

# 论编辑部的人力资源管理

## ——《实用医学杂志》编辑部的经验之谈

李强 苏焕群 杜冠辉 吴淑金

(广东省医学情报研究所《实用医学杂志》编辑部,510180,广州)

**摘要** 在主办单位由事业单位向科技型企业转制的过程中,《实用医学杂志》在编辑部人员管理方面进行了改革探索——实行全员聘任制,注意培养年轻编辑,对编辑人员实行能力分类管理,取得了初步成效。

**关键词** 期刊编辑部;人员管理;全员聘任制

**On human resource management of the editorial staff** // LI Qiang, SU Huanqun, DU Guanhui, WU Shujin

**Abstract** For the purpose of meeting the challenges and chances in the process of the sponsor of the Journal of Practical Medicine changing from public institution to technologic enterprise, we reformed the personnel management in our editorial staff. The reform includes all-member contract system, young editor culturing and classified personnel management. The reform has achieved initial success.

**Key words** editorial staff; personnel management; all-member contract system

**Author's address** Editorial Staff of Journal of Practical Medicine, Guangdong Institute of Medical Information, 510180, Guangzhou, China

自2001年起,《实用医学杂志》的主办单位由原来的事业单位向科技型企业转制。在此过程中,编辑部不但没有得到主办单位的一分经费,就连工资、劳保、社保、医保、税费等一切费用都要编辑部自己负担,不但如此,办刊的纯利润还要大部分上缴。在这种形势下,我们在主办单位的正确领导下,从编辑部的人员管理入手<sup>[1]</sup>,实行全员聘任制<sup>[2-3]</sup>,在如何用人,如何用人方面<sup>[4-5]</sup>做了一些探索,取得了初步成效。

### 1 实行全员聘任制

主办单位实行全员聘任制时,对期刊编辑部主任岗位提出条件,符合条件的人员报名,经审核、群众投票、领导决定后公示,最后由主办单位聘用。

编辑部主任被聘上岗后,由主办单位领导委托编辑部主任对编辑部人员进行聘任。本文第一作者连续2届被主办单位聘为《实用医学杂志》编辑部主任兼常务副主编。在聘任编辑部内部员工时,我们采取了以下几项措施。

1)对报名应聘者事先做好聘任要求说明。招集所有报名应聘人员,坦诚讲明编辑部对编辑和编务人

员的岗位职责要求,重点说明一下个聘期的工作内容、工作重点、工作风格和工作要求,以及分配制度、奖励制度等。如果不能接受本刊的岗位聘任要求,可到其他的部门应聘。

2)提前签订内部劳动纪律合约。以往,编辑部的奖金分配制度和办法,多是向大家口头说明。这次聘任工作中,编辑部管理人员提前列出劳动纪律及奖励制度,只有同意并遵守该合约的人,才可以到编辑部工作。在这份内部劳动纪律合约里,有2条特殊的规定:不论任何原因,只要在编辑部内部发生争吵,对吵架双方一律给予奖金方面的处罚;只要有作者投诉,不论任何原因,都会给当事人一定的经济处罚。这项规定实行1年以来,编辑部内没有发生过一次员工争吵和作者投诉现象。事实证明,这种纪律约束,对减少编辑部内部矛盾,加强对作者的服务意识<sup>[6]</sup>起到了积极作用,并取得了一定成效。

3)特别注意编辑部副主任的选择。在编辑部内部,主任和副主任的配合十分重要,如果配合得好,各项工作才能有最基本的保证。基于这种考虑,主办单位领导在本刊编辑部主任和副主任的搭配方面表现出高超的用人技巧:有一个感性的人去“煽动”,有一个理性的人去执行;有一个外向的人去激励,有一个内向的人去操作;一个负责人在思考,另一个负责人在实践。这就是目前本部门中层管理者的较为完美的组合。主办单位领导对编辑部主任和副主任的这种安排,是期刊工作顺利开展、编辑部人员和谐相处的重要保障。这种保障对于一个期刊,乃至一个企业的发展,都是至关重要的。

4)注意选用不同类型的员工。我们在选择编辑部的员工时,比较欢迎那些除了能胜任编辑工作以外,还有其他特长的人员,比如组织能力、计算机运用能力,以及体育特长、英文特长等。目前,编辑部多数编辑人员都有各自的特长。编辑部内部人员搭配合理,是建立和谐办公室文化的基础。

在实行全员聘任制的过程中,人员有进有出。不适合在本刊工作的人员,只能说不适合我们的岗位要求;但这样的员工,照样是人才,他们到了其他合适的岗位,照样可以发挥自己的才智。

## 2 注意培养年轻编辑

编辑部从2004年起,陆续公开招聘新毕业的大学生。我们的要求是:医学编辑一定要是医学院校毕业生,同时要有不同的特长。这些新生力量,经过老编辑的传教帮带,目前已基本能独立工作。

