

论创新型企业人才培养

韩双红

(中国煤炭地质总局 水文物测队, 河北 邯郸 056001)

[摘要] 企业是技术创新的主体, 人才是技术创新的载体, 企业在进行技术研究、开发和应用过程中, 靠的是企业自身的员工队伍, 如何培养和留住创新人才成为企业最关切的问题。文章从组织气氛、绩效考核、激励方式和员工职业生涯规划四个方面对创新型人才培养进行了简要论述, 并得出结论, 创新人才是企业最重要的资源, 创新人才的培养是保障企业未来竞争力的不可或缺的手段之一。

[关键词] 创新型; 企业; 人才; 培养

[中图分类号] G40-058 **[文献标识码]** B **[文章编号]** 1673-9477(2008)01-0102-03

随着知识经济时代的到来, 创新人才成为企业最重要的战略资源, 并成为经济和技术竞争的焦点。企业要把“对人才的培养”作为头等大事来抓。企业是技术创新的主体, 人才是技术创新的载体, 企业在进行技术研究、开发和应用过程中, 靠的是企业自身的员工队伍。所以, 大力提高从业人员技术创新素质, 是实现技术创新、促进自身发展的关键所在。如何培养和留住创新人才成为企业最关切的问题, 应在企业管理制度上为创新人才营造宽松、和谐的组织气氛, 管理上采取科学的绩效管理方法、灵活的激励方式, 为创新人才量身定做个人职业生涯规划。

一、创造和谐组织气氛

在组织内部要形成民主、团结、宽松、和谐、求真、务实的良好气氛, 使每个成员对企业产生强烈的向心力与归属感, 以我是企业的人而感到自豪, 而不是老想着跳槽。使每一位员工都真正以一种主人翁的责任感, 想企业所想, 急企业所急, 进而在工作中充分发挥团体协作精神, 在大家的共同努力下, 使总体合力达到最大, 充分发挥组织系统的能量。因为创新需要知识信息, 而一个人的知识总是有限的, 而且灵感常来自于他人的提示, 所以, 员工间的交流对于创新也就非常重要了。创新人才一般都思想开放、头脑灵活、技术专精、自信自强、流动性很高。要想吸引并留住这些人中的佼佼者, 企业应建立技术创新决策与管理系统, 应有宽松的管理体制和组织结构, 员工之间可以自由交叉相互沟通, 在共同工作的过程中, 员工更乐于相互分享知识和技能。

第一, 建立技术创新决策与管理系统。为保证技术创新决策的科学性与权威性, 建立一个由决策层、决策咨询层和管理执行层构成的技术创新决策与管理系统, 从组织与管理体制上保证技术创新的高效有序运行。

第二, 构建面向市场的研究开发系统。在现有的产品研发机构基础上, 加大对研发机构创新活动所需要的资源, 包括资金、物质上的支持, 以及对人力资源的调用, 增强其自主研发能力, 探索与高等院校合作开发项目的道路, 面向市场, 开发符合客户需求的新产品、新技术, 使产品研发中心成为企业科技进步与技术创新的辐射源与技术供给中心, 成为企业生存、发展与市场开拓的主力军。

第三, 创造以创新为特征的宽松的企业氛围。要成为卓越的创新型企业, 必须培育富有特色的创新文化。采用以支持和协调为主的领导方式, 给予员工自由发挥的空间, 允许员工自主决定完成任务的方式。管理人员的任务在于为员工设置明确而稳定的工作目标, 至于采用何种方式去实现这一目标, 则应由员工自己来决定。

