



科技馆人力资源开发与管理的思考

王昊辰 徐雅丽

【摘要】加强科技馆人力资源开发与管理的提高劳动者整体素质具有战略意义，对科技馆人事制度改革具有促进作用，对科技馆的发展具有推动作用，有利于科技馆管理目标的实现，具有重要意义与研究价值。

【关键词】科技馆 人力资源 开发与管理

当前，全国科技馆正处在大发展的时期，传统的人事管理制度已不能适应新形势发展的需要。如何将人力资源开发与管理理论和实践运用到科技馆的人事管理中，是当今科技馆发展面临的重要问题。本文将结合对中国科技馆、重庆科技馆等省级科技馆人力资源管理的调查情况，根据具体场馆案例总结目前人力资源管理存在的问题及其产生的原因，针对上述问题提出科技馆人力资源管理改革的措施和对策建议。

一、调研情况

（一）人员构成

所调查场馆在人员构成包括在编员工、劳务派遣或政府购买服务用工。其中，如中国科技馆等运营经验较为成熟的大型场馆，劳务派遣用工的占比较高，重庆馆用人方式以政府购买服务为主，而中部六省科技馆则在编人员为主，较少甚至不使用劳务派遣人员。

不同场馆的人力资源部门的负责人对此看法不一。有的认为编制存在可以有效稳定人员队伍，减少人员流失率，方便管理。而劳务派遣等非编人员的稳定性则要差很多，给管理带来较大难度。但也有人持不同看法，他们认为编制的存在限制了人员的流动，阻碍了高素质人才的流动，降低了科技馆的活力；编制容易使在编人员产生干多干少一个样的想法，形成“吃大锅饭”的观点，降低其工作的动力；编制数的限制也对高素质人才的引进有一定的阻碍。

（二）人员招聘与配置

调研发现，上述场馆人员招聘的方式主要有公开招聘、政府购买服务用工和政策性安置几种形式。其中，政策性安置主要针对转业军人，占比很少；政府购买服务用工主要针对保卫、保洁、后勤等流动性高的基础性岗位，对于管理岗位和核心业务岗位，仍然以公开招聘为主。也有部分场馆的人力资源部门的负责人表示，公开招聘受报考条件 and 考核方式的限制，往往不能使科技馆招聘到合适的人才。如科技馆需要在展陈设计方面有才能的人才，但公开招聘的笔试和面试往往更侧重考察考生的理论综合素质，对专业性的、实操性的技能考察不足，导致招聘到的员工往往理论水平有余但实践能力不足，缺乏迅速胜任岗位工作的能力。这也在一定程度上限制了科技馆的发展。

（三）培训与考核

在培训方式上，各场馆对派遣制员工，普遍由人力资源公司招聘，进行简单的培训之后，分到科技馆的各个部门，由各个部门负责业务培训。对于正式的在编人员，则由场馆人力资源部组织新员工入职培训，培训内容主要为规章制度、思想政治、公务礼仪等基础性知识，之后由各个部门负责具体的业务培训。培训结束后，通常会通过撰写培训心得、笔试等方式考核培训效果。其中，重庆馆、武汉馆曾在开馆前筛选优秀中青年员工分批赴上海馆等大型场馆跟班实训，培养了一批业务骨干，为新馆开馆打下了良好的基础，经验值得推广。但就整体调研情况来看，不少场馆并没有形成系统的培训体系，培训的内容也多为宏观性的知识，科学性和针对性略有不足。

在人员考核方面，对于在编员工，普遍沿用对公务员的考核方法，从“德、能、勤、绩”四个方面进行年



度考核。对于劳务派遣员工,科技馆在考核上拥有更大的自主权,考核方式更为灵活,考核效果也更加理想。劳务派遣员工由人力资源部负责考核工作,并按考核结果适当浮动工资。

(四) 绩效管理 with 员工激励

在绩效管理方面,多数科技馆相关负责人表示,虽然目前事业单位工作人员的工资构成中有绩效工资一项,但由于目前仍沿用“德、能、勤、绩”的标准进行考核,考核标准比较主观,没有定量的指标,且考核结果并没做到紧密结合实际工作,不能准确反映员工工作的实际状态,因此考核往往流于形式,达不到绩效管理的目的。不过,在此方面,重庆科技馆打破常规,制定紧扣工作绩效的工资制度,按照一整套详细的绩效考核办法对在职人员进行绩效评分,并直接影响绩效工资。这种薪酬激励的手段,极大提升了员工的工作积极性,也提高了科技馆的活力,经验值得推广。

