用运筹学、统计学、控制学和系统科学的最新观念,实时管理和控制每一管理环节,最大限度地实现科研院所发展的合力。对于研究所而言,这一系统实际上是一个超然的管理平台,它用现代信息技术推动中层管理者爱岗敬业,主动适应新环境,提供高效服务。只有这样,才能在这一平台的基础上,逐渐形成推动研究所发展的合力。使研究所在认真完成二期试点的基础上,统合全所有效资源,积极布署三期规划,推动各项科研管理事业再上一个新的台阶。