

项目管理与目标管理:科研技术人员的绩效考核与激励 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_63027.htm

理实国际咨询集团咨询顾问 绩效考核历来是国内各类型企业的老总和人力资源经理关注的热点问题，同时也是人力资源管理中的难点问题。随着市场经济体制的逐步完善，许多科研院所先后进行了企业化转制，企业化转制的关键就是业务运作方 方式和管理方式的转变。在转制过程中，绩效考核问题，特别是对科研技术人员的绩效考核与激励问题显得尤为突出。几年来，我们通过对多家科研院所改制过程的辅导和帮助，积累一定的经验，希望能与大家分享。相对于工人和职能部门的管理人员，科研技术人员的工作方式和群体特征明显，这是因为科研技术人员是用脑力创造财富而不是用手的创造财富的群体，他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加值。随着知识经济的到来，科研技术人员对企业价值越来越重要，他们凭借着自己所掌握的知识创造了企业的价值和核心竞争力。企业间人才的争夺战往往聚焦于顶尖的科研技术人员获取，许多科研院所在这方面已经有很深刻教训，因此，谈到科研技术人员的绩效考核必须先了解技术人员的特点。科研技术人员的第一个特点是工作业绩不容易被衡量。科研技术人员的工作是通过脑力劳动实现的，科研开发工作一般在实验室或办公室，工作难度大，付出的辛苦多，但其业绩往往并不能马上看到，而是要经过一段时间方可显示出来，有时甚至看不到结果。这种工作特点导致应用传统的考核方法工作业绩无法有效地衡量，有些企业不注意这个特

点，而是习惯于过去定量衡量的方法，造成科研技术人员工作考核失真。科研技术人员的第二个特点是工作时间无法估算。表面上看，科研技术人员与其他人一起准时上班、准时下班，而实际上他们的工作时间远比正常上下班时间多得多，有时他们为了保持思维的连贯性，节假日加班加点，甚至连正常的睡眠时间都不能保证，所有的时间都投入了科研工作当中。有些管理人员不理解技术人员的这个特点，采取管理生产工人的方式管理科研技术人员，其结果可想而知。科研技术人员的第三个特点是工作压力大。企业的研发任务下达后，时限大多非常紧迫，研发结果也难以预料，因此研发人员接到任务后，就必须尽全力投入到研发当中，以实现最理想的结果，这是工作本身带来的压力；其次研发人员还存在着一种竞争性压力，这种压力来自研发项目小组之间、项目组内部成员之间，还有整个专业领域内的压力。另外社会和家庭的期望也是研发人员的压力之源。所以，在这种工作压力下，如果考核和激励到位，能够使科研人员将压力转变为动力，提高工作的效率；反之，对技术人员的工作积极性会极大的挫伤。科研人员的第四个特点是工作的智力含量高但在企业中管理职位低。技术人员在企业内部具有较高的技术权威，对企业的技术领域具有较高的指导作用，但由于科研技术人员的工作特点，其职位往往处于较低的级别，所以如果不采取合理有效的考核和激励机制，很难树立科研技术人员的权威，提高其工作很难开展。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com