

# 浅析影响科研企业快速发展的几个问题

欧又成

(昆明理工大学 现代农业工程学院, 云南 昆明 650224)

**摘要:** 高校科研生产型企业多源于校内研究单位;在发展过程中不可避免带有浓厚的、在科研教学领域长期积淀的理念和传统,其中也存在某些阻碍企业快速发展的理念与惯性思维方法.在分析了科研企业容易出现的几种现象后,笔者认为:高校科研企业唯有从管理理念和管理体制着手,努力克服落后理念与惯性思维方法带来的影响,才能获得长足的进步.

**关键词:** 科研企业;管理体制;团队精神

**中图分类号:** F276.42 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-855X(2003)02-0139-03

## On the Factors to Hinder the Rapid Development of Research - based Enterprises

OU You-cheng

(Faculty of Modern Agricultural Engineering, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650224, China)

**Abstract:** The research - based production enterprises in colleges and universities, mostly growing out of the campus research institutes, are unavoidably influenced by the ideas and traditions of the teaching and research history on campus. Among them, some customs and ideas undoubtedly hinder the rapid development of enterprises. Only when the enterprises start clearing up the bad influence of those customs and ideas in the administration and managerial system can they make great leaps and bounds in their development process.

**Key words:** research - based enterprise; managerial system; collaboration

### 0 引言

建立科研生产型企业(以下简称“科研企业”),是高等院校将科研成果向生产力转化的途径之一.无论企业是独资、合资还是技术入股,均因其技术成果,企业高层管理、技术人员大多来自高校.因此,无论在管理体制或运作理念上,往往会带有在教育、科研领域内长期积淀的理念和传统,这些理念和传统是科研企业的立足之本.但无庸讳言,亦会存在某些与市场经济规律相悖的理念和传统,处理不当就可能成为阻碍科研企业快速发展的绊脚石.笔者曾有幸近距离体验、观察科研企业的运作过程.深感科研企业在发展壮大过程中,须对以下几方面给予足够的关注.

## 1 体制与管理

### 1.1 现状

科研企业运作资金的大部分多以项目资金或银行无(低)息贷款形式投入,即国有资金在企业运作资金中占有很大的比重.因而在企业实际运作中呈现出以下特点:①国有资金监管力度难于到位;②由于相关的优惠政策,企业付息还款的实际压力并不很大;③企业股东实际投入的自有资金远低于企业运作的资产,导致企业董事会、股东更看重的是科研企业的“壳资源”.④无须偿还的科研资金与企业经营资金混用,财务报表的管理功能难于体现.以上种种,导致董事会对管理层的监管、约束力度有限.

科研企业骨干人员的构成以师生、同门弟子为主.呈现下述特点:①主要领导多为技术专家(原课题负

收稿日期:2002-08-27.

作者简介:欧又成(1950.7~),男,副教授;主要研究方向:机电工程.

责人),对现代企业的管理理念、知识、经验有所欠缺;②学术领域固有的“师道尊严”传统使得企业内部难于建立实际有效的科学的管理机制和决策程序;③企业获得的启动资金均源于原科研成果,“一言堂”的局面难于避免.具体表现为企业内部的科学决策能力和自我约束能力较弱.

产权不明晰,责权不明确,使得企业难于体现现代企业所应具有的程序化决策和专家决策的特点.企业运作状态基本取决于主要管理人个人的思维方式和运作能力.严谨、全面的决策过程往往会为随机的、局部的、个人理念好恶等因素影响.如某科研企业在选址初期,经过充分调研论证,十分慎重的考虑了原料、加工、运输、客户、环保诸因素,初步选定厂址.但在最终定址时,却因某因素的影响,将厂址随意变迁到远离用户、原料,交通不便的地方,导致企业后续建设和市场运作陷入困境.

## 1.2 对策

科研企业的资金结构和人员组成结构是一个客观的现实存在.科研企业只能在这个基础上建立适当的外部监管、内部自我约束的管理机制,避免出现重大决策的失误.

