

# 实施“人才强企”战略 促进院所投资企业社会化、规模化发展

邓麦村\*

(中国科学院国有资产经营有限公司 北京 100080)

**摘要** 人才是企业发展的战略资源, 加强和改进企业人才工作是一项重要而紧迫的任务, 文章阐述了企业人才工作的指导思想、工作思路、主要任务和目标以及加强企业人才工作的主要措施。

**关键词** 人才, 企业, 战略

人才是企业发展的战略资源。为应对日益激烈的市场竞争, 加快我院企业社会化改革, 推动企业规模化、国际化, 实现持续、健康、快速发展, 为我国全面建设小康社会做出实实在在的贡献, 必须实施“人才强企”战略, 采取切实措施, 大力加强人才队伍建设。

## 一 加强和改进企业人才工作是一项重要而紧迫的任务

国以才立, 业以才兴。当今世界, 经济全球化不断深入, 科学技术迅猛发展, 人才在国力较量和企业竞争中越来越具有决定性作用, 人才资源已成为最重要的战略资源。人才竞争日趋激烈, 企业正面临着人才竞争市场化、国际化的严峻挑战。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地, 必须打造核心竞争力, 坚持以人为本, 进一步加强和改进人才工作, 大力开发人才资源, 走“人才强企”之路。

进一步加强人才队伍建设是我院高技术企业发展的当务之急。伴随我国改革开放



邓麦村总经理(左一)在院直属机构考察

的进程, 我院高技术企业从无到有, 并不断发展壮大。在企业发展的过程中, 涌现出一批优秀人才, 柳传志、王震西、李伯刚等就是他们的杰出代表; 同时也从社会吸引了一批优秀人才。但是, 总体上来说, 我院企业人才的数量、结构和素质仍不能适应企业社会化、规模化发展的需要, 人才队伍结构性矛盾突出, 高层次、高技能和复合型人才短缺, 特别是懂市场、会经营的高级经营管理人才严重缺乏; 选人用人的方式和渠道比较单一, 选人视野也主要集中在企业内部, 依赖于企业内部人才自身的“土生土长”; 选用企

\* 中国科学院企业党组书记、国有资产经营有限责任公司总经理, 研究员

\*\* 收稿日期: 2005 年 11 月 18 日

业负责人基本上还是套用事业单位选用党政干部的模式,采取推荐任命或组织聘任为主,市场配置人才资源的基础性作用还没有充分发挥;科学合理的人才评价和激励约束机制尚未形成。企业必须充分认识加强和改进人才工作的重要性和紧迫性,以高度的责任感和紧迫感,做好人才工作。抓住国家持续快速发展的战略机遇期,加快企业发展;采取切实措施,吸引凝聚和培养造就一大批人才,建设一支高素质的人才队伍,为企业持续健康发展提供人才保证。

## 二 企业人才工作的指导思想、工作思路、主要任务和目标

### (一)指导思想

加强企业人才工作,实施“人才强企”战略,以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,贯彻落实科学发展观,坚持以人为本的理念,坚持党管干部、党管人才的原则。

### (二)工作思路

加强人才队伍建设,要紧紧围绕企业发展战略目标,结合院、所投资企业社会化改革,为做强做大企业提供强有力的人才保证和智力支持;深化人力资源管理制度改革,创新选人用人机制;优化人才队伍结构,提高人才队伍素质。以培养选拔高层次经营管理人才为重点,以强化人才激励约束为突破口,抓好培养、吸引、用好人才三个环节,营造人才成长的良好环境。选拔企业主要领导要坚持任人唯贤、德才兼备原则,同时要不拘一格选用各种专才,做到人尽其才,才尽其用。在着力做好现有人才开发利用的同时,开阔视野,积极吸引凝聚外部优秀人才。

### (三)主要任务

以高层次经营管理人才为重点,全面加强各类人才队伍建设:一是建设一支综合素质好,具有战略决策能力,能够忠实代表和



联想控股有限责任公司总裁柳传志(前左)  
在并购IBM公司PC业务签字仪式上

维护国有资产权益,正确履行出资人职责,实现国有资产保值增值的出资人代表队伍;二是建设一支职业素养好,熟悉市场、掌握经济运行规则,在生产管理、市场营销、资本运作等方面既有一定的知识基础,又有丰富实践经验的经营管理人才队伍;三是建设一支具有较强的科技创新和成果转化能力,能够不断提升企业产品和服务竞争力的研发人才队伍;四是建设一支综合素质好,熟悉企业管理,具有丰富党务工作和群众工作经验的思想政治工作者队伍;五是建设一支爱岗敬业,具有专门技能,善于解决科研、生产技术难题的技术和生产骨干队伍。

企业人才工作在统筹兼顾,全面安排的基础上,当前要重点抓好出资人代表队伍和高级经营管理人才队伍建设。

### (四)工作目标

力争通过5年左右的努力,初步形成适应企业发展战略需要、层次结构分明、年龄结构合理、专业结构配套的出资人代表、经营管理人才、研发人才、思想政治工作者、技术和生产骨干等5个方面的队伍;初步建立起符合现代企业制度要求的人才选用、培养、评价和激励约束制度,形成富有生机与活力、有利于优秀人才脱颖而出的选人用人机制和良好环境;初步形成人才辈出、人才凝聚的良好局面,为企业规模发展提供必要



