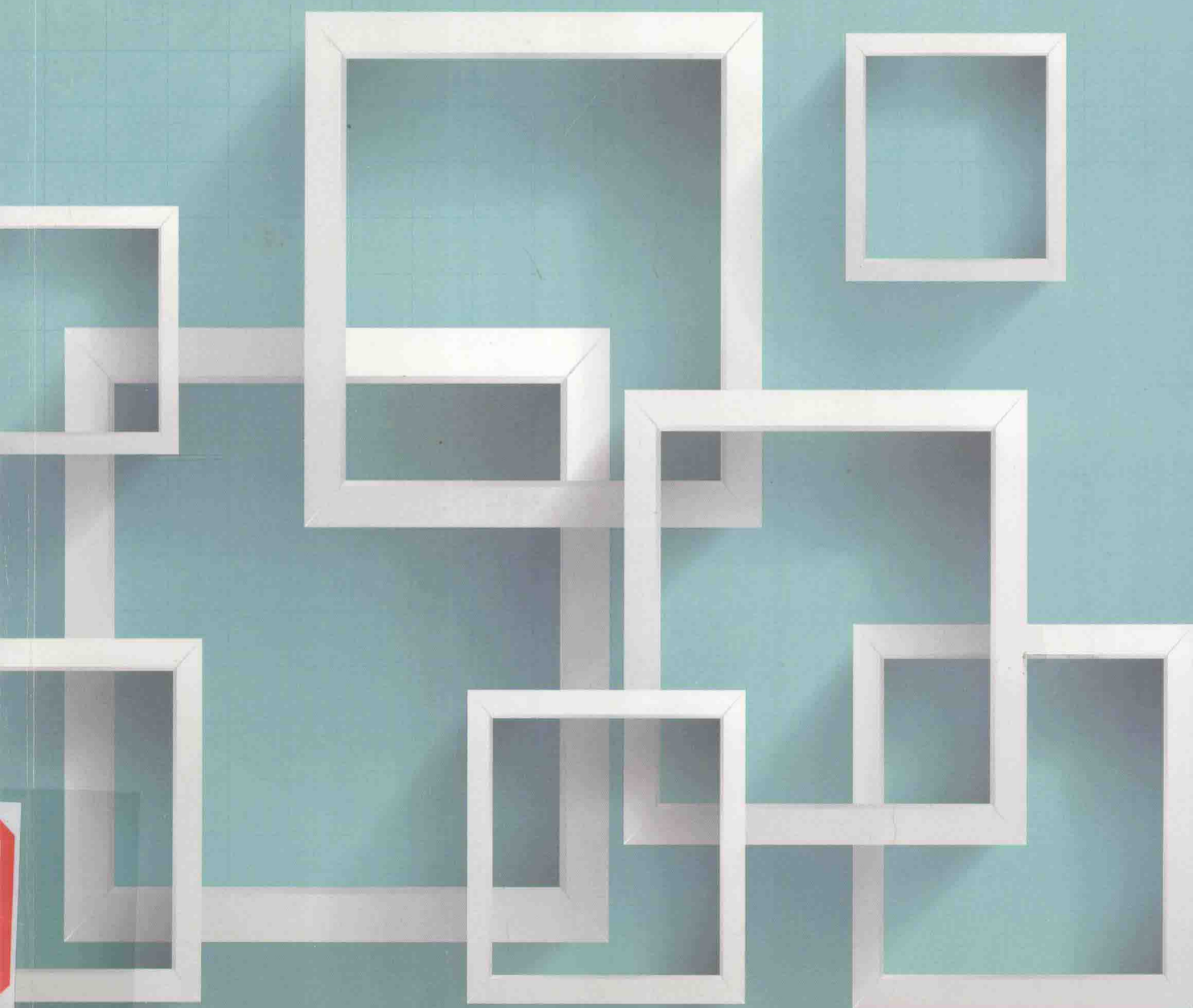


李晓红 主编

高校师资管理新探

GAOXIAO SHIZI GUANLI XINTAN

第 **16** 辑



高校师资管理新探(第 16 辑)

主 编 李晓红

~~~~~  
東華大學 出版社  
• 上海 •

图书在版编目(CIP)数据

高校师资管理新探. 第16辑 / 李晓红主编. —上海: 东华大学出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5669-0952-7

I. ①高... II. ①李... III. ①高等学校—教师—管理—中国—文集 IV. ①G645.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 268057 号

责任编辑: 杜亚玲

封面设计: 潘志远

高校师资管理新探(第16辑)

Gaoxiao Shizi Guanli Xintan(Di16ji)

东华大学出版社出版(上海市延安西路1882号, 200051)

出版社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

上海锦良印刷厂印刷

开本: 889mm×1194mm 1/16

印张: 13.75 字数: 485千字

2015年11月第1版 2015年11月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5669-0952-7/G·213

定价: 78.00元

# 高校师资管理新探

## 第 16 辑

主 编 李晓红  
编 委 (以姓氏笔画为序)  
冯友梅 甘 晖 安 实 吴志攀 苏 明  
陈 群 姜胜耀 赵丹龄 殷长春 黄宗明  
廖舒力 魏明海  
执行主编 朱德友 边金鸾  
副 主 编 李炳发 许欢欢

## 领导寄语

### 交流学习 共同提高 专业发展 ——祝贺师资管理研究分会成立三十周年

今年是中国高等教育学会师资管理研究分会成立 30 周年。20 世纪 90 年代初,我在上海交大分管师资、人事工作时,开始参加研究分会的活动。我记得有一次在扬州大学开会,听到兄弟院校许多关于师资、人事工作的好经验、好做法,很有收获。20 世纪 90 年代后期至 2008 年,在师资管理研究分会第四届、第五届理事会期间,承蒙教育部领导的信任和各兄弟院校的厚爱,我担任了两届理事会的理事长。在将近十年时间里我和我们上海交大人事处的其他老师参加了每年两次的分会活动。师资管理研究分会首先是一个学习的平台。每次会议期间,教育部人事司的领导总会向大家传达部里有关师资队伍建设改革与发展的新设想、新思路。由于这些信息的权威性,使得研究分会的会员单位和参会人数稳步增加。师资管理研究分会也是一个交流平台。每次会议的邀请报告和交流发言,使兄弟高校从事师资工作的同行之间可以互相借鉴、学习。研究分会也逐步形成了每次年会后要出版一本论文集的惯例。师资管理研究分会是高校师资工作同行增进友谊的平台。从事高校师资管理工作是一项艰巨而复杂的工作。参加会议使同行之间增进了友谊和相互理解。

在中国高等教育学会师资管理研究分会成立 30 周年之际谨表示最衷心的祝贺。同时向教育部和人事司的领导表示感谢;向武汉大学的领导、分会秘书处的同志表示感谢;向每年承办年会、常务理事会和联系出版论文集的高校表示感谢;向理事会正副理事长单位和相关人事处的同志表示感谢;向理事会全体理事单位和各高校师资人事部门的同志们表示感谢。相信在理事会的领导下,师资管理研究分会一定会越办越好,为中国高等教育的发展,为中华民族的伟大复兴作出更大的贡献。

上海交通大学前任校长

谢维和  
2015年10月25日

## 天时不如地利 地利不如人和 ——祝贺师资管理研究会成立三十周年

办好一所大学,关键靠什么?这个问题的答案可能有很多。而我提起笔来,自然而然就想起八年前的冬天,我去拜访著名历史学家张芝联先生时,他给我谈的一番话。张先生当时已经九十高龄,这次谈话之后半年,老人家就驾鹤西去。所以,这次谈话给我留下了特别深刻的印象,我认为这是一位大学者、大教育家一辈子的经验之谈。

张先生说,一个大学要发展,首要一点就是抓师资。“当领导要了解你的队伍。队伍就是大学的师资。经常说‘抓大事’,抓师资队伍就是大事。你们要去找那些有经验的老师聊天,要了解他们的想法。他们好比老军人,打过几次仗,许多事情都是经过的,他们有经验。他们的脑子里现在在想什么呢?各院系的特点是什么?大学朝哪个方面走?你们要多听这些老师的。”

