

天津天士力集团研究院 考核激励调研



指导老师：BOB AUBREY

项目顾问：罗赢

项目组员：罗赢 焦平 程建岗 盛磊

陈炜 云涛 黄文琴 张永超

许乾富 房丹阳 赵蒙

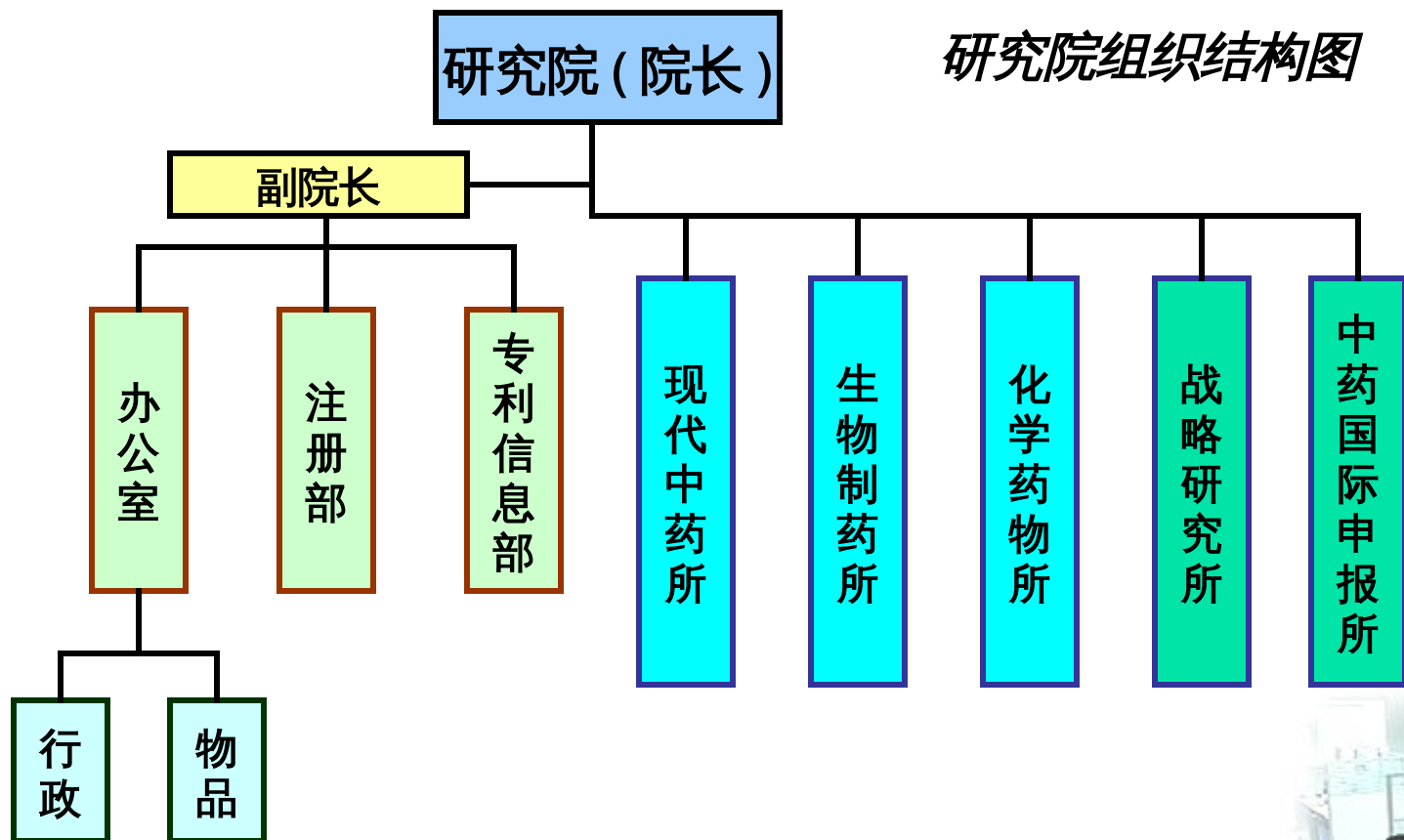
内容

- 一、天士力公司研究院人力资源管理概况
- 二、科研人员考核激励现状及分析
- 三、提高科研人员考核激励效果的建议方案
- 四、项目小结

- 成立于 1994 年
- 主营业务及组成。
 - 核心企业：天士力制药股份有限公司
 - 市场：全国 31 个省市及东南亚、欧洲等
- “以高科技为核心”