其一,企业资金监管人(或董事会)应促使企业管理层实施责权明确、科学管理的管理体制,确实推行企业重大决策程序化、专家化制度.通过合理的机制、有效的执行,形成企业内部对随机决策行为的制约力.需要注意的是:这里的“专家”是指对决策对象而言的“专家”,而非一般概念的“专家”.

其二,董事会或由董事会指定的专家组应对企业的选址、重大投资、项目方向、年度财务报告等关键事项实行适度独立审核.确实起到对企业管理层的监管作用.

其三,实行科研资金和经营资金分项核算,使财务报表真正反映企业的经营状况.

## 2 带头人与企业团队

### 2.1 现状

在市场经济激烈的竞争环境内,科研企业不可能只凭个人的力量来大幅地提升企业的竞争力,企业团队力量的发挥才是赢得竞争的必要条件,企业竞争的优势体现于谁能比别人更好地发挥企业团队的力量.

一个掌握高新技术产品、投资充足、市场前景看好、受到各级部门支持的科研企业,却只有一两个“专家”带着几个在读研究生和若干工人苦苦操持.一旦“专家”退出一线,企业也就随之沉寂.某科研企业筹建时人才济济,事业轰轰烈烈.短短数年间,原有的管理、技术骨干基本流失,人员的大幅变动使企业的整体素质、自主研发能力的明显下降,一些研究性、技术性工作无法延续开展.甚至于简单的设备维护工作都不得不借助外界的力量,极大地拖延了企业的发展速度.这些现象与少数企业领导把科研企业视为己有,过分夸大个人的作用和能力,甚至认为是自己争来的项目养活了企业员工,把自己与员工的关系视为“我付钱,你干活”的雇佣关系的错误观念有极大的关系.

可见,在所有的企业要素中,人是最关键的,能否坚持人本主义文化理念是科研企业成败兴衰的关键.现代企业管理的理论早已指出:企业管理必须以人为本,建立科学、合理、公正的机制,充分调动人的主观能动性.才能打造出企业的团队精神,使企业的文化力、技术力和经济力的相互促进与共同提高,从而不断提高企业的综合竞争力,取得持续健康的发展.

### 2.2 应对

企业吸引人才的三个基本因素:有能够不断发展事业舞台,以满足员工的成就感要求;有科学的激励机制、平等的学术氛围和宽松的工作环境,使员工心理上感到基本满足;有员工自愿追随的企业领导.

对于科研企业来说“能够不断发展事业舞台”一般是可以满足的,关键在于后两点.科研企业发展的关键资源是存在于企业员工头脑中的.这些资源只可能由企业员工自愿地释放才能形成实际生产力,靠挤是挤不出来的.企业管理者最重要的工作就是设法将企业的发展与员工的个人需求相结合,企业和员工形成利益共同体,促使员工视企业的发展为自己的发展,愿为企业的发展释放自己的最大潜能.著名美国心理学家 A.H. 马斯洛提出的“人的需求五层次理论”(即生理、安全、社交、尊重、自我实现五个需求层次),为以人为本的管理模式提供了理论依据.企业员工只有在基本逐步满足了个人需求欲望后,才可能激发出自身的最大潜能.科研企业的员工,尤其是技术、管理骨干一般处于渴望获得“尊重”和“自我实现”的需求层次.如果企业能让员工深切的感到自身受到“尊重”,自身的价值能通过工作得以体现,那么大多数员工都会自觉自愿地为企业努力工作.

