

事业单位合并后人事融合和结构性整合的有效途径探究

杨颖¹, 黄娟²

(1、长沙市建设工程质量安全监督站, 湖南长沙 410000; 2、益阳师范高等专科学校(筹), 湖南益阳 413043)

摘要:一直以来, 事业单位的稳定发展都对促进我国经济发展、稳定社会等方面发挥着重要作用。但近年来受到公共部门服务能力、人民群众需求量等方面的影响, 事业单位的发展模式和日常工作内容急需进行改革和优化。目前, 我国正在大力推动事业单位改革与优化, 许多部门纷纷通过合并的方式, 对职能相近、职责相似的机构加以优化整合。本文从事业单位机构改革的必要性和重要性入手, 精准分析了事业单位合并后存在的问题, 并提出了加强内部机构融合、文化融合、打破亚文化的负面影响、实施渐进式改革策略和“一三五十”人才培养模式等有效措施。

关键词: 事业单位合并; 人事融合; 结构性整合

[DOI] 10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.090

新中国成立以来, 国家为了适应社会发展和满足人民群众需要, 设立了大量从事文、教、卫等方面公共服务的社会组织。这些组织为我国社会主义事业的建设做出了重大贡献, 但由于我国事业单位兴办主体单一, 事业发展水平低, 机构设置重复, 内部机制僵化, “官本位”现象严重等原因的存在, 使得目前我国事业单位和政府机构的关系非常复杂, 为了减轻国家财政负担、减少公共资源的浪费、提升工作效率, 更好地为人民群众服务, 事业单位的改革势在必行, 而事业单位合并, 就是事业单位机构改革的一种重要形式。

1 事业单位合并后存在的问题

事业单位改革与合并重组, 是一项复杂的系统工程, 是所有改革中最难啃的一块骨头。它涉及面广, 触及体制机制的深层次问题, 涉及利益关系的调整, 稍有不慎就会激发矛盾, 引起社会的不稳定。近年来, 各级各地按照中央的部署和要求, 不断探索事业单位改革与合并重组的办法, 使得资源配置得到优化, 职能关系不断理顺, 管理方式明显改善, 但仍存在着一系列的问题。

1.1 事业单位改革, 牵扯多方利益, 牵一发而动全身。 事业单位合并的直接目的之一, 就是实现资源的重组, 即通过资源的聚合与配置, 达到利用与发挥的最优化态势, 以争取最大的实践效益。但这种合并充足本身就是责、权、利的碰撞, 十分敏感, 如果不采取有效措施实施机构整合, 及时强行合并, 效果也较差, 也无法实现结构上的整合。一些部门不仅下属机构按兵不动, 而且基本上仍是原班人马。这使得改革与合并后的机构依然呈现出“汤是汤, 水是水”的现象, 过去的部门界限未被打破, 每个职员心里还是深深烙印着过去的部门, 难以在新工作中形成合力。

1.2 部门下设的机构在领导选取和人事安排方面未能做到交叉任职, 无法实现部门内部的实质性整合。 特别是在部门领导人选的安排方面, 未能选取可以平衡旧部门的外部领导, 从而未能避免某个旧部门的领导偏倚而导致部门间嫌隙。人力资源难以做到合理配置。而人力资源是事业单位核心能力的主要载体。人力资源的整合对于事业单位的合并有着非常重要的作用。整合人力资源, 就是充分实现人力资源的价值, 也就是让活动主体能够获得发挥其才能的机会与平台, 提高对单位的贡献率。但在事业单位合并过程中, 难免会造成一部分优质人力资源的流失, 造成人力资源的外溢, 给事业单位的管理造成不便, 无形中提高了管理成本。

1.3 合并后的文化冲突与对抗难以尽快消除, 新的机构难以实现文化融合。 一个机构的文化是在长期的工作实践中积淀凝练、发

展而成的, 指导机构发展模式, 支配全体员工价值观、行为方式的价值追求和内在灵魂。事业单位合并后所面临的“并而不合”“貌合神离”的问题, 原有的文化、管理模式等各不同相同的地方发生冲突, 使得部分人的既得利益受到冲击, 从而产生抵触情绪。改革的道路上, 思想时有碰撞, 若缺乏对旧单位的具体情况以及员工的心理定势的研究, 一味追求表面的一致, 就可能引发矛盾和冲突。因此, 全面分析合并后事业单位的复杂性, 认清观念习俗、思维定式、心理障碍等制约因素对合并后单位的影响, 有利于事业单位合并保持合理的期望水平, 有利于找到事业单位合并的切入点。

