

# 研究型大学创新团队领导问题探析

侯光明, 晋琳琳

(北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081)

**摘要:**大量实证研究表明, 团队领导与团队绩效有显著的相关性, 团队领导是影响团队绩效的关键因素之一。对研究型大学科研创新团队的领导机制进行深入研究, 分别从创新团队领导的行为基础、领导模式和领导过程 3 个层面探讨创新团队的领导问题, 并指出创新团队有效领导的一般原则, 从而为实现创新团队的有效领导提供了依据。

**关键词:**研究型大学; 科研创新团队; 团队规范; 领导

中图分类号: G644

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)10-0178-03

## 0 前言

领导是管理的一项基本职能。“领导”一词可以做名词用, 即领导者; 也可以做动词用, 即一种行为过程。美国管理学家孔茨、奥唐奈和韦里奇等人认为, 领导的本质是一种影响力, 是对人们施加影响, 从而使人们情愿地、热心地为实现组织或群体的目标而努力的艺术或过程。对团队领导与团队绩效关系的大多数实证研究表明, 团队领导与团队绩效有显著的相关性, 团队领导是影响团队绩效的关键因素之一<sup>[1]</sup>。团队领导是指负责为团队提供指导, 并为团队制定长远目标, 在适当的时候代表团队处理与组织内其他部门关系的角色; 它属于这个团队, 是这个团队中的一员, 并且从团队内部施加影响。团队领导与团队管理者的主要区别在于, 团队的管理者是团队外部成员, 为团队提供支持的管理者。

知识创新、人才培养和社会服务是现代大学的三大基本职能, 这三大基本职能在不同类型的大学中各有侧重。从研究型大学的一项重要基本职能——科学研究出发, 我们认为研究型大学科研创新团队(以下简称“创新团队”)大多是以较大型的科研项目为

依托, 以某一科技领域或方向的前瞻性研究与开发为主要内容, 由为数不多的技能互补、知识互补, 愿意为共同的科研目的、科研目标和工作方法而相互承担责任的科研人员组成的正式群体。本文将对创新团队的领导机制进行深入研究, 分别从创新团队领导的行为基础、领导模式和领导过程 3 个层面探讨创新团队的领导问题, 并指出创新团队有效领导的一般原则。

## 1 创新团队领导的权力基础

创新团队领导行为的基础源自于它的权力基础, 它决定了创新团队领导的行为风格和行为过程。由于从事科研活动的创新性和不确定性, 团队一般来说是自我管理和自我领导程度较高的团队, 有效的创新团队领导运用的权力基础有别于传统组织中领导运用的权力基础。

French 和 Raven 将权力基础分为 5 种, 即强制性权力(coercive power)、奖赏性权力

(reward power)、法定性权力(legitimate power)、专家性权力(expert power)和参照性权力(referent power)<sup>[2]</sup>。Yulk 认为组织中还有另外 3 种权力基础, 即信息性权力(information power)、说服性权力(persuasion power)和魅力性权力(charismatic power)<sup>[3]</sup>。上述领导影响力可归为两类: 强制性影响力和自然性影响力。强制性影响力伴随领导者所担任的职务而产生, 也称为权力性影响力。自然性影响力则来源于领导者自身的专长、品格和魅力。因而, 对于一个组织的领导来说, 其权力基础来源于组织赋予的法定性权力和由个人能力或魅力产生的权力。组织赋予的权力包括强制性、奖赏性和集中信息的权力; 而由个人能力或魅力产生的权力包括专家性、参照性、说服性和魅力性的权力(见附表)。

附表 不同的权力基础及其来源

影响力类型	权力基础	权力来源
强制性影响力	奖赏性权力	来源于能够控制组织资源与奖赏的权力, 如薪酬、奖金
	法定性权力	来源于惩罚和制裁的权力, 如申诉、中止权
	信息性权力	来源于对信息源的控制和组织中的信息传播
自然性影响力	专家性权力	来源于其在特定领域的专长与技术的认识
	参照性权力	来源于其下属的喜爱或尊敬
	说服性权力	来源于具有使他人信服并采取特别行动与决定的权力
	魅力性权力	来源于个人的魅力、传播动力感, 使别人喜欢与其合作并帮助他达到目标