张先生还说:大学的特色不同,要搞自己有优势的学科。办大学需要有选择,要是什么学科都办,有那么多的资源吗?最重要的资源就是好老师。现在没有那么多的好老师,全国各高校都缺好的老师。

张先生的这些话,我是记在心里了。过去我们背《孟子》,里面最耳熟能详的一句话,就是“天时不如地利,地利不如人和”,《三国演义》里面也把这个道理阐述得很深刻。我们在大学里做管理与服务工作,其实最关键也是“人和”,不把师资队伍抓好,不把这一最宝贵的资源用好,那学校就办不好。“人和”的前提,是要有人、有好人、有人才,要把最优秀的人、能够为人师表的人、甘于奉献善于合作的人汇聚起来;“人和”的重点,是要和谐,我们的人事制度体系要科学、合理、公平、公正,要让大家心平气和地做事情,让有个性的人有发挥才华的空间,让各个不同的利益群体团结起来,各个方面能够统筹协调好,只要老师们的心安静下来了,学校的风气就是正的,风清气正,学校的气象就不一样了。北大的林建华校长在最近一年来,一提到人事人才工作,就会用“近者悦,远者来”这句话,我想,达到了这个效果,也就是

实现了“人和”。

我从学院到学校做一些行政管理工作，时间已经不短了，其中，也参与了北大的一些师资人事工作，有很多感触。我深知，师资管理是比较复杂的工作，不仅牵涉到每位老师的切身利益，更关系到一个院系、一个学科甚至一个大学的发展。师资队伍强了、关系理顺了，这个院系、这个学科、这个大学就搞得好，缺兵少将，或者内讧内斗，那一定出问题。任何一项人事制度的出台和实施，都必须慎之又慎，周全考虑。万一人事问题没有处理好，就可能引起长久的矛盾。所以，做人事工作，尤其我们作为管理者，一定要集思广益，多向前辈学习、向同行学习。此外，高校之间也需要经常商量，多通气。要互相取经，更有必要互相协调。很多问题，不是某一家单打独斗、一骑绝尘就能解决的，需要大家一起商量好了才能办好。中国这个社会的传统和宏观的人事体制，决定了我们必须合作，而且合作必须大于竞争。

在工作中，我从师资管理研究会得到了很多帮助和指导。研究会团结了全国高校的人事干部和相关的专家，是一个信息与经验集中、交换的平台，是一个讨论和研究共性问题的平台，也是一个互相学习、增进友谊的平台。我非常珍惜参加研究会活动的机会，也经常学习会刊上的文章。我想，北大在师资工作方面，有自己的优势和长处，但更重要的是虚心向兄弟高校学习。很多的工作，兄弟高校走在了我们前头，或者是我们先开了头，但兄弟高校比我们做得更深入更细致更有效。多听、多学、多交流，对我们实在太重要了。

在研究会成立三十周年之际，我衷心地表达祝贺，也借这个机会，向研究会的各位同行表达真诚的感谢。希望我们的研究会能继续发挥好交流、联谊、研讨、协作等功能，为整个高校人事战线的又好又快发展提供更大的助力！

北京大学常务副校长 吴志攀

2015年11月3日

## 发挥智囊作用,服务政府科学决策,服务高校改革实践 ——祝贺中国高等教育学会师资管理研究分会成立 30 年

中国高等教育学会师资管理研究分会:

值此中国高等教育学会师资管理研究分会成立 30 周年之际,请允许我代表薪酬管理研究分会向师资管理研究分会表示热烈的祝贺!并对师资管理研究分会给予薪酬管理研究分会的一贯指导帮助和真诚合作表示衷心的感谢!

高校教师队伍建设是高等教育和高等学校发展的关键。师资研究分会成立 30 年来,经历了我国社会转型和高等教育飞跃发展的各个历史阶段,在教育部有关部门指导下,把百余所国家和地方重点高校的人事部门紧密团结在一起,始终坚持正确的学术研究方向,理论联系实际,结合高校发展中遇到的宏观问题、热点难点问题,诸如教师职务聘任、岗位津贴制度实施、教育职员制度改变、人才队伍建设等等,进行了有针对性、创新性、前瞻性的研究,发挥了积极的智囊作用,为服务政府科学决策,服务高校改革实践做出了重要贡献。

我们相信,师资管理研究分会将继续把握正确的学术方向,不断加强服务意识,充分发挥对政府决策和高校发展的智囊作用,彰显出更加旺盛的生命力、创造力、凝聚力和推动力,在我国高等院校全面深化改革、构建现代大学制度方面发挥更大作用。

薪酬管理研究分会愿意继续与师资管理研究分会一道,在中国高等教育学会的统一领导下,紧紧围绕我国高等教育师资队伍建设问题,开展务实创新研究,发挥研究智库和桥梁纽带作用,共同为我国高等教育的发展做出应有的贡献!

