

# 上海高新技术产业化领域

## 创新团队建设研究

### 课题组

**内容摘要：**在日新月异的科技发展态势下，高素质的创新团队是加快推进高新技术产业化所不可或缺的重要力量，是掌握未来产业发展主动权的核心所在。创新团队建设已成为推进人才集聚发展和战略性新兴产业创新发展的关键。面对国家期望和国内外严峻的竞争态势，上海应审时度势，加强责任感和紧迫感，进一步加快创新团队建设的步伐。

**关键词：**创新团队 高新技术产业化 知识产权

中图分类号：F062. 9 文献标识码：A 文章编号：1005-1309(2012)05-0039-009

收稿日期：2012-04-05

课题组成员：陆琪、张义春、陆海滨、吴也白、王香双。

### 一、创新团队已成为高新技术产业化创新活动的基本单元

所谓创新团队，是以领军人物或团队带头人为核心，以团队协作为基础，有特定的创新目标和任务指向，依托一定平台和项目，进行持续创新活动的人才群体。根据创新目标的不同，创新团队又可分为技术创新团队、产品创新团队、管理创新团队等不同类别。实践表明，创新团队是获取和整合创新资源的有效组织形式，是科技创新和科研攻关的重要载体，也是科学技术研究成果转化为产业应用的有力推动者。这在产业和技术的结合点——高新技术产业化领域，表现尤为突出。

#### (一) 从团队构成上看，创新团队是以领军人物为核心的人才集合体

创新团队是由多数人共同组成的一个人才集合体，这一人才集合体可分为三个层次：一是核心层，即团队的领军人物，扮演着组织领导者和创新驱动者的关键角色。就高新技术产业化创新团队而言，其团队领军人物需要有战略家、科学家、创业家的素质，具有长远的战略眼光、深厚的科研能力和权威影响力，能够主导关键技术攻关，并善于团结与协调团队成员。二是骨干层。骨干层人员是在领军人物领导下，实施创新活动的中坚力量。这一群体与团队领军人物的关系比较紧密，通常具有较高的组织管理能力、科研能力和自主创新能力，掌握核心技术、关键技术和共性技术，在团队中承担具体实施创新活动、支撑团队创新功能发挥的重要作用。三是拓展层。拓展层人员是在核心层与骨干层指导下，担当创新活动辅助、日常技术管理和基层行政管理工作的人员。

#### (二) 从团队目标来看，创新团队是以创新为价值追求的事业共同体

共同的奋斗目标是一支团队的灵魂所系，是团队成员志同道合、上下凝聚的思想基础，也是团队存续的精神动力。一般而言，进行开创性的研发活动，通过创新链的系统集成，实现创新的市场价值，是创新团队持之以恒的目标和价值追求。在这一共同奋斗目标的感召下，创新团队成员能够走到一起，组成事业共同体，为实现团队整体目标做出贡献。对高新技术产业化创

新团队来说，实现创新的市场价值和社会价值，就是要通过关键性的知识创新、技术创新和重大成果转换，突破产业核心技术门槛，占领产业链制高点。

### (三) 从团队存在方式来看，创新团队是以研发项目为依托的组织单元体

创新团队开展创新活动，必须具有一定的组织形式和物质基础。从实践中看，创新团队一般通过项目组的形式获取资源和各种保障条件，开展日常创新活动。同时，项目也是团队孵化成长的“载体”。通过研发项目的“实战”洗礼，能够使创新团队提高创新能力，增进团队成员之间的磨合，促进新产品的研制及新技术、新工艺的突破，增强团队对企业发展的推动力。

鉴于项目对创新团队的支撑发展作用，各级政府在推进创新团队建设的过程中，往往选择以项目为抓手，积极实施涉及产业结构调整和经济社会发展的关键技术攻关。一些地方政府在进行创新团队筛选和认定中，将是否具有重大研发项目经历作为评价标准之一。

