

高校科技企业人力资源管理模式的探讨

姚少国¹, 金勇²

(1. 武汉理工大学, 湖北 武汉 430070; 2. 湖北工学院 工商系, 湖北 武汉 430068)

摘要: 人力资源是现代企业的战略性资源, 探索出适合高校科技企业发展的的人力资源管理模式也是大势所趋。从高校科技企业存在的人事管理问题出发, 试图提出高校科技企业的人力资源管理的现行模式。

关键词: 高校; 科技企业; 人力资源; 管理模式

中图分类号: G522.8

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2003)10-0087-02

1 高校科技企业人力资源管理存在的问题

人力资源作为现代企业的战略性资源, 是企业不可缺少的一种财富, 也是企业发展的关键因素, 人力资源管理模式也应与时俱进。然而高校科技企业的改革主要是将原来的“事业型”体制逐步发展转变成“企业型”体制, 因此, 在人事制度上也相应地要求能完全适应企业化运行机制。

我国原有校办科技企业在人事制度方面还存在很大的问题, 具体表现在以下几个方面:

(1) 岗位设置不合理。我国现有的高校科技企业从业人员总量上看规模并不小, 但真正需要的科研人员又相对不足。从计划经济沿续下来的校办企业讲究“办社会”、“大而全”、“小而全”的现象普遍存在, 从而造成机构臃肿、人员庞杂, 大量的经费投向了非科研性项目, 科研经费出现严重不足, 造成大量的人力资源浪费。

(2) 用人机制缺乏活力。传统的校办企业用人机制比较陈旧, 职务(职称)能上不能下, 干好干坏一个样, 缺乏有力的激励机制。所以, 人浮于事、效率低下, 缺乏应有的机制促使人才之间展开有效的竞争。

(3) 科技人才的激励机制尚未形成。在对于科技人才的评定标准上, 有效的激励机

制尚未形成; 在分配机制上, 不重视科研人员的成果转化所产生的效益, 结果造成科研人员将注意力集中在研究, 而不注重成果转化。既影响科技与经济增长的结合, 又造成科技人员收入偏低。

(4) 企业家队伍缺乏。由于高校科技企业长期处于一个相对封闭的环境中, 未能真正面向市场, 所以, 在评定企业领导人的工作绩效时, 往往把其业绩与其承担的行政任务以及党建工作、精神文明、综合治理等联系起来, 并加以考核。这种评定标准使得在领导人的选择上, 未能充分重视他们的经营能力。

高校科技企业完成市场化转制后, 就需要高校科技企业以市场主体的身份参与市场竞争, 以实现企业经营的最高目标, 即利润最大化。这就要求高校科技企业领导不仅要懂政策、熟悉专业, 而且要懂经营、会管理, 知道如何运用市场规律来运作企业。在这一点上, 我们现有的高校科技企业领导人还需要加深认识。

(5) 高素质人才流失严重。高素质人才到一个企业工作, 最关心的是自己是否有一个良好的发展空间, 以及给他的待遇水平和工作环境。从以上几个方面来看, 高校科技企业现有的条件并不太好, 待遇低, 从而使部分科技人员投向条件较好、待遇较高的企业; 另外一些学术骨干出国留学或出国进修逾期未归的情况也比较严重。

2 高校科技企业实施人力资源管理的研究

2.1 高校科技企业人力资源管理的特点

与传统企业相比, 高校科技企业是一种集知识、技术和人才密集型为一体, 并以追求创新为核心的企业群体。他们的研究成果通过技术溢出和组织派生效应而惠及其他领域, 在技术创新方面明显优于传统企业。

高校科技企业的人力资源管理一般具有以下特点: ①平均素质较高。企业员工的平均素质一般远高于传统企业, 员工的工作目标是追求自身价值的实现。②流动性较大。一旦企业不能满足优秀员工发挥才能, 他们就可能随时离开企业, 并能轻而易举地找到其他工作, 而公司可能因为流失优秀员工而陷入困境。③企业高速发展。一般的企业没有系统的人力资源管理职能, 事实上也没有足够的资源来支持诸如代价高昂的员工培训发展以及全面的福利政策等人力资源政策, 公司惟一能有效保持员工的就是公司快速发展的前景。

2.2 现有人力资源管理模式分析

20世纪80年代以来, 西方不断有学者提出人力资源管理模式, 其中影响较大的有哈佛模式、盖斯特模式和斯托瑞模式等。它们从不同的角度探讨了人力资源管理的内容。目前, 国内的一些学者也意识到: 人力资

收稿日期: 2003-07-31

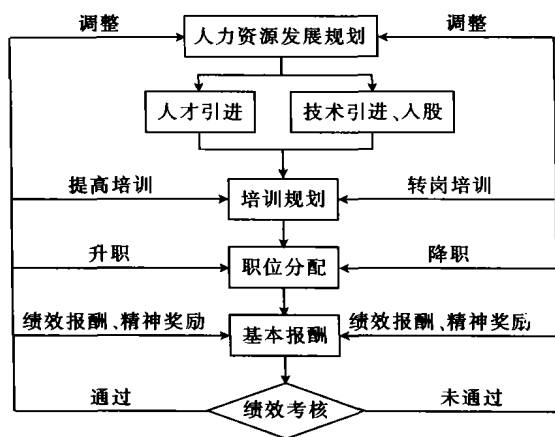
基金项目: 教育部高校“十五”规划重点项目; 湖北省教育厅优秀中青年人才科研基金项目(2000B04005)