对于非编员工,由于工作表现直接与绩效工资挂钩,绩效考核制度往往能起到理想的激励效果。对于在编员工,职务与职称的晋升则是主要的激励手段。在职称评审方面,中科馆与重庆馆做出了一定的改革,其中,中科馆可以自己进行职称评审,只是总额仍由中国科协审定。重庆馆在2014年启动职称评审,且在编与非编人员完全相同参评,同时,重庆科技馆设有文博类中评委,也可自己进行文博类中级职称的评审。不过,对于多数科技馆而言,都是没有职称评审权的,评审工作仍然由人社部门负责,受指标数额等诸多条件的限制,评审道路依旧艰难。

二、存在的问题

(一) 管理理念缺乏

现代人力资源管理理论在中国起步较晚,虽然关注热度较高,但相比国外成功经验,无论应用深度、广度还是管理效果,都存在着很大差距,其中最主要的是人力资源管理的观念存在滞后^[1]。这种情况在机关事业单位尤为明显。在我国科技馆的人员构成中,在编人员的占比较大,依然普遍存在者“官本位”的思想,职工普遍缺乏竞争意识,导致科技馆缺乏进行人力资源管理改革的内部动力,传统管理模式依然普遍存在着^[2]。虽然有的场馆将部门名称由人事部变为人力资源部,但所做的工作和之前相比基本没有变化,仍然是局限于日常考勤、

年度考核等事务性工作,不能有效改变员工积极性不高等现象,对科技馆的发展也没有实质性的推动作用。

(二) 管理手段落后

由于未能建立现代人力资源管理的理念,对人力资源的了解仍处于起步阶段,现阶段科技馆人力资源管理仍然以具体的行政事务性工作为重,缺乏对职工个人需求和职业发展的关心,将人力资源简单等同为一般物质资源,这些和现代人力资源管理的核心价值观是不符的^[3]。同时,在科技馆中,从事人力资源管理工作的人员专业水平有限,许多都不是相关专业出身,也未受过系统培训,缺乏人力资源管理的专业知识,工作技能和经验也存在不足。这些都导致科技馆在人力资源管理工作积极创新难,只能按照上级主管部门的要求和任务工作,从而难以实现人岗匹配,造成了一定程度的人才浪费。人力资源流优化配置机制的缺乏对单位人力资源整体效益的发挥有重要影响。在一定程度上,如果科技馆人力资源从业人员自身的知识和技能不足的现状没有改善,那么实现科学有效的人力资源管理将面临难题,更不用说适应内部和外部的环境变化。

(三) 培训体系不健全

在当前情况下,由于部分科技馆没有建立完善的人员培训计划,导致科技馆中有相当数量的职工缺乏系统的职业技能。一方面,科技馆多属于公益一类事业单位,经费来源多为财政拨款,能用于员工培训的经费并不充足,这也限制了培训计划的开展。另一方面,培训的内容和形式也相对单一,缺乏具体的针对性教育培训,且培训效果的评估体系也不够完善。

(四) 激励机制缺失

当前,部分科技馆尚未建立有效的激励机制。科技馆虽然执行了绩效考核等相关政策,但由于受事业单位体制的影响,“平均主义”、“大锅饭”思想普遍存在,绩效考核真正能发挥的作用十分有限^[4]。有效的激励机制缺位,普遍存在“干多干少一个样”的现象,对员工工作的积极性势必产生负面的影响。特别是长期持续累积,势必造成人才,特别是核心人才的流失。同时,激励方法简单单一,没有针对不同层次的员工制订不同的激励措施。事业单位绩效工资制改革依然没有实质性进展,绩效工资作为工资构成的一部分,随每月的工资足额发放,基本不受考核结果的影响,绩效考核和绩效薪酬流于形式^[5];针对不同层次人才的具体的可量化的评价体系



