

# Exploration on Organization and Management of Scientific and Technological Innovation Team of Meteorological Departments and Institutions

Wenjiao Wang

China Meteorological Administration Meteorological Observation Center, Beijing  
Email: wangwenjiao255@163.com

Received: Sep. 9<sup>th</sup>, 2018; accepted: Sep. 23<sup>rd</sup>, 2018; published: Sep. 30<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

This paper takes the reform of the system and mechanism of meteorological departments and institutions as an example, and conducts research and analysis on the innovation and breakthrough of the management model of business technology innovation team. We guide the establishment of a benign circular mechanism and incentive mechanism for "scientific research support business and business leading scientific research", fully mobilize the enthusiasm and creativity of scientific and technological personnel, and provide countermeasures for the promotion of innovative team management mode for meteorological departments and institutions.

## Keywords

Institution, Innovation Team, Organization Management

---

# 气象部门事业单位业务科技创新团队的组织管理探索

王文姣

中国气象局气象探测中心, 北京  
Email: wangwenjiao255@163.com

收稿日期: 2018年9月9日; 录用日期: 2018年9月23日; 发布日期: 2018年9月30日

## 摘要

本文以气象部门事业单位体制机制改革为例,对该单位创新突破性的实行业务科技创新团队管理模式展开研究分析。引导建立“科研支撑业务,业务引领科研”的良性循环机制和激励机制,充分调动科技人员的积极性、创造性,从而为气象部门事业单位推广创新团队管理模式提供对策建议。

## 关键词

事业单位, 创新团队, 组织管理

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 事业单位建立创新团队管理模式的背景

以“创新团队”为关键词在维普中文科技期刊数据库中进行搜索,分析相关文献发现,现有成果集中于研究科技创新团队约占80%,且主要涉及高校科技创新团队,研究企业研发团队的约占20%。并且,有关“创新团队”的研究文献呈逐年递增的态势。这一现象表明,“创新团队”日趋成为科技管理的研究热点。但事业单位的业务科技“创新团队”相关文献研究可谓寥寥无几,对具体组织形式以及管理模式的研究则是处于刚起步、摸着石头过河的阶段,特别是针对公益性业务科研事业单位来说,目前还没有形成公认业务科技创新团队管理模式。

## 2. 气象部门事业单位建立创新团队管理模式的意义

随着气象现代化建设和深化改革的要求,迫切需要气象部门事业单位整合完善业务体系架构,优化调整内部机构和岗位设置,建立更加有效的激励机制、考核机制和人才选拔机制,使得基本业务更加集约化、研发工作更加专业化。

通过实行业务科技创新团队运行机制,在一定程度上解决传统事业单位管理结构不清晰、人员配置不合理、激励机制不健全等问题,使得基本业务更加集约化、研发工作更加专业化。对关键首席岗位、业务骨干、优秀创新团队和做出突出贡献人员实行高绩效工资激励导向,实现岗位绩效和分级分类管理的收入分配制度,提高气象事业单位人员工作的积极性。

通过实行专业化、开放式的创新团队模式,打破传统事业单位运行管理框架,组建技术开发创新团队,增强业务服务关键核心技术的持续创新能力。在事业单位建立业务科技创新团队运行机制在我国发展还处于政策建设探索期,相关数据材料并不丰富,从研究角度来说是有创新性的。绝大多数资料的分析都停留在理论分析层面,实践的结合非常少见,本项目从研究思路上也具有一定创新性。

## 3. 气象部门事业单位建立创新团队管理模式的革新途径

以气象部门某事业单位为例,该单位现有的实时业务和研究工作放在同一个机构中开展,不利于运行机制的建立、不利于突出单位的重点工作,也有碍于人尽其用。为解决这一问题,该单位业务改革的任务是:内引外联,构建人员队伍相对稳定、研究方向和领域相对固定的创新团队,完善投入机制、考核机制、激励机制、成果转化机制,使其长期致力于开展重点研究工作,成果迅速转化到实时业务中。

该单位依据所确定的重点研究领域、研究方向和研发任务，组建各种业务科技创新团队，并把团队建设作为单位科技人才队伍建设的重要形式。业务科技创新团队以解决业务急需关键技术及未来业务技术发展需要为重点，开展研发工作。建立健全研究型业务管理机制，以业务科技创新团队建设和管理为重点，建立首席科学家负责的管理体制，发挥首席科学家在人员和资金等管理的主体作用。完善创新团队建立机制、投入机制、考核机制、激励机制、成果转化机制，充分调动科技人员的积极性和创造性。

