

公司业务拓展中人力资源激励机制创新

杨 娜

中核放射医疗投资有限公司，四川 成都 610000

[摘要]在全球化竞争以及行业技术快速迭代的形势之下，企业业务拓展面临着人力资源管理方面所存在的系统性难题。文中着重关注放射医疗行业的特性，深入剖析业务扩张进程中人才配置、能力培养以及团队稳定等关键核心诉求，进而揭示出传统激励机制在战略匹配程度、激励有效程度以及长期发展程度等方面所存在的结构性不足之处。依据战略人力资源管理理论，构建起一个包含差异化薪酬体系、双通道职业发展路径以及动态场景激励方式在内的三维创新模型，并且提出诸如虚拟股权绑定、柔性工作制度以及危机即时表彰等一系列共计十六项具体的策略举措，由此形成一套能够涵盖物质激励、精神激励以及组织保障等方面的完整解决方案，从而为高知识密集型行业构建业务导向型的人力资源体系给予相应的理论框架以及实践途径。

[关键词]人力资源激励；业务拓展；放射医疗；战略匹配；双通道发展

DOI: 10.33142/mem.v6i3.16670

中图分类号: D63

文献标识码: A

Innovation of Human Resource Incentive Mechanism in Company Business Expansion

YANG Na

China Nuclear Radiation Medical Investment Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract: In the context of global competition and rapid technological iteration in the industry, enterprise business expansion is facing systemic challenges in human resource management. The article focuses on the characteristics of the radiation medical industry, deeply analyzes key core demands such as talent allocation, ability development, and team stability in the process of business expansion, and reveals the structural deficiencies of traditional incentive mechanisms in terms of strategic matching, incentive effectiveness, and long-term development. Based on the theory of strategic human resource management, a three-dimensional innovative model is constructed, which includes a differentiated compensation system, dual channel career development paths, and dynamic scenario incentive methods. A series of 16 specific strategic measures, such as virtual equity binding, flexible work system, and crisis recognition, are proposed to form a complete solution that can cover material incentives, spiritual incentives, and organizational guarantees. This provides a corresponding theoretical framework and practical approach for building a business oriented human resource system for high knowledge intensive industries.

Keywords: human resource incentives; business expansion; radiation medicine; strategic matching; dual channel development

引言

在医疗技术产业不断升级以及全球化布局这两大驱动因素的作用之下，放射医疗领域当下正面临着一场史无前例的变革。其业务范围已经从原本单纯的区域性服务逐步朝着跨地域的技术输出方向去延伸拓展，产品所呈现出来的形态也已不再是单一设备的销售模式，而是开始向能够提供整体解决方案的模式去转变，如此一来便对组织能力提出了更高的要求。传统的那种以岗位绩效当作核心的激励机制，在面对市场响应速度方面的新要求、技术攻关强度方面的新难题以及海外运营复杂度方面的新情况等诸多新挑战的时候，渐渐地暴露出力不从心的状态。人才结构出现断层现象、核心团队存在人员流失的情况以及跨文化协作效率较低等一系列问题，已然成为限制行业发展的重要瓶颈所在。

1 业务拓展对人力资源管理的核心需求

1.1 快速响应市场的动态人才配置能力

在放射医疗行业，由于技术不断迭代以及存在全球化

竞争这两方面因素的推动作用，企业对于动态人才配置能力的需求变得极为强烈，达到了以往从未有过的程度。通常来说，企业在拓展业务的时候，常常会碰上新兴市场出现的突发性准入机会，又或者技术标准会快速地进行升级，这就需要组织能够在很短的时间内把跨学科团队组建起来并完成部署。这种敏捷性一方面体现在能够快速对技术人才进行调配，另一方面还涉及要对法规专家、临床支持人员、区域运营顾问等不同角色加以协同整合。动态配置能力最为关键之处就在于要去构建起“人才供应链”这样的体系，借助内部人才池具备的弹性储备功能、外部专家网络能够即时调用的特点，以及数字化人才匹配系统得到的深度应用，从而达到从识别人才需求一直到团队最终成型这一整个流程的响应效率得以优化的目标。特别在放射性药物的研发领域，还有高端影像设备的临床转化这些关键环节当中，如果人才配置出现滞后的情况，那么这将会直接使得企业在市场方面的机会丧失掉，并且还会让企业

