

# 事业单位岗位设置管理存在的问题及优化措施

文 / 洪莉珊

**摘要：**岗位设置管理作为事业单位人力资源管理的重要手段之一，其水平高低直接影响事业单位人力资源管理的质量。尤其是在当前事业单位改革不断向纵深推进的背景下，对事业单位干部人才队伍建设提出了更高的要求。文章围绕事业单位岗位设置管理阐述了其概况，分析了存在的问题并提出相应的优化方法，旨在为日后事业单位岗位设置管理工作提供帮助。

**关键词：**事业单位；岗位设置；人事制度

在事业单位发展过程中，因长期沿用粗放的身份制、终身制等固定用人模式，导致事业单位用人机制僵化、身份壁垒森严、人岗不适用等问题不断凸显。为有效解决这一问题，事业单位岗位设置管理制度应运而生。岗位设置管理制度作为事业单位人事制度改革创新的重要举措和基础内容，从根本上打破了传统的固定用人机制，大大释放了事业单位人才活力。因此，事业单位要加强对岗位设置管理工作的认识，通过科学合理的岗位设置管理，全面激活事业单位人员的上进意识和能动意识，有效提升事业单位人力资源利用率，不断加强高素质事业单位干部人才队伍的建设，从而促进事业单位的科学稳健发展。

## 一、事业单位岗位设置管理概况

### （一）事业单位岗位的定义与等级

《事业单位岗位设置管理试行办法》（以下简称《试行办法》）指出：“岗位是指事业单位根据其社会功能、职责任务和工作需要设置的工作岗位，应具有明确的岗位名称、职责任务、工作标准和任职条件。”当前，事业单位岗位分为管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位三类。每个岗位类别内部又划分为不同等级：管理岗位分十个等级；专业技术岗位分十三个等级，含一至七级高级岗位、八至十级中级岗位、十一至十三级初级岗位；工勤技能岗位分为一至五级技术工岗位和普通工岗位。

### （二）事业单位岗位的设置与管理

事业单位岗位设置是指事业单位根据自身的编制、规格、职数、职能和人员结构等特点，在规定的岗位总量、岗位最高等级和岗位结构比例范围内科学合理设置各类各等级岗位的数量。事业单位岗位管理主要包含岗位分析、岗位聘用、岗位考核等各环节。岗位分析是指对一个岗位需要承担的职责任务和任职条件进行分析及制定岗位说明书的过程。岗位聘用是指按照核准的岗位设置方案，依据

岗位的职责任务和任职条件，通过公开招聘、竞聘上岗等方式择优聘用人员及签订聘用合同的过程。岗位考核是指对岗位任职人员的工作绩效进行全面考核，评估其履行工作职责的行为及其完成工作目标程度的过程。

## 二、事业单位岗位设置管理的重要性

岗位设置管理是事业单位人事管理的重要基础，为事业单位的人才选育、绩效考核、工资待遇、培训开发、职业规划等人事管理工作提供了依据。没有周密、细致的岗位设置管理，事业单位人事管理工作的科学性便无从谈起。

### （一）深化事业单位人事制度改革的迫切需要

根据中央的会议精神和总体要求，事业单位人事制度改革要创新管理体制，以转换用人机制和搞活用人机制为核心、以健全聘用合同制度和岗位管理制度为重点，实现由固定用人向合同用人、由身份管理向岗位管理的转变。因此，事业单位岗位设置管理是深化事业单位人事制度改革的迫切需要。切实突破传统人事管理的瓶颈，彻底打破固有的“铁饭碗”思想，能够有效消除从业人员的怠惰心理，充分调动事业单位各类人才的积极性、主动性、创造性，继而营造良好的谋事、干事氛围。