收稿日期: 2005-10-21

基金项目: 教育部教育事业“十一五”规划课题

作者简介: 侯光明(1957-), 男, 北京理工大学管理与经济学院教授、博导, 研究方向为现代管理及其信息化的理论与方法等; 晋琳琳(1981-), 男, 北京理工大学管理与经济学院博士研究生, 研究方向为组织创新与人力资源管理。

对于具有较高自我管理水平和自我领导能力的创新团队而言,其领导的主要权力来源于专家性的权力和组织赋予的信息性权力。专家性权力的内在特点决定了其影响力主要表现为自然性影响力,即创新团队领导的权威主要来自于其在某一领域的专业知识的影响力,并通过这种专业知识指导团队工作,引导和带动知识员工以更积极的态度学习新技术,与团队成员共同制定团队发展的目标和任务<sup>[4]</sup>。创新团队的领导是团队的设计者、教练和服务者,他对拟组建的团队进行设计,对运行中的团队进行指导和提供必要的支持服务。团队目标、任务和工作方法由团队成员协商制定并达成一致共识。有效的创新团队领导是善于运用专家性、参照性、说服性和魅力性权力基础的领导;而经常运用强制性、奖赏性权力基础的领导容易挫伤团队成员的积极性和主动性。创新团队领导的影响力主要是来自于个人能力,而不是组织赋予的。

## 2 创新团队领导的行为模式

由于创新团队运作是以任务和关系为导向的,所以在创新团队中一般包括两种典型的领导行为,即任务型领导和关系型领导。任务型领导以实现科研创新所需的专长、活动和决策为基础。衡量任务型领导成功与否的主要标准是最终的团队产出。因为任务在创新团队里具有影响力和控制力,所以这项领导权显然是创新团队的核心组成部分。而关系型领导成功与否的主要标准是团队凝聚力,亦即团队的组织管理水平。为了提高创新团队的生产力和凝聚力,应从目标、人员、信任、文化、激励、沟通等要素着手,实施必要的关系型领导策略。

### 2.1 创新团队生命周期内领导行为模式的选择

在创新团队运作的整个生命周期过程中,任务型领导与关系型领导这两种领导行为是贯穿始终的。然而,领导模式只是领导的一种行为倾向,不同的领导模式适用于不同的团队环境。作为一名优秀的创新团队领导,只关心任务和成员还是不够的,还必须关注团队发展的不同阶段。创新团队的发展大体经历了一个形成期、发展期、成熟期和收获期的过程,创新团队发展的不同阶段具有不同特点和团队环境。因此,创新团队的领导模式应当与创新团队生命周期中的发

展阶段相适应。不同的创新团队发展阶段采用与之相适应的领导模式。创新团队生命周期中的形成期、发展期、成熟期和收获期,相对应的有效领导模式分别是命令式、支持式、参与式和授权式。

在创新团队的形成期,由于团队成员具有不同的动机、需求与特性,因而彼此之间的关系尚未建立,成员间的了解与信赖程度低,缺乏共同的目标,尚处在磨合之中。创新团队还没有建立规范,或者对于规范尚未形成共同看法。这时团队矛盾较多,成员角色不明确,对目标缺乏一致性。此时团队领导在团队工作中占主导地位,团队需要被严格加以控制,应采取命令式的领导方式,即由团队领导进行角色分类、职能分工和任务分配,指导团体成员对团队的目的、工作方式达成共识,带领团队成员制定共同的目标和行为规范。

在创新团队的发展期,经过一段时间的磨合,团队成员对团队角色和工作有了适应和调整,团队成员逐渐理解组织的目标,互相之间也已经由熟悉到产生默契,团队成员基本形成了共同的心智模式和行为规范,并且对于组织的规范也渐渐了解。此时,团队成员需要支持与鼓励来实践共同的工作和克服遇到的困境。而支持式的领导创造了一个宽松的环境给予团队成员足够的支持。因此,在这一发展阶段中,支持式的领导更能塑造团队合作的氛围和积极主动的精神。

