

The Enlightenment of Taylor's Scientific Management on the Practice of Public Institutions

Xiaoxia He

Jiangnan Training Base of Guangxi Sports Bureau, Nanning, Guangxi, 530031, China

Email: 769941312@qq.com

Abstract

Taylor's scientific management plays a pivotal role in the development of management. As the reform of Chinese public institutions enters into the deep water zone, the disadvantages of its human resources management continue to appear. This paper relies on Taylor scientific management, to explore the current situation of human resource management in public institutions from the perspective of personnel thinking, promotion channels, incentive mechanism and training and development. The purpose is to create a more efficient working atmosphere for public institutions and promote a more benign competitive environment. This study can provide some reference for continuously promoting the scientific human resource management of public institutions, and for continuously deepening the system and mechanism reform of public institutions in China.

Keywords: *Taylor's Scientific Management; Public Institutions; Human Resource Management*

浅谈泰勒的科学管理对事业单位人力资源管理实践的启示

何晓霞

广西壮族自治区体育局江南训练基地，广西南宁 530031

摘要: 泰勒的科学管理在管理学的发展中具有举足轻重的地位，随着我国事业单位改革进入深水区，其人力资源管理方面的弊端不断显现。本文依托泰勒的科学管理，通过对事业单位人力资源管理现状的探究，从人员思维、晋升渠道、激励机制及培养发展角度提出一些启示，以期能为事业单位营造更高效的工作氛围和更良性的竞争的环境，为不断促进事业单位人力资源管理的科学化，持续深入推进我国事业单位体制机制改革提供一些参考。

关键词: 泰勒的科学管理；事业单位；人力资源管理

引言

事业单位是介于政府和企业之间的一种以公益性机构的形式为社会公众提供公共服务的组织或者机构法人实体，是我国公共组织中的一个庞大的群体。作为政府行政机关的重要组成部分和政府公共服务的主要提供和参与者，承担着社会公共事务的管理与服务，具有较强的公益性和专业性^[1]。2011年3月23日《中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》的发布，标志着我国事业单位改革正式启动，目标是建立起高效合理、完善监管、功能清晰的管理体制和运行机制，使事业单位形成服务优先理念、服务水平适宜、构成布局合理、公平公正公开的具有中国特色的公共服务体系^[2]。随着我国全面深化改革工作的不断推进，事业单位的发展也进入改革深水区。事业单位作为我国的一种特殊组织形式，为人们的生活切实提供着教育、科技、文化、卫生等活动非物质生产和劳务服务，已经成为生活中必不可少的重要

元素^[3]。在我国社会经济发展中的发挥着举足轻重的作用，为不断满足人民群众对美好生活的向往提供了服务支持。如何做好事业单位人力资源的科学管理、如何促进体制内部机构的不断优化，如何解决现实管理过程中遇到的困难，是需要我们不断思考，努力创新的长久课题。科学管理之父泰勒科学管理理论起初是运用于企业的科学管理方面，以往研究的关注点也集中在企业管理方面，对公共管理方面的研究相对没有那么多。但泰勒的科学管理理论也为事业单位，尤其是人力资源的科学管理提供了重要的理论支撑。通过对事业单位人力资源管理现状的研究，依托科学管理理论，提出合理可行的建议措施，以期能为事业单位的持续健康持续良性发展提供一些参考。

1 泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·W·泰勒的科学原理诞生于 19 世纪 20 年代，其核心思想是提高劳动生产率，大胆创新，以此改变对工厂的管理模式，不再固化的延续原来的经验管理，而是通过科学管理，将工人的努力、工作意愿和创造力通过绝对的规律性获得，管理方对全新及重大的职责主动承担。泰勒被后人誉为科学管理之父，他提出的科学管理理论，不仅改变了企业的管理方式，更对管理学的发展意义重大。泰勒科学管理理论是建立在对每一项具体工作的动作、时间、定额、绩效等要素及其结构、层次关系的精确分析与科学测量基础之上的^[4]。科学管理拒绝了传统的管理项目和员工的方法和经验法则，应用科学探究方法解决工厂管理问题。科学管理可以被认为是一个科学原则的集合^[5]。

泰勒认为只有科学管理才会带来工人和管理者效率的提高，实现企业和工人利益的双赢，而当时的社会劳动生产率确实达到了史无前例的最高水平^[6]。总的来说，泰勒的科学管理原则满足了时代的迫切需要，缩小了先进技术和落后过时的组织手段之间的差距，从根本上提高了劳动生产力，为管理者提供了有效的工作和科学管理的智慧^[7]。

