

(第22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



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

高校师资工作文集(第**22**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

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校师资工作文集. 第22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. —武汉: 武汉大学出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-307-08244-1

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(2010)第 199010 号

责任编辑:唐 伟 责任校对:王 建 版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

开本:850×1168 1/32 印张:11.75 字数:316千字 插页:1

版次:2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

ISBN 978-7-307-08244-1/G·1822 定价:20.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

目 录

高校人事制度改革与探索

- 关于高校人事管理机制创新的思考
..... 曹爱琴 王 金 苏丽娟 任 洁 (2)
- 校院两级管理体制对大型综合性大学管理的积极意义
..... 赵龙飞 赵昊鲁 (7)
- 高校师资定编工作探讨 赵志鲲 (17)
- 基于科学发展观的高校人力资源管理研究
..... 石乔松 刘敏辉 (23)
- 浅析高校管理工作的法制化 汤志芳 (30)

高校师资队伍建设和发展

- 改革专业技术职务评聘条件 建设一流师资队伍
..... 宗 凡 高 健 (35)
- 面对新挑战 抓住新机遇 全面推进师资队伍质量建设
..... 杨忠学 (42)
- 高校教师学术水平评价体系构建及应用方法研究
..... 徐友浩 葛倩颖 (50)
- 论现代投票技术在高校职称评审中的应用
..... 陈 智 杨 毅 李 燕 (63)
- 高校初任教师入职培训机制探析 余娟清 林登平 (68)
- 关于高校青年教师培养的若干思考
..... 周 敏 魏 霞 李勇标 童 锋 (77)

浅谈高校教师岗前培训的需求及培训应达到的目标	张业超 (89)
教师公派出国留学工作的实践与思考	蔡 瑞 周晓林 (98)
论高校青年教师职业压力与调控策略	夏 玲 刘 戈 (105)
高校教师法律地位及聘任	曾 晖 (113)

高层次人才引进与培养

加强高层次人才队伍建设 推进学校跨越式发展	张奇伟 (123)
创新高端人才引进模式 建设特色一流人才队伍	李军锋 (131)
引进人才 更要留住人才	沈 丹 (138)
我国高等学校海外高层次人才引进的现状、经验与问题	夏义堃 刘 涛 (143)
以科学发展观为指导 大力推进人才工作机制创新	吴永辉 韩 军 (155)
抓住机遇 创新制度 推进人才队伍建设	苏振荣 (163)
聚焦基地建设 推进人才战略	李 垚 吕宏振 肖 磊 (168)
创建科学有效的用人制度 推动院系人才队伍建设	黄佐斌 赵龙飞 (175)
加快海外高层次人才引进 壮大高校高层次人才队伍	张 奎 宁 涛 (181)
现代大学人事制度改革与科技创新人才培养	刘 涛 李 琦 (188)
构建多层次产学研合作体系 探索复合型人才培养新机制	蔡 强 王延诏 (196)

高校岗位设置与聘任

- 推进高校人事代理制度的几点思考 赵雪梅 (200)
- 高校教师职务直接聘任制改革的社会现实制约
..... 陶 勤 赵志鲲 (210)
- 浅议高校人员招聘中的法律风险规避 张宇宁 (218)
- 高校非事业编制岗位聘用人员管理探析
..... 赵庆先 程晓冬 杨 华 王雪松 (226)
- 浅谈高校教师职务聘任制 叶又菁 (234)
- 实施岗位设置管理 推进高校人才队伍建设 周晓林 (241)

高校岗位绩效考核与薪酬分配

- 基于双因素理论的高校教师激励机制创新性探讨
..... 杨立正 姜 恣 冷 辉 (248)
- 高等学校教师激励机制研究 周国华 (258)
- 借鉴现代企业制度 加强教师考核工作 杜晓成 (266)
- 关于实施绩效工资初步思考 雷利利 陈 哲 (275)
- 对高校实施绩效工资的思考 陆大龙 (282)
- 新形势下高等学校岗位绩效工资制度设计的问题与对策
..... 陆亚芬 (289)
- 对高校绩效工资的一点浅见 王 菲 (298)