第四, 管理层次尽量压缩, 管理层次越多, 拖延计划实施的情况就越多, 讲究务实的工作作风, 减少信息流通和迅速行动的组织机构的障碍。

二、完善绩效考核管理

在现有的绩效考核体系基础上, 围绕企业年度经营目标, 逐步推进企业绩效考核管理。依据企业总体年度经营目标和业绩考核指标, 层层分解经营目标和任务, 建立与之对应的单位、部门及岗位的绩效考核指标, 将企业经营压力有效传递给每位员工, 加强沟通, 做好绩效计划的制定、辅导、考核和反馈工作, 形成一个管理闭环系统, 使绩效考核工作真正成为提升员工业绩、推进企业发展的重要管理工具。采用“平衡计分卡”等科学的绩效评价管理工具, 引导企业创新管理模式, 适应市场环境, 提高经营业绩。这种模式可以在整个企业范围内实行, 下属各部门也可以根据本部门实际情况参照该模式进行科学的绩效管理。

首先, 对企业的年度目标进行分解。这项工作目的是保证企业的目标和部门的一致性, 明确各部门在目标实现过程中需要直接做出的贡献和对其它部门的支持。让部门明白本部门对企业贡献在哪里, 需要为哪些部门提供支持, 为什么要提供, 当目标调整时本部门应该做出哪些积极的反应等, 统一思想, 降低管理过程中的等待成本。

其次, 对各部门的核心工作进行审核、调整, 配备必要的资源。在企业目标的指导下, 制订本部门的核心工作, 目标更明确, 思路更清晰, 首先保证了企业目标的顺利实现。之后, 再根据部门的特色, 加入为部门专业化和长远发展的一些必要工作。这样既避免了部门为了体现自己的成绩, 做一些不适合企业实际需要的工作, 又给部门足够的自我发展空间, 实现部门目标与企业目标协调统一。在确定部门核心工作的同时, 明确相关部门的配合要求, 通过预算管理, 保证部门目标实现的必备资源。

然后,直接对核心工作的目标实现情况进行考核。围绕企业目标和调整后的部门核心工作,明确部门核心工作的完成时间、完成质量、目标的实现过程中的标志性指标,在直接对部门核心工作进行考核的同时,实现对部门目标实现过程的实时监控。通过设置每项核心工作的权重、考核标准、目标值,根据核心工作的目标实现情况直接对部门进行考核。

最后,要实现绩效考核结果的反馈。在分析考核结果基础上,通过实际的交谈和沟通,来实现绩效考核结果的反馈。通过绩效考核结果挖掘更深层次的原因,提出有价值的综合性绩效改进意见。有效的反馈不仅能使主管人员切实掌握实现目标的进展情况,更能通过交谈与沟通,探讨考核中的绩效问题原因所在,从而帮助员工从客观、有针对性角度制定绩效改进计划,达到改进员工绩效,共同确定下一绩效管理周期绩效目标。同时,肯定员工成绩、提高员工满足感,能使员工更努力地工作。

三、探索实施更灵活的激励方式

在现有的薪酬激励的基础上,探索灵活多样的激励方式。在选择对员工的激励方式上,针对不同员工的需求层次,应采取不同的激励方式。要了解员工现在哪一层次的需要占主导地位,从而相应地为该层次需要的满足提供条件。具体来说,从纵向上看,不同层次的员工(知识层次、薪酬层次)处于不同的需求状态,如对于薪酬较低的员工,则要侧重满足他们的生理需求和安全需求(即提高他们的生存水平);对薪酬较高的员工,更需满足他们的尊重需求和自我实现的需求。从横向上看,对于同等层次的员工,由于他们的个性和生活环境不同,他们的需求侧重也有不同,如有些员工很看中物质待遇,有些员工则喜欢娱乐和消遣,还有些员工以钻研某项技术为乐,工作需求强烈。员工的需求是复杂和多样的,激励方式应该因时而变,因人而异,更有针对性,才会更具成效。

一般企业对经营管理或技术专家都实行一定的津贴制度,对企业做出特殊贡献的人才也有奖励制度。在激励方式上,不应只局限于加薪、表彰等传统方式,根据企业发展和个人的需求,可以采取灵活的激励方式。如奖励旅游、奖励特殊培训、用创新者的名字命名新产品、新技术等。以奖励旅游为例,这是一种不错的激励方式。表面看好像只是企业对员工个人的奖励,其实不然。奖励的本质一方面是对个人的奖励,另一方面也是对企业本身的奖励,是一种现代化企业管理手段。首先,奖励旅游的激励作用可以提高企业业绩,增强员工的荣誉感和向心力,加强团队建设,塑造企业文化,是达到企业管理目标,增强企业实力,促进其良性健康发展的重要手段。其次,大规模的奖励旅游应视为企业一项重要的市场宣传活动。因为,这种较大规模的奖励旅游,一般都会有包机、包车、包场等现象,相应都会打出醒目的企业标识,这事实上是通过旅游对企业的一次宣传。

