

# 关于构建学术团队的思考

邬小撑

(浙江大学, 浙江 杭州 310027)

**摘要:** 根据经济管理领域团队成功的例子, 结合当代科学技术发展的趋势和要求, 对学术团队在科研工作中的重要性作了充分阐述, 分析了目前学术研究机构在学术团队构建方面的一些现象, 并针对其中的一些问题作了思考, 提出了改进建议。

**关键词:** 学术; 团队精神; 思考

**中图分类号:** G451.2    **文献标识码:** B    **文章编号:** 1002-1981(2003)2-0038-03

## 一、引言

在经济领域中, 涉及到推动市场经济的主体——企业, 其发展的因素颇多, 科学、技术、资本、人力等等。当从管理学角度追溯其进步的原因时, “团队”概念不得不作一提, 也就是说, “团队”理念的形成和发展对经济的进步起着非常重要的作用。美国复印机市场的“超级巨人”——施乐公司就是一个很好的例子。它之所以成功, 是因为除了运用全面品质管理之外, 还塑造了“团队”, 全面改造了公司; 至 1989 年, 企业因此扭亏为盈, 并开始“重霸天下”。施乐的团队建设成功, 曾被写成《Don't fire them, tire them up》一书(中文为《抱团打天下》)。书中“独行侠难成大事, 胜利来自团队”一语成为美国企业家的口头禅。

借鉴经济管理领域事实, 综观科学技术研究领域, 颇有相同之处。在近现代科学历史上, 科研成果的获得, 大凡是因为有了强有力的团队为之支撑和团队成员的共同努力所致。中国 20 世纪 60 年代研制成功的“两弹一星”就是最好的明证。科学技术发展到今天, 有识之士进行了归纳和总结, 其趋势大约有四: (1) 科学和技术水乳交融; (2) 学科交叉形成新的学科增长点的势头越来越明显; (3) 科学技术与社会发展更加紧密; (4) 学术向国际化、全球化方面发展。这些都要求从事学术研究者参与或组织学术

团队的建立, 弘扬学术团队精神, 以顺应科学发展之趋势。

## 二、团队的概念及高效团队的特征

从管理学角度说, 团队即是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的群体。采用团队的原因是, 创造团结精神(集体精神), 使管理层有时间进行战略思考, 以提高决策速度; 促进员工队伍多元化, 以提高绩效。考察高效团队的特征, 主要有: (1) 清晰的目标。团队对所要达到的目标有清楚的认识和了解, 并坚信这一目标的意义和价值, 而且, 这种目标重要性还激励着团队成员把个人目标融合到群体目标中去。(2) 相关的技能和素质。即多元化的员工是否掌握实现目标的知识技能, 是否有与人合作的素质。(3) 相互的信任。Intel 公司早期创始者格鲁夫·诺宜斯一直保持了相互信任、互相支持的团队合作精神, 并使之成为企业文化。(4) 良好的沟通。鼓励员工与领导、员工与员工、领导与领导之间做到一方直言不讳, 一方广纳众议, 防止“一言堂”的出现。(5) 恰当的领导。从领导科学角度说, 领导的主要功能在于决策, 也就是说集思广益, 总结归纳, 制定决策, 决定方案, 为团队的前途指明方向, 如教练和后盾。

根据上述的团队定义和特征, 则学术团队的定义, 即为实现某一个学术目标而相互协作的个体组成

收稿日期: 2002-09-23

作者简介: 邬小撑(1971—), 男, 党委办公室, 助理研究员, 硕士研究生。研究方向: 高等教育管理。

的正式群体,它具备从管理学分析中的一切团队特征、目标、技能与素质、信任、沟通、领导等。

### 三、目前的现状及其原因浅析

文章前面提及的当今科学发展之趋势可能已经被目前从事学术研究的学者所熟知,也可能知道团队合作精神的重要性,但是在具体的实际行动中,偏离甚远。著名学者,曾任复旦大学校长、中国科学院院士,现任英国诺丁汉大学校长的杨福家教授曾针对复旦大学一些学术现状进行质疑。他在《对“重中之重”之意见》一文中说:“信息科学是知识经济的驱动,由数、理、化支撑的生命科学将会是 21 世纪的领头羊,材料是无所不在的基础性科学。想成为一流大学,无论如何离不开这三大主流方向。”他指出,这三个方面有别于大学中的电子工程系、生命科学系、材料系的三个行政单位,它们都是综合性很强的学科。但如果固守现有的行政组织块块,固守现有的学科划分,则不利于综合优势的发挥,产生不了(或很难产生)大成果。