高校人事体制机制创新专题

- 高校师资博士后培养模式的探讨
..... 丛爱岩 朱志良 祈 予 (304)
- 改革完善博士后制度 提升博士后创新能力 张启明 (313)

人事代理制度下高校人事档案管理的变革	胡桂梅 刘 霞 杨 芳 (327)
高校人事部门文书档案立卷人员基本素质问题初探	陈宏萍 (336)
对高校管理队伍建设的思考	姜云君 (343)
高校管理人员培训工作刍议	邓 倩 (351)

附 录

全国部分高校师资工作联络会第二十五次年会纪要	(359)
《高校师资工作文集》编辑出版汇总表	(361)

高校人事制度综合改革与探索

关于高校人事管理机制创新的思考

同济大学 曹爱琴 王 金 苏丽娴 任 洁

实施科教兴国、人才强国战略，高等学校承担着承上启下的作用，一方面要向社会输送高素质的各种专业人才，另一方面要加强内部人才队伍建设，通过引进与培养相结合占领人才高地，以提高学校的核心竞争力和为社会输送人才的能力。能否建立灵活、高效的内部管理体制和运行机制，关系到每一所高校乃至整个高等教育事业的成败。近些年来，各高校纷纷展开内部管理体制改革，重点在人事和分配制度上，虽然取得一些成效，但许多问题未能从根本上得到解决，例如在人才选拔和聘用、岗位管理、人事关系、考核评价、内部分配等方面，依靠经验而非创新的管理体制往往制约了高校的发展。因此，创新的人事管理机制能有效地推动高校和高等教育事业的迅速发展，我校作为“985”工程和“211”工程高校，更应重视学校的人事管理体制的创新。

当前，高校人事人才工作的关键是：深化干部人事制度改革，创新内部管理体制，营造良好的内部环境，建设一支政治及业务素质优良、结构优化、人员精干、相对稳定、富有活力和创新精神的高水平师资队伍和管理人员队伍。培养、造就高层次创新人才是全世界高等教育永恒的话题，是高校人才队伍建设的主要内容。教育部前部长周济明确指出“大学的科技开发水平、社会服务效果都是高等教育质量的基本内容，是大学办学水平的重要指标，但人才培养，尤其是拔尖人才的培养必须是高水平大学提高质量的根本点。”近年来，各高校越来越重视人才队伍建设，不断加大人才引进与培养的力度，人才争夺愈演愈烈。但有些高校在人才引进上

仍存在盲目性，譬如在人才引进中重学历、轻能力，重学术、轻道德，重眼前、轻长远，致使人才质量呈下降趋势。还有当今社会永远也摆脱不了的“感情关系带”，成为发展的绊脚石。当前高校人事管理体制与蓬勃发展的经济社会的要求还有相当大的差距，改革现有的人事管理体制，建立一套切实可行的高校人力资源利用与开发机制已迫在眉睫。

高校人事管理体制创新可从以下几个方面入手：

一、深化干部制度改革

胡锦涛同志指出，从组织上保证选好人，用好人，对于保持马克思主义执政党的先进性，巩固其执政地位，是极为重要的。我校重点加强干部选拔任用工作的制度化、规范化建设，以制度化建设加强党政管理干部的培养。学校先后建立了干部公开选拔、考察公示、任前公示、试用期、考核聘任以及比较完善的后备军培养体系和挂职干部选拔等培养制度，从而保证学校能选拔出好干部。

实行校级领导聘用制只是深化高校人事制度改革的一个方面，高校人事制度改革实际上包括更多内容：一是改革高校管理体制，实行“政校分离”。市场经济中的“政企不分”制约了企业的发展，同样，高校如存在“政校不分”则会引发干部人事体制僵化、内部机构庞大、管理层次过多、管理效率低下等一系列问题。二是依据法律在高校实施民主管理，科学决策，贯彻落实以人为本。教职工应参与对校领导、中层管理者及内部职能机构的监督，参与学校重大事件的决策。三是确保全员聘用制在范围、内容、程序等方面具有实质性意义。公开招聘如没有“公开、公正、公平竞争”的用人制度作保障，将失去它应有的意义。

