

高校人事人才工作论坛组委会 编
高校人事人才工作文集编辑部

高校人事人才 工作文集

GAOXIAO
RENSHI
RENCAL
GONGZUO
WENJI



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

高校人事人才工作论坛组委会 编
高校人事人才工作文集编辑部

高校人事人才 工作文集

GAOXIAO

RENSHI

RENCAI

GONGZUO

WENJI



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

镇江

图书在版编目(CIP)数据

高校人事人才工作文集 / 高校人事人才工作论坛组委会, 高校人事人才工作文集编辑部编. —镇江: 江苏大学出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5684-0737-3

I. ①高… II. ①高… 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(2017)第 326840 号

高校人事人才工作文集

Gaoxiao Renshi Rencai Gongzuo Wenji

编 者/高校人事人才工作论坛组委会

高校人事人才工作文集编辑部

责任编辑/权 研 顾正彤

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编:212003)

电 话/0511-84446464(传真)

网 址/http://press. ujs. edu. cn

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/句容市排印厂

开 本/890 mm×1 240 mm 1/32

印 张/11

字 数/279 千字

版 次/2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-5684-0737-3

定 价/45.00 元

如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话:0511-84440882)

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央将教师队伍建设摆在突出位置，先后下发《关于加强和改进新形势下高校思想政治工作的意见》《关于全面深化新时代教师队伍建设的意见》等重要文件，做出一系列重大决策部署。

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。高校教师队伍建设关系到提高我国高等教育发展水平、增强国家核心竞争力、建设富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国的重大问题。高校人事人才工作论坛受此感召，在不断体悟新时代赋予高校崭新使命的同时，在变革的激流中上下求索，在伟大的时代里砥砺奋进，持续提出适应高校扎根中国大地建设双一流大学的教师队伍发展方案。

高校人事人才工作论坛原为全国部分高校师资工作联络会，至今已举办 33 次年会，经理事长单位充分酝酿及讨论，于 2017 年下半年正式更名。此举一方面顺应了现阶段高校的发展需求，人事人才工作已成为包括师德加强、师资建设、人才发展、薪酬管理等维度在内的综合性事务体系。同时，更名也为高校就人事人才工作开展广泛的沟通交流提供了更大的空间。

秉承着 30 多年来的优良传统，论坛在致力于联合更多的

高校进行合作与交流的基础上，持续从实际工作中寻找精准切入点，挖掘话题的纵深度，以期更好地记录我国高校人事人才工作的发展轨迹和人事人才工作者的思想脉络。

本次呈现的34篇论文，是各会员单位向2015、2016年高校人事人才工作论坛的投稿。论文主题涉及多个方面，有针对教师思想政治教育机制与载体的探讨，有关于“双一流”建设背景下高层次人才队伍建设的关注，有对高校教师考核评价体系健全完善的讨论，也有对校院两级管理、教师岗位分类管理的探索。我们欣喜地发现，部分文章的研究主题正好对应了当下的热点，这些人事人才工作者所具有的前瞻性眼光实在是令人赞叹。而针对高校在新时代新形势下必须面对的新要求新挑战 and 必须承担的新责任新使命，高校的人事人才部门也各有预判，并不同程度地对这些共性命题进行了谋篇布局。本着力图保留其原汁原味的目的，江苏大学人事处将这些文字集结成册，以便读者能从中感受到第一手的思想碰撞和思维张力。我们也欣慰地看到，每一份论文、每一个文字的提炼皆来源于高校人事人才工作者们的实践积累，落笔之前饱蘸着理性思考。或许部分内容还不成熟，或许只是抛出了众多问题，但无论如何，我们都已经振作精神，开始了新时代的征途。

人事人才工作论坛给我们搭建了一个平台，共同的使命感使得我们连接在一起。在这样一个承前启后的历史方位，我们更应当汇聚大家的力量与智慧，互相学习、互相借鉴，共同发展、共同进步。

黄翔峰

- 我国高校预聘—长聘（Tenure-Track）教职制度探索研究
/ 巨征远 陈晓伶 程根莲 黄 方 / 003
- 高校岗位聘用制度改革的探索实践与思考——以中国科学技术大学为例 / 李金山 梁宏飞 褚家如 / 020
- 基于资源优化配置视角的校院两级管理体制探究
/ 杨春雷 周志国 / 029
- 高校职员制改革的探索与思考 / 谢 意 / 035
- “代表性成果”评价机制的探索——以复旦大学为例
/ 陈志强 / 041
- 我国高校学术休假制度设计浅析——以大连理工大学为例
/ 李 曦 / 049
- 高校职业年金制度浅析 / 陆大龙 李乐燕 / 056
- 高校行政服务大厅建设若干思考 / 吴小惠 / 062
- 高校人事制度改革的实践与思考
/ 赵小峰 宁 涛 闫 斐 / 070