薪酬管理研究分会理事长、清华大学副校长



2015 年 11 月

## 001 队伍建设

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 加强专职科研队伍建设 提升高校科研创新能力 / 任友洲 张文超 蔡 旷        | 001 |
| 明确目标 多管齐下 争创一流 面向未来 / 周 威                  | 007 |
| 加强高校青年师资队伍建设的思考和举措 / 余逸男 袁孟红 孟繁玲 王立新       | 011 |
| 加强实验技术队伍建设 推进研究型大学核心能力提升 / 叶伟萍 刘 洋 李 林 范文霞 | 015 |
| 西部高校应立足重点学科建设 打造高层次人才聚集平台 / 李鹏君            | 020 |
| 论科学发展观指导下的高校青年教师队伍建设 / 林际福 熊 灯             | 023 |
| 对当前高校青年教师队伍建设的几点思考 / 李 琛                   | 029 |

## 目录 contents

## 033 探索实践

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 创新人才工作机制 汇集优秀青年人才 / 刘 东 阳 春 胡 洁 蔡春艳        | 033 |
| 高校师资培训工作探索与实践 / 杜晓成                        | 038 |
| 试论完善高校教师绩效评价的实践路径 / 张 石 王国红                | 043 |
| 浅谈在职提升学位之于青年教师培养 / 陈 科 吴海临 龙 婕 欧小慧         | 048 |
| 四川大学构建“全覆盖”的青年教师培养体系 / 吴海临 王慧敏 王清远 王宝富 王茂华 | 053 |
| 突破与创新：高校青年教师培养实践探索 / 虞 涛                   | 057 |

## 062 工作创新

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 推进六大机制改革 探索高校新型用人制度体系 / 许安国 赵冠远 沙 迪  | 062 |
| 高校离退休费的影响因素分析 / 林心颖                  | 066 |
| 高等学校养老保险制度设计探索 / 马淑杰                 | 073 |
| 基于岗位设置的高校教师分类管理的人才胜任力模型与开发 / 游可为 林际福 | 078 |
| 浅谈劳务派遣在高校中的应用 / 周 礼                  | 083 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 浅析高校编制外人员的管理 / 竺向阳             | 088 |
| 浅议去行政化与高校管理之辩证关系 / 孙 林 尹冠生 王 婷 | 091 |
| 高校教学科研组织模式创新研究 / 厉 龙 王国红 刘静冉   | 096 |

## 103 理论探讨

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 浅议学术人力资本视域下的高校人才队伍建设 / 俞 蘅                  | 103 |
| 我国高校职员培训模式的思考与实践 / 周 密 叶 宁                  | 109 |
| 高校教师聘任制度改革新探 / 林 强 罗俊峰 曾天从                  | 114 |
| 基于岗位分类管理模式下的高校多元化聘用制度探析 / 王 喆 叶志锋 吴树雄 余其俊   | 117 |
| 重思我国高校教师职务聘任制度发展的若干关系 / 郭剑霞 陈昉源 龙健飞         | 123 |
| 创新机制为高校事业发展提供人才与智力保障 / 周杜娟 胡春蕾 陈元勇          | 128 |
| 新形势下西部高校高层次人才工作的思考 / 朱晨姝 黄 学                | 132 |
| 高校教师岗位分类管理探析 / 王金友 蒲诗璐                      | 137 |
| 基于高校基层学术组织改革的人事管理制度探索 / 李 磊 吴晓杰 樊 婧         | 143 |