天士力研究院



第二部分

天士力研究院科研人员 考核激励现状及问题分析

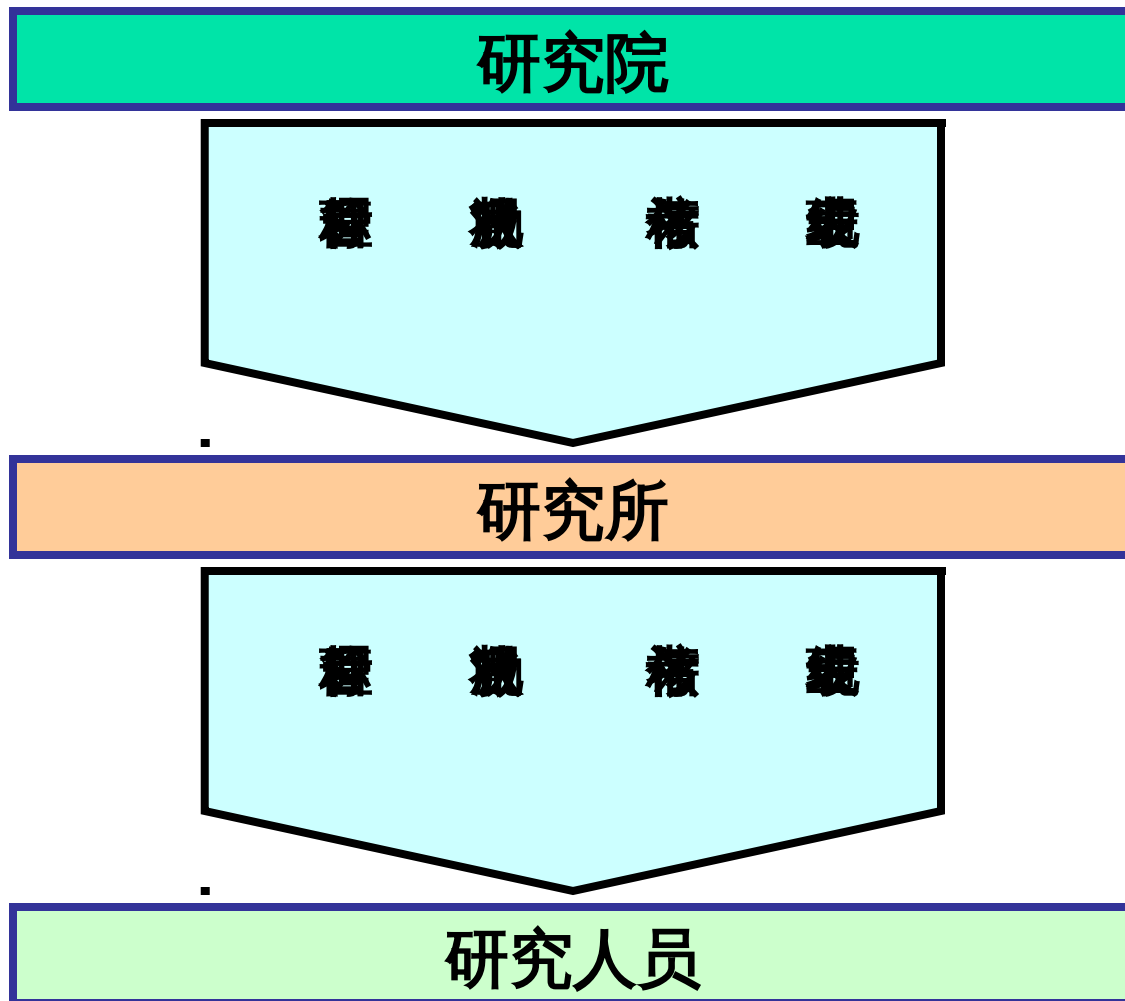


说明

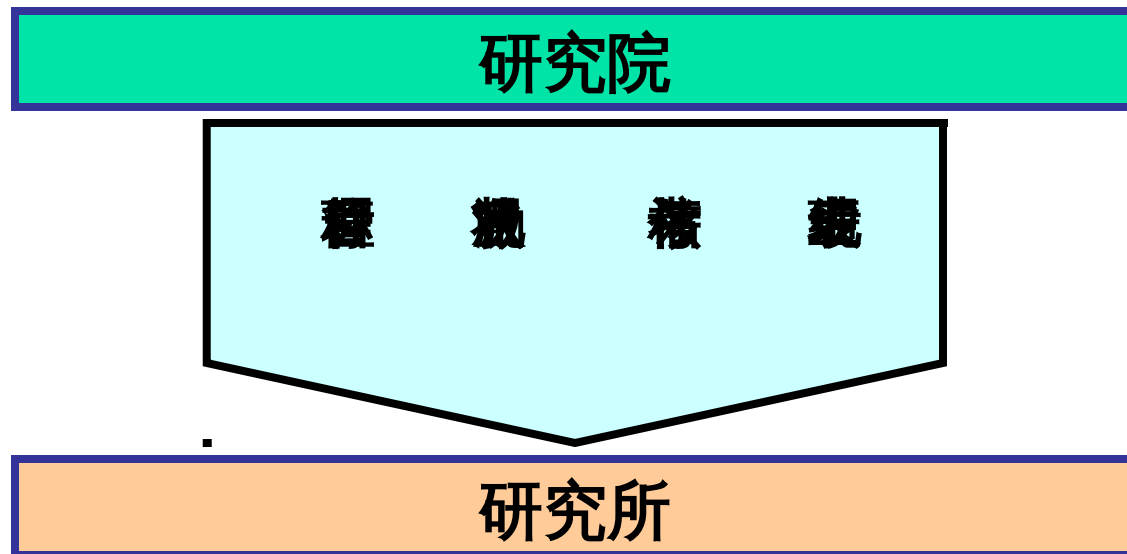
- 公司有很多优点，但重点放在改进
- 部分内容可能不够全面



两个层次、四个维度



研究院 - 研究所



目标管理

1. 现状分析：

- 都有目标
- 难度较小——一二类少，三四类多
- 市场部门沟通少

2. 问题分析：

- 缺少长远发展的支持
- 促进效果不佳



激励状况

1. 现状分析：

- 表示满意
- “大锅饭”现象

2. 问题分析：

- 制约创新动力



考核评估

1. 现状分析：

- 缺少明确的考核制度
- 个人评价因素

2. 问题分析：

- 人治
- 长远发展



业绩表现

天士力在研产品情况表

研究项目	类别	进展	研究机构
复方丹参滴丸作用机理的药理学研究	基础研究	进行中	自行
复方丹参滴丸美国FDA临床试验研究	临床研究	进入I、II期临床试验	自行
替莫唑胺	化学药二类	临床研究	自行
黄芪丹参滴丸	中药三类	临床研究	自行
脑清通片	中药三类	临床研究	自行
复方丹参注射液	中药二类	临床前研究	自行
醒脑滴丸	中药三类	临床前研究	自行
丹酚酸粉针剂	中药二类	申报临床研究	与国内研究批文机构合作
尿激酶原	一类新药	临床研究	与国内研究机构合作



