

高新技术企业技术人才管理分析

—以宁夏为例

文/陈晓芳 李锐

高新技术企业是知识密集、技术密集的经济实体，技术人才在高新技术企业中占据主导地位。根据在企业生产经营中的角色，高新技术企业的技术人才可分为四类：负责战略决策的管理人才；从事高新技术研发的科技人才；把技术转化为生产力的高职人才；高素质的技术工人。四类人才相互协作，同样重要。

一、宁夏高新技术企业的技术人才管理现状

截止2005年底，宁夏高新技术企业有48家，从业人员为17398人，大学本科以上学历的有2392人，其中博士29人，硕士103人，大中专学历的6453人。拥有高层次专业技术人才617名，中级技术人才1948人，初级技术人员2832人。全区高新技术产业领域高学历人才增长速度较全区企业4.8%的整体增长速度高6.3个百分点，从事科技活动的人员的数量较全区企业整体占有水平高5个多百分点。宁夏高新技术企业人才队伍在层次上和规模上总体呈现出良性的增长态势。人才质量的提高直接推动了企业的发展。宁夏东方有色金属集团有限公司跻身世界钽加工企业三强，宁夏启元药业有限公司成为世界最大的盐酸四环素、红霉素生产基地，吴忠仪表股份有限公司成为国内智能型电动执行机构龙头企业，宁夏小巨人机床有限公司的产品技术水平达到国际领先水平，企业和产品都具有较强的市场竞争力，显现出宁夏高新技术企业发展的巨大潜力。

1、科学管理人才思想和行为在部分高新技术企业已初见端倪

宁夏大部分高新技术企业的经营者已经认识到人才管理是一门理论性、技术性和实践性很强的工作，这些企业将原先的人事部改名为人力资源部，开始学习西方先进的人力资源管理理念和方法，将企业的经营战略与人力资源建设开始结合，在多数高新技术企业中人才的招聘政策，培训计划，工作分工，工资福利等传统政策与公司的经营战略开始同步制定。

2、人才的选拔和使用逐步规范

宁夏多数高新技术企业在人才的选拔和使用上，都制定了相应的评价体系和保障机制，打破传统的“论资排辈”的选人用人模式，从而保证人才选拔的公平和使用的得当。如：宁夏东方有色金属集团有限公司在每个经营领域都大胆起用有才华的年轻人才担当重任。主要分厂和二级公司的领导年龄绝大多数都不超过40岁。

3、人才的培训体系开始建立

宁夏的高新技术企业普遍采用继续教育的方式来提高员工队伍的素质，改善人才队伍的结构，加强和保障企业的创新动力。如：宁夏东方有色金属集团为充分发挥和调动基层职工的积极性和创造性，打造一支高素质的职工队伍，广泛开展职工教育和培训工作，公司先后举办了各种类型培训班50多期，共培训员工4000余人次。

4、人才的激励机制日趋完善

宁夏多数高新技术企业重视发现人才，并对有突出业绩的人才给予相当的物质和荣誉奖励。如：宁夏东方有色金属集团每年用于科技成果奖励的金额都在几百万元以上。经常性地开展技术大比武活动，发现技术骨干。2004年建立了“技术专家和工人技师评聘制度”和“技术骨干选拔聘任”，并给予相应待遇，极大地推动了青年技术人员和高技能技术工人的成长，从整体上推进了集团公司人才素质的提升。

5、人才考核评价体系逐步形成

宁夏的高新技术企业都已建立了比较规范的考核制度。几乎所有的企业在考核的过程中把公正、公平、公开、透明放在首位；此外，在企业中实施的是全方位、分层次的考核，考核对象包括一线的员工和各个部门的管理人员。不仅对个人实施考核，而且对各个分厂、各个车间、各个班组分别进行考核，使个人的工作绩效与部门总体业绩整合在一起；动态的考核过程和量化的考核指标是大部分企业考核体系的共同特点，企业对考核标准进行定期修正，在考核实施过程中不断创新考核方法。

二、宁夏高新技术企业技术人才管理存在的问题分析

1、人才管理的职能不健全

现代的人才管理理念把人作为一种有效的资源，资源效应的发挥有赖于企业对人才资源的开发和规划。而从目前的情况来看，对技术人才管理大多停留在对现有人才的使用上，缺乏对人力资源的合理开发与长期规划。许多企业人力资源部工作的重点还是只停留在满足各部门对人员的需求

方面。人力资源部在管理的内容、方法与技术上缺乏创新。

2、人才队伍配置与结构不尽合理

宁夏高新技术企业创新型、知识型的高尖人才和高素质的熟练工人比重偏小。一是以高学历、高级技术职务人员为代表的高精尖技术人才严重短缺，分别仅占企业从业人员的0.8%和3.5%，在部分领域已经显现出人才断层的危机；二是高级技能型人才数量偏少。高级技师和技师分别占技能人才的0.08%和9.2%；三是缺乏既懂技术又懂管理的复合型人才。此外，科技创新人才与一般科技人才比例不合理，高级技术开发人才偏少，一般科技人才人数偏多；高级技术工人与一般技术工人的比例失衡，能力强的高级技术工人少，一般技术工人较多。

3、人才培养体系的建设存有缺陷

对技能人员培训不足是宁夏高新企业人才培养中普遍存在的问题。宁夏高新企业在人才培养上，重点针对研发人才和管理人才，对技能人员的培训资金投入少，培训方法简单，普遍采取的是短期岗前培训。这些培训仅能使员工的知识、技能符合目前工作的需要，而不是通过潜能的发掘和知识的更新为企业创造更大的价值。

