

• 管理与改革 •

# 深化内部改革的实践与思考

戚万里

(杭州市环境监测中心站, 浙江 杭州 310007)

**摘要:**介绍了杭州市环境监测中心站进行内部改革的总体目标、指导思想、基本做法和初步成效。提出了统一思想, 提高认识, 转变观念是做好改革工作的前提; 征询意见, 深入调查是制订改革方案的必要过程; 完善考核制度是改革工作取得成效的保障。指出改革是大趋势, 需要以科学、严谨的态度, 不断充实和完善其实质内容。

**关键词:** 内部改革; 实践; 环境监测站; 杭州市

中图分类号: X 830 文献标识码: C 文章编号: 1006-2009(2000)04-0001-03

## The Practice and Thinking about Deepening Internal Reform

QI Wan-li

(Hangzhou Municipal Environmental Monitoring Station, Hangzhou, Zhejiang 310007, China)

**Abstract:** The goal, principles, general practice and preliminary effect about the internal reform of Hangzhou Municipal Environmental Monitoring Station were discussed. It suggested that to seek unity of thinking, to heighten understanding and to shift sense was the premise to accomplish reform, to widely consult and to investigate deeply was the necessary process to stipulate reform scheme, and to perfect the examination system was the guarantee for successful reform. It regarded that as the trend of society, reform must be made with scientific and rigorous approach and continued improvement.

**Key words:** Internal reform; Practice; Environmental monitoring station; Hangzhou

为充分发挥事业单位在国民经济和社会发展中的作用, 深化事业单位改革, 杭州市环境监测中心站在实施全员聘用合同制的基础上, 大胆探索内部改革的新路子, 积极推行全员竞争上岗和内部待聘、内部退养制度, 改革为该站跨世纪发展注入了新的活力。在中层干部竞争上岗的整个运作过程中, 该站始终坚持“党管干部”的原则, 坚持“公开、平等、竞争、择优”的原则和“群众公认”的原则。通过竞争上岗, 增加了干部任用工作的透明度和群众参与度, 转变了观念, 发现了人才, 增强了站的内在动力, 提高了干部队伍整体素质和工作效率, 为进一步深化内部改革奠定了良好的基础。

### 1 基本做法

#### 1.1 总目标与指导思想

杭州市环境监测中心站此次内部改革的总体目标是: 加强管理, 理顺关系, 精简增效。推行中层干部竞争上岗的指导思想是: 以邓小平理论和党的“十五大”精神为指导, 依照杭州市委《关于进一步推行干部制度改革, 完善干部选拔任用管理监督的

若干意见》, 认真贯彻执行干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化的方针, 坚持公开、平等、竞争、择优的原则, 采用竞争上岗方式, 拓宽选人用人渠道, 促使德才兼备、实绩突出、群众公认的优秀人才脱颖而出, 激励广大干部职工爱岗敬业, 忠于职守, 开拓进取, 奋发向上, 努力建设一支高素质的干部队伍, 为环保事业的发展提供强有力的组织保证。

#### 1.2 竞争上岗与后勤体制改革

该站竞争上岗工作分两个层面展开: 一是全站中层正职推行竞争上岗, 副职由正职提名报站审定。二是各部门在定岗、定员的基础上, 全体人员竞争上岗。

##### 1.2.1 中层干部竞争上岗

中层干部竞争上岗工作分准备和实施两个阶段进行。

**准备阶段:** ①调查摸底。主要摸清符合竞争上

收稿日期: 2000-06-19

作者简介: 戚万里(1955-), 男, 浙江杭州人, 大学专科, 助理经济师, 曾发表论文 10 篇。

岗任职条件的人数和德才表现情况。②确定竞争上岗职位。根据内设机构和部门领导职数,确定职位进行公开竞争。③明确岗位条件。参加竞争上岗的人员应具备站规定的竞争上岗条件,对一些原是中层干部、年龄符合干部要求、基本条件较好的同志,作了指导性规定。④拟定方案。根据竞争上岗的有关要求,拟定实施方案,对竞争职位、任职条件、实施步骤、时间安排、组织领导等方面提出明确意见,并正式下文。

