

(第20集)

高校师资工作文集

GAOXIAO SHIZI GONGZUO WENJI

全国部分高校师资工作联合会 编
高校师资工作文集编辑部

西北工业大学出版社

高校师资工作文集

(第20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

西北工业大学出版社

【内容简介】 本书为全国部分高校师资工作联络会第 23 次年会的论文集,共收录论文 45 篇。针对高层次人才队伍,特别是师资队伍的建设是决定高等学校可持续发展的一项长期性和战略性工程这一主题,本书主要从高校岗位设置、聘任与绩效考核,人事制度创新,团队建设和师资队伍建设和等四个方面进行了研究与探讨,对高校师资工作者具有一定的指导与借鉴意义。

图书在版编目(CIP)数据

高校师资工作文集. 第 20 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. —西安: 西北工业大学出版社, 2008. 10
ISBN 978-7-5612-2476-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 152879 号

出版发行: 西北工业大学出版社

通信地址: 西安市友谊西路 127 号 邮编: 710072

电 话: (029)88493844 88491757

网 址: www.nwpup.com

印 刷 者: 陕西丰源印务有限公司

开 本: 850 mm×1 168 mm 1/32

印 张: 11.25

字 数: 297 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

目 录

高校岗位设置、聘任与绩效考核

对高校岗位管理制度改革的思考

..... 北京师范大学 姜云君 刘 洋 张奇伟(3)

高校教师年度考核的功能定位和制度设计

..... 北京师范大学 姜云君 张奇伟(12)

新形势下加强高校人力资源开发配置利用的若干思考

..... 暨南大学 陈 斌(21)

基于职业生涯规划的高校教师绩效管理模式探究

..... 天津大学 元芳芳(27)

关于高校全面推行聘用制的若干思考

..... 西北工业大学 宗 凡(34)

浅谈聘任制条件下教师合法权益的维护

..... 武汉科技学院 夏 玲 吴 刚(43)

在教师聘用制中实行末位淘汰制的利弊分析

..... 上海理工大学 刘德强 刘道平(51)

关于高校教师聘任制改革的思考

..... 南通大学 秦志林(60)

高校教师绩效考核体系的系统协调性研究

..... 南通大学 高江宁(65)

浅谈量化考核指标体系的构建与江西高校师资队伍建设

..... 南昌大学 陈维茜 刘卫东(73)

新时期教师队伍建设工作的思考——浅谈教师岗位设置与
管理工作对教师队伍建设的促进作用

- 合肥工业大学 黄长喜 江擒虎 杨保俊(82)
- 实施岗位设置管理 加强高校师资队伍队伍建设
- 北京交通大学 许安国 刘洪波(88)
- 我校教学科研工作实行量化考核的十年回顾与问题对策
- 暨南大学 向军俭(93)
- 试论高校内部人事编制管理改革
- 西北工业大学 孙武斌 宗 凡(96)
- 浅议高校教师绩效评价体系与绩效工资制
- 武汉大学 张启明(102)

人事制度创新

高校人事分配制度改革问题及对策研究

- 西安工程大学 许今燕(115)
- 日本高校的人事制度改革对我国的启示
- 西安工程大学 陈安妮(122)
- 人本原理与高校师资队伍队伍建设
- 南通大学 黄玉珍(129)
- 人才机制创新工作的几点尝试
- 中原工学院 刘洲峰 孙敬霞 曹月娟(136)
- 高校人才派遣的现状 & 思考
- 同济大学 朱 虹(142)
- 柔性管理与高等学校人才工作
- 同济大学 程德理(153)
- 美国高等教育机制考察及启示
- 天津大学 徐友浩 胡云亮(161)

加强信息化建设 提高人事工作效率

..... 北京航空航天大学 张 义 李军锋 罗大午(168)

浅析高校人才交流中心工作

..... 北京航空航天大学 武 霞(177)

大力加强师资队伍建设 不断深化人事和分配制度改革

..... 哈尔滨理工大学 李大勇 荣盘祥 端木永东(184)

从事高校师资工作的几点感受

..... 西安理工大学 韩 华(193)

产学研结合:研究型大学培养创新型人才的路径选择

..... 湖南大学 龙海明 孟 娜(198)

团队建设

创新师资队伍管理模式 推进高校教师团队建设

..... 华南理工大学 邱学青(209)

从人才高峰到人才高地——浅谈高校人才引进与团队建设

..... 中山大学 陈英群(219)

基于创新团队的高校人才队伍建设机制探析

..... 同济大学 王松涛 王 金 朱志良(225)

高等学校学术团队建设和管理的思考与实践

..... 中国科学技术大学 魏 英 周先意(237)

高层次人才队伍和创新团队建设的思考与举措

.....

