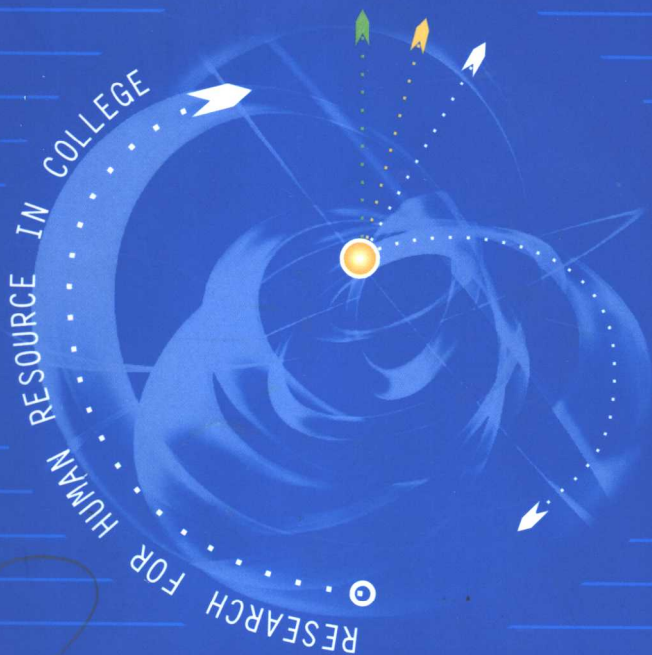


高校人力资源研究

RESEARCH FOR

HUMAN RESOURCE IN COLLEGE

邹敏 著



西南交通大学出版社

<http://press.swjtu.edu.cn>

高校人力资源研究

邹 敏 著

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

高校人力资源研究 / 邹敏著. — 成都: 西南交通大学出版社, 2004.9
ISBN 7-81057-897-9

I. 高... II. 邹... III. 高等学校 - 人才 - 研究
IV. G647.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 065697 号

高校人力资源研究 邹敏 著

责任编辑	唐元宁
封面设计	王华清
出版发行	西南交通大学出版社出版发行 成都二环路北一段 111 号
邮 编	610031
发行部电话	028-87600533 87600564
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
E-mail	cbsxx@swjtu.edu.cn
印 刷	四川森林印务有限责任公司印刷
开 本	850mm × 1168mm 1/32
印 张	9.5
字 数	246 千字
版 次	2004 年 9 月第 1 版
印 次	2004 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-81057-897-9/G · 083
定 价	19.00 元

图书如有印装问题, 本社负责退换
版权所有, 盗版必究, 举报电话: (028) 87600562

序

人力资源是一切具有为社会创造物质财富和精神财富，为社会提供服务的人。人力资源管理指发现、开发和利用人力资源，通过一定的手段调动人的积极性，挖掘人的潜能，发挥人的创造力，使人力资源为社会发挥最大的作用。20 世纪初，美国经济学家欧文·弗希尔最早提出了人力资源的概念。但是，直到 20 世纪 60 年代才引起人们的关注。人力资源管理是近 20 年来飞速发展的管理学的一个分支，尤其是我国加入世贸组织后，国外大量先进的管理理念和技术引入我国，人力资源管理倍受青睐。

“人力资源是第一资源”、“人才资本是第一资本”。国运兴衰，系于教育；教育成败，在于教师。国家以及各省市都相继召开人才工作会议，四川省提出了三大转变，其中，“加快人才资源向人才资本转变”是关键。现代社会的发展，一靠科技、二靠管理，通过管理促进人才成长，社会进步。今天，我们研究高校人力资源管理，其目的就是要将各类人力资源整合到各项活动中，开发其潜能，转化为资本，以实现高校发展目标。人力资源管理是高校各项管理工作的核心，成功的组织是依靠人群通力协作来实现共同的目标，这是人力资源的精髓。研究高校人力资源管理，可使各项工作形成有机整体，各项职能的实施是充分调动人的积极性、创造性的重要保障，可以推动高校内部的深层改革，开拓创新发展，全面提高办学效益。

作者长期从事高教研究和管理工作，善于处理管理、教学和科研的关系，使之相得益彰。同时，好学、善思，其管理理论和实践积淀丰厚，及时涉足“高校人力资源研究”，颇有现实意义。

“以人为本”是现代管理的核心理念。高校一出人才、二出思想。

现代高校管理非常尊重人格、尊重生命、突出管理理念、展示大学精神。传统的人事管理以“事”为中心，忽视了“人”的存在，向现有人才索取智慧和体力，只是刚性管理。而现代人力资源管理以“人”为中心，充分满足各类人才的不同需求，则是柔性化管理。作者树立了科学的发展观，紧紧抓住引进、培养、使用三个基本环节，在人才的竞争、奖惩、分配、激励等方面形成较完善的、多元化管理机制。

高校人力资源包括教学人员、管理人员和服务人员，教师为主体，管理和服务人员为辅助。高等院校是高新知识和高级人才聚集的地方。知识性员工的管理要充分体现“尊重知识、尊重人才、尊重创造”的精神，让各类人才充分展示聪明才智，实现其人生价值。高等学校具有浓厚的文化氛围，各项管理活动都必须尊重人性，实现人性化管理。高校更加崇尚创造，“天天是创造之时、处处是创造之地、人人是创造之人”，为人才设置创造环境、条件，是管理者的追求。因此，要剖析各类人才的特征，满足各类人才的需要，激发各类人才的创造力，并使之协调、和谐发展。“不求所有、但求所用”，力图做到人尽其才、才尽其用。

