

建立科学的人才引进和使用机制——潍坊华光集团引进高校科技人才的调查

To Establish the Mechanism of Scientific Introduction and Employment of the Talent

(潍坊市人民政府调研室 261041)

潍坊华光集团原是一家职工不足 300 人,年产值不过 250 万元,只生产军用电台及热工仪表的小厂。经过 10 多年的发展,现已成为一个拥有 7 000 多名职工、2 200 多名专业技术人员、资产总额达 15 亿元的国有大型高科技企业集团。目前,拥有电子进出口公司、房地产开发公司、精密机械有限公司等 16 家全资子公司和华光科技股份有限公司、华金通信设备有限公司、华光数据技术有限公司等 6 家控股、合资公司。其中,华光科技股份有限公司 5 000 万股社会公众股票已于 1997 年 5 月在上海交易所发行,并上市流通。

潍坊华光集团的迅速发展壮大,得益于企业多年来逐步建立起来的一整套科学的人才引进、使用机制,尤其是在引进高校科技人才方面,华光集团创造了一些值得借鉴的成功经验。

一、制定优惠政策吸引人才

潍坊华光集团在不同的时期,制定了不同的优惠政策吸引高校人才。早在 80 年代初,华光集团就通过给高校科技人才的家属办理农转非、解决两地分居等办法,吸引了一批有志之士到华光工作。在国家实行指令性计划分配毕业生期间,集团多方与各大院校联系,专门成立了 4 个人才招聘小组,常年奔波于教育部门和高等院校之间,先后投入人才引进资金 200 多万元,保证了每年有 100~200 名大专以上毕业生进入公司。

近几年,集团适应高校毕业生分配政策的变化和人才竞争日趋激烈的新形势,在对毕业生择业需求、择业条件及有关单位招聘待遇充分调查研究的基础上,采取了相应措施,制定了更加优惠的吸引人才政策。高校毕业生实行自主择业后,许多毕业生都要求到大城市工作。为此,集团在北京成立了金华光新技术开发公司,专门从事科研开发工作。并通过多种渠道,争取到一部分北京户口指标,先后吸引了 30 名希望落户北京的高校毕业研究生到

华光工作。良好的工资和福利待遇是吸引优秀毕业生的重要条件。华光集团根据其它单位的招聘条件,结合企业实际,制定了如下的招聘待遇:对于落户潍坊的本科、硕士和博士毕业生,规定见习期分别为 1 年、6 个月和 3 个月,见习期月工资分别为 1 000 元、1 500 元和 2 000 元。见习期满后,凡从事科研工作的人员,其月工资收入分别不低于 1 500 元、2 000 元和 3 000 元。另外,对科研课题负责人给予每月 1 000~10 000 元的课题津贴。新分配来的博士生和硕士生,集团分别为其代购建筑面积 90m² 和 70m² 左右的住房。并对所有大本及以上毕业生,按其月基本收入的 15% 计发住房补贴。对于落户北京到金华光新技术开发公司工作的本科、硕士和博士毕业生,规定见习期月工资收入分别为 2 000 元、3 000 元和 4 000 元,并根据所签合同年限长短,分别为其提供不同数额的特别购房基金。同时,不论毕业生落户潍坊或北京,集团均按国家政策为其提供养老保险金、住房公积金和医疗保健等。凭着这些优惠政策,大批高校优秀专业人才主动来企业联系工作,仅去年一年,就有 2 000 多名本科以上毕业生找上门来要求到企业工作。

二、通过多种渠道聚集人才

多年来,华光集团一直以“谁拥有人才,谁就拥有明天”作为企业的座右铭,在引进高校科技人才方面可谓不遗余力、不惜本钱。工作中他们主要采取了以下 5 条措施:

1. 在高校设立华光奖学金 为了加强企业形象的宣传,提高集团在高校中的知名度,吸引更多的优秀毕业生到企业工作,集团先后在北京大学、西安电子科技大学、西安交通大学等高校,设立了华光奖学金和奖教金,并对有关高校的毕业生分配工作给予资金方面的支持。今年上半年,仅哈尔滨工程大学和西安电子科技大学两所高校,华光集团就无偿资助 10 万元,为今后从这些学校更多地引

进人才奠定了基础。

2. 提前做好应届毕业生的招聘工作 每年 11 月份,集团就专门组织有关人员,赶在各高校毕业生分配工作开始之前,分几路到全国各重点院校联系第二年的毕业生招聘工作。通过校方了解毕业生情况,并对有意向到华光工作的学生进行面试和综合素质测评,以保证招聘质量。1997 年底,集团有关人员走访了全国 26 所重点院校,同部分学校提前草签了 1998 年的毕业生供需协议。