重庆大学 刘仁龙 陈渝华 曾佐伶 谢昭明 田 辉(246)

关于人才队伍建设的一些思考

..... 南京大学 汪 萍 陈 卫(252)

加强优秀团队建设 提升学校办学水平

..... 哈尔滨工业大学 柳 劲 康 君 王 亮 邱莉红(258)

师资队伍建设

高校人才柔性引进问题与对策研究

..... 同济大学 陆大龙(267)

高校在高层次人才引进中存在的问题与对策研究

..... 西北工业大学 刘 强 傅 莉 韩争胜 姚 健(275)

完善当前高校博士后管理工作的若干设想

..... 同济大学 丛爱岩 朱志良(281)

青年教师队伍建设中存在问题的分析与思考

..... 西北工业大学 杨晓燕 邱若娟 孟 琳(289)

新形势下高校全面加强人才队伍建设的思考

..... 北京交通大学 许安国 赵艳娥(295)

加强青年教师培养工作的实践与思考

..... 西安交通大学 王雅正 雷利利 李连生(302)

当前高校青年教师队伍建设面临的新问题及对策思考

..... 南京师范大学 高彩霞(311)

解析人才培养与高校师资队伍建设

..... 南通大学 倪 瑶(319)

加强教师培养 提高教师队伍素质

..... 武汉大学 张业超(326)

个人知识观及其对高校教师专业培训工作的启示

..... 北京大学 张莉娟(332)

新形势下如何加强教师出国留学管理工作的探讨

..... 武汉大学 蔡 瑞(340)

附 录

全国部分高校师资工作联络会第23次年会纪要

..... (349)

《高校师资工作文集》编辑出版汇总表..... (352)

高校岗位设置、聘任与绩效考核

对高校岗位管理制度改革的思考

(北京师范大学 北京 100875 姜云君 刘 洋 张奇伟)

[摘 要] 目前,高校正在实施新一轮岗位管理制度改革。本文回顾了高校岗位管理改革的发展历程,指出了新的岗位管理制度的主要特点,分析了具体实施时要注意的问题,并提出下一步相关政策配套的建议。

[关键词] 高校;岗位管理制度改革

岗位管理制度是带有基础性、根本性和长期性的制度,是现代人力资源配置与管理的重要内容,也是人事制度改革的重要组成部分。实施岗位管理制度是高校人事制度的重大改革和创新。岗位管理的基本内容是在政府宏观调控和定编定员的基础上,根据学校人才培养、学科建设、事业发展的需要和相关约束条件的限制,确定各级各类岗位的合理规模和结构,制定各级各类岗位的工作规范、岗位职责和聘任基本条件,通过竞争聘用合适人选,从而达到学校人才队伍的合理结构和人才资源的最佳配置,为学校发展提供高效的人才支持。政府部门通过对高校的岗位管理和监督,实现对高等教育的有效控制,充分发挥高等教育在社会发展中的重要推动作用。学校通过岗位设置和管理,优化人才队伍结构,实现对人才资源的合理配置,充分调动各类人才的积极性,推动学校整体工作的开展。

