

试论科研机构中科研人员的管理

日期: 2005-03-21 作者: 唐 斌 阅读: 617

摘要: 本文从阐述科研机构是知识型组织理由, 引入知识工作和知识型员工概念入手, 得出科研人员正是一群用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值知识型员工的结论, 并通过分析、归纳科研人员的特点, 提出了科研人员管理的一些策略。

关键词: 科研机构 科研人员 知识工作 知识型员工

科研机构的工作性质是以个性化知识创造为主, 科研人员的独立思维、批判精神、民主诉求和自主研究, 都有别于企业的工业化大生产和行政机关的层级任务体制。科研机构成员以知识化的科研人员为主, 他们普遍具有高职称高学历, 有丰富的学识和研究经验, 在自己所在的领域有较高的地位, 并受到广泛的尊敬, 因此明显有别于企业或服务行业的技能性。科研机构中较多存在非权力化组织结构(例如课题组), 往往形成动态性很强的团队, 这些团队根据工作性质和团队领袖风格而形成自己的研究风格和运行特点, 有别于企业的流程结构或行政机关的层级结构。科研机构在工作性质、成员性质和组织特征中的鲜明特点, 足以说明其是知识型组织。面临知识经济时代的激烈竞争, 科研机构必须不断增强自身的核心竞争力——知识创造能力, 必须科学、有效地作好科研人员的管理工作。

1. 有关知识型员工的几个基本概念

1. 1 知识工作

美国著名管理学家彼得·德鲁克认为知识工作是: 利用知识与技术提高生产率, 使知识具有生产性、生产力特点, 从而对管理理论产生重要影响的知识管理活动参与过程。随着科技的发展, 知识工作的含义也随之发生了根本的变化。新时期, 学习新知识、创新新产品成为知识工作的核心内容, 知识工作的一切目标都是围绕着知识的创新服务的。所以, 新的知识工作是指对知识的学习、利用和创造发展新知识的活动。

1. 2 知识型员工

彼得·德鲁克也提出了知识型员工的概念: 一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作效率, 另一方面知识型员工本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。知识创新能力是知识型员工最主要的特点。此外, 知识型员工的工作主要是一种思维性活动, 知识的更新和发展往往随环境条件的变化而有所适应, 具有很大的灵活性。所以, 知识型员工兼具知识性、创造性、灵活性等方面的特征。加拿大著名的学者、加拿大优秀基金评选主审官弗朗西斯·赫瑞(Frances Horibe)认为: “简而言之, 知识员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。”科研机构中的科研人员正是这样一群用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值知识型员工。

2. 科研人员的特点

科研人员具有比其他工作人员更强的竞争性, 在知识型组织中应建立有利于他们彼此进行合作的创造性方式。彼得·德鲁克说: “知识型员工不能被有效管理, 除非他们比组织内的任何其他人员更知道他们的特殊性, 否则他们根本没用。”为此, 必须充分了解及掌握科研人员的特质, 才能更好地管理。

2. 1 独立性

科研人员一般具有较强的独立自主性, 他们更喜欢按自己的意愿计划、安排工作, 不太愿意听由上级领导的摆布。科研人员倾向于工作场所、工作时间方面的灵活性以及组织气氛的宽松性, 不仅不愿意受制于物, 甚至无法忍受远处领导的遥控指挥, 强调工作中的自我引导。

2. 2 创新性

创新是一个民族进步的灵魂, 也是科研人员最重要的特征。库珀认为: “知识型员工之所以重要, 并不是因为他们已经掌握了某些秘密知识, 而是因为他们具有不断创新有用知识的能力。”科研人员从事的不是简单重复性工作, 而是在易变和不完全确定的系统中充分发挥个人的资质和灵感, 应对各种可能发生的情况, 推动着科研与技术的进步, 不断探索未知的科学领域和开发新的产品和服务。

