

基于OKR的高职院校有组织科研能力提升策略研究

史秀娟,顾卫华

(江苏信息职业技术学院基础部,江苏无锡 214153)

[摘要]高职院校有组织科研是我国高等教育服务国家科技强国建设的重要途径。高职院校有组织科研能力的提升是高职院校服务国家战略的需要,是适应区域经济发展的需要,也是提升高职院校科研能力的需要。但目前高职院校有组织科研表现出组织架构单一且孤立、科研团队内生动力不足、科研成效创新性不足等困境。基于OKR管理办法工作流程,高职院校可以通过形成科学有效的组织架构、形成并坚守团队使命、制定科研团队和成员OKR目标、凝练可衡量关键成果、周期复盘和评估等策略提升有组织科研能力。

[关键词]高职院校;有组织科研;OKR管理办法

[中图分类号] G71 **[文献标识码]** A

doi:10.3969/j.issn.2096-711X.2025.13.027

[文章编号] 2096-711X(2025)13-0076-03

[本刊网址] <http://www.hbxb.net>

当前,世界百年未有之大变局正在加速演进,面对全球性挑战,我国需要牢牢掌握科技创新这一有力武器,并使之成为服务国家战略需求,促进经济社会高质量发展的重要引擎。2022年教育部印发《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》(以下简称《意见》),明确了有组织科研是变革高校科研范式和组织模式的重要方向。有组织科研是指:“以解决人类社会重大现实问题作为团队科研目标,动员并整合来自不同学科领域以及不同高校、地域、国家的科研人员,通过分工协助、有计划地开展团队式、项目式研发攻关的科研组织形式。”2022年中共中央办公厅、国务院办公厅联合印发《关于深化现代职业教育体系建设改革意见》,强调职业教育要“为加快建设教育强国、科技强国、人才强国奠定坚实基础”。因此,高职院校提升有组织科研能力是服务国家战略需要、适应区域经济发展、提升整体科研水平的价值所在。目前,有组织科研在建设面临诸多困境,如何提升有组织科研能力就成了高职院校治理过程中的时代责任和紧迫任务。

一、高职院校有组织科研能力发展困境的表现

(一) 高职院校有组织科研组织架构单一、孤立

自《意见》出台以来,实施科技创新团队项目建设是高校有组织科研能力提升的组织基础和重点。基于前期科研模式的单一、科研组织形式的惯性、科研管理制度的落后,目前高职院校有组织科研团队建设中面临诸多困境:一是有组织科研团队数量少、规模小。面对国家战略和区域发展的紧迫性,高职院校有组织科研团队建设的规模和速度还不够。二是有组织科研团队内部架构单一。学科交叉是当前科技创新的内在要求,但当前,有组织科研团队普遍局限于单一的学科,尚未形成多维度学科交叉团队。

(二) 高职院校有组织科研团队内生动力不足

“高校有组织科研的构建首先需要面对的正是科研集体团队的组建与运行,即集体行动问题”。理想的有组织科研团队需囊括来自多学科背景、多功能部门的成员,这就对团队的运行机制提出了更高要求。目前,由于运行机制不健全,高职院校有组织科研团队普遍陷入动力不足的困境。表

现在部分科研团队的“领军人物”的学术领导意愿和能力不足,未能指导团队形成清晰、远大的共同发展愿景;又因团队成员个体理性选择的操控,科研团队成员习惯于依据各自的研究兴趣和前期研究成果开展学术研究,对形成科技攻关的有效研究合力造成了阻碍,最终导致科研团队的组织性不高,整体研究效能低下。

(三) 高职院校有组织科研成效创新性不足

党的二十大报告指出,到二〇三五年,我国发展要“实现高水平科技自立自强,进入创新型国家前列”。与普通高校相比,高职院校在科技创新人才引进和培养、科研组织结构、激励机制制定等方面有较大差距。高职院校有组织科研创新性不足,表现为缺乏顶尖科技人才、高水平科研队伍、前沿创新团队等能够为有组织科研提供支撑的关键要素;尚未利用学校优势学科形成学科融合创新的机制;创新环境还不健全。

二、OKR管理办法运用在高职院校有组织科研中的适应性分析

OKR(Objectives and Key Results)是指目标与关键成果管理方法。OKR中的“O”即Objectives,指目标,也就是团队、组织要完成的事情,“KR”即Key Results,指关键结果,用来衡量目标是否实现,是对目标达成的充分说明和诠释。OKR适用于知识密集型企业,已经在谷歌、英特尔、华为、小米等科技创新企业被成功运用。