一、高校岗位设置管理制度改革的历程

从高校人事制度改革的轨迹可以看出高校岗位管理制度改革的

不断推进的历程。自改革开放以来,高校的人事制度大致经历了四次改革。第一次是在改革开放初期,由上海交通大学率先发起的改革,主要内容是从教师工作量制度和教师职务聘任制度入手,恢复建立教师管理的基本制度。第二次是在20世纪90年代初期,以政府主导发起的改革,主要内容是围绕教学科研开发、社会服务和后勤改革进行,高校的主体岗位因此逐渐明朗化。第三次是在20世纪末21世纪初,即新一轮高校内部管理体制改革的,由高校自主发起,主要内容是对用人制度和津贴分配制度进行改革,引入竞争激励机制,强化法律意识,更好更快地适应市场经济发展的需要。自2000年6月以来,中央相继发布了《关于加快推进事业单位人事制度改革的意见》和《深化干部人事制度改革纲要》,教育部先后出台了《关于当前深化高等学校人事分配制度改革的若干意见》和《关于深化高等学校人事制度改革的实施意见》,高等学校新一轮人事制度改革风起云涌。聘任制和津贴分配制度改革构成了高等学校“十五”期间人事制度改革的基本框架,人员聘用制度、教师专业技术职务聘任制度等基本形成,岗位聘任的基本观念也逐步树立起来。经过5年的努力,打破了“终身制”,形成了“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘用、严格考核、合同管理”的用人模式。改革的一个核心目的就是强化岗位意识,推进聘任制,将人力资源的身份管理转化为岗位管理,为“职务能上能下,待遇能高能低,人员能进能出”打下良好基础。第四次改革就是目前各高校正在推动实施的岗位设置管理改革,是由政府主导发起的改革,通过建立一套新的岗位管理制度和薪酬分配制度,合理调整学校的岗位结构,规范岗位秩序,理顺人员关系,充分调动各级各类人员的积极性和创造性,以保证高校各项工作有序、稳步、健康发展。高校岗位管理制度改革是当前高校人事制度改革工作的重中之重。

二、新一轮岗位管理制度的主要特点

2006年国家人事部先后出台了《关于印发〈事业单位岗位设置

管理试行办法》的通知》(国人部发【2006】70号)、《关于印发〈事业单位岗位设置管理试行办法〉实施意见的通知》(国人部发【2006】87号)和《关于印发〈关于高等学校岗位设置管理的指导意见〉的通知》(国人部发【2007】59号)等文件,新一轮高校岗位管理制度改革拉开了序幕。本次改革是一次政府主导的、系统的、高层次的改革,是对目前高等学校实行的专业技术职务聘任制的进一步深化,主要有以下特点。

1. 国家宏观调控

在市场经济的大背景下,政府部门的职能越来越清晰,其主要职责是“管宏观,管政策,管协调,管服务”。国家通过编制核定、岗位审核、工资包干、经费拨款等措施加强对高校的宏观调控。在高校岗位管理制度的框架下,国家根据给高校核定的教职工编制总量和学校的实际工作需要确定学校岗位总量,并根据学校的社会功能、职责任务、工作性质、人员结构特点等因素综合考虑确定学校各类各级人员的结构比例,按照岗位设置最低数量原则,从宏观总量上控制学校的发展规模,保证办学质量。同时教育部对高校岗位聘任的基本条件给出指导性意见,并对各校的聘任条件进行审查,以协调学校之间的不平衡,保证高等教育事业整体协调稳定发展。

2. 分类分级管理

系统管理是科学管理的基础,而分级分类管理是系统管理的基础。只有合理的分类,才能建立科学的评价机制和和谐的发展秩序;也只有科学的分级,才能为形成良性的竞争激励提供可能。各级各类岗位都是有限的资源,必须通过竞争才能获得,同时通过将各级各类岗位合理配置,岗位能级和层级相互协调,发挥每个岗位的作用,提高用人效益,以保证组织目标的全面实现。本次岗位管理制度改革对高校岗位进行了明确的分类分级和职能界定,把高校的岗位分为管理岗位(10级)、专业技术岗位(13级)和工勤技能岗位(6级)三类,各类各级岗位有明确的职责要求,为学校发展提供了定位明确、层次清晰、紧密衔接的岗位支持体系。每个人都可以找到适合自己

的岗位和生存发展空间。原则上一人一岗,严格限制一人同时在两个岗位聘任的现象。

3. 教师岗位主体

“教育以育人为本,以学生为主体;办学以人才为本,以教师为主体。”教师是学校办学的主体。在整个制度设计的思路,都体现了高校以教师为主体的精神,无论是岗位设置的总量、结构比例以及后续的工资待遇都对教师岗位给以倾斜。国家明确规定教师岗位总量不能低于学校岗位总量的 55%,学校在确定岗位结构比例时,教师岗位的高级岗位总量也明显高于其他专业技术岗位。新的岗位管理制度充分体现了教育系统的特点。

4. 学校自主聘任

“学校自治”是现代大学制度的核心思想。“管理权限下放,管理重心下移”是构建现代大学管理体制的重要内容。学校的行政职能定位在落实国家大政,制定制度框架,规范管理程序,利用国家政策,促进学校发展上。新的岗位管理制度给了高校充分的自主权。在确定岗位总量和结构比例时,学校可根据其规格、类型、办学层次、办学目标、办学规模等实际情况,在国家规定的总量和比例的框架下,进行合理调整,适当争取政策空间,以满足学校的办学需要。同时国家只给出各级各类岗位聘任的基本条件,具体的实施细则完全由学校自主确定。