中国科学院

的人才保证。

### 三 加强和改进企业人才工作的主要措施

#### (一)解放思想、更新观念,树立科学的人才观

牢固树立以人为本的观念,坚决破除只见物不见人,重设备轻人才,重技术轻管理的传统落后观念。在企业各项工作中要始终把人才工作放在战略位置优先考虑,牢固树立人才是第一资源,是充分释放企业核心竞争力保证的观念;牢固树立市场化、国际化的观念,充分利用企业内外乃至国际人才资源;牢固树立竞争择优的观念,坚持把品德、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,破除唯学历、资历、职称的做法,广泛吸引和发现人才。必须破除求全责备的思想,看主流、看本质、看发展,依据岗位的要求,不拘一格选好人,用好人。牢固树立人人都能成才的观念,鼓励广大员工爱岗敬业,人人争做贡献,人人力争成才。

#### (二)深化人力资源管理改革,加快建立市场化用人机制

企业要形成人才辈出、人尽其才的生动局面,从根本上讲取决于好的选人用人机制。为此,必须按照现代企业制度的要求,进一步加快推进企业人员聘用、考核分配等制度改革,坚决革除计划经济和事业单位体制下形成的不适应企业发展需要的人事制度,

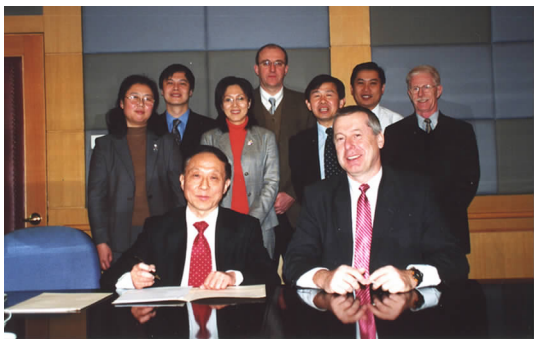
建立公开平等、竞争择优、能上能下、能进能出的灵活、开放的人才选用制度。全面引入竞争机制,广泛推行企业内部竞争上岗和外部人才公开招聘。拓宽选人视野,对企业急需的高层次人才,除公开招聘外,还可探索通过猎头公司、人才交流中心等社会中介机构获取。

#### (三)制定人才队伍建设规划

结合企业发展战略,制定人才队伍建设规划。把实施“人才强企”战略作为推进企业改革与发展的关键环节纳入企业发展战略。人才队伍建设规划要与企业的总体发展战略规划相适应,服从服务于企业的改革与发展,把人才第一资源与发展第一要务紧密结合。应把人才队伍建设规划纳入企业中长期发展规划之中,从企业实际出发确定目标任务,制定具体措施,分解落实责任,加快人才结构调整,优化人才资源配置,提高队伍素质。规划要具有现实可行性,须认真研究分析企业人才队伍和人才工作现状,在此基础上确定本企业各类人才近期和中长期的发展目标、规模水平、素质结构、类别层次,明确培养、吸引、用好人才的措施。制定企业人才队伍建设规划,目标要明确,措施要得力,重点要突出,责任要落实。使规划真正成为指导企业人才工作的行动纲领和指南。

#### (四)重在培养和适当引进相结合

从现实出发,解决人才不足问题,首先应做好企业内部人才的发现和培养工作。以爱才之心、识才之智、容才之量、用才之艺,千方百计做好发现、培养人才的工作,真正做到唯才是举,广纳群贤,不拘一格用好现有人才,最大限度地调动人才的积极性。立足在创业实践中,锻炼造就骨干人才,给年轻人才搭台子、压担子,给机会,让他们在实践中增长才干。同时要加强思想教育和业务培训,提升综合素质,积累工作



三环公司总裁王震西院士(前左)与欧洲最大的稀土永磁制造商德国真空熔炼有限公司签订合作协议



经验,提高工作能力。

加强爱国主义和政治思想教育,重视对青年人才的思想品德教育。引导他们树立正确的世界观、人生观、价值观,引导广大员工将个人价值的实现与企业和国家的发展有机统一起来,增强责任感和使命感,发扬爱国奉献、艰苦创业、廉洁奉公、团结协作和诚实守信精神,为企业发展壮大多做贡献。

以能力建设为核心,进一步加强教育培训工作。采取切实措施,积极构建企业全员终身教育培训体系,充分调动员工参与学习的积极性,建设“学习型企业”,培养“学习型员工”。结合实际需要,建立培训制度,制定培训规划,落实培训经费和渠道,做好全员培训工作。实行分类培训,增强培训的针对性和有效性。根据实际工作需要,利用一切可以利用的培训资源,开展灵活多样的培训,开发人才潜力,提高各类人才履行岗位职责的能力和水平,提高队伍整体素质。

