

环境监测站人事制度改革的实践与思考

姚继承, 李 明

(镇江市环境监测中心站, 江苏 镇江 212001)

摘 要: 介绍了镇江市环境监测中心站人事制度改革的主要内容、做法及取得的成效。指出人事制度改革尤其是全额拨款事业单位的人事制度改革是政策性很强、涉及每个职工切身利益及触动诸多方面关系的一项复杂工程, 为保证这项工程的顺利进行, 应广泛宣传发动, 统一思想认识, 上下反复酝酿, 制定工作方案, 预见敏感问题, 提出解决预案, 主动沟通, 争取上级支持, 精心安排, 快速稳妥实施, 狠抓落实, 深化改革成果。

关键词: 人事制度; 改革; 实践; 环境监测站; 镇江市

中图分类号: X 830 文献标识码: C 文章编号: 1006- 2009(2001)02- 0001- 03

Practice and Thinking on Personnel System Reform of Environmental Monitoring Station

YAO Ji-cheng, LI Ming

(Zhenjiang Municipal Environmental Monitoring Center, Zhenjiang, Jiangsu 212001, China)

Abstract: The content, practice and result of personnel system reform of Zhenjiang Environmental Monitoring Center were introduced. Personnel system reform, especially of institution which were fully financed by government's financial allocation, was a comprehensive project which had heavy political feature and related with all staff's immediate and vital interests. In order to implement this project successfully, it need to publicize widely, to reach a common understanding, to consider carefully to make scheme, to have a strong prediction, to communicate with higher authorities to get their resistance, and to implement fast and reliably.

Key words: Personnel system; Reform; Practice; Environmental monitoring station; Zhenjiang

为建立适应市场经济体制需要的管理机制、运行机制和自我约束机制, 本着以事定岗、以岗定员、搞活用人机制、完善分配制度、促进全面工作的原则, 镇江市环境监测中心站进行了人事制度改革。

1 人事制度改革的主要内容及做法

1.1 实行全员聘用合同制

实行全员聘用合同制, 签订聘用合同和岗位合同。单位主要领导人(站长)的聘用合同, 按干部管理权限履行审批手续后, 由主管部门(市环保局)与其签订。其他人员的聘用合同由单位主要领导人(站长)代表单位与职工个人签订。聘用合同分无固定期和有固定期两种。受聘人在本单位连续工作 10 年以上或者距法定退休年龄不满 10 年的, 如愿意, 可签订无固定期限聘用合同, 其他人员则签订有固定期限的合同, 聘期一般为 3 年。实行全员聘用制后, 受聘人的原身份作为档案身份保留。凡

已签订全员聘用制合同的职工, 单位在定编、定岗的基础上, 通过竞争上岗、双向选择等方法, 逐级聘任并签订岗位合同, 聘期为 2 年。

1.2 以事定岗, 以岗定职, 明确各岗位职数和职责

镇江市环境监测中心站现有在职人数 59 人, 根据该站目前实际工作量情况核定, 暂设 64 个岗位。其中单位领导设: 站长 1 名, 副站长 3 名, 总工程师 1 名。党组织和群众组织岗位的设置按有关规定执行。

该站内部机构设 6 个室, 即: 办公室, 主要职能为行政与后勤服务; 技术业务室, 主要职能为监测综合业务管理; 监测一室, 主要职能为各环境要素和环境质量的监测; 监测二室, 主要职能为污染源监测; 监测三室, 主要职能为仪器分析和生物监测;

收稿日期: 2001- 03- 09

第一作者简介: 姚继承(1965-), 男, 江苏丹徒人, 工程师, 硕士, 从事环境监测管理工作。

科技咨询室, 主要承担环科所的职能工作。

针对各岗位工作性质, 制定了包括岗位名称、岗位职责、岗位个数、任职资格等内容详细的岗位职责说明书, 以此作为各岗位的任职依据和任务考核依据。

1.3 实行竞争上岗, 确定中层管理岗位人员

1.3.1 在定岗定责的基础上, 对中层管理岗位的6名室主任(正职)实行竞争上岗。

1.3.1.1 明确竞争人员的基本条件:(1)具有竞争岗位所需要的政治素质和专业知识、任职资格和工作能力。(2)近两年年度考核为优秀或近3年年度考核为合格者。(3)竞争业务部门室主任岗位应具有大学本科以上学历或中级以上职称。(4)竞争办公室主任岗位应具有大专以上学历且为中共党员。(5)竞争监测室主任的年龄一般在40岁以下。