2 事业单位人力资源管理中存在的弊端

事业单位改革启动以来，其管理体制和机制都发生了诸多变化，事业单位的分类改革主要是分为承担行政职能的、从事生产经营活动的和从事公益服务这三种类型。承担不同职能的单位划分为不同的类别，部分职能也随着分类改革的推进而进行了职能移除或增设。面对改革的不断深化、职能的进一步调整以及事业单位本身所承载的社会职能，事业单位管理过程中的人力资源管理方面的弊端不断显现。

2.1 工作思维固守，职工过于依赖经验

事业单位的工作被誉为铁饭碗，尽管事业单位后来实行聘用制，开始签订劳动合同，逐步购买养老保险，实行养老金社会化发放。但是并没有撼动事业单位职工自认拥有铁饭碗的观念，甚至延续到了工作中。职工习惯于自己工作稳定不变的状态，造就了工作中满足于日复一日的工作，按部就班的方式，不温不火的节奏，安于现状的态度，办事效率不尽人意。在熟悉的岗位上工作的职工，对于自己的工作方式有一套标准，安于工作能顺利完成就可以了，局限于延续原有的经验方法来开展工作。面对新的岗位调整，职工更多只想着问原岗位人员索要现成的方法模板，并固守着原有单一工作方式不改变。长此以往，职工工作的积极性低迷，创新性丧失，更谈不上岗位工作的优化和自身能力的提高了。当遇到突发的应急状况，没有任何经验依赖时，固守的思维方式就无法快速做出应对措施。这样固守的思维方式对于整个单位、行业、系统乃至整个体制的发展都是及其致命的。职工长久处于这样的环境中，如温水煮青蛙，禁锢其中，造成事业单位职工工作作风懒散、办事效率低的负面现象。

2.2 岗位设置不合理，职工晋升空间小

事业单位人员构成复杂，岗位类别有管理岗、专业技术岗和工勤技能岗三类。以广西区直某公益一类事业单位人员构成为例：该单位目前实有人员 185 人，其中有管理人员 69 人，专业技术人员 88 人和工勤技

能人员 27 人。但是在编制委员会核定的岗位数与单位现有人员的岗位数对比中发现，岗位的实际使用是不合理的。工勤技能岗由于历史原因，现有政策是只减不增直至完全内部消化。编办目前核定工勤技能岗为 20 人，而该单位目前实际工勤技能岗人数为 27 人，那么就有 7 人名工勤人员是处于超岗使用的情况。在不超编制总核定数及工勤岗只减不增的原则下，就意味着超岗的这 7 名工勤人员的名额占用了管理人员或者专业技术人员的编制核定数。这就会导致不同岗位人员在晋升上一个岗位时，将受到限制。该单位目前的人员岗位配备情况如下：管理五级 1 人，管理六级 3 人，管理七级 12 人，管理八级 25 人，管理九级 24 人，管理十级 4 人。专技四级 1 人，专技五级 4 人，专技六级 4 人，专技七级 3 人，专技八级 8 人，专技九级 13 人，专技十级 12 人，专技十一级 32 人；技师 2 人，高级工 11 人，中级工 12 人，初级工 2 人。作为省直公益一类事业单位，这样的岗位配备使用是不合理的，高岗位的设置也是整体偏低的，职工在较低层级岗位的人员的占比过大，则高层级岗位人员过少，反映出单位职工在岗位的晋升空间过小。大多数人近 10 年都在一个岗位上无法晋升的情况也存在，晋升空间的不通畅，直接影响了职工工作的积极性，不利于事业单位的健康长久发展。

2.3 激励制度不足，职工干事创业积极性欠缺

不同于企业的计件量化工作模式，事业单位的公益性、服务型、依托财政拨款等属性决定了许多工作无法实现绝对量化管理及奖惩机制。事业单位的年度考核制度中考核档次分为四个等次：优秀、合格、基本合格、不合格。在实际执行中你会发现，除非是违法乱纪有明确处分的人员才会被评定为不合格或基本合格，对应受到降级降薪等明确惩罚处理。而绝大部分人都是合格等次，而在这波合格人员中又有非常多得人是属于懒散消极怠工的人。激励制度的欠缺，给职工带来的信号是做多错多被批评惩罚，做少不做不出错保合格的消极态度。这就给职工一种错觉，好像做多少，优秀与否，对自身利益的损失微乎其微，那有什么必要拼命努力争优秀呢？而且对于部分考核结果不达标的人员除了提出批评之外，单位并没有进行下一步的复查与改进，对于表现优秀的人员也没有配套的奖励，这样既会影响工作人员的积极性又助长了不良风气，不利于良好工作氛围的形成。无形之中打击了单位职工干事创业的积极性。

