

编者按

国家技术创新工程的总体目标突出了以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系建设,并提出大幅提升企业自主创新能力,推动企业成为技术创新主体。推进创新型建设也成为国家技术创新工程的六项主要任务之一。显而易见,创新不仅是一个国家经济发展的需要,更是企业提升竞争力的迫切需要。如何推进创新型建设,值得相关主体认真思考并积极实践。

# 建设创新型企业的瓶颈与对策

► 陈稚康



木标准化水平低,企业抗风险能力不强,发展后劲不足;三是资源要素紧缺,企业间无序竞争矛盾较为突出,对资源整合和塑料产业引导的力度薄弱。尤其是在国际金融危机中,塑料这种高度依赖石油的商品受到的冲击更为明显,塑料城内企业也明显感受到科技含量不足所带来的成本和经营风险。

不突破技术创新能力的瓶颈,我国的经济实力和企业竞争力就不能提高。在全国科学技术大会上,胡锦涛总书记指出,要使企业真正成为研究开发投入的主体、技术创新活动的主体和创新成果应用的主体,全面提升企业自主创新能力。这是促使企业发展转向主要依靠技术创新,提高效率的重大战略部署。

## 建设创新型企业的制约因素

创新型企业与一般企业相比有着不同的发展轨迹,它有一定的特殊性,主要面临以下几个制约因素。

第一,企业运营成本较高。创新型企业是知识密集的企业,它所提供的产品和服务绝大多数是人的脑力劳动的结果,为此企业需要巨额的前期设备和经费投入以及后期持续不断的研发投入,高额的固定资产投入及折旧也在客观上造成企业经营成本的增加。

第二,技术创新的高风险性和不确定性。技

术创新是一种高成本的风险投入,存在很多不确定性。企业技术创新的动力只能来自高瞻远瞩的战略,来自明确的市场定位和对提高核心竞争力的持续追求。没有强大而持久的动力,企业甚至根本就不会进入技术学习和技术积累的过程。

第三,投入与产出的矛盾。由于技术创新的高风险性进一步加剧了企业的运营成本,要在一定时间内收回投资,提高投入产出比就成为必然。这就需要巨大的市场量来分摊技术创新成本,这对创新型企业的市场营销和公关提出了更高的要求。

## 创新型企业的市场策略

如何保持与市场的紧密联系,提高核心竞争力,充分展示创新型企业优势,是创新型企业首先要面对的问题。要解决这一问题,创新型企业要抓好以下几个方面。

第一,建立合理的技术创新运作机制。创新型企业创新机制主要包括创新发展机制、社会运行机制、创新运作机制和创新组织管理机制。其中,社会运行机制是基础;创新发展机制是根本,是灵魂;创新运作机制和创新组织管理机制是具体内容。

第二,强化结果导向型的市场策略。创新型企业特殊性决定了它不能照搬普通企业的市场模式。创新型企业首先要了解客户需求,但又

不能陷入到被动的以客户为中心、以市场为中心的陷阱中。这要求创新型企业必须具有前瞻性的能力,既了解当下的市场需求,又能够预测未来的市场需求,深度挖掘客户价值,把握其现在和未来的需要。

第三,加强产学研合作,促进企业创新建设。创新产学研合作模式,与高校、科研院所共同建立中试基地,探索与高校合作成立股份制公司,推动全行业范围产学研合作平台的建立,这些将有利于提高企业的研发能力和创新水平,对形成企业核心技术,提升技术创新能力具有深远的战略意义;提升产学研合作层次,使产学研合作从技术层面提升到战略和决策层面,特别是在技术发展、国际战略的制定上,充分发挥高等院校和科研机构“智囊库”和“信息库”的作用,使高校、科研院所、咨询机构的权威专家共同参与,确保决策的正确性和方向性。

第四,大力推进标准战略。技术标准是知识产权的载体,是一系列知识产权的组合,是知识产权的高端主导表现形式。谁掌控了技术标准,就意味着谁的自主创新能力强,谁就拥有关键技术的知识产权,具有强劲的竞争优势,从而以产品专利形式占有更多的市场份额。企业必须充分认识到标准作为一种重要的隐性规则在市场竞争中的力量和作用,将知识产权战略与国家的产业研发政策和标准化政策协调起来,通过国家标准战略、企业标准战略、国际标准组织,占据相关产业的制高点,获取更多、更长久的利益。

第五,积极创造浓厚的创新文化氛围。企业必须加强以创新为核心价值观的企业文化建设,创建自主、开放、创新的企业文化,创造出“人人是创造之人,时时是创新之时,处处是创造之地”的创新文化氛围,广泛深入地开展自主创新教育,提高全体员工对自主创新的认识,使员工在创新中体验到工作的乐趣和意义,心无旁骛地从事科技创新活动,积极自觉地献身于创新型企业建设。

第六,重视人才培养与引进高水平创新人才队伍是建设创新型企业的核心,可以采取多种形式吸纳创新人才。这包括吸引高等院校、科研院所的科技人员到企业兼职进行技术开发,引导高等院校毕业生到企业就业;调整和充实人才培养方式,建立企业与高等院校和科研院所共同培养技术人才的途径,造就一批既懂技术、又懂市场的复合型创新人才;积极探索建立知识、技术、管理等要素参与分配的制度和措施,充分调动科技

