

试论国有企业核心技术员工的界定

□ 王 霞

在知识经济时代,核心人力资源逐步成为企业重要的战略性资源,成为构成公司核心竞争力的基本要素。作为知识和技能“承载者”的核心人力资源,代表了企业所拥有的专门知识、技术和能力的总和,是企业创造独占性的异质知识和垄断技术优势的基础。其中,企业中从事科研开发、技术生产类的员工更是核心人力资源中最为核心的内容。一些技术密集型企业、转制科研机构和身处激烈市场竞争中的生产企业在管理实践中,按照按劳分配和按生产要素分配相结合的分配精神,探索了灵活多样的按技术要素参与分配的手段和方法,如设立技术骨干津贴、协议工资制、年薪制、项目提成补贴、项目工资、新产品销售利润提成奖励以及以科技成果入股等多种形式。在企业中,技术要素参与分配的观念已经初步树立,思想认识取得了一致,针对科研技术骨干的激励体系正在构建。

一、企业核心技术员工评价方式的现状分析

对于从事科研和技术工作的劳动者,长期以来我们都以全国相对统一的标准评定的专业技术资格考评以及工人技术等级考核办法作为分层的主要标准和手段。随着组织内外部环境的变化以及该评价体系本身的缺陷,这类评定的适用性和效度已遭到广泛的怀疑,再加上在实际评定中论资排辈和主观操作的不良影响,已经使其功能逐步弱化。许多企业里职称不再被视为员工技术水平、能力或贡献的真实外在表现,完全放弃了以组织行为评定职称的管理制度,职称更多地被作为一种任职资格,而且相应地在企业的薪酬体系重建中也在逐步削弱职称因素的影响。然而多数专业技术工作并没有新的权威评价体系建立,企业对技术员工的考察和评定标准出现了真空。目前核心技术员工的界定及其管理工作呈现出如下特点:

1. 相对标准多于绝对标准。

所谓相对标准,是在事先确定的核心(或骨干)技术人员比例的框架下,再以层层分解名额或比例的形式遴选、评比,最后由一定的机构予以确认。

绝对标准,是指可以从生产经营特点和内部管理要求中提炼出若干明确的标准,包括定性和定量的标准。有了这样的“硬杠杠”,是不是骨干,是不是核心人员就显而易见,在很大程度上限定了讨价还价的空间。

由于绝对标准在提炼过程中需要企业各方面基础管理数据的积累、专家及决策层的经验,是一个复杂、反复的过程,即便如此也很难保证能够客观公正而不产生争议,因而多数企业选择以比例、名额作上限,以一定的条件做基本资格要求,最终通过决策层(会议)确认的模式遴选和界定企业中的骨干人才。

2. 人员区分多于岗位区分。

大多数企业都是以人员作为区分、评定的对象,而较少采用通过界定关键岗位进而再界定核心技术骨干的方法,这种思路和方式也不仅限于技术岗位,在管理骨干界定中也普遍存在。究其原因主要在于:多数国有企业因人设岗、人岗不匹配的现象非常普遍。在进行竞争上岗之前,组织并未提供公平竞争的起点。如果采用界定关键岗位相应就界定了核心层员工的手段,极有可能招致员工的不满和抵制情绪。还有的企业只是进行了有限岗位和内部员工群体内的竞争和选拔,与该岗位的实际需要、与企业外部市场中的专业人才相比还可能存在差距。

3. 考察当前多于考察潜能。

由于多数企业在设计骨干界定办法的时候,主要目的是为了解决当前激励不足或挽留人才的问题,因而注重考察、评定的都是该员工的历史贡献和当前业绩。这种思路容易导致员工过份追求财务指标、项目参与多少、劳动负荷强弱等外在业绩,而缺乏主动谋求知识积累、学习创新及心智改善等内在素质方面的进步和发展。

4. 动态管理多于终身制。

可喜的是,多数企业在骨干员工的界定过程中,都遵循了弹性管理的思路,注意避免过去人员身份管理当中能上不能下、能进不能出的问题,不再把骨干身份作为可以长期享受的待遇,而在其中增加了强制流动的元素。在动态管理过程中,以业绩考评、专家评定、民主评议等多种形式互相配合,建立起了员工激励的动态机制。

对企业核心技术员工的评估,既存在着建立什么样的衡量标准体系的问题,也存在着用什么样的手段进行鉴别和筛选的问题。企业内部核心员工的界定,尤其是处于改革进程中的国有企业核心技术员工界定

