

# 大湾区背景下东莞科技企业的战略性人力资源管理研究

李冬梅

(广东科技学院管理学院,广东 东莞 523083)

**摘要:**粤港澳大湾区的建设以及科技创新的大环境为东莞市的科技型企业带来了发展机遇,同时科技企业也面临严峻的挑战。笔者针对东莞科技企业的发展现状及科技企业人力资源管理中存在的问题,提出制定合理的人力资源管理战略、建立系统的人才引进和人才培养机制、建立有效的激励机制、进行员工职业生涯规划管理等策略建议。

**关键词:**科技企业;人力资源管理;战略性;大湾区背景

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.029

## 1 基本概念概述

### 1.1 大湾区背景

2019年,中共中央、国务院印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》。根据规划纲要,粤港澳大湾区包括香港特别行政区、澳门特别行政区和广东省广州市、深圳市、珠海市、佛山市、惠州市、东莞市、中山市、江门市、肇庆市(以下称珠三角九市)。通过内地与港澳的深度合作,把大湾区建设成充满活力的世界级城市群。而珠三角九市也可依托粤港澳大湾区的发展战略机遇,拓展其发展空间,与区域内其他城市形成优势互补、进行错位发展。东莞作为大湾区建设的重要城市,正在着力打造滨海湾新区、松山湖(中子科学城)、水乡功能区、粤海银屏合作创新区对接湾区战略平台,重点布局新一代信息技术、高端装备制造、新材料、新能源、生命科学和生物技术等五大新兴领域,培育高质量产业,更好地支撑东莞参与湾区建设。

### 1.2 科技型企业

科技型企业是指产品的技术含量比较高,具有核心竞争力,能不断推出适销对路的新产品,不断开拓市场的企业。这一类企业一般分为二类:一类是通常意义上的科

技型企业,主要从事信息、电子、生物工程、新材料、新能源等技术产业领域的产品和新技术的开发、应用。另一类为以客户信息和偏好开发供应链管理或特许经营、知识密集为特征的公司。科技型企业的组织特征表现为扁平型、哑铃型,其员工结构中科技人员、专业人员比例较高。

### 1.3 战略性人力资源管理

战略性人力资源管理是以组织战略为导向,通过动态协同人力资源管理的各项职能活动,确保组织获取竞争优势,并达成组织目标的过程。战略性人力资源管理的特征主要有:战略性、系统性、匹配性和动态性。在构建战略性人力资源管理系统过程中,主要受企业的环境、企业的使命、核心价值观、愿景与战略等因素的影响。总体而言,战略性人力资源管理的运作强调最佳的与组织内外环境动态变化相匹配的捆绑式的人力资源管理实践。在剧烈动荡的市场环境中,企业竞争呈现出动态化的特征。在这种竞争态势下,企业必须进行战略性人力资源管理,增强企业人力资源竞争力,进而培育和发展动态核心能力。

在20世纪80年代,Devanna、Formbrun和Tichy

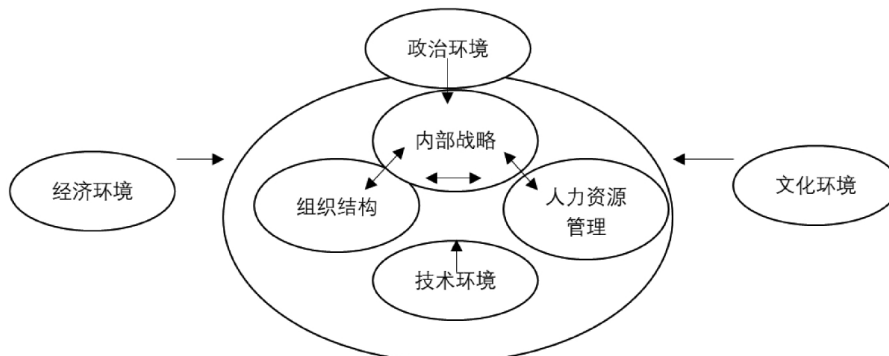


图1 战略人力资源管理基本框架

基金项目:广东科技学院科研项目“大湾区背景下东莞市科技型企业与区域经济协调发展路径研究”(项目编号:GKY-2020KYYBW-73)。

表 1 2020 年以来东莞科技政策

序号	政策
1	《东莞市深入推动科技金融发展的暂行实施办法》
2	《东莞市科技发展专项资金管理办法》
3	《东莞市重点领域研发项目实施办法》
4	《东莞市研发机构建设资助管理办法》
5	《中科院科技服务网络计划(STS)一东莞专项项目管理办法(试行)》
6	《东莞市科研仪器设备开放共享资助管理办法》
7	《东莞市境外高端人才和紧缺人才认定及个人所得税财政补贴办法》
8	《东莞市国家高新技术企业认定奖励专项资金暂行管理办法》
9	《东莞市科技企业孵化载体认定管理办法》
10	《东莞市培育创新型企业实施办法》
11	《东莞市社会发展科技项目实施办法》
12	《东莞市创新强镇建设实施办法》
13	《东莞松山湖国际创新创业社区项目入驻管理及扶持办法》
14	《东莞市科技特派员实施办法》

