

人才致胜

HUMAN RESOURCE

科技型中小企业创业指南 **4**

名誉主编
主 编

李绪鄂 徐冠华
张景安



0101010101010101010101010010101001
01010101010101010010101001
ChanceLine.com

中央文献出版社

人才致胜

名誉主编 李绪鄂 徐冠华
主 编 张景安
学术指导 纪宝成
编 著 金延平 张泽忠
孙树平 刘启勇

中央文献出版社

图书版编目(CIP)数据

科技型中小企业创业指南/张景安等编. —北京:中央文献出版社, 2000. 12

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

I. 科... II. 张... III. 中小企业: 技术企业-企业管理-指南 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58772 号

科技型中小企业创业指南

编 者/张景安等

责任编辑/田松年

美术编辑/大 川

封面设计/马 飞 徐文彦

版式设计/北京睿智文化交流有限公司

出版发行/中央文献出版社

地 址/北京西四北大街前毛家湾 1 号

邮 编/100017

经 销/新华书店

排 版/北京睿智文化交流有限公司

印 刷/三河市富华印刷包装有限公司

装 订/三河市富华印刷包装有限公司

850 × 1168mm 1/16 印张 92 1500 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1 — 5000 套

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

总价:144.00 元(每册 16.00 元)

图书如有印装质量问题,请与印刷厂联系调换。

版权所有 违者必究

序

经过建国五十多年,特别是改革开放二十多年来的建设和发展,我国经济发展水平和国家整体实力都取得了长足的进步。这些成就不仅极大地提高了人民的生活水平,也大大地增强了我国在国际社会的地位和影响力。面对举世瞩目的业绩,我们应该清醒地认识到,在日趋激烈的国际竞争环境中,中国现有的经济发展水平和实力与实现中华民族复兴的宏伟目标相比,还有相当大的差距。要在新世纪实现中华民族复兴的伟大历史使命,我国经济发展的任务还相当繁重而艰巨,必须继续探索适合时代特点、具有中国特色的改革发展之路。

当今,全球范围内一场新的科技革命正在兴起,科学技术的进步已经成为推动经济和社会发展最有决定意义的因素。科学技术发展越来越快,高新技术成果转化为商品的周期越来越短,高新技术向经济、社会各个领域的大规模渗透和转移,使技术密集和智力密集为特征的新兴科技产业大量涌现,成为经济发展的先导和重要支柱。

当今世界经济竞争、科技竞争极其激烈。从某种意义上讲,谁占领了高新技术产业这一制高点,谁就站在世界发展的前沿。高新技术产业已经成为世界各国经济竞争的主要阵地。以信息技术、生物技术为核心的高新技术革命已被看作一个国家经济、科学技术、国防实力和现代文明的基础和重要标志。由此可以看出,大力推动科学研究和技术创新,加快高新技术产业步伐,是二十一世纪中国经济快速增长,提升国家竞争力,实现中华民

族复兴的根本途径。

中国几代领导人对现代科学技术发展一直是高瞻远瞩,高度重视。从“两弹一星”的研制到“四个现代化”的提出,凝聚着毛泽东主席、周恩来总理等老一辈无产阶级革命家对科学研究的重视和心血。早在改革开放之初,邓小平同志就已经提出“科学技术是第一生产力”的科学论断,将科学研究置于社会生产力之本的高度,体现中国第二代领导集体对科学技术在经济社会发展中重要作用的深刻理解和认识。面对知识经济的萌芽兴起,1998年江泽民总书记进而指出“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力”。“科教兴国”战略的提出和国家技术创新体系的建立,则是把科学研究和科技创新放到了关系整个国家、民族兴衰成败的重要位置予以重视。

