

转企改制背景下杂志社人力资源建设实践探索

——以中华医学会杂志社为例

王 旌

中华医学会期刊管理部,100710,北京

摘 要 转企改制背景下,杂志社作为传统知识密集型、人才密集型企业,人事改革对转企改制的顺利进行以及改企后杂志社的可持续发展起到至关重要的保障作用。本文以中华医学会杂志社转企改制实践为例,介绍在转企改制背景下杂志社由事业单位人事管理向企业人力资源管理转型的探索与实践,并对转型期的杂志社人事制度改革提出了思考和建议。

关键词 出版单位;转企改制;人力资源管理;实践探索

Explore the practice of human resources construction on the background of restructuring enterprises for journal agency: case study on the Chinese Medical Association Publishing House//WANG Jing

Abstract Under the background of restructuring enterprises, the publishing house is a traditional knowledge-intensive and talent-intensive industry. Personnel reform plays a crucial role in ensuring the continuous transition of enterprise restructuring and sustainable development of the publishing house after the change in the enterprise. This article takes the practice of Chinese Medical Association Publishing House reform as an example, introduces the exploration and practice of the transition from the personnel management of the institution to the human resource management of the enterprise under the background of the restructuring of the enterprise. Thoughts and suggestions were put forward on the topic of publisher's personnel system reformation in the transition period.

Keywords publication unit; transfer to enterprise restructuring; human resources management; practical exploration

Author's address Department of Periodical Management, Chinese Medical Association, 100710, Beijing, China

DOI:10.16811/j.cnki.1001-4314.2020.01.012

深化非时政类报刊单位体制改革,是落实中央部署的深入推进文化体制改革^[1]、转变报刊出版业发展方式的重要任务。2008年中共中央《关于深化行政管理体制改革的意见》首次提出“分类改革、政事分开、事企分开、管办分离”的事业单位改革原则^[2],其后出台一系列事业单位改革和文化体制改革相关政策,有力地推进了科技期刊转企改制的步伐。卓众出版早在2007年就完成整体转制,成为科技期刊出版单位完整转制的第一家^[3]。中华医学会杂志社虽早在2009年即注册公司(《中华医学杂志》社有限责任公司(以下简称“杂志社”),但转企改制时间跨度长、覆盖期刊

多、涉及人员构成复杂,直至2019年才初步完成期刊主办权、经营权分离,初步体现出产权明晰、权责明确的现代企业特征。其中人事身份转换顺利完成,与杂志社多年来在人事改革实践中未雨绸缪、前瞻规划、将转企阻力降至最低有直接的关系。可以说,杂志社的人力资源建设从无到相对建设完善,已成为有效推进杂志社转企改制的关键助力。

1 事业单位人事制度存在的问题

长期以来,杂志社作为中华医学会主办140余种期刊的管理部门,同时也兼作学会直接编辑出版的24种期刊的出版经营单位,实行业务单位企业化管理。除人事、财务归学会统一管理外,杂志社独立设有办公室、总编室、出版发行部、编辑部等部门自主运营。中华医学会杂志社于1988年经主管单位(中国科学技术协会)同意创办(但未经工商注册)。在文化体制改革大背景下,为解决期刊出版经营问题,2009年,经新闻出版署批准并工商注册,中华医学会全资设立出版单位《中华医学杂志》社有限责任公司,迈出学会期刊“转企改制”的第一步。其后一直是学会的期刊管理部、杂志社“一套人马两块牌子”同时运营。学会既是杂志社的出资主办者,也是杂志社人、财、物的主管者、监管者,杂志社选人用人、考核分配甚至日常管理均需上报学会批准,这与多数科研院所主办的期刊的管办形式类同^[4]。新形势下,学会“由事业单位转为卫生计生委直属联系单位,未完全按社团管理”,原有针对杂志社“事业单位企业化管理”制度不能施行,现有体制机制已不适应越来越激烈的市场竞争的环境^[5]。

