

加快角色转变 提高领导能力

何 岩 主编



科学出版社

www.sciencep.com

574+2
本

加快角色转变提高领导能力

何 岩 主编

科 学 出 版 社

2002

内 容 简 介

在中国科学院知识创新工程试点工作中, 管理创新是知识创新的一个重要组成部分。为加快新上任局、所级领导角色转变和领导能力的提高, 加强研究所领导间的相互交流, 中国科学院定期举办局所级领导上岗培训班。本书汇集中国科学院第十四、十五期局所级领导上岗培训班 45 篇结业论文和学习体会, 内容涉及科研单位管理干部队伍建设、领导干部素质和管理方法等方面。

本书是参加培训的各位局所级领导对科研单位管理工作孜孜以求、深入思考和认真探索的结晶, 可供科研管理干部学习与交流。

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2002 年 3 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2002 年 3 月第 一 次印刷 印张: 9 1/2

印数: 1—1 500 字数: 212 000

定价: 18.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈科印〉)

《加快角色转变提高领导能力》

编辑委员会

主 编 何 岩

副 主 编 马 扬 杨星科

执行副主编 苗建明

编 委（按姓氏笔划为序）

王小明 陈 光 张 洁 赵汐潮 武永杰

高树兴 徐 兵 谭红军 潘建林

加强领导干部培训服务知识创新工程

(代序)

当前，中国科学院知识创新工程进入全面推进阶段，成为我院发展的一个关键时期。在这个时期，如何加快改革，推进队伍建设，尤其是加强领导干部队伍的建设显得特别重要。面对竞争日益激烈的国内外形势，结合我院的实际情况，我们要加快改革的步伐，真正建立起一套既符合国际发展潮流，又符合国情、院情的人事管理与培训机制，通过制度创新和机制创新，通过科技帅才的培养和凝聚，建立一支人员精干、结构优化、既有创新意识、又有持续创新能力的人才队伍，把我院建设成为国家创新体系中不可替代的重要力量，实现一流的人才、一流的管理、一流的科研、一流的贡献。为实现这个目标，加强我院局、所级领导的培训，提升领导干部的领导与管理能力，就日益凸显其重要性。

培养造就大批德才兼备、具有现代管理素质的优秀领导人才，是摆在我们面前的一项重要而紧迫的战略性任务。作为管理工作的骨干和主要实践者，各级领导干部要把管理科学当作一门必修课，认真研究，刻苦学习，努力在实践中增长才干，不断提高自身的管理能力和水平。在中国科学院的知识创新工程试点工作中，管理创新是知识创新的一个重要组成部分，许多研究所根据自身发展需要，在明确自身科技优势和发展方向的同时，积极探索和建立科学的组织结构和管理体系。管理工作对研究所的改革发展起到了积极的促进作用。但是，毋庸讳言，现阶段院内一些单位的管理工作仍停留在一个较低的水平上。近年来，我院虽有一大批优秀青年科技专家陆续走上各级领导岗位，他们事业心强，朝气蓬勃，但按干部“四化”标准来要求，管理专业化水平仍有待提高，管理和决策能力不适应科技快速发展要求的问题依然十分突出，并已成为制约研究所发展的重要因素之一。知识创新工程试点工作的不断深入，要求科研单位必须在管理上进行改革和创新，努力开辟管理工作的新天地。

邓小平同志说：“科研工作能不能搞起来，归根结底是领导班子的问题。”加强领导班子建设，加强对领导者的培训工作，以形成合力，增强凝聚力和向心力，才能促进事业的发展。

为了适应当前形势对科研单位管理工作提出的要求，更好地出成果、出人才，加强研究所领导间的相互交流，在中国科学院第十四、十五期局所级领导上岗培训班结业后，人事教育局和管理干部学院结合培训与学习的需要，及时汇总学员的培训结业论文，并编辑成册，供大家学习交流。书中汇集的文章是各位局所级领导对科研单位管理工作孜孜以求、结合培训学习、深入思考和认真探索的结晶，希望它能给读者以启迪与收获，使读者学有所得、阅有所感，树立新的管理理念，不断增强自身的综合素质，牢固树立责任意识，切实履行领导职责，整合学术优势，提升领导能力，使自己成为复合型的高

