

第23集

高校师资工作文集

全国部分高校师资工作联络会 编
高校师资工作文集编辑部



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

第23集

高校师资工作文集

全国部分高校师资工作联络会 编
高校师资工作文集编辑部



厦门大学出版社 | 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS | 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

高校师资工作文集. 第23集/全国部分高校师资工作联络会, 高校师资工作文集编辑部编. —厦门: 厦门大学出版社, 2011. 9
ISBN 978-7-5615-4047-3

I. ①高… II. ①全…②高… III. ①高等学校-师资培养-中国-文集 IV. ①G645.12-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 190067 号

厦门大学出版社出版发行

(地址: 厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编: 361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

厦门集大印刷厂印刷

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

开本: 889×1194 1/32 印张: 11.625 插页: 1

字数: 318 千字

定价: 30.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

目 录

人事制度改革与探索

- 高校人力资源管理体系初探..... 傅阳 孙萌(3)
- 论高校教师管理制度改革..... 赵志鲲(8)
- 论构建和谐稳定的高校
 人力资源队伍 朱虹 江慧 莫晨莹(15)
- 试论大学基本职能的迷失
 ——读约翰·亨利·纽曼《大学的理想》有感 周敏(22)

师资队伍建设和发展

- 论学科建设与队伍建设的内在联系 张奇伟(31)

高校部分学科评估与人才队伍的相关性分析	李军锋(37)
高校青年教师培养问题分析	
及培养机制研究	陆艳 陆美红(47)
高校师资动态管理模式探究	刘静冉 叶鑫 任立春(56)
关于提高我国高校教师出国留学	
工作效益的理性思考	张海娟(67)
科学发展观视阈下的高校人才队伍建设	袁颖 马强(75)
提高高校青年教师教学能力的初步思考	崔维佳 张奇伟(83)
贯彻国家教育规划纲要 科学制定“十二五”	
人才队伍建设规划	陈安妮 张捷民(88)
关于制定学校中长期人才发展规划的若干思考	
——以福州大学为例	余娟清(98)
高校教师职称评聘工作中的廉政要求	
与规范研究	吴凌尧 李吉海(110)
浅谈高校国际化办学师资队伍建设	
若干问题	陆一如 王金(117)
强化政策,拓宽渠道,大力推进	
师资队伍国际化建设	谢弋 田辉 姜雪峰(125)
试论高校教师岗前培训的优化对策	郭金陵 吴凌尧(134)
高校教师培训的需求分析及应对策略	彭小刚 任立春(141)
兴校强国 人才为大	
——同济大学加强人才建设工作的	
实践与探索	翁升兰 陆艳 陆一如(151)
浅谈博士后制度对高校	
人才队伍建设的作用	张忻 傅莉 韩争胜(158)
博士后制度的路径依赖与突破	黄伟娥(165)
浅谈高校实验技术队伍建设	肖楠(176)

高层次人才引进

- 高校高层次人才引进策略及风险预防…………… 喻春红(185)
- 关于海外高层次人才引进与聘用制度化
方面的思考…………… 吴煜昊(192)
- 加强人才队伍建设,提高学科竞争力
——谈高层次人才在高等学校学科
建设中的作用…………… 田辉 谢弋 陈滢 刘东 谢昭明(201)
- 浅谈科学知识图谱在高校引进人才工作中的作用
——以哈工大为例…………… 王亮 刘伟 康君(211)
- 引进人才,更要留住人才
——同济大学海外高层次人才引进工作的
实践与探索…………… 沈丹(218)
- 从“服务”入手做好高层次人才引进工作…………… 高宏 王荷凤(226)

岗位设置与聘用管理

- 高校岗位聘用制聘后管理问题探析…………… 孙海涌(235)
- 福州大学岗位设置管理实施工作与经验总结…………… 张友恭(240)
- 探讨高校教师职务
聘任制度…………… 曹爱琴 王金 任洁 翁升兰(247)

高校聘用合同的法律属性分析·····	谭华霖 沈建峰(252)
高校教师职务聘任机制对教师 科研工作的影响分析·····	张亮(258)