的缺乏,更加导致绩效考核结果缺乏针对性和说服力,不能真实反映个人工作成绩,使得考核结果出来后往往得不到充分利用,无法起到应有的激励效果。

(五) 人员结构不合理

目前,科技馆一方面通过公开招聘不断引进越来越多的本科生、研究生甚至博士生;另一方面,既有理论知识又有实践能力的“技术性”人才缺乏的问题日益突出。招聘入馆的高学历员工往往理论知识储备充足,但缺乏实践能力和工作经验,需经过长期的培训才能胜任有关工作。这些都制约了科技馆的发展。与此同时,高层次人才的外流对科技馆的发展也有一定的负面影响。

三、对策与建议

(一) 更新人力资源管理理念

树立人力资源是第一资源的理念,重视人力资源在科技馆自身发展中的决定性作用,强化人力资源是科技馆发展之根本的概念。特别是目前面对内外环境的不断变化,科技馆更应当重视人才,使人才的作用得到充分发挥。在人力资源管理中,应当重视、关注、尊重员工,做到以人为本,激发员工的潜能,实现科技馆与员工的共同发展^[6]。在科技馆内部也应当培育良好的竞争氛围,以提高每名员工的工作积极性,使员工在工作中更加积极主动,更加负责,从而提高工作绩效。

(二) 完善人员培训体系

人力资源开发是科技馆的重要任务之一,其主要环节包括制定有针对性的培训计划,完善相关的培训体系,并有计划地筹集培训所需的资金。人力资源开发不能简单地等同为提高教育水平,提高教育水平只是其中之一^[7]。除此之外,还应包括心理、道德、智力和技能等多方面能力的开发。对于科技馆来说,智力和技能是人力资源开发的重点。智力开发主要包括知识和创新能力的开发,是发掘人才潜力的重要手段。技能开发是通过科学的培训体系,使员工通过培训掌握科技馆的业务和管理工作所需的专业知识和工作技能,尤其是本岗位所需的实践技能。可以通过建立新员工入职培训管理办法,骨干员工外派实习进修和“师带徒”等模式进行培训相关工作。要重点培养员工良好的职业道德和对工作的责任感,使员工有意识地将个人发展和科技馆的发展有机结合。

(三) 建立科学的职位分析评价标准

人力资源管理部门应当结合相关理论,对科技馆的各

项职位进行科学分析,明确每一职位所需的技能。对本场馆职位的分析,不应简单照搬其他科技馆的相关制度,应从工作职责、工作内容、工作方法和政策环境等多方面分析场馆间存在的差距,进行有针对性的岗位分析,完成岗位说明书,明确不同职位所需的学历、专业、工作经验等任职条件和工作职责、考核指标等岗位信息。作为科学管理的基础工作,职位评价具有重要意义,是科技馆人力资源管理机制的平台,是实现绩效管理的科学依据。

(四) 完善绩效考核评估体系

科技馆应当以职位分析时制定的岗位说明书为依据,确定每名员工考核的关键指标,使考核内容更有针对性,结果更有说服力。应制定全馆统一的考核管理办法,严格按照考核指标或标准完成考核工作。实现考核结果和绩效工资挂钩,从而有效实现鼓励先进、鞭策落后的考核目标。

(五) 完善文化建设及培训开发制度

文化是支持科技馆发展最为重要的事物之一。建立独具特色的科技馆文化,能够营造良好的工作环境,提高全馆职工的文化素养和道德水准,在员工内部形成凝聚力、向心力和约束力,形成科技馆发展不可或缺的精神力量和道德规范,使资源得到合理的配置,从而使科技馆具有较强的生命力。

(六) 建立科学的激励机制

员工的积极性和创造力可有效通过激励手段得到调动。可以从以下方面进行激励:(1)薪酬奖励。建立科学的评价标准,根据员工对科技馆发展贡献的大小不同发放不同数量的工资;通过采取灵活多样的分配形式,实现薪酬配置的合理化。(2)职业发展激励。为每位员工特别是业务骨干制订有针对性的职业生涯规划,并将个人的发展和科技馆的发展紧密结合,实现个人和科技馆的共同发展。(3)参与管理奖励。涉及科技馆发展的重大问题,通过召开全馆职工大会的方式,让全体员工参与到决策过程中来,既可以培养员工的管理决策能力,增强科技馆的凝聚力,也降低了决策的风险。(4)精神激励。理想的激励制度应该是物质和精神的激励相结合,不仅要通过绩效工资的方式实现物质上的激励,而且要注重员工的职业道德教育、理想、情操的教育,在思想、生活、工作等多方面关心员工。对于不同层次的职工提出不同层次的要求,使其都能得到发展^[8]。