业绩表现

1. 现状分析：

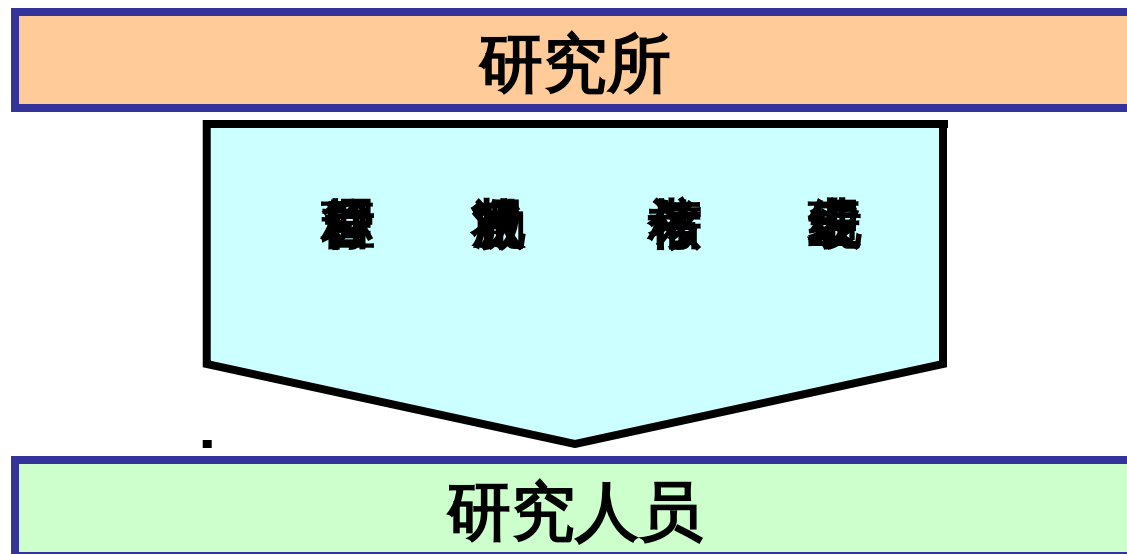
- 改良和二次研发有成效
- 一类新药没有突破性发展

2. 问题分析：

- 天士力长远发展



研究所 - 研究人员



目标管理

1. 现状分析：

- 目标设定：有目标
- 设定程序：各不相同；无统一科学方法
- 管理方法：无规范、统一模式

2. 问题分析：

- 缺少规范、科学实施方法和程序
- 缺少与总体战略相结合
- 目标分解不成体系
- 所长行走制



激励状况

A、外部因素组合激励模型分析

外部激励因素	激励措施
Compensation (工资报酬)	工资在行业内属上游
Benefits/perks (福利待遇)	各种劳保俱全
Bonus, Incentives (奖金激励)	不同级别科研成果有相应项目奖金
Stress (压力促进)	同事之间攀比，实验/工作进度安排，产业化压力； 中药所准备实行末位淘汰，
Salary Promotions (工资晋升)	为科研人员制订45级别
Objectives (目标激励)	化学所实行MBO管理，中药所某种程度也是。
Security (就业安全)	之前只开除过一个员工，中药所准备实行末位淘汰
Praise/criticism (表扬与批评)	部分所有实施，但是不一致/不标准



激励状况

A、内部因素组合激励模型分析

内部激励因素	激励措施
Responsibility (工作责任)	每个员工都有主要负责的项目
Control (员工对工作的控制程度)	MBO (或中药所的走动管理)
Autonomy (工作自治程度)	项目管理
Development (员工个人发展)	45级，培训，研究生班，讲座
Scope (员工工作任务范围)	每个员工都参与或负责多个项目
Self-confidence (工作自信心)	还不错，基本胜任
Competence (个人竞争力)	所层面还不错，所长肯定
Employability (员工再就业能力)	本行业中领先，员工有优势



激励状况

B、分级激励模型分析

基本激励部分	激励措施
工资	工资在行业内属上游
培训	每年每人最少会有一次机会，研究生班，讲座
工作地点	看起来不错，但对高级人才而言，地理位置没有吸引力
工作环境与条件	天士力的实验设备在国内是一流的
发展机会	45级工资制，研究生班等
高级激励部分	激励措施
个人发展规划	骨干员工受重视，普通员工关注不够
公司激励文化	正在建设中，如各种奖项。
工作的流动性	有限
工作内容的丰富性	项目很多，但三四类药较多，可能挑战性不够。
工作设计	_____



激励状况

问题分析：

- 内外部激励兼顾且比较平衡
- 高级激励有较大提升空间
- 创造性、与战略结合不足



考核评估 (现状分析)

一、考评过程分析：	
1、工作标准的设定：	
● 是否设定工作标准：	是
● 谁来设定工作标准：	各研究所
● 工作标准的设定方法是否相同：	各研究所设定方法不同（经验法/目标管理法）
2、根据工作标准对员工进行绩效评估	
● 谁来评估：	直接上级
● 有无复审：	有。由所长复审。
● 有无员工参与：	无。
● 是否按照表格规定执行：	基本是。但实际赋予工作业绩的权重远大于规定的权重。“个人能力考核”，不太被重视。也有研究所对“工作态度”强调得比较多。
3、评估结果反馈给员工以纠正不足，保持绩效	
● 结果是否反馈：	是
● 是否有后续针对性的措施和计划：	无。
4、HR部门发挥作用：	
● 是否制定政策：	是，提供考核表。
● 是否提供考核建议：	很少，同时考评者没有要求。
二、考评内容分析	
● 主要内容：	工作业绩、工作态度、个人能力
● 是否包括了业务经理关心的内容：	没完全包括（如创新能力的考核）。



考核评估 (现状分析)