人员的积极性和创造性。

## 政府在创新型建设中的作用

虽然我国在创新型企业建设上取得了一定成绩,但是影响企业技术创新的障碍仍然没有完全消除,抑制了企业技术创新的内在动力。建设创新型企业,仍需政府在环境建设方面作出努力。

首先,深化体制改革,创建积极的创新环境。通过进一步深化改革,建立公平的市场竞争秩序。技术创新是企业追求更高比较效益的市场行为。企业要成为技术创新的主体,首先要使它成为真正的市场竞争主体,将目标集中于投资回报,对市场信号有能力作出有效反应。如果一个企业能获得政府控制的稀缺资源,如土地、许可证等,不需创新也可以赚钱。那么,这种鲜明的效益对比,将使一些企业宁愿在“搞关系”上下本钱,也不愿做技术投入,失去了技术创新的热情。

其次,加大知识产权的保护力度。知识产权比任何实物资产都更容易被盗窃、复制和侵权。如果知识产权保护缺乏有效性,企业遭受盗版、假冒伪劣的不断冲击,即使成功的技术创新也很难获得较好的比较效益,就会导致技术投入回收的预期一次次破灭,从而大大挫伤企业创新的积极性。

再次,积极进行产业结构调整,提高市场准入条件。环保法律、技术标准、安全卫生法规、市场准入门槛等都是政府推进技术进步的有效措施,是企业必须遵从的国家意志。执行国家规定是一个技术升级的过程。目前,不仅一些企业可以轻而易举地逃避监管,而且一些受到地方保护的企业还可以规避“外部性”的责任。这些企业不顾环境、安全、技术标准,大肆进行低成本生产,占领市场,显然不利于企业的创新。

最后,加大对技术创新企业的政策和资金支持。政府应在税收、贷款等方面给予创新型企业政策倾斜,利用经济手段切实减轻创新型企业负担,提高企业主动创新的积极性。政府应继续加大对创新型企业技术投入的经费支持力度,在加强经费使用监管的基础上,应允许企业有一定程度的创新失败。这除了能直接减轻企业创新成本,还能有效减少企业创新的心理负担,营造争先创新的良好氛围。

企业是创新型国家战略的重要载体,要培育和推动创新型企业的成长,资本市场将成为重要的支持平台,大力发展资本市场将是实现我国在较短时间内向创新型经济转型的有效途径。

# 创新型企业人力资源的开发与管理

► 湖南省社会科学院产业与企业研究所 马美英

创新是一个国家和民族发展的不竭动力,创新型企业是创新型国家的基础,而人才竞争是创新型企业竞争和生存的焦点。只有根据创新型企业的特点,有针对性地实施人力资源开发战略,才能增强企业的持续竞争能力,加快创新型国家建设进程。

## 将人力资源管理提升到战略高度

在知识经济条件下,企业竞争更主要地体现在研发能力和自主技术上。创新型企业不仅将自身的知识融入企业生产过程中,通过技术进步提高生产效率,还要通过管理创新和制度创新等其他方式发现企业发展的新空间和潜力,激发人的想象力和创造力。

创新型企业从本质上说是以创新型人才为核心的新型企业,其人力资源的开发与管理是关键因素。为了更好地让人力资源管理为创新型企业的发展、变革服务,就要求创新型企业人力资源管理的诸要素必须建立在由管理层共同确立的、符合企业内外各方面利益、得到企业全体员工认同的企业发展战略目标及企业远景规划的基础上,即将人力资源管理纳入战略范畴。

创新型企业主体是具有专业能力的工程师、管理工作者,他们作为企业独立的、有差异性的个体,有强烈的责任感、事业心和实现自身价值的追求。这就要求创新型企业要实现企业发展目标的同时,还要使员工全面发展,即实现素质的全面增强和人格的解放。

此外,创新型企业的组织结构中通常只有高级经理和一般职员,企业运营和研发由工作小组

组织进行,小组内部都是专家,不存在领导关系,只有分工合作,不需要中间管理层,属扁平组织。创新型企业中员工的事业发展目标已不再局限于职位晋升,持续创新成为共同奋斗的目标。

因此,创新型企业在开发人力资源时,应通过引入建设性的人事管理机制,不断丰富员工工作内容,使其感到工作更富挑战性;因人制宜地为员工提供更多的工作轮换机会,实现人力资源开发手段的立体化;并将事务性管理逐步外包,将人力资源管理中薪酬、保险、福利、税收、员工档案、招聘、录用、培训等不创造价值的职能外包给专门的人力资源顾问公司,使企业更加专注于核心竞争力的培养,突出创新型企业人力资源的战略经营规划职能并提高绩效,降低企业经营成本。