改革开放以来,我国在推进高新技术产业化、发展民营科技企业方面探索了很多做法和经验。其中有一条重要的经验,就是必须坚持两条腿走路的方针。一方面,我们要发挥社会主义制度集中力量办大事的优势,在战略性的高科技领域,集中力量,迅速占领阵地,发展高科技,实现产业化,带动一批新产业的发展,实现跨越式发展目标。我们过去有集中国家力量搞“两弹一星”的经验,今后我们应当继续继承和发扬“两弹一星”的经验,在社会主义市场经济的条件下,进一步推动一些重大的产业化工程或项目。另一方面,在社会主义市场经济条件下,我们更要重视和支持高新技术企业在激烈的市场竞争中,走从小到大、大浪淘沙、滚动发展的道路。这是高新技术产业自身的特点所决定的。众多的实践证明,高新技术创新的机遇、高新技术产品的市场机遇往往事先无法预测。在激烈的市场竞争中择优,是高新技术企业发展的根本途径。高新技术企业只要有好的体制和机制,有持续创新能力和正确的市场策略,就能够从小到大,

在激烈的市场竞争中迅速得到发展。三百年的市场经济发展历史证明了这一点,众所周知,像通用、飞利浦、西门子等跨国大公司都是从小企业、从车库、从作坊里面发展起来的。即使资本主义发展到垄断阶段,也没有阻塞这条路,像惠普、英特尔、微软、雅虎、戴尔等高科技企业,都是走的从小到大、滚动发展的道路。近年来,我国一大批民营科技企业的崛起,也印证了这一道理。我国一些有竞争能力的高科技企业,像联想、方正、华为、海尔、地奥等等,也都是以十几万元、几十万元资产起家,在短短的几年、十几年时间里,迅速的成为产值数十亿、上百亿的小巨人。这些事实就充分显示出科技型中小企业在我们现实经济生活中的地位和影响,并预示着它们引导着未来世界经济发展的主流方向。

国际经验表明,经济发展成功的国家,中小企业必然充满活力。中小企业,特别是科技型中小企业在科技创新和高新技术产业化发展中,具有极其重要的地位和作用。中小企业的健康发展,不仅仅关系到就业和社会稳定,还关系到经济发展道路的选择和发展速度,关系到能否较好地实现资源的合理配置。而科技型中小企业在实现科技创新,推动高新技术产业化发展等方面则占据重要的地位和作用。但是,中小企业客观上存在许多经营劣势,如中小企业大多属于竞争性行业,很难获得技术上的垄断优势;融资渠道单一,资金来源受到挟制;管理经验不足等等。这些使得他们在瞬息万变的市场竞争环境中,生存与发展不断受到优胜劣汰的竞争威胁。综观发达的市场经济国家,大都有专门的政府管理机构和健全的法律体系,能够为中小企业创造一个良好的环境,提供可靠的融资渠道、适当的优惠政策以及健全的社会化服务体系。中小企业的健康成长要求政府给予长期、系统的政策支持。

在中国即将加入 WTO 的形势下,发展科技型中小企业有着尤其重要的意义。因为这类企业能够根据自己的技术优势,适应国内外不断变化的、多样的市场需求,迅速做出反应,调整方向,生产有市场竞争力的产品。这种具有快速市场反应能力和创新能力的科技型中小企业,以及在这些科技型中小企业基础上,在激烈的国内外市场竞争中形成的高新技术企业,将成为加入 WTO 后我国国民经济发展中一个重要的支撑点。几年来,在调研过程中,我参观了几百家这样的科技企业,看着它们中有很多在一两年内、两三年内迅速成长起来。我确实有这样的信心,不要几年、几十年时间,在这些企业当中,一定会有一批世界级的企业涌现出来。

多年来,党和政府给予科技型中小企业应有的重视,但受长期计划体制的束缚,使科技型中小企业发展环境建设没有提高到应有的位置,政府管理机构不健全,法律体系不完备,缺乏完整的社会服务体系和稳定的融资渠道,影响了科技型中小企业的健康发展。以市场为取向的经济体制改革,促进了企业转换经营机制,政府转变职能,但并不意味着政府对企业可以撒手不管,放任自流。与此相反,需要政府设立专门的机构,制定政策对科技型中小企业发展给予支持、指导和监督,并做好服务性工作,否则,不利于科技型中小企业参与公平的市场竞争和健康发展。

