

解放思想 转变观念 抓住机遇

大力推进高等学校人事制度改革

——一九九八年教育部部属高校人事工作高级研讨班文集

1998 年部属高校人事工作高级研讨班

教育部人事司主办

6月7日 - 14日

武汉大学

中华人民共和国教育部人事司编

G472.3-53

1

解放思想 转变观念 抓住机遇 大力推进高等学校人事制度改革

——1998 年教育部部属高校人事工作
高级研讨班文集

中华人民共和国教育部人事司编

编者的话

本辑所汇编的是 1998 年教育部部属高校人事工作高级研讨班上的领导讲话、论文和经验交流材料，反映了近两年来部属高校在推进人事制度改革、提高办学质量和效益方面的实践和探索，尤其是在用人制度改革、学科带头人队伍建设等方面的工作思路和成功经验，值得学习研究、借鉴。在这些材料中不乏勇于创新、锐意改革、时代感很强的思考，也还有许多问题需要按照市场经济体制下人事制度改革的方向进行深入地研究。希望这本小册子能够在促进高校人事工作经验的交流和研讨，推动新一轮高校人事制度改革方面起到积极的作用。

目 录

领导讲话

- 在教育部部属高校人事工作高级研讨班上的讲话
..... 教育部人事司司长 钱一呈(1)
- 关于我国高等教育改革与发展的形势和任务
——在教育部部属高校人事工作高级研讨班上的讲话
..... 教育部高教司司长 钟秉林(12)
- 加快教育人事改革步伐,加强新时期高校教师队伍建设
——教育部部属高校人事工作高级研讨班总结讲话
..... 教育部人事司副司长 管培俊(42)

主题发言

- 强化竞争机制,积聚优秀人才,迎接 21 世纪的挑战
..... 武汉大学副校长 张富良(64)
- 尝试任务与资源全面挂钩,努力提高办学效益
..... 上海交通大学人事处处长 王 民(77)
- 坚持实践第一的观点,积极探索高校分配制度改革的道路 ... 西安交通大学副校长 刘志刚(84)
- 采取超常规措施,加强教师队伍建设
..... 华中理工大学党委副书记 刘献君(96)

优化育人环境,改善用人制度,促进教师队伍建设

..... 华中师范大学党委副书记 翟天山(106)

湖南大学人事管理体制改革的实践和体会

..... 湖南大学常务副校长 王柯敏(特邀)(114)

专题研讨综述发言

专题一:高校内部管理体制和编制管理改革

..... 同济大学党委副书记、常务副校长 周 箴(128)

专题二:高校用人制度改革和全员聘任制

..... 西安交通大学副校长 刘志刚(132)

专题三:高校内部分配制度改革

..... 厦门大学副校长 朱崇实(136)

专题四:高校教师队伍建设

..... 南京大学副校长 谢 立(139)

研讨班综述

抓住机遇,深化人事改革,加强高校教师队伍建设

——教育部部属高校人事工作高级研讨班综述

..... 教育部人事司(142)

论文、交流材料

(一) 高校内部管理体制和编制管理改革

同济模式的深化和发展

——高校人力资源整体性开发的探索与思考

..... 同济大学(151)

深化高校内部管理体制改革的思考

..... 吉林大学 宫志忠(160)

以人事制度改革为核心,深化学校内部管理体制改革的

..... 东北师范大学(166)

深化人事制度改革,强化竞争和激励机制,调动广大

教职工的积极性 华南理工大学人事处(174)

社会主义市场经济条件下高校人事管理面临的问题

和对策 中山大学(179)

我校校内分配制度改革工作的回顾与设想

..... 中国人民大学人事处(186)

(二) 高校用人制度改革和全员聘任制

关于高等学校聘任制的实践与探索

..... 厦门大学人事处(192)

强化聘任考核制度,改革学校用人机制

..... 南开大学 王文俊(203)

对高校推行全员聘任制的思考

..... 武汉大学人事处(209)

转变观念,深化改革,推进我校教职工队伍建设

..... 重庆大学人事处(218)

陕西师范大学实行教职工全员聘任制实施方案

..... 陕西师范大学人事处(225)

- 规范管理与考核,加快教师聘任制实施步伐
 浙江大学人事处(235)
- 高校教师聘用制的探索与实践
 北京语言文化大学人事处(240)
- 积极主动做好高校教职工转岗分流工作
 中山大学(247)
- 深化人事制度改革的若干措施
 清华大学 何建坤 裴兆宏(254)
- 高校教师高级职务岗位设置探讨
 北京师范大学 李东方 何绍仁等(258)
- 大连理工大学教师职务岗位聘任暂行办法
 (征求意见稿) 大连理工大学(265)
- 实施高校职员制度势在必行
 华中理工大学 韩洪双(275)
- 高等学校委托人事代理工作的初步探讨
 青岛海洋大学 宋志远 刘永平(281)
- 适应改革发展,引进市场机制,积极推进人事代理制度
 ——我校试行人事代理制度的实践与思考
 东南大学(287)

