

国有应用开发类科研机构转型过程中 人力资源管理对策之研究

□姚哲晖 胡汉辉 [东南大学 南京 210096]

[摘要] 长期以来, 国有应用开发类科研机构定位不明确, 人力资源开发与管理较为薄弱, 人力资源竞争能力处于弱势地位。在新的历史时期, 国有应用开发类科研机构的定位是知识型企业。在应用开发类科研机构转型的过程中, 人力资源管理应实现战略转型。本文分析了国有应用开发类科研机构人力资源管理存在的问题, 并提出了系统性对策, 并以CETC为例进行了实证分析。

[关键词] 国有应用开发类科研机构; 人力资源管理; 对策

[中图分类号] F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2009)01-0050-03

一、应用开发类科研机构的历史背景

长期以来, 我国科技创新体系中有三类从事科研的机构: 一是从事基础研究、前沿技术研究和社会公益研究的科研机构, 二是高等院校, 三是应用开发类科研机构。2006年2月9日, 国务院发布了《国家中长期科学和技术发展规划纲要(2006-2020)》(以下简称《规划纲要》), 对这三类科研机构进行了明确定位, 并提出了改革方向。《规划纲要》指出, 从事基础研究、前沿技术研究和社会公益研究的科研机构, 是我国科技创新的重要力量, 要通过深化科研机构改革, 加快建设“职责明确、评价科学、开放有序、管理规范”的现代科研院所制度; 大学是我国培养高层次创新人才的重要基地, 是我国基础研究和高新技术领域原始创新的主力军之一, 是解决国民经济重大科技问题、实现技术转移、成果转化的生力军, 积极支持大学在基础研究、前沿技术研究、社会公益研究等领域的原始创新; 坚持应用开发类科研机构企业化转制的方向, 深化企业化转制科研机构产权制度等方面的改革, 形成完善的管理体制和合理、有效的激励机制, 使之在高新技术产业化和行业技术创新中发挥骨干作用。

应用开发类科研机构是典型的知识型组织, 在

我国科技创新、国防建设和国民经济建设中发挥过重要作用。但是, 长期以来, 应用开发类科研机构在国家科技创新和经济建设中的定位模糊, 职责不清, 发展方向不明, 既承担国家大量的科研项目和任务, 又承担国防装备生产任务, 同时进入了民品产业领域, 任务结构多元化。《规划纲要》对应用开发类科研机构的定位和发展方向作出了明确规定, 作为知识型组织的应用开发类科研机构将发展成为在高新技术产业化和行业技术创新中发挥骨干作用的知识型企业。

目前, 国资委所属的中央级企业中有11大军工企业集团, 分别是中国核工业集团公司、中国核工业建设集团公司、中国航天科技集团公司、中国航天科工集团公司、中国航空工业第一集团公司、中国航空工业第二集团公司、中国船舶工业集团公司、中国船舶重工集团公司、中国兵器工业集团公司、中国兵器装备集团公司、中国电子科技集团公司。在十一大军工企业集团的成员单位中, 应用开发类科研院所都占大多数比例。各大军工企业集团是典型的高科技企业集团, 其所属的科研院所是典型的应用开发类科研机构。以中国电子科技集团公司为例(以下简称CETC), 是在信息产业部直属的46家电子科研院所及26家全资或控股高科技企业基础上组建而成的, CETC所属的各科研院所是典型的应用

[收稿日期] 2008-03-18

[作者简介] 姚哲晖(1972-)男, 东南大学经济管理学院博士生, 中国电子科技集团公司五十五所高级工程师, 所长助理兼人力资源部主任; 胡汉辉(1956-)男, 东南大学经济管理学院教授, 博士生导师。

类科研机构。

在“十一五”以及今后相当长的历史时期,大量的应用开发类科研机构都面临从科研机构向企业转型的历史使命。分析应用开发类科研机构在转型过程中存在的人力资源管理问题,提出科研机构向企业转变的人力资源系统方法,建立基于科研机构向企业转型的人力资源开发与管理体系,是应用开发类科研机构实现改革目标的关键,具有重要的现实意义和应用价值。

