

浙江科技型国企在市场化用人、改革激励机制等方面积极探索 激发人才活力 澎湃创新动力

本报记者 方臻子



杭氧工作人员在进行低温性能分析



天地环保公司承接地中海航运公司集装箱货轮船船脱硫改造



安邦科技的研发人员在工作中



天地环保公司承接桐庐农村生活污水治理示范项目

不久前,浙江高规格召开全省科技创新大会,强调以创新制胜为“两个先行”提供持久动力。

企业是科技创新的主体,国企更是其中“主力军”。在我省,一批低调务实、内功深厚的“浙字号”国企,正活跃在科技创新的攻坚前沿。

然而,科技创新之路“道阻且长”,即便是由“国家队”来走,也并非一片坦途。在国企改革三年行动大背景下,制度创新与科技创新协同,成为人们关注的焦点。

前不久,国务院有关部门公布“百户科技型企业深化改革提升自主创新能力专项行动”(以下简称“科改示范行动”或“科改”)企业最新扩容名单,我省上榜国企增加到了8家。

科改主要目的,就是建立健全由企业主导科技创新的体制机制,省国资委企改处负责人说。上榜,则意味着企业能享受更有针对性、更具操作性、更加精准化的“政策包”,轻装上阵再出发。

记者深入我省科改示范企业,透过科技型国企提升科技创新力的“小切口”,看到未来国有企业创新制胜的“大方向”。

击碎“玻璃墙”,研发能力更强

“4:40,A泵盘查检查,转向确认,加油脂,5:25,正式启泵,查漏、加载……”一双通宵未眠的眼睛,紧盯着屏幕上不断跳动的数值。

4月25日清晨,杭氧集团股份有限公司研制的浙石化二期四套105000Nm³/h空分设备顺利开车。这一“大国重器”的成功,标志着杭氧又一次突破国外大公司的技术壁垒。

国企深化改革,浙江一直走在前列,在科技创新方面也取得长足进步,在超低排放、基建施工、工业汽轮机等领域,我省国企拥有不少这样厉害的“黑科技”和“大国重器”。1950年建厂的杭氧,就是国内空分领域的龙头企业。

不断提升自主研发能力,是科技型企业永恒的追求。“国内高端市场,仍以外资公司为主。”在杭氧董事长毛绍融看来,杭氧还需在绿色装备与高端气体应用领域继续突围,还要在自主研发能力上,尽快再上一个台阶。

可是,他也发现,越往上攀登,企业的资源组织和配置能力就越跟不上。“比如,激励机制相对单一,薪资待遇有限,对高端人才吸引力不足;与企业外部合作方式、利益分享机制不够健全,影响中长期合作意愿等。”毛绍融认为,“玻璃墙”不少。

去年8月,杭氧入选首批“省级科改示范行动”企业。这是国家级科改的“预备队”,共有20家科技型企业,和6家高能级创新平台入选。今年3月,杭氧又成功“晋升”为国家级科改示范企业。

“我们提出2021-2023年11项科改重点任务举措。”毛绍融向记者介绍,在自主研发上迎来新的政策红利,杭氧在突破国产高端装备领域的“卡脖子”技术难题上,信心更足了。

比如,为了强化基础研究、推动应用创新,要鼓励科研人员放开手脚,大胆试验新技术、新工艺、新材料。为此,杭氧在科改方案中,细化了科技人员尽职尽责、容错纠错的条款。“在推进科技创新、产品创新,加快科技成果转化向现实生产力转化过程中,出现失误或未达到预期效果的,可容错免责或减轻责任。”