| 积极探索 勇于实践 不断推进和深化学校人事制度改革 / 樊 婧 李 磊 雷 伟 任 平 | 147 |
| 论新时期高校教师专业化发展新常态 / 毛金波                      | 152 |
| 高校海外引才中的问题面面观 / 蔡 强                         | 157 |
| 军队读研干部在校期间教育管理的几点思考 / 帅永成 柯友平               | 160 |

## 160 他山之石

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 发达国家高校薪酬制度对我国高校薪酬改革的启示 / 文云冬               | 164 |
| 中美理工大学教师队伍建设的比较分析 / 杨 真 俞 霞 杜 青            | 170 |
| 国外高校人事管理制度要状及对我国高校人事制度改革启示浅析 / 赵 楠 梁秋栢 唐晓华 | 180 |
| 国外高校教师聘任制度与退出机制探析 / 王清远 王慧敏 岳 华 宁 凯等       | 185 |
| 关于美国终身教职与我国高校教师聘任制改革的思考 / 陈 莉 张庆琳 徐 谔      | 192 |
| 美国教师成长与评价系统及其对我国教师评价的启示 / 张宇宁              | 198 |
| 基于中美比较视角的高校行政管理人员职业道德建设研究 / 李炳发 张建敏 李 想    | 204 |

## 加强专职科研队伍建设 提升高校科研创新能力

——华中师范大学专职科研队伍建设的探索与思考

任友洲<sup>①</sup> 张文超 蔡 旷

(华中师范大学 武汉 430079)

**内容摘要** 海外一流大学都拥有一支庞大的专职科研队伍,一些著名的研究型大学,专职科研队伍超过教师总数的50%。我国高校中的科研主力主要由教学科研型教师承担,而科研活动主要以项目为载体落户于高校内各级各类专门科研机构,教师同时肩负教学、科研的重任,从时间到精力都较为分散,难以保证其科研质量。一流的科研工作需要一支成规模、高水平的科研队伍来支撑,专职科研队伍建设就是解决这一矛盾的有效途径之一。我校为适应现代研究型大学发展的需要,以国际一流高校为参照目标,结合自身的国情与校情,以人事综合改革为契机,创新用人形式和分配机制,进行了专职科研队伍建设的尝试和探索。

一流的大学,要有一流的科研。从国外大学情况看,海外一流大学都拥有一支庞大的专职科研队伍。美国 MIT 学术队伍中专任教师 1659 人,专职科研人员超过 3600 人,哈佛大学的这一比例为 1900 : 3800。英国大学教师队伍的结构中,肩负教育和研究双重职责的教师占教师总数的 60%,专门从事研究工作的占 30%,只从事教育的占 10%。海外一些著名的研究型大学,专职科研队伍超过教师总数的 50%。

**关键词** 专职科研队伍 科学研究 体制机制创新

在我国,高校作为国家科技事业一个重要队伍,在基础研究与高新科技领域创新方面发挥着极其重要的作用。而科研既是学校发展的中心,也是衡量其整体实力的重要标志。现代研究型大学已发展成为组织结构庞大的复杂系统,人力资源布局明显基于效益考虑,强调专业化提高工作效果和效益,分工精细化,不再让所有教师同时从事教学、科研与社会服务,而是强化分工,让不同类型的教师做不同的事,从战略人力资源管理的角度配置教师资源。

### 一、建设高水平的专职科研队伍是我校发展的必然选择

我校为适应现代研究型大学发展的需要,以国际一流高校为参照目标,结合国情与校情,以人事综合改革为契机,创新用人形式和分配机制,进行了专职科研队伍建设的尝试和探索。专职科研队伍不承担教学任务而全力进行科学研究,使得大学始终保持研究活力,不断吸纳来

<sup>①</sup> 任友洲,男,华中师范大学人事处处长,主要研究方向为高校教师队伍建设。

自世界各地的科学家;扩展了大学的研究范围,增加了研究的深度,开拓了新的研究领域;提高了大学的研究水平,增加了研究资金,为本科生、研究生以及博士生提供了最前沿的研究培训机会,丰富了校园的创新氛围。

近年来,我校以“211工程”、“985优势学科平台”和“2011协同创新中心”建设为契机,不断提升科研水平和科技创新能力,取得了一批具有显示度和影响力的重大成果。但同时,我们也清醒地认识到,与高水平大学的建设目标相比,还有着相当大的距离,主要表现在具有国际先进水平的成果数量偏少,能够满足国家战略需求、对国家重大决策产生影响的重大科研成果不多等方面。