#### 4. 气象部门事业单位建立创新团队管理模式的实施

单位科研管理部门负责提出业务科技创新团队的组建需求，审定其研发任务，人事管理部门负责业务科技创新团队的组建、协调、考核等日常管理工作。

##### (一) 团队的组建

可分为一类团队和二类团队，一类团队实行首席科学家负责制，二类团队实行首席专家负责制。业务科技创新团队的首席科学家/首席专家和团队队员统称为团队成员。研发团队成员一般为3~4人，团队结构和规模由单位根据任务需求合理确定。

##### (二) 业务科技创新团队的产生方式

业务科技创新团队通过以下两种方式产生：第一由单位研究决定组建某领域业务科技创新团队，科研管理部门提出组建该业务科技创新团队的需求；第二由单位科研管理部门提出组建业务科技创新团队需求。人事管理部门根据业务科技创新团队承担的任务，提出团队分类建议。

##### (三) 首席科学家/首席专家遴选程序

第一由单位根据需要，不经过遴选程序，直接指定人选为团队首席科学家/首席专家；第二依据研发团队组建公告中列出的团队首席科学家/首席专家申报条件，个人自愿申报，经过遴选程序，产生团队首席科学家/首席专家。

##### (四) 首席科学家/首席专家主要职责

- 1、遵守国家法律法规；
- 2、把握业务科技创新团队的研究发展方向，重点技术路线，关键性问题；
- 3、团队队员的聘任或解聘；
- 4、编制团队年度工作计划；
- 5、考核、奖励团队队员；
- 6、负责团队年度工作经费支出；
- 7、向上级或主管部门报告工作。

##### (五) 签订聘任合同

单位与首席科学家/首席专家签订聘任书，首席科学家/首席专家与团队队员签订聘任书。聘任签订期限为两年时间，到期终止。

##### (六) 团队管理

团队实行双重管理模式，明确业务部门责任，强化业务部门对团队的指导、监督、管理。

##### (七) 团队成员考核

单位负责首席科学家/首席专家考核，首席科学家/首席专家负责团队队员的考核。

首席科学家/首席专家考核分为半年报告和年度报告汇报考核。考核的主要内容为研究成果转化应用、专利和软件著作权、研究项目科技水平、发表的论文以及同行认定的成果等。考核小组对年度目标任务完成情况和主要成果，首席科学家/首席专家的履行职责情况进行考核评估。综合考核评估分为优秀、合格、不合格三个等次。

### (八) 团队成员绩效

团队首席科学家/首席专家的绩效由单位负责确定。团队队员绩效由团队首席科学家/首席专家根据单位确定的团队队员平均绩效差异化制定。

## 5. 创新团队管理模式的问题及原因

尽管该单位在业务科技创新团队的建设与发展方面进行了积极探索与尝试,取得了一定的成效,但由于团队建设尚处于起步阶段,未形成宏观、整体的战略发展规划,与该单位在气象探测业务领域的支撑保障定位还有一定差距。问题主要存在于:

### (一) 团队建设合理规划不足

该单位创新团队间存在研究领域、专业结构不合理,实力不均的情况,即有的研究领域由于发展潜力因素、项目支撑经费保障因素、团队成员个人兴趣倾向因素等造成有的研究领域的创新团队在人员基础、项目支撑经费保障等方面都很充足,而有的研究领域由于处于研究初创阶段、潜力大但出成果难、出效益难等因素,不论是人员基础、项目支撑方面都很欠缺,造成目前单位内研究创新团队间实力不均、研究方向领域不均的现象[1]。

### (二) 团队管理模式存在一定弊端

该单位创新团队坚持业务与研发紧密结合的原则,实行双重管理模式。明确团队责任部门和行政责任人,强化业务部门对团队的指导、监督及过程管理,责任部门负责提出或把关团队研发目标与任务,团队研发任务实施的督导和运行保障,团队管理部门负责团队运行的监督与统一考核。这种运行机制使专业技术人员在不完全脱离业务的前提下同时进行科研攻关,一方面能够促进单位业务科研的有效融合,另一方面也会导致人员不能专职专心从事研究工作,同时给团队管理也带来一定的困难。