2.4 培养体系不完善，职工成长空间受阻

事业单位现有的新进人员增人方式主要有三种：一是通过面向社会公开招聘；其次是事业单位内部人员进行协商调动，第三是对符合政策的人员进行安置。事业单位的工作复杂不一，不同行业间的内容差别非常大。不论是基于以上的哪一种人员，到新单位之后，在参与实际工作之前，都应进行岗前培训。经了解，针对事业单位人员的培训工作，目前做的比较到位的仅是针对公开招聘人员的岗前培训，对于另外两类人员的岗前培训，没有统一的硬性安排，加之近两年的疫情原因，公开招聘人员的岗前培训由原来的脱产线下培训转为线上进行，线上培训固然方式新颖节省资源且便利，但是如何在培训质量和反馈时效上下功夫还是一个需要不断完善的过程。对于内部人员的换岗之后的岗培，几乎没有。而且各个部门没有对自身岗位需求进行合理梳理，导致接受的培训内容与自己的实际岗位需求不符，个人能力欠缺需补充的部分无法在培训中获得满足。常规培训内容过于单一重复，培训体系的不完善，导致培训效果不明显，严重影响职工后续工作的高效开展，也阻碍了事业单位本身的进步发展。

3 泰勒的科学管理对事业单位人力资源科学管理的启示

事业单位的发展历经变革且依旧处于变革之中，人力资源科学管理的道路上，泰勒的科学管理有举足轻重的地位，给事业单位人力资源管理提供了诸多启示。

3.1 积极适应新变化，善于总结大胆创新

大数据时代，信息技术的飞速发展，为人们的生活提供便利的同时也促进了我国治理能力和体系的现

代化的发展。习近平总书记在党的十九届中央政治局第二次集体学习中提出了“加快建设数字中国”“构建以数据为关键要素的数字经济”等观点。强调了我们要在这样一个前所未有的百年变革时代中迎接大数据所带来的挑战，不能因循守旧的一条道路走到头。我们要结合、利用并享受时势，迎着大数据的浪潮，为人力资源的科学管理注入活力，助力事业单位的深化改革。结合泰勒的科学管理原则之科学发展取代过去的经验知识。要善于思考总结工作岗位上的优缺点，将经验方法技能进行规整总结提炼，形成一套科学的工作准则，以此提升职工综合素质，优化工作方式，细化岗位的工作内容。要大胆创新，勤于学习。我们要在政策的框架下，创新自己的工作方式方法，达到岗位与职工的最优匹配。创新不一定是宏观的顶层创新，结合事业单位中大部分职工都是在平凡岗位上从事着平凡的工作。创新就可以从职工的工作实际出发，从细节入手，例如优化业务办事流程，便利服务对象；改进沟通方式，促进更加和谐的工作氛围；搭载大数据平台，利用新媒体助力日常工作，精简工作手续等，这些都是基于实践进行的科学管理，既促进了单位工作的高效化，又精进了职工的业务技能。

3.2 畅通晋升通道，因地制度设置人事管理晋升细则

根据泰勒的科学管理原则之科学的选拔工人，可以依据不同岗位的不同职责要求将其与职工的自身条件进行量化匹配，最后的选择要保障工作人员能达到人适其事，事宜其人的最优配置^[8]。对管理人员而言，可以制定管理人员晋升细则，将每个岗位的晋升途径通过其工作年限、工作业绩和综合考评进行量化制，制定晋升的具体细致，为职工的升职加薪提供考核依据。结合单位现有岗位的构成比例，积极地向上级部门调整岗位设置比例。适当提高中高层岗位的比例，使队伍岗位设置更趋于科学化合理化。畅通晋升途径，可以将中高层级的岗位划分为领导实职和非领导职员。拿出一定中高层级的岗位数给表现优秀职工通过竞聘上岗的形式享受职务待遇，破除职工一贯以为只有当领导才能享受对应岗位待遇的思想。释放出干事创业的正向信息：如果你足够优秀，那么平台释放，干事创业一切皆有可能。对专业技术和工勤人员而言，可通过引导鼓励职工提升其技术技能的方式，鼓励其不断学习，通过考试或者评比取得对应的职称或技能，为职工的顺利晋升奠定基础。出台晋升高一级岗位的细节，成立聘任专家评审委员会，职工通过自己的学习和对业务的钻研获所聘职务的条件和能力，结合其业务表现和年度考核情况进行量化评分，专家评审委员会评审，综合评分高者优先聘用。在组织内营造良好的竞争氛围，提高人员队伍整体水平，不断优化组织结构。