1.4 新的高效率组织难以形成。 事业单位合并是对原有管理体制和组织惯性的深刻变革。改革落后的管理体制, 打破旧有的组织惯性是必然之举。但这也必将触及由旧有体制所衍生出来的宗派体系和人们的组织惯性。如何确立行之有效的管理体制, 突破旧有组织惯性, 从而设置适合事业单位发展的组织机构, 重组管理层已经成为事业单位合并是否成功的关键。很多单位实行合并重组, 出发点是好的, 但极少进行劳动人事方面的改革和调整, 有的只是把合并之前的员工简单地叠加在一起, 人浮于事的问题非但没有得到解决, 反而进一步膨胀, 特别是在管理人员的使用上, 造成严重超标。这种现象若不及时解决, 人员的淘汰和激励机制就不完善, 不可能提高工作效率, 更不可能走上集约化发展的道路。

1.5 机构合并后人员的心理行为变化使得人事整合和文化归属存在困难。 事业单位工作人员在机构改革、新旧组织转换过程中, 将面临身份保留、工作变化、人际关系重塑、管理制度调整、组织环境适应等挑战, 容易产生心理上的不安全感。这种心理上的不安全感会影响人员对待机构合并的态度, 会进一步影响到这部分工作人员主动融入新组织的积极主动性, 给机构合并与深化改革带来阻碍。

2 人事融合与结构性整合的有效途径

事业单位合并后的资源整合过程并非是一个封闭的内循环, 而是无时无刻与其外部环境有着诸如信息、资金、人才、物质资源等方面的交流与交换, 无时无刻不再受到社会制度变迁与政策适应的影响。正因为整合后的事业单位不仅仅局限于事业单位内部, 还与外部环境发生着千丝万缕的联系, 这使得结构性整合的过程变得更为复杂。一般认为, 合并后的结构性整合主要涉及以下几个方面: (1) 资产的整合; (2) 人员的整合; (3) 文化的整合等。当然也有一些研究者认为机构、信息、管理和财务也可列入其中。要使得事业单位合并之后, 展现出“同舟共济”的蓬勃画面, 就要努力从以下几个方面发

力:

2.1 管理者与被管理者都应加强思想武装

事业单位合并的过程中所涉及人事融合和结构性融合,对领导者与被领导者而言,都是“摸着石头过河”的过程,这就要求双方都将自身的思想武装摆在一个首要的位置并给予高度的重视。都需通过各种渠道学习政治理论,更进一步掌握党的方针政策,提升政治素养,还应在长远目标的努力过程中,尽量地增强其现实针对性,做到治标与治本双管齐下,让领导成为管理的专家,让被管理者成为自觉的有心人。

2.2 加强内设机构和人事安排的融合,推动交叉任职

考虑到部门整合效果较差的主要原因是未能实现结构上的整合,因此,部门下设的机构需要适度调整,使得合并后的部门“你中有我,我中有你”,加强部门内部的实质性融合。在推动机构改革的同时,也要注重下设机构的重组和改组,使得部门真正完成结构性整合。

2.3 努力选好用好部门领导,加强组织整合

所谓组织整合,指的是合并后的事业单位在组织机构和制度上进行的必要的调整和重建,以实现机构的组织协同。只有重建事业单位的组织指挥系统,才能确保合并后的事业有健全的制度和合理的组织结构,从而实现合并双方的协同效应,降低内耗,提高工作效率。在实现组织整合的过程中,最关键的就是部门领导的选取。这将关系到整个机构改革进程中的核心和和谐度。部门领导人选方面,尽量选取可以平衡旧部的领导,避免某个旧部门的领导偏倚而导致部门之间发生嫌隙。在上行下效的政府部门中,领导能否“一碗水端平”,特别是发挥黏合剂和催化剂的作用,关系到整个部门的成败。领导选取的关键,就看所选对象能否有效推动部门整合。可以尝试采取“过渡型”领导的安排方式,在部门完成合并后再启用常规性领导。