实施阶段:①思想发动,公布职位。按照竞争职位的要求,召开有关人员会议,同时印发宣传资料,进行思想动员,公布岗位职数、任职条件、报名时间及演讲答辩的内容和要求等。②公开报名,填写报名表。报名采用个人自荐和5名以上正式职工联名推荐,必要时采用个别动员和推荐相结合的方式。③资格审查。审核每位报名者的年龄、文化、现任职务等任职条件,并将审查情况在党支部委员会上通报。资格确认后,通知竞争者认真做好竞争演讲准备。④演讲答辩。演讲答辩会有职工代表和有关人员参加,每位竞争上岗者介绍本人的工作经历、德才表现,以及竞争职位主要优势和工作设想,考核人员当场提问,竞争者现场答辩。

⑤民主测评和推荐。与会人员根据竞争者的德、能、勤、绩及演讲答辩情况,以无记名投票方式进行民主测评和任职推荐。⑥确定人选,组织考察。根据民主测评情况,研究确定考察人员名单,在广泛征求群众意见的基础上,将拟聘人员名单提交党政班子讨论,确定后张榜公布,再次征求意见。⑦按干部管理权限上报审批。正职确定后,报局人事处审批,并根据正职提名的副职,经考察后上报备案。⑧签订聘约。站长与中层干部签订聘任合同。

### 1.2.2 职工岗位竞争,双向选择

根据部门定员,公布各岗位主要职责(采用A、B负责制),由个人填写部门、岗位选择志向表,部门与职工进行双向选择,并将人员组成情况,分三批公布。对介于待聘与聘用之间的人员,经站领导分别做深入细致的思想工作后,予以公布录用。这样做,使这些同志真正感觉到了危机感,可使其压力转变为动力。人员确定后,发文公布,部门主任与职工签订岗位聘约。

### 1.2.3 后勤体制改革

后勤体制改革分两步走:一是后勤服务费用总额包干,内部划账结算,将部分行政补贴和经费捆

在一起,统一预算,按服务项目、成本、标准和质量,逐步实行后勤服务费用货币结算,管理与服务职能分离。二是拟将后勤工作彻底分离,逐步融入社会“三产”,形成“事企分开、两权分离、市场驱动、集约管理”的运行机制。正式后勤员工改为企业人员,保留事业单位的身份,国家规定的工资、各种津贴和补贴记入本人档案,单位继续为其缴纳养老金、公积金、医疗和失业保险费,到法定退休年龄,按在编职工的有关规定办理退休手续;后勤转制后新进人员实行企业人事制度。

## 2 初步成效

2.1 4名中层干部离开原岗位,4名中青年同志走上中层领导岗位,中层干部的平均年龄从42.4岁下降到37.5岁;撤并机构和岗位10个,内退人员8名,全站在编人员由原来的73人减至63人。

2.2 干部职工思想观念逐步转变,能理解、支持改革;组织部门的用人视野进一步扩大,一批优秀年轻干部脱颖而出。

2.3 增强了干部职工提高自身素质的自觉性。实行竞争上岗,变“要我做”为“我要做”,既激发了干部职工的工作积极性,又激发了干部职工提高自身素质的内在动力。如信息分析室,通过建立健全内部规章制度,改以往的平均分配为根据工作量确定分配等次,调动了广大职工的工作积极性;大气物理室的职工以前最希望下雨,因为可以不出外监测,然而现在只要不是下很大的雨,职工会主动要求外出监测;服务中心的管理与服务职能分离后,职工的工作积极性得以发挥,食堂开出了早点,后勤服务保障工作较以前积极主动;自动监测室从原6人减至5人,水室从原17人减至13人后,在人员减少、任务增加的情况下,积极挖潜,工作有了明显的起色。

