

效率来源于人力资源的优化配置

王玉华 王美华

(武汉大学图书馆,湖北 武汉 430072)

摘要 责任制原则、公平竞争原则、激励原则、流动性与稳定性相结合的原则是人力资源优化配置的基本原则。工作效率的提高来源于人力资源的优化配置,新武汉大学图书馆人事管理制度改革的历程充分说明了这一结论的正确性。

关键词 人力资源 效率 武汉大学图书馆 人事管理

中图分类号 F240

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)02-116-02

1 人力资源的基本含义

人力在《辞海》中的解释为“人的能力”,具体地讲,它是人类所具有的体力和智力的总和。人力是一种资源,其本身不仅具有价值性,而且在经济活动中还可以带来价值的增加,即它是资财之源(《辞源》三卷本)。从广义上说,人力资源是指人类进行生产和提供服务的潜在能力、技能及知识的总和。从狭义上讲,人力资源是指一定社会组织范围内,人口总量中所蕴含的劳动能力的总和。经济学家杜拉克指出,“人力资源是指一个组织拥有用以制造或提供服务的人力。”换言之,一个组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的个人,他们从事各种工作活动以达到组织的目标。人力资源是质和量的统一。人力资源的质包括人的思想素质、文化素质、智力素质、技术素质和生理、心理素质等方面,人力资源的量是现实人力资源和潜在人力资源各个体的总和。二者互为前提,没有数量的数量或没有数量的质量都是不存在的。

如何发挥人力资源的最大效能,提高组织工作效率的问题实质上是一个人力资源的管理问题。经济学家汤姆·琼斯指出:“所谓人力资源管理,是将组织内的所有人力资源作适当的获取、维护、激励以及活用与发展等全过程的活动”。换言之,即以科学方法使企业的人与事作适当的配合,发挥最有效

的人力资源配置,促进企业的发展,使得人与事配合,“事得其人,人尽其才”。

2 人力资源优化配置的原则

(1) 责任制的原则。责任制就是要按照工作需要设置工作岗位,按照工作岗位明确员工的职权范围及其相应的义务,做到责、权、利的有机统一。其中,责即是责任,是责任制的核心;权即权利,是责任的保障;利即利益,是责任制的动力。

(2) 公平竞争的原则。组织员工在性格、教育、个人能力、经验等方面存在着差异,他们在组织中的岗位、分工、贡献、待遇报酬等也应该有所差别,但等量劳动应该得到等量报酬。人力资源管理就是要创造一个公平的环境,使员工得到公平对待,机会均等,让员工个性和能力得到全面、充分的发展,通过公平竞争环境的营造,促进组织效率的提高。

(3) 激励的原则。组织领导者为实现组织目标应该给予员工一定的激励,创新激励机制,不断完善多元化的激励手段。针对不同员工的特点采取相应的激励手段,使员工发挥最大限度的积极性,有效实现个人目标与组织目标的统一。

(4) 流动性与稳定性相结合的原则。人力资源作为一种最有能动性的要素,必然具有一定的流动性。人员流动包括组织之间的人员流动和组织内部不同岗位之间的人员

流动两种。一个组织既要不断引进外来人员,以期获得新技术、新思想、新氛围,又要促使人员在不同岗位之间的流动,做到事得其人、人尽其才。同时也要注意保持一定的稳定性,以免影响员工的士气、降低工作熟练程度等。

3 优化人力资源配置,提高工作效率

原则来源于实践,但反过来又能指导实践活动的进行。许多事例表明,坚持人力资源优化配置的原则来进行人力资源配置改革,就能提高工作效率,促进组织的不断发展和壮大;否则就会导致组织的低效率,造成人力资源的巨大浪费。在此,我们以武汉大学图书馆人事管理制度改革过程为例,来说明坚持责任制原则、公平竞争原则、激励原则、流动性与稳定性相结合的原则对提高人力资源配置效率的巨大促进作用。

新武汉大学由原武汉大学图书馆、原武汉水利电力大学图书馆、原武汉测绘科技大学图书馆和原湖北医科大学图书馆合并而成。合并后的武汉大学图书馆下设四个图书分馆,即文理分馆、工学分馆、信息科学分馆和医学分馆,并且越来越显示出机构合并、资源共享的优势。首先是文献资源丰富,便于充分利用;其次人员可以统一调配,提高了工作效率;再次,设备打通使用,效能得以充分发挥;最后,经费的统一使用,也节省了