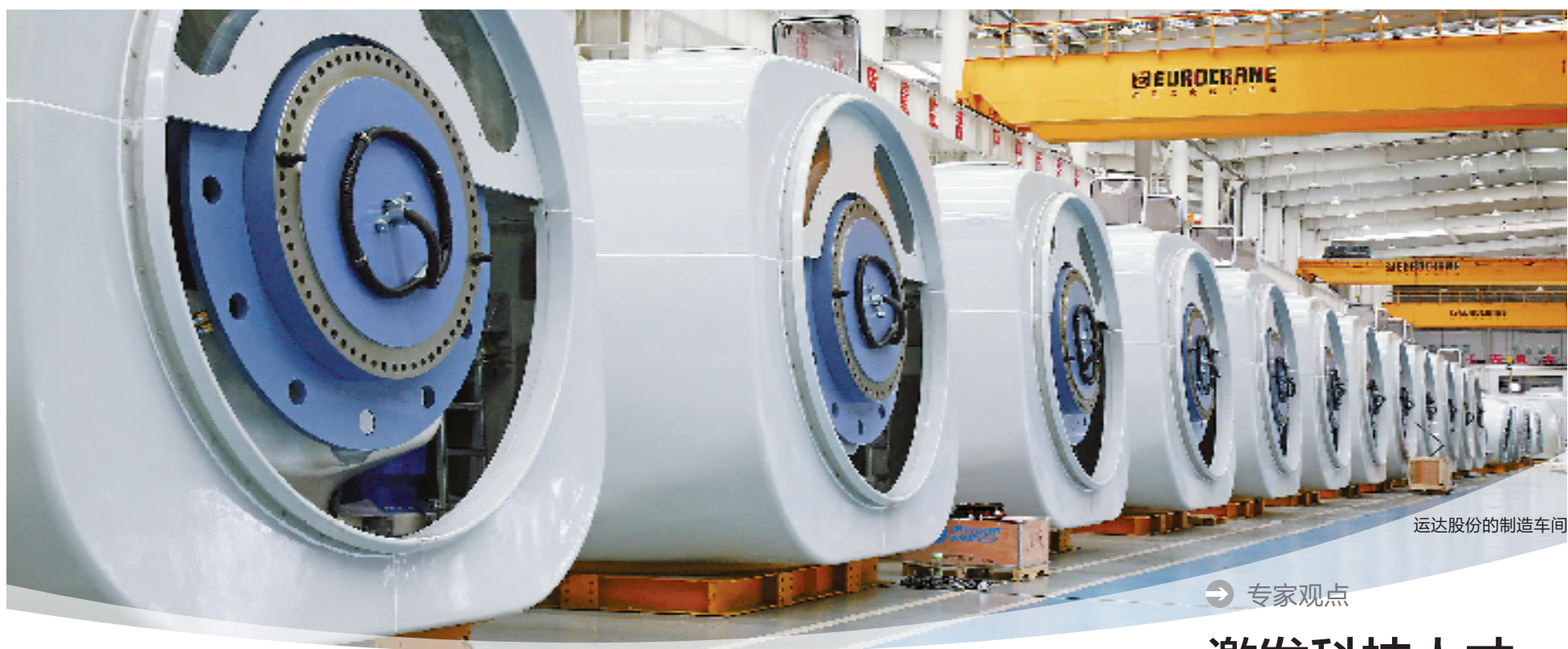
科研的“活力源”从最基层处迸发。近半年来,杭氧通过一次又一次突破技术壁垒,抢滩关键市场:首次在美国本土投产运行年产180万吨大型乙烯冷箱装置、配套中石油三套7万等级空分设备实现中交、签约IGCC绿色煤电项目、配套齐鲁石化CCUS项目助力“碳中和”……

让体制机制为科技创新服务,这样的改变,带来崭新天地。在浙江天地环保科技股份有限公司,在入选首批国家级科改示范名单后,成立了一家独立运作的企业研究院。以前,工作都要论绩效,这让很多科研人员无所适从。在新的研究院里,科研人员的薪酬单独管理,不唯“经济论”,科研人员可以心无旁骛地做研发。科改之后,公司在研发上硕果累累,其中,中国首套自主研发的混合式船舶脱硫装置投运打破国外垄断,实现船舶脱硫领域“卡脖子”关键核心技术攻关。

浙江中大元通特种电缆有限公司,在省级企业研究院的基础上,与西安交大、上海电缆研究所等合作,建设一批“高精尖”的实验室、研发中心,还打造了一个特种电缆技术及商业模式的研究“智库”。源源不断的科技创新动能注入,中大元通电缆成为国内特种电缆品种规格最齐全、生产能力最强、技术实力最雄厚的生产企业之一,2021年实现年营业额25.4亿元,较2020年增长65.7%。