3.3 落实绩效考评制度，激活职工工作积极性

学习泰勒科学管理中的激励思想，在事业单位内部开展全员的绩效考评，完善内部激励制度。事业单位的公益属性决定了我们无法像企业那样实行计件工资制度进行绝对量化的多劳多得激励制度。但是我们可以对每个岗位上的人员实行绩效考评。通过与各部门之间的良性沟通与有效反馈，制定其科学有效的考核指标，形成年度绩效考核指标，绩效考核指标的设计要既有重点又突出个人岗位特点。在单位内部制定红黑榜评比，对任务完成情况进行实时跟进，动态调整，进行阶段性抽查，对好的进行表扬绩效加分，对无法完成任务又不及时对接说明的进行批评、提出整改措施并持续跟进反馈，整改无效的进行绩效扣分。年底进行整体考评，绩效评分高的部门和职工，单位将拿出一定的比例评选出优秀部门及优秀职工，获优秀的部门及职工将获得绩效奖金奖励，同时获得优秀的结果将运用于职工今后岗位晋升中。通过精神与物质的双重激励，激活事业单位职工的工作热情和干事创业的积极性。

3.4 制定科学的培训计划，满足职工学习需求

泰勒的科学管理的第三个原则是把科学和经过科学挑选和训练的工人结合在一起。在事业单位的人力资源科学管理中，对职工的教育与培训，要因岗因人施教。事业单位应该结合自身职能定位，岗位工作需要，职工个人需求等多方面综合考虑，科学制定职工培训计划，让职工在工作间隙不断充电学习，而且学

习的质量的到充分保障。职工的每一次培训都不流于形式浮于表面，能真正学到有助于岗位工作水平提升和职工业务技能进步的知识。习近平总书记说，我们正处于百年未有之大变局的时代，充分说明了世界的多变、形势的多变、政策的多变。应对这样的多变时代，职工需要依托制定的科学的培训计划来进行系统学习，常学常新，不断进步，持续成长。

4 总结

泰勒的科学管理思想对事业单位人力资源的科学管理有着重要的启示意义。面对当前事业单位进入改革深水区的境况下人力资源遇到的困境，泰勒的科学管理理论分别在积极适应新变化、畅通晋升通道、落实绩效考核制度、科学制定人员培训计划等方面带来了启示。但是就像人无完人，也没有哪一个原理理论是绝对完美无缺的，我们要辩证看待泰勒科学原理带来的积极启示，也要客观公正实事求是的分析自身实际情况，科学地将理论结合实际，扬长避短，去粗取精，促进事业单位人力资源管理的科学化管理，为深入人推进我国事业单位改革不断助力。

参考文献

- [1] 方小程. A 县事业单位管理岗人岗匹配分析[D].江西财经大学,2021.DOI:10.27175/d.cnki.gjxcu.2021.001158.
- [2] 中共中央,国务院.关于分类推进事业单位改革的指导意见(中发〔2011〕5号)[Z].2011-03-23
- [3] 孟晓红.事业单位人力资源管理的创新发展策略分析[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(08):54-55.
- [4] 纪光欣,孔敏.论泰勒科学管理理论的系统性特征[J/OL].系统科学学报,2022(02):18-24[2022-02-12].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/14.1333.N.20210716.1444.008.html>.
- [5] Bembady Bharathi. Scientific Management[J]. Review of Public Administration and Management,2021,9(4):1-1.
- [6] 李萍.浅析泰罗科学管理对我国当前公共管理的启示[J].中国管理信息化,2020,23(11):223-224.
- [7] Mikhail Grachev,Boris Rakitsky. Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management[J]. Journal of Management History,2013,19(4):
- [8] 于越.泰勒科学管理理论对我国公共部门的启示[J].劳动保障世界,2018(219):53.

【作者简介】

何晓霞（1988-），女，壮族，人力资源管理师，研究方向人力资源管理，广西大学研究生在读。