

关于地勘行业事业单位人力资源管理的思考

——以中央地质勘查基金管理中心为例

张小陌,郭振华

(国土资源部中央地质勘查基金管理中心,北京 100037)

摘要:随着经济的不断发展,人力资源管理受到越来越多的关注,如何通过加强人力资源管理,提高组织绩效是值得思考的问题。地质矿产勘查是整个矿产行业中重要的组成部分,受我国经济体制的影响,事业体制单位是勘查主体的重要构成。该文选择中央地质勘查基金管理中心作为研究对象,通过对该单位人力资源管理的分析,发现存在人力资源管理 with 组织发展战略联系不紧密、缺乏灵活有效的人力资源管理机制、组织文化建设滞后和绩效管理薄弱等问题。建议建立与组织目标相契合的人力资源管理体系,优化人力资源配置,完善绩效管理,加强员工培训,构筑组织文化。

关键词:地质矿产勘查;基金中心;人力资源;绩效管理

中图分类号:D630

文献标识码:C

引文格式:张小陌,郭振华.关于地勘行业事业单位人力资源管理的思考——以中央地质勘查基金管理中心为例[J].山东国土资源,2016,32(9):74-78.ZHANG Xiaomo, GUO Zhenhua. Thoughts on Human Resources Management in Geological Prospecting Institutional Units——Setting Central Geological Exploration Fund Management Center as an Example[J].Shandong Land and Resources, 2016,32(9):74-78.

0 引言

全球经济一体化令中国面临巨大的机遇和挑战,当代管理者需要运用各种手段和方法优化配置组织内的各项资源,人力资源管理得到前所未有的重视。人力资源作为社会经济发展重要而稀缺资源这一理念已得到人们的普遍认可,只有不断挖掘组织内员工身上的独特能力,才能增强组织的适应性和竞争性,提高组织绩效。地质矿产勘查是整个矿业中重要的组成部分,是矿业企业盈利的基础,找矿成果直接关系着一个矿山的开采利用和买卖价值,而人力资源在找矿过程中起到了极为关键的作用。中国的地质矿产勘查在建国后很长的一个时期里是一种“事业行为”,甚至是“公益行为”,事业体制的勘查单位是地质矿产勘查主体的重要构成,如何对这些事业单位的人力资源进行管理和利用,提高单位组织绩效,创造组织的可持续竞争优势,是促进整个

地质矿产勘查行业向前发展的重要因素之一^[1-7]。该文以中央地质勘查基金管理中心(以下简称基金中心)为例,通过对该单位目前的人力资源管理情况分析研究,发现问题并提出对策建议。

1 基金中心人力资源管理概况

1.1 成立背景

2006年,《国务院关于加强地质工作的决定》提出设立中央地质勘查基金(以下简称地勘基金),以促进地质勘查投资的良性循环,促进地质勘查市场的繁荣发展。按照地质找矿新机制的要求,它的定位主要有两个:一是降低勘查风险,引导和拉动社会勘查投资的跟进,促进勘查市场的繁荣,促进找矿突破的实现;二是国家对矿产资源进行宏观调控的手段和政策调控工具,基金投资体现了国家的意志。基金中心作为地勘基金的管理机构,于2007年正式挂牌成立。

收稿日期:2016-07-20;修订日期:2016-08-25;编辑:王敏

作者简介:张小陌(1984—),女,山东济南人,经济师,主要从事矿产资源经济研究;E-mail:1952511176@qq.com

1.2 人力资源管理情况

基金中心成立之初,人力资源管理还停留在人事管理阶段,甚至没有设置单独的管理部门,所有和人事有关的事务统统放在办公室,人力资源管理职能仅限于对员工人事档案的管理以及发放员工工资。近年来,随着单位规模的不断扩大,管理者认识到人力资源管理的重要性,单独增设人事处统一管理该单位人力资源方面的有关事宜,并且将人力资源管理与组织目标相结合,引入绩效管理,促进地勘基金良性循环发展。

1.2.1 目标和职责

明确提出单位目标是着力发挥政策调控和分担勘查风险,优先支持国家确定的重点矿种、重要成矿区带的地质找矿工作,引导和拉动社会资金投入矿产资源勘查,建立矿产资源勘查投入良性循环机制。主要职能包括草拟或制定有关中央地质勘查基金的具体实施办法及日常管理的规章制度;根据全国矿产资源规划和全国地质勘查规划,参与研究制定并实施中央地质勘查基金项目总体规划;组织实施中央地质勘查基金项目;负责编报中央地质勘查基金项目费、组织实施费预算建议以及编报和执行本机构年度经费预算;负责申请登记中央地质勘查基金独资项目的矿业权,依法管理中央地质勘查基金投资权益研究实施国家矿产资源战略储备制度等内容。