此外,科技馆负责人个人的领导能力、学识水平、个人魅力等综合素质也是吸引人才的重要因素,对聚集



场馆非正式学习中的科普教育活动

——以上海自然博物馆为例

蔡黎明

【摘要】非正式学习将学习扩展到课堂之外,场馆学习是非正式学习的重要场所。科普场馆也是科普教育活动开展的重要场所。在场馆中的学习活动更加具有真实性和情境性,同时充分发挥参与者的自主性和兴趣。场馆中科普教育活动的开展应充分利用场馆资源,在传播科学知识的基础上,进一步激发参与者的学习兴趣和探索精神。

【关键词】场馆学习 非正式 科普教育

非正式学习是指在非正式的学习时间和场所发生的,通过社会活动来传递和获取知识的,一种由学习者自我管理的自主学习形式,是一种广泛存在于人们日常生活中的有效学习方式。而场馆学习被认为是非正式学习的重要形式。场馆包括科技馆、博物馆、动植物园等^[1]。场馆作为重要的科普场所,通过开展多样的科普教育活动,来传播科学知识。

一、场馆非正式学习的特点

场馆在不同时期有不同的功能。随着时代的变迁,场馆的功能不仅仅局限于收藏展品或者展示展品,更多的科普教育活动也在场馆中开展^[2]。场馆不仅是教育活动发生的重要场所,也是科普传播的重要媒介。科普场馆

学习更具有真实性和情境性,可以激发参与者的乐趣和主动性,消除年龄、教育背景等界限,不仅可以利用线下资源也可以充分利用线上的资源。

科普场馆最核心、最重要的功能是开展教育科普活动,向参与者传递科普知识。科普场馆的基本结构要素是科普场馆教育者、科普场馆受教育者、科普场馆的教育资源。其中教育资源是在场馆中开展科普教育活动的重要内容,具有吸引力的教育资源才会激发参与者的学习动机,才能使科普教育活动得以开展;教育者是科普教育活动设计的核心人物,科普场馆需要科普教育者来对科普教育资源进行整合和设计,使科普活动变得丰富多彩、形式多样,更好地向参与者传达科普知识;场馆中的受教育者不仅仅包括在现场参观的观众,也包括线上参与活动的观众^[3]。

场馆是重要的科普教育的场所。场馆学习也是重要的非正式学习的场所。场馆中开展科普教育活动需要与场馆中资源充分的结合。科普教育活动的开展在传播科学知识的同时,也应考虑如何增加科普活动的趣味性、真实性和情境性。科普教育活动开展的目的不仅仅包括向受众传播科学知识、科学态度等,同时应该激发受众对科学探索的兴趣,在不断的探索中发掘真理,向更多

优秀人才,让人才为馆尽心服务具有重要作用。因此,选拔具有较高综合素质的人员担任科技馆领导和部门负责人,对科技馆事业的发展也具有重要作用。*K*

【参考文献】

- [1] 刘洪. 博物馆人力资源开发与管理的若干思考[J]. 博物馆研究, 2007(3)
- [2] 管来华. 关于我国事业单位人力资源管理问题的思考[J]. 国家林业局管理干部学院学报, 2011(4)

- [3] 莫扬, 荆玉静, 刘佳. 科技人才科普能为建设机制研究——基于中科院科研院所的调查分析[J]. 科学研究, 2011.
- [4] 付亚和. 绩效管理[M]. 电子工业出版社; 2006(3)
- [5] 康士勇. 薪酬福利管理[M]. 四川人民出版社, 2000
- [6] 黄全铃. 建筑企业人力资源管理的思考[J]. 企业研究, 2012(8)
- [7] 李永康. 试论高等职业院校人力资源开发与管理[J]. 中国高教研究, 2005(4)
- [8] 刘洪. 遗址博物馆人力资源开发与管理的若干思考[J]. 史前研究, 2007(10)

(作者单位: 湖北省科学技术馆)