### （二）优化事业单位人才队伍建设的关键所在

事业单位岗位设置管理的本质是职工的分工协作，通过将事业单位总任务进行层层细化，分解至具体岗位，再落实到与岗位相匹配的个人身上，以达到完成事业单位工作任务的总体目标。科学合理的岗位设置管理可以提高人岗的匹配程度，促进“人”与“事”的有机融合，让合适的人到合适的岗位上，实现“人尽其才、才尽其用”，有效提升人才资源利用率，使事业单位人才队伍建设重点由原来的注重高数量转变为聚焦高质量。同时，人岗匹配也能防止人员的职业倦怠，提高人员的工作兴趣，激发人员的工作热情。

### （三）实现事业单位聘用合同签订的前提条件

聘用制是事业单位以合同的形式确定与职工人事关系的一种基本用人制度<sup>[1]</sup>，反映了事业单位与职工之间的法律契约关系。工作内容的约定是聘用合同中重要且必备的条款，制定各岗位的工作内容及其职责任务是岗位设置管理的重要环节。因此，事业单位岗位设置管理是事业单位聘用合同签订的前提条件，有助于事业单位按照文件要求规范开展合同聘用工作，以书面合同的形式明确岗位职责和工作标准，真正实现全员聘用，为事业单位人事关系管理的法制化建设奠定基础。

### （四）实施事业单位收入分配改革的根本保障

“以岗定薪、岗变薪变”是事业单位工作人员收入分配改革的重要原则，将岗位作为基本薪酬的确定基准，其核心工作便是要对岗位本身的价值及贡献大小进行评价。事业单位岗位设置管理是进行岗位评价的根本保障，根据不同岗位的工作内容、技能要求和对单位的贡献来系统确定岗位之间的相对价值，从而保障岗位工资的内部公平性。尤其在当下事业单位缩减开支、精简人员的大环境下，通过将人员的日常表现与岗位工资紧密联系，给予人员物质上的激励，可以最大化地发挥人员的价值，进一步助推事业单位用人机制的转换。

## 三、事业单位岗位设置管理存在的问题

自2006年事业单位岗位设置管理工作开展至今已近20个年头，其在助推事业单位科学发展方面的工作成效毋庸置疑，但在具体工作实践中仍然存在一些问题亟待解决。

### （一）岗位设置不合理，结构比例待优化

事业单位岗位设置受制于机构规格和结构比例限制，无论是管理岗位还是专业技术岗位均存在不同程度的问题。以厦门市湖里区为例，湖里区事业单位管理岗位人员占全区事业单位人员的9.28%，单位最高机构规格为副处级且数量少，这意味着管理岗的设岗最高等级只能设到管理岗六级且晋升空间狭小，多数人员集中在管理岗九级及以下。同样的，专业技术岗位情况也不容乐观。目前，湖里区专业技术岗位人员占全区事业单位人员的89.7%，是事业单位的主体岗位，其中高级占10.54%、中级占46.79%、初级占42.67%。通过统计数据可见，高、中、初级专业技术人才结构比例已突破2006年国家规定的全国总体控制标准1:3:6，也处于2009年厦门市规定的多数区级事业单位总体控制标准的临界，事业单位专业技术岗位存在中高级岗位趋于饱和、初级岗位人员晋升无望的问题，尤其在教育、市政、文博类专业性强的事业单位情况更甚。近年来，事业单位公开招聘的人员均为本科及以上学历，人才引进的力度也在不断加大，加之当前事业单位机构改革合并“一刀切”式缩编导致出现诸多需要消化的中高级专

业技术岗位，现有的事业单位岗位结构比例与人才队伍建设间的矛盾势必越来越突出<sup>[2]</sup>，十几年前出台并沿用至今的专业技术岗位结构比例显然已经无法适应新时代事业单位人才发展的需求。