在技术方面原本具有的先发优势逐渐变弱。如此一来，就对人力资源管理在预测性规划以及实时调度这两个方面的能力提出了更高的要求^[1]。

1.2 复合型技术与管理人才的培养需求

随着行业技术壁垒不断变高以及服务模式朝着深度转型的方向发展，这就催生出了对于那种既懂技术又懂商业的复合型人才极为迫切的需求。放射医疗设备从开始研发一直到最终走向商业化，这个过程要历经一个相当漫长的临床验证周期，在此期间，技术骨干一方面要对物理剂量计算、影像算法优化等这些专业领域十分熟悉，另一方面还得具备去洞察临床需求以及开展医疗经济学评估这类跨界本事。与此在拓展海外业务的时候，区域负责人得同时拥有放射生物学方面的专业知识，还得有跨文化团队管理的相关经验，这样才能去协调并解决诸如技术标准本土化适配、跨国医疗资质互认等这样一些复杂的难题。而要培养出这样的复合能力，那就得突破以往那种传统的单线条职业发展路径，进而去构建起一个“技术深度乘以管理广度”的矩阵式的培养体系。借助轮岗实践、跨部门项目制协作、全球知识共享平台等一系列的机制，从而达到专业纵深和商业视野协同发展的目的。

1.3 高风险业务场景下的员工稳定性保障

放射医疗业务在拓展进程中常常会碰到一些特殊的风险场景，像放射性物质运输时存在的合规风险、新兴市场政治环境出现的波动情况以及长周期临床试验所具有的不确定性等等，这些因素会在很大程度上对核心人才的留任意愿起到影响作用。传统的薪酬激励模式通常会忽略掉风险溢价所带来的心理补偿方面的需求，这就使得关键岗位人员在处于高压环境之下时容易产生职业倦怠的情况，或者出现非理性的流动状况。所以需要构建起多维度的风险对冲体系来作为稳定性保障机制，这一体系既涵盖派驻到高风险区域人员的综合保障方案，比如给予安全防护方面的支持以及推出家庭关怀计划等，同时也涉及长周期项目的风险收益平衡方面的设计，像是设置递延奖金以及做出职业发展的相关承诺等。并且从更为深层次的角度来讲，还需要建立起一种“风险共担文化”，借助透明化的风险沟通机制、完善的职业安全培训体系以及危机应对资源的支持等方式，以此来强化员工对于业务拓展过程中那些不确定性因素所具备的心理承受能力以及价值方面的认同程度。

2 放射医疗行业人力资源激励现状分析

2.1 行业特性与人才结构特征

放射医疗领域有着高知识密度、强监管约束以及长价值链周期这三个方面的特性，由此塑造出了人才结构方面独有的特征。其技术团队呈现出“哑铃型”的分布状况：一头是需要长达十年培养周期才能够成才的顶尖放射物理师以及医学影像算法专家，而另一头则是得快速适应多

国监管体系的临床注册专员；管理团队所需要的则是那种既具备医疗技术理解能力又拥有跨国资本运作能力的复合型人才。这样的一种人才结构致使人力资源市场上出现了供需极为严重的失衡情况，核心岗位所对应的人才获取成本一直处在居高不下的态势。该行业本身所特有的技术伦理方面的要求以及安全规范，更是进一步提升了人才准入门槛，进而让传统通用型的激励模式很难去契合专业人才深层次的价值诉求。