杭氧浙石化二期空分设备



达达股份的制造车间

专家观点

激发科技人才 创新力

蔡宁

人才、技术和机制,是科技型企业成功的关键要素,面对同样的市场机遇,建构有效的科技人才激励和约束机制、激发科技人才创新的主动性和积极性对科技型企业发展至关重要,这既是国有企业组织体制和机制改革的动力所在,也是国有企业改革“科改示范行动”着力解决的问题所在。省国资委和国有企业围绕人力资源这一战略性资源,在公司治理体制、市场化选人用人、激励约束机制建设诸多方面的探索创新具有重要的价值:

第一,混合所有制改革从产权结构层面放大国有资本功能,增强国有经济影响力的同时,在治理体制上理顺了政府、企业、市场关系。安邦科技和机电院公司的探索激发了科技型企业内生发展的动力,为深化市场化改革提供了体制性基础。

第二,短期和中长期组合激励机制的建设将科技人员短期激励和中长期收益有机结合起来。杭氧实行的项目承包激励加速了科研项目的市场化和产业化,而运达股份的股权激励则引导管理层和科技人员关注公司未来的成长性,由此极大地激活了国企科技人才的创造力和积极性。

第三,市场化选人用人机制改革为科技人才提供了成长通道和空间,强化了国企科技人才的准备和队伍建设工作。天地环保的“全员竞聘”和“岗薪匹配”改革,杭氧的“退休返聘政策”,不仅从职业生涯规划视角激励了科技人才的积极性,而且提升了科技人才的人力资本价值,在国企人力资源的开发和利用上树立了榜样。(作者为浙江大学公共政策研究院副院长、教授)

链接

我省国家级科改 示范企业名单

- 浙江天地环保科技有限公司
- 浙江省机电设计研究院有限公司
- 宁波种业股份有限公司
- 浙江中大元通特种电缆有限公司
- 中巨芯科技股份有限公司
- 浙江康恩贝制药股份有限公司
- 浙江锦华新材料股份有限公司
- 杭州制氧机集团股份有限公司

松开“紧箍圈”,市场化程度更深

“科技创新和市场化是科改的‘两条腿’,科技型企业的问题也往往出在这‘两条腿’上:科技创新的体制机制没打通,市场化程度还不够高。”省国资委企改处负责人介绍,科改不仅要打破妨碍创新的“玻璃墙”,还要松开妨碍企业走市场化之路的“紧箍圈”。

在浙江安邦护卫科技服务有限公司会议室里,墙上几十张专利证书众星拱月着一块“国家高新技术企业证书”铜牌。在铜牌正下方,还有一幅照片:一架二战中被打成筛子,依然安全返航的伊尔-2飞机。“如果不是科改示范行动,我们可能就偏离航向了。”安邦科技董事长叶飞意味深长地说。

2018年,安邦科技只有3名员工,不仅濒临破产,“科技”之名也不副实。经过几年努力,企业自主研发了多款智能安防硬件,员工从3人增加到63人,业务拓展到了全国17个省。

然而,对标市场上的科技公司,安邦科技依然差距不小。比如,这几年由于研

发投入强度超过16%,报表上还在“亏损”,如果是一家民营初创科技企业,这太正常不过了,但国企就要面对经营考核的压力;同时,传统机制下的决策能力和反应速度,更让面向全国、要走完全市场化之路的安邦科技,感到无法适从。

就在企业拿下含金量极高的国家级高新技术企业的牌子,即将迎来“拐点”时,累积的矛盾集中爆发,大批核心骨干离职,公司又一次陷入困境。2021年底,在省国资委的指导推动和安邦护卫集团的共同努力下,安邦科技被列入“省级科改示范行动企业”。“如果不能再救一救。”省国资委企改处相关负责人坦言,“科改行动赋予企业改革的动能,正是来解决问题的。”

有同样困惑的,不止安邦科技。浙江省机电设计研究院有限公司是省机电集团所属二级成员单位,机电院公司在1999年办了一个检测所,成为我省国有企业中最具实力的第三方检验检测认证机构。但是,其长期作为机电院公司的事业部管理,事业单位却无事业编制人员……体制不

顺、机制不活、市场化程度不高等问题,同样困扰着企业。

科技型企业改革内生动力最强,相应地,科改坚持政策“能给尽给、应给尽给”,只要不违反中央关于国资国企改革“四梁八柱”相关规定的规定,都可以大胆去探索、去尝试。安邦科技抓住机遇,开始完善治理、启动混改、探索股改,并成功引入战略投资者。7月12日,中国国新和浙大控股与安邦科技签署了增资协议,增资额达到3000余万元。

