

# 成都科研基地富余人员转岗分流对策研究

刘建纪等\*

(中国科学院成都分院 成都 610041)

**摘要** 文章根据中国科学院成都科研基地富余人员转岗分流现状的调查研究,提出了对策与建议。

**关键词** 科研基地,富余人员,转岗分流,对策

中科院成都科研基地是由5个研究所、2个中心(即光电技术所、成都生物所、有机化学所、山地所、计算所、科仪中心、文献情报中心)和作为中科院派出机构的分院机关构成。1997年底共有在职职工3758人。根据调查,相对于目前的科研及管理业务需要,现有富余人员约1130人,占在职职工的30.12%。其中215人为明显无岗位的显性富余人员;917人为形式上有岗位,实际上未承担本单位工作或工作不饱满,大部分时间处于闲置状态的隐性富余人员。目前,科研单位处于建立社会主义市场经济和科技体制改革转轨变型时期,出现富余人员是客观的必然。如何有效而妥善地解决好富余人员的转岗分流,使这部分人才资源充分发挥作用,这是科研单位生存与发展中普遍遇到的难点问题,也是实施知识创新工程试点工作的组成部分,是一项紧迫的战略任务。

## 1 解决科研单位富余人员转岗分流的基本对策

### 1.1 统一认识,理清基本思路

解决科研单位富余人员转岗分流问题,涉及的因素很多,但首要的因素在于研究所领导正确的认识和决策。

首先,要认清富余人员转岗分流关系到研究所的生存与发展问题。富余人员使科研单位总投入增大,消耗增加,投入与产出的转换速度降低,直接削弱了研究机构的效益和竞争实力。

第二,要认识到研究所解决富余人员的条件已基本具备。这主要包括:经过十年科技体制改革,已使研究所原有的运行机制发生了巨大变化;结构性调整、分类定位的开展,使研究所进一步明确自身的发展方向;随着国有企业和国家机关加大改革力度,下岗分流、减人增效等措施带来的社会环境影响,使广大职员对改革的承受能力大大增加。

第三,要认识富余人员是社会人才资源的一个重要组成部分,是社会就业领域的后备人力

---

\* 中国科学院成都分院党组书记。参加撰写的还有:关晓岗 苗有琴 王兴蓉 陈志雄 汪光泽 崔伯良 李泽全 郭庆新 陈胜利 靳爱平 邓磊 徐远霞  
收稿日期:1998年9月16日

资源,同时也是研究单位职工队伍中相对不稳定的一部分。转岗分流可以使他们得到妥善安置,发挥特长,有利于安定团结。

第四,要正视富余人员转岗分流存在的阻力和困难。包括几十年铁饭碗所形成的传统观念及习俗的阻碍,富余人员再就业的主动性和竞争力不足,转岗分流的渠道不畅,政策措施不配套等。研究所领导必须正视这些困难,大胆探索,精心操作,积极稳妥地推进转岗分流工作的进行。

### 1.2 适时剥离在岗富余人员

将富余人员从现在的岗位上剥离出来,是转岗分流的第一个环节。剥离工作须在有关富余人员的过渡性安置、转岗分流的政策措施配套,并具有一定的安置及分流条件之时实施为宜。如果这些条件不具备,富余人员一旦离开现在岗位,不但达不到应有的效果,还会直接影响单位的稳定。为防止“剥离”过程中的不合理、不公开、不规则的行为发生,同时也使剥离不致成为一种临时性行为,而是研究所人事运行机制的稳定组成部分,下岗分流工作必须在实行“按需设岗”、“按岗聘任”的基础上进行,同时辅以经济调控手段,使已经定岗定员的研究室、组和管理部门能及时剥离富余人员,杜绝富余人员的沉淀。

### 1.3 切实做好富余人员转岗“过渡时期”的安置工作

富余人员被剥离后、重新上岗前往往是心理不稳定、感情比较脆弱的时期,处理不好,极易引发矛盾。“过渡时期”的运作主要包括:

①确定一个专门机构接收并管理富余人员。如有的单位设立职工转岗分流管理服务中心,负责接纳和日常管理工作,开展职业介绍和再就业培训服务,主办和管理用于分流的经营实业,鼓励和协助下岗人员自谋职业等。

②制定过渡时期富余人员的待遇政策,使其得到基本生活保障。一般3个月至半年领取全工资,再半年领取部分工资,其后领取生活费(不能低于当地政府规定的最低生活费保障标准)。对待岗的富余人员(不包括待岗期间有严重过失而符合国家规定的辞退条件的)采取辞退措施,往往会引起人事纠纷,且国家和地方目前尚无明确规定,应谨慎为宜。建议上级主管部门对此进行研究。