2.2 现行激励机制的普遍模式与不足

行业主流激励机制延续着“岗位工资加上绩效奖金”这样的二元架构，在应对业务拓展方面的需求时，其明显缺陷便显露了出来。技术序列员工的激励过于依靠项目节点奖金，对长周期技术沉淀所具有的价值回报有所忽视；管理序列的考核侧重于短期财务指标，缺少对战略能力建设的引导作用。跨国派遣人员的激励呈现出“重视经济补偿、轻视发展支持”的倾向，海外津贴体系没有涵盖文化适应、职业连续性中断等隐性成本。更为关键的问题在于激励工具在战略传导方面出现了失效情况，现有的方案很难把企业技术攻坚以及市场渗透的战略目标转变为员工能够感知到的价值创造路径，使得个体行为和组织目标之间产生了结构性偏差。

2.3 员工满意度与流失率的关键矛盾点

行业人才流动呈现出一种悖论现象，即“关键岗位高频流失”和“普通岗位流动不足”同时存在。其核心矛盾主要集中在三个方面：一是技术专家存在职业天花板效应，高级工程师由于缺乏独立的技术决策权以及成果署名机制，从而产生了价值失落的感觉；二是跨国派遣人员家庭生活失衡，像子女教育中断、配偶职业发展停滞这类问题，长期在海外工作所引发的，却没有被有效地纳入到激励补偿的范畴之中；三是新生代员工的价值诉求发生了变化，90 后的技术人才更加看重工作自主性、知识共享氛围等非物质方面的要素，这与传统的科层制管理模式产生了激烈的冲突。上述这些矛盾反映出了现有激励体系在代际需求适配、工作生活平衡、精神价值认同等多个维度上存在着系统性的缺失情况。

2.4 激励机制与业务拓展目标的契合度分析

现有激励体系和战略拓展需求呈现出多方面的错位情况，在时间维度方面，短期业绩导向对需要 3 至 5 年培育期的颠覆性技术创新投入起到了抑制作用，在空间维度方面，区域化考核指标破坏了全球化技术协同的内在要求，在风险维度方面，风险补偿机制的单向性，也就是仅仅对已发生的风险。

3 业务拓展导向的激励机制创新设计

3.1 创新机制的设计原则与目标

新型激励机制构建遵循战略传导、动态适配以及平衡发展这三大原则。把企业五年发展规划分解成人才密度、

知识转化率、专利产出比等能够量化的指标，以此来保证激励体系可成为推动战略落地的工具。运用模块化设计架构，准许各个区域机构在基准框架范围之内展开 20%至 30%的个性化调节，维持体系具备灵活性。建立起长短期激励的传导机制，把当期项目的奖金和三年期的技术转化收益关联起来，达成即时激励与战略投入的有机融合^[2]。在目标维度方面设定三个导向：一是激发跨部门协同创新，规定专利申报必须要涵盖临床、工程、注册这三类人员；二是将核心人才的年流失率控制在 8%以内；三是建立技术决策委员会，给予高级工程师项目资源调配的权利。

3.2 物质激励体系升级

差异化薪酬体系在实施时存在三个维度的设计考量：就 CT 影像 AI 算法这类战略项目而言，会为其设置一个奖金池，该奖金池的额度占项目预算的 15%，并且是按照项目所达成的各个里程碑来发放的；对于负责开拓东南亚新兴市场的团队，在其完成首年度营收目标之后，能够从首年度营收中提取 5%的资金作为专项激励；而介入治疗设备海外注册团队则可以享受到依据风险系数所加权计算得出的奖金。在长期绑定机制方面，引入了虚拟股权计划，其中核心技术骨干可以获得相当于其年薪两倍的行权额度，等到锁定期结束之后，再依据业务单元 EBITDA 的增长率来兑现这部分权益。在风险补偿层面，派往非洲地区的人员，在享受基准工资两倍的基础上，还能额外获得安全风险津贴以及子女国际教育补助，并且还配套有强制休假保障机制。利润分享计划设置了浮动比例，当区域机构的净资产收益率超过 15%的时候，就会从超出部分提取 20%的资金用于团队奖励。

