

科研设计类中央企业应如何用“薪”激励科研人员

时 森¹ 陈 鹏²

1. 身份证号码: 372901199006308367

2. 身份证号码: 131002198306202828

摘 要: 党的十八大以来, 国家不断推进中央企业创新发展, 支持中央企业加大创新型科技人才的培养、引进力度, 对中央企业科研考核加大。同时, 行业技术更迭加速对中央企业科研实力、科研人员技术水平、企业科研保障水平提出更高要求。而企业专职科研人员较少, 大多是还是兼职做科研, 在生产任务之外再承担科研任务, 薪酬水平优势不明显、激励性不足, 导致科研人员积极性不高。本篇文章主要是以C公司科研人员薪酬优化为例, 探讨科研设计类中央企业应如何对科技人员进行有效激励。

关键词: 科研; 薪酬; 优化

How should central enterprises of scientific research and design encourage researchers with “salary”

Miao Shi¹, Peng Chen²

1. Id Card Number: 372901199006308367

2. Id Card Number: 131002198306202828

Abstract: Since the 18th National Congress of the Communist Party of China, the state has continuously promoted the innovation and development of central enterprises, supported central enterprises to increase the cultivation and introduction of innovative scientific and technological talents, and increased the scientific research assessment of central enterprises. At the same time, the accelerated technological change in the industry has put forward higher requirements for the scientific research strength of central enterprises, the technical level of researchers and the level of scientific research guarantee for enterprises. However, there are few full-time scientific researchers in enterprises. Most of them do scientific research part-time and undertake scientific research tasks in addition to production tasks. The salary advantage is not obvious and the incentive is not enough, leading to the low enthusiasm of scientific researchers. This paper mainly takes the salary optimization of scientific research personnel in C Company as an example to discuss how to effectively motivate scientific and technological personnel in central enterprises of scientific research and design.

Keywords: Scientific research; Compensation; Optimize

一、C公司科研管理现状

C公司是一家科研设计类中央企业, 十四五期间明确将把科技创新作为发展的重要动力, 充分发挥科技型中央企业的责任担当和使命作用, 加快关键核心技术攻关, 努力打造原创技术策源地, 成为国家战略科技力量; 加大科研攻关力度, 加速科技成果实现“业务化、工程化、产业化、资本化转化”的战略部署。高位谋划公司科技创新工作, 强化创新主体地位, 承接国家重点课题、制定国家/行业标准, 强化行业共性技术研发与应用, 促进科技成果转化, 以技术创新研发、技术创新应用、技

术创新集成, 推进与业务场景深度融合的创新发展, 打通专业领域的断点、堵点, 塑造技术核心竞争力, 加强人才、考核、资金和资源投入、转化收益分配机制支撑, 形成以战略与业务为导向的科技创新机制和力量。

目前企业专职科研人员仅占总科研人数的10%, 多数科研人员不仅要完成生产指标, 还需要完成科研任务, 在工作中很难平衡生产与科研。生产任务之外再承担科研课题任务, 感觉时间、精力不够用。另外, 科研项目申报受帽子限制、科研资源获取渠道狭窄、科研经费管理制度对预算要求过细过死、科研成果转化难、薪酬分

配激励机制对科研倾斜力度并不明显等众多原因，科研人才主动承担企业科研工作任务的动力不足。

二、C公司科研人员薪酬管理现状及问题分析

1. 薪酬管理现状

C公司科研人员薪酬统一采用的是项目绩效工资制，薪酬结构为“档案工资+岗位工资+(月度、年度)奖金+津贴保险福利”。档案工资依据个人学历制定，岗位工资依据所在岗位制定，档案工资+岗位工资+津贴补贴构成基本工资，基本工资虽然不是固定不变，但是除了岗位晋升调整情况外，涨幅较小。月度、年度奖金具体数值由部门领导制定；福利保险为五险一金、补充商业保险、工会福利。另外，根据与离职人员访谈、外部薪酬调查等多渠道了解，A公司科研人员薪酬水平略低于市场平均薪酬水平。

2. 存在问题分析

从薪酬水平来看，薪酬缺少吸引力和市场竞争力。C公司科研人员基本薪酬占比较低，科研人员现套用岗位工资系数体现不出科研人员的价值，对科研人员没有特殊倾斜，对兼职科研人员没有额外薪酬激励。C公司多数科研人员觉得做科研没有做项目实惠，科研热情低沉，越来越多的年轻人不愿意承担科研任务。另外，国家近几年不断加强对科研体制机制改革，高校、科研事业单位科研人员待遇水平不断提高，科研资金使用越来越灵活，科研成果转化收益分配比例远高于企业，加上高校、事业单位一些福利政策，导致高校、科研事业单位人才吸引力不断增强，C公司高端或急缺的科研人才引进困难。