级管理人才。在知识创新工程全面推进阶段，我们要以“三个代表”重要思想为行动准则，团结一心，共同进取，把我院的管理工作提高到一个新水平，服务知识创新工程，为科教兴国、振兴中华做出应有的贡献。

中国科学院副秘书长 何岩

2001年11月8日

目 录

加强领导干部培训服务知识创新工程(代序)	何 岩 (i)
领导者的素质与能力	汪大国 (1)
领导角色转换过程中的几个问题	曹 敏 (5)
浅谈一流研究所领导应有的人才观	陈 进 (8)
立意要高,定位要准——对领导工作的思考	邓 勇 (11)
加强修养,当好副手	郭 际 (15)
努力做好团结拼搏领导集体中的一员	贾 平 (18)
加强理论修养,提高领导能力	江桂斌 (21)
明确办所方向,形成群体共识——对所长角色意识转换的认识和体会	孔 力 (24)
做好研究所副职的三条基本行为准则	李传荣 (27)
对研究所领导班子成员角色定位的几点思考	刘振江 (30)
知识创新工程需要注重管理创新	吕世华 (33)
关于管理实践的一点思考	马彩文 (36)
浅谈研究所领导副职角色定位与自身素质修养	穆荣平 (39)
加强素质培养,做一名合格的领导干部	李树菊 (42)
浅议领导角色意识	齐 鸣 (45)
关于领导者非权力影响力的几点思考	王 琪 (48)
亦谈做好副职的素质与技巧	沈学民 (52)
在改革和创新的环境下做一个胜任的副职领导者——浅论副职领导角色之职	苏志国 (55)
领导角色的转变	孙 松 (59)
对所长岗位及其团队的几点认识	孙予罕 (62)
加强个性修养,努力成为一名合格的领导者	索继栓 (65)
领导班子建设是研究所工作的基石	谭 民 (69)
提高素质,增强能力,争做一名高水平的领导者	王焕玉 (72)
要当好领导,先要学会做人	王英俭 (76)
成功是一种态度——所级领导干部上岗培训学习体会	相里斌 (79)
也谈领导班子结构和如何做好副职	谢 铭 (81)
对做好副职的一些肤浅认识	薛勇彪 (85)
人格魅力的塑造是科研院所领导者成功的关键	杨桂山 (88)
关于领导行为权变的思考	杨卫平 (92)
摆正位置,当好配角——谈如何做好副职的几点体会	俞振耀 (96)
关于优化研究所领导班子结构和当好副职的几点思考	张兴中 (98)

提高自身能力, 做一名合格的领导	赵元平 (100)
树立群众观点, 坚持群众路线, 团结带领广大科技人员深入推进知识创新	
工程	周德进 (104)
角色转换、个人诚信与副职	周国逸 (108)
新时期研究所所级领导素养的若干思考	魏一鸣 (112)
关于高科技发展急需高层次科技管理人才的初步认识	郭 俊 (115)
体制转变后领导观念要转换	李家霖 (118)
大力弘扬“激励创新、允许失败、禁止守旧”的创新精神——关于制约	
知识创新的文化传统目标的思考	徐 坚 (121)
努力学习, 提高综合素质	刘景双 (124)
强化角色定位, 加强班子建设, 推动科技创新	张 军 (127)
试论激励机制在应用型研究所的运用	邝健政 (130)
规章制度与管理中的“情感”运用	王元青 (134)
探讨新时期领导者应如何用人	王芝兰 (136)
对提高个人修养和综合素质重要性的认识	聂 品 (139)
战略实施过程中的绩效和激励管理	林 鹏 (142)

