

论事业单位人事劳资管理的途径与方法

■ 范娇燕

(临汾市道路运输事业发展中心, 山西 临汾, 041000)

一、引言

事业单位在日常发展过程中并非是以“营利”为主要业务目标,而是专注于文化娱乐、科教卫生等基础民生建设事业,以此确保能对社会资源进行合理分配,从而为群众提供基本的服务保障。因此,在对事业单位的价值作用进行判断时,虽然难以使用量化标准进行衡量,但是关于其效益形态的表现形式却一直是人们的研究目标。本文从人事劳资关系的角度入手,先分析劳资管理工作给事业单位工作效能带来的重要影响,再以此为基础,结合人事劳资管理工作的特点及存在的不足之处,对其工作开展的具体方法与途径的探析。

二、人事劳资与事业单位效益形态之间的关系

在事业单位内部,组织与员工之间的关系可以理解为一个“利益共同体”,事业单位完整的效益形态虽然完全未体现在经济价值方面,但是其工作效能的发挥却与组织内部的稳定和谐息息相关。只有保证劳资双方在业务开展期间和谐共处、彼此尊重,才能够从根本上实现理想目标的统一,保证事业单位的基本运作生产。否则,一旦出现严重的利益冲突,不仅员工的个人利益会遭受损失,事业单位的发展步伐也会受到阻碍。

由此可知,“劳资和谐关系”与事业单位的效益形态挂钩,虽然没有固定指标能够显示出来,但是二者之间却存在着必然联系。从经济学层面分析,劳资关系和谐必然会通过纵向传递机制对事业单位的效益形态产生推动作用,使用验证分析模型可以将其直观地表达为“劳资分配→需求结构→经济增长”。

因此,本文采用拉克尔系数来表现企业的劳资和谐关系,计算方法如下:

拉克尔系数 = (员工薪酬 + 组织为员工支付的现金) / (单位净利润 - 财务拨款 - 业务支出)

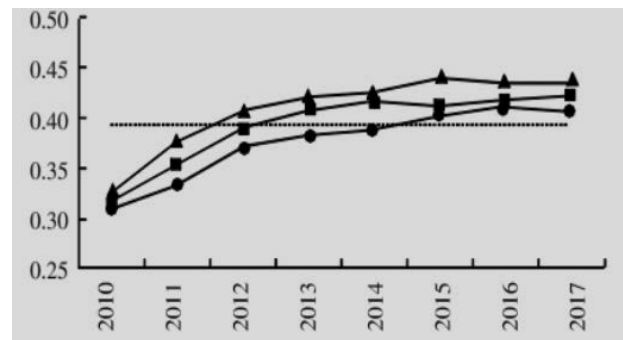
在这一过程中,考虑到“单位净利润”为 0 甚至负数的情况下,事业可能发生巨大亏损,因此对于拉克尔系数最后计算结果小于零或大于 1 的情况不予考虑。之后,随机抽取某省三家拉克尔系数符合标准的事业单位,对其连续 8 年的拉克尔系数

进行计算,最终的结果如表 1 所示。

表1 ABC三家事业单位2010~2017拉克尔系数统计

年份	A单位	B单位	C单位
2010	0.3603	0.3317	0.3193
2011	0.4077	0.3747	0.3531
2012	0.4701	0.4323	0.4108
2013	0.4666	0.4471	0.4004
2014	0.4795	0.4557	0.4164
2015	0.5048	0.4613	0.4294
2016	0.4991	0.4460	0.4306
2017	0.4784	0.4463	0.4422

随后对三家事业单位的数据统计结果进行统计,得到其劳资分配向劳动者倾斜的曲线变化,如图 1 所示。



▲为 A 单位; ■为 B 单位; ●为 C 单位

图 1 ABC 三家事业单位 2010 ~ 2017 拉克尔系数变化曲线

从图 1 来看, A、B、C 三家单位的拉克尔系数在整体上呈现连年走高的态势,直到 2013 年以后才逐渐趋近于平缓。由此可知,以上三家单位对人力资本的价值给予足够重视,并且在增值额分配中不断加大员工的薪酬福利占比。同时,还可以了解到,这三家单位在 2013 年以前的整体盈利值并没有发生明显涨幅,因此,“员工薪酬 + 组织为员工支付的现金”的增加,势必会造成“财务拨款”与“业务支出”的减少,同时,单位的“净利润”增长幅度并不明显。因此,在这一阶段中,拉克尔系数值势必会不断增加,甚至出现大幅度跳跃的情况。