三、考评方法与考评工具分析	
● 主要方法：	rating scale method (等级评分法)
● 考核用途：	工资晋升 (单一目标)
● 适用对象：	所有文员、职员
● 有无评判标准的细节描述/解释项：	无
● 有无考核层次 (初审、复审) 的规定：	无
● 各部门是否认同HR部门分配的权重：	有分歧。如，化学所认为态度权重不够。
● 是否考虑到时效性因素的影响：	基本没有 (每年一评)。
四、实施结果分析	
● 评估结果能否用来区别激励不同员工：	所内可以，所间不行。
● 各所考评工作的一致性程度：	比较低。如：中药所粗放，化学所细致 (每月一评，年终总评)
● 是否较好地排除了主观因素影响：	没有 (有争相打高分的现象)
● 使用者的评价：	用处不大，不能激发员工积极性
● 考评本身对知识员工的尊重程度：	不足 (办公室主任的意见)
● 考核表格的实施是否充分配合了公司整体战略和理念：	没有完全配合 (办公室主任)



考核评估 (问题分析)

- 操作中：
 - 方法不科学、规范
 - 参与度较低
 - 缺少后续性措施和计划
 - HR支持不足——培训和建议
- 指标设置：
 - 内容与指标匹配不够
 - 缺少重要指标——创新能力
- 方法及工具：
 - 标准不规范
 - 日晕效应
 - 集中化效应
 - 评价较宽
 - 缺少考虑知识性员工特点



业绩表现

- 现状分析：
 - 维持状态
 - 缺少战略支持
- 问题分析：
 - 新员工中有不安定因素
 - 引进高级人才存在困难



第三部分

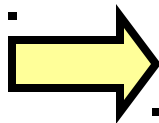
建议方案



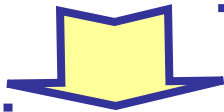
强化公司研究院业务绩效的基本思路

三个层次，循序渐进

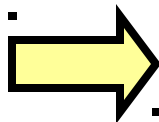
把握关键考核指标，
强化科研人员的内在激励



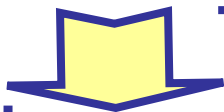
1. 实施项目导向的考核指标
2. 激发知识人才的内在动力
3. 简化操作实施办法