在对待这些新成员时,我们努力做到以下几点。

1) 培养他们热爱编辑职业。不论他们来编辑部的目的有何不同,既然通过面试能进入编辑部,至少说明他的知识技能与编辑部的岗位存在一定的匹配度;所以,编辑部主任在新员工入职后半年内密切留意其思想和工作情况,随时与他们交流,给予指导,灌输编辑部的企业文化。据观察,刚来编辑部时,多数会对编辑工作感到枯燥无味。此时,我们经常采取座谈的形式,为新员工进行专业思想教育,引导他们正确认识编辑的行业特点,特别是当他们工作一两年后,及时帮助他们树立正确的职业观,使之顺利度过职业厌倦期。

2) 注意编辑技能的培养。本科生刚到编辑部工作时,对医学论文写作、医学统计、科研设计、临床流行病学、医学文献学、期刊学等学科的知识了解不多<sup>[7]</sup>。我们采取小范围座谈及鼓励自学的方式,引导他们继续学习。刚来时,先给他们极少量的编校工作,完成之后,再请编辑部主任、副主任把关,并指出不足。这样,他们进步很快。采用这种带教的方法,经过一年半载的培养,他们便逐渐熟悉了编辑工作流程,编辑技能也逐步提高。

3) 多给年轻人展示才华的机会。“没有无能的员工,只有无能的领导”。每一位员工都有与众不同的地方,都有自己的才华,都有自己的长处。引导员工把自己的才华展示出来,充分发挥长处,是每一个管理者应该思考并努力实践的问题。在编辑部内部的业务学习和讨论稿件时,多叫年轻人发言;编辑部内部组织的沙龙一类的学术讨论会上,多请年轻人主持并做中心发言人。通过这样的锻炼,年轻人很快成为编辑部的业务骨干,目前,编辑部内有计算机网络高手,有医学英语高手,有体育高手,有活动组织高手。

4) 鼓励年轻人多走出去。新员工来到编辑部的第1年,基本上属于带教学习阶段。从第2年起,开始委派年轻人外出参加各种学习班和学术会议。每年年初,编辑部主任要跟主办单位领导汇报,取得领导的支持,对全年的外出学习和培训做出安排,让不同类型的人员参加合适的培训或学术会议。2005年招来的3名员工于2006年就全部参加了中华医学会在北京举办的编辑业务培训班,他们反映收获很大。

5) 引导年轻人不断提升自己的业务能力。表面

上看,编辑部年复一年都是在做重复性的工作。实则不然。作为一名有心的编辑,应立足于期刊的发展,把工作的重点深入到期刊的来稿中及本行业的发展态势上。编辑部主任应适时地引导年轻人,在业务上要精益求精<sup>[8]</sup>。此外,为了鼓励年轻人进步,编辑部负责人要经常督促他们撰写专业论文及医学综述。编辑人员每天都在指导作者如何写论文,那么,编辑本身也应该是一个写论文的高手。否则就没有办法去指导我们的作者。

## 3 对编辑人员实行能力分类管理

编辑部的员工基本上可以分为如下4种类型:1) 投入工作且有能力的;2) 投入工作但无能力的;3) 不投入工作但有能力的;4) 不投入工作且无能力的。这4种员工类型正要求编辑部管理者要做好如下的5项重点工作。

1) 培育高能力者。高能力的员工进入编辑部以后,经过编辑部负责人的引导及与同事的磨合,会很快适应工作,充分发挥自己的聪明才智。对此,编辑部主任应制订出培养计划,并帮助他们做出与期刊远景目标相匹配的规划,在满足其物质需求的基础上增加精神激励,用有价值的个人目标和组织目标促进其尽快成长。同时,此类员工也是期刊未来接班人的最佳人选。

2) 指导平庸者。对于喜欢编辑岗位但却因能力有限而无法取得高绩效的员工,编辑部主任应该侧重于工作技能的指导。比如,本刊编辑部有个别编辑对稿件的初审能力相对较差,送到编辑部主任终审的稿件问题较多。此时,编辑部主任就经常拿典型的论文与他探讨,在具体的讨论中,培养他的能力。这种现场培训和指导的效果要远远强于事后的总结。对平庸者进行指导,是为了最终能让这类员工向高绩效员工迈进。

3) 培养忠诚度和向心力。有这样的员工,他们具备取得高绩效的能力,但个人志向和发展愿望可能与我们给他提供的职位存在差异;所以,他们总是这山望着那山高,不安心工作,往往只是把现有职位当作通往别处更高职位的跳板。对于这类员工,应培养他们对现岗位的忠诚;需要编辑部全体工作人员共同营造,特别需要编辑部负责人精心培育和引导。期刊的团队精神培养起来了,让员工在这里能最大程度地发挥个人的才能,让员工觉得在本部门工作,能得到认可,得到尊重,同时工资福利待遇又不差,这时,他们对编辑部的忠诚度自然就显现出来了。我们对员工更多关注的是他们的成长,能力的提升,个人职业价值的增值。