2. 3 流动性

随着科技的飞速发展, 国家之间, 组织之间的竞争焦点集中在科研与技术的竞争上, 最终归结于对人才的竞争上, 特别是高素质的知识型员工的竞争。经济全球化和高度发展的信息技术为人们打破传统的地域观念提供了可能, 科研人员在组织间流动, 甚至国际流动都已被接受。新的经济时代, 知识已取代资本成为稀缺要素, 传统的“资本雇佣劳动”定律受到了挑战, 长期保持雇佣关系的可能性不断降低。

2. 4 成就感

科研人员非常注重自身价值的实现, 强烈期望得到社会的承认与尊重, 他们热衷于具有挑战性的课题, 敢于攻坚克难, 并希望以此体现自我价值。

2. 5 平等性

职业发展的多种通道已在某种程度上改变了以往的组织权力架构, 职位并不完全等同于权力。科研人员因其具有的独特优势, 往往可以对上级领导、同事及其他人员产生一定影响, 他们要求权力分配的平等。

2. 6 工作复杂性

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



科研人员主要从事脑力工作为主，主要是思维性活动，工作可能发生在任何时刻和场所，过程多数为无形。科研工作没有固定的流程和步骤，固定的工作规则并不存在。因而，对科研人员工作进行工作过程的监督既无意义也不可能。科研人员的工作需要借鉴已有的科技发展成果和工作团队的配合，以获得更广泛的知识结构，发挥综合优势。因而，科研成果多是团队集体智慧和相互合作的结果，量化个人绩效难度较大。

3. 对科研人员的管理策略

在崇尚知识的时代，员工的聪明才智比以往都体现出更高的价值，科研人员是科研机构最主要的资源，他们的智慧和创新能力是组织价值增值的源泉。所以，组织的管理也应做出打破传统观念束缚，做一些变革和调整。

3. 1营造宽松、和谐的工作环境

科研人员主要从事思维性工作，更喜欢工作富有自主性和创新性，更具张力的工作安排，僵硬的工作规则对他们没有多大的意义，组织应重视发挥他们工作的自主性和创新性，应尽可能帮助科研人员组建科研团队，在资金、物质上给予相应支持，并授予一定的人事调配权。组织应尽可能地建立宽松的工作环境，制定非固定工作场所和弹性工作时间。科研人员较强的获取知识、信息的能力以及处理、应用知识和信息的能力，提高了他们的主观能动性，因而常常不按常规处理日常事情。传统的官僚管理作风在科研人员那里只会碰壁，组织应尊重他们，鼓励他们进行创新性的科研活动，看重他们能够在既定的组织目标和自我考核的体系框架下，自主地完成工作。

3. 2鼓励科研人员参与组织管理

科研人员一般不习惯于受指挥、操纵和控制，所以在组织的人力资源管理中要考虑到这一特点，给予他们一定的权力，参与组织的发展决策和各级管理工作的研究和讨论。处于平等的地位商讨组织中的重大问题，可使科研人员感到上级领导的信任，从而体现到自己的利益与组织发展密切相关并因此产生强烈的责任感。同时，上下级沟通、商讨组织问题，对双方来说都提供了一个取得双方重视的机会，从而给人以一种成就感。根据日本公司和美国公司的统计，实施参与式管理可以大大提高组织经济效益，一般可以提高50%以上，有的甚至可以高一倍至几倍。

3. 3注重营造以“人”为本的组织环境

以“人”为本的组织环境即注重人情味和感情投入，给予科研人员“家庭式”的情感抚慰。索尼公司董事长盛田昭夫认为，“一个日本公司最主要的使命，是培养它同雇员之间的关系，在公司创造一种家庭式情感，即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感”。国际知名的大公司一般都慷慨地为员工提供“软福利”，即那种能够进一步协调工作与生活之间关系的各种便利。这类福利虽然不起眼，却使公司表现出极强的人情味，令员工珍视。科研人员要求获得尊重的需求非常强烈，管理者应经常深入下属，平等对话，加强人际沟通，努力营造“家庭式”的工作氛围，使职工能明显地感受到自己是组织中必不可少的成员。