经过“211工程”、“985优势学科平台”和“2011协同创新中心”的平台建设,学校在硬件设施、科研条件,如大型高科技科研仪器等方面得到了极大地改善,但如何充分应用这些硬件设施和条件,挖掘它们的潜力,创造出更多的科研成果,关键在于软件的跟进,主要集中在科研人才、管理人才的跟进。从目前的情况看我校教师队伍规模偏小,教师的工作负担偏重,专门从事科研工作的教师比例偏小;现有的实验技术队伍人员尚有差距,博士后研究人员的研究水平需要进一步加强,特聘教授和高级访问学者规模较小且来校时间短,难以承担高水平研究任务。综合上述情况可以看出,我校急需建设一支高水平的科研队伍,通过这支队伍最大限度挖掘我校科研潜力,产出重大科研成果,提高我校的科研水平,提升我校在国内外的影响力。

## 二、 我校专职科研队伍建设的思路和做法

我国高校科研工作缺乏高质量科研队伍的支撑。高校中的科研主力主要由教学科研型教师承担,而科研活动主要以项目为载体落户于高校内各级各类专门科研机构,教师同时肩负教学、科研的重任,从时间到精力都较

为分散,难以保证其科研质量。一流的科研工作需要一支成规模、高水平的科研队伍来支撑,专职科研队伍建设就是解决这一矛盾的有效途径之一。同时,专职科研队伍规模稳步扩大的过程中,选留优秀人才的“质量”也是学校始终重视的关键问题,通过专职科研队伍平台,可以进一步加强新进人才和学校之间的相互了解与磨合,使学校能更全面和科学地考察、选留人才,降低了人才引进风险,为建立“能上能下、能出能进”的新型人事聘用制度奠定了基础。加强高校专职科研队伍建设,我校的主要做法是:

### (一) 设岗有前提:按需设岗、任务导向

我校的专职科研人员是指我校根据科研发展的需要,以合同制形式聘用(全职或兼职)专门从事科研活动的人员(包括博士后研究人员)。学校规划专职科研岗位总量800~1000个,其中“十二五”期间核定岗位数为500个。专职科研岗位分为固定岗位和流动岗位,根据科研活动实际需要设置。固定岗位主要以重点实验室、工程技术研究中心、人文社科基地等为科研平台进行设置。流动岗位主要依托国家级、省部级重大项目进行设置,其他项目在人员经费充足情况下也可按需申报设置岗位。学校鼓励创建一批打破学院、学科和专业界限,能够承担重大项目攻关和突破重大难题,以协同创新中心、研究院、研究中心、创新团队、工作驿站或项目组等为主要形式的科研平台,按需设置专职科研岗位。

### (二) 任务有区别:专职科研、重在成果

专职科研岗位职责主要是从事科研工作,包括:开展与所属学科相关的理论与实践问题研究,申报国家、省部级等高级别科研课题;加强与其他科研院所、高校、政府和企业的联系与合作;提供政策咨询和建议,服务地方经济与社会发展;策划、组织学校科学研究活动等。专职科研人员可参与研究生培养和教学工作,不要求承担本科生教学任务。学校把专职科研队伍作为科研工作的生力

军、补充教师的“蓄水池”加强建设。专职科研队伍要坚持“团队导向、按需设岗、灵活聘用、明确职责、合同管理”原则,以高端人才引领下的合同制科研人员和博士后研究人员为主体,对接国家、行业、地方重大战略需求,持续稳定地承担重大科研项目任务,产生一批高水平创新成果,有效提升学校核心竞争力,不断提升学校的学术声誉。

### (三) 工作有压力:目标考核、协议约束

固定岗位专职科研人员参照学校事业编制人员管理办法进行人事管理;流动岗位专职科研人员参照学校非事业编制人员管理办法进行人事管理。专职科研人员的聘用实施“Tenure Track”制度。固定岗位聘用的全职专职科研人员一个聘期考核为优秀或连续两个聘期考核合格的转入常任轨、签订无固定期限聘用合同,考核不合格或副研究员累计聘用达到六年不能晋升者解除聘用合同。流动岗位专职科研人员聘期一般与科研项目计划完成期限或完成某项工作任务的期限一致,博士聘期一般不超过三年、硕士聘期不超过五年,且原则上不续聘。

专职科研人员的考核包括年度考核和聘期考核,考核内容以聘用合同和课题计划书等相关材料为依据,主要考核内容有:专职科研人员项目研究进展、学术交流、承担科技项目、科研成果(获奖、专利、专著、论文)等。具体考核办法由用人单位制定,报科研部、人事处审核备案后实施。在同一聘期内,不同年度科研工作量可以冲抵。若聘期内某个年度的科研工作量不满100%,则当年度业绩考核暂按实际完成工作量情况确定考核等次,并按规定兑现相关待遇。聘期结束时,如完成了整个聘期的科研总工作量,则补发因此所扣相关待遇;如仍未能完成科研总工作量,则聘期内科研工作量不满的年度,业绩考核结果按实际完成工作量情况确定。专职科研人员的考核分为优秀、合格、基本合格、不合格。考核结果作为续聘和解聘依据。