1.3.1.2 公布竞争上岗的具体程序:(1)公布岗位。公布竞争岗位的具体名称及职数。(2)公开报名。采取自荐、群众举荐和组织推荐相结合的方式, 每人可选择1个~2个岗位。(3)资格审查。对报名人员由站改革领导小组进行资格审查, 确定参与竞争人员的名单。(4)面试。采取在全站职工大会上由竞争上岗人员公开述职和答辩的形式进行面试, 并由考核小组现场打分。(5)民意测评。全站人员根据竞争上岗人员的述职、答辩情况, 并结合其日常工作表现和工作能力等情况, 对所有参加面试人员进行综合素质测评。(6)组织考察。根据竞争人员考核和民主测评情况, 择优确定考察对象并进行考察, 提出拟聘人员名单。(7)拟任公布。对经组织考察和研究确定的拟聘人员名单在全站公布3天, 进一步听取群众意见。(8)决定任用。对通过以上各规定程序的人员按有关规定办理聘任手续。

1.3.2 对各室的副主任人选, 根据改革方案确定的任职条件, 经支委扩大会集体研究推荐, 并征求室主任意见, 在站内公布3天, 听取群众的意见后确定。

实行中层干部竞争上岗后, 该站有3名原担任主任或副主任的人员落选, 而所聘人员得到全站职工的普遍接受。

1.4 实行双向选择, 确定一般岗位工作人员

对一般工作岗位的人员, 以双向选择的方式确定上岗。首先由个人根据各室岗位设置情况, 结合本人专业、特长和兴趣等填写双向选择志愿表, 每

人可选择1个~2个岗位。各室负责人根据本室定岗限额和自身需要, 填写选择工作人员意向表。然后, 由站领导根据双向选择的情况, 集体研究、协调并确定上岗人员, 按规定程序办理岗位聘任手续。在这次双向选择中, 有两名同志落岗, 作为内部待岗人员。

对内部待岗人员的处理, 根据有关政策执行, 并切实做好认真细致的思想工作, 帮助其认识不足, 鼓励其振作精神, 通过一段时间的学习和提高, 依靠自身的能力尽快重新上岗。由站组织待岗人员学习, 安排临时性工作, 并提供两次上岗机会。上岗必须经过一个月的岗位试用, 在理论知识、实际操作、工作表现3个方面考核全部合格之后正式安排上岗。不愿意在本单位工作的职工可以辞职或调出。

职工内部待岗期间的待遇, 按有关政策规定, 结合该站的具体情况, 分阶段处理: 在待岗学习期间, 仅享受基本工资, 所有津贴、奖金等一律不享受; 在岗位试用期间, 视其工作数量及质量, 享受基本工资和有关津贴, 但不享受岗位奖金; 正式上岗后享受聘用人员的所有待遇。

1.5 调整考核与奖惩办法, 调动工作积极性

核定基本工作量, 实行“基础奖”的岗位系数包干制。即根据每年年初上级下达的例行监测任务对各室的工作量进行分解, 再以某室的工作量为基准, 核定各室的岗位系数, 并根据该站的经济状况确定每个岗位系数的基础奖金数额, 实行岗位系数的室内基础奖金包干; 在保证高质高效完成例行任务的同时, 鼓励各室积极承担其他临时性监测任务, 对这部分工作量作为超产工作量设立“超产奖”; 对环境报告、竣工验收报告等咨询报告的编制和核定软件, 设立“软件奖”。为鼓励一线人员参与咨询服务, 除参与人员获取相应奖金外, 其所在的室也有相应数额30%的软件奖金。此外还制定了鼓励科研及管理创新等专项奖励措施。

为解决二线人员长期缺乏可量化和可操作的考核办法而造成的一、二线之间的矛盾, 该站还从工作量、工作时效、工作质量、工作态度、责任过失等方面, 制定了包括对站长、总工、室主任及其他二线管理人员的岗位考核细则。

同时, 该站在考核管理办法中加大了对执行站“任务完成情况考核细则”、“质量管理考核细则”、“精神文明及站纪站规考核细则”等三大考核细则

的违规扣罚力度, 试行累计扣罚制, 即个人年累计扣分值达到20分者, 应以书面形式向单位说明情况, 并接受通报批评; 个人年累计扣分值达到25分者, 除按规则扣除相应奖金外, 从次月起, 取消本年度其他各月的基础奖; 个人年累计扣分值达到30分并且出现问题屡教不改者, 单位视情况给予待岗、离岗培训等处理。