在 2012 年以后,三家单位并未对员工薪资待遇等方面发生较大变动,且每年用于“财务拨款”与“业务支出”的各种款项在以平均每半年 7% 的

幅度上涨。但是在此情况下，拉克尔系数值反而趋近于平稳，并未出现明显的波动变化。由此可以推测，在“员工薪酬+组织为员工支付的现金”几乎未发生改变的情况下，单位的“利润值”会随着“财政拨款、业务支出”一同上涨，同时，对收入有效对冲支出带来的影响表明单位运营效能在不断增加。此外，单位的各项支出除少部分用于自身的系统升级与设备维护外，大部分用于支持当地民生事业的开展，因此其社会效益得以凸显。

事业单位的“单位效益形态”除与净利润挂钩外，更多体现在其用于社会建设事业中的各项支出。因此，通过以上公式，能完整地表现出“人事劳资”与“单位效益形态”之间的关系。并且可以判断出“劳资关系和谐”带来的必然结果是组织与员工个体的合作共赢、互利互惠。

三、事业单位人事劳资管理工作中需要重点关注的事项

(一) 劳资管理考核工作应与贡献挂钩

“劳资考核”是单位人事劳资管理的主要工作，一旦考评方式不合理，会直接影响单位的内部和谐团结，进而给组织高效运转带来消极影响。例如，一些个人表现比较突出的员工，由于事业单位在劳资考核时没有对其贡献进行全面考虑，导致其应得收入受到影响。时间一长，势必会导致员工心理失衡，进而在今后的工作过程中出现“就易避难”等消极工作状态，严重影响单位的内部生态环境。事业单位在对员工个别工作成效进行考核的过程中，需要选用科学的评估手段，同时将员工的工作贡献与其薪资待遇相挂钩，以此作为人事劳资管理的工作核心。

(二) 人事劳资管理价值应被明确

目前，一些事业单位在日常发展过程中，将工作重心放在业务升级与服务转型方面，而忽略了人事劳资管理的重要价值。如此一来，虽然组织的发展目标已得到明确，且组织架构在不断更新，但是这一过程却并未将员工力量与组织目标充分结合，这会导致工作开展期间要付出更多的成本资源，并严重影响事业单位的运行效率。基于此，事业单位在谋求更快发展的同时，需关注自身内部意识形态的统一，着力为员工提供完善的生活保障来激发员工的工作热情。

(三) 人事劳资管理制度应被不断完善

现阶段，人事劳资管理制度虽然在不断更新完善，但其在发展过程中仍旧存在不容忽视的问题，

会对单位的整体发展造成一定影响。这些问题具体表现在“人事调动”与“薪资体系”两个方面。

第一，在人事调动方面，我国事业单位的用人制度具有较强的政策性，因此在管理过程中存在一定的不便之处，无法像其他企业组织一样灵活调整。如此一来，因为事业单位的人事调动受劳动合同限制较大，所以难以根据员工的实际能力进行岗位调整。第二，在薪资体系方面，除没有彻底实现薪资与个人贡献挂钩外，还存在另一个问题便是缺乏激励制度，或者说激励作用不明显。在缺乏激励制度的情况下，员工的工作积极性会大大降低，进而加剧单位内部矛盾。

(四) 人事劳资管理工作效率应再次提升

人事劳资管理事务本身十分复杂，在工作开展期间不仅需要多部门联动协作，还涉及庞大的员工个人信息采集工作，最终需根据员工的出勤情况与岗位信息来确定其工资组成。因此，人事劳资管理的日常工作较为烦琐，一旦涉及变动调整，往往需要付出大量的精力和时间。而当前个别事业单位受限于体制架构、交流渠道等方面的影响，在日常工作开展过程中存在信息沟通不顺畅问题，这不仅影响了劳资管理工作效率，也不利于企业正常运转。