1.2.2 岗位分析和岗位说明

基金中心根据工作职责和内容的不同分为八个处室,对每个处室的职责和员工岗位进行了分析和描述,明确各处室和员工的工作范围和工作内容。相较于成立初期的粗放式管理方式有了一定进步,但是还不能实现根据工作需求,系统性的设置工作岗位。

1.2.3 绩效考核

为提高员工的工作绩效,人事处根据相关政策和规定制定绩效考核办法,在事业单位体系中最大化的引入绩效考核体系。该考核办法大致分为两部分,一部分是针对部门,即将各处室工作内容作为考核对象,另一部分是针对员工,将个人平时表现与所在处室的考核结果相挂钩。

部门考核主要包括对项目结题情况、来函办结情况、日常事务性工作的完成情况、预算使用情况以及文章或课题研究情况等等进行考核。未能按期完

成或完成结果不理想的将在总分数中扣分,若能超额完成或有取得重大成果的也会依据相关规定加分,这在一定程度上督促各处室在保证质量的前提下按时甚至提前完成所分配的工作任务,提高了工作效率。

员工考核则是由所在处室领导和同事打分的方式确定个人考核分数,并且个人得分不得超过所在处室分数,最终员工工资将根据绩效考核得分来决定。

1.2.4 薪酬工资

在绩效考核最终得分的基础上乘以规定的工资系数,得到员工在下一年将取得的工资收入。为了取得较高的工资收入,员工将更加投入工作,努力提高个人绩效,进而带动所在部门整体绩效的提升。但是,由于该单位是全额拨款的事业单位,工资构成按照规定有一部分是固定不变的,因此不能与员工绩效完全挂钩,在一定程度上影响了员工的积极性。

1.2.5 员工培训

基金中心不定期为员工提供各种培训课程,既包括“地勘基金预算标准培训”这类与工作内容相关的培训,也包括“地勘基金权益管理办法培训”这类与政策法规相关的培训。此外,该单位还针对员工爱好兴趣、身体健康等方面举办讲座,旨在提高员工的综合素质和对单位的认同感。培训的意义不仅在于让员工得到自我能力的提升,还在于可以让组织拥有竞争的动力和创新的活力。

2 存在问题

2.1 与组织发展战略联系不紧密

尽管该单位提出要让人力资源管理目标与组织目标相统一,但是真正落实起来并不能够使二者完全契合。招聘、选拔、考核等具体工作未能根据组织战略发展需要进行人力资源的配置和规划,也未能通过对人力资源管理、开发来支撑、促进组织发展目标的实现。人力资源管理与组织目标联系太少,更像是单独的一个部门,并且滞后于组织战略的制定和实施。

2.2 缺乏灵活、有效的人力资源管理机制

该单位用人机制较为呆板,组织内部的员工难以实现合理的流动,人才难进、庸才难出,单位不能吸收更好的人力资源,并且对于表现较差的员工也

没有相应的惩罚措施。受事业单位性质的制约,凡是关于人事进出方面的申报和审批程序十分繁琐,导致该单位人员结构和数量基本稳定。这样造成的后果是难以调动员工的积极性和创新性,也不能让问题员工意识到自己的错误并加以改正。此外,人力资源管理不仅是下达命令式从上至下的管理活动,它还需要员工自下而上的有效反馈,灵活多样的沟通机制是发挥人力资源管理作用的重要条件。

2.3 组织文化建设滞后

组织文化作为一种核心竞争力,对绩效管理的提升起到无形的指导和影响作用,而组织文化最终发生作用又需要通过人力资源管理体系来实现,二者相辅相成,缺一不可。该单位尚没有建立清晰明确的组织文化,也就不能够建立员工对单位的认同感和责任心。