高校高层次人才引进途径研究和探索

——以西北工业大学为例

/ 杨 妍 傅 莉 张 忻 孙怡晓 / 083

地方高校高层次人才队伍建设的问题与对策

/ 韩 军 任建东 / 091

关于省属高校高层次人才队伍建设的思考

——以江苏大学为例 / 蔡 露 龙海蓉 / 098

高校青年教师专业化发展及其培养机制探析

/ 吴红珊 张 泓 / 106

高校青年教师队伍建设的问题及对策思考

——以安徽大学为例 / 胡 俊 苏小四 梅永峰 / 114

一流学科建设背景下的西部高校师资队伍建设

/ 陈红鸟 马克俭 刘建浩 肖建春 / 128

优化师资结构 创建高水平研究型大学 / 傅升日 / 138

高校行政管理人员培训的探索与实践

/ 郑沁露 吴小惠 / 148

- 从管理者到教师——基于人的视角下的高校教师考核评价
思考 / 白明亮 孙中举 / 169
- 高校国防科技领域高层次人才评价因素浅析
/ 孙怡晓 傅 莉 张 忻 杨 妍 / 181
- 浅析高校管理人员绩效考核优化
/ 徐 洁 谢 意 刘 璐 / 192
- 新形势下高校教师考核评价工作探析 / 雷 华 / 198
- 浅谈正当程序原则在高校专业技术职务评审体系中的
应用 / 翁升兰 王 金 任 洁 曹爱琴 / 209

- 高校教师思想政治素质培训模式探究
——以大连理工大学为例
/ 王 超 刘静冉 王国红 / 217
- 新形势下高校教师思想政治与师德师风考核初探
/ 司尚林 黄翔峰 任 洁 丛爱岩 霍 莉 徐圣喆
/ 224
- 浅谈新形势下高校教师思想政治教育 / 徐 洁 / 233
- 高等教育综合改革背景下高校教师学生观构建研究
/ 张 弛 周志国 / 241

- 新时期高校岗位设置管理工作的思考 / 傅 阳 / 249
- 浅谈高校外籍专家管理工作 / 谢 意 徐 洁 / 260
- 心理契约视角下的高校编外人员管理 / 朱 波 / 266
- 基于地方高水平大学的教师岗位分类管理体系研究和探索
——以安徽农业大学为例 / 李梦飞 王 琼 / 276

- 学术休假制度浅析——以中、日大学为例 / 王 帅 / 295
- 美、日等国大学教师发展对我国高校师资队伍建设的启示
——基于人事的视角 / 苏 静 马志强 / 305
- 国外高校教师职称制度的经验与启示
——以美国、德国、日本高校为例 / 黄 琼 / 315
- 浅析新公共管理对高校管理工作的启示 / 吴小惠 / 328

- 全国部分高校师资工作联络会 2015 年年会（第 31 次）
纪要 / 337
- 全国部分高校师资工作联络会 2016 年年会（第 32 次）
纪要 / 339
- 《高校人事人才工作文集》编辑出版汇总表 / 341

改革与探索

巨征远 陈晓伶 程根莲 黄 方

中国科学技术大学 人力资源部,

安徽 合肥 230026

我国高校预聘— 长聘 (Tenure-Track) 教职制度探索研究

摘 要 预聘—长聘 (Tenure-Track) 教职制度是高等教育质量优秀的美国高校普遍实施的教师聘用制度, 对我国高校提升学术和教育竞争力有着重要的借鉴价值。十几年来, 越来越多的国内高校和科研机构以不同形式、在不同程度上尝试引入预聘—长聘教职制度。实践证明, 该制度有效提升了学术人才队伍质量, 已成为我国高校寻求未来发展的必由之路。本文分析了北京大学、清华大学、上海交通大学和浙江大学四所高校实施预聘—长聘教职制度的不同路径, 并介绍了中国科学技术大学 (以下简称“中国科大”) 轨道制教职制度试点和聘期制教职体系实施情况。通过对中国科大、中国部分名校与美国高校的预聘—长聘教职制度的比较, 我们认为, 要最大程度发挥该制度的优势, 必须探索与中国国情及学校校情相适应的制度模式。