## 二、上海建设高新技术产业化领域创新团队的主要举措

自 2009 年全面加快推进高新技术产业化以来，上海创新团队作为高新技术产业化重点项目的具体承担主体，得到了健康快速的发展。考虑到上海目前还没有正式的创新团队认定标准和名录，本文仅以申报参与上海高新技术产业化九大重点领域项目的项目团队作为创新团队的认定对象。截至 2010 年，上海高新技术产业化创新团队已经达到了 1070 家（参见表 1），团队从事的研发项目总投资达到了 1757.55 亿元。

上述团队围绕重点项目的推进实施，在技术成果转化、创新成果示范应用和市场拓展等方面取得较大进展，有效推动所在领域的高新技术产业化进程，团队自身也得到了壮大发展。从调研情况来看，上海在高新技术产业化创新团队建设方面主要采取了以下做法：

**表 1 上海高新技术产业化领域创新团队的行业分布**

| 产业领域     | 团队数量 | 占比(%) |
|----------|------|-------|
| 新能源      | 132  | 12.3  |
| 民用航空制造业  | 16   | 1.5   |
| 先进重大装备   | 107  | 10    |
| 生物医药     | 204  | 19.1  |
| 电子信息制造业  | 175  | 16.4  |
| 新能源汽车    | 100  | 9.3   |
| 海洋工程装备   | 30   | 2.8   |
| 新材料      | 95   | 8.9   |
| 软件和信息服务业 | 211  | 19.7  |
| 合计       | 1070 | 100   |

### (一) 以政策推动为动力, 为创新团队建设提供体制支撑

近年来, 上海积极出台各类政策和重大举措, 从不同的层面和角度为高新技术产业化创新团队的培育发展提供了坚实支撑。2009年, 上海先后制定了《关于进一步推进科技创新加快高新技术产业化的若干意见》、《关于加快推进上海高新技术产业的实施意见》等高新技术产业化的推进政策, 强调要“加强企业研发队伍建设”、“完善以高新技术产业化为主体的发展团队”。这些政策虽然没有采用创新团队这一表述方式, 但在实质上已对创新团队的培育发展提出了原则性的意见。2011年, 上海出台《关于加快推进上海高新技术产业化人才队伍建设的若干意见》, 编制了高新技术产业化九大重点领域的人才发展规划, 明确各领域人才梯队的开发重点, 在加强创新人才集聚、建立人才梯队选拔机制、完善人才发展激励保障机制等方面提出了相关措施, 首次提出要“推进技术创新优秀团队的选拔”。同时, 与上述政策相配套, 上海还出台了《上海市高新技术产业化人才团队奖励专项资金管理办法》、《推进高新技术产业化“项目+人才”建设工作方案》、《高新技术产业化领域人才引进工作重点企业认定工作规则》、《高新技术产业化引进特殊人才认定工作规则》等文件, 对从事高新技术产业化重大攻关项目的领军人物和团队给予奖励, 提供相关优惠政策。从总体上看, 这些政策的出台, 降低了创新团队的创新成本, 增强了创新团队的创新动力, 促进企业、社会各方面对创新团队建设的支持力度, 一大批受益的创新团队由此发展壮大。

