

内企业家管理模式：

科研机构建立高绩效科研管理体系的良好选择

前言

目前，科研机构在适应国家课题制管理模式的变革中，遇到很多实际的管理问题，如科研组织如何设计？科研人员的绩效如何考评？科研人员的激励性的薪酬体系如何设计？等等。课题制管理模式要求研究机构必须在整体管理模式上做出变革，并在整体变革的基础上针对性的解决局部管理问题。现有的管理实践研究主要以市场导向型企业为一般对象，它们的管理模式不能直接运用在科研机构的管理上。本文基于管理学的基本思想和理论，针对科研机构的资源特点和工作性质，以管理咨询顾问特有的思维模式和工作模式提出了一套具体的、深具方案化的管理思路和方法体系，对指导科研机构的改革具有直接的参考和运用价值。

上海复斯管理咨询公司愿竭诚为广大科研院所提供专业性、操作性强的管理咨询服务，欢迎联系、接洽！

原文刊载于《科技日报》（2007年1月9日）



内企业家管理模式：

科研机构建立高绩效科研管理体系的良好选择

■ 上海复斯管理咨询公司科研院所专类咨询部

企业家，按熊彼特的说法，是指市场中具有创新精神的人。与市场中的企业家相对应，企业内具有创新精神的人被称为“内企业家”（首次提出该概念的是美国人吉福德·平肖第三）。科研机构，包括社会公益类科研机构，主要活动是科学研究——创新性活动；主要人力资源是科研人员——以创新精神为其根本特征，因此，可以说科研机构是内企业家群集的组织——没有哪类同等人员规模的企业，会像科研机构那样拥有如此之多的内企业家。

在其它组织类型里，如生产、服务型企业，内企业家是特殊现象，所以这些组织的业务管理模式是以常规员工为对象的。然而内企业家在科研机构的业务体系里却是普遍现象，因此，它的业务管理模式的建立基础应是内企业家，而不是常规员工。管理学的现有实践研究主要以生产和服务类企业为一般对象，而关于以内企业家型员工为对象的管理模式却很少涉及。所以，科研院所须依靠基础管理理论，开发一种面向内企业家型员工的新型业务管理模式——上海复斯管理咨询公司称之为“内企业家管理模式”，以适合自身科研管理的需要。

下面从科研业务的组织方式、科研绩效的考评方式和对科研人员的薪酬分配方式三个主要方面，说明内企业家管理模式。

一、科研业务组织：自组织的虚拟运行体系

科研机构的创新活力根源于两个方面：个体的自由探索和群体的自由结合。该二者作为管理目标也由此构成科研机构全部管理任务的基础。群体的自由结合，本质上是形成一种能级放大机制——克服个体知识和智慧的局限，以匹配科研任务对科研能力的需要。另外，科研人员间的自由结合，有助于出现“涌现”现象，这对产生更多更有价值的创新非常有意义。

个体的自由探索和群体的自由结合，需要在科研机构内部形成虚拟的科研业务组织体系。研究机构的组织体系由常设组织和临时组织两部分组成。常设组织，如研究所内的研究室和实验室，临时组织，如课题组。科研机构通过在常设组织的基础上灵活形成各种规模和形式的临时组织，来具体从事和完成科研活动。跨内部部门和跨不同科研机构形成临时组织，并通过临时组织主导性的完成组织任务，这样的业务组织模式，在当今的管理理论里称虚拟组织和虚拟运行。科研机构的工作特性和人力资源特性，要求科研机构在科研组织上更应是彻底的虚拟组织，在科研任务完成的方式上更应采用虚拟运行的方式。

科研业务的虚拟组织，必须通过内企业家的自组织过程加以实现。作为内企业家的科研人员，根据研究需要，作为发起人和他的潜在合作人沟通，然后以中心签约人的身份与合作者签订明示契约。这样的组织形成过程可以保证临时组织作为智慧体结合的意义，同时也可保证内部组织运行过程的积极性与活跃性。

当前科研机构在科研业务组织的形成和管理上存在诸多缺陷。这些缺陷表现在临时组织形成的过程、目的、范围和形式等方面上。以课题组为例，组建过程和人员来源的范围，多有悖于群体自由结合的要求。当然，随着国家有关科研管理单位对课题制管理模式的推行，这种缺陷正在得到解决。除此之外，研究机构还应该创造氛围，建立各种更加临时、更加频繁、形式更加多样的群体自由结合模式，促进研究小组、交谈和研讨等经常性的发生在研究机构的每一个角落。

