

# 合伙人制度在地方高校科研团队建设中的探索与思考

熊永臣\*, 周原, 周望怀, 付艳华

湖北汽车工业学院数理与光电工程学院, 湖北 十堰

收稿日期: 2022年11月10日; 录用日期: 2022年12月8日; 发布日期: 2022年12月16日

---

## 摘要

“有组织科研”对于高校的科研组织形式提出了新的要求。地方高校科研团队是所在高校科学的研究的中坚力量。针对传统科研团队普遍存在的凝聚力不强, 学科交叉不足, 以及权威带头人稀缺等诸多问题, 我们提出了合伙人制科研团队的概念。这种类型的科研团队具有能够充分激发团队成员的活力, 最大限度抵消权威带头人缺失带来的不利影响, 充分支撑学科建设, 以及传帮带效果明显的优势, 有望解决地方高校传统科研团队的弊端。

---

## 关键词

地方高校, 科研团队, 合伙人制度, 有组织科研, 团队建设

---

# Exploration and Reflection on the Partnership System in the Development of Scientific Research Team in Local Universities

**Yongchen Xiong\*, Yuan Zhou, Wanghuai Zhou, Yanhua Fu**

Department of Mathematics, Physics and Optoelectronic Engineering, Hubei University of Automotive Technology, Shiyan Hubei

Received: Nov. 10<sup>th</sup>, 2022; accepted: Dec. 8<sup>th</sup>, 2022; published: Dec. 16<sup>th</sup>, 2022

---

\*通讯作者。

## Abstract

“Organized research” puts forward new requirements for the scientific research organization form in colleges and universities. The research team of local universities is the backbone of scientific research in their universities. These research teams are always troubled in some problems, such as lacking of cohesion, interdisciplinary study, and leader of authority. In this paper, we try to apply the co-partnership system into the construction of scientific research team in local universities. This kind of research team may fully stimulate the vitality of team members, offset the lack of an authoritative leader to the greatest extent possible, support the discipline construction adequately, and tutoring others obviously, enabling us to overcome the drawbacks of traditional scientific research team in local universities.

## Keywords

Local Universities, Scientific Research Team, Co-Partnership System, Organized Research, Team Development

---

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 引言

面对关键核心技术领域被“卡脖子”、新一轮科技竞争空前激烈、国际环境复杂多变，实现科技高水平自立自强成为我国实施的重大发展战略之一。习近平总书记在二十大报告中强调：“完善科技创新体系，坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位，健全新型举国体制，强化国家战略科技力量，提升国家创新体系整体效能，形成具有全球竞争力的开放创新生态。加快实施创新驱动发展战略，加快实现高水平科技自立自强，以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关，坚决打赢关键核心技术攻坚战，加快实施一批具有战略性全局性前瞻性的国家重大科技项目，增强自主创新能力。”教育部印发《关于加强高校有组织科研推动高水平自立自强的若干意见》，就推动高校充分发挥新型举国体制优势，加强有组织科研，全面加强创新体系建设，着力提升自主创新能力，更高质量、更大贡献服务国家战略需求作出部署。

新型举国体制的有组织科研意味着科研组织形式的变革。高校内部传统的学术组织主要是以科层组织为特征，比如像学部、学院、系这样的纵向组织，条条分割造成交叉融合很困难。有组织科研则需要建立和发展以科研目标与项目为驱动的研究中心(研究团队)，这种横向的组织结构有利于团队协同攻关，能够发挥我国社会主义制度集中力量办大事的优势，能够优化配置优势资源，推动重要领域关键核心技术攻关。

地方高校是我国高等教育的中坚力量，其一般是指隶属我国各省、自治区、直辖市，大多数靠地方财政提供资金，由地方行政部门划拨经费的普通高等院校。据统计，我国共有2500多所地方高校。作为我国高等教育体系的主体部分，地方高校多以服务区域经济社会发展为目标，着力为地方培养高素质专业人才。地方高校科研团队作为所在高校科学的研究的骨干力量，是以一定领域的科技创新、完成学校的