二、应用开发类科研机构转型过程中的功能定位

在我国,应用开发类科研机构的一般功能和传统定位是开展包括基础性、战略性、应用性的科研,

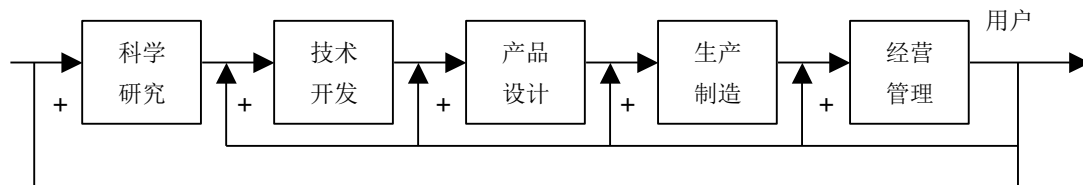


图1 应用开发类科研机构转型过程中的功能定位

三、应用开发类科研机构基于人力资源管理的SWOT分析

在向知识型企业转型的过程中,应用开发类科研机构传统的人力资源管理模式与新的历史背景、发展形势、任务结构以及新的功能定位都不相适应。以十一大军工企业集团所属的应用开发类科研院所为例,对其人力资源管理进行SWOT分析:

(一) S (优势)

1. 应用开发类研究所一般都具有较强的国防军工和政府背景,在许多领域体现国家意志,代表国家水平,能够得到国家和政府的大力支持。

2. 应用开发类研究所一般都具有较长的历史,技术积累和储备比较深厚,给员工的归属感较强,员工对组织的忠诚度较高。

3. 应用开发类研究所人力资源的整体素质、能力结构在科学研究层面比一般企业强。

(二) W (劣势)

1. 事业单位的性质与企业管理的要求不相适应。集团总部是国资委所属的中央级企业,各研究所是事业单位,集团和研究所形成了二元结构,事业的性质造成人力资源管理的体制性障碍。

2. 各集团总部对下属各研究所的管理模式、管

在科研-生产的大系统当中,应用开发类科研机构一般只进行科学研究和技术开发,基于市场的产品设计、生产制造以及经营管理能力薄弱,科研成果多,但能够转化为生产力从而实现市场价值的成果非常少,绝大多数成果只是以科研成果鉴定报告或评选奖项而告终,技术档案室是绝大部分科研成果的最终归宿,对于科研成果能否实现大规模生产以及科研成果的实际应用价值却无人问津。本文认为,应用开发类科研机构实现向知识型企业的转型,其实是科研成果向生产力的转化,它的功能定位通过五个环节实现,即科学研究、技术开发、产品设计、生产制造、经营管理五个阶段,见图1。应用开发类科研机构转型过程中的人力资源管理体系必须为新的功能定位提供支撑和人力资源基础。

理方法和管理内涵仍然是面向上级管理部门的科研型管理,而不是基于企业面向市场的经营型管理。

3. 绝大多数研究院所的人力资源管理仍然停留在传统的行政事务性人事管理层面,人力资源管理体系和制度不健全,管理的核心是员工的身份管理,而不是以能力和业绩为导向的岗位管理。

4. 企业文化缺乏系统规划和建设,观念相对保守、封闭、落后,思维模式仍然面向国家、上级和内部,而不是面向市场和竞争对手,没有建立起开放、人本、竞争、系统的企业文化。

5. 传统的科研院所的行政管理干部一般都由高级技术人员兼任,管理和技术不分,缺乏专业的经营管理人才,经营管理能力薄弱;产品设计师和研发人员同时从事产品的生产和制造,导致设计和制造不分,研发和生产不分,产品的规模生产能力不强,技术仅仅停留在科研阶段,距离产业化、商业化差距大。

6. 人力资源的能力结构在面向市场实现从科研成果向生产力方面转化的能力较差,科研成果多,但能够实现产业化、商用化和规模生产的少。

(三) O (机会)

1. 《规划纲要》为应用开发类科研机构的转型发展提供了政策导向和依据。

2. 国家和政府的支持为应用类科研机构的发展提供了发展动力。

(四) T (威胁)

