

# Study on the Incentive Mechanism of Staff's Responsibility in Military Research Institutes from the Perspective of Human Resource Management

Congying Wang, Daqian He

China Ship Research and Design Center, Wuhan Hubei  
Email: unicorn0206@126.com

Received: Feb. 19<sup>th</sup>, 2020; accepted: Mar. 5<sup>th</sup>, 2020; published: Mar. 12<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

In the new era, the high-quality development of military industry requires all employees to take the initiative. This paper explores the optimization of the incentive mechanism in military research institutes, analyzes the main factors that affect employee's responsibility from the perspective of human resource strategic positioning, talent selection and retention management, and puts forward various incentive and guarantee measures to realize the cultural output of "dare to take on the responsibility and do something".

## Keywords

Human Resource Management, Military Scientific Research Institute, Responsibility, Motivation

---

# 人力资源管理视角下军工科研院所员工担当作为的激励机制研究

王聪颖, 何大千

中国舰船研究设计中心, 湖北 武汉  
Email: unicorn0206@126.com

收稿日期: 2020年2月19日; 录用日期: 2020年3月5日; 发布日期: 2020年3月12日

## 摘要

新时代, 军工行业高质量发展需要全体员工主动担当作为。本文探索了军工科研院所员工激励机制的优化思路, 从人力资源战略定位、人才选育用留的管理视角深入分析影响员工担当作为的主要因素, 提出了各项激励保障措施, 实现“敢担当有作为”的文化输出。

## 关键词

人力资源管理, 军工科研院所, 担当作为, 激励

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

员工的担当作为, 是一种组织行为, 也是一种企业文化, 这种精神不是贴在墙上宣传得来, 而是组织长期发展中形成的一种默契。作为人力资源管理者, 不论是做薪酬激励、招聘培训, 还是选拔考核, 都是为了给组织留下一些可以传承的东西, 输入的是战略, 输出的是文化。人力资源管理视角下员工担当作为的激励机制, 就是将担当作为的精神转化成可实现目标, 落到各个部门、每个员工身上, 让员工在成长的过程中自觉维护, 形成一种企业文化。

## 2. 军工科研院所需要员工担当作为

军工科研院所作为我国国防建设中的核心骨干力量, 承担着国防科研的重点任务, 履行着维护国家安全的重要职能, 是国防现代化事业的重要组成部分, 也是科学技术现代化的重要推动力量。

当前以及今后一段时间是我国奋力赶超欧美海军, 冲刺登顶的关键阶段。为适应军事技术发展的新特点和未来海上军事斗争对海军装备的新需求, 军工科研院所必须拥有一支“敢担当有作为”的人才队伍, 投入高性能军队装备的研发设计, 这也就对人力资源管理提出了更高要求。

随着时代的发展, 军工科研院所经历了从传统的计划式人事管理向现代人力资源管理的方式转变。特别是近年来, 行业通过抓党建、干部队伍建设、用工分配制度改革等, 取得了明显的效果, 员工队伍素质明显提升, 队伍活力明显增强。但受到行业体制的影响, 科研院所人才队伍建设还面临员工工作压力大、工作满意度偏低、创新能力不够强、整体管理水平对标国际先进尚有较大差距等问题与不足, 需要下大力气解决[1]。通过探索新时代军工科研院所员工激励机制的优化思路, 最大限度地挖掘员工潜力, 着力打造一支跟得上新时代发展步伐, 积极作为、敢于担当的员工队伍, 是推动国家战略目标顺利实现、推动行业顺利实现高质量发展的关键所在。

## 3. 军工科研院所员工担当作为的激励思路

为把“担当作为”的精神落到实处, 首先需要绘就人力资源管理各模块运作的“施工图”, 军工科研院所员工知识密集度高, 对知识型员工的激励不能单纯的依靠物质刺激, 而是要从战略开始, 到人力资源选育用留的各个模块, 注重员工自身的成长和发展, 以人为中心, 而非以事为中心进行构建。

人力资源管理各模块有其特殊性, 不仅关乎全所每一位员工, 而且各模块之间有盘根错节的关系, 因此在处理体系内任何一件小事时都不能只关注部分而忽视整体全局, 各模块的管理制度应该与其他模块之间建立起有效的衔接关系, 制度不能有冲突、遗漏, 只能互为补充, 互相促进, 实现组织与员工自然作用下的可持续发展。