二、科研绩效考评：软周期的绩效计划协议

在一个组织里，当活动和任务具有很强的同步性时，可以采取相同周期和共同时点的考评。很多生产、服务性企业都有这种特征，所以他们在对员工的考评时可以采取非常一致的做法，比如全部按季度、年度考评等。而科研活动是由一个个内企业家或内企业家群体独立完成的，活动和任务的同步性很差，所以也像其它组织那样采取相同周期和共同时点的考评方式，是不适合的，应采取因人而异的周期和时点进行考评——上海复斯管理咨询公司称之为“软周期”考评。

软周期考评，还包括另外两方面含义：一个是之前对某人确定的考评周期和时点可以变动。这是由科研生产的不确定性造成的，事前的科研计划不能保证科研结果的必然实现——和生产性企业不同，所以必须随着科研的进展，不断调整科研路线和科研计划。调整的科研路线和科研计划，本身也就内含了科研业绩的调整，所以，需要对以前确定的考评周期和时点相应的做调整；另一个是科研成果的评价具有开放性，可以在未来进行反复评价，业绩增长部分可以计入当期的整体科研绩效之中。这是因为，科研结果的价值评价受未来的科技进展和经济社会实践的影响，当前评价的准确性差，基础研究尤其具有这种特征。因此，科研成果的当期业绩评价虽一次性的计入在当期，但如果未来的科研和实践有证据表明原成果有更大价值，则经过申请，可以重新进行评价，并将增值部分计入当期的业绩结果。

软周期考评需要建立在个人和组织之间的绩效计划协议基础上。科研虽然是探索性过程，但同样是可管理的，一个优秀的科研人员对他未来的行动总有一个明确的路线图，尽管这个路线图是在过程中不断创造的。科研人员或科研临时组织应该有自己的研究计划，在研究计划基础上，应同时提供一份绩效计划，在通过和常规组织部门协商后，成为双方共同遵行的绩效考评协议。当然该协议可以随时根据当事人的申请进行必要的调整。事实上，国外有这方面的类似实践。美国的《政府绩效与结果法案》规定，各部门在编制预算、提出支出要求时，必须制定出一套能反映部门业绩、便于考评的绩效指标，并定期提供长期战略规划、年度绩效规划以及年度绩效成果报告等三种报告。科研宏观管理尚且做得如此到位，作为微观主体的科研机构没理由不能在业绩管理上做得更精细些。

三、科研薪酬分配:绩效工资的责任式预提

按业绩获取收入是合乎自然法则的，科研院所也正在尝试绩效工资的做法。内企业家管理模式下，由于对科研人员的考评，依据的是具有软周期特性的业绩计划协议，所以，该模式下实施的绩效工资的兑现也具有软周期的特性，可能很长一个阶段（几个月、甚至几年）都没有可兑现的绩效工资。这样，科研人员的收入就会有大的波动性，对个人的正常生活产生很大影响。

上海复斯管理咨询公司在管理咨询实践中，采取责任式预提分配、建立奖金池和业绩考评时点清算兑现的方式，平滑科研人员的收入波动。科研人员的收入模式采取：“（月）固定收入+（月）预提绩效工资+（考评时点）绩效结算工资”，其中月预提绩效工资计入个人负债，绩效考评时点计算的绩效工资计入个人收入，由绩效工资构成的收入减去由预提绩效工资构成的负债形成的余额，是考评时点的绩效结算工资。结算工资为负时，作为延期负债在下一期绩效工资收入中偿付。另外，为了进一步平滑科研人员的收入波动，科研机构应建立奖金池管理制度，将绩效结算工资的过高部分放入个人的奖金池中，用于以后年度或月份的收入分配，以实现以丰补歉。

对预提收入采取信用额度管理。研究机构应根据科研人员的科研计划、科研人员的声誉、个人奖金池余额及其它风险因素的评估，对不同人员或不同课题组、研究组给予不同的月绩效工资预提额度。且根据科研计划调整情况及绩效计

划协议实现情况，调整预提额度，比如，在既定的考评时点未实现应有的业绩时，预提额度自动降低，甚至直到为零。

内企业家管理模式包括较多的内容，比如科研费用管理模式、人力资源管理模式等，而且每一块内容中都包含一套完整、缜密的管理安排。内企业家管理模式可以很好解决科研管理中的一系列传统难题，比如考评指标设计和绩效评价方式，但根据上海复斯管理咨询公司的管理咨询经验，对一套管理模式进行肢解式的运用，往往难有效果，因此建议科研院所在建立该模式时，应先有个完整的理解，然后再在此基础上进行整体性的移植和体系化的构建。