领导者的素质与能力

中国科学院武汉岩土力学研究所 汪大国

领导行为既是科学，也是艺术。所谓科学就是按照事物发展的客观规律去管理，去行动；所谓艺术，就是要按照行为科学原理，去调动下属的工作积极性，去实现既定的目标。什么是领导科学？江泽民同志指出：“领导科学就是领导工作中合乎规律的东西。我们在长期的革命实践中积累了许多经验，要把它上升到理论上来，使之科学化。”他还指出：“希望各级领导干部结合工作实际，借鉴古今中外一些好的领导实例，深入的研究领导科学，不断提高领导水平和领导艺术。”随着中国科学院知识创新工程的推进，研究所面临的压力增大，风险加大，检查考核更严，领导的决策难度提高。同时职工的思想认识、道德观念、价值取向发生了剧烈的变化。由于外部压力与内部调整，对领导干部的素质与管理能力提出了更高要求。领导者面对 21 世纪知识经济新的时代，究竟应该具备怎样的素质和能力，去实践“三个代表”重要思想，完成中国科学院知识创新工程宏伟蓝图，已成为当今基层管理的重要课题。本人有幸参加我院组织的第十五期所级领导上岗培训，通过培训班的学习交流，有了很大的收获。仅从领导者的素质与能力方面来研讨，笔者认为领导者必须具备以下几方面的素质和能力。

一、战略决策能力

决策是人们对未来实践的方向、目标以及使之实现的程序和手段做出的抉择，也就是对未来的方向、目标及手段、方法经过选择和判断做出的决定。决策的能力是干部综合能力的表现，体现干部的政治成熟度及业务知识能力多样性的统一。为了使未来的行动能够成功，必须使决策的内容符合事物发展的客观规律，使决策的过程科学化，还要努力提高决策者的素质。作为研究所来说，主要是对研究所改革建设与发展的重大方针的决策。例如，在目前研究所知识创新工程中，科学目标的凝练、创新方案的制定，就必须符合国家的战略需求和科学前沿的发展趋势，还要考虑研究所的具体环境，科学院可能提供的条件与资源，以及研究所的人才储备、学科积累和技术条件等诸多因素。只有合理的考虑这些条件后，才能使决策内容符合实际，才有成功的可能性。决策的过程也要力求科学化，不能简单的拍脑袋，凭经验和直觉。它包括四个方面的决策步骤：即提出问题、确定目标；调研预测、拟定方案；评估选优、确定方案；实施反馈、修订完善。要做好这些，要求决策者不但要有广博的知识，同时还要有敏锐的观察力、判断力和严格的科学态度，重真理、不浮躁，勇于打破陈旧观念，开创新局面。

决策科学化，判断决策是否具有科学性，主要标准就是看决策是否反映了决策对象的规律性。是否具有科学性的决策，必须把握几个环节：即正确的指导思想；实事求是

的科学态度；规范的决策程序；运用科学方法和技术；健全的决策体制和制度。另外决策也要民主化，决策民主化是建设有中国特色社会主义事业的客观要求，也是以为人民服务为宗旨的领导者进行决策的重要特征。作为人民公仆，进行决策不能只反映少数人的意愿，而应符合大多数人民群众的根本利益。要实现决策民主化必须满足以下四个要素：一是决策必须符合人民利益；二是决策必须建立在群众路线的基础上；三是决策全过程必须建立在广泛征求意见，听取群众与专家的意见基础上；四是发动群众积极执行决策，使广大决策执行者理解决策，在自觉的基础上共同执行决策。总之，领导者在进行决策前、决策中和决策后都要贯彻民主集中制的原则，走群众路线，实现决策民主化。

二、选才用人能力

选才用人是领导者的重要职责和基本职能。马克思主义历来认为，人是世界上最宝贵的。而在人中，人才更为重要，尤其是领导人才。当今世界各国综合国力的竞争归根到底是人才的竞争。其次选才用人也是领导活动自身的要求，同时也是实现领导班子结构科学化的需要。选用什么样的人，作为领导者应掌握以下几个方面的原则：