军工科研院所员工担当作为的激励机制围绕人力资源战略定位、招募与甄选、教育培训、职位体系、评估与考核、激励与保障、劳动关系、薪酬管理等各大模块以及人事信息系统, 以构筑人本管理为基础来设计和维护, 以助推员工发展为核心来贯彻和运作。在此基础上, 理顺制度间逻辑衔接, 查漏补缺, 逐渐将以“事”为中心的离散的行政工作, 过渡为以“人”为中心, 才能够营造“敢担当有作为”的文化氛围, 实现围绕人才选育留用的体系化管理。

## 4. 激励措施

军工科研院所员工担当作为的激励机制, 就是本着让想干事者有机会, 让能干事者有舞台的原则, 在深刻把握新时代新形势, 贯彻行业高质量发展纲要战略目标的基础上, 针对军工科研院所承担国家重点工程研制任务, 科研难度大、技术要求高的行业特点, 更好的判断组织中员工的价值, 树标杆、选典型, 用人之长、限人之短, 设计各项管理创新举措, 激发员工活力和创新精神, 形成“担当作为”的文化氛围, 从而实现员工的自主管理, 和全面自在的发展, 推动组织战略目标的实现。

### 4.1. 以“敢担当有作为”为导向, 定位人力资源管理战略

为做好高质量发展战略下的人力资源管理工作, 人力资源管理者以及所有一线管理者们都需要从业务内容的关联性、以及“担当作为”的文化输出上, 思考人力资源管理的意义, 通过战略性的人才规划及前瞻性管理, 实现在适当的地点、时机, 可持续的提供适当人才, 以满足短期及长期的经济与社会发展目标, 让人才战略与业务战略同频共振[2], 实现“守初心担使命、践初心有作为”的文化氛围, 从而支撑企业战略和运营目标落地。

### 4.2. 以“敢担当有作为”为导向进行人才盘点

不管是干部队伍, 还是设计师队伍, 都需要从“能不能、合不合、愿不愿”三个方面, 选择能力优秀, 价值观匹配的员工[3]。首先, 在了解备选人员信息时, 除了掌握专业能力、业绩绩效等常规内容, 还需要了解其党性觉悟、职业发展目标、性格特征等。其次, 注重员工上岗后绩效表现的盘点分析, 对敢担当、有作为的员工, 评估他们的能力素质, 通过研究标杆, 明确岗位的胜任素质, 得到“高潜质人才画像”。再次, 配合情景模拟测试, 选择那些技术能力和人格特质都与目标岗位及未来职业发展有更高匹配度的员工。最后, 将员工的绩效与测评数据以合适的方式反馈给个人, 帮助他们成长。

### 4.3. 构建学习地图, 让想干事者有机会

员工的担当作为首先需要有足够的专业技术能力作为支撑。沃顿商学院曾对美国连锁百货 Dillard's 的 300 家门店进行了培训和跟踪, 发现每学习一个在线模块, 销售额平均增加 1.6%, 说明培训可以帮助员工改进表现, 如果跟踪效果, 还能够识别出需要转岗的人员。因此, 首先需要保障员工的培训时间, 建立“5%时间制”长期福利机制, 即鼓励员工至少抽出 5%的工作时间, 投入到个人提升项目中。其次, 保留学习资料, 对各类教材、讲座、指导书进行整理, 切分成不同主题并分别上传和分享, 让想要了解的人一目了然, 方便员工利用各种零碎的时间自主学习。最后, 以支撑组织战略和满足员工发展需求为目标, 构建学习地图, 将“培训、任职、岗位实践、接受辅导、职业通道上升”等活动融为一体, 让员工在“能力提升、资格实现、职业发展”上扮演自主、积极的角色, 由此科学规划员工成长路径的各项

能力提升点, 实现高效人才生产线, 不断提升想作为者的能力水平。

另外, 最好的老师不在课堂, 在身边, 导师制是推动组织内的知识溢出和传承的重要载体。研究显示, 性格和情绪稳定的人更倾向于额外付出, 如果将“超出本职工作范围之外, 为支援同事和组织付出额外努力”称为“组织公民行为”的话, 组织需要对这种行为给予更多的重视和肯定, 这类员工也会更加适合担任导师的职位, 推动组织内部的知识传承。