绩效考核为目的而组建起来的团队。如何在地方高校中建设一支科研水平高、综合实力强、服务地方效果佳的优质科研团队，落实“举国体制下有组织科研”的国家政策，在行业优势领域开展关键技术攻关，是当前许多地方高校急盼解决的重要问题。

## 2. 地方高校科研团队的典型特征

### 2.1. 专业背景多样化

一般来说，地方高校科研团队成员研究方向具有一定的交叉性和互补性，基础理论研究、应用基础研究、应用研究、产业化研究等均有相应的团队成员。多元化的研究方向有利于团队成员间优势互补、通力协作，综合解决问题[1]。

### 2.2. 具有共同的奋斗目标

团队成员多具有共同认可的研究目标或者绩效考核目标。这些目标能够一定程度地调动团队成员的科研积极性，提高团队的工作效率。成员间基于这些目标，基本能够彼此认同，相互信任，能够克服偶尔出现的分歧和矛盾[1][2]。

### 2.3. 团队形式灵活多样

地方高校的科研团队可以由同一个学科(学院)的教师组成，也可由不同学科(学院)的教师组成；可以是由不同大学相关学科的教师组成，还可以由教师和研究生、本科生组成；可以由全职教师和兼职教师组成，还可以由教师和企业专家组成；可以是在长期的合作研究中经过磨合形成的团队，也可以是为完成特定的研究任务而组建的短期团队[1][2][3]。

## 3. 地方高校科研团队常见的组建方式

当前，地方高校常见的科研团队组织形式一般说来可以分为三种[3]：一是领导与普通教师组成的科研团队；二是教师与教师组成的科研团队；三是导师与研究生组成的科研团队。这三种科研团队在科研动力、科研热情、团队稳定性上各不相同。

### 3.1. 领导与普通教师组成的科研团队

“领导 + 普通教师”组成的科研团队是地方高校非常普遍的一种团队组成形式。一般来说，这类团队的成员之间学科专业背景大致相同，研究方向大体一致。团队的优势在于，其在专业领域的沟通上比较顺畅，共同语言较多。但是，其容易受困于研究方向单一、学科专业背景趋同、缺少多元思维冲击，从而导致团队创新活力不足、研究时间不能持久等问题。此外，“领导 + 普通教师”这类科研团队，领导和普通教师之间存在明显的上下级关系，其科研设备、人力资源，甚至研究方向的分配多数时候都由领导决定，实际工作却多数由老师完成，容易出现“领导挂帅，名利双收”、“老师做事，竹篮打水一场空”这样的情况。久而久之，普通教师的科研热情被抑制，容易爆发负面情绪，科研积极性大幅度下降，科研动力严重不足，团队的持久性严重缺乏。

### 3.2. 教师与教师组成科研团队

“教师 + 教师”组成的团队，其最大的特点在于团队一般是成员之间基于平等自愿的原则组建而成。这类团队多以“朋友型”或“夫妻档”模式呈现，虽然人员规模有限，但其扁平化的团队结构，以及团队成员地位平等、关系融洽、相互协助，容易让成员科研上的获得感大大增强。但是，这类团队的运行管理一般都基于成员间的默契，依赖于成员的自觉，缺乏规范的约束，一般也会比较懒散。部分教师在

完成科研项目，或达到自身职称评审需求目标后退出团队的现象也屡见不鲜，团队因此解散、科研难以再续的情况也较为常见。总的来说，相较于“领导 + 普通教师”型科研团队，“教师 + 教师”组成的科研团队，成员组成结构较为松散，但科研能动性较强。