2.4 打破部门亚文化的负面影响,实现部门内部的文化融合

在跨部门整合方面,需要重点关注内设机构的设置和领导安排,做好合并后的结构、职能、文化和身份认同等方面的深度整合。如果不能做好结构整合,就很难开展职能融合。如果领导安排不力,就可能出现“面和心不和”,甚至诱发部门内部非正式派系和小团体主义的滋生。围绕旧部门出现明显的亚文化,甚至亚文化由隐入显,而且负面作用不由自主地增大。因此,在部门合并后需要加强文化融合,尽可能消除旧部门的亚文化,逐步实现组织文化的整合。当两个以上的事业单位合并后,在新的单位就会存在以前单位的不同文化,要使单位正常运转,就要把原来不同的文化进行融合。也就是必须以原有的优势文化为基础,通过两种异质文化之间的相互抵触、交流、吸收、渗透及对其过程的管理,既吸收异质文化中的优质成分,又去掉自身文化和异质文化中的落后特质,并逐渐使之规范化、制度化、合理化,进而强化为新事业单位人员的心理特征和行为特征,从而建立起一种更有生命力和竞争力的文化。

2.5 采取分步走的渐进式改革策略

事业单位改革存在着辐射面广、难度大等特点,需要做好分步走的准备。比如,第一步进行形式上的合并,第二步乃至第三步再通过渐进式的改革来推动部门内部整合。任何事业单位的改革和合并都很难实现一步到位,因为在内设机构的调整和人事融合上都还可以存在许多的提升改造的空间,都是在不断妥协、折中中推进的。寄希望于一次性解决问题可能是不切实际的,也不利于部门合并工作的顺利推进。

2.6 做好职业生涯规划,积极实施“一年适应、三年胜任、五年

骨干、十年专家”的事业单位人才培养机制。

事业单位合并后,应结合单位实际需要,根据员工愿望和个人特长,帮助员工制定出既符合个人发展需要又符合组织发展需要的个人职业生涯规划,并提供培训、晋升等帮助措施。积极推进人员交流沟通融合机制,让合并后的人员争取一年适应新角色,通过三年的学习和培训,能够完全胜任现有工作并独立完成每个单项工作。通过在机构重组合并后的新单位五年的历练及轮岗制度,成为单位的骨干、中坚力量。待到十年时,能争取成为本行业或相关领域的专家型人才。可以通过师徒结对、老带新培养计划进行后续人才的培养,能独立开展讲座、授课等多形式的工作经验传授。争取有效引导员工的学习、工作热情,达到员工自我实现和事业单位长远发展的双赢。

2.7 坚持系统推进,完善事业单位合并的配套措施

要顺利实现事业单位的合并以及人事、结构上的整合,就必须及时完善各项配套措施,在制度设计和安排上科学合理,使得合并后的事业单位内部各部门都发挥各自的优越性,也确保单位从业人员的个人利益不受到损害。

2.8 坚持管理模式创新,增进多方联动

一方面,要进一步加强规范和管理,解决之前机构所存在的缺乏活力和竞争力的问题,做到以改革促管理,以管理促成果。同时积极探索法人治理结构,打破事业单位体制束缚,激发事业单位的自主性和积极性。创新公共服务供给模式,保障财政资源的公平合理配置和使用效益最大化。

征途漫漫,唯有奋斗。事业单位合并后的人事融合与结构性整合,不是“走一步”就可以解决所有问题的,还需要机构管理层把准方向,注意方法步骤,坚持系统推进,完善相关配套措施,坚持创新,多方联动,才能取得预期的成效!

参考文献

- [1]吴艳娟.机构改革对事业单位内部控制的影响[J].财经界,2020(09).
- [2]范超玉;黄杰生;李譚.事业单位合并中财务整合工作的探讨.财经界,2020(09).
- [3]黄光.加强机构合并中资产管理工作的若干建议——以国地税机构合并为例[J].行政事业资产与财务,2019(24).

作者简介:杨颖(1986.7-),女,湖南株洲人,本科,职称:助理政工师,研究方向:公共管理。

黄娟(1985.3-),女,湖南益阳人,硕士,职称:中学一级教师,教研办副主任,研究方向:社会心理学。