(1) 坚持德才兼备，切勿求全责备 “德才兼备”和干部“四化”方针是选才总的原则精神。一般来说以德为主，但有德无才也不行。一个成功的领导者在选拔人才时应做到兼容宽人，不以己律人，不强人所难，应能正确地自我认识和认知他人。要合理地确立人才标准，使组织内部人人都能各得其所，各尽其用，各尽职守。

(2) 大胆选拔新人，切忌论资排辈 领导者在选才时，要正确处理德才与资历的关系，以德才为准，在同等的条件下，以选拔新生力量为准。

(3) 荐有胆有识之才，戒唯顺唯亲之风 我们要选拔大批胆识过人、人格健全、个性鲜明的开拓型人才。这些人往往有独立见解，不以领导者的眼色为准，而以是否有利于组织目标的实现为行为准则。

领导者在选才用人时必须做到六个方面：①任人为贤，勿任人为亲；②扬长避短，勿舍长求短；③用人不疑，勿轻信谗言，“用人不疑，疑人不用”，这是领导者用人之道的一个重要原则；④公正用人，勿赏罚不明，“为政之道，唯在致公”，用人之道，唯在公正；⑤因事用人，勿因人用事；⑥用养并重，勿竭泽而渔，有远见的领导，不仅善于选拔和使用人才，而且重视培养和造就人才，能坚持用养并重。

三、开拓创新能力

创新是指人们发现了新方法、新技术或提供了新观点、新思想。创新是按照自然和社会发展的规律，提出改造自然、改造社会的新设想、新方案。创新的能力应贯穿于整个领导活动之中，作为一个合格的领导者应具备开拓创新能力，没有开拓创新能力的领导者是个不称职的领导。一个人、一个组织、一个民族和一个国家，要想进步和发展，创新精神和创新能力是不可缺少的，如我院知识创新工程就是如此，中国科学院在知识创新中明确指出两个面向：即面向国家战略需求，面向科学前沿。两个加强：加强原始

创新，加强战略性高技术创新。为了保证科学技术创新实施，提出了知识创新的目标：即科学目标凝练、体制与机制创新、人才队伍建设创新、文化创新。所以，强化各级领导者的开拓创新能力，在当前形势下显得尤为突出和重要。错认为领导者在开拓创新能力上应具备以下三性：

第一，观察事物时具有独特、细致的敏锐性。能根据形势的发展变化，结合新的实践经验和时代条件，在思路的选择上、思考的技能、技巧上、思维的结论上有独到之处。与众不同，又合乎情理，比别人想得更深入、更透彻，提出人们想象不到、表达不出的新见解。同时也善于从生活的细微之处，从常人司空见惯、习以为常或熟视无睹的事情上发现问题，开动脑筋，引发思考，获得思维成果，这也是创新领导者应具备的一种思维特征。

第二，处理事物时的灵活性。创新型的领导并不遵循固定的思维方法和程序，而是任思维在想象的天空中自由翱翔，迅速从一个思路跳到另一个思路，从一种意境进入另一种意境，无拘无束，触类旁通，“异想天开”，并能够灵活多变地处理复杂问题，达到出奇制胜的效果。创新领导者必须能够自觉地适应变化了的客观形势，巧妙有效的处理问题。

第三，思维的辩证综合性。创新领导者必须具备辩证的理论思维能力。运用系统的科学知识和辩证的哲学思想去分析和思考各种问题，并提炼和升华出新的认识 and 知识，形成理论。