### (四) 发展有空间:单设跑道、对外放宽

学校单独设置专职科研岗位职务系列,分为首席研究员(首席研究教授)、研究员(研究教授)、副研究员、助理研究员和研究助理等层级。全职专职科研人员在聘期内可申请岗位职务任职资格评审。博士后研究人员按照管理规定可申请参与该系列岗位职务任职资格评审,但不按此系列兑现待遇。兼职科研人员不能参加我校岗位职务任职资格评审。专职科研人员若达到研究生导师聘任条件,可按学校规定申报聘为研究生导师,并招收和培养研究生。在聘期内可以学校名义申请校内外各类科研项目、人才计划和各类奖励项目,获得的成果享受与校内事业编制在职工工同等奖励政策。符合固定岗位专职科研人员聘用要求的流动岗位专职科研人员可以在一个聘期后申请应聘空缺的固定岗位。在固定岗位空缺前提下,已聘流动岗位专职科研人员晋升为副研究员及以上职务者可申请转为固定岗位。专职科研人员在聘期内原则上不得转聘到其他岗位系列,聘期期满后可按规定参加应聘。符合学校教师岗位招聘条件且聘期考核优秀的专职科研人员可申请应聘相应学科事业编制专任教师空缺岗位,按照教师引进程序办理审批手续。

### (五) 薪酬有优势:绩效导向、优劳优酬

全职专职科研人员一般实行年薪制或协议工资制,也可以实行岗位绩效工资制度。实行年薪制或协议工资制的按协议执行。实行岗位绩效工资制度的,其基本工资(含岗位工资和薪级工资)参照国家事业单位人员工资标准直接核定和调整;绩效工资分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分,具体分配办法由用人单位与聘用人员协商决定,并在聘用合同中予以明确。全职专职科研人员的工资性收入(按规定发放的所有劳动报酬和福利费用)可高于校内同类学科相同职务资历的事业编制教师的平均值,不得低于属地城镇劳动用工的最低工资标准。兼职专职科研人员实行协议工资制或月薪制,

根据其完成科研工作任务情况、实际来校工作时间等确定相应的工资标准,并在聘用合同中予以明确。

#### (六) 待遇有保障:全职同等、兼职部分

固定岗位全职专职科研人员可参照国家事业单位人员享受住房货币化补贴,学校不再分配实物住房;流动岗位全职专职科研人员与用人单位约定是否享受住房货币化补贴。学校若有空置住房,全职专职科研人员可以申请租住,按学校规定交纳租金。未晋入“常任轨”的固定岗位全职专职科研人员及流动岗位全职专职科研人员均纳入社会保障体系,按国家和地方政府规定缴纳并享受社会保险(包括城镇居民基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险)和住房公积金。专职科研人员在合同期内因工作需要,在不影响工作的前提下,经用人单位同意,可参照学校事业编制人员申请出国(境)进行学术交流或合作研究。学校为聘用的专职科研人员发放校园“一卡通”,专职科研人员凭卡可以在我校就餐和使用图书馆、校内运动场馆、校园网络等学校资源。

在聘用期间,固定岗位的全职专职科研人员的子女上学和幼儿园入托,享受与我校事业编制人员同等的待遇;流动岗位的全职专职科研人员的子女上学和幼儿园入托在有招生空额情况下可接收。为保障专职科研人员合法权益,学校按每年每人一个月工资(基本工资和绩效工资之和)的额度建立专职科研人员共助基金,用于支付解除合同时应支付的经济补偿金,基金经费渠道与工资支付渠道相同。

#### (七) 布局有重点:突出高端、博后优先

固定岗位仅限于聘用全职在我校工作的首席研究员、研究员和副研究员;在固定岗位满编情况下,研究员和副研究员可申请使用校内机动岗位,但应在一个聘期(一般为3年)内归还学校;首席研究员、研究员和副研究员还可兼职聘用,一般每年应在校实际工作时间累计两

个月以上,参照学校兼职教师管理办法进行管理。助理研究员和研究助理均为全职岗位,使用流动岗位聘用,主要从事技术开发、工程技术、实验技术、行政学术秘书等工作。

### 三、 我校专职科研队伍建设存在的问题

我校要建设一支高水平的专职科研队伍,既要参与国际竞争,也要面临来自国内的行业竞争、高校内部竞争。我校近年来的人才工作抢抓了一些机遇、取得了一定成绩。但按照学校的发展战略目标,仍然存在较大改进和提升的空间。