3.3 非物质激励模式创新

职业发展通道采用“双轨九级”体系，技术序列设有首席科学家、杰出工程师等荣誉职级，能够享有与管理层相同的参会决策权利，在创新激励方面设立了内部技术创业孵化器，为具有颠覆性的创意给予 50 万元种子基金以及 6 个月的脱产研发时间，成果转化之后团队可以持有 15%的虚拟股权，在工作模式改革当中，研发部门采取“核心工时+弹性远程”的混合办公形式，并且配备了心理咨询热线以及压力管理培训，知识共享激励是通过建立全球技术论坛来实现的，针对优质知识贡献者会授予积分，这些积分可以兑换高端行业会议的参与资格，在跨文化融合方面，组建了由各国籍员工构成的文化委员会，定期举办技术沙龙以及文化体验活动。

3.4 特殊场景激励机制

在新市场开拓期间推行“目标对赌”模式：团队承诺在 18 个月内达成市场准入的目标，企业提前配置相当于 200%的资源予以支持，若能达标便授予团队该区域在未来三年的利润分成权利。在重大技术攻关阶段，设立由 CTO 直接管理的特别项目组，赋予其成员优先选用实验

设备以及自主组建跨学科团队等诸多特权。在危机处置的相关场景当中，建立起“即时荣誉系统”，对于能够解决突发性设备故障的现场工程师，在 48 小时之内颁发董事长嘉奖令并给予特别晋升的资格^[3]。在并购整合期间实施“文化融合积分”机制，针对那些主动协助被并购方适应体系的员工，给予他们去海外研修的奖励。

4 创新机制的实施路径与保障

4.1 分阶段实施计划：试点-反馈-迭代-推广

创新激励机制的落实要按照“小步快跑、动态调优”这样的渐进方式来推行，在刚开始试点的时候，要优先挑选那些技术复杂程度适中并且团队协作基础比较好的业务单元当作试验对象，把目光集中在虚拟股权绑定以及跨部门创新积分等核心模块上，进行局部的测试验证工作，同时设定 3 到 6 个月的观察周期，以此来收集相关的行为数据以及主观方面的反馈信息，在反馈这个环节当中，要构建起双向沟通的机制，这既涵盖了由人力资源部门来主导开展的季度焦点小组访谈活动，也需要借助数字化员工体验平台来实现对实时情绪的捕捉，尤其要着重留意激励机制给高风险岗位人员决策模式以及新生代员工创新意愿所带来的实际影响。在迭代优化阶段，运用敏捷开发的逻辑，把试点过程中发现的文化冲突点以及制度真空区转变成 12 到 15 个关键的改进项目，比如说要调整长期激励的行权条件和战略里程碑之间关联的强度，或者对跨区域团队的协同激励算法进行重新构建。到了推广阶段，实施差异化的渗透策略，针对技术密集型部门侧重于将知识成果转化方面的激励工具包予以植入，而对于跨国运营单元，则需要强化对其文化适应性的改造工作，最终经过 18 到 24 个月的周期，达成激励体系在整个范围内的全覆盖，并且建立起年度版本更新的机制，以此来确保能够和战略演进保持动态的匹配状态。

4.2 组织保障：成立激励机制优化专项小组

专项小组的组建需要冲破传统人力资源部门的职能界限，构建起“三角支撑”架构，具体而言，战略管理部门可给予业务拓展路线图的解码方面的有力支持，财务与法务团队要负责激励工具包的合规性设计事宜，而一线业务单元负责人能够为小组注入实战场景的诸多约束条件。小组在运作时采用“双轨制”决策机制，其中常规事务由跨部门工作坊按月推动开展，若遇到涉及战略级调整的重大事项，则会触发高层决策委员会对其进行审议。为了保证组织具备穿透力，小组被赋予了三项特殊的权限，即能直接调用各区域的人才数据分析报告，可以跨层级约谈关键岗位的员工，同时还在预算框架范围内有权力启动紧急激励预案。更为深层次的保障在于建立起激励机制和组织治理之间的耦合关联，把激励效果指标纳入到事业部总经理的年度考核体系当中，并且借助内部审计流程来确保激励资源投放的战略精准程度。