#### 4.4. 提高人才使用效能, 让能干事者有舞台

同一个体在不同情境下能力和性格的表现差异, 要大于不同个体之间差异的均值, 一个人在日常行为中通常会定期表现出几乎所有水平的特征, 因此, 员工担当和作为的表现, 与组织的引导和环境的衬托是分不开的。

在国家大力发展军工的环境下, 目前的军工院所大多工作任务繁重, 为了保障工程按时保质交付, 员工长期加班加点, 由于精力的限制, 有些想做的工作也无法成行。并且加班时间一长, 注意力和专注力都会降低, 一些代价高昂的错误就会不可避免的增加, 抵消延长工作时间带来的好处, 因此必须提高人才使用效能, 让能干事者有更多的精力, 创造更多价值。

首先在战略的制定、任务的分配、领域的开拓选择上, 将决策点前移、下移, 让“听得到炮声的人呼唤炮火”[4], 更多的让一线员工参与目标制定, 提出意见, 与管理者一起完成工作计划, 保障做对的事。其次, 分析岗位价值, 区分复杂度高和复杂度低的工作, 选择与岗位能力相匹配的人做相应的事情, 并且提供指导支持, 一次性把事情做对。最后, 用恰当的激励措施而不是强制措施, 针对岗位性质, 鼓励组织内部管理多元化, 如果在待开拓领域采用“狼性文化”, 对创新领域则可采用“仁爱文化”, 使人才多元化成长, 并让员工与组织建立情感上的连接, 焕发员工和组织的内在生命活力。

#### 4.5. 内部激励与外部奖励结合, 让干成事者有回报

科学构建绩效考核“指挥棒”, 充分运用绩效考核结果, 奖优罚劣, 形成正确的担当作为导向, 激发全体员工干事创业的热情。将考核结果与绩效薪酬、职位晋升、职业发展挂钩, 精神激励与物质奖励结合, 对考核结果好的员工适当提高奖金额度, 提供富有挑战性的工作任务和成长平台, 对考核结果不称职的员工及时调整薪酬与岗位。以员工工作绩效和工作表现情况为依据, 使相同层次相同级别的员工之间拉开收入差距, 逐步实现员工收入能增能减, 职位能上能下, 使得员工工作有目标、干事有动力。

如果单纯靠利益, 缺少内涵, 未将组织与员工结成精神共同体, 再好的绩效体系也会走向平庸[5], 绩效管理在“公正透明、全面考察、及时跟踪”之后, 还必须建立“帮助改进”机制, 让员工与组织建立情感连接。在跟踪考核后, 针对考核结果进行谈话提醒, 表彰先进的同时, 对后进人员制定培育措施和发展目标。

### 5. 结论与展望

军工科研院所员工担当作为激励机制的构建, 是国家国防装备建设更高质量、更有效率、更可持续发展的迫切需要。作为人力资源管理者, 需要深刻把握新时代新形势, 贯彻“支持保护担当作为者, 激励干事创业者”的工作方针, 针对军工科研院所工程研制任务科研难度大、技术要求高的行业特点, 以及知识密集、技术密集、高端人才密集的工作环境, 让人力资源管理战略与业务战略同频共振, 深入开展人才盘点, 优化选拔与奖励机制, 构建学习地图, 提高人才使用效能, 让想干事者有舞台, 干成事者有回报。只有帮助军工科研院所建立、沉淀、传承了“敢担当有作为”的企业文化, 营造一个生态, 搭建一个舞台, 才能更好推动国家国防战略目标顺利实现, 有力保障装备建设的高质量可持续发展。

## 参考文献

- [1] 王玲. 绩效管理视角下激励新时代烟草商业企业员工担当作为思路研究[J]. 智库时代, 2019(22): 267-268.
- [2] 罗杰·马丁. 职能部门也需制定战略[J]. 哈佛商业评论(中文版), 2019(8): 24-29.
- [3] 彼得·卡佩利. 重思招聘[J]. 哈佛商业评论(中文版), 2019(5): 10-17.
- [4] 邓康明. 从 HR 思维看阿里的战略与文化[J]. 人力资源开发与管理, 2019(9): 45-49.
- [5] 何欣. 人力资源管理的三大幻觉[J]. 人力资源开发与管理, 2019(10): 24-33.