#### (一) 对专职科研队伍建设的重要性认识有待提高

从宏观上来说,建设一支高水平专职科研队伍,是研究型大学在国家创新体系中发挥支撑作用的必然要求,也是创建国际知名高水平研究型大学的必由之路。从微观上来说,专职科研队伍建设是有效凝聚各类科研资源,拓展科研深度与广度,促进高校科研上规模、上水平的重要举措。近年来,我校科研到账经费逐年增长,从2004年全校不足800万到2013年达到2个亿,增长25倍;然而承担教学和科研重任的专任教师仅从1323人增加到1752人,同比仅增长了1.32倍,科研任务快速增长与科研人力资源投入不足形成了相对突出的矛盾。

目前,我校在专职科研队伍建设的重要性上还没完全达成共识,部分学院领导、学科带头人认为专职科研队伍“可有可无”,少数学院甚至将专职科研队伍看成教师的分流渠道,没有认识到专职科研队伍在研究型大学发展中的重要作用,没有把专职科研队伍建设作为当前面临的一项十分紧迫的战略任务。与此同时,由于长期计划经济体制形成的惯性思维,我国高校专职教师基本等同于国外高校的终身聘任制,对于聘期任务完成情况不理想的专任教师,“落聘”“低聘”“转聘”等措施大多停留

在理念层面,真正落实到操作层面的少之又少。在“求稳怕变”的文化背景下,科研表现出色的科研人才自然选择“旱涝保收”的专任教师岗位,这样,无形之中就把专职科研人员推上了“二等公民”的尴尬地位,其认同度不但比不上专任教师,甚至比不上编制内的行政管理人员。

## (二) 工作平台有待提升

人才特别是高端人才关注的首要问题已从过去的基本待遇变为当前的事业发展空间问题,有了发展空间就有了一切。目前我校引进的专职科研人员反映比较集中的问题之一是团队建设、办公条件、实验室问题,理工科尤其突出。团队建设需要学校和学院进一步加强学科及团队发展规划,按需引进、加强论证;但办公条件、实验室建设等问题只有通过加大建设和投入力度来解决,同时在学校层面也要进一步提高管理水平,加强资源共享机制建设,解决供需矛盾。

## (三) 生活待遇有待提高

我校高度重视引进人才待遇,2011年专门修订了引进人才文件,基本原则是结合学校财力并参考在汉兄弟院校的水平。经过这几年的发展,我校现有待遇与兄弟高校相比已无绝对的竞争力,新的人才引进文件正在拟定,对于引进人才的待遇,重点考虑的是要建立起合理的动态调整机制;对于特殊人才,能够以常态化的形式通过学校人才工作领导小组研究确定待遇。

我校当前面临的一个主要瓶颈问题是住房问题。学校从今年开始已陆续实行新进教师预聘制、建设专职科研队伍等措施,按每年新进教师和专职科研队伍各100名的规模、3年一个周转期,现有住房条件无法满足接待安置要求。为了解决这一瓶颈问题,还需要学校加大投入,为引进人才兴建周转房和公寓楼,并实行统一装修、拎包入住、物业化管理。

## (四) 人才文化有待营造

经过多年的努力,学校建立了比较健康、积极的人才

文化,引进了大批优秀人才。但限于传统文化的影响,团队协作的文化精神、尊重欣赏的文化认同、公平正义的文化气节、竞争择优的文化意识在部分学院、部分教师中还非常欠缺。

目前少数学院不愿引进优秀人才特别是不愿引进超过自己的人才的现象还比较严重,有些单位的师生比长期超警戒线,这对于下一步的本科教学评估是非常不利的。在进入工作中,本位主义、近亲繁殖现象还比较严重,不能五湖四海、广纳贤才,这对学校人才队伍的发展非常不利。

## 四、我校专职科研队伍建设的努力方向

为了加快推进“人才强校”战略,确保为学校实现跨越式发展提供人才支撑的目标,下一阶段我校专职科研队伍的建设工作还应着重从以下四个方面努力:

### (一) 加强专职科研队伍建设的顶层设计

根据学校发展定位与现实条件,尽快出台加强专职科研队伍建设的实施意见,进一步理顺校、院两级行政组织与研究机构的关系,强化以研究院、研究所、协同创新中心等为主体的科研组织建设,集中力量建设一批面向国际学术前沿、瞄准国家重大需求、研究方向明确的科研机构;进一步转变观念,把专职科研人员视为重要的战略资源,将专职科研编制主要配置在国家级和省部级重点实验室、研究基地、学校重点建设或急需建设的学科、承担国家重大科研任务的团队。

### (二) 分类管理,优化专职科研队伍结构

专职科研队伍应层次合理,注重分类指导。分类管理是国外高水平研究型大学专职科研队伍建设的重要管理思想。我校在专职科研队伍这个系列中,设首席研究员、研究员、副研究员、助理研究员和研究助理等五类岗