1.1 事业人事模式与杂志社需求不相适应

传统人事管理“进人指标”“编制身份”“工资总额”等存在一系列的条条框框,人事管理均受制于各类行政事业单位的规章制度,特别是事业单位的绩效考核制度,存在着绩效考核标准不够明确,绩效管理只重形式不重本质等共性问题^[6]。在事业单位企业化管理模式的约束下,学会人事绩效考核内容单一、缺乏有效的激励措施、行政机关管理特色比重大等特色杂志社员工的绩效考核目标与学会(参照事业单位)的目标不能完全一致,事业单位人事考核模式已不能适

应杂志社出版经营活动的需要。

1.2 缺乏完善的用人机制及人才发展战略

杂志社是传统的知识密集型、人才密集型机构。受限于学会的人事政策,学会(社会团体)的管理要求与出版单位的经营发展需求不相匹配。比如,受人事编制等限制,学会5年来没有招聘过新员工,造成杂志社因退休、离职、转岗等而出现严重缺人状态,编辑出版的梯队出现断层或老化现象。行业要发展,人才是关键。面对激烈的期刊出版市场竞争,杂志社陷入“用人荒”的窘境。

1.3 收入分配影响编辑队伍稳定

学会一直延续事业单位人事制度,员工的工资、绩效考核及分配基本是“一刀切”,绩效考核设置极少考虑工龄、学历、专业技能等因素,导致工龄5年与30年的员工,其绩效待遇基本相同。如果员工岗位不发生(晋升)变化,不管员工表现多么优秀、工作能力多么突出,都无法在绩效薪资中得到明显体现。学会百年老刊《中华医学杂志》(英文版)编辑多为硕士研究生、博士研究生以上高学历群体,因转岗、病休、辞职等陆续有7名编辑离开编辑部。杂志社人员流失、人才短缺、招聘困难已成为稳定发展的“绊脚石”。

1.4 员工缺乏职业发展通道

职称及待遇等问题是长期困扰青年编辑发展的重要因素^[7]。学会长期实行专业技术职称“评聘分开”制度,但2012年后不再开展职称聘任,致使杂志社有近40名专业技术人员的职称晋升停滞,无法落实相关政策待遇。学会人事政策制订、绩效考核设置时,对专业技术系列没有体现,挤压了一批有专业技术职称、高素质员工的发展空间,严重挫伤了编辑出版人员的工作积极性。

1.5 企事不分背景下的管理困境

转企之前,杂志社作为学会的下属机构,无独立的人事权,进人用人不仅要有编制,还要经学会相关部门批准。随着国家对事业单位人事管理政策的调整,学会也面临体制转型的困扰。学会自2014年起停止引进事业编制的职工。为缓解编辑人员大量减少的难题,经学会同意,通过工商注册的公司公开招聘。经过几年累积,形成杂志社员工身份复杂的现状:一部分是“老人”,学会编制人员,但在中编办无登记(24%);一部分是“中人”,与学会签有聘用合同(36%);还有一部分是“新人”(40%),与公司签订劳动合同。在老办法无法废除、新办法无法完全建立的情况下,杂志社的人事部门在实践中探索出一条过渡期“双轨并行”的用人机制。

2 建立企业人事制度的实践与措施

2.1 完成工商注册,使企业具有独立人事权

2005年国务院发布《关于深化文化体制改革若干意见》,2011年《中共中央办公厅、国务院办公厅关于深化非时政类报刊出版单位体制改革的意见》,2012年新闻出版总署发布《关于报刊编辑部体制改革的实施办法》等文件,2011—2012年国家新闻出版总署将学会主办的多个系列期刊列入首批和第2批转企改制名单,虽然因多种原因没有继续推进,但出版单位转企改制势在必行。中华医学会全资注册的《中华医学杂志》社有限责任公司,拥有独立法人企业独立运营的全部资质,但因相关政策不到位,未启动转企改制程序而实施转企改制的“过渡期”政策,仅限部分财务剥离学会进入杂志社的公司账号统一管理,虽有人事权,但一直未运营。

2.2 分步推进“老人老办法,新人新办法”