③有的放矢地做好细致的思想工作,并制定鼓励职工接受培训和转岗的激励措施。

### 1.4 多渠道推动转岗分流

分流渠道的营造是转岗分流工作的关键,须坚持单位内部消化、自谋职业和社会分流三结合,以单位内部消化为主。

①增加新的就业岗位是转岗分流的主要出路。包括根据本单位的发展定位拓展新的研究领域,建立新的研究实体;根据市场需求创办高科技开发实体;利用本单位的场地、技术和生产项目等资源,发展多种经营;建立横向经济技术联合体;创办社区服务业;鼓励富余人员自力创办经营体。

②清退部分临时工人和退休返聘人员,用于安置富余人员。

③单位编制内余缺调剂。

④积极鼓励向外流动就业。

⑤发展非正规部门就业、弹性就业、非全日制工作、钟点工等多种灵活的就业形式,为一部分转岗人员在过渡期间的衔接性就业,提供机会。

## 1.5 提高富余人员转岗就业的能力

加强培训,使富余人员能够适应新岗位需要,是转岗分流得以实现的重要条件。培训内容包括提高思想素质和再就业能力两个方面,即分别解决“不愿干”和“不会干”的问题。提高思想素质要着重培养与市场经济相适应的新的转择业观念,转变不利于转岗分流的消极心态。就业技能的培训一要根据本单位发展需要,二要根据富余人员自己的条件和就业意向,适合干什么就学什么,缺什么补什么。专业技能的培训,人数较多的专业可集中办培训班,人数少的专业可送出去培训。一般富余人员可进行短期培训,重点培养对象可送到高校和相关的专门培训机构进行较长期培训。单位对富余人员技能培训可采取单位出钱、定额资助、内部低息贷款等多种方式给予支持,以此建立一种激励机制,增强富余人员接受培训的动力。

## 2 体会与建议

(1)转岗分流要根据中科院知识创新工程试点工作的总体部署和研究所战略定位与结构性调整的实际需要,通盘考虑。在人事制度改革大政策的背景下运作,注意与现有人事政策衔接、配套,根据本单位的分流条件和下岗人员承受能力,有计划、稳妥地实施,掌握好节奏,确保本单位在整体上的稳定。

(2)领导挂帅,有关部门各尽其责。转岗分流是一项关系全局、涉及职工切身利益、政策性强的工作,党政领导一定要亲自挂帅,人事部门和富余人员专门管理部门主办,工会、职代会辅助,富余人员的剥离部门、接收部门和相关管理部门积极参与,明确职责,协调配合。做到观念转变到位、筹划安排到位、制定政策到位、思想动员到位、组织实施到位和检查督促到位。

(3)机制配套,政策领先。富余人员问题是旧的科研、人事体制多年的沉淀,要彻底解决,必须依靠新的机制,而且要配套运作,才能见效。转岗分流之前,一定要从剥离、容纳、分流三个方面研究制定出符合大的方针政策、符合所情、可操作、相互配套的政策,使转岗分流工作顺利而平稳地运行。

(4)善于运用五种杠杆。即政治思想工作、行政、经济、市场、法律等五种手段协同运作,互相补充,因人、因事制宜,方能奏效。

(5)“无情下岗,有情操作”。实施富余人员转岗分流态度要坚决、果断,但操作时要谨慎从事,处理好各种关系。如择优聘用与政策性安排的关系,有情操作与医懒治滑的关系,单位扶持与促进自救的关系,职业指导与扶而不包的关系,基本生活保障与激励就业的关系等。

(6)“抓两头、治根本”。富余人员问题虽然不能在短时期内彻底解决,但应努力创造条件,逐步实现标本兼治。治本,最重要的是抓住“两头”:一头是把住进人关。按照研究所定位和中、长期发展战略,制定进人方案。坚持严格的进人考核考察制度,尽可能减少新的富余人员产生。二是放活富余人员的出口。建议中科院制定有关职工辞退、自动离职、除名等政策措施,为一部分人员与单位脱钩提供政策依据。

(7)建议建立全院人才需求信息系统和富余人员预警系统。由院相对规范富余人员的界定办法。

(8)要预防和处理好群体事件。对可能出现群体找单位领导和上级机关的现象,要有预见性,努力作好群众工作,及时掌握有关动向。重要情况应随时上报,争取上级领导和有关部门的理解、支持和帮助。