### 3.3. 导师与学生组成的科研团队

“导师 + 学生”型科研团队是地方高校最为常见的科研团队类型。一般由博(硕)士生导师与所带的研究生组成，其科研内容主要围绕导师的科研项目或科研方向展开。这类团队规模有大有小，有的团队成员可多达几十名，有的则可能只有两到三人。这种“师徒型”科研团队，其科研动力与实力多取决于导师的科研能力与组织能力。这类团队的优点是能够保持较好的科研创造力和创新能力，因其既包含导师的专业阅历，又包含青年学生“初生牛犊不怕虎”的冲劲。但另一方面，这类团队也存在以下问题：第一，由于学生在学校的时间通常只有3年左右，团队成员流动性较强。第二，学生成员熟悉课题的时间相较固定的教师成员来说会比较长，真正能为团队贡献力量的只有2年左右。第三，团队负责人(导师)学术上的权威性很难被质疑，学生很难提出相悖意见，一般都是被动完成科研任务。第四，部分导师因所带学生较多，精力有限，很难对每一名学生都能监督到位、指导到位，学生科研动力不足的情况也时有发生。

## 4. 地方高校科研团队建设存在的典型共性问题

除了上述类型团队存在的优缺点之外，地方高校科研团队还存在以下的典型共性问题。

### 4.1. 功利化思想严重，凝聚力不强

这种现象在地方高校教师组成的科研团队中尤为明显。一方面，团队的组成多是为了应付学校的绩效考核，完成每年的科研工作量，或是出于经济上、奖励上的考量，往往关心论文或项目中自己的署名，多于科研上自己是否成长。另一方面，在项目申报时，通常的做法是根据研究内容需要，临时“拉郎配”式地组建团队，团队成员之间缺乏归属感、凝聚力和协作精神[2] [4]。

### 4.2. 研究方向交叉重叠，学科交叉不足

目前，大多地方高校科研团队是由同一学科(学院)的教师及研究生组成的。他们的知识背景类似，研究兴趣趋同，研究的方向也大致一样，缺乏具有其它不同知识体系的新鲜活力加入，很难在科研上有大的突破。久而久之，会造成科研成果数量不多、质量不高，科研团队不温不火、缺乏自身特色的现象[2]。相反，学科交叉性强的科研团队，能够充分利用不同学科的知识体系取长补短，开辟新的研究方向，为科研增添新的创造力，同时也能提高成员的科研能力，为科研团队的长期发展奠定坚实的基础。

### 4.3. 权威带头人稀缺，不利于长久发展

地方高校中，学术上和自身领导艺术上都很突出的团队带头人非常稀缺。一方面，行政意味浓厚的科研团队带头人，其学术性上的缺陷，很难得到团队成员的信服，对团队成员科研创新方面的引导不强，研究的层次不高，从而难以让团队成员很好地团结合作。另一方面，完全没有行政身份的团队带头人，若得不到领导的支持，能够支配的资源有限，团队成员容易军心涣散，很难凝聚在一起。稍有建树的团队成员都希望在本领域里占有一席之地，都希望自己是团队负责人，“各占山头，争做老板”[2]。相反，若团队带头人学术水平高，知识体系完备，为人公平正直，德高望重，有学院、学校的支持，在这样的带头人的带领下，成员会更加努力，其科研团队士气高，有助于科研团队长久发展。

#### 4.4. 团队文化建设滞后，运行机制缺乏

部分地方高校科研团队带头人有一定的学术水平，但是在管理上多是依靠自身的经验及感情，缺乏一定的制度规范。久而久之，成员之间容易产生矛盾，不利于成员之间的凝聚和协作。相反，一个成功的科研团队除了要具备明确的科研目标、共同的发展愿景、互补的知识结构外，还应具备完善的运行管理机制[1]。优秀的科研带头人，不仅应该学术水平高，其管理素质也应过硬，懂得利用一定的规章制度，激发团队成员的科研热情，营造高昂士气。

