

能岗匹配与岗位设置管理

——以高校为例兼析《事业单位岗位设置管理试行办法》

黄 英

(华南师范大学 211 工程办, 广东 广州 510631)

[摘 要] 国家人事部对事业单位实施岗位管理制度做出了明确规定, 高校是事业单位的重要组成部分。以高校为例, 分析事业单位的岗位设置管理, 进一步厘清能岗匹配是建立现代大学人事管理制度的必由路径, 是消除高校人事管理固有障碍的有效措施, 是满足管理人员高层次需要的高效机制, 是保持高校管理人力资源配置动态平衡的首选策略, 是优化高校管理团队整体效能的根本保障。

[关键词] 事业单位; 管理人员; 岗位设置; 能岗匹配

[中图分类号] F243

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-117X(2012)04-0062-05

On Ability Position Match and Post Setting Management

——Taking Colleges and Universities for Example with an Analytical Eye on “Trial Measures for Management of Post Setting in Public Service Institutions”

HUANG Ying

(South China Normal University, 211 Engineering Office, Guangzhou, 510631, China)

Abstract: The National Ministry of Personnel has clearly formulated post setting management system in public institutions. Colleges and universities are important part of the public service institutions. Taking colleges and universities for example, analyzing management of post setting in public institutions and further clarifying ability - position match is the certain route to constructing modern university personnel management system, an effective measure to eliminate the inherent barriers in college and university personnel management, an efficient mechanism to meet the high level needs of administrative staff, the preferred strategy to keep the dynamic balance of administrative human resources in colleges and universities, and the fundamental safeguard for optimizing the overall efficiency of university administrative staff.

Key words: public institution, administrative staff, post setting, ability - position match

2006年,国家人事部颁发了《事业单位岗位设置管理试行办法》(以下简称《办法》),要求所有事业单位的人事制度均要实施岗位设置管理,以促进事业单位人事管理的科学化、制度化。籍此,全国各省市事业单位的人事制度改革陆续展开。根据该文件精神,广东省结合自身实际制定出台了

《广东省事业单位岗位设置管理实施意见》和15个行业指导意见。从2010年1月1日起,广东省6万多个事业单位新进人员实行公开招聘,改革进入实施阶段。在这一轮改革当中,作为事业单位重要组成部分的高校,其改革是否成功更关系到我国高等教育的长远发展。而作为高校的一级领导和组织

收稿日期: 2012-04-24

作者简介: 黄 英(1962-),女,湖南宁乡人,华南师范大学副研究员,主要从事高等教育管理、高校科研投入绩效评价等方面的研究。

机构的机关,其改革尤为重要,且具有重要的启示和示范意义。但是,现行高校机关人事管理所存在的弊端由来已久,使得这一重大改革面临多种因素的影响和制约。笔者认为,改革成功的关键是必须找到一个有效的切入点和路径,而严格和高效的能岗匹配制度与机制是有效途径之一。

一 能岗匹配的内涵及意义

“能”原本是一个物理学概念,指物体做功的本领,能量高低与物体做功本领大小成正比。引申后对人而言,则泛指人所具有的从事某项活动的本领,即“能力”。随着科学的发展,这一概念被运用到不同学科,衍生出多种界定,其内涵和外延都有所变化。心理学认为,能力是以个体的生理和心理素质为基础,在认识和实践活动中形成、发展的成功完成某项活动所必须具有的个性心理特征。管理学则认为能力是指一个人具有的促进管理目标实现的力量。对高校机关管理人员而言,笔者尝试将其管理能力界定为:以先天生理素质为基础,在教育与实践锻炼中逐步形成的、影响事业机关干部管理行为有效性的、相对稳定的内在心理特点。或者简要地可概括为:影响事业机关管理者行为有效性的一般内在心理特点。虽然界定各异,但定义本身都承认人的能力的差异性,人的能力既与人本身的素质有关,也与人所从事的现实活动有关。列宁早就明确指出:“当人们说经验和理智证明人不是平等的时候,这里的平等是指才能的平等或者人的体力和智力的相同。当然,从这个意义上来讲,人不是平等的。”

