

激励机制 在企业人才培养中的应用

赵寿建 赵颖娴

在企业中,企业和员工是相辅相成共同成长的关系。企业的发展源于每个员工的劳动和创造,人才支撑着企业的发展和壮大。人才的培养是每个企业必须面对的重大课题,我们认为,激励机制可以发挥很大的作用。为此,我们在企业发展中对激励机制进行了创新性的探索并取得了显著的成效。

山东华鹏玻璃股份有限公司是一家生产日用玻璃制品的制造企业,人才需求涵盖生产、技术、销售、管理等方方面面。高技能的人才为企业带来的利益是巨大的。如何使更多员工成长为高技能人才以及如何留住这些高技能人才?下面对生产骨干、技术骨干、销售骨干人才队伍建设方面作简单介绍。

生产骨干

玻璃制品生产工艺技术复杂,关键岗位人才需求包括熔化工、成型工等。这些岗位要培养出高技能的人才难度相当大,一方面是复杂的工艺技术,另一方面是因为工作环境存在高温、粉尘、噪声等因素且需要三班作业,不易吸引高素质员工,为解决这些岗位对高技能员工的需求,提升生产效益,我们从激励机制着手,实施了以下措施。

一是在薪酬设计上充分考虑这些生产岗位的特点。对三班作业的员工给予中夜班适当的津贴,对工作环境较差的员工给予适当的补贴和定期体检等福利待遇,根据岗位技术难易程度适当拉开待遇差距

等。通过这一系列措施,来满足这些岗位需求。

二是建立师徒激励制度,对带徒成效显著的师傅给予奖励。由于行业特点,经验的传承对员工技能的提升影响很大,鼓励师傅发挥好带徒作用非常必要而且重要。

三是建立揭榜制度。对生产过程中出现的工艺难题面向公司全体人员张榜公布,揭榜者无论是个人还是小团队,只要有效地改善或者彻底解决了该工艺难题,就会获得奖金。公司设立由有关专家组成的评估小组对揭榜者提出的解决方案进行评估,评估通过后立即组织实施,取得成效的根据效益大小进行奖励,当月兑现。累积有效解决工艺难题达到一定次数的当事人,可提拔到班组长或者中层工作岗位上来。

通过以上措施的落实实施,公司生产骨干力量迅速成长起来,一大批年轻员工走上班组长和车间中层工作岗位。在这些高技能员工的带领下,公司生产效益稳步攀升,员工收入稳步增加,实现了公司和员工双赢。

技术骨干

技术人才队伍是一个企业发展必不可少的中坚力量。技术人才的管理首先要根据企业发展对技术人才的需求来规划各类技术人才的数量和质量。我们公司的技术人才需求主要包括玻璃窑炉设计人员、玻璃工艺技术人员、各类玻璃制造专业设备和辅助机电设备设计和管理人员、玻璃模具设计人员等。其次,由于这些技术人员的专业性很强,需要具备基本的专业技术能力,所以人才主要来源于大中专院校毕业生,在薪酬上需要权衡当地社会面大中专院校毕业生的薪酬水平并与公司各岗位比较,满足公司对技术人才最基本的需求。提升专业技术人员的专业能力和水平,进而创造出有价值的科技成果,既需要人才自身追求,也需要公司适当的激励机制发挥良好的促进作用。

我们将公司技术人员进行分类管理。第一类人员能够完成基本的技术工作,第二类人员能够在所负责的技术领域独当一面,第三类人员则是在所负责的技术领域有创造性贡献。技术人员的工作成果主要体现在生产技术难题的解决、发表科技论文、申报专利特别是发明专利、获得科技成果奖励等方面以及自身职业技术职务任职资格的获得。公司针对上述有关方面的成果均相应设置了激励制度,包括一次性的奖励以及持久性的薪酬提升。比如,对于第三类人员公司设立了专家制度。对于入选专家的人才其工资待遇远远高于中层干部并根据市场行情、社会平均工资水平等因素适时调整薪酬水平。专家按照“能

进能出、能上能下”的原则实施动态管理。

一系列激励机制的出台实施,大大激发了广大技术人员的工作热情和技能提升自觉性,技术创造性得到极大释放,科技论文、发明专利等科技成果不断涌现,为公司发展作出了突出贡献。公司技术人才队伍建设取得了显著成效,多人获得了副高级工程师职称,其中一人获得了正高级工程师职称,这在省内同行业中也不多见。