二、建立竞争激励机制、内外约束等人事管理机制

首先，要建立人才激励机制。激励是一种动力源，坚持激励导向就能为师资队伍建设提供强大、持续的内外动力。第一是从经

济上加以激励。作为一种人力资本，高校人才的价值绝不只是以劳动报酬形式体现的基本工资，必须设计一套高校人力资本薪酬制度，调整内部分配，对有特殊业绩、特殊贡献的人才，在校内工资、津贴等方面要拉开差距。第二是利用组织文化进行激励。高校可以通过校园文化及内部人文环境对人才进行吸引和凝聚。只有高校的人才在思想上认同本组织的价值理念、目标与发展，认同不同岗位人员在能力、分工和收入等方面的差异，才可能实现学校与个人的和谐发展。

其次，引入竞争淘汰机制是推动高校和高等教育事业发展的根本保障。在资源有限的前提下，个体需要激发自身的潜力，通过创造出比别人更优秀的绩效来争取资源，从而可以实现资源的优化配置。改革开放以来，市场竞争和优胜劣汰已经成为很多行业普遍接受的准则和观念，它对生产力发展所产生的巨大作用是有目共睹的。因此，高校需要建立一套规范、有序的竞争机制，使优秀人才得以脱颖而出，从而使有限的资源发挥出更大的效用。通过竞争淘汰机制，可以将不适应高校发展需要的人才释放出去，同时将外部人才市场的压力传递到高校内部，从而激活并充分发挥高校内部人力资源的潜力。

最后，在建立激励机制的同时，还要配以有效的内外约束机制。一方面，高校可以利用内部章程制度、聘用合同等加以约束，如高校在引入新进人员前，应详细告知本校各方面的规章制度，上岗前需签订规范、详尽的人事合同和岗位聘用协议。另一方面，通过人才市场的供求关系、法律法规、道德舆论进行约束。高校人力资源是稀缺资源，其有效配置需要通过人力资源市场的运作，利用市场的供求关系加以引导和调整，继而建立一种既符合高校人力资源配置的市场规则，又符合法律法规和道德准则的人才管理体系。

三、“能本管理”开拓高校人事工作的新路

当前，高校人事人才工作的前提是以人为本。其作为现代科学

管理的一个基本原则，强调人在组织中的主体地位和主导作用，进而围绕人的积极性、主动性和创造性开展各项活动。随着知识经济的快速发展、人的实践创新能力的凸显，以人的创新能力为核心内容的人力资本必将在知识经济中发挥不可替代的作用。高校的能本管理应该通过有效的机制、方法、手段，最大限度地激发个人的创造力，实现能力的最大化，用能力推动高等教育事业全面发展。

高校实践能本管理，首先应加强制度建设，即在用人制度、分配制度和领导制度等方面体现能本管理。其次，必须建立科学、合理、公认、可行的能力测评体系。通过行之有效的方法，对组织成员的能力进行公正的评定，确定合理的岗位定级，建立有序、开放、流动的专业技术能力晋升秩序，依此赋予各类专业技术人员和管理人员以不同的责、权、利。高校的能本管理可以促进高校教师各尽其才、各尽其用，充分调动各类人才的积极性、创造性，使高校的人事人才工作更加有效并富有活力。

四、人事关系的多元化

为了提高人力资源的使用效益，必须进行人事管理机制的创新，通过灵活多样的管理形式，达到调动人力资源积极性的目的，从现有的对人的管理向对岗位的管理转变。通过定岗定编，强化对各类人员的分类管理力度。根据不同的岗位确定不同的考核标准，建立不同的激励机制。在高校劳动人事制度改革进程中，出现了聘用制、合同制、人事代理、人才派遣等多种用人形式，导致人员管理多层次化、劳动关系复杂化。在管理上，需采取灵活多样的管理方式，高层次人才采取固定编制的管理方式，一般人才可采取人事代理的管理方式，对于服务型、辅助性人才可采取劳务派遣的形式。通过建立“流动编制”、科学调整分配制度，充分调动学校各类人员的积极性、创造性，增强全体教职工的凝聚力、向心力，使大家满腔热情地投入学校的建设，尽可能地提高人力资源的使用效益，为提高我校的办学竞争力、社会影响力、国际化水平，提供智