现在我们欣喜地看到,政府在这方面做出了巨大的努力并取得了不小的成绩,对我国的科技创新和高新技术产业发展产生了重要影响和促进作用。国家陆续制定了《科技进步法》、《科技成果转化法》、《专利法》等一系列有关法律,相继实施了“863 计划”和“火炬计划”,创办高新技术产业开发区和企业孵化器,把高新技术产业发展作为国家产业政策和经济发展战略的重要

组成部分予以重视,在科技投入、金融税收、人才培养等方面制定了一系列优惠政策,对未来中国赶超西方发达国家的先进水平起到了十分重要的作用。

科技型中小企业创业和发展,既不同于大型企业的发展,也不同于其他类型的中小企业发展,有着特有的内在规律性。科技型中小企业的健康发展,除了需要政府对其创业发展给予融资、税收、科技和人才政策等方面的扶持,还需要全社会关心关注科技型中小企业的发展,有更多科技工作者积极投身到科技型中小企业的创业行列,使科技型中小企业创业荫然成风。科技型中小企业更要立足现实,加大科学研究投入,努力推动科技创新,同时还要广泛借鉴国际先进经验,提高经营管理水平,努力发挥创造精神,为促进我国科技创新体系的建立和高新技术产业化发展做出贡献,促成中华民族伟大复兴在新世纪早日实现!

徐冠华 2001年1月31日

导言

20世纪90年代,信息化浪潮汹涌而来,全球大踏步地走入“知识经济”时代。知识经济的发展正在改变着人类社会的生活方式和财富创造方式——从依赖自然资源的消耗性增长转变为以知识、信息、技术的开发和利用为主的经济成长模式。人,作为知识、信息、智力的载体和源泉,已经成为最重要的生产要素。这就是21世纪的特征。

新经济时代的到来,造就了诸如微软、戴尔、联想等一大批高新技术企业的辉煌,深刻地影响到了全球劳动力资源的开发方向,促进了全球范围的人才标准的转变和人才市场的整合,给人才培育和使用带来很大的冲击和影响。新经济呼唤学有专长的人才;对新知识的敏感而又善于学习、不断获取新知识的人才;敢于和善于应用新知识、独辟蹊径和善于开辟新知识运用途径的人才。这些人才既是最有希望获得个人成功的人,也是企业最希望获得成功的人。

作为企业推动者和创造者,人才,从未像今天这样更加令人刮目相看和倍受崇爱。人才,乃企业生存之本,亦企业制胜之关键。无数事实一再证明这样一条真理:人才就是财富,财富就装在人的脑袋里,谁拥有世界上最优秀的人才谁就有了制胜的法宝。微软、戴尔、联想之所以能有今天的辉煌,与他们成功地锁定一大批世界上最睿智的头脑息息相关。

当代中国中小高新技术企业的发展、成长、壮大的根基也在于其能否成功地网罗最优秀的人才。博取、延展头脑以求企业必胜之良谋,善用、增长智慧以求企业发达之强技,唯在人才之计运用如何。做好中小高新技术企业人力资源管理,实在是企业十分紧迫十分重要的工作,来不得半点麻痹和轻率。

然,人才可求也?回答是肯定的。千里马常有,而伯乐不常有。关键是要学会发现人才和善于寻找人才的方法。“众里寻她千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处”。但愿我们企业家们都找到自己称心的人才。

目 录

序

徐冠华

导言

第一部分 新经济呼唤新人才 [1]

- ☐ 新经济发展
- ☐ 新经济人才短缺
- ☐ 新经济的人才需求
- ☐ 新经济人才管理

第二部分 招聘与培训 [19]

- ☐ 确定人才需求
- ☐ 发布信息
- ☐ 面试设计
- ☐ 评估
- ☐ 聘用
- ☐ 培训

第三部分 团队精神 [59]

- ☐ 团队精神
- ☐ 协作技巧
- ☐ 组织智商
- ☐ 团队建设

第四部分 有效沟通 [83]