(三) 高校教师队伍建设

- 兰州大学教师队伍建设工作回顾与展望
 兰州大学人事处 陈次珀(293)
- 加强队伍建设,促进学科发展,迎接新世纪的挑战
 南京大学(298)

面向 21 世纪高校教师队伍建设的认识与实践	
.....	武汉大学 景奉杰(310)
办一流学校,出一流师资	
.....	华东师范大学(317)
深化人事制度改革,培养和造就新一代学术带头人	
.....	复旦大学人事处(324)
加强教师队伍建设,迎接新世纪的挑战	
.....	天津大学人事处(334)
加强教师队伍建设的回顾与思考	
.....	中国人民大学人事处(341)
加强教师队伍建设,迎接新世纪的到来	
.....	中山大学(349)
我校加强教师队伍建设的做法和思路	
.....	大连理工大学人事处(356)

在教育部部属高校人事工作 高级研讨班上的讲话

教育部人事司司长 钱一呈

我国的高等教育改革，包括高校内部的改革，自改革开放以来一直没有间断，其中有一、二次大的突破，如 1985 年的人事分配制度改革。高校内部管理制度改革的突破口是人事制度、分配制度的改革。各高校在设岗、聘任、考评制度等方面做了很多尝试，并不断深化发展。高校改革涉及的面很广，全面地讲较难，也不一定讲得好。今天，我就几个问题谈点个人看法，供大家研究探讨。

一、高校人事工作面临着新的机遇和挑战

（一）跨世纪的中国高等教育和高校，面临着新的机遇和挑战。江泽民同志在北大百年校庆上讲，“当今世界科学技术突飞猛进，知识经济已初见端倪”。可以肯定，知识经济对于高校的影响是极为深刻的。知识经济以知识尤其是创新性知识和有创新性知识的人才为载体，而高校则是知识创新和人才培养的摇篮。实际上许多知识已经转化为财富，北大方正是十分典型的例子。在工业经济时期，知识也有很大作用，但现在的趋势在于知识能够不加转化直接变为财富。知识经济对高校提出了新的任务和挑战。这些知识也不完全是应用型的，有许多是基础性的，高校是有能力承担的。哈佛大学校长波克在其著作《大学与美国的前途》中提到发达国家越来越依靠三个因素：新的发明创造，训练

有素的人才以及专业知识。美国的大学基本承担了前两种因素。他认为现代大学将成为后工业社会的中心机构，即高校随着世界经济、技术和知识经济的大发展，在社会上会有越来越重要的作用。江泽民同志提出，“我们国家要有若干所具有世界先进一流水平的大学，这样的大学主要是培养和造就高素质人才的摇篮，应该是认识未知世界，探求客观真理，为人类解决面临的重大课题提供科学依据的前沿，应该是支持创新、推动技术成果向生产力转化的重要力量，应该是民族优秀文化与世界先进文明成果交流、借鉴的桥梁”，科学、全面地概括了我们一部分精华的学校应承担的任务。为完成这一任务，关键是教师，即能否有这样一批教师，他们本身具有创新的意识和能力，能够承担起培养新一代具有创新能力人才的任务。这支队伍不能自然形成，必须靠一系列工作和政策来造就。要有特殊的政策和措施来吸引人、培养人、留住人。

(二) 目前，整个国家的改革到了关键的时刻。社会上发生了许多重大变革，这是社会主义市场经济发展到今天的必然，也必然带入学校，如人力资源的重新配置，校内优秀人才的流失。高校要留住人才，就不得不考虑新的政策和措施，计划经济体制下的一系列办法也难以适应了。高校人事政策应和市场经济相适应，才能解决问题。

(三) 高校内部改革要求人事制度改革必须跟上，如办学改革、招生改革、后勤改革都要求人事制度改革为其提供保证。一部分中央部委院校要实现中央和地方共建，也牵涉到许多原有的制度和办法的变革。

二、高校人事工作当前一些突出的问题

(一) 教师队伍结构有了很大变化，但仍难以满足高等教育发展的需要。1997年全国有40万教师，其中具有研究生学历的

占 28.7%，比原来有了很大的增长，其中博士 1.55 万人，硕士 9.05 万人，共 10 万多人。但这个比重和二十一世纪的要求相比仍然偏低，目前本科毕业的教师仍是教师队伍的主体。