位。根据每类人员工作目标及要求的不同,规定具体的聘用条件、聘用方式和考核方式,形成职责清晰、分工明确的队伍结构,以发挥科研工作的协同效应。在聘用标准、工作职责、考核晋升、薪酬待遇上都有明确的区别,有规范的指导性政策和详细的操作流程,为专职科研人员提供稳定的预期与职业上升通道,以利于吸引不同类型、不同层次的学术人员加入专职科研队伍,确保高层次骨干研究队伍的基本稳定和中低层研究人员的适度流动,发挥最大效益。

### (三) 扩展人才特区模式,形成与国际接轨的管理机制

“人才特区”是该校引进世界一流团队,与国际管理机制接轨的一种积极探索。在特定区域内,围绕人才的引进与培养,制定和实施特殊政策,形成特殊的工作机制和模式,目前“人才特区”已成为该校吸引和凝聚海外

高层次人才的重要载体。将这一模式扩展到专职科研队伍建设中,就是要继续深入推进“开放的”、“内外竞争”的全球招聘制度,非全时与全时相结合,人才引进和智力引进有机结合,刚性引进向柔性引进转变,年度考核与聘期考核相结合,建立能上能下、能进能出的用人机制,形成良好的人才竞争环境,促使优秀的科研人才脱颖而出。

### (四) 大力提升专职科研人员的归属感

对于专职科研队伍,无论岗位聘用还是薪酬体系设计,政策的出台要更多地考虑中国特有的文化背景,要通过多种方式肯定专职科研人员的重要价值并且让专职科研岗位有比较优势,让他们觉得自己在学校得到了尊重,付出的辛勤劳动可以得到相应的回报,最大程度上提高专职科研人员的职业安全感与归属感,使之成为推进该校高水平大学建设的重要力量。

### 参考文献

- [1] 刘声涛.加强我校专职科研队伍建设的若干思考[N].湖南大学校报电子版,2013-07-01.
- [2] 朱付元.专职科研队伍建设面临的问题及对策[J].中国高校科技杂志,2012(4):19-21.
- [3] 周恒.打造高水平专职科研队伍加快建设世界一流大学[J].中国高校师资研究,2012(1).
- [4] 姚建建,等.美国大学专职科研队伍建设研究——以斯坦福大学为例的个案研究[J].中国高校科技与产业化,2010(9).
- [5] 程骄杰,等.美国密西根大学建设专职科研队伍的启示[J].中国高校科技与产业化,2011(1-2).

## 明确目标 多管齐下 争创一流 面向未来

——南京大学加强青年教师队伍建设工作的实践与思考

周 威<sup>①</sup>

(南京大学 南京 211102)

**内容摘要** 青年教师是学校的未来。南京大学出台了一系列政策文件,仅仅围绕青年拔尖人才的引进和培养,以提升国际化水平为目标,以人事体制机制改革为抓手,加大对青年教师支持力度,为青年教师快速成长创造了良好的氛围与环境。

青年教师是学校的未来。2010年《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》明确强调了青年教师队伍建设的意义,为青年教师队伍建设指明了方向。南京大学以此为契机,于2011年底召开了全校人才工作会议,出台了一系列政策文件,以青年拔尖人才的引进和培养为重点,以提升青年教师队伍国际化水平为目标,以人事体制机制改革为抓手,加大对青年教师的支持力度,为青年教师快速成长创造了良好的氛围与环境。

**关键词** 青年教师 引进与培养 国际化 体制机制改革

### 一、南京大学青年教师队伍现状

南京大学青年教师(45岁以下)总人数为1338人,占教师总人数(2219人)的60%。其中,35~45岁年龄段的有828人,约占青年教师的62%,35岁以下的有510人,约占青年教师的38%;其中拥有博士学位者1197人,约占青年教师的90%,拥有博士学位中具有海外博士学位者127人,约占青年教师的9.4%。拥有正高职称的为262人,约占青年教师的19%,副高职称者625人,约占青年教师的47%,其余为具有中级职称者。青年教师已经成为南京大学师资的主体部分。

### 二、青年教师队伍建设的指导思想与建设思路

针对青年教师中普遍存在的入职时间短、收入不高、家庭压力大等实际困难,学校从科研条件、服务与培训等多角度对青年教师进行系统支持,以解决其后顾之忧,确保他们潜心学术。坚持做到以下几个结合:

#### (一) 青年教师队伍建设与学科发展相结合

青年教师引进和学科发展相结合,集中力量发展优势学科。人才引进名额向一级、二级国家重点学科及一

<sup>①</sup> 周威,男,南京大学人力资源处人才办公室工作人员,主要研究方向为高校人力资源管理。