关键词 预聘—长聘教职制度; 师资建设; 人才引进; 中美比较

随着中国的国际地位逐渐提高, 中国的大学纷纷树立了建设世界一流学科和一流高校的目标, 向世界一流的人才队伍、教学和科研水平看齐, 这就意味着在人才的管理体制上也要进

行改革创新，突破旧制度的各种瓶颈，促进人才流动，整体提高教师水平。预聘—长聘（Tenure-Track）教职制度作为高等教育质量处于全球领先的美国高校普遍实施的教师聘用制度，对我国高校有着重要的借鉴价值。

一、预聘—长聘（Tenure-Track）制度介绍

1. 长聘（Tenure）制度

要了解预聘—长聘（Tenure-Track，国内又称为“长聘教轨”“固定教轨”等）教职制度，必须先了解什么是长聘（Tenure，即终身教职）制度。长聘制度源于美国。美国大部分学校都是私立学校，在该制度实施以前，教授任命由学校董事会和捐款人决定。教授职位基本是终身的，但是没有形成制度。一些教授开展超常规思维的学术研究，发表了“离经叛道”的学术观点，其职位可能会因捐款人不认同而受到撤销，无法得到保障。于是，美国大学教授联合会于1915年成立并发表《关于学术自由和学术终身制原则的1915年声明》，提出避免教授因学术自由而影响聘任的长聘概念。从此，长聘制度在美国高校得到了普遍的推广。

一方面，长聘保证了教授的学术自由。较大的自主权和相对宽松的环境，有利于教授开展比较深入、开创性较强、难度较大的工作；也有利于形成大学核心的利益相关者主体，促使教授与大学休戚与共，协力推动大学的发展。

另一方面，正因为长聘基本不涉及退出机制，教授除了正常退休，一般仅限于犯罪或严重学术不端等极端情况才会被解聘，设立高的准入门槛以保证终身教职人员的学术标准就变得至关重要。事实上，严格的长聘准入制度也是美国大学的学术水平领先世界的制度基础。为获得长聘，教师必须首先经过一

段较长时间的预聘岗位考察（1915年美国大学教授联合会推荐的考察期为10年，之后减少为7年），一般是从助理教授开始。只有在考察期结束，成功通过终身教职评审者，才能进入长聘。

2. 预聘—长聘（Tenure-Track）制度

美国大学预聘助理教授岗位通常是在某学科方向的一名教授即将退休时，或者是在学术领导层决定调整学科方向时设置。每个岗位都面向世界公开招聘，由具有特定背景的若干博士后级别应聘者经过简历初选、推荐信筛选、面试等环节竞争上岗。

预聘助理教授的考察期通常为6年，分为两个合同期，6年结束时接受严格评审。评审分几轮，第一轮须由10位以上的校外、甚至国际专家（通常为本领域内最优秀的大同行和小同行专家）进行通讯评审，之后几轮则由校内已获终身教职的同行专家、系评审委员会、院评审委员会等层层把关。候选人的学术潜力、个人发展志向、教学能力、公共服务表现，甚至脾气秉性都在考察范围内。通过评审则晋升为副教授并获得终身教职（有的大学须晋升为教授才能获得长聘），正式成为学校规划的该学科方向的掌门人。如果不通过，则一般是再工作一年，并在此期间找到新工作。

长聘评审的难度在于学校之间差别较大，且取决于学校对教师质量的要求，一流名校如哈佛、斯坦福只有极少数预聘助理教授可以通过长聘评审成功晋升留校，无法通过评审的人员自动流向次级高校；但多数学校谨慎选聘预聘助理教授，长聘评审通过率还是相当高的。

实践表明，预聘—长聘制度的优点主要表现在以下几个方面：①预聘—长聘制度在青年科学家创造力最旺盛的时候给予他们较好的工作条件和较大的压力，促使其做出最富有创造

性的成果；② 预聘—长聘教师一般是独立 PI（Principle Investigator，主要研究者），比较容易脱颖而出；③ 经过预聘期的考察、磨合，留下的长聘人员的学术水准、研究活跃程度、独立研究能力均比较优秀，有利于提高师资队伍的质量。