四、逐步推行员工职业生涯规划

根据企业人力资源开发战略,创新人才开发管理,逐步推进员工职业生涯规划规划设计管理,建立员工

职业生涯规划管理体系,完善适应各类人才发展的员工成长通道。

在对员工进行职业生涯规划时,首先依据企业的经营发展、职位种类与特点等进行岗位序列设置(管理、技术、事务等),以打开员工职业发展通道;其次依据具体员工的实际情况做相应的能力分析和评估,以决定员工的发展方向和发展计划。由于员工职业规划是一个长期的、渐进的过程,如何在这个过程中尽快、可靠地将员工的能力进行提高,是一件长期而艰巨的任务,应逐步建立员工胜任能力素质模型,以胜任能力素质模型作为辅助工具来帮助员工实现职业生涯规划。

首先,对企业的核心人才,许多员工低层次的需要往往已基本或部分得到满足,因而员工更关注的是个人的未来发展,包括在企业内部的职位发展。通过职业生涯规划,在员工面前放一把企业内部的职业发展梯子,引导员工产生渐进式的发展目标。通过这种激励方式,促进员工在企业不断成熟与发展,企业员工队伍逐渐稳定与成熟,同时也造就了一种双赢的结果。

其次,建立创新人才的培养机制。制定人才培养计划,能够有计划、有步骤、有保障地培养创新人才,提高员工的创新能力,为企业持续创新提供基础。同时应结合员工的个人特点,采取不同的、因人而异的培训。明确上司对下属有培训的责任,强调针对性的精心培训,不断加强工程技术和管理人才后备队伍建设,促进技术专家与技术管理人才的成长,将是未来发展的重要人力资源战略。基于此,企业人力资源部门应协同有关部门共同制定未来几年内的技术专家后备队伍建设规划,每一位专业技术带头人和工程技术专家都要负责培养3—5名后备专业技术人才,并具体到个人。此举旨在加快企业工程技术人员的成长与培育,同时也为员工个人发展提供目标牵引。

另外,各部门各级主管必须重视第二梯队建设,凡是没有培养适当接班人的主管不得提升。建立主管与员工的职业生涯规划沟通制度,主管每年与员工就个人在公司内部的职业发展进行双向交流。通过建立健全科学的人才培养机制,造就一批视野开阔、理论扎实、善于开拓创新的高层次人才和技术专家梯队,为企业建设创新型企业提供坚实的人才队伍保障。

企业发展在创新,但创新的关键在人才。创新人才在企业创新活动中起关键性作用,用先进的管理机制吸引并留住创新人才,就要创造宽松和谐的企业氛围,构建创新决策与管理系统,逐渐完善绩效考核管理,实行更加灵活多样又能满足员工需求的激励方式,逐步实现员工职业生涯规划管理,构建创新人才队伍,激发企业创新活力,企业才能市场中保持其持续竞争力。

【参考文献】

- [1] 刘希宋. 知识管理与产品创新人才管理耦合机理与对策研究. 经济科学出版社, 2006
- [2] 高福安, 林淑华. 创新人才培养方法论. 中国广播电视出版社, 2005
- [3] 冯水玲. 浅谈自主创新人才的培养. 太原大学教育学院学报, 2007. 6
- [4] 夏红刚. 大力培养企业创新型人才. 四川劳动保障, 2007. 3
- [5] 王刚, 裴劲松, 陈曦. 中关村昌平科技园创新人才的现状分析与对策研究. 北京交通大学学报, 2007. 6

[责任编辑: 陶爱新]