D 合资车企研发人员的管理探析

戴克

东风越野车有限公司

DOI:10.32629/ej.v2i4.181

[摘要] 汽车工业是一个国家的支柱产业,随着我国经济的不断发展,中国已经变成了世界上发展最快和最大的汽车市场。随之而来的,是汽车行业激烈的市场竞争,而竞争中不可或缺的因素是高质量的产品研发人员;而为了保证产品质量的提高和竞争的有利地位,各大汽车企业纷纷重视起研发人员的管理工作,不断进行研发管理方面的创新和改革。本文就某合资车企研发人员管理的问题进行探讨。

[关键词] 合资车企; 研发人员; 管理

众所周知,汽车研发人员基本上都是来源于理工类大学,专业性基本上属于工程类、机械类、电子类以及其他相关专业,在汽车行业俗称:“研发人员”、“技术员”或“工程师”等。当前国内车企对从事研发人员的岗位划分也不尽相同,如日系合资企业将研发人员分为初级工程师,责任工程师,主管工程师,主任师(P1),资深专家(P2);某自主研发车企将其划分为初级工程师,责任师,主管师,主任师,资深主任师,总师等,总之,这些研发人员都是围绕整车项目开发,负责不同层级的工作;其工作范围可分为整车级开发、系统总成级集成开发、零部件开发工作。汽车研发是一项复杂的工程,一个全新的车型开发需要投入大量的人力、物力、财力,且需各专业的研发人员有效沟通配合,加强对研发人员的管理,对提高研发的质量,成本及效率有着至关重要的作用。

1 D 合资车企研发人力资源管理的现状

D合资车企是一家新兴的合资企业,公司设立的技术中心研发人员约300人,包含部分外国专家及行政职务领导;科室近20个,其研发范围包含传统整车开发,总成开发,试制试验,新能源车型开发等,其研发管理采用项目矩阵式模式。其研发人员主要来自社会招聘,年龄结构平均不到32岁。通过调查发现,该技术中心研发人员管理存在以下问题。

1.1 人才选拔存在高度权力集中

选人用人通常是靠上层领导能不能相中,而不是实际能力的体现;遏制了广大人才自我发现、自我评价、自我推荐、自我展示的主动进取精神,从而造成了严重的人才资源闲置和浪费;同时打击了实际高才能研发人员的积极性,对整体环境的满意度下降。

1.2 行政渠道和技术渠道晋升不明确

在整个研发体系里面,行政性领导的数量远远多于同级别技术职务的人员;人才通道狭窄,官本位思想严重。研发人员普遍认为的晋升通道是科室领导,或部门领导职务等行政职务,而不是技术岗位上的专家职务。

1.3 薪酬激励和绩效考评不够客观

薪酬激励仅仅按照职务的高低划分,职务高则激励更高,

职务低则激励更低,缺少客观评价体系,严重挫伤了基层研发员工的创造性和积极性;使基层研发人员的劳动付出大打折扣;绩效考评走形式,员工达成绩效量化指标却仍然不能得到相应的奖励。

1.4 员工内部交流通道缺失

中方母公司内部企业单位间的人才流动被刻意的阻断,研发人员即使对本公司现岗位不满意,也不能聘用到中方母公司合适的岗位,造成研发人员的特长不能发挥。

1.5 中外双方的管理职权划分模糊

外方领导对中方研发人员了解太少,大多数外方领导在派驻前没有团队管理经验;外方领导要么放权给中方领导全责管理,要么横加干预,造成基层研发人员无所适从。

综上,D合资车企研发人员的管理状态长期没有得到改善,在汽车市场的大环境预冷的情况下,其研发人员离职现象严重。

2 针对 D 合资车企的研发人员的管理措施

2.1 优化选拔制度

合资企业的研发对各类人才均提出了大量需求,尤其是成熟的产品研发技术人员。笔者认为设立合理的晋升及选拔人才的一套合理的制度;废止暗箱操作,做到公开,公正选拔人才,走群众路线,让少数人选拔变为多数人选拔,避免任人唯亲,回到任人唯贤的正常路径。

