

doi:10.16779/j.cnki.1003-5508.2017.02.037

四川林业勘察设计单位人力资源管理现状与对策

张 睫

(四川省林业调查规划院, 四川 成都 610081)

摘 要:探讨勘察设计单位专业技术人才的动态变化,并分析林业勘察设计单位在人力资源管理理念及人力资源管理机制等方面均存在的不足,提出强化培训、完善考核、人才激励等相应的对策建议,旨在为推动长江上游生态修复、绿化全川和实现林业可持续发展战略目标提供更多的规划设计人才。

关键词:林业;勘察设计单位;人力资源管理;现状;分析

中图分类号:D630.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-5508(2017)03-0153-04

1 四川省林业勘察设计研究院人力资源概况

1.1 四川省林业勘察设计研究院概况

四川省林业勘察设计研究院始建于1956年,经过60年的发展,现已成为全国林业行业实力最强的综合性甲级勘察设计、工程咨询和林业调查规划设计单位之一。承担了大量的四川省森林资源、沙化、荒漠化、石漠化、生态环境调查与监测工作,以及林业发展、生态建设、重点工程及林区基础设施的勘察、设计、咨询、检查验收等任务,在勘察设计、森林资源监测等方面做出了显著的成绩,在森林资源二类调查、林业工程勘察设计、森林资源监测等方面的应用研究形成了优势和特色。其规划设计成果与工作,对四川省乃至长江上游地区生态可持续发展都有着重要的作用。而人力资源的管理则是可持续发展研究的中心问题,其中勘察设计人才的管理,又是其勘察设计水平的关键所在^[3,4]。

1.2 职工数量呈下降趋势,职称结构逐步得到优化

四川省林业勘察设计研究院的职工人数数量和专业技术人员的职称结构动态变化统计变见表1。由表1可以看出,四川省林业勘察设计研究院职工人数总体呈下降趋势,由1959年的1006人下降到2016年的622人,减少了384人,递减率6.62人/年。从表1中业可以看出,1982年的数据出现增

加,估计与改革开放和家庭联产承包责任制以后,需要对全省的森林资源本底调查和林业规划设计有一定的关系;进入21世纪之后,职工人数渐趋稳定。职工总人数的变化趋势与四川省林业发展的森林调查、勘察设计、生态建设与林业产业规划设计3个发展阶段对全省林业从业系统人员的需求有很大的关联性。

表1 四川省林业勘察设计研究职工人数、职称结构组成动态变化统计 (单位:人)

年度	职工总人数	专业技术人员	教授级高级工程师(含研究员)	高级工程师	工程师	助理工程师(含技术员)
1959	1006	437	0	0	7	430
1977	936	503	0	0	31	472
1982	977	567	0	2	213	352
1993	894	721	5	74	266	376
2001	663	488	7	65	208	208
2006	621	476	10	83	159	224
2016	622	492	23	129	171	169

资料来源:四川省林业勘察设计研究院

从专业技术人员数量变化来看,专业技术人员人数占职工人数比例呈逐增加趋势,1959、1977、1982、1993、2001、2006、2016年所占比例分别为43.44%、53.74%、58.03%、80.65%、73.6%、76.65%和79.1%,1982年所占比例最高达到80.65%,其原因与职工人数在该年增加的原因有一致性。从1982年以后,逐渐趋向稳定,这与全省生态建设与林业产业规划设计所需的从业人员的变化有一定的相似性。

收稿日期:2017-01-19

作者简介:张睫(1978-),女,硕士,经济师,主要从事林业人力资源管理工作。

从专业技术的构成情况来看,四川省林业勘察设计研究院的人力资源结构上呈现逐渐优化的特点,从1959年无教授级高级工程师和高级工程师到2016年拥有教授级高级工程师职称23人(含一名研究员)、副高级职称129人、中级职称171人规模,其中有8人享受国务院特殊津贴,1人为国家级有突出贡献中青年专家,4人为四川省有突出贡献的优秀专家,5人为省学术和技术带头人后备人选,6人为省林业拔尖人才人。高级职称人数(含教授级高工)占专业技术人员比例也从零(1959年)增加到了2016年的30.89%。在职称比例当中,高级职称(含教授级高工)、中级职称(工程师):初级职称(助理工程师、含技术员)人数比例也由1959年的0:1.6:98.4变成30.89:34.76:34.35,教授级高级工程师、高级工程师比例分别由1959年的0、1.6%增加到2016年的30.89%、34.76%,分别增加了30.89%和33.10%,而助理工程师(含技术员)则由98.4%下降到34.35%,下降了64.05%,表明了人力资源队伍职称结构的逐渐优化^[3]。