(二) 由于历史原因造成的年龄断层的影响仍然存在，特别表现在高级职务教师和学科带头人上。1995 年，高校中 56 岁到 60 岁的教授有 1.4 万人，51 到 55 岁有 5100 人，46 到 50 岁只有 1000 多一点。56 岁到 60 岁与 51 岁到 55 岁的人数相差很大。在博士生导师方面，61 岁以上的有 1340 人，56 到 60 岁的 462 人，51 到 55 岁的 160 人，46 到 50 岁的 41 人，41 到 45 岁的 25 人，36 到 40 岁只有 16 人。泽民同志谈到，一个人创新的最佳年龄段在 30 岁左右，在这个阶段最容易出成绩。目前高校最缺的就是这个年龄段的高级职务教师、博导和学术带头人。

(三) 中青年骨干教师不稳定，特别是学有所长、热门专业、社会需求大的中青年教师和学术带头人留不住，其原因主要是高校的待遇和外界差异太大。

(四) 真正的拔尖人才严重缺乏。“211”工程评审时，我参加了北大、复旦、南大的评审，大家都提到缺乏大师级人才，希望通过几年的努力，能有几名大师级的人才产生。但目前看来还没什么进展。名校的标志之一就是有一批学术上很有造诣，德高望重的人，否则就难以成为国际上著名的学校。蔡元培办北大，就是给北大带来了一批在全国、全世界都很有名的人，才能使北大发挥很大的影响。北大现在许多老名家，都是在这样的环境中成长起来的。现在高校普遍小课题多，帅才、将才并不多。如果再过 10 年仍出不了这样的人才，中国的高等教育就很成问题。高校要到国际上去比，不能眼睛只盯着国内。我说这些话的意思是，关键是通过人事工作，造就高校高水平的教师队伍，提高整个办学效益和质量。

高校应该是最有活力的地方，但在计划经济模式影响下，高

校的人力资源僵化了，不可能出现有活力的状态。有种说法叫“高校改革滞后于经济发展，高教人事改革滞后于高教改革的发展”，这种滞后表现在：

1. 观念滞后。总体来说，尽管已进行了一系列改革，但“大锅饭”、“平均主义”的观念在一部人中的影响仍然很深。国有企业的改革已涉及到企业每一个人，但这种压力的传递在高校并不明显，高校既没有辞退，也没有“下岗”。实际上在高校中，教师、工人都有“终身制”的观点，我愿意干什么就干什么，干好干坏一个样。虽然现在比过去好多了，但这种观念仍然有影响。学校是在办社会，机关有政府化的倾向。学校应该根据自己的情况和办学特点设置机构。如果还是老样子，人员能进不能出，干部能上不能下，高校改革就难以突破。我听说过这样一件事情，在斯坦福大学，一个终身教授职位的获得需要5年时间。有这样4个人，其中3个在5年中尽管干得都不错，但不能适应斯坦福的要求，因此没有能拿到终身教授的职位。这3个人中，两个后来到别的学校当了教授，都没有什么成果，另外一个人进入了工商界。这说明斯坦福在用人制度上十分严格。

目前大家非常重视身份管理，一个教师的“职称”是教授或副教授，但至于他所做的工作是不是教授、副教授的工作倒不大要求。而且职称是跟人走的，是一种身份的标志，并且只能进不能退，多少年就要晋升一次。这种身份管理应该淡化，应该强化岗位管理的意识。岗位应根据学科、专业、课程要求设置，有合理的比例，而不是根据人来设置。有个学校有个专业75%都是正教授，这就提出了一个问题，为什么那个专业会有75%的正教授？这个比例是否合适？按道理来讲，一个专业应该有多少教授、副教授、讲师、助教，是有一个合理的比例的，在这个比例之内应该是聘任上岗。聘任你上教授岗位，你就是教授，完成教授岗位规定的任务，拿教授的工资；聘任不上，则能拿其他相应

岗位的待遇。一是择优上岗，竞争上岗，二是如果不适应就应该流动。现在的身份管理，带有一定的官本位概念。这也是在改革中应当考虑的问题。

计划经济中的条块分割使教师在学校内部、学校之间部门化，你是我这个系的，这个教研室的，就固定在这儿了，从开始一直干到最后退休。至于别的系、别的单位需要，就要调动。这既不利于教师交流，又不利于资源的优化配置和合理使用。在目前情况下，联聘或互聘很少，兼职也很少。另一方面教师待遇又不高，有能力的教师只好搞“地下”兼职，可以有点收入，为何不把这种事情有组织地开展起来？可以多兼一点课，多拿一点报酬。这些问题都是观念上的问题。