2 改革实施后初显成效

2.1 完善用人制度和奖惩措施, 内部管理更趋科学

改革完善了该站内部的人事管理制度、业务管理制度、考核奖惩制度等各项管理制度和措施, 使其内部管理更趋科学。在人事管理和报酬分配上, 一改事业单位编制固定制为全员聘用合同制, 打破了“铁饭碗”; 二改干部终身制、岗位一贯制为干部能上能下的任期聘用制和工作岗位的双向选择制, 打破了“铁交椅”, 建立了高效运作机制; 三改干多干少一个样、干好干坏一个样的平均分配制为与工作量、工作质量、工作表现等挂钩的业绩奖惩制, 打破了“大锅饭”, 鼓励多劳多得、能者多得, 充分调动了全体人员的积极性。

2.2 优化人员结构, 工作更趋协调

改革使全站人员搭配更趋优化。从管理岗位看, 竞争上岗的6名室主任, 均是本科以上学历, 年龄均小于40岁; 7名室副主任, 5人本科学历, 2人大专学历, 年龄均小于40岁。对中层管理人员的配备符合干部年轻化、知识化的要求。从各室一般人员的选配看, 也更有利于专业的互补和工作的协调。实践证明, 重新组建的科室, 工作效率明显提高, 室内及室与室之间工作的协调与配合状况明显改善, 基本杜绝了相互扯皮现象。

2.3 增加职工危机感, 压力变动力

改革使全站职工增加了危机感和忧患意识, 认识到谁好用谁、优胜劣汰的深刻含义。部分长期被视为老大难岗位上的工作人员的工作积极性和主动性明显提高, 如原图书资料管理和档案管理两岗并1岗, 仪器仓库、试剂仓库、后勤仓库3岗并1岗后, 其工作效率和工作质量有大幅度提高; 各科室对业务室安排的任务, 由原来的推三阻四变为现在的积极争取。完成任务拖拉、不注重时效的现象也得到明显改变; 遵纪守法、廉洁自律已成职工的自觉行为; 所有工作人员上班时间及外出工作时间挂牌上

岗, 主动接受各方监督, 形成了良好的行业风貌。

3 几点体会

人事制度改革尤其是全额拨款事业单位的人事制度改革是政策性很强、涉及每个职工切身利益及触动诸多方面关系的一项复杂工程。为保证这项工程的顺利进行, 应注意做好以下工作。

3.1 广泛宣传发动, 统一思想认识

环境监测站人事制度改革是顺应社会经济全面改革大潮的必然, 也是环境监测站自身发展和保证个人利益的需要。该站将宣传发动和思想政治工作始终贯穿于改革的全过程中, 先后召开全站职工动员大会5次, 宣讲有关政策, 深入分析本站管理中存在的问题, 让全体职工充分认识到改革的必要性和紧迫性; 同时, 增加工作透明度, 让职工了解改革的进展情况和有关要求; 针对改革实施过程中出现的思想问题, 站领导分别找有关人员谈话40余人次, 消除了部分职工的消极抵制情绪。引导大家理解改革、关注改革、积极配合和参与改革是改革成功实施的关键所在。

3.2 上下反复酝酿, 制定改革方案

该站从2000年7月份开始酝酿并起草改革方案, 直到2000年11月中旬才最终定稿报批。在实施方案的起草过程中, 改革领导小组反复酝酿, 充分考虑每个工作细节, 先后5易其稿。在基本定稿后, 站领导还分别到各室听取群众意见, 并将修改稿报请市环保局、市人事局进一步审查修改, 最终形成报批稿。改革实施方案是改革工作的依据, 必须尽可能完善, 决不能为赶进度而草率行事, 方案一经确定就必须严格执行, 切忌在实施过程中不断调整内容, 否则容易产生是针对某人而调整方案的不必要的负面影响。

3.3 积极主动沟通, 争取上级支持

该站在制定改革方案过程中主动将工作设想和方案内容经常性地向市环保局、市人事局等有关部门和主要领导汇报并征求意见, 在几方面取得共识的基础上形成实施方案初稿, 再提请市环保局党组召开专题会议, 集体听取汇报, 审查通过。作为全额拨款的事业单位, 环境监测站的改革方案必须得到上级的支持。