### (二) 以领军人物为核心, 为创新团队建设提供战略引领

领军人物是创新团队的组织领导者, 在团队中扮演着极为关键的角色。领军人物能否充分发挥作用, 往往决定了创新团队的最终成败。因此, 上海在推进高新技术产业化创新团队建设过程中, 必须牢牢抓住领军人物这一关键, 以重大产业化攻关项目为载体, 大力推进海内外高端人才引进和本地高层次人才集聚, 一大批高素质的领军人才在高新技术产业化的舞台中脱颖而出, 成为创新团队的带头人。这批领军人物一般都具有国际经验、全球眼光, 在专业能力上具备抢占国际科技产业创新制高点的潜力, 能够带领团队共同成长。例如, 尚德太阳能的施正荣总裁是太阳能电池领域著名的专家, 在光伏制造装备开发方面积累了丰富的知识、技能和经验, 拥有大量的专利和专有技术, 其技术团队在他的领导下, 成功开发了世界先进的晶体硅太阳能电池制造技术和生产工艺。新傲科技的王曦博士是国际半导体材料领域有影响的知名青年科学家, 中科院院士, 他率领其创新团队进行SOI高技术科研成果产业化, 从无到有建成了具备国际先进水平的我国唯一的SIMOX-SOI生产线, 填补了我国SOI晶片材料的空白。同时, 这批领军人物还具有强烈的事业心和崇高的理想, 能够抛开狭隘的个人利益, 面对困境不轻言放弃, 确保创新团队围绕既定目标而坚持不懈。例如, 华谊集团技术总监伍登熙放弃国外优厚的工作和生活条件回到国内工作, 在团队科研经费并不充裕、创新环境并不十分理想的条件下, 坚持开拓创新的信念, 甘于寂寞、甘于奉献, 通过八年的项目研究, 在化工新材料领域取得重大的技术突破, 同时造就了一支涵括研发、设计、装备的核心技术团队。

### (三) 以薪酬体系为关键, 为创新团队建设提供合理激励

科学的薪酬体系能够给予创新团队成员合理的回报, 激发团队成员的创新热情, 增加对团队的责任心、自豪感、向心力和依附感。因此, 成功的创新团队都注重薪酬体系的优化设计。目前, 上海高新技术产业化创新团队多数采用多元灵活的薪酬模式, 除基本的固定薪酬制以外, 还采取多种形式: 一是创新绩效奖励。这是针对团队成员为创新所做出的贡献、绩效而给予的薪酬, 大多数创新团队采用这种方式。例如, 德朗能公司面向公司内的创新团队, 设立“专利发明奖”、“技术进步奖”, 以充分调动团队人员的自主创新积极性。正泰电器公司对于创新团队内的中层、基层人员, 结合季度绩效考核, 实施“技术研发奖励”、“营销专项奖励”等多种激励。大智慧公司设立“创新开发奖”, 给予团队研发人员以奖金奖励, 并对新上市产品进行专项奖励。二是股权、期权回报。这一般是针对创新团队的核心人员所采取的一种长期激励方式, 在民营、外资企业内较为多见。例如, 联芯科技公司针对其创新团队的核心骨干人员, 推出员工持股计划, 将个人的创新绩效与长期回报联系在一起, 提高其主人翁意识, 最大限度发挥团队成员的主观能动性。上海电驱动公司对符合要求的团队高级管理人才、技术人才进行原始股权激励, 对团队成员的凝聚起到了重要作用。三是各类货币化或非货币化的福利补贴。例如, 联芯科技公司在法定福利之外, 为员工提供补充住房公积金、商业保险、带薪年假、免费体检和惠及家属的补充医疗保险等补充福利, 以更好地满足团队成员的生活发展需要。上海电驱动公司为其创新团队的技术骨干提供了购车购房借款, 为团队成员创造舒适的工作、生活环境提供帮助。

#### (四) 以科学管理为基础, 为创新团队建设提供组织保障

创新团队组建后, 为确保团队的正常、健康运转, 必须通过科学合理的管理制度对团队成员加以组织和管理, 促进团队管理的规范化、精细化。目前, 上海在这方面注重吸收成熟先进的管理工具, 形成了一些比较有特色的做法:

一是矩阵式管理。针对创新活动对研发人员及各类资源的配置需求, 不少企业对创新团队采取矩阵式管理方式, 以提高创新效率。例如, 联芯科技公司、大智慧公司对创新团队采用矩阵式管理, 以各个创新团队负责人作为产品线经理, 充分给予授权, 允许其从各职能部门(即“资源线”)中抽选研发代表, 组成扁平化的创新团队。在这种管理模式下, 企业的创新人才、科研资源等能在不同的团队之间灵活分配, 团队能够迅捷地根据市场变化做出调整、适应, 以开发出满足市场需求的产品。同时, 这种管理模式也为创新团队成员提供了管理和研发两方面的锻炼机会。