力上的保证。

总之，高校人事管理工作是一项涉及面广、政策性强、关系重大且操作复杂的系统工程，各高校需要不断探索研究，找到适合自身发展的规章制度，不能盲目套用。高校人事管理体制建设是高校师资队伍建设的關鍵所在，因此，如何大力创新高校人事管理体制，是每个高校管理者必须认真深入思考的问题。

◎参考文献

- [1] 程德理. 高层次人才的聚集与管理机制创新//全国部分高校师资工作联络会, 高校师资工作论文集编辑部. 高校师资工作文集(第19辑). 同济大学出版社, 2006.
- [2] 张力, 陈少平. 高等学校人才引进工作的几点思考//全国部分高校师资工作联络会, 高校师资工作论文集编辑部. 高校师资工作文集(第19辑). 同济大学出版社, 2006.
- [3] 王议平. 高校管理要树立竞争观念. 中国劳动保障报, 2002.
- [4] 戎辉, 于广云. 关于创新型师资队伍建设的几点看法//全国部分高校师资工作联络会, 高校师资工作论文集编辑部. 高校师资工作文集(第19辑). 同济大学出版社, 2006.

校院两级管理体制改革对 大型综合性大学管理的积极意义

——以武汉大学为例

武汉大学 赵龙飞 赵昊鲁

【摘 要】 大型综合性大学是中国高等教育发展的特色之一。由于规模大、学科种类多，大型综合性大学急需进行两级管理体制改革。本文以武汉大学的改革为例，通过对校院两级财务管理体制改革和两级人事管理体制改革的介绍，提出了进一步深化校院两级管理体制改革的前瞻性设想。

【关键词】 两级管理体制 大型综合性大学 武汉大学

一、大型综合性大学的诞生背景与意义

1992年至2002年的10年，是中华人民共和国成立以来高等教育的第二次大规模调整期。据统计，这期间共有275次高等院校合并，612所高校合并组建为250所，高校总数减少六成。其中，最高峰的2000年就发生105次合并，将203所高校整合为79所。院校合并遍及中国内地所有省市，^① 诞生了一大批大型的综合性大学。据估计，目前全国在校学生1万~2万人的学校约有400所，2万~3万人的学校有80所，超过3万人的学校有40所。^② 合并高校最多的广州大学，由9所高校合并而成。规模最大的吉林大学

① 徐岚．我国高等院校合并的经济分析．理论月刊，2003（9）．

② 赵炬明．中国大学与院校研究．高等教育内参，2008（1）．

合并后在校学生有6万多人。到2008年,中国1909所普通高校共有在校学生2021万人,平均规模为1万余人,远高于发达国家高校平均4000人的规模,而美国高校平均规模仅有780人。^①可以说,我国很多高校都具有大型综合性大学的种种特征,这也是中国高等教育发展的一个特色。

虽然对高校合并褒贬不一,但从10年来的发展成果看,高校合并的积极意义还是占主要方面:一是体现了资源共享、协同效应、多学科交叉发展;二是加强了院校与地方的关系,适应了改革开放以后各地经济社会发展的综合需要;三是使得大学的多种功能向复杂化扩展,实现了从精英教育向大众教育的转型。

二、大型综合性大学对校院两级管理体制的需求分析

伴随着中国大学规模的迅速扩大,多学科综合性大学不断涌现,这对高等教育的管理模式提出了挑战。很多大学旧的“单位式”的集中管理模式并没有迅速适应这种变化,在动辄规模过万人的高校中,管理实际上已经成为制约学校发展的瓶颈,进行校院两级管理体制变革成为迫切的需要。

1. 规模压力要求管理两级化分配。由于规模的扩大,各种日常事务的数量及管理决策责任增加,并向校级机关集中,给学校领导层和管理机构带来沉重的工作压力;为适应管理需要,大学内部机构日趋复杂,工作流程延长,带来了行政官僚化的弊病;由于内部决策及执行效率降低,学校有可能丧失很多发展机遇,导致机会成本增加。这些问题的出现,呼唤高校管理体制改革的迅速进行。其中最重要的一点,就是将日常事务、管理决策、责任监督、资源分配等实行“两级化”改革,缩短不必要的管理流程,提高基层院系的行政效率。

2. 外部竞争需要大学加强战略导向,提升宏观决策能力。随

^① 赵炬明. 中国大学与院校研究. 高等教育内参, 2008 (1).