### 5. 合伙人制科研团队建设

#### 5.1. 合伙人制科研团队的内涵

合伙人制度的概念最早可以追溯至中世纪欧洲的一项古老制度。通过长时间的发展和实践，目前已经成为现代企业的一种典型管理模式，其一般被认为不仅可以激发员工的创新能力，也能够提升公司的治理效率。目前，我国关于合伙人制度的运用中，主要包含以下两种类型：一类是以阿里巴巴为代表的，强调核心控制权的模式；第二类则是让员工以类似合伙人的形式参与公司经营，共享利润，这种方式本质上来说更类似于一种激励制度[5] [6]。

合伙人制度的地方高校科研团队主要是指若干个研究方向相近、科研水平大体一致的教师，以完成共同的考核目标、达成公共的研究愿景为目的，并以科研合伙人及“大团队 + 微团队”的形式组成的科研队伍。这种形式的科研团队能够克服目前常见的地方高校科研团队的弊端，最大限度地激发教师的创造力。

#### 5.2. 合伙人制科研团队的优势

##### 5.2.1. 充分激发团队成员的活力

合伙人制科研团队的核心要素是作为合伙人的老师都有一定的科研实力，组合成团队后，团队的科研成果足够丰富，能够向上争取更大的项目、更多的资源。这能够更加充分地激发团队成员的科研热情。

##### 5.2.2. 最大限度抵消权威带头人缺失带来的不利影响

合伙人制科研团队的第二个核心要素是在权威带头人缺失的情况下，团队负责人由合伙人根据近3~5年的科研成果轮流“坐庄”，这不仅能够激发合伙人的科研热情，也能让合伙人都能得到足够的历练。在轮值几轮之后，合伙人一般都能探索出最合适团队的管理运行方式、甚至是长久性质的负责人。另一方面，事关团队发展的大事，由合伙人共同参与决策，这能够最大限度抵消权威带头人缺失带来的不利影响，有利于团队的长久良性发展。

##### 5.2.3. 充分支撑学科建设

合伙人制科研团队的成员之间研究方向虽有区别，但集合在一起，能够充分支撑一个独立的学科方向，对于学科建设十分有利。

##### 5.2.4. 传帮带效果明显

合伙人制科研团队采用“大团队 + 微团队”组织架构，大团队由合伙人构成核心团队成员，每个合伙人还可以带领一个微团队。这不仅能让每个合伙人领导能力得到提升，还能够让更多的老师得到合伙人的科研指导，传帮带效果十分明显，有利于学科(学院)长期良性发展。

### 6. 结束语

合伙人制科研团队是新型举国体制的有组织科研的一种尝试和探索，其借鉴了企业经营中的合伙人制度，利用该制度中的激励约束机制可以更大程度地激发科研团队的热情和活力，从而使科研团队保有持久

的竞争力。作为一种新的科研团队组织形式，其一定不是尽善尽美的，也会有一些弊端，更不可能完全适用于所有的地方高校。如何最大限度地发挥它的效能，有待进一步探索、实践和完善。

## 基金项目

湖北汽车工业学院 2019 年度校级研究生教育质量工程项目(Y201902)；湖北汽车工业学院 2022 年度双创专项教研项目(SCJY202206)。

## 参考文献

- [1] 林艳. 应用型高校科研团队建设存在的问题及对策研究[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2017(5): 102.
- [2] 梁丽. 对高校科研团队和平台建设的思考[J]. 甘肃科技, 2019, 35(4): 95-96.
- [3] 童洁. 高校科研团队建设的现状、问题及对策[J]. 教育观察, 2019, 8(31): 34.
- [4] 张咪. 地方高校青年教师科研发展困境及其策略研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西大学, 2020.
- [5] 金晶. 合伙人制度在现代企业中的应用[J]. 企业改革与管理, 2022(4): 20-22.
- [6] 胡珊珊. 合伙人制度运用于公司治理的效果评价——以青岛海尔为例[D]: [硕士学位论文]. 兰州: 甘肃政法大学, 2022.