“岗”(Position)是指一定的人员所经常担任的工作职务及责任,是任务和责任的集合体,是人与事有机结合的基本单元,是组织的“细胞”,也是组织的最小单元。每个岗位都有其核心的工作内容。传统人事管理模式实施干部、工人不同身份的管理,实行的是身份管理而不是岗位管理。《办法》第二章第九条对管理岗位做出了界定:管理岗位指担负领导职责或管理任务的工作岗位。

从管理学的视角看,岗位的差异与能力的差异同时存在,每一个岗位的工作性质不同,对入职者的能力要求也不同。能岗匹配的理论基础就是建立在能力、岗位差异同时存在的基础之上的,其内涵是:个人的能力与其岗位要求必须对应,位居不同岗位上的管理者必须拥有完成岗位工作所必需

的能力,必须使相应才能的人处于相应能级的工作岗位上。遵循这一原则,就是以人的能力为本位,认可人的奋斗和追求,能够使最适当人选找到最适合的岗位,做到人尽其才、才尽其用。

显然,岗位与能力的匹配是否合理,直接影响着管理目标的实现和任务的完成,以及管理人员能力价值的最大发挥。从这一观点出发,建立管理人员能岗匹配机制是实现管理人员队伍总体结构优化、提高管理组织效能的重要环节,也是提高管理人力资源利用率的有效途径。对于目前正在实施的以岗位设置为核心的事业单位人事制度改革来说,这一观点具有重要的启示意义。

高校机关的管理集政务管理、行政管理、学术管理于一体。因此,高校机关各个管理单位的岗位性质不同,对上岗人员的能力要求也具差异性,同一序列不同层级岗位对能力的结构要求各有侧重。高校机关能岗匹配的内涵就是:在每一个管理单元(部或处)——个人或群体都根据自身能力的大小而处于不同的岗位,位居不同岗位上的管理者必须拥有完成岗位工作所必需的能力,个人的能力与岗位要求必须对应,从而保证管理机构的稳定性和有效性,要以能力价值观为主导来统摄其他价值观,以人的能力为本位,承认人的天然的平等权利,认可人的奋斗和追求,即当权力、金钱、关系、人情同能力发生冲突时,应以能力作为评判的标准和裁决的准绳,从而激励人去挖掘自身潜力、创造价值。这是高校机关优化配置管理人力资源、提高用人效益、强化整体管理效能的重要基础。

二 事业单位岗位设置管理的实施及意义

岗位设置管理有广义与狭义之分。广义上的岗位管理即是指:以岗位为核心内容的一整套完整的人事管理过程。它包括岗位设置、岗位聘用、岗位考核、岗位工资、岗位奖惩、岗位培训、岗位调整等一系列管理活动和内容。狭义上的岗位管理即:对岗位本身的管理,是对岗位本身的基本建设,包括岗位的设定原则、岗位结构比例关系设计、岗位分析与确定、制定岗位规范等内容。无论广义还是狭义,岗位设置管理都是一个由一系列程序组成的系统工程。

《办法》把事业单位的岗位分为管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位三种类别,对每个类别岗位确定了通用的岗位等级,规定了基本的管理办

法。事业单位的岗位设置管理在《办法》有明确具体的规定。其中第一章第四条对事业单位岗位的结构、数目、分配原则做出了详细规定,不同类型的事业单位具有不同的规定。因事设岗是岗位管理的基本要求,要根据事业单位的社会功能、职责任务和工作需要进行岗位设置。同时也要按照以人为本的原则,充分考虑管理人员、专业技术人员、工勤技能人员不同的成长规律,考虑各类人才自身的实际情况,拓宽职业发展通道,鼓励人人都能成才。

《办法》第二章第九条对管理岗位做出了界定:管理岗位指担负领导职责或管理任务的工作岗位。《办法》第一章第四条明确管理岗位设置的目标为:要适应增强单位运转效能、提高工作效率、提升管理水平的需要。