企业领导班子,特别是主要负责人的经营管理能力和品德直接关系到企业的兴衰成败。进一步加强高级经营管理人员的培训,提高其战略决策能力、风险防范能力、识人用人能力,经营管理能力、市场应变能力和依法治企能力;探索建立中高级经营管理人员到地方和有实力的企业挂职制度;定期组织研讨交流和实地考察,拓宽视野,借鉴优秀企业的经验。

除了在企业内部注意发现培养和大胆使用有潜力的人才以外,必须开阔视野,探索运用现代人力资源管理办法,通过公开招聘,在广阔的人才市场上遴选引进需要的人才,特别是企业紧缺的高级经营管理人才。

#### (五)建立科学的考核评价体系,强化激励约束

健全以业绩考核为重点的人才评价考



李伯刚总裁(右一)陪同国家评估专家组  
在成都地奥制药集团考察

核制度。逐步完善各类人才的考核评价指标体系,完善评价标准和手段,努力实现人才评价考核标准和考核办法的科学化、规范化、制度化,客观公正评价人才的能力、业绩和贡献,为科学合理使用人才提供客观依据。

考核工作要以岗位职责为基础,以绩效目标为核心,以业绩为导向。把业绩作为最重要的人才评价指标,论能力、重业绩,而不能凭资历、讲人情。实行分类考核,对企业负责人的考核评价应坚持年度经营业绩考核与任期目标考核相结合,以提高经济效益和资产经营效率为导向。对出资人代表,主要考核其责任意识、决策水平,评价国有资产保值增值状况;对经营管理人员,主要考核其经营决策能力、市场应变能力、诚信守法表现以及经营效果;对研发人员,主要考核其科技创新能力、成果转化能力以及实际效果;对党务和思想政治工作者,主要考核其政治理论水平、组织协调能力和党建工作、群众工作和企业文化建设效果;对技术和生产骨干人员,主要考核其解决技术难题的能力和对企业发展的贡献。尽可能简单但比较科学的业绩考核评价方式,不仅保持了对企业领导人和员工的压力,成为激励的基础,也使考核评价本身成为一种激励手段。



中国科学院

在做好考核工作的基础上,强化对人才的有效和多元激励,努力形成与市场接轨的人才激励机制,建立和完善与岗位责任、业绩考核为依据的短期激励与中长期激励相结合,技术、管理等多种要素参与收入分配的新型激励制度。

参考社会人才市场价位,创造条件,逐步使各类人才的薪酬水平与市场接轨,加大对关键岗位和有突出贡献人才的薪酬激励力度。同时,对做出突出贡献的人才,授予荣誉称号,加强对先进典型和努力成才先进人物的宣传表彰,强化精神激励。

企业激励的核心是将经营者对个人效用最大化的追求转化为对企业价值最大化的追求;企业约束的目的是将经营者个人风险最小化的本能转化为企业经营风险最小化的现实。

既要重视激励,也要重视约束。完善公司法人治理结构,健全企业内部的各项管理制度,加强内部审计和纪检监察工作;推进和完善厂务公开制度,加强群众的民主监督,落实企业员工的民主权利。应坚持和改进外派董事、监事制度,更好地发挥出资人的监督作用。企业负责人必须自觉接受内部、外部监督,必须接受法律监督、投资者监督,自觉接受社会监督和媒体舆论监督,加强自我约束,真正做到依法经营,有效规避和防范经营风险。

#### (六)加强企业文化建设,营造人才成长的良好环境

实施“人才强企”战略,必须营造吸引人才、留住人才、用好人才的良好环境。必须牢固树立以人为本的理念,通过政治上关心,事业上支持,生活上关爱,真心实意为人

才着想,尽心竭力为人才排忧解难,全心全意为人才服务,形成强大的向心力、凝聚力和感召力,把优秀人才集聚到企业中来。为此,一是要大力加强企业文化建设,把长期实践形成的企业精神、价值观念、职业道德进行优化,凝练成为企业员工的共同价值观和行为准则,通过多种方式、多种途径,树立尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的良好风尚,着力营造有利于人才脱颖而出、健康成长的良好氛围,形成鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的环境;二是营造良好的政策环境,充分发挥政策的激励和导向作用,建立和完善有利于吸引人才、留住人才的培养、评价、使用、流动、激励、保障等政策体系;三是创造良好的工作环境,采取切实有效的措施,努力改善工作条件,拓展工作舞台,为有才华的人提供更多施展抱负的机会;四是创造良好的生活环境,努力改善各类人才的生活条件,解决他们的实际困难,使他们全身心地投入到工作中去。总之,要通过富有成效的环境建设,真正使各类人才有用武之地而无后顾之忧,做到用发展事业吸引人才、用共同理想凝聚人才、用良好环境留住人才。

#### (七)领导重视,狠抓落实

搞好企业人才队伍建设,实施“人才强企”战略,关键在于加强组织领导。企业党组织、董事会和经营班子应从全局和战略的高度,进一步提高对人才队伍建设工作重要性的认识,统一思想,切实加强对人才队伍建设工作的领导。结合本企业实际情况,抓紧制定和完善本企业人才队伍建设工作的具体办法,把实施“人才强企”战略的各项工作落到实处。