四、组织管理和协调能力

组织管理和协调能力是领导者在领导活动中体现出来的能力。领导者应具备以下几方面的组织管理及协调能力：

(1) 总揽全局的能力 把本地区、本部门事物的各个方面联系起来，从各种联系中把握事物的本质，形成整体性的决策，保证整个领导活动有序地进行；

(2) 多谋善断的能力 领导者应多出主意、多出点子，要有战略头脑，能够在错综复杂的情况下正确的、果断地决定问题；

(3) 扬长避短的能力 领导者的个人能力非常重要，但个人的能力是有限的，领导者应具备扬长避短的人事组织能力，注意发挥领导集团的智慧；

(4) 果断指挥的能力 果断指挥能力是领导者在组织指挥中体现出来的一种随机决断能力，即迅速制定阶段性计划，有效的组织下属实施决策，随机解决问题；

(5) 处理突发事件的能力 领导者在遇到突发事件时不能惊慌失措，要临危不惧，遇事不乱，顶住压力。在这样的思想基础和精神准备下，冷静思考，谨慎果断地决策；

(6) 领导者的协调能力 领导者的协调能力强弱与领导者自身素质的高低有关，自身素质越高，协调能力越强，反之越弱，所以领导者必须加强学习，学习马列主义、毛泽东思想，加强政治理论学习，加强文化知识和伦理道德知识学习，提高思想意识和道德品质修养；加强科学知识和专业知识学习，提高知识业务水平；同时领导者要提高协调工作能力，还要积极投身工作实践，从中提高统筹全局的思考能力，敏锐的洞察能

力，准确及时的判断能力，突出重点、兼顾一般的筹划能力，平等待人、处事公道的人际关系能力，较强的多种表达能力，反应灵敏、随机应变能力，化解矛盾冲突的能力。

五、驾驭能力

领导者的驾驭能力是指领导人（个人或群体）管人、带队伍，并使其服从自己的意志而行动的能力。领导的驾驭能力又分为影响力、指挥力、控制力。影响力是一个人在与他人交往中，影响和改变他人心理和行为的能力，领导影响力的强弱决定了领导对下属驾驭能力的强弱。影响力又分为权力性影响力（法定权、强制权、奖励权）和非权力性影响力。权力性影响力和非权力性影响力是相辅相成的，缺一不可。作为一个领导者如何提高影响力呢？一要保持一个永远清醒的头脑，研究态势和规律，捕捉使领导成功的有利机会，分析与规避来自外部和内部的威胁和风险；二要明确职责和权力；三要会使用权；四要勤政和敬业；五要加强学习和修养。在指挥艺术方面，领导者要掌握大权独揽、小权分散的原则，同时在指挥过程中做到逐级指挥、不越级指挥，但可越级检查。在汇报问题上要逐级汇报，但可越级申诉。在控制力方面，要有效地调整前进方向，以保证目标的顺利实施，控制的目的是协助有关人员去达到目标，完成工作任务。

领导角色转换过程中的几个问题

中国科学院西双版纳热带植物园 曹 敏

应该说,从科研人员到所级领导干部的角色转换,需要经历一个复杂的心理调适过程。由于行政职位的提升,领导者在客观上打破了自己长期以来与身边同事们建立起来的人际关系平衡,使得一部分人自觉或不自觉地在诸多方面(如称呼、举止、礼仪)改变了对其的态度,有人奉承、有人蔑视、也有人对其敬而远之,有时感觉就像置身于一个陌生的环境中,尽管很多人并不愿意看到这样的结果,但这是多数领导干部就位时需要面对的现实。

作为领导者自身来说,应该始终保持清醒的头脑,本着为人民服务、为群众办实事的原则,尽快调整自己的心态,正确处理好角色转变过程中的一些不和谐因素,以自己的言行说明岗位的改变只是工作的需要,并不意味着今后就会脱离群众、高高在上。同时,更应该身体力行、密切联系群众,和他们交朋友,了解他们的愿望和需求,为他们创造一个更加良好的工作环境和文化氛围,提高工作效率,力争尽快让周围的职工认识到,领导干部也是他们中的一员,只不过对单位负有更加重要的义务和责任,而要推动本单位各项事业的发展,则需要通过领导与群众的密切配合和共同奋斗才能实现。通过这些努力,让职工群众能够真正认识到角色的转变是事业发展的需要,并主动增进相互交流和理解,尽快完成各种关系的磨合过程,以积极进取的工作态度投身科研工作,为知识创新工程做贡献。