为适应社会主义市场经济发展的需要,推进改革,2013年1月杂志社的经营性业务统一纳入《中华医学杂志》社有限责任公司账号管理,按照事业单位“老人老办法,新人新办法”的要求,公司人事建设分步启动并逐步实施落地。

2.2.1 新人参保,员工转换身份并签订劳动合同

2013年7月1日起将28名学会非预算控制合同制后勤人员的劳动关系转入公司社保体系。为稳定职工队伍,明确变更后28人仍在学会的整体管理框架内,是学会有机组成部分,并聘请律师为身份转换员工现场政策咨询。杂志社开通公司的社保账号、公积金账号、补充医疗保险等人力资源基本社会保障系统,并分别与28人签订劳动合同,迈出公司人力资源管理的第一步。自2014年起,杂志社公开招聘首批新员工,统一纳入公司社保人事账户管理,签订劳动合同并办理社保手续。其后5年,根据杂志社用人需求,以公司名义招聘的人数已超过杂志社总人数的40%。

2.2.2 按企业运营需要调整杂志社的组织架构

在杂志社原设部门(办公室、总编室、出版发行部及各编辑部)的基础上,通过招聘、各部门抽调等办法,新建并设立公司财务室、办公室(人力资源、资产管理)、市场营销部、新媒体部等相关部门及岗位,从企业运营角度大幅度调整了杂志社组织架构,提升杂志社参与市场竞争的能力。杂志社经过5年运营,压缩传统编辑、编务岗位,将优质资源倾斜至新媒体部、市场营销部,使杂志社拥有向集约出版、集约经营和规模服务发展而储备的相应人力资源基础,并取得较好效果。

2.2.3 按企业用工制度招聘新员工

配合公司组织结构的调整,自2014年起以公司的名义招聘新员工,解决长期困扰发展的人才短缺瓶颈问题。5年来,招聘新员工50余人,涉及编辑、财务、市场营销、IT技

术、美工等多种岗位,办理离职及退休手续5人,完成员工的新陈代谢,极大地缓解了企业“用人荒”的难题。至2018年底,除借调及返聘人员,杂志社所聘员工的工资、薪酬、福利、医疗、社保等各项费用均由杂志社自行承担。

2.2.4 “老人”与“新人”政策落实 2019年6月,学会组建中华医学会期刊管理部,履行主办单位职责(管人、管事、管导向);确立出版单位——《中华医学杂志》社有限责任公司市场主体地位,从人、财、物等方面全面实现法人治理及独立运营,学会的期刊出版管理体制机制改革实现所有权和经营权“管办分离”的历史性突破。根据改革方案,原学会体制人员享受“老人”待遇;2019年7月已参保的50名“中人”中止与学会的聘用关系,直接转入杂志社(公司)管理并与其签订劳动合同。职称聘用问题,将随着杂志社改革的推进统一落实。落实“老人老办法,新人新制度”的方针^[8],在一定程度上起到稳定人心、促进杂志社转企的作用。由于杂志社前几年人事基础工作踏实,将人事遗留问题尽量逐年消化。转企期间没有裁员分流一人,员工可双向选择去留,5年的企业人事基础建设已经把杂志社转企可能的阻力及震荡降至最低。

2.3 控制人工成本,采用灵活多样的聘用方式

转企改制造成人员成本提高^[9],合理控制人工成本成为出版企业增收节支重要任务。自2015年4月杂志社公开招聘兼职编辑,辅助缓解编辑部人员紧张情况。其后,根据财务核算已纳入杂志社的委托杂志管理需要,自2017年起,分别与2家人事代理公司签约,按编辑部需求聘用劳务派遣人员,既降低了用人成本,又帮助3家委托杂志解决了用工困难问题。因公司的员工招聘方式灵活便捷,也帮助学会其他部门开通“借调人员”的绿色通道,缓解学会多部门缺人的老大难问题。