“战略投资者认可战略性亏损,并对我们的发展很有信心。”叶飞告诉记者。一度离开业务的骨干纷纷回归,销售总监孙红文就是其中之一:“我们做了新的三年规划,叫‘憋一口气、脱两层皮、做三个亿’。”

机电院公司也将检测所“事转企”改制列为科改重点任务,理顺关系、明晰产权,成立浙江省机电产品质量检测所有限公司。转制后的检测所公司,2021年不仅营收、利润预计同比分别增长23%、38%,还成功申报了2项“领军”项目。

打破“旧框框”,人才地位更高

科技创新,在本质上就是人才驱动。那么,国企市场化用人的大门,能否被科改推得更开?

管理人员“能上能下”、员工“能进能出”、“收入”“能增能减”,在天地环保,“大锅饭”被彻底打破。

“去年,我们先是在公司本部实行全员竞聘,最终106人岗位变动,变动率46%。”天地环保公司人力资源部负责人程伟华介绍,“能者上、庸者下。14名青年骨干走上中层岗位、10名管理人员退出中层岗位。”本部竞聘后,下属10家分公司也全员竞聘。通过全员竞聘,公司与117人解除劳动合同,同时新引进多名干法脱硫专家、流场模拟方面的专家以及一批骨干人员。

相应地,通过岗位价值评估、差异化考核等,天地环保建立了重市场、重实绩、重贡献的分配激励机制。去年底一算,经理层收入差距倍数达到138%,浮动工资占到三分之二。此外,“首席科学家”等能薪匹配专家通道,也让科研人员薪酬与市场同步。“已兑现科技成果奖励82万元。”程伟华说,科研成为公司最受羡慕的岗位。

科改不仅让人“动”了起来,也让国企进一步突破了用人上的条条框框,让人才

的价值更加凸显。在杭氧人眼里,老一辈的技术人员都是“宝”。“但原来国企人事用工管理的大方向,是减少返聘、延聘。”杭氧技术中心办副主任李恒告诉记者,随着人们健康水平的提高,技术人员55至60岁就退休,其实是一大损失。

科改“政策包”中对科研骨干退休可实行返聘的政策,让杭氧找到了办法。杭氧提出探索新型退休返聘制度:对具有教授级高级工程师职称的核心技术骨干,在到达退休年龄之后,免去职务,但保留其研发工作。同时,还明确了返聘条件、待遇报酬等规定以及操作程序等。

空分流程工艺计算、空分精馏计算方面的技术专家卢杰,就是杭氧此次返聘的技术核心骨干之一。退休前,卢杰曾任杭氧空分设计研究院院长、杭氧副总工程师等职务,如今,她虽然不再担任职务,却依然是研发的“灵魂”人物,在浙石化一期四套8万等级空分、浙石化二期四套10万等级空分等重点项目的工艺流程计算、解决项目现场复杂问题方面,都作出了重要贡献。

对科技型企业来说,不仅要让人才活水流入企业,更要留住人才。科改明确提出,要建立科研投入持续稳定增长的长效

机制,加快建立健全中长期激励机制等举措。

股权激励、分红激励、员工持股等中长期激励方式,让浙江运达风电股份有限公司不再发愁“留不住人才”。运达股份是浙江省机电集团下属企业,是我省新能源领域的科技领军企业,企业市场占有率长期排全国前列。作为典型的高端装备制造企业,技术人员经验累积,对于企业发展至关重要。

近年来,运达股份对127人开展股权激励,其中技术骨干85人,占总激励对象的三分之二。“成为激励对象的骨干人员无一人离职,核心团队十分稳定。”运达股份董事长高玲介绍,去年共引进符合首期股权激励条件的优质人才35名,远超以前水平。

“科技型国企是国企中的‘种子选手’,我们希望通过科改,扶植更多企业向上生长。当然,科改既不是万能的,也不是一蹴而就的,企业在成长过程中依然会经历风雨,才能迎来茁壮成长。”省国资委相关负责人表示,“同时这也是一次我省深化国企改革再探路:通过科技型国企小切口的‘一子落’,带动全体国有企业创新创业热潮的‘全盘活’。”



运达股份云和黄源风电场

本版图片均由受访者提供