(1984)提出了一个战略人力资源的基本框架(如图 1 所示),这个框架反映了组织外部环境对内部战略、人力资源管理 and 组织结构的影响,组织内部要自发调整来适应外部环境的变化。

## 2 东莞科技企业的发展现状

当前,全球新一轮科技和产业革命孕育兴起,东莞经济结构调整和旧动能转换进入关键时期,科技企业的作用地位更加突出。近年来,东莞市出台了多项科技政策(见表 1)。科技企业在政府的扶持和政策激励下,发展迅速,已成为东莞市国民经济的有力支持。根据《东莞统计年鉴 2021》,截止 2020 年,东莞本地的国家高新技术企业共有 6385 家,科技机构 42 个。科技企业孵化器、加速器 118 个,其中 2020 年东莞市科技企业孵化器认定项目包括云慧创谷孵化器、北科产学研基地、林润智谷孵化器、东莞市三航军民融合孵化器等,这些孵化器为东莞的科技企业提供了物理空间和基础设施,促进了科技成果的转换,帮助和支持了东莞科技型中小企业的成长与发展。

在当前内外部形势剧烈变化的背景下,东莞科技企业也面临着一系列的挑战。从内部问题来看,一些中小企业的创新能力薄弱,具体结果表现为低端产品过剩与高端产品供给不足之间的矛盾、企业研发实力弱与企业市场化能力强之间的矛盾、产业根植性弱与产业规模实力强之间的矛盾。从外部挑战来看,竞争环境更加复杂严峻,东莞科技企业转型升级面临更大压力。

面对内外部形势,东莞科技企业要谋求长远发展,笔者综合研究者的观点,有以下建议:(1)提高创新能力。加强技术研发的投入,增强产品的竞争力与市场的占有率。突出协同化,利用湾区进行优势互补,将没有优势的配件或者加工工艺寻求外协。(2)不断提高效率。东莞市政府每年投入大量的资金鼓励企业的科研与创新行为,推行机器换人和智能制造。企业要利用好政府政策,研究如何

利用智能制造,减少次品率,提高生产效率。(3)注重知识产权和品牌。这里所指的品牌并非单是零售品牌,而是指一个企业的信誉、产品质量、对环境和员工的负责态度、客户认可的企业的理念、文化等。(4)加强与东莞高校或科研单位之间的合作。东莞相当一部分科技企业都是中小企业,研发实力和资金实力都比较薄弱。对于这一部分企业,可以寻求与本土高校或科研单位的合作,实现互惠共赢。

## 3 东莞科技企业人力资源管理中存在的问题分析

“人才是第一资源,创新是第一动力”。具有先进创新成果、自主知识产权的科技创新型人才是东莞科技企业转型升级强有力的人才支撑,对于帮助科技企业应对内外部环境的挑战起着关键的作用。笔者在研究东莞科技企业的人力资源管理中,发现其存在以下主要问题:

### 3.1 人力资源管理缺少战略规划

大多数的科技型企业,尤其是中小型企业,在发展过程中会把重心放在产品的研发、科技的创新,而忽略了人力资源管理的系统性和规划性。主要表现在对人力资源的招聘、选拔、薪酬管理、考核管理、员工关系管理等未能及时与企业战略发展相匹配,人力资源管理未能在企业快速发展过程,在企业架构重组、员工的吸收与稳定、企业文化的创建中发挥相应的战略价值,因此也无法促进企业更好的发展升级。

### 3.2 缺乏良好的人才引进和人才培养机制

东莞毗邻深圳、广州,粤港澳大湾区的城市群建设,使广深两市的人才虹吸效应更加明显,东莞企业的人才引进尤其是创新型、科技型人才引进面临一定的困难。科技型企业的发展过程中,需要大量的创新型、研发型人才,如果企业没有建立起系统的人才引进机制,必定在形成企业核心竞争力上缺乏良好的人才资源的支撑和及时的人才补充。同时,科技企业面临的内外部环境变化剧

烈,被选拔的人才要定期进行培养训练,才能成为适应岗位要求和企业发展战略目标的专门人才。

### 3.3 缺乏有效的激励机制

相对于其他企业,科技型企业员工中的科技人员、专业人员比例较高。这些员工以中青年人员为主,他们都接受过高等教育、富有激情、追求自我价值的实现。对于这一类员工来说,激励方式应该是多元的,才能满足员工的多层次需求,避免人才的流失。而目前相当一部分科技企业在激励方式上还是比较单一和僵化,没有建立起有效的激励机制,从而制约了企业技术创新人才的发展。