但是,这种“块块”现象已成为全国高校,尤其是研究型高校或研究机构的困惑。

这种现象存在的原因:(1)传统学科上的分类,造成思想上的界限性,阻碍了学科之间的交流和合作,不利于新的学科的形成和综合优势的发挥。(2)“指挥棒”问题。目前,职称被视为大多数学者的“生命和根基”,一切都要围绕着它转,申请课题、发表学术论文、出成果等等,其目的都是为了晋升职称,而评定职称需要“第一作者”、“学术带头人”、“课题主要负责人”等等级字符作为条件,如果是“第三作者”、“参与者”、“非学术带头人”,即便努力于其中,其功效在评定职称时将忽略不计(一些高校是这样做的),这对学者的积极性是极大的伤害。从而导致谁都不愿做“第三作者”(“参与者”、“非学术带头人”)。在同一学科里,相互合作建立团队可能难度要超过学科之间的合作,因为同一学科内部职称晋升和申请课题的竞争利害相关度远比学科之间的大得多。为了保持自己的“优势”,不“受制”于人,高校或研究机构中普遍形成了“导师+学生”模式的“学术团队”。这种模式不是真正意义上的学术团队,也不符合科技发展趋势对学术团队的要求,因为这是一个相对不稳定的、目标不尽一致的、很大程度上存在“一言堂”现象的组织。但是即便是这样的模式,也是松散至极,彼此交流甚少。有的学生说“一学期见到导师二三次,算是不错的了!”(3)经济利益的分配问题。虽然“学者耻于谈钱”,但是随着市场经济的发展,学者也不得不考虑经

济这一问题,诸如课题经费如何分配,科研成果转化后的利益如何分配,成果获奖后的奖金如何分配等。要知道,知识分子与人为利益而争可能被视作“耻”,为避免于“耻”,他们决心排除干扰,走“单干”之路。

学科界限之分割、“指挥棒”的驱使、利益的冲突,种种问题,不是学者们能够解决的,但是为了自己的生存或所谓“个人学科”的发展,与其说与人争之而浪费时间,还不如说集中精力单干。其实对他们来说,就是“华山一条路”,别无他择。于是出现没有团队,没有集体,只有个人致力于小富即安的现象也不足为怪。如要寻找另一种解释办法,可能用“功利主义的使然”比较恰当。这种“功利主义的使然”很难对“如何摘取国家自然科学奖的皇冠?如何实现我国诺贝尔奖零的突破?”等 21 世纪中高校和研究机构应该回答的问题作出有力的回答。

### 四、关于团队精神的几个例子

“Teamwork 应当成为我们复旦的精神”,这是时任复旦大学校长杨福家院士对在国际大专辩论赛中获奖的学生表示祝贺时说过的话。在中国教育报记者采访他关于团队精神方面问题时,他还说:20 世纪像爱因斯坦一人拿诺贝尔奖的时代已经过去了,在教育中,培养学生与人合作精神非常重要。

最近科学上最大成功就是人类基因组图谱的测定,2001 年 2 月 15 日的 Nature 和 2 月 16 日的 Science 杂志公布了两篇相关论文,这两篇论文作者有几百个之多。

2001 年诺贝尔生理及医学奖由美国弗里哈特金森癌症研究中心的科研人员勒兰德—哈特韦尔、英国皇家癌症研究基金会的保罗—诺斯与他的同事蒂莫希—亨特共同获得;诺贝尔物理奖由美国科学家艾里克 A·科纳尔、德国科学家沃尔夫冈·凯特纳及美国科学家卡尔正·威依迈共同分享;诺贝尔化学奖由美国科学家诺尔斯、日本科学家野依良治及美国科学家夏普雷斯共同拥有。

“我能获得国家最高科学技术奖,是国家支持、团队合作的结果……”“一个成功者必然是一个能为别人着想的人,我看到不少个人能力出众的人,就是因为不能团结人,因而很难有大的成就。”“入学五年级获得品德优秀生奖是我一生中第一次获奖……,我由此懂得了团队精神和人品在人生中的重要性。”这是中国当代“毕升”、中科院院士王选在北大接受国家最高科学技术奖时说的话,发人深思。