绩效考核和薪酬分配

对高校人才评价

体系的思考 ·····	翁升兰 王金 陆一如 任洁 曹爱琴(267)
高校教师胜任力模型结构探析·····	厉明(273)
关于高校教师考核评价体系有关问题的思考·····	刘玉亮(285)
高校绩效工资体系构建的基本导向·····	王晓峰(292)
我国公立高校职员绩效 薪酬方案设计·····	刘芳 高久群 郑伟贞 郑仕勇(301)
关于高校教师考核的 研究与思考·····	魏朋 陈哲 康瑾 王雅正 雷利利(306)
高校不同体制环境下薪酬设计 的标准研究·····	陈雷(314)

体制机制创新研究

对高校实验教学队伍建设的思考·····	夏叶 王金(321)
---------------------	------------

高校人才人事工作科学发展的思考·····	李军锋(327)
高校推行弹性制退休政策初探·····	田云泉(335)
浅析高校践行人才派遣制度中的 风险及其控制·····	江慧 朱虹 莫晨莹(345)
人事档案信息化在高校人事档案 管理中的作用·····	莫晨莹 朱虹 江慧(355)

附 录

全国部分高校师资工作联络会 2010 年年会纪要 ·····	(361)
《高校师资工作文集》编辑出版汇总表·····	(363)



人事制度改革与探索

高校人力资源管理体系初探

同济大学 傅阳 孙萌

[摘要] 21世纪是知识经济高速发展的时代,社会高速发展需要以高素质的人才为依托。人力资源作为一种战略资源,是企事业单位未来的核心竞争力。我国高校行政化的现状导致人事管理制度存在一些不足之处。本文从人力资源的角度审视高校目前的人事制度,分析和探讨高校如何初步建立起有效的人力资源管理,从而为高校未来的发展注入活力。

[关键词] 人力资源 扁平化组织结构 高校人力资源管理

人作为社会的主体,始终是社会发展的原动力。随着时代的进步和社会经济的发展,公司和企事业单位更加重视人才的竞争。在组织层面,组织与组织之间的竞争愈加激烈,需要组织内部为组织目标的实现全力以赴。而在个体层面,现代人注重个性和自我价值。如何在纷繁复杂的现实社会环境中有效地管理员工,充分发挥员工的才能,高效地为组织服务已经成为成功企事业单位必须研究的课题之一。

目前很多高校的人事管理制度受传统模式的影响,行政化倾向比较大,趋于保守,审批烦琐,缺乏创新,显然已经不适应高校以人为本的发展方向。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》^①中明确提出高校未来发展要“推进政校分开、管办分离。探索

^① 《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》,人民出版社2010年版。

建立符合学校特点的管理制度和配套政策,克服行政化倾向,取消实际存在的行政级别和行政化管理模式”。建立符合高校特点的高效的人事制度必将是高校未来发展的趋势。

1954年管理学大师彼得·德鲁克在《管理学的实践》^①中首次提出“人力资源管理”的概念。他认为人是具有其他资产所不具有的特殊能力的重要资产,人力资源将比自然资源、资本等其他资源更具有竞争力。英特尔、海尔、通用电气,用它们的例子向我们说明通过有效的人力资源管理可以让企业在激烈的竞争中脱颖而出。高校人才云集,人力资源丰富,借鉴企业成功的人力资源管理经验,可以探索建立符合高校自身特点的高校人力资源管理体系。

一、高校人力资源管理组织结构

组织结构是指为实现组织目标而确立的一种内部权力、责任、控制和协调关系的形式。传统的高校人事管理组织结构往往等级森严,从组织机构的领导者到最终的指令的执行者,需要经过很多层次,影响决策执行效率。同时,权利的高度集中也容易滋生官僚作风和腐败。现代人力资源管理一般采用扁平化的组织结构^②,即减少领导决策与决策执行之间的层次,同时分化领导层的职责和权利,减少决策的失误率。

扁平化的组织结构不是单纯的精简机构和人员,而是建立在科学分析组织目标和组织情况的基础上,通常建立组织结构的依据可以是职能、服务对象、服务的过程等。例如高校可以根据学校工作人员的类型设立不同的负责机构。以同济大学为例,高层次人才由人

① Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. New York: Harper&Brothers, 1954.

② Ostroff, Frank. *The Horizontal Organization*. New York: Oxford University Press, 1999.