3.4 预见敏感问题, 提出解决方案

改革必然会触及部分人的利益, 可能有原担任领导职务的人在竞争上岗中落选, (下转第7页)

有计划的安排几项科研监测项目。扬子石化环境监测站的做法是: ①有专人搜集国内外新发布的环境监测方法标准, 有针对性的对其开展验证工作, 使环境监测方法更臻完善; ②结合企业发展情况, 对特征污染物进行科研监测; ③结合企业贯彻环境监测标准, 完成《废水中乙二醇的测定—气相色谱法》等 12 个环境监测方法标准的论证; ④开展自动化监测等方面的研究, 现已完成了《废水自动监测系统开发与建立》、《大气中苯系物自动监测系统的研制》等科研课题 20 多项。

扬子石化环境监测站多年的环境科研监测实践证明, 企业开展环境科研监测工作, 是提高整体环境监测能力和技术贮备的重要途径, 也是掌握环境监测工作主动权的需要。

2 企业环境监测数据的应用

企业长年累月进行环境监测, 积累了大量数据, 这些数据应采用系统分析的方法, 表征出环境监测数据的丰富内涵, 用于环境管理和生产工艺改造, 充分发挥其经济效益和环境效益。

2.1 应用于环境管理

2.1.1 扬子石化环境监测站从 1995 年至今已连续编写了所在区域的环境质量状况公报供管理部

门应用。

2.1.2 该站在对扬子石化外排口废水排放浓度分析后发现, 降水次日该企业的废水中, 油、COD 排放浓度较高。为此建议管理部门把降水后 15min 内的厂区雨水切换到污水处理装置处理, 避免了高浓度污水进入长江。

2.1.3 该站还充分利用空气自动监测资料, 进行了《某生活区大气环境中 SO_2 、 NO_x 时空分布回顾性评价及对策》的课题研究。该研究成果对预测预报该区域的环境污染趋势起到了一定作用。

2.2 用于生产工艺改造

扬子石化环境监测站在例行环境监测过程中, 发现某厂乙二醇装置初期污水中 COD 浓度有时高达几万毫克/升, 经组织人员对该装置的排污情况进行跟踪加密监测, 发现是 F-610 塔排出的 COD 浓度偏高造成的, 因此建议对该装置及工艺流程进行改造。乙二醇装置经改造后排放污水中的 COD 浓度下降至 2 000 mg/L 以下, 为企业获取了较好的环境效益和经济效益。

总之, 企业环境监测站应充分利用企业诸多优势, 开展环境监测和环境科研工作, 树立企业环境监测的权威和地位, 为环境管理服务。

本栏目责任编辑 董思文

(上接第 3 页)

也可能有职工在双向选择中落聘。这些人员精神上可能有压力, 可能会产生这样那样的想法, 也可能发生这样那样的问题, 对此, 必须引起重视。在改革正式实施前, 充分分析各种可能出现的情况, 逐一研究对策, 并在实施过程中及时掌握动态, 正确引导, 才能保证改革的顺利进行。

3.5 精心周密安排, 快速稳妥实施

在确定方案之后, 则应提出周密而紧凑的工作计划和详细的日程安排, 尽量缩短实施周期。尤其是对中层竞争上岗人员以及双向选择结果, 一旦确认, 立即公布, 同时向上级通报情况。这样做可避免不必要的干扰, 也可将因人员变动而对正常工作带来的影响减小到最低程度。

3.6 趁势狠抓落实, 深化改革成果

在人事制度改革走出实质性一步之后, 该站将

进一步完善考核奖惩机制, 加强对全站工作人员全年工作情况的综合考核, 进一步实行末位淘汰制, 努力造成一种人人争先的氛围。综合考核内容包括专业技能考核(进行专业理论考试和操作技能考试)、日常工作考核(对任务完成情况、质量控制情况、站纪站规执行情况的各月考核结果进行全年汇总)、领导及民意考核(主管领导的考评结果和群众民意测评结果反映)、突出贡献考核(对在科研、管理及其他专项业务工作中有突出表现的给予特别加分)。对不同的考核指标将确定不同的权重, 经加权后获得各人的全年综合考核结果。综合考核结果将以百分制量化排序, 对 5%、15%、25% 的考核优良人员将给予特别奖励, 对倒数 5% 的末位人员下岗培训, 经过一段时间的培训、试岗, 考核合格后再重新上岗。