4.3 文化支撑：构建“价值共创、风险共担”的企业文化

文化重构务必要冲破那种仅仅停留于口号层面的宣贯方式，要依靠制度嵌套以及行为强化来促使理念切实落地。在价值共创这个层面上，要去建立所谓的“技术民主化”决策机制，要让核心工程师能够在战略产品路线图制定的过程当中拥有行使否决权的权利，并且要把跨部门协作贡献度当作是晋升不可或缺的一个条件。至于风险共担文化的培育，那就得依靠可视化责任链条的设计了，当重大项目启动的时候，要同步把风险收益分配模型予以公示，以此使得团队成员能够清楚地知晓自身决策对于整体价值所产生的影响到底有多重。在文化渗透的手段方面，可以采用“体验式工作坊加上日常仪式”这样的组合策略，比如去开展年度的风险情景模拟演练活动，设置“突破者勋章”来授予那些敢于挑战技术禁区的团队，并且在办公环境里面植入战略里程碑视觉追踪系统。而更为重要的是要把文化要素转变成能够具体操作的领导力行为标准，要求中层管理者在季度绩效面谈当中必须要包含针对风险共担意识的评估以及反馈环节，进而形成一种具有持续性的文化传导压力机制。

4.4 动态监测与反馈：建立激励效果评估指标体系

评估体系在设计方面务必要突破传统满意度调查所存在的种种局限，进而去构建起一个所谓的“三层四维”监测模型。就基础层而言，其重点关注的是行为改变度这一方面的情况，具体是借助数字化工作平台来精准捕捉像知识共享频次以及跨时区协作响应速度这类微观行为数据；而到了中间层，则是要对能力进化值加以衡量，相应地会设置诸如技术转化周期缩短率还有复合型人才储备密度等这样一些过程性指标；至于顶层，它和战略贡献度紧密相关联，要去开发像专利商业价值指数以及新兴市场人才自给率等这类结果性度量标准。对于监测频率的安排，是实行差异化的配置方式，其中基础层的各项指标能够达成实时仪表盘可视化的状态，而战略层的指标则是按照每季度的频率去生成深度分析报告。反馈机制在创新方面主要体现在三个不同的层面：首先是建立起激励机制健康度

预警系统，当核心人才的离职预测值一旦超过预先设定的阈值时，便会自动触发相应的保留方案；其次是精心设计激励机制弹性系数，允许各个区域的负责人依据市场波动的具体情况，在 15% 这样的范围之内动态地去调整激励的强度；最终是要把评估得出的结果直接和激励体系版本的更新紧密挂钩起来，从而形成一个完整的“监测-分析-优化”的闭环进化生态体系。

5 结语

在放射医疗行业全球化的竞争日益激烈这样的大背景之下，传统的那种人力资源管理模式已然面临着极为严峻的根本性挑战。本文所构建起来的业务拓展导向型激励机制，借助物质层面以及非物质层面所展开的立体化设计方式，达成了战略传导、人才保留以及创新激发这三个方面的目标。其中，虚拟股权计划成功地破解了长周期技术投入在激励方面所存在的难题，而双通道发展体系也切实有效地释放出了专业技术人才所具备的创造潜能，动态场景激励机制更是提升了组织面对不确定性时所具备的能力。这个模型不单单是适用于医疗高科技行业，在装备制造、工程服务等这类知识密集型产业当中，其对于激励机制的创新同样有着一定的可参考的价值。在未来，随着人工智能技术得到更为广泛且深入的应用，实时动态激励以及个性化的激励方案将会成为新的发展趋势所在方向。

[参考文献]

- [1]王镜茹.多家消费电子产品拓展汽车赛道新业务转型成效初显[N].证券日报,2023-08-28(1).
- [2]周同.S 公司在非洲市场拓展工程承包业务的策略研究[D].江苏:东南大学,2023.
- [3]叶汉杰,张子恒.保障企业通过保险机制分散出口风险拓展海外业务——广州某矿产进出口有限公司诉某出口信用保险公司广东分公司出口信用保险合同纠纷案[J].法治论坛,2024(2):263-274.

作者简介：杨娜（1980.12—），毕业院校：中南财经政法大学，所学专业：工商管理，当前就职单位：中核放射医疗投资有限公司，职称级别：中级。