

坚持以人为本、构筑创新团队

鄢国强

（上海材料研究所检测中心）

以人为本，是党中央根据新世纪新形势新任务的要求提出的一个重要执政理念，是我们经济社会发展长远的指导方针，也是在实际工作中必须落实的重要原则。那么，什么是以人为本，怎样做到以人为本？这个理念虽然在字面上容易理解，但真正把握它的内涵和精神实质并不是一件容易的事。以人为本的第一层含义就是追求人的全面发展而不是片面的发展；第二层含义就是使发展的成果惠及全体人民，也就是说尽可能地让全体人民都从发展中得到好处，而不是说发展的绝大部分成果只让一小部分人攫取。实际上以人为本还应该强调是以什么人为本，因为我们做任何事情都是为了人的利益，亦即要代表最广大人民的根本利益。

我以为，一个组织要实现以人为本，其立足点在于加强领导者自身能力建设和注重下属能力培养，即构筑有创新活力、运行高效的团队是其关键。由于知识经济是全球化的经济，其联系的空间是无限的，人与人的关系更趋向互动性。这就要求人员具备更高的素质、更强的能力。对于领导者要求其充满活力、富有激情；善于管理、激励有方；关注顾客、勇于竞争；熟悉业务、洞察未来。而对于员工则要求其善于学习、技术过硬；感知市场、顾客满意；诚实服务、团结协作。

本人所处的上海材料研究所检测中心（SCT）是一家具有 60 年历史的专业材料检测机构，通过多年的运作，在业界形成了一定的影响并拥有众多的客户群。以下谈几点个人在团队建设过程中的体会。

首先，作为团队的领导者要具有一定的战略眼光及领导决策能力，能准确把握组织目标并为实现目标而坚持不懈。我国的入世给检测机构带了发展的机遇、同时对检测机构也是一种新的挑战，谁能把握先机谁就能赢得市场。2002 年美国通用电气（GE）公司在中国寻求合作伙伴，我预感到这是一个难得的机会，GE

是国际知名大公司，与强手合作对于提高检测机构的技术能力和管理水平、扩大影响和占有市场都是十分有益的。但是国际大公司要求高，难度大，还有言语沟通的不便。不是所有的SCT员工都能理解和支持与GE的合作，作为SCT的负责人，一方面以积极的姿态展示SCT的实力和水平，在经过美国专家的严格评审和比对实验评价后，SCT成为中国唯一的该公司的全球认可实验室之一；另一方面，不强求下属在短时间理解与GE的合作，给下属一段时间让事实来说话，有时时间是更好的沟通工具。不出所料，一家又一家的境外公司，大多都是世界五百强的大企业，纷纷来到SCT寻求合作，一听介绍说GE，大大增强了他们与SCT合作的信心，现在国际大公司、大企业已成为SCT的主要客户群。事实上国外公司在中国发展和采购，起初都是把新出炉的产品或采购到的试样送到国外实验室检测，一来一回既费钱又耗时。可是又不得不这么做，因为如果自建实验室，光购买设备就得上千万元，更不划算。有了合作伙伴，使他们在最近的地方，花最少的钱，找到了最好的“外脑”，既省时又省钱。正确的判断、果断的决策、理性的坚持赢得了市场商机，极大地拓展了检测业务来源，培养锻炼了一大批业务骨干，提升了SCT品牌在行业中的影响和地位。

其次，建立彼此信任的团队关系是构筑创新团队的关键。团队成员之间彼此充分的信任，每个人角色身份与工作职责的明确定位，相互沟通交流的有效开展，在信任、沟通、分工的基础上，逐步形成团队成员的共同愿望，培育共有的团队意识与思维模式，从而在工作中形成共同的工作语言、协调的工作方式与一致遵守的团队活动规范。实际上信任与尊重是影响团队成员工作精神状态的重要心理因素，是促发团队成员工作主动性与积极性的根基所在。古人云“士为知己者死”，可见信任与尊重往往会给人无穷无尽的力量。反之如果没有这种相互信任的团队关系，团队成员之间的相互知识交流就很难发生，就会丧失彼此合作的基础，整个团队也就势必形如散沙，毫无力量，更谈不上开展创新活动。

当然，在建立了彼此信任的团队关系的基础上，有效地团队激励对于构筑创新团队同样是十分重要的工作。团队激励的目的在于激发团队成员的内在潜力，充分发挥他们的积极性，开发他们的创造性，使团队中的每个成员都能体会到自身的价值，乐于通过努力工作，做出成绩，取得成就。在谈到激励时一般很容易想到物资奖励，甚或就是多发工资，物资奖励在某种程度上的确能起到很重要的作用，准确的绩效评估与奖赏，科学准确地考评团队成员的工作绩效的确是十分重要的，对团队成员的工作努力程度有着直接影响。但是对于从事知识性工作的人而言，有较强的创新精神，心理需求层次较高，更渴望能够实现自我的人生价值，他们对赏识、赞许、领导关怀、成就方面的关注胜于其它的激励形式。我们在工作中遵循精神激励为主，物质激励为辅，内在激励为主，外在激励为辅的原则。通过了解每个团队成员的个人才能与专长，使每个人都能从事自己所感兴趣的工作，并能在工作中充分展示体现自我才能，来强化工作本身的激励作用。领导者要真心实意的关心下属，为团队成员成长、成才创造条件，包括培训、晋级、晋升、参加行业活动等，运用这些措施我们使 SCT 的优秀团队成员由单位员工变成了社会、行业的专家，提升了团队成员的社会价值，进一步增强了 SCT 的凝聚力。

第三，畅通的沟通机制是构筑创新团队的有效手段。在 SCT，我们非常看重团队合作与沟通，“分享”是我们在进行 SCT 品牌建设中非常重要的方面。鼓励部门领导带动下属团队参与内部事务决策讨论，在主要环节上取得一致，采用多种形式让 SCT 的不同层面和部门之间都能得到充分沟通。这种分享的流程为相关人员积极沟通、共同探讨最佳可行性方案留出了充足的空间，大家相互支持，共同进步。我们还以项目为纽带，在部门间自由组合，组成项目联合攻关团队，把团队成员的各种优势、技能和知识揉合在一起，充分发挥每个人的创造性，让他们的智慧共同闪光，并迸发出无穷的力量。

每年，SCT 还为员工提供一次集体外出活动，其目的在于加强团队成员间的相互了解，通过共同参与的活动和项目，不仅拉近了员工间的距离，更增强了团队完成大项目的整体协合力、在受到冲击时的抵抗力和聚合力。

美国《财富》杂志最新统计资料表明：世界 500 强企业中，80% 以上的企业都在极力倡导团队工作方式。团队建设需要多学科系统知识的综合运用，同时还需要有相应的高素质复合型人才来实施。目前，我们正处在一个全球化的竞争环境中，技术与市场的变化之快远远超过了以往。我们面临的挑战是复杂多变的，若想能对外部环境的变化及时做出反应和调整，在管理上要改革传统的等级式管理，实施原则式管理，使组织结构扁平化；在团队建设上，我们要准确把握时代的脉搏，萃取前人的知识精华，与时俱进，励精图治，始终坚持以人为本，切实构建运行有效的创新团队。

本文载于上海市科教党委人才工作领导小组办公室编《领军人才与创新团队建设》第 206-212 页