- ☐ 消除沟通障碍
- ☐ 主要沟通方式
- ☐ 有效沟通技巧
- ☐ 谈话艺术
- ☐ 重视下属

第五部分 绩效考核 [109]

☐ 绩效考核

☐ 绩效评估

☐ 绩效诊断

第六部分 激励制度 [125]

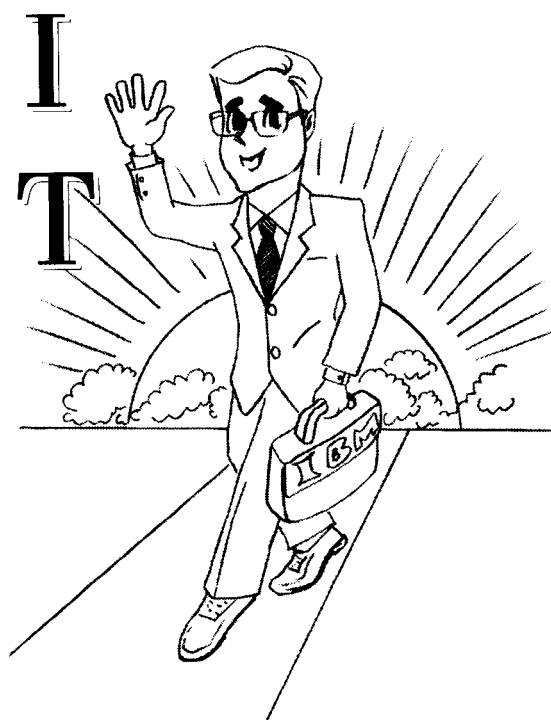
☐ 薪酬管理

☐ 员工持股

☐ 股票期权

第一部分

新经济呼唤新人才



松下电器是培养人才的公司,并且
兼卖电器。造人先于造物。

——松下幸之助

自 90 年代初以来,美国经济已连续保持 120 多个月的稳步增长!从 1997 年到 1998 年,美国 GDP(国内生产总值)平均增速为 4.6%,而失业率则下降为 3.5%。这是新经济发展带来的奇迹!

传统经济理论认为,经济的高增长必然带来高通货膨胀,而低增长则导致高失业,高增长和低通胀不可能同时存在。美国经济的发展奇迹突破了传统经济规律的限制,被称为“新经济”。

新经济发展

美联储主席格林斯潘对美国“新经济”的特征做了这样的描述:“现在已经越来越难否认近年来出现的情况同典型的战后商业周期有若干深刻的差异。不仅经济扩张达到了创纪录的长度,而且它已经做到比预期的经济增长更为强劲。最引人注目的是,面对至少比 30 年来所曾经历过的更为紧张的劳工市场,通货膨胀仍然处于驯服状态。”

新经济的特点

概括起来,美国新经济有以下 8 个鲜明的特征:

●经济总量持续稳步增长

美国经济多年来一直保持在 2.5%~3.5% 这一最理想、最适宜的增速上。

●低水平的通胀率

迄今为止,美国保持了 32 年来最低度、最温和的通货膨胀率,实现了中度增长与低度通胀的“梦幻组合”。

●财政赤字大幅下降

历史上,美国财政赤字曾一度达到 3353 亿美元,使得民怨沸腾。克林顿上台后,财政逐年改善,并预计在 2002 年实现预算平衡的“零点方案”。

●失业率降低

从 1993 年以来,美国共创造了 1100 万个就业机会,并且其中 2/3 属于高工资就业岗位,使失业率降到了 5% 以下。

●内需旺盛,居民购买力强

2000 年 4 月,据权威机构测评,美国居民消费信心指数达 138.1 点,远远超过上一年的水平。

●股市不断飚升,再创历史新高

2000 年 8 月底美国纽约股市道·琼斯指数已突破 11000 点大关,凸显出美国经济增长的强劲势头。

●企业利润增长,服务业发展迅猛,全美服务业连续 5 年盈利

●产品国际竞争力增强,出口增多

2000 年 4 月 5 日,美国总统克林顿专门在白宫召开了一个官、产、学结合,讨论美国“新经济”的会议。美国官方认为,生产率的提高是出现这种情形的重要条件。而人力资本的高额投资使人才的素质和技能得以提升则是生产率至高的根本原因。显然,关注新经济,从而关注人才的选择和培养,成为世界各国的企业家和管理者们实现财富梦想和人生目标的最重要支点。