除此之外,领导者还面临着更加艰巨的任务,这就是角色转变所带来的观念(意识)转变。由于职位的提升、工作范围的扩张和工作任务的加重,在客观上就要求领导者从全局的角度和高度去认识问题和解决问题,改变以前的某些思维习惯和行为习惯。

从部分到全局——思维模式的战略性转变

职位提升之前,领导者作为一名科研人员(通常是高级研究人员或项目负责人),主要的精力是集中于某一专业领域的研究方向把握、项目组织申报和项目管理,并解决实施过程中出现的具体问题,确保研究项目按预定计划顺利完成,以实现项目设计的总体目标,并申报相关的研究成果和专利保护。相对来说,其工作领域较为集中、工作任务具有很强的专一性。此外,由于工作内容涉及的范围有限,与其他学科和部门的协调联系仅仅是处于较为基本的层次上,多数问题均可在较小的范围内通过相互协商得到解决。

然而,在职位提升进入所级领导之后,由于角色发生转变,领导者就必须从研究所的全局着眼,把握全所的战略方向。这就是说,必须跳出原来形成的局部思维的框架,

不仅要考虑到某一领域的局部利益，更重要的是要为研究所的整体利益考虑。由于研究所包括了不同的研究领域和研究方向，它们构成了众多的研究单元，因此研究所实际上也就是一个具有有机结构的组织系统，客观上要求领导者在思考问题和解决问题时必须具备系统观点，不能“只见树木、不见森林”，应该充分考虑到系统内各个单元之间的相互联系，通过宏观调控手段优化组织结构，克服制约研究所发展的各种负面因素，将局部利益与整体利益结合起来，调动全体职工的积极性和创造性，齐心协力做好各项工作。

从时间尺度来看，战略性规划的制订也应该紧密结合研究所的长远发展目标，需要考虑到研究所的未来发展，而不是仅仅局限于3—4年的项目执行期。应该将项目布局和设计与研究的中、长期发展规划密切联系起来，做到“长短结合、以短养长”。由此可以看出，角色转变后，领导者的思维模式也要随之改变。具体地说，其思维的空间尺度和时间尺度都要显著超越原有模式。

学习——所级领导的永恒主题

进入领导岗位之后，领导者面临的另外一个重要任务就是学习，既要坚持学习专业知识，更要加紧学习党和国家的有关方针政策，同时还要学习组织管理学知识。

所级领导是我们进行现代化研究所创新体系建设的决策者、组织者和指挥者，在研究所过程发展中起着至关重要的作用。改革开放以来，我们国家在党中央的英明领导下，坚持走具有中国特色的社会主义道路，以经济建设为中心，促进了我国各项事业的全面发展，我国的科学研究事业同样也在不断走向世界。在这样的背景下，中国科学院的所级领导更应该加强学习国家和科学院的各项政策，坚持正确的政治方向，认真领会“三个代表”和知识创新工程的重要意义，提高自己的政策水平，同时还要积极向广大职工进行广泛宣传，增强责任感和使命感，统一认识、凝聚力量，增强研究所的整体创新意识和创新能力。

管理科学在研究所组织管理中具有十分重要的作用。作为所级领导，应该抓紧学习管理学知识，尽快设计和构建一个结构合理、运行高效的管理体系，明确管理目标，并制订好相应的激励措施和绩效评价体系，力争实现各项管理工作的制度化和规范化。

加强领导素养的培养和提高

在领导活动的三个要素（领导者、被领导者、领导环境）中，领导者是领导活动的主体。在领导环境和被领导者既定的条件下，领导者决定着领导工作的成败。而领导者的素养在很大程度上决定着领导者的主观条件，它直接影响到领导者的政策制订过程、决策过程及选人用人过程。因此，领导者素养的高低，将影响到研究所的前途命运。