销售骨干

销售是一个企业高效运转的重要节点。销售人员的基本能力与生产、技术人员的要求是不同的,在录用环节就要严格把关。录用后的销售人员首先要进行如销售基本能力以及公司产品知识等的培训学习,然后由业务经理进行业务实践的培养。在销售骨干的养成方面,我们主要是以销售业绩为指标来选拔提拔。当然,职业道德等也是必不可少的考量因素。

为使销售工作更好地服务于公司发展,我们对销售人员在激励机制上制定了既有利于公司利益最大化又能极大调动业务员积极性的措施。比如,在订单管理方面,根据销售利润、出货时间、回款时间等进行分类管理。对于销售利润高、出货时间短、回款时间快的优质订单,其业务员的提成比例大大高于一般订单。这使业务员们的积极性得到极大地释放,实现了销售工作绩效的大幅提升和公司利益的极大提高,也涌现出了一大批业绩突出的销售骨干,这批人才很快得到提拔重用,成为公司的中坚力量。

企业的发展渴求各方面人才的加入。人才除了引进以外,更加重要的是公司内部培养。以上充分说明了适当的激励机制可以有效地加速企业人才培养,满足企业发展的需要。

(作者单位:山东华鹏玻璃股份有限公司)



精细化工领域里的匠心与未来

专访矽时代材料科技股份有限公司董事长柯松

精细化工业是当今化学工业中最具活力的新兴领域之一,全球各个国家特别是工业发达国家都把发展精细化工业产品作为传统化工产业结构升级调整的重点发展战略之一。矽时代材料科技股份有限公司董事长兼首席技术官柯松从事精细化工业领域三十多年,一直行走在精细化学产品研发与生产前沿,尤其在耐高温绝缘粘合剂、电子专用防水/抗刮涂覆剂、光学电子灌封胶等产品研发方面在业内遥遥领先。

据了解,柯松于1990年便开始从事精细化工业,2002年创立了矽时代材料科技股份有限公司,在这个行业一干便是三十余载,从技术主管到化工工程师再到首席技术官、公司董事长,积淀了丰富的技术研发经验和企业管理经验。

在新材料创新研发过程中,柯松深知精细化工业产品生产工艺复杂多样,化学反应环节多,中间工艺过程需要严格控制,对产品稳定性要求极高。为此,他研发了“一种功率型LED封装用的有机硅材料及其合成方法”“一种环保型耐高温有机硅压敏胶粘剂及其制备方法”“一种延时固化环氧树脂组合物及其应用”等十几项原创性发明专利。其中应用“一种环保型耐高温有机硅压敏胶粘剂及其制备方法”发明专利生产出的粘合剂达到耐高温200℃、耐高电压10KV以上,极大地提高了电子产品的抗振动性能和使用寿命,降低了电器过热死机的可能,大幅提升了电子产品的使用安全性。其研发的“功率型LED器件封装用光学级硅胶产业化关键技术”生产出的产品具有高透光率、耐高温、不易变黄、耐候性极佳等特点,能通过极地测试(40℃~150℃冷热冲击)也不易开裂,良好的柔韧性可以显著延长光电产品寿命,抗刮耐磨、优良的疏水性为产品表面附加防污耐刮性能。

得益于产品质量和创新方面的突破,矽时代材料科技股份有限公司在柯松的领导下先后斩获2006年度突出贡献企业、十佳突出贡献单位、2015年度“茂名市科学技术奖”一等奖、2017年广东省科学技术奖励三等奖等殊荣,并在国内建立起先进的生产线,年生产能力达30000余吨,提供超过300多种电子胶产品,广泛应用于汽车、能源、建筑、航空航天、电子等高科技行业,产品远销亚洲、欧洲、北美和南美洲。

“作为行业的领跑者,唯有在每一次变革中开拓创新,坚守住匠心,深耕主业,把传统产品做好做优的同时,依靠科技的力量不断探索新技术,适应新变化,才可能实现企业的长久可持续发展。”柯松表示,执着是信念,钻研是态度,创新是不变的追求,自己也将以不断创新的研究精神和丰富的实战经验,定会在该领域内取得更好的成就。

杨敏婕

优化营商环境

激/发/市/场/活/力