3. 积极参加各类人才交流会和供需见面会 不论是政府还是学校组织的人才交流会和供需见面会,集团都千方百计争取参加。由于集团重视,许多工作做在前面,因而在供需见面会上的签约率较高,招聘的学生素质也很好。到目前为止,与华光签定协议的九八届毕业研究生已有 28 名,本科生 154 名。其中,已有 19 名研究生到集团报到。

4. 把高校在读研究生临时请到华光工作 集团根据高校研究生撰写论文时间长,论文内容专业性、指导性强的特点,有选择地把写论文期间的研究生请到企业,让他们结合自己的论文题目帮助企业研究开发相关的项目。如华光集团正在研制开发的 BSP80 宽带超节点智能 ATM 交换平台,有一部分课题就是采取这种办法,交给南京大学和成都电子科技大学的研究生们去完成的。近年来,先后有 20 多名不同院校的在校研究生到企业帮助搞新项目开发。

5. 把部分科研课题放到高校去做 集团在自身科研能力受限或产品开发时间紧迫的情况下,充分利用高校科技人才的力量,把产品开发的部分课题放到高校去完成,所需经费由集团负担。这种互惠互利的联合攻关,拉近了高校与企业的距离,增进了相互间的了解和友谊,为高校今后在人才供给特别是优秀毕业生供给方面最大限度地满足企业长期性的人才需求创造了条件。

三、创造优良环境留住人才

为使一批又一批的高校科技人才进入企业后都能安心工作,减少人才“跳槽”现象,集团一方面狠抓企业内部约束激励机制的规范完善,另一方面极力营造一个使各类人才都能充分发挥其聪明才智的宽松环境。

1. 大胆启用新生力量充实科研岗位 每年毕业生分配到企业以后,集团都对他们进行入厂教育,让毕业生全面了解华光科研的过去和现在。同时,根据毕业生所学专业、个人意愿、职业测评结果等,安排他们到不同岗位上实习。实习期间,通过一

系列的岗位轮换、自我申告、工作成绩考评等环节,把适应从事科研工作的优秀毕业生及时安排到科研岗位。许多在校的高才生进厂仅二三年,就被安排到科研开发项目课题组负责人的重要岗位上,挑起了企业的“大梁”。

2. 设立科研岗位标准,以岗定酬 集团早在 1994 年就设立了科研岗位标准,实行了岗位工资制。根据对科研人员水平的不同要求,设立了 7 个级别的科研岗位,不同的科研岗位对应着不同的工资标准。科研岗位的平均工资最高,科研人员的平均收入是集团职工平均收入的 3 倍以上。1997 年,集团开发中心在北京办事处从事科研开发的人员,人均年收入在 3 万元左右。集团在对不同岗位级别上的科研人员发放不同岗位工资的同时,对同一岗位级别上的科研人员,还根据其在同一时期内的不同工作表现,发放不同数额的科研奖。科研奖的数额大约是岗位工资数额的 1.3 倍。由于科研奖的多少,主要取决于科研人员对企业盈利的贡献度,因而大大激发了科研人员踏踏实实干好本职工作的积极性。

3. 重视科技人才的培养使用 集团建有企业人才管理档案,各类人才进入企业后,其精神面貌和表现、所参加的重大科研活动以及所取得的科研成果都记录在册。公司领导定期与青年科技人才接触,及时了解他们的思想、工作和学习情况,对成绩突出的一线科技人员,敢于越级提拔,委以重任。目前,集团科技公司中层以上干部中,40 岁以下的占 43%,本科以上学历的占 57%;90% 的科研开发项目课题组的负责人,年龄在 30 岁上下,充分体现了唯才是举,而不是论资排辈的任用干部标准。

4. 千方百计为科研人员提供学习深造机会 为使科研人员更好地适应企业发展需要,紧跟信息时代发展的步伐,集团历来十分重视对各类科技人员的知识更新教育,每年用于这方面的经费都在 70 万元以上。除了定期邀请国内外有关专家来企业讲学外,对有发展前途的青年科技人员分期分批送到国内几所名牌大学、国家科研单位或国外进修硕士、博士和博士后。今年,集团针对企业急需高科技人才,而科研人员又迫切要求更新知识结构、提高学历层次的实际,投资 60 万元与西安交通大学联合举办工程硕士班。为了培养一批高层次管理人才,集团目前正与有关单位联系,准备每年输送一部分管理骨干参加 MBA 工商管理硕士的学习。通过以上措施,激发了科技人员的工作积极性和创造性,稳定了人才队伍,为集团全面实施“人才兴企”战略奠定了成功的基础。(责任编辑 孙立明)