高校在性质上属于用专业技术提供社会公益服务的事业单位。按照《办法》第二章第八条,岗位应分为专业技术岗位、管理岗位、工勤技能岗位三种类别。其中对专业技术岗位数目的规定是单位岗位总量的70%。那么,管理岗位与工勤技能岗位合计就不超过岗位总数的30%。换言之,管理岗位的数目就应该少于30%。高校机关的所有工作人员,不论是高阶管理者还是普通管理人员,其工作岗位都属于管理岗位,是高校机关部处根据其管理功能、职责任务和工作需要设置的工作岗位,是高校机关为实现其管理目标而进行组织分工的结果。高校机关的每一个岗位,都具有明确的岗位名称、职责任务、工作标准和任职条件,如校级岗位、处级岗位、科级岗位、普通科员岗位等等。这些岗位从高到低可分为4个层次:决策层岗位、管理层岗位、执行层岗位、操作层岗位,其岗位层次既体现在职务上,也体现在能力水平上。由于层次的不同,其岗位的责任和权利也不同,所要求的能力结构和能力大小也有着显著的差异。处于高、中、基层的管理人员对管理决策能力、管理技术能力来、管理概念能力、管理人际关系能力的要求就有明显的区别。越往上的管理阶层,所要求决策的能力就越高,而越往下的管理阶层,对管理技术能力的要求也就越高。

按照《办法》的要求,高校机关实施岗位设置管理,首先要把岗位总数控制在限定岗位数目以内,然后根据各个部(处)的工作职能、职责和特点,进行岗位结构的设计,明确不同岗位的职责、权利和任职条件,建立体现管理人员管理水平、业务能力、

工作业绩、资格经历、岗位需要的等级序列,进而实施公开岗位、公开招聘、平等竞争、择优录用、合同管理。

综上所述,高校机关岗位设置管理具有了不同于以往身份管理的意义,它是以岗位设置制度为基础、以岗位为载体,通过合同方式确立管理人员与学校之间的权利和义务关系。依据合同,高校有权解聘不合格的管理人员,管理人员也有权根据合同向单位提出辞聘,人员的岗位调整表现为可上下左右的多向岗位流动。这不仅在制度上给予了高校机关更大的人事管理自主权,同时管理人员也有了更大的发展空间和自主选择自由,实现了高校与员工的双向选择,其最终目的是使传统的高校机关管理人员和高校的行政依附关系转变为市场经济下的平等主体关系。

三 能岗匹配是高校机关岗位设置管理改革成功的关键

科学合理的岗位设置与管理对创新高校人事管理模式、转换用人机制、优化人才资源配置、调动员工积极性和创造性具有十分重要的意义,更是高校机关岗位设置管理改革能否成功的关键。具体而言,高校机关岗位设置管理能岗匹配机制的建立,其价值体现在如下五个方面。

(一)能岗匹配是建立人事管理制度的必由路径

高校机关管理岗位明确要求管理人员的水平、能力、业绩与其所在岗位需要的能力相适应,或者说管理人员的个人能力必须与其所在岗位要求相契合。高校机关实施岗位设置管理是建立现代大学人事管理制度的不可或缺的一环,势在必行。它意味着大学人事管理的将实现几个重要转变:由身份管理转变为岗位管理;由人才的单位所有转变为人才的社会所有;由教师过去的干部角色转变为履行教育教学职责的专业人员角色;由过去教师隶属于高校,转变为通过聘任合同达成平权关系。

(二)能岗匹配是消除人事管理固有障碍的有效措施

由于多年身份管理所累积的弊端,《办法》所要求的岗位设置管理目标的达成在目前阶段面临着两大障碍。其一是现有制度化同型性和大一统的干部管理制度的存在。高校不论大小,普遍设置党委组织部门与管理人事部门两套人事管理系统,管

理机关一般有数十个部、处,所谓“麻雀虽小、肝胆俱全”,各部(处)成员少则两三人,多则二十余人,人员与任务的不对称导致管理人员之间实际工作量差别极大、忙闲不均,影响部分管理人员的工作积极性。其二是目前身份管理制度的存在。众所周知,身份管理制度最大的特点是一岗定终身,在“终身制”与“铁饭碗”的保护下,管理人员高能低就或者低能高就现象成为不可消除的顽疾,高能低就使得“能者没其位,能者没其为”、积极性受到挫折,而低能高就导致管理任务难以达到预期目标,正如荀子在《儒效》中所说:“能小而事大,辟之是犹力之少而任重也,舍碎折无适也。”两者都严重影响了高校机关的管理效益。

两大障碍由来已久。中庸之道的思维习惯,管理者“好好先生”的定位和被管理者“不患寡而患不均”的心态,注定高校机关要对管理人员分出三六九等的难度很大。在这种情况下,能岗匹配因其独有的意义,可以作为高校机关实施岗位设置管理的切入点和突破口。