三、宁夏高新技术企业人才管理对策

1、制定科学规划，合理调整人才结构和布局

进一步强化规划意识，加强规划的研究和布署，促进企业人才管理工作全面、协调地发展。通过规划，合理利用资源，调整人才结构和布局。宁夏高新技术企业在最大限度地开发利用企业现有人力资本存量的同时，通过实施人才引进和培养，调整企业的人才层次，优化人才队伍的年龄结构、知识结构和专业结构，运用边际效应原理追求人才群体效应的最大化，充分发挥各类技术人才的组合效应，提高企业整体的竞争实力。

2、建立互利双赢的人才引进机制

基于宁夏人才市场及企业人才存量不足的限制，企业应拓宽思路，改变过去那种在行业内部不同企业间相互挖人的作法，树立“不求所有，但求所用”的人才观念。宁夏80.1%的专业技术人才集中在高校及科研院所，如果这些“外脑”作用能够发挥得当，同样可以为企业创造价值。因此，高新技术企业应加大对“外脑”的工作力度，缓解企业内部人才断层的困境，增强企业的研发能力，使宁夏的高新技术企业成为这些院校、科研单位成果转化的孵化基地和产品生产基地，从而在更大范围内实现人才资源的共享，达到互利双赢的目的。

3、构建科学合理的人才培训开发体系

首先，企业的经营管理者要转变观念，不应将员工培训经费的投入简单地作为企业的人工成本支出，而应将其视为是企业获取竞争优势的一项人力资本战略投资；其次，企业应完善内部培训体系，由高水平和经验丰富的员工担任教员，针对企业员工的知识技能缺陷和学习特点，设计培训课程；再次，企业还可与区内外的大学及专业的培训机构建立联系，接受先进的管理理念和技术知识；此外，企业应重视培养复合型的人才，鼓励技能型人才、管理型人才、和研发人才在各自原有领域的基础上相互交叉渗透，鼓励一线人员参与技术改革和创新，这样会使人才得到培养的同时，降低了生产活动的交易成本。

4、建立能够体现人才价值的薪酬制度

合理的薪酬是对人才及其劳动成果最客观的评价，因此不但要用事业吸引人才，要重视用优厚待遇和市场法则留用人才。就宁夏地区的高新技术企业而言，大幅度提高全员的工资水平是不可能的，要体现出人才的价值必须打破平均主义，使有限的工资总额在分配过程中加大对优秀人才的倾斜力度。针对不同类型的人员，采取灵活的薪酬结构，如：对于研发人才和技能人才，采取基本工资加岗位技能工资再加不定期浮动奖金的办法，其中，基本工资和技能工资与学历、职称、专业技术水平挂钩，而不定期浮动奖金完全依据其在技术项目或产品项目的研发阶段、生产阶段所创造的绩效情况而定。

5、建立多层次、多内容的人才激励机制

高新技术企业的技术人才大多属于个性化较强的“知识型”员工，单纯地依靠物质激励是不能满足他们需求的，要最大限度地发挥其积极性和创造力必须采取多层次的激励。主要有：物质激励，包括工资、津贴、股权这三种形式；机会激励，帮助员工建立个人的职业生涯开发计划，在计划的实施过程中，注意企业利益与员工利益的结合，让员工看到实现的希望；知识激励，将企业的培训计划作为一项激励员工的重要手段；精神激励，授予各种荣誉称号，增强员工的使命感和归属感。这四个层次的激励有物质的、精神的、长期的、短期的，在激励机制的运行过程中要将他们有机地结合。

6、建立人才与企业文化的鱼水关系

企业文化在人才管理中发挥着引导方向、规范行为、凝聚人心、内在激励、外部辐射的作用。人力资源是文化的一个奠基石，企业文化是水，人力资源就是鱼，如果没有企业文化，人力资源管理的目标很难实现。把企业的核心内容灌输到员工的思想之中，体现在行为上，这是企业文化形成的关键。首先，将企业的价值观念与用人标准结合起来。比如企业在招聘过程要选择对本

企业文化认同度高的人员。其次，将企业文化的要求贯穿于企业培训之中。这种培训即包括企业职业培训，也包括非职业培训。尤其是在企业的非正式活动如企业的技能竞赛、游戏中，将企业价值观念在这些活动中不经意地传达给员工。再次，将企业文化融入员工的考核与评价中。除业绩指标外，在考核体系内，将企业价值观念作为多元考核指标的一部分，通过对鼓励或反对某种行为，达到诠释企业价值观的目的。

7、提高企业人才管理者的素质，完善人才管理职能

人才管理工作是一项专业性、理论性、技术性、实践性很强的工作。宁夏高新技术企业严重缺乏专家型的人才管理人员。因此，企业要采用“请进来”和“走出去”的方式，加强对人才管理者的引进和培育，使其熟悉掌握科学的人才管理理论和先进的人力资源管理技术，提高人才管理者的素质，从而深化丰富人才管理的职能，使我们的人才管理由静态管理变动态管理，由单一管理变多项管理，由经验管理变科学管理，通过人才管理有效性的提高来增强企业的实力和竞争力（作者单位：宁夏大学）

相关链接

企业经营企划部门信息化管理体系的设计与构建
经济全球化带来的产业文化冲突与文化创新
构建公平与效率和谐博弈的绩效考核体系
实施危机管理是构建和谐社会的必然选择
技术创新对中国制造业的经济影响
科研创新能力构建模式的经济意义
企业自主创新能力指标评价体系
以观念创新为动力推进东北振兴
高新技术企业技术人才管理分析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心