5. 管理制度创新

本次岗位管理制度的实施标志着聘任制推进到了一个新的阶段,也标志着岗位聘任的观念基本上得到落实,既是一次制度创新,也是一次观念变革。高校人员管理经历了从“身份”管理到“职务”管理,再由“职务”管理到“岗位”管理的历程,彻底完成了由“身份”到“岗位”的转变。目前高校的专业技术职务聘任工作将被岗位聘任所替代。原有的专业技术职务聘任工作将融入岗位聘任的大的制度体系中。随着岗位管理观念的深入,在高校人员管理中计划经济的痕迹将逐渐消失,人员管理模式将逐步与市场经济并轨。岗位作为学

校的一种重要资源,在新的制度框架下,其资源优势、经济属性和功能将得到最大限度的发挥。

三、学校具体操作时要考虑的几个问题

高等学校岗位管理制度是一项非常复杂的制度,政策性强,牵扯面广,与教职工的切身利益密切相关,无论在制度形成、政策制定和具体操作实施的过程中,都可能遇到各种各样的问题。如果操作不慎,就可能引发新的矛盾。为了保证这项工作稳步推进和实施,学校要成立专门的决策机构,负责政策制定,同时成立工作小组,负责数据测算、广泛调研、充分论证以及文件起草等工作。

1. 保证各支队伍和谐发展

国家对高等学校各类岗位的结构比例给出了基本的控制比例,但具体比例还需要高校从建设目标、发展需要出发,认真研究各类岗位在学校发展中的作用和定位,确定科学合理的比例结构,保证学校各项工作保质保量完成。研究表明,教学为主型大学、教学科研并重型大学和研究型大学在三类岗位的需求上呈现不同的规律,研究型大学对其他专业技术岗位和管理岗位的需要相对大一些,以便为人才培养和科学研究提供服务支撑。因此,高校必须从实际出发,系统研究对三类岗位的需求,既要重视教师队伍的规模,也不能忽视对其他专业技术岗位和管理岗位的研究。三类岗位的规模决定着学校各项工作的持续和谐发展。

2. 促进学科建设和发展

学科建设是学校发展的根本,也是学校一切工作的核心。学校学科的层次、水平和影响决定着学校的竞争实力和生存发展。岗位设置一定要满足学科建设的需要,应根据工作的需要,在学科建设的布局、人才培养的层次和教学科研任务周详规划的基础上,根据实际需要设置各级各类专业技术岗位。一方面要保证优势学科、重点学科的发展,保证学校的层次、地位、水平和影响,另一方面还要兼顾基

基础学科和一般学科的发展,兼顾公共课程和科研服务体系的建设,兼顾其他非教师队伍的建设和发展,更要有前瞻性和战略性眼光,关注国家发展的需要,预测学科发展趋势,调整学科布局,预留机动岗位,及时设置相关岗位,更好地适应社会发展,更好地服务于社会。

3. 建设高层次人才队伍

人才问题永远是高校改革与发展的核心问题和头等大事,“根本的竞争是人才的竞争。”在全面实施科教兴国和人才强国战略的整体布局中,高层次人才的战略地位不容置疑。这次岗位管理制度改革为高层次人才队伍的建设提供了难得的机会。因此在进行岗位设置时,必须对专业技术高级岗位设置给以足够的重视,尤其是二级、三级岗位,要保证高级岗位聘用人员的质量和水平,严把质量关,宁缺勿滥。聘用到高级岗位的人员就是学校的“核心人群”。要保证把高层次人才聘用到相应的高级岗位上,必要时可以突破规范,甚至“因人设岗”,为特殊优秀人才设置特殊岗位,在岗位待遇等方面给以特殊支持,吸引稳定优秀人才;要预留一定比例的高级岗位资源,以备引进急需人才,同时为吸引学校发展急需的高层次人才设立特殊提名和聘用渠道,不拘一格选人才。充分利用岗位设置和聘任凝聚一批高水平的优秀人才,以此搭建人才平台和科技团队,提升学校的核心竞争实力。