(一) 以目标为导向,聚焦重点问题

科学本身或科学革命具有不可预见性,而有组织科研的目标导向可以使科研更加可控且高效。高校有组织科研以回应国家及区域发展需求为导向,团队以共同的攻关题目为靶向。从《意见》内容不难看出,以国家重点战略为目标导向是高校有组织科研最核心的特征。

鲍曼和迪尔的多元学术领导力理论指出:“有效的组织在于制定明确的方向,让成员对结果负责。”OKR的目标导向原则是指企业、团队或个人通过明确并始终聚焦所设定目标来确保工作方向不偏离,最终实现想法被坚决执行。且OKR的目标设定要具有挑战性。“当挑战性目标的选择恰当而明

收稿日期:2024-12-6

基金项目:本文系2024年江苏省高校社科联发展专项课题“高校社科联推动公共课青年教师成长路径研究”(项目编号:24GSB-029);2023年江苏省高校哲学社会科学研究课题“KPI在高职院校公共课教师绩效考核中的探索与实践”(项目编号:2023SJYB0953)。

作者简介:史秀娟(1984—),女,河北蔚县人,江苏信息职业技术学院基础部讲师,硕士,主要从事教育管理、职业教育研究。

智时,所获得的回报是和风险对等的,甚至远远超过其所需承担的风险。”因此,OKR 管理办法与有组织科研范式在目标导向原则上具有密切相关性。

(二)以关键结果为评价标准

可衡量的关键结果和指标既是评价目标是否达成的标准,更是主体了解自身状况、识别优势与不足、进而提升执行力的推进器。“评价机制在有组织科研共生系统中发挥着‘指挥棒’的作用,对于提高创新体系整体效能至关重要。”高职院校有组织科研是复杂的知识创新过程,团队及个人需要在每个阶段设立与目标关联紧密的关键结果来驱动进程。

在 OKR 管理办法中,关键结果是检查和监控我们如何达到目标的标准。有效的关键结果应该具有具体性、时限性、挑战性、可实现性、可衡量性五个特征。因此,高职院校有组织科研与 OKR 管理办法在评价原则上具有高度契合性。

(三)以共享与协作打破学科边界

赫尔曼·哈肯的协同理论指出“任何系统中都普遍存在着一定形式的协同现象和机制,系统在运作过程中若能使内部各个部分间保持良好的合作性和共通性,整个系统就会发挥最优效能”。高职院校有组织科研范式深刻蕴含交叉、协同的重要理念。首先是学科之间打破边界后的交叉与融合,“有组织科研以重大攻关难题为导向,这些难题仅靠单一学科无法攻克,必然更加重视学科间的交叉协作”,学科之间的协作为有组织科研提供了交叉队伍和知识支撑。其次是科研人员在共同目标下的协作,即在有组织科研制度下,克服个人理性选择的弊端,减少科研生产的成本,提高有组织科研知识生产模式的效能。

对任何组织来说,协同的价值无论怎么强调都不为过。OKR 的透明协作机制有助于科研团队内信息共享和资源整合。因此,OKR 管理办法回应了高职院校有组织科研协作效能提升需求。

(四)以激励与参与生成内在动力

高职院校有组织科研效能的提升离不开先进的激励制度。现有科研激励政策下,高职院校教师的总体科研意愿不断增强,但也出现了青年教师、新引进博士和高级职称学者科研动力相对不足的现实困境。从人力资源维度来看,具有高度组织支持感的科研团队,更加重视个体价值,并且能够给予团队成员明确的期望和定期、及时的反馈,肯定成员的个人努力,如此更有利于个体忠于有组织科研团队的承诺,从而激发个体持续创新活力。

OKR 管理方法强调企业、团队要控制好‘承担责任—庆祝成果’的节奏。当员工们能真正看到他们的工作是如何为公司的成功做出贡献时,他们才是最投入的。定期对工作的成果进行分享和庆祝更能消除长周期、高难度科研工作中产生的“乏力症”,为科研工作者的攻关意愿持续“加油”。因此,OKR 管理方法为高职院校有组织科研提供持续激发内生动力的科学经验。

三、基于 OKR 工作流程的有组织科研能力提升策略

基于以上分析,根据高职院校有组织科研的价值意蕴、内涵特征和现实困境,本文尝试融合 OKR 管理理念,借助 OKR 工作流程形成基于 OKR 的高职院校有组织科研能力提升策略。