### （二）岗位分析不到位，职责任务不清晰

根据核定的岗位设置方案，通过系统的方法对不同岗位进行分析，是事业单位实现人岗匹配的关键前提。事业单位岗位内部共有三个类别，每个类别内部分别划分为多个级别，每个级别又可划分为多种岗位。因此，通过科学系统的岗位分析，编制不同类别、不同级别岗位的岗位说明书，明确其具体职责任务、工作标准和任职条件，是事业单位岗位设置管理工作的重点内容，更是实现“因事设岗”的必要前提。就目前而言，大部分事业单位岗位分析环节缺失，无法根据岗位分析结果制定相关的岗位说明书，或者制定的岗位说明书内容笼统，多为硬性规定的条件要求，并未结合单位和岗位的具体情况去细化编制，无法真正落实到位，导致事业单位内部对岗位的认识不足，各岗位之间因职责不清、任务不明而时常出现工作推诿扯皮、人员混岗顶岗的情况，岗位分级分类可以说是有名无实。同时，由于缺乏规范的岗位说明书作基础，事业单位岗位设置管理往往容易滋生“因人设岗”“应聘尽聘”等不良思想，导致出现“让岗位去适用现任职人员，而非让岗位去规范任职人员”的本末倒置现象，不仅与事业单位岗位设置管理的初衷和原则背道而驰，更为后续的聘用合同签订和岗位绩效考核等事业单位人事管理活动埋下了很大的隐患。

### （三）岗位聘用未落实，上下通道不通畅

事业单位人员聘用制度和岗位设置管理制度的目的在于转换用人机制，推动事业单位人员管理由终身制、身份制转向更为灵活的定期聘用和岗位管理，最终实现人员能进能出、岗位能上能下、待遇能高能低。然而，在实际工作中，事业单位岗位聘用并未真正落到实处。一是当岗位供大于求时，没能按照岗位管理的要求对照岗位说明书中的任职条件，通过竞聘上岗或公开招聘的方式择优聘用人员，“排资论辈”、领导“一言堂”的现象依旧存在。二是当岗位供不应求时，没能打破“一岗定终身”“先到先得”的固有思想，绝大多数事业单位都普遍存在岗位能上不能下、岗位聘任终身制的问题，既影响了年轻员工的工作积极性，又削减了聘任高一等级岗位人员的工作动力，容易使人员产生“干与不干一个样、干多干少都一样”的怠惰心理，极大地阻碍了事业单位的发展。例如：某医院有很多已取得高级职称且能力突出的医生因受限于单位中高级专业技术岗位数不足而无法晋升，甚至部分还停留在初级专业技术岗位上。又如：文博单位因多年无中高级专业技术空岗，很多后面考录的年轻人进入单位近十年都

未能晋升中级岗位。三是事业单位人员聘用合同的签订大多是“照本宣科”式的固定模板，对岗位职责任务、工作要求、福利待遇、约定事项等均采用模糊化的统一描述，缺乏个性化条款设计，造成了聘用合同流于形式、人员出口通道不畅、聘用管理失范等情况。

#### （四）岗位考核不重视，绩效评价形式化

《事业单位人事管理条例》规定：“事业单位应当根据聘用合同规定的岗位职责任务，全面考核工作人员的表现，重点考核工作绩效。考核分为平时考核、年度考核和聘期考核。”然而，当前事业单位工作人员考核工作普遍存在平时考核和聘期考核缺失、年度考核走过场、绩效评价方式单一等问题，导致岗位绩效考核制度有名无实，无法形成有效监督，发挥其应有的约束力。一是聘期考核无依据。事业单位工作人员的聘期大多为三年，但多数聘期内并未约定具体的工作内容，缺乏明确的绩效考核目标，导致期满后无法客观按照聘用合同最初的约定进行聘期考核。二是年度考核走过场。很多事业单位的年度考核通常流于形式，其流程多为发放考核表、自我评价、轮流坐庄确定优秀等次人员，其余人员均为合格等次，对考核内容也未加以认真核实。三是考核结果未运用。未将绩效考核结果作为事业单位人员进行续聘、晋升、降级、解聘、辞退等岗位管理和招聘、培训、奖金分配等各项人事管理政策的依据，奖优罚劣的作用甚微，这也让事业单位现行的岗位绩效工资无法真正体现岗位绩效与贡献，严重挫伤人员的积极性和创造性。