3. 长聘与教师流动

长聘制度是否一定程度上阻碍了长聘教师的科研活力和流动性呢？这个问题并不突出。一方面，长聘仅仅保证了教授的基本工资（一般是指折合成 9 个月的年薪）和稳定的岗位，并不保证研究经费，对于争取不到科研经费的教授，其收入就会受到很大影响，教授必须长期保持科研活力。此外，一个领域的“学术圈”很小，同行之间也互有压力，个人学术水准直接影响其在学术圈中的地位甚至生存空间，所以教授们即便不会失去工作也不敢不思进取。另一方面，美国大学教师在一所学校的平均任职时间只有 12 年，从这个数据可以看出美国大学教师总体有较强的流动性。除了未获长聘而被迫流动的情况，也存在获得长聘，却因对现有环境待遇等方面不满而转去其他高校任职的情况。

附：佐治亚理工大学预聘—长聘制度实施方法

预聘流程：

1. 系里有人退休，开教授会议确定是否需要补充人员，以及补充方向。

2. 得到学院许可。

3. 发布招聘广告。筛选应聘人，同时邀请心仪的潜在候选人参加竞聘。候选人须提供简历、推荐信等材料，由系评审委员会评审，委员会一般由系里 3～5 位资深教授组成。

4. 第一轮评审：根据简历比较候选人的科研速度和潜力，

精选出 20%。

5. 第二轮评审：根据推荐信打分，再精选出 20%，一般剩下 3 ~ 5 人。

6. 第三轮评审：面试。候选人将在系里做 1 ~ 2 个报告，并与大部分教授一对一交谈。

7. 录用决定：评审委员会征求系里教授的反馈意见，做出候选人排名，放到系教授大会上讨论并打分。

8. 邀请排名第一候选人来学校参观、谈条件。若不接受录用，则顺位邀请第二位。

转长聘流程：

时间一般在担任助理教授第 5 或第 6 年。

刚任职的助理教授第 3 年须参加初评审，决定工作 5 年后能否留校。通过评审者，有两次机会（第 5 年和第 6 年）参加副教授和长聘评审，通过者将获得晋升并获得终身教职，未通过者在第 7 年须离校。

条件：在本领域做出了优异的科研成果，并且被美国国内的同行所认可。

考察方面：教学成绩，学术作品（论文、著作、报告、专利、产品等），科研经费，服务性工作，获奖情况。

评审流程：① 个人简历→② 10 位以上校外专家通讯评审（评审教授时须包括美国以外的国际专家）→③ 小同行专家组成的专业委员会评审（5 位）→④ 本系终身制评定委员会评审（5 ~ 8 位）→⑤ 系主任评价和推荐→⑥ 学院评审委员会评审（10 ~ 15 位）→⑦ 学院系主任委员会评审（各系制约平衡）→⑧ 学院院长意见→⑨ 学校学术委员会意见（各学院制约平衡）→⑩ 校长意见。

二、国内高校探索预聘—长聘教职制度的背景

1. 依托国家事业单位编制的终身制教职

早期的中国高校都为国家或地方政府公立高校。教师从最低级别的讲师起全部进入国家事业单位编制，即全面享受终身制。高校的岗位设置和经费管理严格受制于事业编制框架，教师整体待遇低，流动性也受到多方面的制约。其中包括：① 体制制约：国家和地方政府层面在政策上对于包括户籍、编制等人口流动的制约；② 系统制约：教师的成长系统较为封闭，教师的晋升多从校内人才选拔，引进校外人才的壁垒高；③ 组织制约：学校和学院作为管理机构，欠缺促进流动的责任主体及考核管理办法；④ 文化观念制约：教师多形成了“大锅饭”意识、不愿承受压力和承担风险，领导和同事也不愿得罪人等。

这导致了三方面的问题：① 学术近亲繁殖，教师缺乏活力和竞争力。教师多为本校培养的硕士博士，从讲师起就拥有“铁饭碗”，再通过在本单位熬资历获得自然晋升，缺乏从事高水平科教工作的压力和动力。② 造就了“学术霸权”。学术资源由资深教授垄断，专业技术职务较低的青年教师多从属资深教授的研究团队，难以独立开展工作。如果资深教授比较强势，则会对青年教师压制干预，不利于青年教师的学术发展和心理健康。③ 学术体制逐渐僵化，不利于学术体制的不断改良，也不利于高校专业和学科之间的适时调整。

2. 合同制的引入

为消除固定教职的弊端，尤其为了消除“养懒汉”现象，在过去相当长的一段时间，我国高校的人事制度改革主要围绕着打破“铁饭碗”，实行全员合同制的目标开展。有些高校对