二是关键绩效指标(KPI)管理。为加强对创新团队成员的考核管理, 一些创新团队采用关键绩效指标管理这一工具。例如, 新傲科技公司抓住创新研发活动的各个节点, 对创新团队建立完整的关键业绩指标, 每半年更新一次指标, 并与薪酬体系挂钩, 以推动和活跃研发活动。三是双轨晋升制度。针对创新团队内管理人员和技术人员的不同特点, 一些企业采用管理和技术双轨晋升制度, 为创新团队内不同特质的成员打开职业发展的双通道。例如, 联芯科技等公司为其专业技术人员建立了从工程师→专家→科学家等数个晋升阶梯, 为管理人员建立了主管→经理→高级经理等数个晋升阶梯, 职业待遇与管理和技术双轨管理相一致, 这使得团队成员可以根据自己的专长、个性、经验和兴趣, 自主选择职业生涯发展方向, 使团队成员各得其所, 形成团队合力。

#### (五) 以互动沟通为重点, 为创新团队建设注入民主活力

创新团队内人与人的良性互动是提升团队整体绩效的关键。在良好的人际互动下, 团队成员容易表现出支持、回馈、赏识、肯定与信任其他成员的行为与态度, 从而能激发出更多的创新。因此, 成功的创新团队往往重视各项民主制度和信息沟通机制的建设, 以促进形成团队良好的人际互动关系。例如: 盛大网络集团的创新团队实行负责人领导下的民主决策制。在需要就创新活动进行决策时, 由团队成员基于数据、事实及逻辑提出意见、充分讨论。如有必要, 则进一步通过民主投票方式进行决策。联芯科技公司建立“产品论坛”制度, 定期召开交流会, 组织各创新团队成员交流其活动任务、节点进程, 分享其创新经验, 给予成员多边交流意见机会。上海振华重工注重规范化的信息沟通机制建设, 在各创新团队内部及创新团队之间建立以各种报告单、联系单为载体的信息沟通渠道, 打造知识共享平台, 保证业务信息、研发信息能及时、快速、有效的传递, 促进团队成员之间的互动。

#### (六) 以文化氛围为抓手, 为创新团队建设创造良好环境

团队作为嵌入组织的群体, 必然要受到组织文化或氛围的影响。创新是一项需要大量时间、资金、人员投入的风险活动, 也是一项需要团队协作、脑力碰撞的智慧活动。因此, 鼓励承担风险和提出新思想的文化氛围对于创新团队成长、成功至关重要。许多高新技术产业化创新团队对此都非常重视, 采取一系列有效做法。例如: 上海振华重工倡导“宽容失败、持续创新”的理念, 鼓励创新团队中的管理人员和技术人员拓宽思路, 对团队创新给予足够的机会。盛大网络集团下设的盛大创新院实施创新项目内部招标制, 以促进创新氛围的形成。该机制鼓励集团员工组成团队, 自主提报项目或承接招标项目, 并在项目成熟后获取集团更大支持, 赢得更广阔的个人发展空间。德朗能公司成立由首席技术官直接领导、公司全体员工参与的提案改善委员会, 每月一次对优秀创意提案进行评选表彰和组织实施, 对实施后有效益的项目给予奖励, 从而形成人人参与、积极向上的创新机制和文化氛围。

### 三、上海建设高新技术产业化领域创新团队存在的主要问题

尽管上海高新技术产业化创新团队建设取得了一定成效，但从调研情况来看，由于市场环境、体制、机制及企业内部管理等方面因素的影响，创新团队建设还存在不少亟待破解的难题，可以归结为外部与内部两大方面。