能岗匹配的思想在20世纪初就已由科学管理理论的三位创始人泰罗、法约尔、韦伯提出,其根本目的是最大限度地提高生产效率、最大限度地挖掘员工的潜能、让不同的员工完成其能力所及的工作,在相应的工作岗位上发挥其最大贡献。在我国,“察其能而授其爵”为历代明君所推崇。显然,能岗匹配蕴含了机会面前人人平等的社会公理,其接受与认同有广泛的社会历史基础,尤其是在具有较浓民主氛围的高校。随着能岗匹配被逐步接受,《办法》实施的两大障碍将逐步消除。

(三)能岗匹配是满足管理人员高层次需要的高效机制

美国当代人本主义心理学家马斯洛(A. H. Maslow)的需要层次理论将人的需要分为五个层次,即生理、安全、归属与爱、尊重、自我实现。生理、安全的需要只是人类最基本的需求,自我实现需要则是人类需要层次结构中最高层次的需要,是一种超越了生存满足之后,发自内心的、渴求发展和实现自身潜能的需要,是任何个体一种自发的、想超越他人,力争使自己成为一个完人、实现人性的内在心理需求。“人性中最本质、最深切的愿望,就是得到赞赏”。人只有在最大限度地发挥了自身的能力,实现他的最大目标、或最大自我价值之后,才能获得最大限度的满足感。

随着高校机关管理人员准入条件越来越高,高校机关管理人员结构已经发生了根本性变化。现今的高校机关管理人员绝大多数都是受过高等教育的高层次人才,具有知识型员工的特点,是具有较高智力、较高文化和较高成就动机的群体,都有通过自身努力来不断追求较高管理成就的一种稳定的人格特质或内在的心理倾向。他们的需要不仅仅限于生理层面,而是更关注个人价值与社会身份和地位,都有一种在社会结构中表现自己价值和作用的愿望,更注重追求自我价值的实现。然而,现实对他们自我实现需求的满足产生着种种制约。高校机关管理人员从事的大多是事务性、默默无闻的后台工作,工作成就缺乏应有的显示度与认可度。与专业技术岗位相比,机关管理人员职级晋升空间有限,升迁通道狭窄,很多人长时间滞留在同一级别上,一些工作能力强、工作业绩突出的机关管理人员无法及时聘任到合适的岗位并享受相应的福利待遇。按照马斯洛的观点,他们自我实现的需要受挫,自尊心受到伤害,自豪感大打折扣,积极性与创造精神被弱化;能力实现程度降低,管理效能也随之下降。

马斯洛主张“能成就什么,就必须成就什么”,把“自己的各种禀赋——发挥尽致”。这样,个体就能进入心理的自由状态,产生深刻的幸福感(他称之为“顶峰体验”),其发挥潜在能力的积极性就越高,从而能力实现程度就越高。高校机关的能岗匹配机制,其功能就是要使人尽其能、能释其量,为机关管理人员能力的充分发挥创造有利的环境和条件,实现个人目标、组织目标之间的最佳匹配,从而促成人的自我实现需求的满足。

(四)能岗匹配是保持人力资源配置动态平衡的首选策略

任何管理组织的人力资源配置平衡自始至终都应该是动态的。“管理系统不仅作为一个功能实体而存在,而且作为一种运动而存在。”在知识经济时代,社会与经济的发展日新月异,管理活动的内外环境也因之变化,高校机关岗位任职资格、能级结构也势必联动。由于管理人员个人的基础与努力程度不同,某一岗位的管理人员,既可能变得不再适合岗位要求也可能其能力已远远超出岗位要求。这就需要重新调整岗位,换言之,能与岗的匹配是一种需要不断进行调整的动态平衡过程,使管理人员在各能级上适当流动。