收稿日期:2002-12-23

许多不必要的开支。然而正如任何事物的变化都会有利有弊一样,合并后的武大图书馆也出现了一些值得认真解决的问题。这些问题主要集中在以下两个方面:

一是管理工作的难度加大。较之合并前,工作人员翻了几倍,而且人员工作分散,不便管理,而行政领导班子只有一套,管理人员也十分有限,给总馆的管理增添了很多困难。

二是原来各馆的业务工作有多有少,业务能力有强有弱,管理水平有高有低,人员素质参差不齐,给合并后的图书馆的统一管理带来了一定的困难。如果实现四校图书馆的实质性合并,提升职工队伍整体水平,还需要一段时间,还需要做许多深入细致的工作。

为了发挥图书馆的合并优势,克服合并带来的不利因素,图书馆全体领导成员经过多次调研,反复论证,决定大刀阔斧地进行人事管理制度改革,以此实现大家盼望已久的“合并效应”。

3.1 统一思想,定编定岗

(1)设置机构。为了实现图书馆合并后的人力、物力和财力上的高度统一,图书馆领导班子成员在进行大量调研、摸底的基础上,统一思想,统一认识,并借鉴其他合并院校图书馆合并的经验,根据自身的特色与优势,建立了集中与分散相结合、权力下放、分层管理的管理模式。总馆下设4个分馆,即文理分馆、工学分馆、医学分馆和信息科学分馆;2个办公室,即行政办公室和业务办公室;5个直属部,即采编部、系统部、声像部、典藏部和信息中心。分馆的机构设置因事而异,下设流通部、期刊部、阅览部、特藏部等部门,以提供对外服务。

在机构设置方面,我们将全馆的业务部门分成总馆直属部门和分馆下属部门两种类型。对于涉及经费和设备管理较多的采访编目、计算机系统管理、图书典藏管理、参考咨询服务和声像资料服务等业务工作归并到5个总馆直属部门,以利于集中掌握经费,统一调配设备资源和专业技术力量,迅速将原来4个图书馆的业务工作提高到同一个水平上。对于图书期刊的外借、阅览等常规服务工作,下放到分馆的下属部门负责,由4个分馆分别管理。这样一来,既可以避免书刊资料的大量搬动,也不改变各校区

师生已经熟悉的文献布局和开放方式。

(2)核定编制。完成机构设置之后,开始核定各个职能部门的编制。图书馆的人事定编是在学校人事部门指导下进行的。在核定编制过程中,我们一方面要顾及学校下达的编制指标,另一方面,又要结合图书馆工作的实际需要,做到因事定编,按需用人,通过定编、定岗、定人,调动各个方面的积极性,全面提高全馆工作效率。对于近期工作迫切需要的部门,给足编制,保证全馆工作的正常运转,对于今后图书馆发展需要的工作或部门,暂时设置少量岗位,然后根据需要再做调整;对于由于合校或其他原因产生的阶段性工作,则用流动编制的方法予以解决。例如,原来4个图书馆全天开放的阅览室,各自工作的范围不同,时间不一,有多有少,有长有短。在这次定编时,我们要求所有需要在晚上和周末开放的阅览室统一开放,统一管理,按统一标准计算编制,以满足延长开放时间,提高服务水平的目的。

实行满工作量定编是本次人事管理制度改革的另一个特点。在确定编制时,我们首先按全年的总工作量和日平均工作量计算部门编制。对于那些暂时不便核定工作量的岗位,则按岗位工作时间和工作任务核定编制,使这些岗位的工作人员在上班时间内按中等劳动强度不间断地工作。同时,我们也注意收集原来各图书馆在人力资源管理方面已经形成的一些行之有效的办法,并将这些合理的经验在全馆推广使用。

在反复分析和测算的基础上,通过合理配置人力资源,科学调整服务时间,目前图书馆对外开放的时间延长了,然而,岗位编制人员却相对减少了,压出来的富余编制,用于建立图书馆高层次的部门岗位。比如,图书馆的数据维护、数字图书馆建设和学科馆员、咨询馆员等这些业务层次较高的工作岗位,都是在图书馆人事管理制度改革之后创建起来的。通过人事定编,达到了既紧缩编制,又提高效率的目的。

(3)确定岗位。岗位确定是此次人事管理制度改革难度最大的工作之一。图书馆的人事管理制度改革适逢校内等级津贴制度的实施。校内等级津贴制度是一种打破大锅饭,拉开分配档次,鼓励先进,鞭策后进,竞争上岗,优胜劣汰的激励机制。这一改革措施涉及到每一个职工的切身利益。特别是原