在教育科研领域,学术带头人的作用不可低估.没有他们的辛勤努力和指导,就不会有科研企业的诞生和发展.但不可忽视,学术带头人的素质状况在相当程度上决定着其所带领的学术队伍的发展态势及学术水平.学术带头人至少应具备三个条件:第一,较高的学术水平.即在自己所从事的专业领域里具有令属下信服的学术水准和科研能力.第二,无私的人格魅力.关键在“无私”二字.学术研究,企业发展需要团队精神.如果学术带头人迷恋于自己或小圈子的排名、利益、名气……,甚至于利用权势压制属下,抬高自己.又如何能以服众呢?第三,民主的工作作风.团队带头人的工作作风会极大地影响企业团队群体的工作意愿和工作效率.科学的激励机制、平等的学术氛围和宽松的工作环境,才能使员工的创新思维得到最大的发展空间.实践表明,那种稍有成就,小有名气,就盛气凌人,霸气十足的领导作风,必然导致企业内部人心涣散.可见学术带头人,尤其是成了企业领导的学术带头人,除了应具备较高的学术水准外,同时要在道德品格上具有良好的素质和较高的思想境界.没有优秀团队追随其后的“带头人”是不能称为带头人的.

### 3 求实创新、不断发展

#### 3.1 现状

科研企业在发展初期,基于资金、设备、人力、研究动机和自身传统理念等因素的局限,多专注于相对较为狭窄的研究范围,研究成果的检验和评价亦多仅从科研工作的角度进行.这种检验和评价无论在深度和广度上与商品化的要求会存有较大的差距.当校内研究机构据此发展成为科研企业后,很可能会因市场的其他因素和产品本身的欠缺导致成果转化困难重重,举步唯艰.有些科研项目在立题时侧重于项目的社会性、先进性、新颖性,对其经济性、实用性和市场需求程度认识不足.投入市场后才发现项目得不到市场的认可,甚至呈骑虎难下之局面.如某科研企业在市场发生重大变化的情况下,一味坚持原定的、已渐失生命力的项目,导致老产品市场萎缩,新产品尚未研发成功就被他人占领了市场,使企业处于十分困难的境地.

#### 3.2 应对

市场经济依其优胜劣汰的固有规律,只会青睐于低值、优价、合理、聚人气的产品.科研企业欲立足市场,就必须遵循市场经济发展的规律.如何处理原有科研成果与市场需求的关系;依据什么来确定新的科研方向.这两个问题得不到妥善合理的解决,也会阻滞科研企业得快速发展.

一项科研工作可能历时数年,耗费了大量的精力和心血,其成果或许还多次获奖,使研究者因此有了一定的声望.要毅然自我割舍确实是令人心痛和难于决断的.但是,如原有成果已渐失生命力,继续原计划会阻碍科研企业的发展,给国家、企业带来重大损失,就必须果断决策,毅然割舍.如果虑及自己的感情、面子而犹豫拖延,只会使企业进退两难,逐步陷于困境.同时损伤企业团队的凝聚力、战斗力.

科研企业既已立足市场,在确定新的开发研究项目时,务必规避曾经习惯的、纯理论的研究理念和作法,以获得几个样品,几篇论文的角度来确定企业的研发项目.就必须从市场经济的诸因素(包括原料、成本、技术水平、用户等)、多角度地考虑问题,充分发挥企业团队的创造力,以市场需求来确定自己的创新目标和研究方向.否则必定会把企业拖入新的困境中.

众所周知,科研企业的生命力在于不断的创新,不断的适应、引导市场需求.只有善于不断解剖自己,正视自己的不足与失误,以国家利益、企业利益为重,正确对待过去的辉煌和功绩,面对市场,不断寻求新的突破方向的企业才能使自己立于不败之地.

总之,科研企业的发展之路决定了其必然会带有浓厚的、在科研教学领域里长期积淀的理念和传统.高校科研企业唯有从管理理念和管理体制着手,努力克服落后理念与惯性思维方法带来的影响,坚持程序化决策和专家决策的制度,努力打造充满活力,具有不断创新精神的企业团队.善于不断从市场中汲取活力,勇于引导市场需求,才能获得快速、持久的发展.

#### 参考文献:

- [1] John P. Kotter, J. L. Heskett. 企业文化与经营业绩[M]. 华夏出版社, 1997. 3.
- [2] 马国柱, 唐方敏. 现代企业领导与管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 1996.
- [3] 夏禹龙. 经营管理大系[M]. 上海: 上海人民出版社, 1988.