3. 4形成正确、完善的激励机制

在新经济时代，人才的竞争日趋激烈，科研人员管理的一项重要任务就是要改革和丰富现有的激励手段，实现激励体系的多维化发展，以满足人们随生活质量的提高而出现多种需求的需要，从而激发他们的工作热情和创造力。美国哈佛大学的管理学教授詹姆斯说过：如果没有激励，一个人的能力发挥不过 20%~30%，如果施以激励，一个人的能力则可以发挥到 80%~90%。正确的激励是人力资源管理的关键之所在。激励是一种特殊的社会活动，它的规律主要表现在以下几个方面：第一，激励必须考虑人的需求（依据马斯洛的需要层次理论）；第二，激励必须制度化、规则化，且具有相对稳定性；第三，激励具有全员性，即必须针对全体员工，这样才能起示范作用；第四，激励应当公开、公平、公正。美国的知识管理专家玛汉·坦姆仆经过大量实证研究证明：激励知识型员工的四个因素依次为个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富。科研人员由于其文化水平较高，更多的是考虑其发展潜力和成就感，并获得与其贡献相匹配的合理公正的报酬。所以，组织在进行激励选择和设定时应针对性地满足科研人员的需要，从而激发其工作的积极性。对于科研人员而言，有意义的工作本身就是一种享受、一种激励因素，因此，组织也应该注意对工作进行设计，满足科研人员精神上的需求。

3. 5加强对科研人员的培训与教育

现代科技呈高速、多元化发展趋势，知识更新的周期逐步缩短。科研人员需要不断地学习新知识，提高自身的竞争力，因此他们非常看重组织是否能提供知识增长的机会。如果一个组织只给其使用知识的机会，而不给其增长知识的机会，组织不可能与员工存在永久的雇佣关系，员工对组织也不可能保持永远的忠诚，大多数高素质的科研人员工作的目的并不仅仅是为了挣钱，而是更希望通过工作得到发展、得到提高。组织提供的各类培训，能在一定程度上满足科研人员的这一需求。在新经济时代，人才的竞争将更加激烈，组织必须吸引和留住优秀人才。因此，在科研人员注重个人成长需要的前提下，组织应该注重对他们的人力资本投入，健全人才培养机制，为他们提供受教育和不断拓展知识面，提高自身技能的学习机会，从而具备终身就业的能力。

3. 6创造多职业发展通道

科研人员不懈地追求知识、个体和事业的发展，不会满足于一成不变的职位。因此，组织不仅仅要为他们提供一份与其贡献相称的报酬，使其分享到自己所创造的财富，而且要充分了解他们的个人职业发展意愿，为其提供适合其要求的上升通道，给他们创造个体的发展空间和更大的权利和责任。只有当科研人员能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时，他们才有更大动力为组织尽心尽力的贡献自己的力量，与组织结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。所以，组织必须根据自己的职位资源，为科研人员提供足够大的成就实现机会空间，加强彼此间的关系。

4. 结论

对于知识型员工的管理，发达国家的优秀企业虽然各有千秋，但是，有一种理念是共同的，这就是对员工表现出更多的尊重、信任和关心。科研机构在注重科技创新的同时也应借鉴国内外成功经验，更多地探讨、研究对科研人员管理创新。

参考文献：

国家信息化测评中心：“信息经济时代企业知识型员工的管理”2002. 7

吉雷：“浅谈知识型员工的管理”《中国培训》，2001年第 4期

田大山：“如何管理知识型员工”《中国人力资源开发》2001第3期
孙建国：“论信息经济条件下知识型员工的激励”，《前沿》，2001年第3期
(美) 保罗·S·麦耶斯著，蒋惠工等译：《知识管理与组织设计》，珠海出版社，1998年版。

(作者单位：中国科学技术大学商学院) (2004.4期)

【目前共有0篇对该新闻的评论】

【发表评论】