1.3 专业技术人员的学历结构呈现高学历化、年轻化的特点

从专业技术人员学历结构比例来看(图1),建院初(1959年)和现在(2016年)差异明显。建院初期大专以下比例占90.84%,大专及大专以上仅占9.16%,初中和中专(含高中)是技术人员的主力军,而2016年本科及本科以上学历比例占77.65%,其中硕士(含博士)比例就占18.7%,本科学历成了专业技术人员中流砥柱。学历结构比例的变化与建国初期国民受教育程度低,改革开放以后国家重视教育有很大的关系。

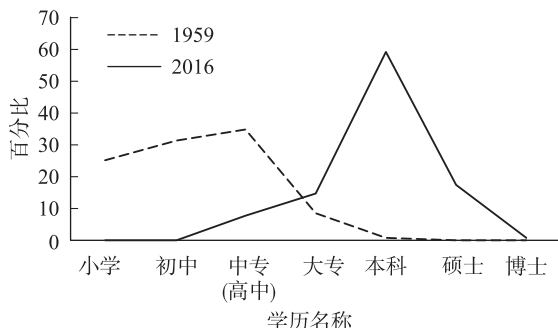


图1 四川省林业勘察设计研究院专业技术人员学历结构比例变化情况

从专业技术人员年龄结构看,专业技术人员呈年轻化趋势,从建院初期的专业技术人员由45岁以上占50%以上变成现在由45岁以下占50%以

上,体现了专业技术人员年轻化的特点。

2 当前林业勘察设计单位人力资源存在的问题

2.1 人力资源管理理念相对落后、管理方式较为单一

随着我国经济实力的不断增强,各行各业都在不断进行着变革,尤其自党的十六大提出生态文明建设以来,资源及环境保护越来越受到重视,伴随着党的十八大“生态文明建设”和“美丽中国”战略构想的提出,为了确保“青山绿水”,以及当前和今后相当长一个时期,要把修复长江生态环境摆在压倒性位置,共抓大保护,不搞大开发,更是给林业勘察设计单位发展迎来的新的机遇^[4]。但由于四川省林业勘察设计研究院的人力资源管理模式是在计划经济模式基础上建立的,人力资源部门的职权范围仍停留在档案管理、薪酬聘职、劳动福利保障等事务工作,没有建立起完整的人力资源管理系统,部分人力资源管理模块缺失^[1,5]。同时,旧的管理模式下的人情及论资排辈现象依然存在,这都是传统人才管理当中的弊端,其主要原因是因为现代科学的人力资源管理理念不足,缺乏有效的管理方式和手段。

2.2 对人力资源开发重视度不够

目前,林业勘察设计单位人力资源部门大多数处于二线参谋部门的位置。缺乏专门人力资源开发的人才,通常3~5名员工承担了规划、招聘、考核、薪酬福利、培训等方面的日常工作,没有时间和精力去分析林业科研单位的人力资源以及建立相关制度^[5,6]。即使林业调查队员有机会参加新理论、新技术、新技能、新知识或考试培训班等各类学习活动,但大多数都是以2d~3d短期培训为主,使得专业技术人员的理论和技术应用不能得到很好提升,加之部分林业勘察设计人员常年在野外调查,没有机会进行学历与培训,使得理论水平无法提高、技术应用方面无法突破。

2.3 缺乏科学的考核方法与长期有效的激励机制

林业专业技术人员积极性的调动,工作热情的维持,与事业单位人员考核机制和人才激励措施直接相关^[7]。为了适应我国现阶段事业单位人事改革不断深化,四川省林业勘察设计研究院也在逐渐打破过去的干部身份终身制和报酬分配平均制。对院中层干部实行公开竞聘,年度考核优秀和先进的

人员采用民主投票的方式产生,但受制于传统事业单位体制的束缚,重视人情以及论资排辈现象依然存在。干部“能上能下”制度还不健全,精神奖励也难以公正^[8]。其次,绩效考评制度也在慢慢开展,一定程度上体现了按劳分配的体制,提高了专业技术人员的工作效率,但是尚未形成一套完备有效的人员考核机制,考核指标无法动态变化,对表现优秀的鼓励不够、对表现差的制约也不够强。另一方面,由于竞争规则不健全导致部门之间恶性竞争,“先来先拿”也在一定程度上加大了收入差距,收入较少部门的消极心理越来越重,很难有效激励员工的积极性和创造性^[9]。