## 创新型企业人力资源开发管理面临的主要问题

创新型企业作为一种新型企业,其人力资源的开发与管理目前面临以下主要问题。

第一,缺少创新型的企业文化作内核。创新型企业文化是指创新已经成为企业的核心价值观,创新理念得到员工的普遍认同,并内化为员工的行为习惯。然而,从国内大部分企业来看,创新型企业文化在企业中还处于弱文化地位,企业没有典型的可以指导员工创新行为的创新文化氛围,而且创新型企业文化影响力也不是很强。究其原因,一方面是企业文化过于偏重秩序型,遏制了企业创新性的发挥问题;另一方

面,企业存在过于松散,各自为政的倾向,缺乏团队精神,难以形成强的创新能力。因此,创新型企业应认真研究自身特点,培育出宽松有度的企业文化,增强创新能力,在市场中成为优势企业。

第二,缺乏风险防范体系作保障。创新型企业面临的风险不是单一风险,而是风险的组合,包括环境风险、技术风险、市场风险和管理风险。环境风险是指企业外部因素的变动趋势与企业的发展要求存在差距。与企业相关的外部因素主要有政策、法律、道德、心理、社会舆论、价值取向等,这些因素具有自身变动的规律和要求,容易与创新特性相冲突,从而对创新型企业产生消极影响。技术风险是指任何一项技术都存在被新技术替代的可能,这将使创新型企业巨大投资无法收回。市场风险是指基于新技术的产品和服务,并不立即被市场所认可与接受,由于市场需求存在一定的惯性和定势,这些新产品、新服务一旦无法融入市场,创新企业的价值和利益就得不到体现。管理风险是指创新型企业发展的不同阶段要求组织结构的相应转换,这意味着对企业成员权利和利益的调整,会引起抵触和矛盾,使创新型企业陷入“内乱”而不能自拔。

第三,缺乏创新型环境作支撑。创新型企业表现出较强的活力和创造力,而环境因素相对比较稳定,使两者之间易于发生冲突。冲突主要有3种情况:其一,创新型企业的发展要求突破现有限制,但现有环境的稳定性使突破并非易事;其二,环境的变化有其自身规律,其变化方向并不一定能够保证与创新型企业的要求相一致;其三,环境因素的变化主要特征是渐进性的变化,创新型企业

如果缺乏战略眼光,陶醉于一次创新的成功,而忽视持续创新能力的提高,就可能被变化的环境所淘汰。从长远看,创新型企业代表未来的经济和技术发展方向,环境因素的变化要与创新型企业的发展要求相协调。但是从短期看,创新型企业与环境时有冲突发生,如果创新型企业不能协调与环境的关系,就有可能陷入困境。

## 创新型企业人力资源开发与管理的对策

创新型企业实质上是创新型人才的组合体,其拥有创新型人才的数量和层次直接决定企业创新的实力。结合实践,加强创新型企业人力资源开发与管理应从以下几个方面着手。

首先,建立包容性强的企业文化。企业文化是企业生存、创新和发展的动力之源,对创新型人才的保持和发展至关重要。这样的企业文化除了能够将个人价值观与企业价值观统一起来,还应具有如下特点:一是宽容失败的文化。创新的过程充满了失败和失误,因此容忍失败的企业氛围十分重要,它有利于创新型人才缓解创造失败所造成的负罪感、紧张感。二是竞合的文化。唯有在竞争中的合作和在合作中的竞争,才能保持人才最大的生机和活力。

因此,创新型企业应创建一个创新求异、宽容失败和竞合适当的企业文化。只有这样,创新型人才才有生存的“土壤”,企业才能紧紧吸引住创新型人才。

其次,提供充分的培训和发展机会。日本著名企业家稻山嘉宽曾说过,“工作的报酬就是工作本

身”。特别是创新型员工更关心工作本身是否有吸引力,能否实现自我价值等。创新型企业的工作性质抽象,目标不具体,一定要围绕组织目标进行目标分解,开展工作设计,使每项工作的目标明确,内容丰富,有扩大空间,工作方式宽松,充满信任。此外,创新型企业管理者除了应给予创新型人才一定的培训机会外,还应指导创新型人才进行个人职业生涯设计,企业再提供一定条件与创新型人才共同努力来促进其职业生涯发展计划的实现。

第三,营造令人愉快的工作环境。在创新型企业中,起关键作用的人员往往是一小部分骨干分子,那么对余下的一大部分人员如何看待?能否营造一个崇尚成绩、公平竞争、尊重专家的工作环境,对激励这部分人员非常重要。因此,企业要想留住创新型人才,应营造一个关心人、爱护人、安慰人、激励人和充满亲情温馨的工作和生活环境。企业应全面关心创新型人才的身心健康和机能的正常发展,使其在工作中体验到工作的快乐,在生活中体会到家庭的氛围,从而最大限度地发挥其创新能力,并尽职尽责地为企业服务。

第四,建设勇于创新的企业家队伍。企业自主创新与每个职工都有密切关系。但是,由于岗位不同,工作性质不同,不同职工对企业自主创新的影响也大不一样,创新型企业企业家队伍的建设状况直接关系到创新企业的成败。而创新型企业企业家队伍的建设是一项系统工程,它不仅需要企业家自身的努力,更需要政府的重视及全社会的支持,特别是优秀人才脱颖而出良好环境的营造。