### (一) 外部方面

1. 创新团队建设资金投入不足。这主要体现在两方面：一是创新团队科研经费投入不足。创新活动具有高风险、高投入的特点，在高新技术成果推向市场、实现产业化获得利润回报以前，团队的一切运作都是消耗性的，需要的资金量巨大。问卷调查结果显示，有近 2/3 (61.7%) 的企业表示创新的成本投入太高。因此，需要政府通过一定的创新投入资金扶持，发挥前期引导和资金杠杆作用。目前，上海在这方面的投入还有待加强。据《2010 年上海统计年鉴》，2009 年上海规模以上工业企业 R&D 经费来源中，政府投入为 7.44 亿元，仅占全部经费的 3%。在接受问卷调查的企业中，政府资助经费占团队科研经费的比例平均为 12.3%。不少企业团队对此意见比较强烈，这在先进重大装备、海洋工程装备等装备类高新技术产业化领域表现得尤为明显。由于研发活动要消耗比较大的资金，企业压力相当大。二是创新团队人才经费投入不足。目前，上海虽然已经有了以团队为对象的人才奖励投入，但投入力度还不大。上海市高新技术产业化人才团队奖励专项资金的总盘子仅有 5000 万元，最高奖励额度为 50 万元。与此相比，江苏省对入选“江苏省科技创新团队”的每个团队，三年内给予 300 ~ 800 万元的人才经费资助，支持力度相对较大。

2. 企业考核评估机制尚不完善。国有企业是高新技术产业化的主力军。在本次调研中，不少国有企业反映，目前本市针对国企的考核管理机制尚不完善，具有创新导向、体现差异特征的企业考核和产业化项目评估机制尚未建立，严重影响了创新团队的创新进程。这几乎已成为国有企业的通病。有的企业反映，目前国有企业考核体系主要以资产和利润为导向，关注的是现期回报。这种考核导向造成的结果是，企业集团对于创新活动谨小慎微，一些现期投入大、周期长、风险大，但有产业化前景的项目往往得不到持续支持，导致创新活动功亏一篑。有的企业表示，该公司所从事的 TD 技术开发在形成产业化成果之前，要经历算法开发、专利申请、形成标准、深度开发、小规模测试等多个环节，是一个漫长的过程。在起步阶段，企业根本不可能有盈利。但目前的国有企业考核体系及政府项目考核体系往往片面强调的是企业或项目的盈利指标，没有针对企业发展和创新阶段的不同进行差异化管理，“急功近利”和“一刀切”的色彩比较重。在这样的环境下，团队的一些创新活动不得不放弃。

3. 知识产权保护环境氛围不佳。知识产权制度是界定人们对知识及其他信息的权利，调整人们在创造、运用知识和信息过程中产生的利益关系的一种制度安排。因此，知识产权制度是激励创新创造的制度基础之一。尊重知识产权和保护知识产权对于高新技术产业化创新团队的成长十分重要。但是长期以来，由于法制缺失以及执法不严，尤其是知识产权司法、行政保护较弱，企业维权投入成本较大，导致知识产权侵权行为在国内十分普遍。在的调研中，有近 24.7% 的创新团队表示，阻碍其团队发展的主要因素是产品及技术侵权。不少企业反映，对高新技术产业而言，知识产权保护非常重要。目前，由于缺乏良好的知识产权保护环境，这些企业从事创新活动的积极性受到较大影响。同时，还有部分公司表示，目前针对高新技术产业化的知识产权保护和专利转化的普及宣传力度不足，知识产权和专利转化的公共服务和市场中介服务还不完善，影响了创新成果的推广应用，进而动摇企业对创新团队的支持。