工作,应当遵循“渐进调整、文化相容、手段科学、持续培养”的思路来进行,并不断整合和构建企业核心人力资源管理的制度体系。

二、运用新理念指导核心技术员工的识别与界定

随着现代人力资源管理思想的不断更新以及管理心理学、会计学、数理分析研究方法与人资源管理的交融,目前又有一些人力资源管理理念和手段可以用来指导企业人力资源管理者实践工作。其中胜任特征分析和人力资源分层管理的思路都对企业核心技术员工的识别与界定具有指导价值。

1. 胜任特征分析。

胜任特征是指能将某一工作(或组织)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的深层次特征,即任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体的特征。胜任特征可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能。构成胜任力的特征有三个重要特性:一是要与工作绩效有密切关系,甚至可以预测员工的未来工作绩效;二是要与任务情景相关联系,具有动态性;三是有鉴别能力,即能够区分业绩优秀者和一般者。三个条件都满足的才是该工作的胜任特征。胜任特征分析是通过系统的工作胜任特征研究,考虑影响绩效的个体特征、工作情景、行为特征和条件,最终建立起某一职位建立工作胜任力模型(即标准体系)的过程。具体地,可以采用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库和观察法等获取效标样本有关胜任特征数据,一般以行为事件访谈法为主。胜任特征分析对于人员担任某种工作所应具备的胜任特征及其组合结构有明确的说明,也能成为从外显到内隐特征进行人员素质测评的重要尺度和依据,从而为实现人力资源的合理配置,提供了科学的前提。

已有的应用研究发现,在不同职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的。国外研究者根据多年的研究和比较,目前已获得五大类胜任特征的通用模型,如专业技术人员、销售人员、社区服务人员、经理人员和企业家。这些通用的胜任特征模型对于各组织进行胜任特征分析具有较高的参考价值,但是在我国国内企业运用过程中仍需要验证其适用性。

企业可以将胜任特征模型用于工作分析、选拔和招聘、培训、绩效管理以及职业生涯规划等多个方面。基于胜任特征的选拔正是帮助企业找到具有核心的动机和特质的员工,既避免了由于人员挑选失误所带来的不良影响,也减少了企业的培训支出。尤其是为工作要求较为复杂的岗位挑选候选人,如挑选高层技术人员或高层管理人员,在候选者或备选者基本条件相似的情况下,胜任特征模型在预测优秀绩效方面的重要性远比与任务相关的技能、智力或学业等级分数等

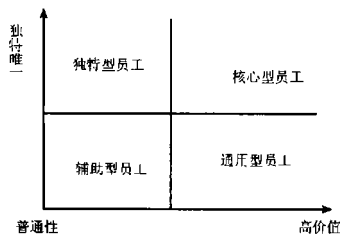
显得更为重要。此外,在员工鉴别工作的应用上胜任特征分析的特殊贡献在于,胜任特征置于“人—职位—组织”匹配的整体框架中,要求人所拥有的素质及其各类素质的组合结构能够直接指向任务目标,这和传统的人职匹配要求一致,而胜任特征更突出价值观、动机、态度等内隐因素,即要求个体一方面能满足特定工作和岗位的要求,另一方面,个体的内在特质与组织的基本特征和要求间有一致性,符合组织发展的要求。这一贡献恰好迎合了多数企业对核心员工在外显业绩表现之外的要求,即核心员工还应当是本企业文化的继承者、发扬者和传递者。

开展胜任特征分析有赖于企业各方面资源的重新配置、工作职责再定义和先进的组织文化,管理模式的有效配合。如果企业没有充分的条件和基础进行胜任特征分析工作,可以先建立起与绩效相联结的岗位能力模型,并在建立模型的过程中尽可能以实证研究资料为基础做数量分析。

2. 人力资源分层管理方法。

人力资源分层管理是战略性人力资源管理的重要内容。其基本理念是,针对企业核心员工,尤其是专业技术核心员工这一类特殊的战略性资源必须进行分层分类的科学管理,以人为本,注重人和事的相互适应,注重对员工的培训和潜能开发,建立有效的激励机制,才能充分发挥其创造性和主观能动性,从而谋求企业与员工个人的共同发展。

通过对企业内部的人力资源进行层级划分,企业可以清晰地确认哪些员工是企业的核心人员,哪些员工对企业来说重要性相对低一些。对企业核心员工评价尺度可以参照企业核心竞争力的衡量标准,用“价值性”和“独特性”这两个标准来对人力资源分层分类,并以此界定企业的核心人力资源。根据人力资本的价值性和独特性的不同组合,运用“分层分类矩阵模型”将企业人力资源划分为四个象限,如下图所示:



企业人力资源划分图

(下转第 81 页)

的要求。小组教学方法。它要有利于形成积极的学习态度,有利于提高鉴别能力,有利于形成合作精神和良好的人际关系,有助于相互确认、相互补充和相互启发的团体性思考和创造等要求。同时,教师要能及时了解情况并给予指导。个别学习方法。它要满足不同程度的学生都能按照自己的能力选择相应的学习内容这一基本条件。学习内容要适合学生个体情况,学习资源要方便适用,学生要适应网络学习环境,学生的时间和空间要灵活。

三、实现多媒体网络教学需注意的问题

1. 资源的闲置浪费问题。在学校,由于掌握多媒体网络技术的教师不是很多,采用多媒体网络教学的课时也不多,为开展多媒体网络教学而配置的设备、编购的软件,大部分时间处于闲置状态,这样就造成多媒体网络资源的浪费。

2. 课件开发水平问题。多媒体网络是一种先进的辅助教学工具,如果要发挥它在各个学科中的作用,就必须依赖于大量丰富的多媒体教学软件支持。但目前多媒体教学软件比较少,多媒体网络的教学软件更少,课件的制作也是在大多数教师对多媒体网络技术知之甚少,有的只局限于幻灯片的使用。因此,制作内容、制作形式大都停留在“书本知识

搬家”这一层面,没有充分发挥出多媒体网络技术强大的功能优势。

3. 教师的作用与多媒体之间的关系问题。多媒体网络只是电化教育中的一个新工具。在教学过程中,它只是代替了教师的部分功能和作用,但是在教学中,教什么、怎么教、学什么、怎么学,都取决于教师。适当合理地使用多媒体网络教学确实能给教学带来质和量的飞跃,但如果使用不当也会给教学带来不良的后果。所以,应对教师的基本素质有一个更高的要求。

4. 多媒体网络教学在教学中的地位问题。虽然多媒体在教学中与传统的电化教育手段相比有着诸多优势,但它不可以取代其他的电化教育手段和传统的教学手段。随着科学技术日新月异的发展,新的电化教育手段越来越多,教学内容也越来越丰富,但新的电化教育手段的出现并没有完全抛弃传统的教学手段,我们应认识到多种教育手段的并存,在教学过程中交叉使用,各自发挥长处,相互弥补短处,才能取得最理想的教学效果和质量。

(注:基金项目:天津师大教育基金(53WN12))

(作者单位:天津师范大学经济学院)

(责任编辑:王应劬)

(上接第 70 页)

其中,核心员工具有的特征是:高价值,与企业的核心能力直接相关,这些员工能够为企业的战略目标做出贡献。高独特性,掌握了企业特殊的知识和技能。这类员工就是企业需要可称之企业的核心员工,他们所具有的知识、技能和战略性能力才是企业核心竞争力最有力的支撑。另外一个重要的环节就是如何对“价值性”和“独特性”这两个维度进行定义和分析,以下提供的一项研究范本,具体到不同企业关于维度的界定及量化还需要进一步深入考虑,进行更为

企业核心员工分析维度及具体内涵表

分析维度	人力资源的“价值性”	人力资源的“独特性”
各维度 具体内涵	推动变革 反映消费者需求 提供出色的客户服务 达成最优质量 有助于流程完善 发展新的商业机会 直接影响效率和生产率 最小化产品成本、服务成本	在市场上没有得到广泛应用 不能被购买或采购 难以复制和模仿 难以替代 在公司定做 通过有经验的人开发 差异性

详细的定义和诠释。

根据核心员工的“界定——激励”框架,界定了核心技术员工后,在企业内部就可以选择差别性的激励手段,选择骨干特别津贴、特薪及其他物质激励手段,在相对较快的时间内落实倾斜性薪酬策略。值得注意的是,为建立对技术人员的长效激励机制,企业还应在配套措施方面进一步加强,如科研技术人员的引进、培养、使用、选拔机制;在组织岗位序列及职业生涯规划中,为科研技术人员设计岗位的专用“快车道”,告别过去国企中以行政职务作为单一发展通道的、公务员式的职业管理和发展模式以及由此在员工形成的“技而优则仕”的固有思想,使优秀技术人才有机会在企业内获得与高级行政管理人员同等甚至更高的经济地位和“社会”地位,使这一企业核心战略资源更富有活力和效率。

(作者系中国科学院心理研究所硕士研究生)

(责任编辑:王应劬)