2.4 采取多种员工培训方式,企业文化逐步建立

杂志社在传统继续教育培训基础上,拓展多种灵活培训方式:鼓励编辑出国访问交流,鼓励在职学习或技能培训,接受实习进修人员,开展党政工团建设、扶贫等活动,极大地丰富了员工提升自身能力的渠道,逐渐确立和谐、进取、创新和以人为本的企业氛围,提高了员工的认同感及归属感。

2.5 双轨并行的人事制度

在杂志社转企改制尚未完全到位的情况下,一定时期内,学会、杂志社2种体制的人事制度并行。根据转企改制“过渡期”人力资源管理需求及现状,杂志社对人事关系分别在学会和公司的人员实行“同岗同酬”绩效体系,以利于稳定职工队伍并吸纳新员工。

杂志社先后出台10余项人事相关制度,如《员工手册》《绩效考核实施办法》《员工离职管理规定》《员工选聘录用管理规定》等,这些制度的建立和完善,使杂志社人事制度建设更为规范化、科学化。

2.6 规划多种员工职业晋升发展通道

新员工入职,杂志社便会传达给新员工“想干事的人有机会、能干事的人有舞台、干成事的人有地位”的用人方针,告知杂志社发展愿景及员工的晋升通道,使每位新员工知道努力的方向。比如,分别设立管理岗、专业技术岗、市场营销岗等多种岗位,每个岗位均有晋升通道,并可相互交叉,员工可根据自身能力择高兑现岗位绩效薪资。通过多途径晋升通道,搭建“人尽其才,人尽其用”的舞台,形成催人奋进、促人向上的机制,使员工有积极向上的发展动力。

2.7 探索双轨制有限制条件下的薪酬绩效改革

2015年,学会办事机构开展绩效管理、绩效考核与绩效奖励制度改革,实行“限高、稳中、补低”政策。当时杂志社有半数人员均在学会体制下,受事业单位工资总额控制,原有事业单位企业化管理的奖金激励制度全部取消,学会在编人员薪酬受限,极大地影响了经营活力突出部门员工参与市场竞争的积极性。考虑到杂志社具备企业经营特性,而且同社人员的岗位绩效不能采用双重标准,经学会研究同意杂志社制定激励效果相对保守的、独立的绩效考核方案。这种相对缓和和变革的方式^[10],在一定程度上兼顾了事业单位和企业激励的需求,除工资、绩效等相对固定外,职称、工龄、岗位、职务等分别与绩效挂钩,特别是结合企业特点增设激励绩效,在有限制条件下适度保留企业激励属性。

3 思考与建议

人事改革作为出版改革的重要组成部分,对转企改制的顺利进行以及改企后的杂志社的可持续发展起到至关重要的保障和支撑作用。杂志社企业化实践已逾十年,但企业制度优势尚待充分发挥,能否通过人事改革获得跨越式的发展,特别是在集约化出版中发挥更多作用,值得期待。

3.1 根据企业发展战略,加强人力资源制度建设与规划

杂志社的人事制度脱胎于事业单位,转企后很多制度存留事业单位的痕迹,从员工关系、用人制度、人才培养、企业文化等方面均有待健全完善,需要结合企业发展规划,由过去的“重学术轻经营”“重编辑轻出版”转为实现企业发展目标而制定人力资源和人才战略规划,要为企业经营和出版平台建设的发展战略储

备人才。

3.2 加强人力资源部门建设,使人事管理更为科学

随着人力资源管理规模和需求不断加大,因此要更加重视人力资源在企业长期发展中的地位并匹配相应专业人才。尤其是出版转型期的人事管理关系复杂,高效、专业并了解出版行业的人力资源团队,可使杂志社的人力资源开发和管理更上层楼。

3.3 因社制宜,制订符合现代出版企业特色的薪酬制度

建立公平的岗位评价及绩效考核制度,可以让员工感受到被重视并得到公平对待,可以极大地提高员工积极性和主动性,进而吸引高端人才。杂志社转型期,在解决合理分配、有效激励等问题上如欲取得更大突破,必须妥善解决转企改制遗留的“人员安置”问题,特别是合理解决“老人”“新人”的同岗同酬等难点问题。