4校职称评聘工作存在一定的差异和不平衡,增加了这次人事管理制度改革的难度。在这个问题上,图书馆党政领导班子成员的意见是一致的,行动是默契的。认识到,既要实现实质性合并,就必须贯彻执行学校改革发展思路,在学校等级津贴制度的基本框架内,根据工作需要确定各个岗位的工作任务、任职条件和岗位级别,不能迁就原来的工作状况和人员安排。在设岗中,我们对各馆各种类型的岗位进行了反复研究,根据当前工作和今后发展的需要,业务难度的高低和职责范围的大小,确定各个岗位的工作任务和岗位级别,并规定上岗人员的任职条件。我们把全馆业务部门从纵向上分成5个等级。不同分馆同类型岗位,横向比较的标准一致。这样的标准与在岗人员的职称、学历没有直接关系。其原则是因事设岗,不因人设岗。就阅览室管理工作而言,按照工作难易,核定不同的岗位级别,分别明确不同的工作职责,规定相应的岗位津贴,目标是按需设岗,按劳取酬,目的是转变工作观念,增强竞争意识。

3.2 双向选择,竞聘上岗

严格的定编定岗是全馆人事管理制度改革的改革基础。在定编定岗的基础上,我们对全馆人员实行竞聘上岗。竞聘上岗的原则是双向选择。双向选择、竞聘上岗的过程分三步完成:

第一步,基层干部的招聘。

图书馆的基层干部包括办公室副主任、业务部门主任等。在基层干部的选拔过程中,打破原来基层干部由图书馆领导行政任命的方式,实施公开招聘、竞聘上岗的措施。招聘工作从办公室副主任岗位招聘开始。由于办公室的岗位设置有限、涉及的人员比较集中,操作起来相对容易。在办公室副主任竞聘工作的基础上,总结点上经验,指导面上工作。

图书馆合并后,由于机构精简,实际需要的中层干部的数量减少,一方面给竞聘工作增加了原来不曾有的困难;另一方面,也为我们选拔优秀干部提供了更大的空间。对于竞聘者来说,既是机遇,也是挑战。为了把优秀人才选拔到领导岗位,为今后开展工作创造条件,我们精心设计了干部竞聘上岗的程序。首先,张贴招聘广告,公布招聘岗位的工作职责、任职条件及岗位人数。应聘者自

愿报名。其次,进行竞聘演讲及民意测验。竞聘者在相关部门工作人员和图书馆党政班子成员参加的会议上发表竞聘演说,重点讲述任职后的工作思路,由所有与会者按评分标准评分,评委会根据评分结果对竞争者排序。最后,经过馆党政办联席会共同研究,决定竞聘结果,并予以张榜公布。

在确定基层干部人选时,我们坚持了四个原则:一是看应聘者今后的工作思路是否符合全馆的工作目标;二是从考核评分结果看群众对竞聘者的认可度;三是看以前的工作业绩和实践经验;四是适当考虑合并前4个图书馆之间人员分布的平衡。

按照这些原则进行公开招聘,取得了比较好的效果。本次公开选拔基层干部26名,与合校前的4馆干部队伍相比,平均年龄下降了3岁,具有研究生学历的人员比例从4.5%上升到14%,推进了图书馆干部队伍的年轻化和高学历化。

不仅如此,这次招聘还打破了原来干部选拔中行政任命为主、一岗定终身的旧有体制,建立了新的竞聘上岗机制,为今后人员的合理流动与使用提供了空间和可能。在此之前,除了原武大图书馆1993年开始实行基层干部公开选拔制度以外,其他3个图书馆很少进行过这样的人事管理制度尝试,绝大多数业务部主任上任以后没有变换,有的业务部主任一当就是十几年。这次招聘对广大基层干部触动很大,让大家开始认识到一个浅显的道理:只有全心全意地履行部主任的职责,认真地完成馆领导交办的任务,才能够得到群众及上级领导的认可,否则就会落选。同时,形成了干部能上能下的氛围、岗位能进能出的机制,履行职责的称职干部可以连选连任,不履行职责的不称职的干部只有落选。

第二步,重要岗位人员的招聘。

为了把优秀人员吸引到办公室,也为了提前选拔学科馆员,继基层干部招聘之后,又开始了重要岗位人员的招聘、选拔工作。重要岗位工作人员在双向选拔中脱颖而出,尤其是学科馆员的选拔是本次改革的创意。