作为新上任的领导者，应该清醒地认识到提高自身领导素养的重要性，因为它是履行领导职能的基础条件，是一种潜在的领导能力。素养就是素质与修养的合成。由于素质是个人的性格、毅力、兴趣、气质、风度的综合体现，它是在先天禀赋的基础上，通过后天实践形成的基本特征，而修养是个人的举止、仪表、礼貌、情操等方面的陶冶和锻炼，也包括了思想、知识、道德、品德的造诣和水平，因此在特定历史时期所形成的

个人素养都具有明显的时代性。随着社会的发展，领导者的个人素养也应该不断地得到提升和完善，使自己适应时代进步的要求，经受新的社会环境的挑战，带领全体职工始终走在时代前列。否则将不适应于新的领导环境，无法达到高水平的领导效率，落后于时代发展的步伐。另一方面，领导者的素养也是其人格魅力体现的基础，因此，素养的提高能够加强领导者的影响力和感召力。

一个合格的领导者应该旗帜鲜明地坚持走有中国特色的社会主义道路，在“三个代表”思想的指引下，认真贯彻执行党的各项方针、政策。要讲政治、讲学习、讲正气，具有很强的政治敏感性和政治鉴别能力，在复杂的政治风浪中能够始终把握正确的政治方向。保持勤政廉洁，自觉与资产阶级的腐朽思想作斗争，这是领导者应该具备的基本政治素养。同时还应有全心全意为人民服务的高尚品格，具有强烈的服务意识和献身精神，能够团结身边的广大群众开拓进取，不断创新。其次，领导者还应该具备广博的科学文化知识，并将现代科学技术的有关成果与管理工作结合起来，从而实现领导目标。第三，能力素养也是领导素养的重要组成部分，在知识创新工程中，领导者的创新能力是必备条件之一，它由敏锐的洞察力、超前的预见力、迅速的决断力、强大的推动力、沉着的应变力和睿智的辨才力组成。而领导者的综合能力主要体现于信息获取能力、知识综合能力、利益整合能力和组织协调能力。第四，领导者还应该具备敢于决断的能力、竞争开放的性格、以及坚韧不拔的意志，这些特征构成了领导者的心理素养。

总之，在科研人员向领导者的角色转变过程中，我们对自己应该从心理、观念、素养等方面全方位进行调整，以尽快适应领导环境和新的岗位要求，解放思想、实事求是、锐意进取、不断创新，团结群众，努力工作，为中国科学院的知识创新工程做出应有的贡献。

浅谈一流研究所领导应有的人才观

中国科学院西双版纳热带植物园 陈 进

一、引言

中国科学院的很多研究所都把创建世界一流水平的研究所作为本所的奋斗目标。人才对于一个研究所事业发展的重要性是不言自明的。然而,如何才能吸引、培养、留住一批事业发展所需要的人才则并非易事。研究所的硬件、软件条件对人才的吸引和培养起着基础性作用,而研究所领导能否有一恰当的人才观,至关重要。笔者结合自己几年的实践和思考,谈谈对一流研究所领导应有人才观的一点看法。

二、杰出人才的特点

认识杰出人才的特点,是建立恰当人才观的基础。杰出人才具有以下几个主要特点:

(1) 渴望自由,畏惧约束 中国有一古训,“没有规矩,不成方圆”,而美国威斯康星—麦迪逊大学的管理理念是“混沌的边缘是最佳的状态(The edge of chaos is the optimal place to be)”。军队的士兵可以以服从为天职,具有高创新能力的科学家则把精神的自由看成像空气一样重要。由于他们可能没有时间或缺乏足够的能力去发展各种公共关系,所以他们往往畏惧一个单位各种清规戒律、繁琐的办事程序和复杂的人际关系,特别恐惧对他们学术自由的限制。国际上很多名校、名所正是由于它们充分自由的文化,才能吸引会聚天下英才。

(2) 重视公平,藐视“倾斜” 一些领导可能认为,杰出人才得来不易,应给予多方照顾和“倾斜”。其实,杰出人才能够接受、甚至喜欢在公平的游戏规则下竞争发展,即便竞争失败也心甘情愿。相反,他们中的大多数并不指望领导的特别“青睐”。个别的“倾斜”在他们看来只是对弱者的怜悯。