### 四、优化事业单位岗位设置管理工作的措施

岗位设置管理作为事业单位人事管理工作规范化、科学化、制度化的重要抓手，能有效推动事业单位人事管理各项工作的顺利开展。因此，事业单位应加强对岗位设置管理工作现存问题的正确认识，积极探索对应优化措施，不断完善岗位设置管理工作，为事业单位发展提供有力的人才保障。

#### （一）调整岗位结构，推行职员等级制

明确的岗位晋升通道可以为事业单位工作人员提供清晰的职业发展方向，激发其内在的工作积极性和主动性，增强对单位的归属感，从而更好提升事业单位的工作效率。因此，可以从以下几方面拓宽事业单位的岗位发展空间：一是推行职员等级制度，拓宽管理岗位晋升通道。在全区范围内推行事业单位管理岗位职员等级晋升制度，打破事业单位管理岗位最高等级机构规格“天花板”的制约限制，开辟独立顺畅的管理岗位晋升通道，从而有效解决事业单位管理人员晋升通道狭窄的问题，焕发管理人员队伍的活力。二是优化顶层设计，调高中高级专业技术岗位结构比例。将专业技术岗位结构比例模式由原来的“金字塔”形调整

为“橄榄球”形，并建立专业技术岗位结构比例动态调整机制，根据各行业实际发展情况，结合区域人才分布状况，适时调整与之相适应的专业技术岗位结构比例。针对急需紧缺的高层次人才则可申请设置特设岗位，不受岗位结构比例的限制，从而全面打通专业技术人员晋升通道。

#### （二）重视岗位分析，完善岗位说明书

岗位分析是事业单位岗位设置管理工作的基础性工作，而科学规范的岗位说明书则是其重要的表现形式，能清晰明了地将岗位的职责任务和岗位胜任者应具备的能力素质直观地表达出来，为选人育人和绩效评价等人事管理活动提供客观的依据。因此，事业单位岗位设置管理应切实转变观念，坚持“因事设岗”原则，从根本上重视岗位分析工作。一要结合单位自身的发展定位、业务特点等深入调研分析当前岗位设置情况，科学合理地预测未来人才队伍建设情况，通过工作流分析将单位工作任务分配到对应岗位上，进行岗位设计或再设计。二是通过面谈法、座谈会、问卷调查法、观察法、工作实践法、工作日志法、专家讨论法等各种方法深入岗位工作中调研取数，提炼出一个岗位需要承担的主要职责及与其职责对应的具体工作任务，以及岗位任职者必须具备的知识、经验和技能等任职资格信息，进行岗位分析。三是将岗位分析结果编制成岗位说明书，明确岗位描述和岗位规范的核心要素，即岗位名称、岗位级别、职责任务、工作标准和任职条件等。值得注意的是，岗位说明书应以实际可操作性为基础，避免因流于形式或要素不全导致岗位职责不清，从而出现工作无法顺利完成甚至相互推诿责任的情况。同时，应根据一段时间的实际工作运行情况，及时修正岗位分析结果，保持岗位说明书的动态性。

#### （三）落实岗位聘用，确保人员流动性

科学配置事业单位人才资源，实现人岗相适是事业单位岗位设置管理的核心业务，合适、优秀的职工是事业单位工作目标达成最根本的保障。因此，事业单位应贯彻落实岗位聘用制度，依据核准的岗位设置方案，对照岗位说明书的任职条件，严格按照公开招聘、竞聘上岗的规定，择优聘用工作人员，实现人员的优胜劣汰。一要执行竞聘上岗的用人机制，畅通岗位的上下通道。将竞聘上岗作为事业单位的主要用人方式，摒弃传统的以工作年限、资历为主的错误导向，建立基于业绩贡献为导向的竞争择优机制，从而形成岗位能上能下的良好竞争态势，保持人员健康有序流动。例如：在三年岗位聘期期满后，实行清零政策，开展全员重新竞聘，对现有岗位进行大洗牌，充分盘活事业单位现有的人才资源，促使优秀人才脱颖而出。二要规范岗位聘用的基本流程，确保工作的有序开展。严格根据公布岗位设置方案和实施方案、个人申请应聘、单位资格审