才办公室负责,博士后人员由博士后管理办公室负责,人才派遣人员由人才中心负责,这样设置的好处在于,同类型人员有很多共性,分类以后可以简化办公程序,减少工作量。

扁平化组织结构的建立要考虑管理幅度(管理幅度是指一个人直接领导多少个部门或直接的下级)对组织结构的影响。从人力资源充分利用的角度来讲,管理幅度越大越好,然而管理幅度的增大,虽然能减少组织层次,但会增加人际关系的复杂性。而管理幅度减小,将会导致组织层次增加,效率降低。设置最佳的组织结构需要统筹兼顾两者的影响,根据现有的情况,找到适宜的平衡点。

扁平化组织结构需要给每一个岗位赋予相应的职责和权利,权责的分配应该明确、适度。权责不明确,容易产生频繁请示,办事推诿等问题。同时需要加强岗位之间的沟通与交流,根据新情况,动态地组织、有效地管理。一旦有不符合标准操作流程的情况,比如涉及多个职能部门,就需要有灵活处理特殊情况方案,否则很容易出现个别业务无法流转的情况。

二、高校人才引进与培训

高校的人才工作历来是高校发展工作的重点。人才工作分成人才引进和人才培养两大部分。学校的学科发展,科研进步,管理完善支撑起了高校未来的发展蓝图,而这些都少不了人才的贡献。近年来随着国内高等教育的发展,拥有高学历人员的数量不断增加。加上全球金融危机的影响,出国深造回国就业人员的比例也在不断提高。在所有的就业对象中,高校往往是这些高学历人才的首选。如何甄别挑选出适合自身发展需要的高素质人才,将是高校人才工作的关键。传统人事管理中,通过人事组织部门“一把抓”选拔人员的办法很难适应目前高校发展的需要。高校是由多学科多专业的院系所组成的,各个院系发展所需要的人才也各不相同,而且对引进人才的专业化程度要求都很高。因此,人才的引进和培养工作是一个系

统的工程,不可能通过某一个部门独立完成,而是需要各学院与人力资源管理部门共同协作完成。

从流程上来看,人才的引进首先应由各学院制订本年度人才需求分析和计划。人力资源管理部门在此基础上对各院系的人才需求进行汇总,并根据学校总体的人才发展规划确定招聘的岗位和人数。人力资源管理部门在网上发布招聘通知后,应聘人员可以通过网上申请,将个人资料录入人才资源数据库,人力资源管理部门将对人才资源数据库中的数据进行筛选,对符合条件的人员进行信息汇总,并转发到各个学院。由学院组织该专业的专家对应聘人员进行考察。通过考察的人员由学校人力资源管理部门统一办理入职手续。这样不仅满足了学校的用人要求和目标,同时也体现了人力资源合理配置的理念。

从人力资源的角度来分析,新进校的人员不仅需要合理地配置到适宜的工作岗位,还需要对其进行后续的岗位培训,充分挖掘个人潜力,培养员工的团队协作能力。高校是以教学科研为主的组织,要实现高校的组织目标需要教职员工服从大局利益,完成学校布置的各项任务;同时也需要教职员工充分发挥个人的才干,研究新问题,得出新成果,这样才能更好地实现高校整体的功能和目标。高校的新进教师培训是一种对新进教师职业素养、岗位职责等多方面素质的培养和训练。培训的方式可以采用统一学习的方式,也可以采用实践中学习的方式。这期间新老教职员工的交流往往能取得很好的效果,这也是在公司企业中经常采用的有效方法。高校的教师培训应该是持续性的,以适应高校不断发展的要求。

三、高校教职员工考核与激励

完善的人力资源管理应该包含对员工的考核和激励。传统的人事考核往往制定统一的考核标准,以“一刀切”的方式评价教职员工的工作成绩,对考核结果没有深入地分析和处理,考核过于形式化。

对于工作出色的教职员工,没有及时和到位的激励,使教职员工产生消极情绪。客观上难以产生与现代的人力资源管理效果相当的考核和激励作用。

建立科学的评价体系是考核科学开展的前提,对不同岗位应该制定不同的考核标准和考核方式。以同济大学考核管理为例,考核按岗位分为管理岗位考核、教学辅助岗位考核、教师岗位考核等。教师岗位考核又根据专业的不同,制定弹性的考核机制。比如,基础性学科的成果产生周期长,短期效应不明显,但长远来看对其他相关专业具有的带动作用,对这种专业可以制定中长期的考核标准。而对于短期效果明显的专业,可以制定按产出成果考核的方案。考核的结果将记录在员工的档案中,对历年考核表现不佳的教职员工,提出批评和整改意见。依旧考核不理想的人员将作降级或辞退处理。通过考核优化教师员工队伍,保证高校人力资源的活力。