创新团队的成熟期,是团队成员真正发挥团队智慧的时期。在这个时期,团队已经形成稳定的行为规范和互动模式,团队成员产生了较高的认同感,团队关系由保持距离变成相互信赖,坦诚相见。此时,团队成员成为一体,愿意为团队奉献,智慧与创意源源不断。这时团队领导应采取参与式的领导方式,即团队领导通过努力,营造开放自由的氛围,允许成员提出不同的意见与看法,鼓励建设性的冲突。由于团队成员具有较高的自我管理能力,团队领导可以通过制定一致的具有挑战性的目标并为成员提供支持来驱动团队前进。

在创新团队的收获期,藉由过去的努力,强而有力的创新团队已经形成,团队成员具有强烈的一体感,组织爆发出前所未有的能量,可以创造出非凡的成果。这时团队领导应采取授权式的领导方式,通过授权鼓

励团队成员自主做好工作,加强自我领导和自我管理的能力。授权式的领导方式是实现创新团队持续发展,取得丰硕成果的有效方式。

### 2.2 创新团队规范的建立与领导模式选择

团队规范是指团队的价值观念与行为规范,属群体规范的范畴。创新团队的运作特别强调合作、贡献与共享,而且整个过程体现为自我领导、自我管理和相互协调,所以一套合理的团队规范对创新团队的运作尤为重要。从团队规范的角度看,创新团队的生命周期是一个团队规范从无到有,从不明确到逐步明确并且逐步完善的过程。创新团队生命周期内各个阶段领导模式的选择恰恰对应着团队规范的发展过程。创新团队的团队规范与生命周期内领导模式选择的关系如图1。



图1 创新团队规范与生命周期内领导模式选择关系

Feldman认为群体规范具有4个功能,而且每个功能都有助于确保群体成员之间采取积极、一致的行动<sup>[5]</sup>。Schein将群体规范分为两种:核心规范和边缘规范<sup>[6]</sup>。核心规范表达的是有关工作性质的最重要的核心观念;边缘规范则是有关一些小的问题如何处理方面的常规范式。根据上述研究成果,我们认为创新团队的核心规范应是:团队有共同任务,而且互相依赖;鼓励高效的、全面的工作行为;以任务为指导的相互交往,工作中的相互策援及协商式的解决方式。创新团队的边缘规范则是有关团队成员之间交往沟通的基本范式,如营造宽松融洽的学术氛围与遵守组织纪律,保持严谨的科研态度与正确处理人际关系等。对创新团队的领导可以通过团队规范予以实现,建立一套合理的团队规范是实现任务型领导与关系型领导两者有机结合的重要保证。

在创新团队的生命周期内,特别是团队规范逐步得到明确之后,团队中可能出现这样4类个体:有些人遵守所有的规范,是那种非兴奋型且可靠的人,即常规的个体;有些人只遵守核心规范,而拒绝遵守不适合自

己的边缘规范, 这些人是具有创造性的个体; 有些人接受边缘规范, 却不接受核心规范, 处于“颠覆性的叛逆”状态; 有些人对核心规范和边缘规范都持排斥的态度, 他们完全与组织处于公开的对抗状态。根据创新团队内成员对核心规范和边缘规范的接受程度, 我们可以得到团队规范的四分图模型, 如图 2。



图 2 团队规范四分图

在创新团队的运作过程中, 那些遵守核心规范而拒绝遵守边缘规范的人是创新团队最需要也是最易接纳的人, 他们适合创新团队工作的要求。而那些遵守全部规范的人, 除非有较强的能力和创造性, 否则并不会受到团队的欢迎, 因为这些人传统组织内实在是太多了。创新团队领导模式的选择应侧重于满足领导“创造性个体”的需要。从团队规范的角度来看, “支持式”、“参与式”和“授权式”的领导模式均是强调在接受核心规范的基础上, 逐步淡化边缘规范, 尤其是那些不利于创新个体创造力发挥的边缘规范, 因而是较为适合创新团队的领导模式。而且, 这 3 种领导模式对于边缘规范的淡化程度也是不断增强的, “支持式”表明边缘规范已开始松动, “参与式”表明边缘规范已逐步放开, “授权式”表明边缘规范已完全放开。