学科馆员是指具有某一学科专长,为某一学科或几个学科的文库资源建设及读者群提供服务的图书馆管理人员。学科馆员的设立是图书馆转换原来的文献采购模式、读

者服务模式,将服务的对象由学生为主改为以老师为主,将服务的重点放在教学和科研上面。其职责是根据教学科研第一线老师的推荐组织购书,按照教学科研老师的需求提供信息资源服务。设置学科馆员的目的是,让图书馆工作人员走出图书馆,主动为院系的的教学任务和科研项目提供文献服务,及时反馈院系老师的意见,提高图书馆的整体服务水平。

目前,虽然教师在图书馆读者群中的比例不高,但是对他们的服务是一种高水平的服务。这种服务做好了,不仅可以促进全校的教学科研水平提高,而且可以提高图书馆工作人员的业务水平,增强图书馆工作人员的业务能力,是一项事关全局、事关发展的问题,值得继续做下去的工作。

第三步,普通工作岗位人员的竞聘。

较之基层干部的竞争,普通岗位工作人员的竞聘相对平和,不是那么激烈。但是也有两点值得一提。一是全馆职工有232人正式上岗,有5人因为自身存在的一些毛病,进入实习岗位,试用3个月后进行考核,再决定其是否上岗。还有7人在选岗中落聘,进入流动编制,暂时安排一些临时性的工作,一旦学校的有关政策出台,就将他们交给人才交流中心。二是从馆外引进了7名工作人员。在这次全员聘任中,图书馆敞开了大门,在全校范围内公开招聘,有28位馆外人员自愿申报岗位,经过面谈和综合知识测试,结果择优录用了7人,对图书馆职工队伍补充了新鲜血液。总之,竞聘后的普通工作人员的分布更趋合理。

3.3 改革的成效

通过本次人事制度的改革实践,使得图书馆的人力资源配置更加合理,业务工作效率更加提高。具体表现在以下几个方面:

(1) 营造了双向选择、竞争上岗的机制与氛围。从基层干部到普通员工,都增强了竞争的参与意识。在竞聘过程中,每个人都能够积极行动,大胆参与竞聘,勇于竞争,不怕失败。有些员工从未经历过出头露面场合,这次也报名参加干部的竞聘;有些人面对一次又一次的机遇,连续多次投身竞聘,即使接连败北也不气馁。从这个意义上说,图书馆的全员聘任营造了一种良好的竞争氛围,调动了全体职工的积极性,其意义远远超过岗位竞聘本身的结果。

(2) 低职高聘,能者优先。这次聘任注重个人的工作能力与业务水平,打破了现有职称、资历的限制,真正做到了“不拘一格选用人才”。有很多年轻人尽管年纪小、职称低、资历浅,但是因为实际工作能力强,业务水平高,在竞聘中脱颖而出,从普通员工直接进入干部行列,当上了基层干部。其中,有1人系初级职称,经过竞聘选为直属部门的部主任,另有5人当上副主任;还有几十名年轻的能力强的工作人员应聘上了技术含量高、业务性强的高级岗位。在竞聘过程中,全馆共有50余人低职高聘,享受高级别的岗位津贴。

(3) 高职低聘,弱者靠后。在这次全员聘任过程中,有一些职称高的人由于这样那样的原因,或者年龄偏大,缺乏现代化的技术知识,动手能力差,上不了业务性强、技术难度大的工作岗位;或是由于平时表现不佳,工作不努力,责任心不强,竞争不到高级岗位;或者因为不善于处理人际关系,难于与他人合作共事,等等,结果不得不高职低聘。全馆共有40余人高职低聘。

(4) 优化了职工队伍,提高了整体水平。竞争是一个优胜劣汰的过程,能者上,弱者下。这是不可违背的市场竞争规律。这次聘任涌现出了一大批年轻的业务骨干,同时也淘汰了一些综合素质欠佳的工作人员。在这次聘任过程中,有些员工由于文化素质较差、年龄偏大而未被录用;有些工作不努力、表现不太好的员工也榜上无名。在落聘人员中,有的作为转岗人员,进入流动编制,改做临时性的工作。

我们可以明显地看出,武汉大学图书馆的此次人事制度改革在机构设置、定编定岗的基础上,充分发挥了公平竞争的作用,实现了人力资源的合理流动。这次改革充分体现了责任制原则、公平竞争原则、激励原则以及流动性与稳定性相结合的原则,大大调动了广大职工的积极性,增强了职工的凝聚力,激发了职工的工作热情与干劲,为今后图书馆工作水平的提高、为图书馆的进一步发展奠定了良好的思想基础和组织基础。此次改革充分说明了效率来源于人力资源的优化配置的观点。

(责任编辑 慧 超)