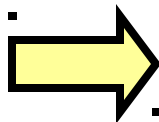
规范科研绩效管理体系，
全面提升科研总体绩效



1. 目标 / 约合 / 考核 / 激励一体化
2. 人力资源部门整合实施



优化科研机构的组织体制，
提升科研成果的水平档次



1. 强化院所两级管理
2. 启动深层次激励措施
3. 引进高级研发人才



强化科研人员的考核激励

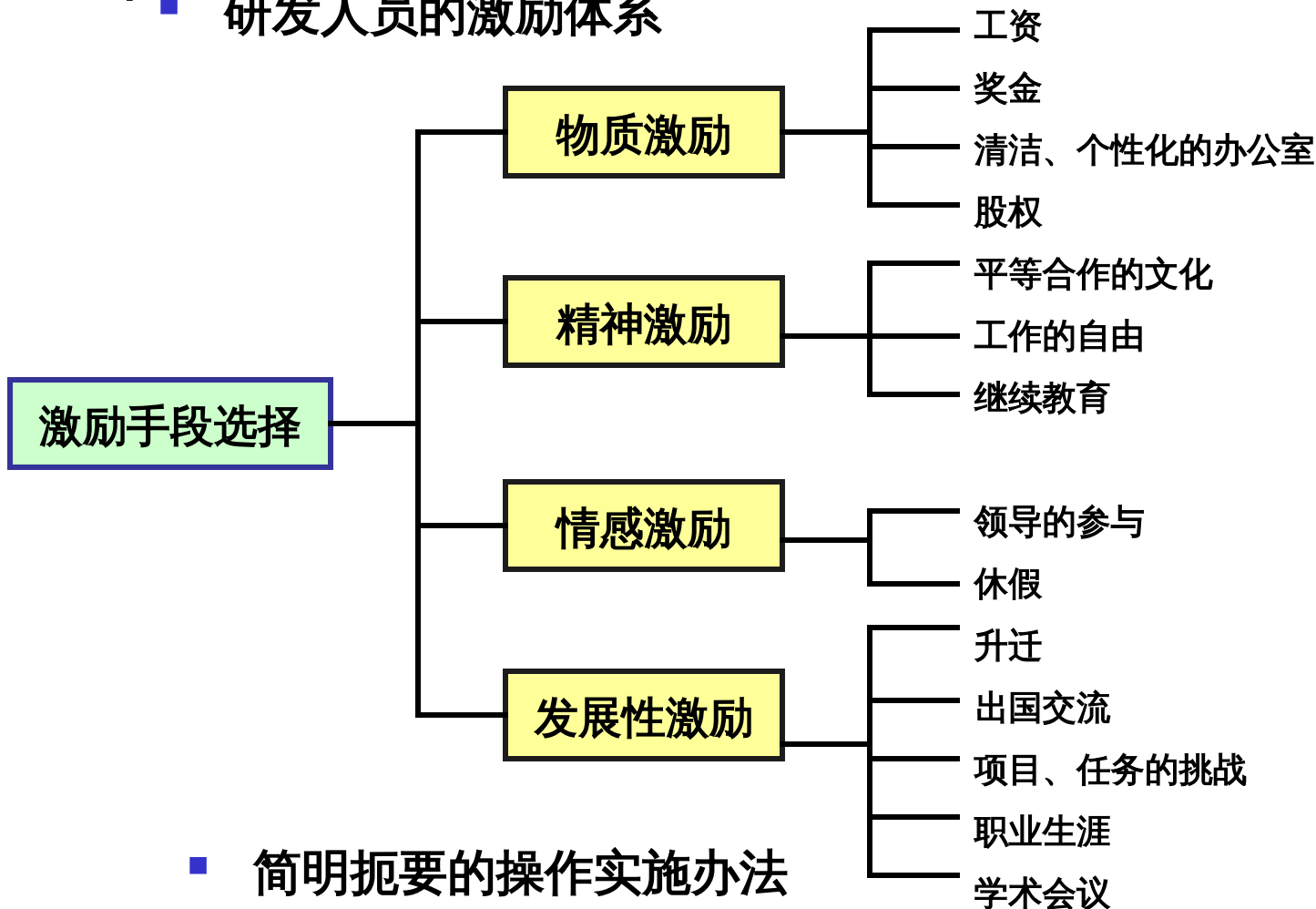
项目导向的考核指标体系

评价指标	测评单位	评价标准	权重	实际绩效	评价指标	测评单位	评价标准	权重	实际绩效
		差 中 好					差 中 好		
1.实际计划进度 (实际时间/计划时间)	月	占预算			2.项目完成质量 (实际水平/经验水平)	月	占计划		
		1.5 1.0 1.2					0.67 1.0 1.5		
3.效益成本比 (实际效益成本/计划效益成本)	月	占预算			4.协作意识 a.创新意识 b.技术水平 c.团队精神		较弱 中 较强		
		1.5 1.0 1.2					低 中 高 较弱 中 较强		