(一)形成科学有效的组织架构

要实现组织高效性,首先要确保组织架构的科学性和有序性。因此高职院校有组织科研 OKR 实施模型要优先注重多维、领导力强的科研团队构建。

高职院校为实现基础研究与应用研究有机融合和系统

发展,应充分利用职业教育产教融合、校企合作等优势,拓宽有组织科研学术共同体主体范围,以高职院校为中心虹吸政府、行业、企业等主体力量,以科研攻关目标为导向打破学科边界进行重构,形成以项目所需知识为维度的科研团队。同时知识生产不仅依赖于专业科研人员,还需具有管理优势的职能人员,以实现既“有组织”且“有序”。

要使 OKR 系统有效地发挥作用,整个组织都需使用这套系统。高职院校的科研工作文化异于企业文化,部分科研人员对 OKR 管理方法适应较慢,甚至出现抗拒情绪。为督促所有人应用 OKR 管理方法,最直接有效的途径是指定“OKR 导师”。高职院校有组织科研团队的“OKR 导师”应由既具有学术权威又兼具管理优势的带头人担任,以期能够整合不同主体资源,凝集合力,创建具有集体创新的良好学术生态。

(二)形成并坚守有组织科研团队使命

高职院校有组织科研团队吸引汇集优秀科研人才,形成团队凝聚力,首要任务是建立团队的共同使命。使命是一个组织存在的根本原因,它描述了组织为什么存在,它的核心价值是什么。使命通常是永恒的,它更多地关注于组织的精神层面和长远的影响力。使命为高职院校有组织科研团队形成“灯塔”的象征意义。

高职院校有组织科研的使命是依托职业教育鲜明类型特点的基础,服务国家和区域战略需求,助力创新性国家建设。这是一个能够在科研团队内激动人心的共同愿景。同时,有组织科研团队要有更具指向性的团队使命,使其具有区别于其他组织的独特性,能够激励和鼓舞组织内的科研人员,使其感到科研工作的意义和价值。

立德树人是高职院校有组织科研的永恒使命。高职院校有组织科研团队在服务国家战略发展的大局下,将提高学生实践能力、创新能力,促进产业升级和技术进步,传播科学精神、工匠精神和创新文化,激发就业创业潜力,促进个人职业生涯的持续发展等使命担当与科研工作结合起来,成为高职院校科研工作者和团队的不变量。

(三)制定有组织科研团队和个人的 OKR 目标

在 OKR 管理框架中,“目标”是核心的组成部分,也是整个管理方法的基础。制定目标是实施 OKR 的第一步,它为组织和个人提供了清晰的行动方向,有助于统一组织中个人的思想并聚焦于优先关键项,并且激发个人内在动力,提高工作积极性。高职院校有组织科研团队目标的制定需符合 OKR 管理法中目标设定的以下规律:

1. 目标需具有挑战性

高职院校有组织科研是创新型国家建设的重要策略之一。跳出舒适圈是有组织科研的应有之义。有组织科研团队在制定目标时首先需摒弃重复、保守的目标,形成对于科学发展具有创新意义,且对团队具有挑战性的目标。结构化目标设定理论之父埃德温·洛克通过实证研究得出“目标设定越具有挑战性,所产生的结果越佳”的结论。因此,高职院校有组织科研团队应在考虑团队科研人员实际能力的前提下,设置具有挑战性的科研目标,激发团队研究动机。

2. 目标设定需具体化

目标是组织为实现其使命而设定的具体成果。与宏观使命不同,OKR 的目标应该是具体可衡量的。高职院校有组织科研团队在共同使命的指引下,团队和个人的目标需分解为一系列具体任务,如本周期内完成 3 家校企合作企业单位关于某项技术应用的调研,并整理出相关数据进行分析,形成调研报告。具体化的目标能够使团队和个人的行动方向更加清晰,减少拖延和混乱。

(四)凝练可衡量的关键结果

产出的提高是生产力提高的关键。OKR管理法将制造业的生产原则应用到了“知识性”创造中,即如何定义和量化知识工作者的产出。在团队目标确定的前提下,合理制定团队内个人的关键结果是OKR管理法对上述问题给出的有效答案。科研团队在凝练关键成果时应注重:

1. 目标明确性

首先,高职院校有组织科研团队凝练的关键成果必须是可量化的,这为评估目标是否达成提供了具体的衡量标准,使得绩效评估更加客观、有效。其次,明确的关键结果在数量上须控制在3-5个,内容聚焦在与实现项目目标具有紧密联系的优先级任务上,这有助于团队集中精力聚焦核心任务,提高工作效率和执行力。再次,科技创新攻关是高职院校有组织科研的核心,团队和个人在制定关键结果时应强调产出的质量。