3 对策措施

3.1 树立“以人为本”人力资源管理理念重在沟通制度

“以人为本”的人力资源管理理念不再是以管人为主的管理,而是以人的充分发展和满足人的需求为主、从内心调动人的积极性的管理。而了解人的一个重要方式就是建立有效的沟通制度。可以通过每月举行员工协调会议或者每年举办主管领导汇报和职工大会来作为现有的职工代表大会和工会代表大会的一种有效的补充形式。通过普通职工—各队(所)—院行政(党政)至下而上的、分层次的协调会议,将职工想法和建议与院政策、计划之间进行广泛的讨论;同时,院主管领导将院财务报告、发展情况、职工福利改善、面临的挑战等主动向职工汇报,让全院职工了解新形势下本单位面临的机遇与挑战。通过上述形式的沟通制度,将改变过去意见沟通仅仅停留在布告栏上或管理政策的形式主义^[11]。

3.2 将培训纳入单位发展战略

职工培训可提高职工的职业能力,提高并增强职工素质,从而直接提高单位的工作质量。因此,首先要改变过去将职工培训看作是抛向员工的单向福利错误思想。其二,要注重员工的精神教育和常识上的教导,让员工了解单位的创业动机、传统、使命和目标。第三,同时,培训一定要将职工的专业知识和正确的价值判断结合,认识林业不仅仅是为自己谋福利的事业,更是为子孙后代谋福利的事业,自然能够形成终身学习的态度,从而促进单位乃至社会的繁荣。第四,多种培训方式的结合。不仅仅要通过员工职业生涯发展培训(新员工入门培训、上岗后适应性培训、专业技术人员培训等)、员工的专门

项目培训(转变观念的培训、专项技术的培训、专项管理的培训等)等在职或短期脱产免费培训、公共进修等,更要营造终生学习的环境和气氛,以保证林业员工自身素质的不断提升^[10,11]。

3.3 不断完善考核机制,打造系统的绩效考核模型

林业勘察设计工作完成的质量好坏离不开林业勘察设计从业人员的工作效率和工作质量,只有设置科学有效的考核机制,才能不断提高从业人员工作的效率和质量。要综合考虑林业勘察设计人员大多数在人烟稀少甚至是人迹罕至的自然环境中开展森林资源调查、勘察设计工作的特点,建立多层次的立体评价体系进行绩效管理。通过勘察设计项目的实际情况,设置“532 绩效考核模型”(即职工个人、小团队、大团队的利益调节按照 5、3、2 比例模型进行分配^[12])。同时,要根据野外勘察项目特点,不断调整考核指标,及时修改每个时期的变化,针对不同的工作内容,设置不同的考核方案,及时公布考核结果,从而充分调动员工积极性^[1]。

3.4 建立科学完整的人才激励机制

科学完整的人才激励机制可以有效的调动人员工作的积极性,提高人员的工作效率和工作质量,提升员工的幸福感。单位可以通过成就激励、能力激励、环境激励、物质激励 4 种人才激励的办法,建立科学完整的人才激励机制。

首先,结合马斯洛的层次需要理论,建立以聘用为基础的人才管理资源体系,不搞终身聘用制。要打破过去事业单位干部终身制的弊端,实现能上能下。第二,建立内部自由流动的岗位申请制度,允许和鼓励职工更换工作岗位,实现内部竞争与选择,促进人才的有效配置,最大限度地发现和开发员工潜能,对有能力、有担当的年轻人才,要破格优选为管理干部。第三,利用弗洛姆的期望理论,将每一个野外勘察项目的奖励与当月、全年的总奖挂钩,将大大提高单个项目野外勘察质量。同时,可以结合一类清查、二类资源调查等相对有难度的野外调查项目,开展有序的短期竞赛活动,对优胜队伍给予一定的物质奖励和精神嘉奖。第四,依据亚当斯的公平理论,建立合理的报酬机制。制定衡量贡献的尺度和标准、公布考核标准和分配方案,使多得的员工理直气壮,少拿的人也心服口服。同时,对于干了多年外业的老同志,要根据其身体状况给予适当的岗位调整或津贴补助^[7]。第五,依据斯金纳的强化理论,实现奖惩制度相结合人才激励机制。如果职工贡献大小通过职工、中层管理干部、单位领导干部认定以

后,就要根据贡献大小及时给予一定的物质奖励、晋升职位职务,同时,加大建立形式多样、内容丰富的精神激励,形成人才的虹吸效应。对工作业绩差、考核不合格的职工,要给予降职、降职称等处罚措施。