(3) 向往“百舸争流”,逃避“一花独秀” 不少人有这样的观点,杰出人才少了不行,多了也不行,多了会引起内耗。真正的英才却向往“百舸争流”的小环境。高水平创新活动,需要有力心灵的相互碰撞。如果他在这个系统中只是“一花独秀”,找不到可以讨论交流的同事,他们可能会很苦恼,并最终逃避这个系统。

(4) 陶醉兴趣,追求卓著 杰出人才的人生观往往和一般人不太相同。他们抑或陶醉自己的研究兴趣,以揭示自然之谜为乐趣;抑或志向高远,追求卓著表现,实现人生价值。他们的行为往往不会为周围人甚至领导者的好恶所左右。

三、以人为本的管理

人本理论的原义是指以满足人的欲望、需求为主要手段的管理，以达到充分调动和发挥人的积极性和创造性之目的。不少研究所在创新文化建设中也把“以人为本”作为研究所管理的理念，着重强调。

笔者认为一流研究所应该实现以人为本的管理，其内涵是把能否凝聚、产生杰出人才作为研究所制订各项战略、方针、政策的出发点、检验指标和归宿。

出发点即目的和依据。我们制订规划时，往往习惯于以我为中心、或以需求为导向，没有充分考虑现实或潜在人才队伍的可能性，结果往往是，要么蓝图只是空中楼阁，难以实现；要么是我们的政策成为吸引优秀人才的障碍。

检验指标即评价标准。中国科学院物理所王恩哥所长提出“一个研究所成功的标志是能够不断涌现、凝聚最杰出的人才和不断展示由他们智慧结晶出的创新成果”，这一观点很值得称道。鱼塘水有多深，鱼有多大。应该说，我们平时对一个研究机构的评价，往往也是看它是否拥有一批一流的人才。

归宿即是最终目标。吸引和维持最优秀人才的目的是实现了，管理的目标也就实现了。关注他们的存在，而不刻意他们的具体工作是否符合已有的框架。

当然，人才的标准不是越高越好，因为过高的标准无法实现，标准本身也是在做的过程中不断发展和提升，最终达到国际一流水平。笔者于 2000 年参加中国科学院人事教育局组织的赴美管理培训班，曾经和威斯康星—麦迪逊大学高级管理人员讨论过这一问题，他们对外吸引人才的宣传口号是“这里是让年轻学者成长为著名科学家最理想场所”。问及他们提出这口号的原因时，他们解释是：虽然威大也是美国有名的大学，但仍很难和哈佛、斯坦福等世界一流的名校抗衡，所以他们把重点放在那些尚未成名但具有很强创新能力的优秀年轻学者一方，并制订了有效的措施和建立了相应的文化，也取得成功。这种务实的方式值得我们学习。

再者，我们应该是先“筑巢”还是先“引凤”，也常常有争议。毋庸置疑，没有好的“巢”，“凤”是引不来的，引来了也会飞的。但应该看到的是，“筑巢”和“引凤”是互动的，人才的引进，会对环境的改善起很大的反作用和推动力。一味强调先“筑巢”后“引凤”，往往事倍功半。当然，作为管理者要善于运用这种推动力，加速环境条件的改善，实现留住人才和吸引更高层次人才之目的。

四、如何吸引和留住杰出人才

有了坚定的以人为本的信念，还应该有些好的措施。中国科学院实施的“百人计划”在海内外引起强烈的反响，并为科学院吸引了一批优秀的人才，即是一个成功的实例。中国科学院近年倡导的对优秀人才应采取“人盯人”战术，院领导身体力行，跟踪国际一流华人学者，和他们交朋友，为全院的各级干部做出了表率。

统一思想，提高认识。吸引外部人才往往会遇到内部的不相容所引起的阻力。这正如父母征求自己小孩的意见，问他/她如果父母再生一个弟弟/妹妹好不好，小孩的反对