两位美国学者卡兹和库克的研究为此提供了充分的理论支持。卡兹(Katz)通过对大量科研组织所进行的调查统计发现,获得成果数量与质量、组织内的信息沟通情况与组织寿命的长短有关。卡兹的研究结论是,一个组织内部相同的一批人在一起工作的时间不能过长也不能过短,时间长了组织就逐渐趋于老化,时间短了相互没有适应就分开对组织也不利。库克(Kuck)对研究生毕业参加工作后创造力发挥情况做了大量调查统计,其研究结论是:研究生学习期间的创造力,在3年内处于持续增长阶段;研究生毕业参加工作以后,1.5年之内,其创造力快速增长;1.5年之后,为创造力发挥的顶峰时期;此后创造力将继续下降,持续时间约为0.5-1.5年;最后进入衰减稳定期,创造力将继续下降并稳定在一个固定值上。

卡兹、库克分别是从事组织和个人创造力发挥角度,论证了组织中人才流动的科学性。为了使组织保持活力与个人的创造力不断提高,一个人进入到一个新环境后的4到5年,就要变换工作部门或工作内容,以刺激其形成新的创造力。这也是目前欧美等国家一个人在一个工作岗位上工作3到4年就要换岗的依据。卡兹、库克的研究已经得到实践的检验,并在各类管理中广泛应用。能岗匹配的动态平衡既符合这一管理学的基本原理,也与《办法》提出的要求相吻合。《办法》明确指出:岗位设置管理必须按层级进行,不同的能级应该表现出不同的权、责、利和荣誉,各类能级的对应是相对的,应是一个动态的过程。

(五)能岗匹配是优化管理队伍整体效能的根本保障

能岗匹配的依据是人的能力的差异性,不同层级的岗位需要不同水平的能力素养。高校机关管理岗位高低不同,需要管理人员所具有得能力水平高低也不同。高难度的工作和岗位需要能力强的人员,低难度的工作和岗位并不需要高能力的人员。就某一管理部门而言,并不是高能力的成员越多越好,如果高能力的管理人员并未匹配高级别的岗位,反倒会产生负面影响,比如人力资源的浪费、管理人员自我实现感受挫等等。相应的,低能力的管理人员过多,会直接导致管理缺乏绩效,影响高校的长远发展。能岗匹配理想状态是:把合适人选配置到合适岗位上,高能力成员与低能力成员数量保持一个合理的配比关系。

能岗匹配的一个核心要素是:最优的不一定是最匹配的,最匹配的才是最优化的选择。"高校管理的本质,就是实现有限资源约束下的最优选择,这一点和企业没有明显的差别。"人的能力类型多种多样,并非每一种类型的能力对任何工作而言都是至关重要的。不同类型的能力在完成不同性质、类型、内容工作中的贡献程度和重要程度是不一样的。也就是说,不同的岗位由于承担和实现着管理的不同目标和任务,对人的能力类型的要求也不相同。中国古语云:骏马能历险,犁田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟;拙才贵适用,慎勿多苛求。即使在高校机关的同一部门,各个管理岗位的工作性质也是不同的,适应这些工作岗位的管理人员应该具有不同的能力结构特点。具有互补性的能力结构特点的不同管理人员组合在一起,将在部门内产生所有人员的能力算术相加所不可能达到的效果。例如,开拓型人才应同稳健型人才组合,主导型人才应同执行型人才组合,具有特殊能力的人安排在相应的特殊岗位上。总之,高校机关科学合理的能岗匹配能够用人所长、避其所短,获得管理组织结构上功能互补的最佳整体效能。

参考文献:

- [1] 国人部. 事业单位岗位设置管理试行办法[S]. 国家人事部,2006:87.
- [2] 列宁全集:第20卷[M]. 北京:人民出版社,1958:137.
- [3] 朱志敏. 岗位设置管理——事业单位人事制度改革的一项重要基础性工作[J]. 中国人才,2006(2):6-7.
- [4] 王 萍. 深化事业单位岗位管理的新思路[J]. 现代经济信息,2010(06):160.
- [5] 刘玉梅. 管理心理学——理论与实践[M]. 上海:复旦大学出版社,2009(1):173.
- [6] 温德诚. 政府精细化管理[M]. 北京:新华出版社,2007:135.
- [7] 朱业宏. 人力资源能本管理的理论与实践研究武汉理工大学博士论文[D]. 2005. 11:3.
- [8] 周三多. 管理学——原理与方法[M]. 上海:复旦大学出版社,1999:115.
- [9] 曾晓东,孙贵聪. 研究大学类企业行为 提升大学管理的专业化水平[J]. 比较教育研究,2002,(4).

责任编辑:徐 蓓