四、事业单位人事劳资管理的途径与方法

(一) 构建完善的绩效考核机制

绩效考核机制需要以定期和不定期结合起来的方式开展，以此确保能全面评估员工的个人表现。同时，事业单位将员工个人表现与其薪资标准挂钩起来，这不仅能起到良好的激励作用，还能对一些工作态度消极的员工形成督促作用，在整体上改善组织内部的工作氛围。以此为基础，需与用工制度调整一同进行。在考核评估的过程中，可参考员工的个人绩效考评对符合标准的员工加大培训力度，帮助其不断完善个人工作履历，便于今后灵活进行岗位调动。如此，既能充分发挥人才价值，又能合理分配单位内部资源。

为了保证绩效考核制度的公平公正，事业单位需大力完善自身工会组织建设，以此对劳资双方同时履行监督管理职能，并在产生争议纠纷时做好相应协调。同时，还需划清资产界限，从而避免事业单位在人事劳资管理过程中出现处理不公正的现象。另外，工会组织的完善能够为员工群体提供发声渠道，使他们的实际诉求能够及时反馈给上级部门，进而有效维护自身正当权益，减轻工作上的各

种顾虑与困扰。

（二）劳资管理与思政教育并行

人事劳资管理工作的开展，需配合思想政治教育一同进行。由于单位日常工作开展通常需要考虑政策制度，因此在面向组织员工时，管理人员不仅要为其争取利益保障，还要加强员工的个人思想建设，以此保证劳资管理工作的内外相称、有理有据。

面向单位高层人员开展管理教育的过程中，首先要保证先进管理理念与政策教育的充分融合，树立高层人员的正确管理理念。其次，应积极借鉴科学工作经验对人事劳资体制进行调整，逐步建立完善的管理架构，进而最大限度地优化劳动力结构，全面调动工作人员的热情，促进事业单位的更好发展。

面向企业职工开展管理教育时，需要将法制教育与理想教育融为一体，以此在帮助员工了解组织人事管理目标的同时，树立其正确的价值观念，激发员工的荣誉意识，使其在工作中收获更多的成就感。同时，还需帮助员工明确劳动法、事业单位结构及业务细则，同时明确薪资报酬与工作岗位之间的关系，以此激发员工的工作热情，使其充分发挥职务能力，并对单位的人事劳资管理发挥监督协助作用。

（三）重新确立人事劳资管理体制

人事劳资管理体制需要根据科学规范来进行架构，以此确保其工作职能的不断拓展。在员工的职称评定方面，需由人事管理部门与工会等专业团队一同进行评定，以此保证公平合理，避免发生矛盾纠纷。同时，应赋予业务单位更多的自主决定权，以此使员工在日常工作中能根据实际情况灵活调整工资、岗位与聘任等相关事务，进而提高员工的主观能动性。

事业单位的工作性质主要体现在社会服务层面，其经济收益来源是事业性收费与财政拨款等相关渠道。因此，在开展人事劳资管理工作的过程

中，应将以往的“养人”工作模式转变为“养事”工作模式，根据每个部门的业务方向与服务水平，合理确认工作经费与员工收入，如此方能缩小单位内部的阶层差距，在实现按劳分配的同时，不断激励部门提高自身服务水平。

（四）完善单位内部信息化建设

事业单位在开展人事劳资管理工作的过程中，需同步关注各种信息，包括部门整体绩效、员工就职信息及相关工作计划等。以往，通过人工方式对以上数据进行统计分析，不仅会耗费大量时间，还无法保证结果的准确性。因此，单位必须积极加强内部信息化建设，推进部门之间的信息共享，并对不同数据内容进行统一管理。

一方面，事业单位需加强人才培养，尽快转变工作观念，不断提高自身信息素养。只有灵活操纵各类技术软件进行数据筛选与处理，才能全面整合单位日常业务信息，并对员工的个人情况进行准确评估。另一方面，事业单位应结合市场现有的财务计算软件，全力打造适合自身体系框架的人事劳资管理系统，并支持部门之间的联动沟通，以便加强日常业务间的交互往来，为单位人事劳资管理工作的开展提供有利条件。

五、结语

本文分析了人事劳资管理工作与事业单位效益形态之间的相互关系，并在此基础上对其工作开展的特点与不足之处进行讨论，随后从绩效考核、思政教育、体制重构与信息建设四个层面入手给出了相关建议，希望能有效提高事业单位的人事劳资管理工作效率。

【作者简介】范娇燕（1979—），女，山西临汾人，本科，中级经济师，临汾市道路运输事业发展中心，研究方向为人力资源管理。