2.4 绩效管理薄弱

2.4.1 绩效考核方面

该单位在每年年末对员工进行绩效考核,考核内容主要分为两部分,即员工所在处室的工作绩效和员工个人的工作绩效。该单位的绩效考评体系过于简单,而且主观性强,无论是处室的工作绩效还是个人的工作绩效都是由员工依据个人判断打分而确定的,差别在于处室的工作绩效还依据处室完成的工作量,若存在工作任务未办结或未能如期完成的情况将按规定减分。该单位员工无论是表现突出还是工作出现失误,都没有明确的标准确定其奖励或者惩罚。绩效考评制度一旦不能根据员工的具体工作表现和对组织的贡献进行考核,就会引起绩效考评体系与组织目标不相一致,起不到促进组织绩效提高的作用。

2.4.2 绩效薪酬方面

绩效薪酬应当是弹性的,而该单位的绩效薪酬处于基本稳定的状态,不能根据员工的工作成果的变化而变化。受单位事业性质的制约,薪酬管理主要依据于国家直属事业单位的相关管理规定而制定,薪酬更多是依据职务和工作年限制定的,不能体现员工工作成果的多寡和为组织做出贡献的程度。

3 对策建议

3.1 建立与组织目标相契合的人力资源管理体系

基金中心要立足于组织目标,制定相匹配的人

力资源管理体系,而不能将其作为独立的部分进行设置和实施。无论是不考虑组织需求、让员工被动的去适应迎合组织目标,还是不考虑组织现有的人力资源状况、脱离实际去制定的组织目标,都是不可取的。基金中心的人力资源管理体系应当围绕“引导和拉动商业性矿产勘查,缓解国家资源约束;建立地质勘查投入良性循环新机制,保障经济社会全面协调可持续发展”这一目标和组织的四项重点职能来设置。

3.2 优化人力资源配置

基金中心存在事业单位普遍存在的问题即人力资源管理机制僵化,人力资源配置不合理。应当借助一系列的人力资源管理手段来精简机构,优化组织的人力资源配置,提高组织绩效。具体来说,一是要因事设岗,严格控制岗位编制,安排适合的员工到需要的岗位去。工作岗位的设置应当保持一定的灵活性,能够应变内外部环境的变化,根据实际需要增设、撤除、合并某些岗位。二是要坚持人岗相配,优胜劣汰。只有对单位的员工进行合理配置并将员工安排在能令其充分发挥个人能力的工作岗位上,才能充分的调动员工积极性、主动性和创造性,为组织带来高绩效。

3.3 完善绩效管理

3.3.1 绩效考核

一是该单位的绩效考核有很强的主观色彩,考核分数有一部分是按照员工打分来实现,这就不可避免的让考核结果存在一定偏差。该单位应当根据员工的工作内容作为考核对象,制定相应的考核标准,取消考核中打分这项内容,使考核更具客观性。二是该单位的绩效考核要能够体现对员工工作行为的奖励或惩罚。应当设置奖惩标准,对促进组织绩效或为组织做出贡献的行为加以奖励,而对组织没有贡献甚至有损组织利益的行为应给予处罚。三是完善激励机制,拉大优秀员工与落后员工的待遇差距。根据不同员工的不同需求采取相应的激励措施,通过这些措施激发员工的潜能,提高组织整体绩效水平。对于业绩突出的优秀员工应当给予奖励,鼓励其更好的为组织做贡献;对于落后员工通过通报批评、减薪等方式进行惩罚。只有将员工的工作行为与个人利益捆绑在一起,才能促使员工努力为组织创造最大的价值。四是在组织中建立竞争机

制。组织要想在复杂变化的市场中立足,就应当提高对环境的反应速度,并将外部环境的压力传递到组织内部中,起到对人力资源管理的刺激作用。一般可以通过竞聘上岗和末尾淘汰制度的方式,构建科学、有效的竞争机制,从而达到提高组织绩效的目的。

3.3.2 绩效薪酬

绩效薪酬应当与绩效考核结果相挂钩,同级别的员工薪酬应根据对组织贡献度的大小拉开距离,而不能简单的采取“按资排辈”确定职工薪酬的高低。在现有奖金、惩罚和薪酬调整的基础上,完善激励制度。对组织做出重大贡献的员工应当予以嘉奖,既要包括精神方面的奖励也要包括物质方面的奖,如发放奖金,颁发奖状等;对工作态度不端正和问题员工,应做出处罚,例如通报批评、减薪、降职等。