核、开展竞聘、组织评议、集体研究、公示等规范流程开展岗位聘用工作，并公开岗位竞聘的全过程，接受全员监督，为竞聘人员提供公平公正的竞争机会。三要重视聘用合同的签订管理，完善人员的退出机制。聘用合同是事业单位与职工之间以书面的形式明确双方与工作有关的权利义务，是事业单位实现人员能进能出的基本保障。因此，事业单位要注重聘用合同各项内容的完整性和具体化，依据岗位说明书要求约定岗位的职责任务和工作标准，明确工资待遇及能导致聘用合同变更或解除的因素，从而畅通事业单位人员的出口，对岗位胜任力差的人员进行合理的解聘辞退。

#### （四）优化岗位考核，健全绩效评价制度

岗位绩效考核是指对职工的工作行为及工作业绩进行评估，是事业单位岗位设置管理中的重点环节。因此，事业单位要建立以工作绩效为重点的考核机制，严格落实年度考核，不断强化聘期考核，逐步推行平时考核，使岗位绩效考核真正落地见效。一要共同确定绩效考核指标。根据岗位说明书和聘用合同规定的职责任务，在与职工进行充分、平等、全面的沟通后，共同确定具体、可测量、可达到、相关、有时限的绩效考核指标，明确其权重和标准，确保绩效考核指标的科学性和可操作性。二要记录汇总职工工作表现。注重平时考核，在日常工作中准确记录并定期汇总职工工作行为，就绩效执行情况及时与职工进行必要的沟通交流，指导人员更好实现绩效目标。三要科学优化岗位绩效评价。结合事业单位不同岗位自身工作特点，在年度和岗位聘期结束时，通过领导评价、同事评价、自我评价、服务对象评价等多元化评价主体，综合运用目标管理法、关键绩效指标法、比较法、量表法等绩效评价方法，对职工的工作业绩进行定性和定量考核，全面评估职工的岗位履职情况、工作任务完成情况以及与岗位的匹配情

况。同时，要注重考核过程中的“公平、公正、公开”原则，充分听取职工的意见，提高岗位绩效考核结果的真实性、客观性、准确性。四要充分运用绩效考核结果。将考核结果与下一轮的岗位聘任有效结合，考核优秀的予以晋升、考核合格的予以续聘、考核不达标的予以降级、考核不合格的予以解聘，并根据考核结果对岗位绩效工资进行合理的二次分配，适当拉开职工的薪资差距，使岗位绩效与工资待遇相匹配。

#### 五、结语

党的二十大报告提出，要建设堪当民族复兴重任的高素质干部队伍，推动干部能上能下、能进能出，形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面<sup>[3]</sup>。岗位设置管理作为当前事业单位人事制度管理和改革的重点，是促进岗位能上能下、人员能进能出、搞活用人机制的重要基础。因此，文章从事业单位岗位设置管理的各个环节出发，归纳了当前工作存在的问题，并针对性地提出具体措施，以充分发挥岗位设置管理制度的效用，更好地促进事业单位人才队伍结构的优化，从而推动事业单位高质量、跨越式的发展。

（作者单位：厦门市湖里区人才服务中心）

#### 参考文献

- [1] 李建忠. 事业单位聘用合同管理问题与规范对策[J]. 中国人事科学, 2023(1):1-12.
- [2] 吕伟伟. 事业单位人力资源管理中岗位设置的问题及方法[J]. 大众标准化, 2023(5):111-113.
- [3] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜，为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗：在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M]. 北京：人民出版社，2022.