### 五、学术团队的构造

从前面团队的特征和“几个例子”看,团队构造的

首要条件是协作精神。有协作精神才有沟通,有沟通才有目标,才能相互信任和增进聚合。对于团队的领导(也可说学术带头人)要有无私的人格魅力和民主的工作作风,要有“海纳百川,兼容并蓄”的胸襟。同时,领导(或学术带头人)要有强烈的机遇意识、深远的战略眼光和敢为天下先的学术眼光,形成着眼全局、着眼长远、气量恢宏、提携后生的学术气度。团队成员要把自己的目标融入到团队目标中去,与团队肝胆相照,荣辱与共;要承认能力有差异、水平有差异的现实,摆正自己的位置。

其次是奉献精神。领导(学术带头人)应身先士卒,以身作则,在团队内部创造事业留人、感情留人的良好氛围,并制定较完善的制度以保证团队内部成员的利益。团队成员也应顾全大局,讲究奉献,为追求团队的卓越而努力。

再次是实干精神。“攻城不怕坚,读书莫畏难,科学有险阻,苦战能过关。”苦战其实从某种程度上就是实干。科学来不得半点虚假,差之毫厘会谬以千里,只有实干才能夺取更多的成功,只有实干才能鼓励士气。

虽然事物发展的动力来之于内因,但对外部因素的考虑也是不可或缺的。要构造学术团队,改善外部环境势在必行。诺贝尔奖得主、著名物理学家李远哲教授说,获不获奖并不重要,关键是需要一个“肥沃的土壤”。他说的土壤,是一个人才成长的环境,即需要一个宽松的环境。美国科学家瓦尔兹以解决“费马大定理”的巨大贡献,获得了有数学诺贝尔之称的沃尔夫奖。殊不知,他为此潜心研究达7年之久,这期间,他一篇论文没有发表,最后解决了数学上多年未能解决的大问题。这在中国的条件下是做不到的。正如杨福家教授说,我们今天给科学家一点钱,恨不得明天就要回报,左一个评估,右一个评估,在一种巨大的功利主义的压力之下,科学家恐难有大的作为。

#### 参考文献:

- [1] 杨福家. 博学笃志——知识经济与高等教育[M]. 上海教育出版, 2001.
- [2] 金耀基. 大学之理念[M]. 三联书店, 2001.
- [3] 王克安. 学术带头人您有团队精神吗. 人民网, 2002-02.
- [4] 汪全友. 人民论坛: 时代需要“团队”精神[N]. 人民日报, 2002-05.
- [5] 李仁. 顶尖CEO的超常修炼[M]. 中华工商联合出版社, 2000.
- [6] 林金辉. 潘懋元学术风格的基本内涵[J]. 中国高等教育.

人们常说,很多科学家的重大成果都是在30多岁完成的,但是中国的青年科学家同样难以摆脱现实的压力,他们必须经常不断搞一些小成果去应付舆论,去获得职称,却很难静下心来研究大课题。

短、平、快的小课题、小成果不需要学术团队;职称评定指标和要求,遏制学术团队的形成;频繁的评估和检查,不允许有很多精力去考虑组建学术团队。这种“学术环境”显然不利于团队的构建。

那么如何构造学术团队,营造良好“学术环境”,笔者有几点想法:(1)创造兼收并蓄、自由的学术氛围,以利于打破过去学科壁垒,实现重组,形成新的交叉学科和大学科。(2)改革评估和考核机制。有关部门应根据不同学科的特性,制定相关评估和考核机制,尽量避免“一刀切”。例如,对于基础性学科,本着有所为有所不为的原则,在各种评定上采用政策倾斜方式,鼓励学术带头人组建学术团队,带领优秀学者进行原创性研究。(3)给学者一片宁静的空间。这主要是对年轻教授说的。一些名校的年轻教授在知识经济时代中被重视和尊重,这是件好事,但是过分地“打扰”,可能会影响他的学术生命。现在高校年轻教授们可能身兼数职,例如“处长”、“主任”、“顾问”等称号,不一而足。王选院士曾经说过,当学术工作者频繁地出现在电视屏幕上时,他的学术生命将宣告结束。这句话不仅对青年学者是一个警示,也是对整个社会的提醒。所以,学校不要非得给他们“压担子”,社会不必要让他们跑“场子”,政府不要请他们“当角儿”。

另外,各级有关部门应畅通各种课题申报渠道,根据各种标准客观地评定他们的课题申请,尽可能避免有损于科学的纯洁性的“关系”课题的存在。

给学者一片宁静的空间,让他们去考虑如何团结成员发扬团队精神,以攻克科学难关非常重要。

(责任编辑 王广忠 责任校对 孙科)