### (三) 创新团队考核评估体系不完善

现有团队考核评价机制相对较为单一,对不同领域业务科团队的考核评价体系差异不大,考评的重点项目中对单位实际的贡献考虑的不够,有些团队研究领域刚刚起步,其成果还未充分体现和量化,统一的考评机制容易造成团队间考核的不公平、挫伤科研人员积极性[2]。

### (四) 配套措施跟进不够

长期以来,气象科技创新动力不足、人才成长体制机制活力不够是制约气象科技创新、提升竞争力、稳定气象科技人才队伍的瓶颈问题。该单位作为公益性事业单位,由于职能定位、资金与政策方面的限制,在人才引进、培养等方面与企业单位相比没有竞争优势,也未及时制定适合本单位实际情况的、针对科研人员创新的相应配套机制与配套的措施。

## 6. 在气象部门事业单位推广创新团队管理模式的对策建议

通过对气象部门某事业单位业务科技创新团队现状的分析,可以考虑从团队顶层设计、制度和文化建设等方面入手,加强业务科技创新团队建设。

### (一) 加强团队建设的顶层设计

从适应单位的定位与职责,支撑单位现代化业务建设与发展,结合现代化气象探测科技发展趋势和气象现代化重点任务出发,坚持以重点任务为导向,坚持业务与研发紧密结合,坚持稳定发展与优化结合,坚持高标准建团队等原则,数量应少而精。通过优化、整合、调整,组建一批任务明确,结构合理,基础扎实,有发展潜力的科技创新队伍,瞄准气象探测强国建设目标,聚焦攻关气象探测业务发展中的关键科学技术,提升单位的业务领导力、科技竞争力、技术影响力,实现科技实力与人才队伍的同步发展,确定单位的业务科技创新团队。

## (二) 优化团队管理的运行模式

业务科技创新团队首席科学家、首席专家负责团队的建设、任务制定及日常管理。负责编制团队发展规划和年度研究任务，上报单位科研管理部门审定。负责组织团队根据单位批复的团队年度任务表及团队目标考核表开展工作。与其他业务部门不存在人员交叉，独立运行。这样可以保障团队成员能够长期、稳定的专注于某一研究领域开展深入研究，打造一个人才稳定成长的团队环境。

## (三) 提供团队运行的制度保障

2015年以来，党中央、国务院围绕实施创新驱动发展战略出台了一系列政策，着力推进人才发展和科技领域的体制机制创新，充分激发科技人员的积极性和创造性。为用好国家政策，让气象部门科研和业务单位的知识型、技术型、创新型劳动者享受到国家为科研工作者制定的各项激励政策，中国气象局出台了《关于增强气象人才科技创新活力的若干意见》。气象部门各级事业单位应制定配套的具体落实措施，通过落实事业单位收入分配自主权、加大绩效工资激励力度、完善事业单位收入分配机制、人才引进机制、交流合作机制和物质保障等方面增强气象人才科技创新活力，鼓励科研人员积极投身创新研究，进而推动业务科技创新团队建设。

## (四) 完善团队绩效工资分配办法

绩效工资分配要坚持“注重绩效、突出贡献、体现公平”和“公正合理、总额控制”的原则，向关键岗位、业务骨干、优秀创新团队和做出突出贡献人员倾斜，适当拉开差距，充分发挥绩效工资的激励导向作用。绩效工资由基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分组成。基础性绩效工资为固定部分，主要体现地区经济发展水平、物价水平和工作人员的岗位职责等因素。奖励性绩效工资为浮动部分，主要体现工作人员的工作量和实际贡献。团队成员的工资差异主要体现为奖励性绩效的不同。研究人员奖励性绩效工资由各创新团队负责人综合考虑团队成员研究成果、时效、质量和实际贡献以及考勤情况等情况，并适当考虑聘期内考评结果，研究制定本团队奖励性绩效工资分配方案，核定各成员奖励性绩效工资数额，报人事管理部门备案后按月发放。

## 参考文献

- [1] 单巍. 科技创新团队管理模式研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中国地质大学(北京), 2013.
- [2] 朱文征, 张璐璐, 张高亮. 浙江省科技创新团队资助模式优化研究[J]. 经营与管理, 2016(7): 129-131.

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)