知识经济

进入 20 世纪 90 年代,以美国为首的发达工业国开思昂首阔步进入新经济时代,在一些新兴工业国和发展中国家,如中国、印度,新经济也“初露端倪”。人们常常一会儿大谈“新经济”,一会儿又大侃“知识经济”,转而又是“网络经济”。

“知识经济”是“以知识为基础的经济”的简称。它是相对于传统的那种以能源、原材料和劳动力等物质和能源消耗为基础的农业经济和工业经济而言的。对以知识和智力为基本内容的人力资源的开发,已经成为经济增长的基本方式和持续不竭的动力,因此从这个意义上说,知识经济还是一种可持续发展的经济。与工业经济时代相比,知识经济时代表现出以下特征:

●工业经济时代的产业主要是制造业,而知识经济时代的产业主要是信息产业,制造业和服务业逐渐形成一体化,提供知识的信息服务将成为社会的主流。

●工业经济时代的效率标准是劳动生产率,而知识经济时代的效率标准是知识生产率。

●工业经济时代的管理重点是生产,而知识经济时代的管理重点是知识管理,即研究、开发和职工培训等。

●工业经济时代的生产方式是标准化生产,即大批量、单一产品、高效率,在一条生产线上高效率地生产出大量的单一产品;知识经济时代的生产方式是非标准化生产,即小批量、多品种、高效率,在一条生产线上,每一个产品就是一个型号。

●工业经济时代是集中化生产,知识经济时代则是分散化生产。

●工业经济时代直接从事工业生产的工人占劳动力总数的 80%,知识经济时代从事知识生产和传播的劳动者占 80%以上。

●工业经济时代的社会主体是工人阶层,知识经济时代的社会主体是知识阶层。

●工业经济的分配制度是“岗位工资制”,知识经济时代的分配制度则是“按业绩付酬制”。

●工业经济以物质为基础,知识经济则以知识为基础。

●工业经济发展遵循“收益递减”原理,知识经济发展则遵循“收益递增”原理。

网络经济

“网络经济”是指由于计算机互联网络技术和工具在经济领域中的普遍应用,使得经济信息成本得以急剧下降,从而导致信息替代资本在经济中的主导地位,并最终成为核心经济资源的全球化经济形态。由于计算机网络的出现及其在信息的采集、传播和加工等方面所起到的独特作用,新经济无处不打上网络的印记。计算机网络将因此而成为新经济的神经中枢。

“新经济”、“知识经济”和“网络经济”的区别正在淡化,它们都代表一种与传统经济形态截然不同的经济,都是以高科技、互联网络为基础的、突破传统经济规律的经济。“新经济”与“知识经济”基本等同,而“网络经

济”则突出强调计算机和互联网(INTERNET)的作用。由于在发展初期,互联网往往以“免费”做为吸引网民“注意力”的手段,因此又被称为“眼球经济”和“注意力经济”。

新经济造就了思科(CISCO)、美国在线(AOL)等“巨无霸”型知识公司的辉煌,也给全球劳动力资源带来了冲击,促进了全球范围人才标准的转变和人才市场的整合。处于转型经济时期的中国,人才市场更是发生着前所未有的裂变。