2.4 通过竞争上岗,改变了以往群众认为的只要组织上看中就行的认识,较好地解决了干部职工对上负责和对下负责的一致性问题,防止了选人用人上的不正之风。

## 3 体会与思考

3.1 统一思想,提高认识是做好改革工作的前提

改革,势必会涉及某些人和事,关键是提高认识,转变观念,正确对待。从杭州市环境监测中心站的改革实践看,一些干部职工开始确实持有疑

虑,一是对竞争上岗的客观公正性有想法,认为站领导早已内定,搞竞争上岗只不过是做做样子而已。二是认为与熟人、同事、朋友甚至与老领导竞争,怕得罪人。三是怕竞争失败,面子上过不去。四是担心群众对自己参与竞争的目的产生误解,认为竞争是为当官,竞争是为了自己等等。不消除这些思想顾虑,提高认识,改革不可能顺利进行。为此,该站将统一思想认识作为贯穿改革全过程的主要内容来抓,党政主要负责人坚持思想领先,做深入细致的思想政治工作,尤其是对年龄较大,可能列入内退的老同志,多次谈话,取得理解与支持;其次是积极创造良好的氛围,在不同的会议上强调改革的目的、意义,消除干部职工的思想顾虑,使其能正确对待、支持改革,变被动接受改革为主动参与改革。

### 3.2 征询意见,深入调查是制订改革方案的必要过程

内部改革涉及到上上下下、方方面面,该站在制订方案时,多次征求工会、群众的意见,有针对性地对机构、定员进行仔细调查,在此基础上,出台改革方案。

### 3.3 完善考核制度是改革工作取得成效的保障

上岗后的干部职工是否真正称职,胜任工作,要经过实践来检验。因此,完善内部考核制度显得尤为重要。该站对竞争上岗的干部职工,根据不同情况,分别实行两年和1年的聘(任)用期,在聘期内,严格按合同和聘约跟踪考核,加强监督和管理,并把考核结果与年度评优、分配挂钩,确保改革的质量。

杭州市环境监测中心站的内部改革,虽取得了初步成效,但在工作中也发现了一些应注意的问题,如在改革方案的推出及实施过程中,有些问题考虑的不够细致,有急于求成的思想;改革的力度尚不够大,人员交流、内部待聘等制度有待于进一步完善。该站下一步的设想是进一步深化内部改革,搞活津贴分配,建立严格的考核制度,以体现职工工作责任大小、工作质量和数量的差别、业务技能的高低,将职工的工作业绩与劳动报酬紧密挂钩。如:职工考核实行末位淘汰制;对工作不太复杂、工作量相对稳定的岗位,使用定岗增减法;对职务、岗位分工明确,工作任务不宜量化的岗位,使用岗位系数法;对工作任务易于量化打分、便于业绩考核的岗位,使用联责计分法等等。改革是大趋势,应以科学、严谨的态度,不断完善其实质内容。

## · 简讯 ·

# 国家环境保护总局明确总局规划司与中国环境监测总站 关于监测工作的职责分工

6月5日,国家环境保护总局办公厅下发了局长专题会议纪要,明确了总局规划司和中国环境监测总站关于监测工作的职责分工。规划司的主要职责是:(1)环境监测政策和法律法规的拟定、起草等组织工作;(2)环境监测的发展战略和中长期发展规划编写的组织工作,包括国家级监测网络能力建设规划编写的组织工作,并组织实施;(3)年度监测要点的起草,并监督实施;(4)以总局名义发布的各种监测报告和信息的审定;(5)以总局名义向地方环保局发文或函件的起草;(6)总局机关内对监测工作需求按职责统一归口的工作。总站的主要职责是:(1)全国环境监测技术路线的拟定;(2)环境各要素的监测技术规范、技术导则等的拟定;(3)管理和指导国家级环境监测网络;(4)环境监测基础标准和分析方法标准的建立、验证;(5)环境质量标准的制定;(6)环境监测过程的质量控制与质量保证;(7)环境监测仪器的质量认证;(8)环境监测点位优化和审定;(9)指导全国污染事故应急监测技术工作;(10)负责省际间污染纠纷的技术仲裁;(11)负责全国环境监测系统技术人员的培训;(12)全国各类环境信息的统计、环境质量状况分析与编报;(13)《三峡库区生态环境监测年报》的编写。

摘自中国环境监测总站《环境监测信息简报》2000年第6期