从薪酬结构来看，科研人员薪酬激励为固定基薪加项目奖金的形式，均为短期激励。C公司本身薪酬缺乏外部竞争力，缺少中长期激励的驱动机制。科研项目经济效益的产生一般需要相对较长的孵化时间，短期激励性不强，科研人员中长期激励，科研人员没有动力为企业科研发展长期发展奋斗，只把企业当作跳板，导致C公司科研人才流失严重，近年有数名核心科研人才离职。

从薪酬带宽来看，科研人员薪酬弹性不足。知识型员工的特殊性，可以给予“高目标、高回报”，增加科研人员薪酬弹性，弹性越大激励性越强。如果科研人员能带来高质量的科研成果，打通专业领域的断点、堵点和卡脖子环节，或成果转化为企业带来高的经济效益，就应该获得高的经济回报。

从薪酬分配监管角度来看，科研人员奖金类工资与考核关联性不强。月度、年度奖金由部门领导核准、分配员工奖金所得，可能会造成分配结果与领导主观判断强相关，没有相关考核监督薪酬分配的制度约定，容易出现分配不公的现象、起内部矛盾，使员工产生不满甚至消极情绪。

三、C公司科研人员薪酬管理优化对策

1. 优化原则

人才至上原则。优化激励的重点关注人群为公司科技创新战略所需科研人才开展激励活动，持续吸引人才、保留人才，推动人才发展。

竞争性原则。薪酬激励应具备外部竞争性和内部竞争性。激励水平具有市场竞争力，且内部激励分配的公平公正。

绩效导向原则。绩效考核结果作为牵定激励对象的重要因素，通过差异化的绩效激励体现科研人员个人价值和所做出的贡献差异。

多元化原则。丰富薪酬体系结构，运用不同类型激励方式，扩大激励人群范围，满足不同类型和层次的人才需求。

差异化原则。依据市场分析、岗位价值和人才层次、类别等因素进行差异化设计，体现不同科技人才政策定位和价值。

2. 优化方向与目标

支撑服务于公司战略及人力资源战略，为公司创新驱动发展提供强大人才支撑，着眼于“激发企业活力、增强科研人员创新动力、提高工作效率”目标。通过优化薪酬管理，提高C公司对科技人员吸引力和提升同行业的竞争力，留住人才；解决薪酬低激励的问题，调动科研人员的积极性，提高科研人员对企业满意度，降低人员管理难度，用好人才。

C公司科研投入聚焦国家课题与国家/行业标准、项目关键环节、科技成果转化三大核心，目前可转化的科技成果较少。因此，课题研究人员和项目推动解决行业共性技术的科研人员是支撑C公司科研战略目标实现的关键性岗位，优化薪酬结构，结合市场薪酬增加这类科研人员薪酬弹性，是改善之前对这两类群体重视度不足的问题。其次，通过建立项目收益分红方式，增加薪酬结构中长期激励缺失的问题，将科研人员的个人利益与企业的长期利益进行捆绑，留住核心科研人才，为企业科技创新发展提供人力基础。

3. 优化方案

(1) 结合市场薪酬，拓宽科研人员薪酬带款

在基础薪酬待遇上，在补充商业保险额度上体现对科研人员的倾斜，体现对科研人员的“高保障”作用；在绩效奖金收入上，允许骨干科研人员、核心科研人员薪酬领先，对科研人员薪酬不设定上限，甚至明确高层科研人员薪酬上限可高于公司高层薪酬。增加科研人员薪酬收入弹性，解决激励性较低的问题。

(2) 丰富薪酬体系结构，探索尝试中长期激励方式

对有突出贡献的科研人员给予一定额外奖励，激励和鞭策科研人员用于主动承担更高的科研任务，实现

“高报高完成高激励”。对公司科研创新团队试点推行项目收益分红，用这一薪酬分配方式增强对科研。项目收益分红主要科研成果转化净收益提取一定比例，用于激励项目关键人员（科研项目主要完成人、核心技术人员、骨干技术人员、转化中主要经营管理人员及推广转化人员）进行，具有较强的针对性。并尝试探索工资激励、股权激励、分红激励、专项科研项目、项目跟投、超额利润分享等多种激励方式；