着高等教育改革的深入实施，高校间的外部竞争日趋激烈，很多新贵学校迅速崛起，一些单科学校向综合性高校成功转型，文科院校向理工科领域渗透，办学模式也在不断创新。部分传统名校面对竞争反而显得力不从心。可以说，战略路线和宏观管理水平是决定一个高校发展成败的关键要素。各学校的领导层应更加关注学校的战略导向和宏观决策，从计划经济体制下的“单位领导”转型为“教育家”、“管理专家”和“社会活动家”。校级管理层应更加重视贯彻学校发展战略和领导决策的执行力，从“行政办事机构”转型为兼具“执行、参谋、监管、服务”等多重功能的现代大学行政机构。

3. 学科、学院的“个性化”发展需要院系更具灵活性的微观管理能力和自主权。首先，不同的学科发展水平决定不同的管理需求。即发展初期的弱小学科要求具备扎实理论基础的教学队伍、充足稳定的经费支持和有重点的人才引进，而发展成熟的高水平学科需要稳定的人才培养机制、前沿科研人才队伍和更加灵活的人才聘用机制。其次，不同的学科特色需要不同的管理文化。如理论性较强的基础性学科（历史、哲学、物理、数学等），需要较浓的学术氛围和大师型的核心人才及学术传承体系；应用性较强的学科（工程、工商管理、传媒等），则需要高水平的实践指导教师队伍和相对灵活的教师薪酬体制；创造性较强的学科（艺术、设计等），则需要宽松的人才管理环境等。最后，不同的学科发展定位需要不同的管理权限。重点发展学科需要强调青年人才培养和高水平人才引进，而一般性学科的重点则在于教学队伍的建设，等等。这需要基层单位获得相应的财务权和人事权。

随着经济社会的全面繁荣发展以及信息时代的到来，现代大学的功能与原有的“学院式”模式相比发生了新变化。在教学方面，社会需求的多样化，导致大学的人才培养模式、层次、目标更加多样化，工科院系不一定培养工程师，历史学院未必不培养企业家，每一个二级院系都面临着独特的需求；在科研方面，科技创新水

平、科研项目来源、成果转化和应用、科研评价体系也日趋多元化，学院应根据需要，灵活应变；在社会服务方面，大学已成为兼具信息服务、知识传播、大众精神家园、社会阶层流动甚至引领流行时尚功能的复杂机构。大学是现代除政府、媒体之外，具有第三大社会影响力的组织机构，应适应从象牙塔走向多重社会需求的转型。

(4) 在经费来源多样性和收入分配细化改革的背景下，大学院系要求更多的自主权。由于招生规模扩大，国家和地方财政拨款已不能满足大型综合性高校的办学需要。高校办学经费的很大一部分来自合作项目、科研经费、社会服务收入的增加、社会捐赠、资产收益等新途径，这些多样化的途径依赖基层单位更多的付出和策划，因此也就要求更合理的财务分配机制。而更加灵活的收入分配制度改革的推进，也要求基层具备更多的激励手段来激励教职工提高工作绩效，增强学校财力，改善办学环境。如此种种，均促使管理权向基层倾斜。

三、武汉大学校院两级管理体制的框架介绍

新武汉大学诞生于院校合并高峰的 2000 年，由 3 所部属“211”高校（原武汉大学、原武汉水利电力大学、原武汉测绘科技大学）和 1 所省属重点大学（原湖北医科大学）合并组建而成，合并之初就有 6 个学部、28 个学院（系）、93 个本科专业，学生规模 5.8 万人，在职教职工近万人，是典型的大型综合性合并院校。^① 经过合校后几年的发展，学校“发展规模”所带来的种种挑战愈发严峻。管理模式的改革势在必行，因此学校积极探索校院两级管理体制改革，并已建立起一套基本框架体系。其中，两级财务管理体制改革是重要的起点和抓手。

^① 以上数据根据《武汉大学基本情况统计资料汇编 2000》整理。