3.4 建立完善的员工晋升通道

根据出版企业知识密集型特点,疏通完善人才晋升通道,构成良性竞争。不论是管理岗、技术岗还是工勤岗,要营造一种“能上能下”“多劳多得”的企业氛围,使员工职业通道与企业愿景发展相一致。尤其是要为企业的业务骨干——知识型员工解决专业技术职称聘用、实现自我价值的晋升通道,才能使人才安心、舒心、尽心工作。

3.5 要重视人才培养及选人机制

在融合出版背景下,要培育掌握前沿技术、能够适应互联网时代的新型出版人才。出版行业是党的重要宣传、思想教育阵地,是文化强国建设的重要力量。要通过“党建强社”等相关培训,使员工树立“与企业同发展、与杂志共辉煌”的使命担当。在干部任命、人才选拔时,要择优录用政治素质高、有使命、有担当、业务能力强的出版专业人才,以及对出版市场有敏锐的洞察力和预见力,具备新观念、新思维、新技术的优秀人才^[11]。

3.6 转企改制部分政策尚未到位

杂志社在出版体制改革方面已实现企业独立运营,与《中国激光》杂志社、卓众出版等转企改制出版单位相似^[9,12];但在人事改革方面,与卓众出版的整体转制不同,还存在诸多历史遗留问题。杂志社的人力资源建设颇具独特性、复杂性、交叉性,涉及杂志、人员数量较多,部分转企改制政策未完全到位。如杂志社

现有部分“老人”身份转换问题,建立企业职代会并发挥作用的问题,企业年金等涉及职工福利体系建立问题,百余位事业编制离退休员工的医疗养老成本的承接与转续问题,为财务核算在公司的委托杂志提供人事代理服务问题等,每一项都牵动着每位员工的切身利益,都是未来亟待解决的难题。这其中有些问题是国家政策层面能解决的,也有些是学会层面要解决的,期待各决策机构能够在尊重历史、兼顾利益的情况下,制定适合杂志社发展的政策。

4 参考文献

- [1] 中共中央国务院发出《关于深化文化体制改革的若干意见》[A/OL]. [2019-07-20] <http://politics.people.com.cn/GB/1026/4023638.html>
- [2] 中共中央《关于深化行政管理体制改革的意见》[A/OL]. [2019-07-20] http://www.china.com.cn/policy/txt/2008-03/05/content_11590995.htm
- [3] 晋亚芬.“卓众出版”破壳而出[N].中国新闻出版报,2007-09-28(3)
- [4] 张音,韩新月,王青.科研院所主办科技期刊存在的问题及对策[J].中国科技期刊研究,2019,30(4):343
- [5] 徐双敏,蒋祖存.从事业单位到事业法人:“管办分离”改革的难点研究[J].中国行政管理,2019,34(4):66
- [6] 王世强.关于我国企业人力资源绩效管理的思考[J].经济研究导刊,2019,9(10):139
- [7] 翁彦琴,靳炜,岳凌生,等.中国科学院科技期刊青年编辑队伍现状及发展对策[J].中国科技期刊研究,2019,30(3):280
- [8] 中共中央国务院关于分类推进事业单位改革指导意见[A/OL]. [2019-07-20]. http://www.gov.cn/jrzq/2012-04/16/content_2114526.htm
- [9] 段家喜,郑继承,童菲,等.《中国激光》杂志社集群化发展成与体制改革的新进展[J].中国科技期刊研究,2011,22(2):176
- [10] 刘蒙之,刘战伟.融合出版背景下编辑出版人才市场需求分析与培养改革思考:基于2017年就业季120条编辑出版类招聘信息文本的词频考察[J].出版科学,2017,25(50):9
- [11] 刘丽.转企改制后大学出版社人力资源管理变革:以对外经济贸易大学出版社为例[J].现代出版,2018,25(3):70
- [12] 苏婧,刘泽林.卓众出版体制改革实践与启示[J].中国科技期刊研究,2011,22(1):28

(2019-07-29收稿;2019-11-14修回)