4. 创新团队成员配套保障亟待改善。团队成员是创新团队的重要支撑要素，成员的生活配套保障情况的好坏，直接影响其工作意愿，进而影响团队整体创新绩效。从本次调研情况来看，上海在这方面的情况并不十分理想，突出反映在两大问题：一是户籍问题。不少企业反映，和前几年相比，目前其创新团队成员进沪取得户籍越来越困难。对打算在沪生育子女的年轻员工而言，由于事关子女户籍问题，其本人取得上海户籍的愿望更为迫切。这在一些年龄结构较为年轻化的高新技术行业，如电子信息制造、新能源等企业，表现得尤为突出。在上海户籍政策总体较为从紧的大环境下，不少人员已倾向于前往落户相对容易、条件更为优惠的江浙地区。二是在住房方面。许多企业都反映，上海较高的住房成本给企业创新团队的成员带来了较重的负担。受此影响，上海城市的吸引力正在下降。部分企业反映，近年来在外地招聘员工，许多大学生已不太愿意来上海。近期，尽管上海已加大保障房建设力度，完善住房保障相关政策，但不少高新技术产业化团队成员在政策门槛之外，属于“夹心层”。还有企业反映，其创新团队中的工程师每月收入在 1 万元左右，但他们的收入显然超过了廉租房、经适房等保障型住房的申请标准，

通过市场化途径解决住房问题的压力较大。

## (二) 内部问题

1. 创新团队人才后备力量存在缺口。优秀的创新人才是创新团队的重要资源。目前，上海高新技术产业化创新团队在领军人物、骨干人才、外围辅助人员等层面都存在一定程度的缺口，团队持续发展的基础因此受到较大影响。根据问卷调查，14.8%的企业表示，其创新团队缺少优秀的领军人物；37%的企业表示，团队在骨干人才方面存在较大缺口。在实地调研中，不少企业对此都有具体反映。外高桥造船企业反映，其创新团队的最大问题是缺乏掌握核心技术的领军人才。

企业目前虽然也在着力培养海洋工程后备力量，但这一过程需要对相关人员投入较大的学习成本和时间成本，人才缺口问题在短期内很难解决。有企业反映，高新技术产业化离不开高质量的研发人才和技工，但是这类人才目前非常缺乏。近年来，由于薪水、生活压力以及家乡发展变化等方面情况的影响，技术人才大量回流至中西部二线城市，人才缺口愈加严重。德朗能公司反映，随着公司的快速发展，旗下创新团队对机械等方面专业人才的需求日益增加，但目前具有丰富经验、能适应企业高端生产制造需要的产业化专业人才较少。

2. 创新团队内部管理水平参差不齐。国外学者研究发现，创新团队规模与团队绩效二者之间存在一定的关联，二者呈倒U型关系，即团队规模过大或过小都不利于创新。特别是，规模过大的团队对于内部管理水平的要求比较高，如果管理制度不健全、治理结构不完善，往往容易造成团队目标不明、创新支持水平低、成员满意度及参与度不佳等诸多问题。

本次调研反映出，本市创新团队的管理能力和水平参差不齐。一些成长速度较快、团队规模急剧扩大的创新团队，由于未能及时充实专业管理力量、完善团队治理结构，目前正经历成长的“阵痛期”。有的企业表示，随着公司及团队的快速发展，内部部门增多，出现了内部摩擦增加、工作效率下降、团队成员合力降低等问题，影响了团队的创新绩效。

3. 部分企业创新团队薪酬激励体系有待完善。尽管上海高新技术产业化创新团队在薪酬激励体系设计方面进行了积极的探索，积累了一些成功经验，但调研发现，受市场、体制等因素制约，部分企业创新团队的薪酬福利水平不高、薪酬激励政策难以有效落实。在企业与问卷调查中，有39.5%的企业表示，缺乏有效薪酬福利激励是阻碍其创新团队建设的主要内部因素。为了优化薪酬激励体系，不少企业拟采用股权激励方式，以形成共享成长、利益捆绑的格局，但在实际操作中，还存在许多障碍。