2.2 管理晋升通道及技术职业任职资格管理

研发人员的主要任务是完成公司的项目开发,根据整车项目的研发特性,合资企业的研发任务主要是完成工程设计与工业化的匹配性,所以合资企业的研发人员的技能及知识管理将和自主研发企业的研发人员有所区别,不能一概而论,合理的构建管理系列及技术系列的晋升通道及技术任职资格是解决合资企业人员浮躁盲目发展的关键。研发人员通常有较强的独立性及逻辑性,通常不太习惯被人管理,故技术任职通道和管理任职通道要平等,才能使更多的研发人员全身心投入研发项目的过程中,处理好工业化前后的衔接问题。

2.3 优化薪酬激励及绩效考评

D企业在薪酬管理制度方面,需考察研究地区及同行业的薪酬制度,设定与市场同比的权重,加大研发人员的使命感,使其多老多得实现;体现自身的成就感。故在合理实行晋升通道的情况下,对适合关键岗位的人员可给其高于同行业的报酬,同时KPI指标挂钩项目阶段,达成节点指标即可给予奖励;使其认同感增强。这样可以避免因为D企业在市场的表现不好而导致研发人员的待遇持续下降。维持关键岗位人员的待遇更有利于将来在市场上获得主动,若一味的降低待遇及奖金,导致人才大量流失,研发项目进入非良性循环。当然,薪酬激励机制确立之后,必须建立相应的考核体系与之配套,这样才能使二者相得益彰。研发内部建立绩效记录,作为晋升、奖惩等方面的依据;其次要建立特殊贡献记录。建立特殊贡献记录既是对优秀员工个人能力的认可,又是企业选择和提拔人才的依据,同时也可以建立应急信息的备案,遇到相似的问题会有一个参考的标准。

2.4合理构建人才交流通道

任何人才都有自己适应的环境,只有在适应的环境中才能充分发挥研发人员的积极性和主动性。当研发人员的个人价值和趋同感与团队及企业的文化不一致时,离职是正常的行为,这是D合资企业并没有真正意识到的。所以,与其留住一个不能干事的高水平人员,不如让他到更适应的环境中发挥自己的优势。尤其是D合资企业中来自中方母公司团队的成员,在发现自己的发展不能同合资企业相一致的时候,回归母公司的想法自然而生,D合资车企HR部门应该在疏导的情况下,允许正常人事渠道的人才流动。这样的目的是让人才回到母公司的研发团队中,为母公司储备具有合资企业研发经验的人才。

2.5重视研发团队交流和沟通

在D合资车企研发团队内部,有着中外双方的研发人员和管理职人员,不论中高层还是基层,文化的差异性,个性差异性,语言差异性等,都会在整个团队中持续;往往这些差异

性,对于某些环节或信息理解的不同以及利益的冲突等问题会造成研发团队内部出现各种问题和矛盾,而这些问题和矛盾则会影响研发工作的开展。中外双方的团队建设和文化构建是协调和处理细节矛盾的润滑剂,是达成团队共同目标的桥梁。研发内部持续开展跨专业,跨中外的团队建设,将是提高文化趋同及满意度的重要方式。

2.6明确研发团队内部责权

研发过程当中研发的各个环节和步骤都应进行详细分工,对于分工的安排和进行的过程在正式的研发工作开始之前都要具体下放给各个研发人员。同时,基于D合资车企的特点,项目开发的阶段性工作不同,其重点也不一样,管理职的范围应该有一个清晰的路线,即中外双方的管理职达成相应的共识,在人员晋升,项目工作汇报,绩效管理等方面各自的角色。尤其中层管理者,直接面对基层研发人员时,应该明确中外双方的职责。杜绝模糊管理的模式,避免研发人员多头汇报,减少诸多浪费。

3 结语

企业的研发人员管理工作是企业管理中的重要工作,合资车企区别于自主研发的车企,研发人员的管理应该区别对待,其研发人员既有共同性,也有独特性,管理和开发合资车企的研发人员,充分利用合资车企的技术优势,对国内自主车企既能带来研发能力的提升,也对自主车企的行为文化、制度文化与精神文化等方面得到启示,真正实现对汽车企业研发人员的有效管理,实现汽车强国的愿景。

[参考文献]

- [1]李海红.国有汽车研发企业人力资源管理探析[J].企业研究,2012(22):144-145.
- [2]青铜器公司著.研发绩效管理手册[M].电子工业出版社(创新与研发管理系列丛书),2012(9):48-56.
- [3]丁守海.(著)人力资源管理实操十一讲(人力资源规划)[M].中国人民大学出版社,2019(8):33-56.