4) 辞退屡教不合格者。也许此类员工本来就不应该到编辑部来。既然来了,就应千方百计帮助他。

该做的工作都做了,如果仍不见效,只好辞退。当然,这是不得已而为之的。

5)给予员工人性化关怀。为了最大限度地发挥编辑部所有员工的工作热情和个人主观能动性,编辑部主任应该在制订完善的管理制度的同时,加强对员工的人性化关怀,大力营造一种紧张而又温馨的编辑部文化环境<sup>[9]</sup>。尊重员工是人性化管理的必然要求,只有员工个人的身份受到了尊重,他们才会真正感到被重视,才愿意与编辑部主任同一个心思,与编辑部同人齐心协力,把交给的事情办好。

尊重员工、信任员工就是让员工学会对工作负责,自己主动承担工作,提高自我管理水平。在尊重的基础上,员工将沿着依赖—独立—互赖的发展过程有序地发展提高,最终满足员工自我实现的欲求,达到团队合作,共谋发展。

#### 4 参考文献

[1] 刘文胜. 高校人事管理向人力资源管理转变探究[J]. 泸州医学院学报, 2006, 29(4): 394-395

- [2] 董智群. 深化全员聘任制 探索用人新机制[J]. 中国民康医学, 2005, 17(4): 175-176
- [3] 吕雅琴, 张铁君. 从云浅谈高校实行岗位聘任制过程中的心理障碍及对策[J]. 齐齐哈尔医学院学报, 2005, 26(2): 161-162
- [4] 龚群. 浅析合理使用人才的四项原则[J]. 卫生政策, 2006(7): 49-51
- [5] 黄宝真, 郭秀梅, 林建坤. 运用人本管理思想提高医院护理管理水平[J]. 武警医学, 2006, 17(8): 629
- [6] 李振英, 林生娥, 关长娥. 新形势下如何提高服务意识转变服务理念[J]. 齐齐哈尔医学院学报, 2006, 27(7): 892-893
- [7] 刘英虹. 试论医学期刊编辑的继续教育[J]. 继续医学教育, 2001, 15(1): 26-27
- [8] 王丽霞, 宁学才. 论医学编辑人员知识的纵向性与横向性[J]. 第四军医大学吉林军医学院学报, 2003, 25(4): 248, 封三
- [9] 庄丽宝. 构建和谐科室的用人之道[J]. 中华现代医院管理期刊, 2005, 3(9): 838-839

(2007-02-14 收稿; 2007-04-05 修回)

## 中国科学技术期刊编辑学会

### 召开成立 20 周年庆祝大会暨五届四次理事(扩大)会议

2007年12月22—23日,中国科学技术期刊编辑学会在北京举行建会20周年庆祝大会暨五届四次理事(扩大)会议,150多人出席。

庆祝大会由秘书长姚希彤主持。应邀光临大会并发表讲话的嘉宾有:中国科学院院士、《空间科学学报》主编刘振兴,中国科学院院士、《地震学报》(中、英文版)主编陈运泰,中国科协学会学术部副部长杨文志,中宣部出版局期刊处处长张贤明,科技部条财司条件处处长马晋并,中国科协学会服务中心副主任王玉平,学会第1、2届理事长翁永庆,第1届秘书长、第2、3届副理事长鲁星。出席大会的嘉宾还有科技部条财司综合处处长孙增奇,学会第2、3届副理事长、第3届秘书长何世沅,第4届副理事长张道远,以及学会副理事长陈浩元、李军、刘学东、刘泽林、齐志英、王亨君、游苏宁。

理事长丁乃刚致开幕词。他深情地回顾了学会艰辛的发展历程,指出:学会自1987年3月5日成立以来,在中国科协的领导下,通过历届理事会的不懈努力,卓有成效的工作,取得了可喜的成绩,已成为党和政府发展我国科技期刊事业的得力助手,成为我们全

体会员之“家”。他最后说:“让我们团结一致,在党的十七大精神的鼓舞和指引下,继续努力,踏实工作,把学会的各项工作做得更好,为我国科技期刊事业的繁荣和发展,为我国国民经济建设不断取得新成就做出我们新的贡献。”

为大会发来贺信的有第3届理事长孙枢院士,第4届副理事长李晨,中国高等学校自然科学学报研究会,中国科学院自然科学期刊编辑学会,以及北京、天津、上海、重庆、河北、湖北、海南、陕西等省市的科技期刊编辑学会。

在五届四次理事(扩大)会议上,姚希彤秘书长以《20年开拓,再创辉煌》为题做学会工作总结报告。在会上做交流汇报或发言的有:副理事长陈浩元、王亨君,国际交流委员会副主任朱诚,上海市科技期刊编辑学会副理事长兼秘书长方国生,中国机械工程学会梅熠处长,湖北省科技期刊编辑学会理事长赵春城,海南省科技期刊编辑学会理事长陈日岷,北京卓众出版有限公司总编辑张品纯等。

( 卞吉摘自学会《会讯》总第83期)