2. 评估办法滞后。大家可以讨论一下，有哪些制度、办法是需要改进的。这些制度、办法要有几条基本要求。一是要符合国家的宏观政策。国家对学校要有必要的规定和要求，主要在于保证学校的办学方向。二是学校内部的制度和办法也要研究，怎么改，怎么去适应改革的需要。要有大思路、大手笔、大突破。不能割断过去，也不能框住自己。教育部已很明确提出，在国家宏观政策的指导下，学校在岗位设置、内部分配、用人方面完全自主。教育部的职能转变为宏观管理，具体的事情由学校自己去做。这些都需要好好研究。现在工作量的计算办法可以研究。我在教研组工作时，有这样一句话，“会干的不如会算的”。太复杂了，复杂到最后连教务处都搞不清了，只好报多少就承认多少。这类考核工作量计算办法，一要公开透明，二要简化。这种具体问题也值得研究、考虑。还有教学和科研的关系问题。职务评审上现在是重科研，轻教学，这个问题如何解决？比如高等数学这门课，规定有10个教授岗位，那就聘任10个人好了，聘上就是教授，不一定强调有多少论文，关键是教学质量。在具体办法、具体操作上可以研究。

3. 激励机制滞后。现在有不少激励的办法，但重点不突出，力度不够，特别是对于骨干教师、学科带头人激励的力度不够，还要加强。要能把激励的几个方面，包括择优上岗、分配、考核几个环节形成体系。重评轻聘，重聘轻考都不行。考核合格了，分配上的激励力度就要跟上，应该采取一些非常措施，否则许多工作很难办。我特别希望大家回去后重点研究一下对重点人才的特殊办法。这个“特殊”就是要象我们国家过去对钱学森、钱三强教授那样，就是要对这样的人、或者有可能成为这样的人的人，采取一些非常办法。对这样的人物，学校一定要亲自抓。只有这样，才可能通过若干年努力，出一批在国际上处于前沿的人物，这样人物的产生，必然对整个教师队伍的素质带来影响。小平同志说“让一部分人先富起来”，就这一个政策，产生了很大影响。没有重点、没有区别，就没有政策。有些同志担心，对一个人重奖，或者给予较高待遇后，可能带来他的队伍、助手的问题，我想这些问题都应该相应的加以解决。如果搞好聘任制，就会有一个好的氛围，帅才聘任的人，不是我要他干，而是他要跟我干。对这样的帅才要培养、扶持，同时采取特殊政策。教育部也在研究，要出台一些新的政策。要对一些举足轻重的人物，和有希望取得突破的人物，给予一些特殊政策。我希望大家回去好好研究一下这个问题。在座的学校，不少是在我国领头的学校，对这个问题应该引起重视。一个学校不可能所有学科都走在前面，但总有那么几个学科，那么一些人，应该走在前头，这个工作抓好了，抓落实了，既是对学校人事制度的改革，同时也是对学校整个工作的推动，对学校整个水平的提高，必然会起到很大的推动作用。希望大家重视这个问题，包括采取各种办法。如有些同志提到，如果有实际需要，可以到国外招聘，通过他的任教，在国内培养一批较为突出的人物。总之，就是要千方百计想办法，把教学水平提高，把科研水平提高，包括联聘、互聘都可

以。强调这一点的目的，在于其迫切性，到 2000 年只有两年了，时间不长了。一些比较年轻的专家，一出了名，学校就让他当行政干部，我倒劝大家，不要有一点成就就都来当干部，适宜就当，如果学科上确实很有发展前途的，当专家对国家同样也是贡献。我们现在最缺的是一批学科领头人。

三、对几个具体问题的看法

(一) 在人事分配制度改革方面，“设岗是前提，聘任是关键，分配是手段，考核是保证，效益是核心”。希望大家能够把这几个环节抓住。

(二) 处理好“下岗”职工问题。我比较赞成有些同志的“换岗”的说法，特别是对于教师。因为学校知识分子集中，民主意识较强，层次水平高，自尊心强，在处理问题时态度要积极，步子要稳妥，工作要过细，要处理好稳定和发展的关系。各地、各学校情况不同，不能一刀切，这次请大家来听一些报告，参观一些学校，包括我说的这些，都只能作为参考。改革阶段不同，有的学校在考虑下一步怎么走，有的学校在考虑改革如何进一步深化，不能强求各学校有一致的步伐。