例如，有的企业反映，作为国有企业，目前实施股权激励在体制上还无法突破。根据现行规定，国有企业中明确可以实施股权激励的主要是上市公司，非上市国有企业及科研院所等“体制内”机构实施股权激励存在着较大限制。由于监管审批严格、操作程序繁复、实施风险较高，目前中国境内国资控股的上市公司中真正实行股权激励的非常少。还有企业反映，作为民营企业，他们愿意拿出相当大一部分股权激励技术骨干。但在具体操作中，在中方员工持股、股权分配等方面也都存在一系列困难。

## 四、推进上海高新技术产业化领域创新团队建设的建议

高新技术产业化创新团队的建设是一项系统工程。从近年情况来看，尽管上海出台了一些产业人才和项目推进政策或工作方案，但以创新团队为对象的相关政策还比较欠缺。特别是，和兄弟省市相比，上海的政策层面还不高、政策系统性还不强、政策支持力度还不大（兄弟省市相关政策举措参见附件）。

为了更好地推动上海高新技术产业化创新团队建设，当前亟须紧紧围绕上海高新技术产业化的规划和工作目标，积极应对企业及其创新团队的需要，以资金、人才、管理、薪酬激励及配套环境建设等为重点，进一步突出政策聚焦和创新，加大工作力度，努力在全市高新技术产业化领域建设形成一批创新人才集聚、创新机制灵活、创新绩效明显，具有国内领先水平的创新

团队。近期，应争取在以下方面有所突破：

#### (一) 实施上海高新技术产业化创新团队遴选评比

在有限的政策资源约束下，创新团队建设应当实施重点倾斜策略。建议参照江苏、浙江等地经验，结合高新技术产业化项目申报，以一年度为周期，开展上海市高新技术产业化重点创新团队遴选和评比表彰工作。以此作为突破口，树立和培育一批优秀标杆团队。在遴选标准上，要明确入选团队的自主创新能力、人才队伍、支撑保障、内部制度建设等相关条件。

具体而言：在团队的核心技术、主导产品和行业竞争优势等关键遴选指标方面应强调国际标准或前沿水平；在团队构成上，应强调团队带头人的学术水平和创新成绩，并对团队核心成员的稳定性和专业多样性提出一定的要求；在团队支撑保障上，要强调研发平台和研发经费投入；在制度建设方面，要突出业绩考核、薪酬分配和人才培养等关键制度。对入选的创新团队，可依托现有的“上海市高新技术产业化人才团队奖励专项基金”，予以表彰奖励。同时，针对入选的创新团队及其成员，可考虑在参与各类人才项目、科技攻关项目、科技奖励评审中给予优先推荐。对入选团队的成员在本市工作、生活给予一定便利条件，优先协调解决其落户、配偶安置、子女入学、医疗保障等待遇。

#### (二) 完善创新团队建设的资金支持体系

建立完善以创新团队所在单位为主、各级政府和主管部门为辅、社会化多渠道的创新团队建设资金投入机制。建议对“上海市高新技术产业化人才团队奖励专项基金”进行升级，进一步扩大基金规模，拓宽基金使用范围。每年从中安排一定资金，重点加强对处在初创阶段的创新团队的建设资金扶持。同时，进一步落实《上海市中长期人才发展规划纲要(2010—2020)》有关要求，在政府资助的重大科技攻关项目和科研项目经费中，安排一定比例专门用于创新团队的人才队伍建设活动。

#### (三) 加大创新团队知识产权保护力度

在高新技术产业化重点创新团队范围内，全面开展“创建知识产权优势企业”工作。对符合条件的市知识产权优势企业，落实有关知识产权方面的投入补贴，不断完善创新团队知识产权资助机制。以专利新产品计划实施为契机，进一步加强面向创新团队的知识产权公共服务平台和市场中介体系建设，加大知识产权保护和专利转化的普及宣传力度，鼓励和支持创新团队申报知识产权。推进产业标准化工作，实施高新技术产业标准化专项计划，支持创新团队“以我为主”形成重大技术标准。