1. 国际上实力强劲的跨国公司已经实现了从人力资源全球化向人力资源本土化的转变, 人力资源的竞争压力剧增。

2. 相当数量的民营企业进入应用开发类研究所传统上独享的军工市场和政府项目。

3. 竞争对手一般都具有科学完善的人力资源管理制度和政策。

四、应用开发类科研机构转型过程中人力资源管理的理论基础

20世纪80年代, 随着以波特竞争战略和竞争优势理论为代表的企业战略理论的成熟, 人力资源管理开始转向战略人力资源管理 (Strategic Human Resource Management, SHRM)。一些学者认为, 战略人力资源管理的本质是一种“关系”, 即人力资源管理实践和系统与组织绩效之间的关系。还有一些学者认为, 战略人力资源管理的本质是“适应性”, 主要包括内部适应性 (水平适应性) 和外部适应性 (垂直适应性), 即人力资源管理实践和系统与组织竞争战略之间的适应性。Chadwick和Cappelli把战略人力资源管理中的战略定义为人力资源管理实践和政策与组织输出之间的关系^[1]。在整个80年代, 大多数学者研究和讨论的主题是人力资源和组织战略的匹配问题^[2]。Schuler和Jackson认为战略匹配主要有两种类型: 外部匹配和内部匹配。外部匹配也称为“纵向整合”, 指的是人力资源战略与企业战略之间的关系, 人力资源战略需要和企业战略完全一致, 并考虑组织的动态性与组织完全吻合的特点。内部匹配也称为横向整合, 指的是发展和强化人力资源管理各种政策和实践之间的内在一致性, 或者称为捆绑式人力资源实践, 即将几种互补的人力资源实践活动组合在一起, 形成内部一致性整合在一个管理体系中^[3]。

程德俊、赵曙明认为, 人力资源管理系统具有三个特性。一是人力资源管理系统具有因果模糊性。企业是一个团队市场, 不同类型的资源被使用, 且团队产出不是每个合作资源的可分离资源的结果之和。团队中每个成员的边际产出无法计算出来, 所以不能确定团队生产的竞争优势的来源, 这就是因果关系的模糊性。单一的人力资源政策、措施或者

实践是很容易被模仿的, 但是人力资源管理系统各个子系统通过内部一致性整合在一起时, 竞争对手就难以复制和模仿。特别是要掌握系统内部的相互关联和作用机制是非常困难的。即使竞争对手可以雇佣或者复制整个团队, 却无法复制组织文化、组织流程和团队间的相互关系。二是人力资源管理系统具有嵌入性。企业的战略和人力资源管理战略必须具有整合性, 人力资源管理系统是嵌入到企业的环境、战略等运营系统中。人力资源管理系统嵌入到社会环境中导致了人力资源管理系统社会复杂性。企业内部的背景性人力资本与社会环境形成了模糊的网络关系。人力资源管理系统与社会环境嵌合在一起时, 竞争对手就难以模仿和复制。同时, 人力资源管理系统与企业的内部系统也形成了嵌入关系。人力资源与社会环境和企业内部形成的嵌入关系使人力资源管理系统构成了企业的竞争优势。三是人力资源管理系统具有路径依赖性。企业各自的发展历史和过程形成了企业独特的组织文化, 并在此基础上形成了企业的制度和日常的行为规则。人力资源管理系统是在这些文化、行为规则和惯例基础上产生的, 并不可能凭空产生, 因此, 人力资源管理系统具有路径依赖性。在路径依赖基础上产生的人力资源管理系统是不可能被复制和模仿的^[4]。

实证研究显示, 战略性人力资源管理对组织目标和组织绩效具有直接的贡献^[5]。Kravetz通过对50年来财富杂志排名前500名的公司进行调研, 发现人力资源政策与实践得分的进步与大量的经济指标间存在显著的正相关, 结论认为那些人力资源进步得分比较低的企业如果能够迈入比较高的行列, 可以每年增加利润56万美元^[6]。Schuster研究了美国1000家公司中财富杂志上榜的592家, 发现使用其所界定的创新型人力资源管理实践的公司高出11个百分点, 1000家公司在创新型人力资源实践方面的总体效用估计平均为7.5万美元^[3]。Delaney和Huselid通过对590家营利和非营利组织的调查, 认为先进的人力资源管理活动与主观的组织绩效正相关^[7]。Guthrie对多个行业164家新西兰企业的样本调查后发现, 人力资源管理实践与员工队伍稳定和生产率之间存在一定的关系, 具体而言, 在工作参与度高的系统中, 员工稳定与生产效率正相关; 对于员工参与度低的企业, 员工稳定与生产效率负相关^[8]。美国哈佛大学教授迈克尔·波特认为: 人力资源管理可以通过降低成本、增加产品和服务的差别为企业获得竞争优势