### 3 实现创新团队有效领导的一般原则

创新团队的领导有多种权力基础, 表现

为不同的领导风格和模式, 它们影响着团队生命周期的各种基本过程。一般来说, 有效的领导必须遵循一定的原则。概括起来, 我们认为要实现对创新团队的有效领导, 需遵循以下 5 条基本原则:

(1) 优秀的团队领导总要力求团队的目标、目的和方式有意义, 并确保团队成员达成一致共识。他们帮助团队成员澄清目标与价值观, 并且确保他们的行为不会偏离。同时, 优秀的团队领导还要努力培养每名团队成员以及整个团队的忠诚与信心。他们鼓励团队成员尊重彼此的能力和技术, 并鼓励团队成员主动采取行动。通过这些激励使团队成员变得更加忠诚, 或者继续保持对团队的忠诚, 同时也激励人们具有责任感和自制力。

(2) 对创新团队的技术保持警觉。由于创新团队从事科研活动的特殊性, 团队领导需要不断努力加强团队内各种技术的组合, 同时提高技术水平。因为, 如果在创新团队所需的各种技术和实际具备的技术之间存在着严重的“技术缺口”, 那么, 没有任何一个团队能够获得成功。团队领导要不时地对团队成员具有哪些能力进行评估, 并寻找机会提高他们的能力。仅仅在创新团队刚刚建立起来的时候对技术进行评估是远远不够的, 因为创新团队的活动一直都在变化, 因此, 创新团队的技术也必须随这些变化而发展。

(3) 处理与外部人员的关系, 包括清除团队发展道路上的障碍。一般来说, 正是团队领导负责处理团队与外部的关系, 不管他是该组织的成员、普通大众还是来自其它组织的成员。因此, 创新团队领导的一个重要任务是扫平道路, 以使团队能够畅通无阻地完成自己的任务。

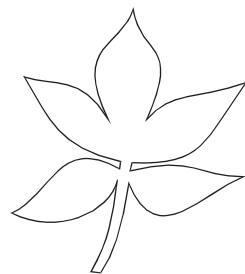
(4) 淡泊名利, 甘为人梯, 为别人创造机会。创新团队的运作除了完成特定的科研任务外, 还有一项重要的使命就是培养和选拔创造性人才。因此, 创新团队的领导要善于

营造氛围, 给团队成员发挥才能提供背景舞台, 为他们的工作提供指导和支持, 注重选拔培养基础好、学历高、事业心强、勇于攀登科学高峰的创新型人才。

(5) 创新团队领导要做具体的工作。创新团队领导区别于一般组织的领导, 创新团队领导参与团队的实际工作, 与其他团队成员一起分担团队任务。他们确保团队中每位成员, 包括他们自己, 对创新团队做出贡献。

参考文献:

- [1] 张小林, 王重鸣. 群体绩效和团队效能研究的新进展[J]. 应用心理学, 1997, 3(2): 58-64.
- [2] 史蒂芬·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.
- [3] Yukl. Leadership in organization[M]. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989.
- [4] 廖冰, 纪晓丽等. 专家型领导对知识团队的影响力[J]. 商业研究, 2004, (6): 46-47.
- [5] Feldman, D.C. The development and enforcement of group norms[J]. Academy of Management Review, 1984, 9: 47-53.
- [6] Schein, E.H. Process consultation: Its role in organizational development[M]. Addison Wesley, Reading, Mass, 1988.
- [7] 陈春花, 杨映珊. 科研团队领导的行为基础、行为模式及行为过程研究[J]. 软科学, 2002, 16, (4): 10-13. (责任编辑: 董小玉)



## Study on the Leadership of Innovative Research Team in Research Universities

Abstract: Team leadership is highly correlated with team performance, and team leadership is one of the critical factors contributing to team performance. This paper analyzes the leadership mechanism of innovative research team from three aspects: leadership behavior basis, leadership style and leadership process, then indicates the general principles of the effective innovative research team leadership.

Key words: research universities; innovative research team; team criterion; leadership