综上所述,尽快在林业勘察设计单位中树立人力资源是第一重要资源的管理理念至关重要,只有以人为本,人尽其才,才尽其用,才能挖掘林业的潜能,最大限度地调动现有人才的积极性,才能使林业在长江生态环境修复、绿化全川等生态环境建设中取得长足进步。

参考文献:

- [1] 巩玮琦,郝欣宇. 林业事业单位人力资源开发与管理问题研究[J]. 民营科技,2016,(4):64.
- [2] 唐周斌. 陕西省林业人力资源现状问题与开发对策研究[D]. 西安:西部农林科技大学,2007.
- [3] 汪迎利. 公益型林业科研事业单位人力资源管理研究—以广东省林业科学研究院为例[J]. 广东林业科技,2006,12(1):93

~97.

- [4] 郭京红. 浅谈林业事业单位中人力资源管理的人性化管理的意义[J]. 2016,(15):63.
- [5] 赵雪莹,韩旭,孙大昭. 黑龙江省林业科研机构人力资源管理模式研究[J]. 国土与自然资源研究,2015,(4):85~87.
- [6] 彭福坦,吴自华,陈富强. 公益型林业科技事业单位人力资源开发初探[J]. 中国林业企业,2004,(02):21~22.
- [7] 郑逸芳. 林业企业人才资源管理问题与对策[J]. 中国林业教育,2001,(6):45~47.
- [8] 潘邦贵. 林业企业人力资源管理现状分析及其对策研究[J]. 林业经济问题,2006,26(1):48~51.
- [9] 郑强. 如何避免绩效考核打分失真[J]. 人力资源管理与开发,2005,(5):54~55.
- [10] 陈玲芳. 面向21世纪的林业企业人力资源开发[J]. 林业经济问题,2002,22(5):271~273,277.
- [11] 隆瑞. 哈佛商学院MBA案例全书(上卷)[M]. 北京:经济出版社,1998.
- [12] 陈建青. 532绩效考核模型的进一步研究[J]. 中国人力资源开发,2011,(12):37~40.

(上接第152页)

虫病防控工作分解到村、到人、到山头、到地块、到单位,以村为单位进行属地管理,以乡镇干部联村的方式,对各村山场枯死松木、涉松木经营加工企业进行指导防控管理。建立起“职责分工明确、分片责任到人、监管制度完善、强化责任追究”和“横向到边,纵向到底”的责任追究体系。

4.4 加强检疫检查,严厉打击违规调运行为

加强检疫检查工作是防止松材线虫病传播的一种重要手段。森防检疫站、森林公安、木材检查站等要依法开展检疫检查,尤其要加强对松类材料的检查,发现没有经过检疫审批准入或没有经过调出地检疫而调运的松类材料(主要是松坑木、松原木、电缆盘、包装箱)要给予从重从快查处,防止松材线虫病人人为传播蔓延。

4.5 加大松枯死木清理力度,采取综合防治手段,降低天牛种群数量

松墨天牛是松材线虫病主要传播媒介,目前,大竹县松墨天牛分布广、密度高、危害重,降低和控制

松墨天牛密度成为松材线虫病防治工作的当务之急,各地要加大对松枯死木的清理力度,推广应用最新科技成果,在天牛成虫羽化期设置高效诱捕器诱杀、释放川硬皮肿腿蜂、花绒寄甲、设置饵木集中诱杀、喷洒噻虫啉、甲维盐注干等多种措施控制松墨天牛的种群数量,以降低传播媒介昆虫携带松材线虫自然传播蔓延的机率。

参考文献:

- [1] 罗洪,袁绍平,等. 浅谈松材线虫病监测工作中的几个问题[J]. 江西植保,2007(3):133~134.
- [2] 曾大鹏. 中国进境森林植物检疫对象及危险性病虫害[M]. 中国林业出版社,1998.9.
- [3] 杨忠岐,王小艺,张翌楠,等. 释放花绒寄甲和设置诱木防治松褐天牛对松材线虫病的控制作用研究[J]. 中国生物防治学报,2012,28(4):490~495.
- [4] 张彦龙. 无公害技术防治松褐天牛控制松材线虫病研究[D]. 中国林业科学研究院,2012.
- [5] 张爱良,贾进伟,等. 甲维盐注干施用对松墨天牛种群的影响[J]. 中国森林病虫害,2014,33(1):8~10.