(三) “钱从哪里来，人到哪里去”的问题。这两个问题，完全依靠国家，都不大好解决，但学校在这两个问题上还是可以做文章。一是产学研的结合。至立同志对此很重视，谈了多次。产学研结合，不仅符合泽民同志在北大百年校庆大会上提出的人才和知识创新的要求，而且可以直接面向经济主战场，实现高新技术向产品的转化，在这个转化当中产生经济效益，同时反过来为学校的发展提供必要的支持。镕基同志讲，国家机关机构改革了，楼堂馆所不上了，省下来的钱投资教育，但话说回来，要短期内一下子马上拿出钱来，还有困难。所以教学、科研能力都较强的学校，完全可以在产学研方面想一些办法。北大方正对学校

就有不小的支持。产学研一条路，既符合学校教学、科研改革的方向，又可以为学校提供必要的经济支持，来满足一些改革上的需要。二是可以在非正规学历教育方面做一些文章。随着终身教育、远距离教育的发展，要求接受高等教育的人越来越多。我一直认为高等学校的一大优势在于办学优势，有教师，有教学经验，有教材，有一套好的教学方法和教学传统。但千万不能把这种技术教育、成人教育按照现在的模式来搞，要走新的路子，使投入产出比高一点。我最近看到某学校的一个材料，说根据社会需求来办学，社会需要什么专业就办什么专业，短平快，来适应市场对人才的需求。对这个问题现在有一些争论。高等学校在保持其主体的条件下，可不可以开一点其它办学的路子。可能一部分教师、人员不能适应主体的需要，但在其它方面，在层次较低一点的地方，也可以发挥其作用。对于学校目前的情况，国家一方面要给予支持，如对特殊人物，教育部可能不久就要拿出政策，拿出钱来搞。但终归力量有限，其它方面希望学校根据办学潜力解决这样一些问题。要考虑这样一种做法，既能增加一点收入，又能分流一点人员，提高教师待遇。这个要在学校的整个改革当中考虑。人事制度改革不能孤军作战，要和学校的办学体制、办学机制改革结合起来考虑。有些地方，也会和学校机构改革、教学改革联系到一起。比如讲，图书馆的情况，从前是学校有图书馆，各系有资料室，实际上是否都需要这样做？实验室也是如此，有基础课实验室，有专业课实验室，甚至连设备都是完全一样的，但实验室利用率并不高。所以有些同志批评我们，一方面钱少，一方面利用率低。如果在学校的改革中考虑到图书馆、实验室的问题，可能可以少用一些非教学人员，提高图书利用率，设备利用率，这也是很有好处的。人事制度改革可以结合整个改革考虑。这样一些想法、一些具体建议，请同志们根据自己的具体情况来考虑。

(四) 后勤改革的问题。后勤改革提了多年，各校做了不少探索，但进展情况不一样。后勤改革涉及的情况很多，也包括人事工作在内。如“后勤社会化”的问题，我曾和有关同志讨论过，是后勤化到社会中去，还是后勤用社会办法来化？我觉得不能一概而论，如天津商学院的后勤改革，是把学生宿舍完全交给农民去管。还有的高校把后勤改革搞成大承包，人员工资自己承担，学校提供必要的设施，后勤为师生员工提供服务的同时，还能交一点钱给学校。这条路到底该怎样走，因为涉及到学生问题，需要稳定和谨慎。但随着学校实行收费，如住宿收费，后勤实际上已逐步走上有偿化服务的道路。再如将来住房制度改革了，与物业化管理配套，住房卖了，由物业公司管理，提供服务的同时收物业管理费等。学校后勤的路子怎样走，我觉得可以继续向前推进，也应该研究。现在学生对后勤的有偿服务也开始逐步接受了，不同层次的需求可以有不同层次的服务。各学校采取了很多办法，如浙大搞了自己的猪场，蔬菜基地，降低成本，尽管有盈利，但并不超过市场价格，有的稍高一点，有的还稍有优惠。上海搞后勤公司，统一配给。这些办法的目的，主要是把学校从办社会的负担中解放出来。国家给的办学经费，后勤的这一部分可以省下来，用于教师这个主体和教学、科研工作，但这个工作的进行要周到。后勤改革大家谈得较多，我这里提一些看法，大家可作些思考，我认为后勤改革还可以不断向前推进。

(五) 最后谈一下机关改革的问题。教育部的机关改革大家很关心，我对这个问题不好说得太多，因为还没有批下来。我在这里略微谈一谈，教育部目前编制是 877 人，包括语言文字工作委员会。实有 790 人。目前约定编 450 人左右，精简比例约 48.7%，压力很大，要分流的干部很多。教育部机构改革中关于高校的司局基本无大的变化，但处的变化就比较大，要精简 46% 左右。随着这样的变化，教育部的职能转变势在必行。我们在工