2. 公开透明

在应用OKR管理方法的团队中,个人的目标和关键结果是公开且透明的。通过公开关键结果,促进知识和研究成果的共享,吸引更多的同行进行评议和讨论,有助于提高研究的质量和深度。更有助于团队成员之间的沟通和协作,每个人都能了解其他成员的工作进展,从而更好地协调各自的工作。高职院校有组织科研强调跨学科研究协作,因此团队明确科研团队关键结果公开的范围、方式、频率和主体,充分利用学校内科研信息共享平台或定期举行团队会议的形式,使用图标、进度条等可视化工具展示关键结果的进展情况。

3. 层次性

有组织科研团队内部科研人员科研优势、职称等级、科研资源等的不同,在聚焦团队整体科研目标的前提下,团队内个人目标制定需遵循层次性原则,可根据科研人员职称等级、项目负责人和团队成员的科研角色,分层次制定个人的目标及关键结果,层次越高的科研人员,对其关键结果的设定要求也越高。

(五)重视周期复盘和评估

在项目实施过程中,周期性的复盘和评估是督促关键结果落地以及目标达成的有效抓手。通过复盘与评估,团队可以分析哪些目标没有完成及其原因,也可以识别有效的策略和方法。同时高职院校科研人员往往重视学术发展和情感激励,团队通过复盘庆祝取得的成就,提高成员的士气和内驱力。

1. 展示成果

首先是个人周期目标是否完成。目标在制定时遵循了具体性和可衡量原则,科研人员可采取数据和指标来量化成果,评估完成进度和质量。其次是个人的关键结果的完成是否对团队目标起到了支持作用。如成果对团队目标的实现关联性不高,就需要将更具有支持意义的任务列入下一阶段目标,或及时调整关键结果或目标方向。

2. 保持对话

科研团队在复盘中要始终营造和维护良好的开放沟通氛围,深入讨论分析失败的原因和成功的经验,并鼓励科研人员提出建设性意见,关注分析之后的工作中能够改善的点,而不是着重去“追究责任”。

3. 庆祝成果

高职院校有组织科研是知识密集型的创新性工作,重视精神激励可以维持科研人员的创新活力,也可避免科研人员过度看重物质收获,形成功利的学术价值观。“承担责任—庆祝胜利”是定期反复进行的过程,在此高职院校有组织科研团队工作流程形成闭环,生成动力系统,推进科技创新攻关持续产出高质量成果。

参考文献:

- [1]姚林,代胜蓝. 国外有组织科研政策动向与趋势——对主要发达国家与国际组织的考察[J]. 世界教育信息,2024(37).
- [2]熊进,郭聪颖. 高校有组织科研的集体行动困境及化解策略[J]. 现代大学教育,2024(40).
- [3]马丽娟,王丹. 基于OKR的高水平、结构化教师教学创新团队管理研究[J]. 职业教育,2023(22).
- [4]王建华. 不确定的科学与有组织的科研[J]. 高等教育研究,2023(44).
- [5]曾佑来,王敏,孙楠. 学术领导力:高校有组织科研的重要引擎[J]. 黑龙江高教研究,2024(42).
- [6]约翰·杜尔. 这就是OKR[M]. 北京:中信出版社,2018:173.
- [7]刘洋溪,任钰欣,杨臣. 共生理论视角下高校有组织科研的理论逻辑、风险题域与推进策略[J]. 科技进步与对策,2024(41).
- [8]马永红,张晓会,刘润泽,张乐. 高校有组织科研的逻辑转向与组织模式——基于学科交叉的视角[J]. 苏州大学学报(教育科学版),2024(2).

On the Strategies of Improving Organized Scientific Research Ability in Higher Vocational Colleges Based on OKR

SHI Xiu-juan, GU Wei-hua

(Basic Course Teaching Department, Jiangsu Vocational College of Information and Technology, Wuxi Jiangsu 214153, China)

Abstract: Organized scientific research in higher vocational colleges is an important way to serve the national science and technology power. The improvement of organized scientific research ability of higher vocational colleges is the need to serve the national strategy, to adapt to the needs of regional economic development, and to improve the scientific research ability of higher vocational colleges. However, at present, organized scientific research in higher vocational colleges shows difficulties such as a single and isolated organizational structure, insufficient internal motivation of the scientific research team, and insufficient innovation of scientific research achievements, etc. Based on the work flow of OKR management, higher vocational colleges can improve the ability of organized scientific research by such strategies as form a scientific and effective organizational structure, establishing and adhering to the team's mission, setting OKR goals for the research team and its members, refining measurable key results, conducting periodic reviews and evaluations, etc.

Key words: higher vocational colleges; organized scientific research; OKR management

(责任编辑:范新菊)