和考核类似,对教职员工的激励的模式也不应该是单一的。根据心理学家马斯诺的需求层次模型^①,人的需求分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要五种层次需要。不同的人对这五种层次的需求层次顺序并不相同。对教职员工的激励应该考虑到这种多元化,有选择地进行。在激励的方式上除了薪资激励还可以是晋升,创造更好的科研环境,资助出国培训等。激励手段的多样化可以最大限度地激发起教职员工的工作积极性和创造性。

总之,高校人力资源管理不同于传统的人事管理制度,它将设置科学的组织结构,改善人力资源配置,充分挖掘个人的潜力,培养教职员工团队协作能力,优化人力资源队伍,激发人员的积极性与创造性作为工作的重点,以实现高校组织目标和提高教职员工的满意度为目标。高校合理地借鉴企业人力资源管理的成功经验,探索建立适合自身特点的人力资源管理体系是激发高校活力,建设现代化高校的切实手段。

① 尤建新、陈守明:《管理学概论》,同济大学出版社 2007 年版。

论高校教师管理制度改革

南京师范大学 赵志赜

[摘要] 高校是学术研究的重地和培养精英人才的摇篮,承担着人才培养、科学研究和服务社会的功能,要实现这三大功能,离不开优秀的教师队伍。教师管理是高校管理的重要内容,高校内部管理体制的改革往往从教师管理的相关制度改革入手。教师管理制度改革是一个系统工程,涉及内容很多,从教师岗位设置、师资招聘、职务聘任、评价制度的改革完善入手,有利于廓清教师制度改革的思路,促进师资队伍建设和学校事业的发展。

[关键词] 高校 教师管理 制度改革

改革开放以来,高校教师制度经过30多年的改革和发展,积累了丰富的经验,取得了较大的成绩。但不可否认的是,高校现行的依旧是在计划体制下形成的人事管理制度,缺乏有效选择、聘用、评价、奖惩、解聘教师的科学标准,教师制度的竞争激励、人才资源的合理配置、促进教师成长与发展等功能未能充分显现出来,极大制约了高校人力资源的开发利用。对高校教师管理制度进行调整和变革,既是适应形势发展和时代的需要,也是现代大学制度建设的内在要求。

一、教师岗位管理制度改革

1. 重视教师岗位设置。高校教师的管理通常是基于定编、设岗、聘用的管理模式来展开的,编制管理是人事管理的基础,聘用管理体

现的是一种用人方式,而岗位设置是其中重要的中间环节,是教师聘用管理的前提,也是完善教师聘用工作的基础。教育部原部长周济指出:“岗位管理制度是现代人力资源配置与管理的重要内容,是带有基础性、根本性和长期性的重要制度。”岗位管理制度包括岗位类别、岗位等级、岗位结构比例、岗位设置管理体制等内容在内的一系列人事制度,它关系着编制管理的落实,关系到人员的聘用管理。2006年,人事部制定下发了《事业单位岗位设置管理试行办法》及《〈事业单位岗位设置管理试行办法〉实施意见》,在事业单位全面推行岗位设置管理制度。

2. 科学设置教师岗位。从我国高校的情况来看,绝大多数没有实行严格意义上的教师岗位设置,往往沿用“因人设岗”的做法,究其原因,可能和身份管理尚具有合法性、分配和岗位长期脱钩有关。由于按人设岗,使得充满活力的教师岗位管理制度演变成终身制,教师聘用中的竞争性、激励性成为一句空话。在实际工作中,应逐渐淡化对人的“身份”管理,不断强化岗位管理的意识,坚持“以事定岗、因事设职”的原则,适应高校教学科研和社会服务工作需要,根据工作任务、业务职责的要求来确定教师岗位,一切以“事”为中心,对“事”进行适度的分解,使各级各类岗位都有明确的职责,保证岗位与职责对应,充分考虑人力资源的综合利用效益,从而达到教师岗位管理制度的真正目的。

二、教师遴选机制改革

1. 推行教师公开招聘制度。在我国,高校教师聘用工作,优先聘用本校的优秀毕业生是比较普遍的做法。人才本位主义意识强烈,整体上是一种封闭的机制,常常是内部的聘用。虽然有时扩大到面向国内的招聘,但未能将聘用工作以开放的方式面向海内外进行公开招聘、选拔聘用,造成师资队伍来源构成比较单一,学缘结构不合理,“近亲繁殖”现象极严重。这导致师资队伍缺乏学术活力,不利于