### 3.4 未开展职业生涯规划工作

科技企业员工的特点有:年青富有激情,有创新精神,有较强烈的自我实现的需求。同时由于社会发展机会的多元性,这些科技型人才又极容易转换发展领域,难以在某一领域完成经验积累,进行深耕与沉淀。企业的员工职业生涯规划管理可以帮助员工进行职业定位,把自我的职业目标、自身优势和主客观条件谋求最佳的匹配。但许多企业在进行员工管理过程中,容易忽视对员工进行职业生涯规划管理,进而有可能会造成员工工作职责不清、员工晋升道路不通畅和员工流失频繁等问题。

## 4 提升东莞科技企业人力资源管理的策略建议

### 4.1 制定合理的人力资源管理战略

科技企业面临产业竞争格局剧烈变化的环境,因此企业必须准确把握产业发展面临的机遇和挑战,进行主动的变革。人力资源管理战略也应随之改变,以帮助企业在发展过程中实现其战略目标。比如:首先,建立人才梯队,企业根据自身的战略规划进行基础性的人力资源管理工作。明确企业需要的人才资源,合理的匹配企业所需的各类人才的比例。并且人才梯队的建立要与企业的长远战略规划相匹配,不能只以短期的经济效益目标为依据。其次,在人力资源管理战略规划实施执行过程中,要进行不断的监控,了解人力资源规划的落实情况。不断收集数据和资料,对人力资源战略规划进行分析、评估,并根据企业的实际发展阶段进行调整。

### 4.2 建立系统的人才引进和人才培养机制

近年来,将人才视为产业基础和动力源泉的“全球抢人大战”愈发激烈。在粤港澳大湾区建设的契机下,为了吸引更多优质人才,东莞提出实施“人才东莞”战略和“科技东莞”工程,结合东莞社会人文、经济产业等特点,出台了一系列特色人才引进政策。东莞科技企业应充分利用政府的科技人才政策,优化企业内部的人才竞争环境,建立完善的人才引进方案,为企业的发展输入源源不断的人才资源。同时,加强与东莞高校、科研单位之间的合作,进行有计划的人才培训,包括基本技能培训、专业知识培训和工作态度培训等,以提升企业员工的综合能力。

### 4.3 建立有效的激励机制

企业可以通过有效的激励机制,满足员工的需要而使之努力工作,从而实现企业的战略目标。员工的激励方式多种多样,可以归纳为两大类:物质激励和非物质激励。针对科技型人才的特点,科技企业应该设置多元化的员工激励方式,包括薪酬、奖金、股权、目标激励、荣誉激励、组织文化激励等,并且遵循目标导向原则,对激励手段进行合理整合优化,形成有效、系统的激励机制。

### 4.4 进行员工职业生涯规划管理

科技企业的主要核心竞争力体现在产品和技术的创新,这就需要大量的科技人员在该领域进行一定时期的研究和沉淀。而一部分员工流失的原因是没有找准职业定位,对工作环境、机会和自己职业生涯发展的评估不客观。企业应进行有效的员工职业生涯规划管理,帮助员工充分认识自己、客观分析环境和机会,主动采取有效的措施,克服职业生涯发展的阻碍。企业应尤其要注意打通员工职业生涯发展通道,根据不同职务系列的晋升阶梯,可设置管理通道、专业技术通道、技能通道等。

## 5 结束语

在粤港澳大湾区的建设背景下,东莞在2021年成为全国第15个“双万”城市,并且在2022年1月《立足“双万”新起点 聚焦科技创新和先进制造 奋力谱写东莞现代化建设新篇章》报告中,提出科技创新的新目标,全力支持产业的转型和战略新兴产业的培育。这对东莞科技企业是一个良好契机,企业应该抓住机遇,做好企业的人力资源管理战略规划,不断提升人力资源管理层次,促使人力资源管理各项活动相互匹配,共同聚焦企业战略目标的实现,从而提升企业的持续竞争优势。

### 参考文献

- [1]广东省社会科学院、东莞市智能制造产业协会.东莞智能制造产业应用与发展报告(2018)[M].广州:中山大学出版社,2019.
- [2]方振邦,徐东华.战略性人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2015.
- [3]东莞统计局,国家统计局东莞调查队.东莞统计年鉴[J].北京:中国统计出版社,2021.
- [4]李冬梅.粤港澳大湾区建设视域下东莞青年人才资源的开发路径研究[J].中国储运,2021(07):218-221.
- [5]张健.创新驱动下绵阳市科技型中小企业发展路径研究[J].经济师,2021(11):152-154.

作者简介:李冬梅(1978-),女,汉,广东四会人,硕士,讲师,经济师,研究方向:企业管理。