3.4 加强员工培训

基金中心应当根据对员工知识技能的需求制定适合的培训计划,重视员工个人的职业规划和发展。如何加强员工培训,具体包括以下4个方面:一是建立学习型组织。员工培训的目的是要形成一种自上而下全员学习的氛围,促进员工的自我学习和不断创新。组织的人力资源管理部门应为员工提供系统化的培训机制,科学设计培训课程,以此来促进员工的工作行为。二是对员工培训需求进行评估分析。很多培训之所以未达到预期效果,主要是缺乏对员工培训需求的评估分析,没有提供针对性的培训,导致员工不仅对培训没有任何兴趣,还会消极对待甚至抵制。组织应当在培训之前弄明白员工希望学到什么,组织希望员工学到什么,只有将组织目标与员工实际需求相结合才能进行有效的培训。三是选择适合的培训方式。简单来说,培训方式分为直接传授型培训、实践性培训、参与型培训法和态度型培训法。选择不同的培训方式会产生不同培训效果,管理者为了达到培训的目的,应当根据参加培训的對象选择适合的培训方式。四是反馈培训意见。很多单位重视培训前的准备工作,却忽视了培训后员工的意见反馈。反馈结果往往比培训本身更重要,因为它不仅说明培训是否有效,还反映出员工对培训

的真实想法和希望得到什么样的培训,为日后的培训选择和改进指明方向。

3.5 构筑组织文化

组织文化是指组织成员的共同价值观体系,它使组织独具特色,区别于其他组织。良好的组织文化具有激励、导向、凝聚、约束的作用,有利于提高员工的忠诚度和对组织的认同感,使组织具有可持续竞争优势。因此,构建组织文化对一个组织的长远发展有着重要意义。具体措施包括:第一,深入挖掘组织文化的内涵,提炼核心价值观,构建独具特色的组织文化。“以人为本”是组织文化的核心,要重视对人的创造性的挖掘,注重对创新意识和创新能力的培养和激发,建设学习型组织,通过不断学习不断创新,来实现组织的可持续发展。第二,以核心价值观为中心,在宣传与贯彻中形成相应的典型案例,运用人力资源管理的具体策略,如任用、培训、绩效与激励、沟通等将组织的核心价值观灌输到员工的头脑中、体现在员工的行动上,并结合公司战略与目标,形成公司的管理制度体系。第三,转变传统观念,摒弃平均主义思想。组织文化作为一种核心竞争力,对人力资源管理起到了无形的指导和影响作用。“大锅饭”、“老好人”、“和稀泥”这类思想观念应当得到批判,转变消极、落后的旧思想才能构建良好的组织文化。同时,还应加强员工的思想教育工作,培养员工的职业道德观和协作团队精神。

参考文献:

- [1] 张建.战略人力资源管理对组织绩效的影响研究[D].济南:山东大学,2005.
- [2] 雷蒙德·ZY·诺伊等,刘昕译.人力资源管理,赢得竞争优势[M].北京:中国人民大学出版社,2013.
- [3] 方振邦,葛蕾蕾.政府绩效管理[M].北京:中国人民大学出版社,2012.
- [4] 黄秋芸.论如何加强地质基金使用效率[J].新财经,2012,(7):57-60.
- [5] 郭云飞.浅谈基层地勘单位的绩效管理[J].中国国土资源经济,2014,(9):66-69.
- [6] 刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2011.
- [7] 方振邦,罗海元.战略性绩效管理[M].北京:中国人民大学出版社,2010.

Thoughts on Human Resources Management in Geological Prospecting Institutional Units ——Setting Central Geological Exploration Fund Management Center as an Example

ZHANG Xiaomo, GUO Zhenhua

(Central Geological Exploration Fund Management Center of the Ministry of Land and Resources, Beijing 100037, China)

Abstract: Accompanying with continuous development of economy, human resource management has been paid more and more attention. How to improve the organizational performance by strengthening the management of human resources is a question which is worth thinking. Geological mineral exploration is an important part of the whole mineral industry, which is influenced by economic system of our country. Choosing central geological exploration fund management center as the research object, through analysis on human resource management, it is discovered that existence of human resource management and organizational development strategy are not closely linked. It is lack of flexible and effective mechanism of human resource management. Its organizational culture construction is delayed and performance management is weak. It is suggested that human resources management system and organizational objectives should be established, the allocation of human resources should be optimized, performance management should be improved, staff training should be strengthened, and organizational culture should be built.

Key words: Geological mineral exploration; fund center; human resource; performance management