#### (四) 加强创新团队成员生活配套保障

一是在户籍服务方面，重点解决现有条件规定覆盖不到的优秀人才需要按特别、个案处理方式引进的现状，畅通高新技术产业化优秀人才办理户籍和人才类居住证的“绿色通道”。建立《高新技术产业化创新团队重点成员名录》，对列入名录的团队成员，分批次协调解决其户籍及与户籍相关联的福利待遇。二是在住房保障方面，根据全市公共租赁房政策框架，支持有条件的企业和产业园区利用自用土地规范发展公共租赁住房、单位租赁住房，满足创新团队成员的过渡性住房需求。利用经济适用房(共有产权房)政策调整契机，积极争取将高新技术产业化重点创新团队成员纳入政策范围。同时，在临港新城探索发展“限价房”的基础上，积极推广其试点经验，为创新团队成员通过市场化方式解决住房问题拓宽途径。

#### (五) 促进创新团队及其成员集聚发展

依托高新技术产业化“项目+人才”建设工作，加快推进创新型领军人才、专业骨干人才及高技能人才队伍建设。落实本市“创新型科技人才开发计划”、“高新技术产业化人才开发计划”和“领军人才培养计划”，加快实施本市首席技师“千人培养计划”，强化创新团队各层次人才的内部培养。依托中央和上海“千人计划”，借鉴广东、江苏等地经验，加强海内外高层次领

军人才及创新团队的整建制引进。建立完善创新型人才中介服务平台，组织高新技术产业化领域的龙头企业赴海外开展人才引进推介活动。

#### (六) 推进创新团队管理能效提升工程

依托中小企业发展服务中心，以高新技术产业领域内的中小企业为重点，开展实施“创新团队管理能效提升工程”。发挥高等教育和职业培训等教育机构优势，充分利用国际国内两种教育资源，搭建高新技术产业化创新团队管理培训公共平台。近期，应加快组建“上海市中小企业讲师团”，针对领导力、组织行为、项目管理、人力资源、市场营销等创新团队的管理“软肋”，向中小企业提供多层次、个性化的培训服务，不断提升创新团队经营管理人员的专业素质和综合素质。同时，结合中小企业“专精特新”发展计划，支持一批创新团队所在的优秀中小企业在中小板、创业板上市，通过外部监督力量的导入，引导成长型创新团队的加强规范管理。

#### (七) 引导完善创新团队薪酬激励机制

鼓励高新技术企业建立和完善创新团队的岗位管理、薪酬管理及职业生涯发展等制度。探索完善企业股权激励制度，支持创新团队的核心及骨干人员以知识、技术、能力等参与受益分配。抓住张江国家自主创新示范区试行企业股权和分红激励的政策契机，鼓励张江园区范围内的国有及国有控股的高新技术企业探索实施股权奖励、股权出售、股票期权、分红奖励、绩效奖励等激励制度，及时总结相关企业的试点经验，协调解决实践中的共性问题。在此基础上，力促“张江方案”在全市的推广。

#### (八) 营造创新团队建设的良好外部环境

发挥上海市高新技术产业化促进中心作用，加快构筑高新技术产业化创新团队服务平台。完善重大产业化项目申请立项工作机制，强化项目对创新团队的配置要求，建立起团队与项目互相促进、共同成长的良好格局。大力倡导勇于创新、宽容失败、崇尚竞争、力戒浮躁的创新文化，积极推动建立具有创新导向性的国有高新技术企业绩效评估与考核制度。建立高新技术产业化创新团队定期交流制度，进一步创造团队之间的沟通、学习、交流机会，宣传推广外省市加强创新团队建设的好做法、好经验和先进典型，注重创新团队建设实效。及时总结上海高新技术产业创新团队所取得的创新成果，表彰创新团队在服务全市培育战略性新兴产业、推进经济发展方式转变中的突出贡献，努力营造全社会重视、关心、支持创新团队的浓厚氛围。□