源管理的提出对改变人类工作和生活具有划时代的意义。它使以人为本开始真正确立了自己在管理实践中的地位,同时也改变了人们对管理、工作、企业劳动关系性质的看法,使员工在工作中实现自身的价值,这实际上是将马斯洛需求理论变成了现实。

人力资源管理策略在很大程度上与企业的经营战略和组织管理相互制约、相互影响。从知识创新的角度出发,其战略和组织基础就是创新,而知识创新的主体是企业的高素质员工。因此,如何吸引和留住优秀员工,尤其是那些起到关键作用的员工,就成为企业人力资源管理的核心内容。

根据中国企业自身的特点,已有学者提出适合中小企业的“3P”(Position、Performance、Payment)人力资源管理模式,适合中外合资企业的跨文化管理模式——共同管理文化(C.M.C)模式,适合大中型企业的生涯式人力资源管理模式。另外,还有弹性激励模式,多元化的人才需求和招募模式,多元化的人才测评模式等。考虑到高校科技企业的特点,我们认为高校科技企业的一般人力资源管理模式如附图所示。

该模式由人力资源发展规划、培训规



附图 高校科技企业人力资源管理模式

划、职位分配、基本薪资、绩效考核5个子系统组成。其基本原理是以人本管理为基础,以劳动、人事、分配制度为重点,以绩效考核为保证,奖惩和培训相配套的一种人力资源管理模式,以达到“人员能进能出,岗位能上能下,收入能高能低,人人有压力,人人有动力”的目的。在实行开放式的引入人才机制的同时,引入技术,通过将技术要素参与配股的分配制度以及针对科技人员设计的激

励约束机制,为各类人员营造实现自我价值的内部环境,通过一定比例人员的合理流动,在保持企业合理用人规模的前提下实现人员实力的增强和人员结构的优化,从而增强企业生存和发展的能力。

3 高校科技企业人力资源管理模式的建立

3.1 实行开放式的用人机制

高校科技企业进行企业改制的同时,应全面推行科技人员合同聘用制,建立新型的人事关系。

(1)根据高校科技企业自身的需要,科学地设置岗位,明确各岗位的职能,优化各岗位的比例;实行全员聘用制,建立人员流动机制;竞争上岗,职务能上能下,采用公开、公平、公正的考试和考核。

(2)实行科学的人才组织形式,根据效用最大化原则进行构建,如课题负责制、项目承包制、协调配合制等;在运行机制上,可采用程序再造、虚拟组织、弹性工作制,使机构组织效率达到最大化。

(3)实施人力资本管理,把企业的经营战略与人力资本的系统政策紧密结合起来。变支付培训费用为智力投资,加强员工的业绩管理,重视个人发展。

3.2 采取技术要素股份化的分配制度

在分配制度上,高校科技企业应当按照企业化的要求和我国现行的分配政策,实行按劳分配与按生产要素分配相结合,进行技术股份化,即经过严格评估以后,作价折合成一定的股份,与物质资本一样参加企业剩余收益分配并承担一定的企业经营风险。

由于技术要素参与收益分配的形式多种多样,这里我们简要地归纳为3种:①技术要素作为一种技术能力,依附在劳动者身上,通过劳动者在一定的技术岗位上发挥作用,即人力资本作价入股,属于员工持股计划的一个组成部分;②群体或个人从企业外部带人的技术成果,可以进行评估或协商确定,以评估价或协商价作为该技术的价值;③对企业中工作岗位上的技术成果,作为职务技术发明人,除了给予发明

人一定的现金奖励外,还可以按贡献大小奖励一部分股份。在具体的执行过程中,各企业可以根据自身的特点制定技术要素配股方案。

3.3 建立有效的产权激励机制

国内外的成功经验证明,产权激励机制是调动管理人员和科技人员积极性的最有效的制度。建立产权激励机制的实质是投资者行使其所有权的权利。

一个以人为本的企业,其成功的基本原因是能否建立起对企业主要经营人员动态的激励机制和严格的约束机制。其中,激励机制是最基本的制度。目前高校科技企业的情况,可以说绝大部分企业的激励机制不足,企业家特别是功臣企业家的收入太低。我国加入WTO后,外国大公司进军中国市场将形成新的高潮,他们高级差的薪酬体系将给高校科技企业带来高强度的震撼和冲击,使后者在新一轮竞争中处于劣势。因此,必须采取切实可行的办法增加企业经营者和技术持有人的收入,按照国家法律和政策规定,技术、管理要素可参与企业持股和给予期权、期股奖励的办法,以资产为纽带,通过利益机制,使他们的个人价值及利益在企业产生的效益及所创造的业绩中得到体现,与企业的长远利益紧密地连结在一起;对企业中的技术人员、科技人员,则积极鼓励以技术、智力等要素入股参与分配,最大限度地提高其对企业发展的关注和投入。

在建立健全产权激励的同时,也要注意约束机制的建设,否则就会适得其反。股份制企业要强化董事会和监事会的作用,实行所有者、债权人派驻会计制度和定期审计制度,加大民主监督和舆论监督力度。高激励未必生勤,制衡未必掣肘,只有在约束基础上的激励,才能切实把经营者和所有者的利益纳入统一轨道,实现企业利润的最大化。

参考文献:

- [1]曲振国.浅议高校科技产业的用人之道[J].科技与产业,2000,(1).
- [2]丰卡佳,周晓光.高校高新技术企业人力资源管理研究[J].科技进步与对策,2002,(6).
- [3]韩翠珍.关于发展高校科技企业的几点认识[J].高等工程教育研究,2002,(1).

(责任编辑:江宏飞)