新经济人才短缺

新经济的发展一方面使传统产业的劳动力大量过剩,另一方面又使高新技术人才严重短缺。这一现象在新经济的源头的美国尤为显著。随着以网络为基础的新经济的发展,未来10年(到2010年)美国至少需要100万名高新技术人才。同时,一些传统行业的人才却供过于求。1997年美国新毕业的英语博士失业率达8.8%,政治学博士失业率达7%。相反,对以网络为核心的高知识密度和技能的专门应用型人才却处于供不应求的状态。大量短缺的人才主要是高新技术人才和网络人才。据美国全国科学基金会统计,2000年,化学、生物、物理等学科的科学家和技术人员将缺少45万人,而到2006年将缺少67万人。

2000年5月,美国劳工部称,美国将有100万个新岗位需要软件技能,而在今后5年内需要9.5万名电脑专家,但本国的大学所能提供的毕业生人数只占所需的1/3左右。在高技术人才最为密集的地区——美国硅谷,近年来已经出现人才短缺现象。这预示着全球将面临“人才危机”。据美国信息技术协会的最新调查,硅谷一带人才短缺比例高达10%,估计有34.6万个职位空缺。硅谷集中了美国96%的半导体公司,是新经济、知识经济的发源地之一。硅谷出现高新技术特别是网络技术人才缺口已经引起一些发达国家的警觉。

美国资讯科技协会(ITA)的一项调查显示,由于IT业的快速发展,该行业2000年创造近160万个就业职位,但其中84.3万个职位由于找不到合适的员工将不得不空缺。这将放慢美国IT业发展的速度。为此,国会参议员格雷姆(Graham)提出法案,希望政府放宽签证限制,准许更多的国外技术人士在美国就业。

适应新经济发展的人才短缺在其他国家也有所显现。在日本,据官方估计,下个世纪头 10 年科技人才将短缺 160 万人到 445 万人,其中最为紧缺的是信息技术人才。在欧洲,到 2002 年仅网络人才就将短缺 60 万人,其中德国、英国和法国将分别短缺 18.8 万、8.2 万和 6.7 万人。中国虽然是个发展中国家,但近年来信息、电子、航天等高科技产业发展迅速,高技术人才和网络人才同样奇缺。在香港,特区政府一项调查发现,香港 6.1 万多名从事资讯业的人才中,科研人员数目最少,仅占 1.8%。香港数码科技顾问有限公司主席何伟文表示,香港的资讯科技研究人才缺乏,特区政府应放宽输入专业人才的要求。配合数码港的长远发展计划,资讯科技界应创建一个科研基地,以推动本港的数码工业。香港资讯科技教育不够全面,特区政府须加强有关方面教育,鼓励香港青少年钻研资讯科技。

据《深圳商报》报道,2000 年春节以来,深圳人才大市场招聘单位和求职人员天天爆满,节后首个工作日即创下了招聘单位和求职人数几年来同期最高纪录。从 2 月 14 日开市到现在,招聘单位平均每天为 146 家,最高 159 家;求职人数平均每天 8316 人,最高 11706 人。人才大市场的招聘摊位两个月来一直预订到一个星期以后。据“招聘”网页显示,2000 年 5 月 24 日,网上共有空缺职位 6832 个,无忧工作网共有职位 201858 个,中华英才共有空缺职位 44384 个。这些职位中,大部分都是和新经济沾边的岗位。

德国《经济周刊》早在 1999 年 8 月就指出,新的经济模式是求人才而不是求资本。因此,世界许多国家已把培养知识经济所需人才列为刻不容缓的任务。我国的高新技术企业和网络企业也要引起高度重视,做好必要的人才储备。

互联网使人才打破了地域的界限,成为世界追逐的目标。面临新经济的挑战,中国作为一个发展中国家对高技术人才的需求不断扩大,另一方面却由于提供给技术人员的薪金、待遇比较低下,在与发达国家争夺人才的拉锯战中处于严重不利地位。

作为头号资本主义大国的美国,在加强国内人才培养的同时,正以各种方式加快与其它国家争夺高级人才的步伐。互联网使人才的需求信息成为公开的消息,人才垄断、人才封闭成为比较困难的事情。凭借诱人的薪水、自由的环境和稳定的发展前景,美国正不遗余力地从世界各国“借脑”。