（3）加强考核与保障策略

薪酬制度完善对科研人员的管理，然打破绩效考核成绩完全由部门领导决定的局面，将年度部门目标和重点工作完成情况落实员工个人绩效考核中，用客观量化指标解决薪酬内部公平性问题，绩效工资充分发挥对科研人员短期激励作用。建立涵盖部门科技创新工作绩效考核、科技创新项目绩效考核、科技创新人员绩效考核的多层次科技创新考核机制，明确绩效结果在薪酬、晋升与评奖等方面的应用，实现收入能增能减、有效激励。并加强考核淘汰机制，形成“目标-考核-分配”的全过程监督和管理模式。

（4）建立多层次、分级的科技创新激励机制

针对科研项目研发、科研成果等方面建立科研专项激励措施。对不同科技创新带来的价值，采用不同的激励方式。对于重点领域立项，给予基础性经费；对于有经评审认定的高质量科研成果的或获得省级以上科研奖励的科研人员及团队给予不同额度的奖励金额；对完成公司科研创新考核指标中的行业共性关键技术研究指标、超额完成科技投入比例指标的科研团队及个人也给予奖励。在重大技术创新或者解决国家战略和行业急需“卡脖子”、“补短板”技术中做出突出贡献或有突出表现的单位，给予年度重大技术创新专项奖励。对于成果运用产生的效果，给予超额收益分享；对于成果可以工艺包化、产品化、装备化，或者成为智慧运营的模式，公司要积极推进产品孵化、产业化。

（5）采取差异化的薪酬制度，对专职科研部门负责人实行任期激励

坚持薪酬与业绩直接联动，坚持薪酬刚性兑现。公司与专职科研部门负责人签订任期目标责任书，当以任期目标为依据，注重对部门科技创新质量、贡献、绩效的考核。任期激励收入是与科研部门负责人业绩考核评价结果相联系的薪酬收入，3年为一个业绩考核任期，任期综合评价结果为不胜任的，不得领取任期激励收入。

4. 保障机制

（1）加强科研人员梯队建设

基于公司总体战略，重点针对承接国家课题、标准制定、行业关键技术研发、科技成果产品化转化方面强化人才能力支撑，科技人才结构不尽合理的问题，梳理

现有基础，编制人才引进和培养规划。围绕重点创新领域，建立资深大师级专家引领、骨干技术人员不断充实、青年创新人才快速成长的人才梯队。同时，鼓励科研人员进行行业交流、产学研结合，既要引进来又要走出去

（2）拓宽科研人才发展通道建设

给予赋予骨干技术人才和青年创新人才足够的工作实践机会，在重大标志性项目、重点技术研发课题等任务上有主持或跟进机会；在创新岗位和项目岗位有序轮岗，强化复合能力。对骨干技术人才和青年创新人才的专项激励政策，在职业和技术发展通道、薪酬提升等领域进行一定的倾斜。基于项目合作，对接导入外部科研合作机构、外部产业合作平台、外部投资合作机构及科技创新实践平台，搭建集科研、产业合作、投资、创新实践多功能体系。

（3）加强重大、综合性创新课题引领和协调。

瞄准核心领域，建立筛选评价标准，精选出具有重大影响力的创新课题。强化顶层推进，由公司领导统筹，明确领域资深专家引领，负责创新团队组建，做好团队支撑与协调。在资金、研究条件、激励政策等方面给予专项支持，保障创新课题的有序落实。

（4）加强绩效考评闭环管理

绩效指标设计上，将公司经营指标、科研指标及重点工作指标等逐层分解至科研部门及科研岗位，实现战略落地，责任落实到人。绩效监控上，通过月度、季度与日常管理，对科研人员日常表现与工作结果进行监控与辅导，确保过程可控。

四、结论

本文以C公司为例，结合C公司科研管理及薪酬管理现状，发现其在对科研人员薪酬激励性差，表现在薪酬弹性不足，薪酬水平缺少市场竞争力，薪酬结构缺少中长期激励，薪酬体系考核和监督严重脱节等多份方面。在现有文献和C公司现有薪酬体系框架下针对实际的问题，明确优化方向、确定薪酬管理优化的目标和方案、考核与保障策略进行设计，希望能为其他科研设计类企业科技人员薪酬改革提供有益借鉴。

参考文献：

- [1]《国有企业中长期激励实操与案例研究》中国经济出版社，韩笑妍，李鑫，周丽莎，2020
- [2]《设计企业战略透视》中国建筑出版社，李福和等著，2021
- [3]操秀英.包干制做法明确 科研人员激励力度加大[N].科技日报，2021-12-06（002）.
- [4]范影.LZ科技公司科研人员激励机制研究[D].河南科技大学，2021.
- [5]吴洪富，姜佳莹.高校科研人员创新创业的职务科技成果产权激励：制度创新与未来展望[J].黑龙江高教研究，2021，39（11）：80-84.