势, 因此通过对待人力资源管理可获得竞争优势。

五、应用开发类科研机构转型过程中的人力资源管理对策

应用开发类科研机构在向知识型企业转型的过程中, 人力资源管理体系的改革应该注重以下几个方面:

一是树立人力资源的战略管理思想, 从传统的事务性人事管理向现代的战略人力资源管理转变, 人力资源管理要基于战略并推动战略实现。

二是人力资源管理思想必须以劳动契约、制度刚性为主向劳动契约和心理契约并重及科学的制度建设和人本的企业文化建设并举转变。

三是建立以“设计和制造分开、研发和生产分开、技术和管理分开”为核心的岗位管理体系。为具有不同能力、素质、潜能的员工提供各自的职业发展通道。图2所示的应用开发类科研机构向知识型企业转型过程的功能定位和五阶段模型相适应和匹配, 而岗位的规划和设置是推动五阶段循环发展的人力资源优势。

从上述分析可知, 应用开发类科研机构转型的实质是从传统的科研院所转化为高科技知识型企业的过程, 其相应的人力资源管理必须在思想、制度以及管理措施上适应市场的要求, 并建立科学规范的管理体系, 以推动企业转型。

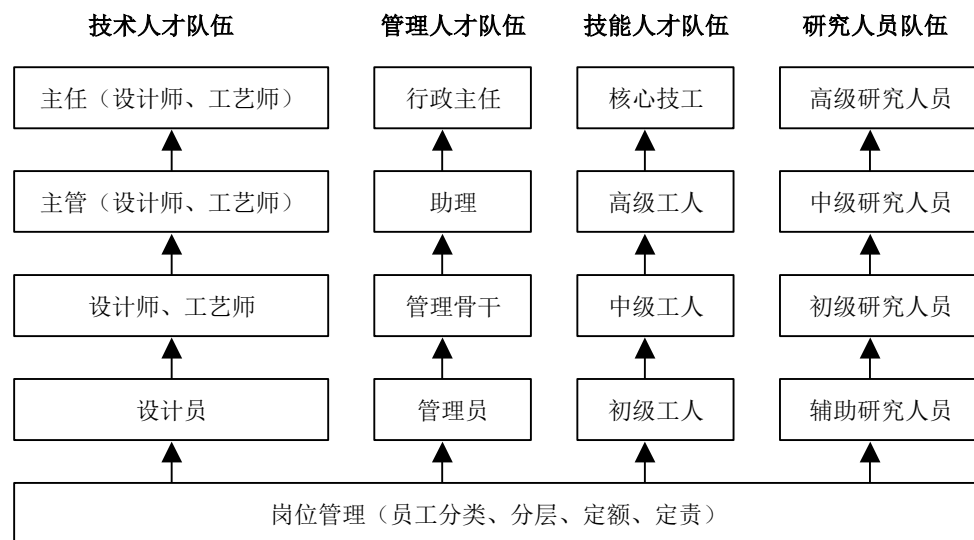


图2 转型后的人力资源岗位体系

参考文献

- [1] CHADWICK P, CAPPELLI. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management[M]. Greenwich. CT: JAI Press: 1999: 11-29.
- [2] LENGNICK-HALL C A, LENGNICK- HALL ML. Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology[J]. Academy of Management Review, 1998, (13): 454-700.
- [3] SCHULER R S, Jackson S. Linking competitive strategies with human resource management practice[J]. The Academy of Management Executive, 1987, (13): 207-219.
- [4] 程德俊, 赵曙明. 资源基础理论视角下的战略人力

资源管理[J]. 科研管理, 2004, (9): 56-61.

[5] 张剑, 徐金梧, 王维才. 战略性人力资源管理作用机制研究综述[J]. 科研管理, 2006, (5): 137-138.

[6] KRAVETZ D. The Human Resource Revolution[M]. San Francisco: Lossey-Bass, 1988.

[7] DELANEY J E, HUSELID M A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39: 699-949.

[8] GUTHRIE J P. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44: 180-190.

(下转第60页)