4. 加强管理队伍建设

在这次岗位管理制度改革中,学校管理队伍的建设问题再一次引起人们的关注。管理工作在学校发展中到底发挥着怎样的作用?管理人员的整体素质和水平怎样保证?如何增强管理岗位的吸引力?如何提高学校的管理水平?管理人员的职业发展前景在哪里?等等,诸多问题需要回答。多年来,由于对管理队伍建设缺乏系统长远的思路,管理岗位秩序混乱,管理人员的素质严重制约着学校的发展,管理水平难以适应学校教学科研发展的需要。高校普遍认为,这次岗位设置工作中,管理岗位的设置难度超出预期。学校领导也意识到这次岗位设置是重新梳理管理岗位的难得契机,要充分利用这

次机会,规范对管理岗位的管理,完善管理人员的职业发展轨道,统筹考虑管理人员的出路和待遇。一方面按照国家的政策规定,对管理人员实行“制度入轨、平稳过渡、规范管理、逐步到位”的管理模式,另一方面疏通管理人员的发展渠道,完善“职务+职级”的发展模式,并保留适当比例的具有较高研究能力的专业技术骨干从事管理工作。此外,还要协调平衡好管理人员和专业技术人员的津贴待遇,增加管理岗位的吸引力,提高管理质量和效益。

5. 制定科学合理的聘任条件

国家人事部对高等学校三类岗位的聘任条件做了基本规定,具体聘任条件由各校自主制定。岗位聘任条件应该包括哪些内容?如何保证聘用人员能够承担岗位职责规定的任务?我们曾经经历过“唯资历论”、“唯学历论”和“唯水平论”的人才评价阶段,对人才的认识、对人才的评价态度越来越趋于客观、全面、公正。在确定聘任基本条件时,要全面考虑其职业素质、学历水平、工作能力等条件;要全面考察其在人才培养、科学研究、社会服务、学校管理等方面的成果;要统筹考虑其学术资历、学术造诣、学术水平、学术贡献和学术影响等情况。这样才能保证人尽其才,才尽其用。

6. 保证政策的稳定性、连续性和协调性

人事政策的调整是一项非常敏感的事情,“牵一发而动全身”,与每个人的切实利益密切相关。每一次改革都是一次利益格局的重新构建。尽管是局部利益的调整,也会带来不稳定的因素。这次岗位管理制度改革涉及学校每个人的利益。稳定第一,要避免引起尖锐矛盾。学校要珍惜已有的改革成果,从实际情况出发,尊重现状,做好政策之间的衔接和工作的过渡,保证学校相关政策的连续性。同时,岗位管理制度、绩效评价制度和薪酬分配制度是学校人事管理体系中不可分割的重要内容。几项改革要协调进行,相互制约,相互促进,共同发展,以便更好地搭建高校人事制度的新平台。

四、对未来工作的几点建议

改革是一个过程,也是一项系统工程。高校的人事制度改革在很大程度上受到整个社会制度发展的制约,同时也受到学校内部相关配套政策的限制。为了进一步推进高校人事制度改革,政府和学校必须从科学发展观出发,积极采取措施,不断完善相关法规和制度,实施配套政策,为学校营造持续和谐发展的制度环境。

1. 政府层面

政府需要进一步加强宏观调控力度,不断解除体制性障碍。首先,要尽快出台事业单位养老保险制度和劳动保障制度。高校从2000年起积极稳妥地推进专业技术职务聘任制度和全员聘任制度,强化聘任中的“岗位”意识和“竞争”意识,打破“终身制”。但真正做到“职务能上能下,待遇能高能低,人员能出能进”仍然面临很大困难,一个重要原因就是没有实行养老保险制度,当期分配和延期分配的问题不能得到根本解决。因此,从国家层面出台养老保险制度已迫在眉睫。其次,应尽早出台高等学校编制管理办法。编制总量是确定学校岗位总量的依据。教育部自1993年给各高校核发编制数以来,十多年再没做过任何调整和变动。但事实上,在过去的十年,高等教育规模 and 高等学校办学思路已经发生了很大变化,原有的编制标准已经失去了指导作用,不能满足学校的基本需求。只有出台科学合理的编制标准,政府才能真正做到“宏观控制、微观放权、规范管理、精简高效”,通过战略指导,保证各高校合理定位、科学发展。

2. 学校层面

学校需要进一步研究相关配套政策,强化竞争激励机制,给压力,给动力,提高高校办学水平的“动力源”和“助动器”。首先,学校要积极完善人才分类评价标准,探索多元化评价方法,建构以“业绩贡献、能力水平、职业道德”为要素的人才评价体系。评价指标体系的确定要从学校目前发展规划和工作任务要求出发,对教职工进行