强化科研人员的考核激励

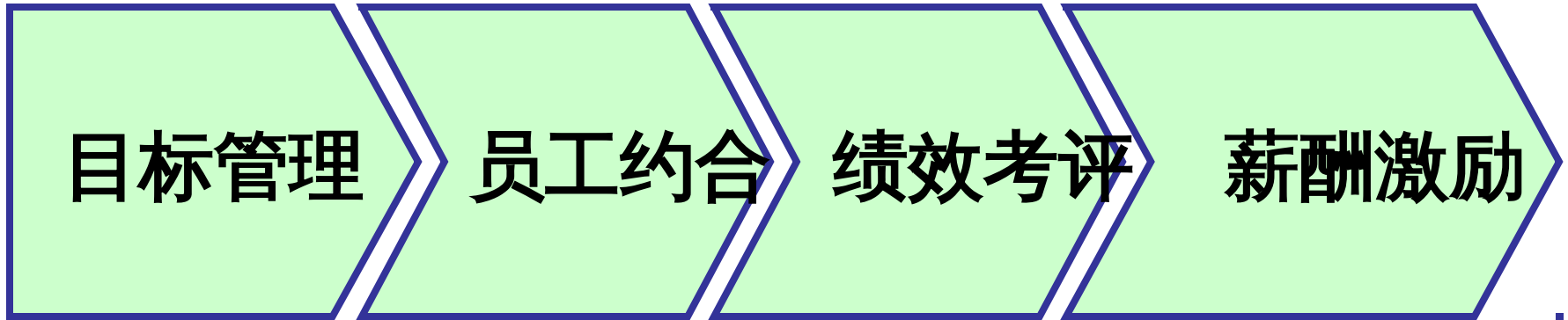
■ 研发人员的激励体系



■ 简明扼要的操作实施办法

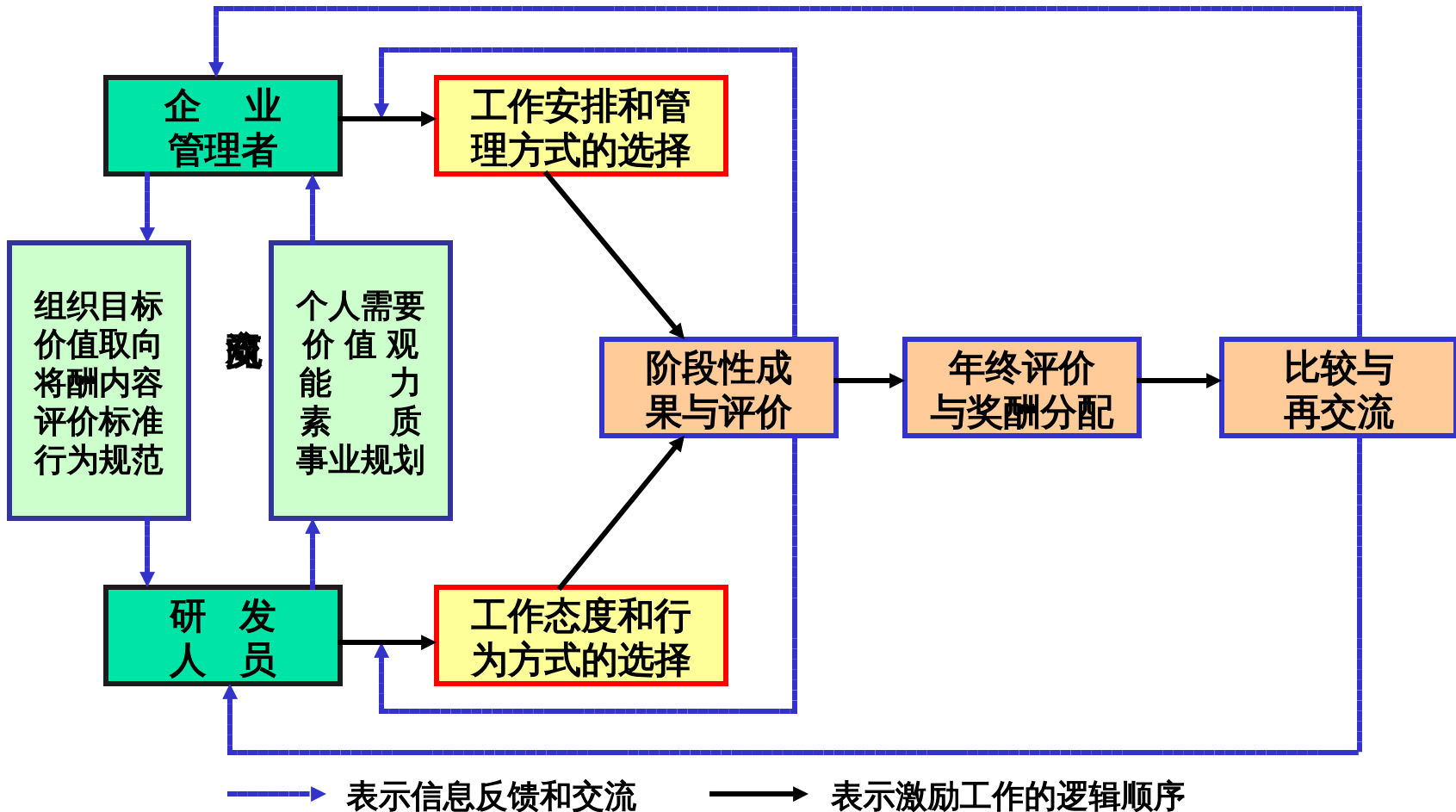


规范科研绩效管理体系



规范科研绩效管理体系

技术创新的双向互动激励



调整研究院科研能力结构和组织体制

- 科研业务的院所两级管理
 - 院
 - 产品需求方向
 - 技术开发方向
 - 组织实施战略
 - 所
 - 战略实施
- 启动长远激励措施
- 引进高级科研开发人才



项目总结

- 鸣谢天士力集团大力支持！
- 鸣谢 BOB AUBREY 教授悉心指导！





Q & A