《高校人力资源研究》紧紧以高校这一特殊的人群集合体为研究对象，以各类人才的开发、利用和管理为研究线索，以教师为研究主体。在研究子课题的设置上，一是高校人力资源管理概论，对其含义、特征进行分析，研究人力资源管理的机制、策略，提出激励机制、薪酬机制、流动机制的建立。二是人才引进，面对日益竞争的时代，只有大力引进高层次人才，才能增强竞争势力，提高育人质量。通过“投资”，资源转化为资本，事业留人、待遇留人、感情留人、服务留人，最终实现“拴心留人”。三是各类人员的研究，包括特征、作用和管理，尊重个性、发挥优势、取长补短。四是职称评聘。职称是人才的标志，聘任制是管理的理想走向。人力资源的优化管理最终就是形成全面竞争的局面，实现能上能下、能进能出、能高能低的真正意义的全员聘任制。

高校人力资源的研究不及企业人力资源的研究成果多。通过查实,“高校人力资源”类专著尚不多见。本研究课题创新点在于:一、定位准。以西部新建本科院校为基本研究定位。二、系统性。高校各类人力资源均有系统、完整、有序的研究,从青年教师到老年教师,从管理人员到教辅人员,从国内人力资源到国外人力资源,都有详细阐述,体现了“人人皆可成才”的思想。在论述上,通篇体现了人文精神和人文关怀,处处折射出对“人”的尊重和关注,对生命的珍爱和呵护。三、可读性。在语言风格上,力求琅琅上口、有理有据、理趣相生。理论与实际相结合,枯燥理论通俗化。四、可操作性。许许多多的管理实务,管理者都可以此为借鉴,并实施操作实践。五、信息量大。力求在每一个段落、章节,都有鲜活的信息、知识点。大量的管理思想、信息给予同行以启迪。

“春色满园关不住,一枝红杏出墙来”,我为祖国高教管理百花园里绽放出一朵奇葩而欣慰。读罢文稿,可喜可贺,欣然提笔,为书作序。愿我国高教研究领域人才辈出、事业兴旺。

乐山师范学院院长、教授 谭辉旭

2004年5月26日

目 录

第一章 高校人力资源概论	1
第一节 高校人力资源特征	1
第二节 高校人力资源管理机制	7
第三节 高校人力资源管理策略	12
第四节 国外人力资源管理趋势	16
第二章 西部高校人力资源	19
第一节 西部资源概论	19
第二节 东西部高校人力资源开发比较	24
第三节 西部高校人力资源开发策略	28
第三章 人才引进	34
第一节 人才引进的必要性	34
第二节 正确处理几大关系	37
第三节 “优惠政策”谈	40
第四节 人才网络和市场	45
第五节 中外人才引进比较	49
第四章 青年教师	52
第一节 青年教师特征	52
第二节 青年教师成才规律	59
第三节 青年教师培育机制	62
第五章 中老年教师	69
第一节 中年教师	69

第二节	老年教师	77
第三节	退休教师	81
第六章	外聘教授	89
第一节	外聘教授概论	89
第二节	特聘教授	96
第三节	国外外聘教授	101
第七章	管理人员	105
第一节	管理素质	105
第二节	管理意识	108
第三节	管理模式	114
第四节	管理实务	116
第八章	教辅人员	123
第一节	实验室人员	123
第二节	图书馆人员	128
第九章	学术梯队	136
第一节	学术梯队概论	136
第二节	学术梯队建设	145
第三节	美国高校的学术梯队	151
第十章	教师素质	154
第一节	思想道德素质	154
第二节	教学研究素质	159
第三节	教学能力素质	167
第十一章	教师教育	174
第一节	教师教育概论	174
第二节	教师教育管理	180

第三节 国外教师教育	185
第十二章 职称评审	189
第一节 职称评审概论	189
第二节 职称评审模式	194
第三节 职称评审改革思考	199
第四节 美国高校职称评审	204
第十三章 年度考核	207
第一节 年度考核总论	207
第二节 各类人员年度考核	210
第三节 年度考核改革思考	215
第四节 年度考核与岗位津贴	219
第十四章 全员聘任制	223
第一节 实施全员聘任制的条件	223
第二节 全员聘任制管理	229
第三节 国外高校聘任制走向	235
附录 作者参与撰写的管理文件和各类材料	239
参考文献	291
后 记	293

第一章 高校人力资源概论

“人力资源是第一资源”，人力资源是最活跃的因素，是最重要的资源。人力资源不仅是社会发展的关键，也是高校发展的核心。高校人力资源是教育资源中的第一要素，是活的、能动的资源。研究人力资源，可以促进高校实现跨越式发展，全面实施科教兴国战略。

第一节 高校人力资源特征

人力资源又称劳动力资源或劳动资源，指一定范围内人口总体所蕴涵的劳动能力的总和。它包括一切具有为社会创造物质财富和精神财富，为社会提供服务的人。人力资源管理就是对“人力”这一资源进行有意发现、有效开发、合理利用、科学配置，通过一定手段调动人的积极性，挖掘人的潜能，发挥人的创造力，使人力资源为社会发挥最大效能。20 世纪初，美国经济学家欧文·弗希尔最早提出人力资源的概念，20 世纪 60 年代才引起人们的关注。近 20 年来，人力资源管理得到了飞速发展。

高校人力资源概念有两层含义：人力资源——具有劳动能力的在岗职工的总称；人力资源——具有较强的研究能力、创造能力和管理能力的人才总称。高校人力资源主要由三支队伍构成：教学科研人员、管理人员和后勤服务人员。知识型员工是高校人力资源的核心，管理人员是关键，服务人员与离退休人员是补充，

教师的学术劳动是主体。高校人力资源管理指通过不断获取高素质人力资源,将其整合到高校各项活动中,并激励教职工对高校事业的积极性、主动性和创造性,开发其潜能,以实现高校发展目标的全部活动和过程。高校人力资源管理的重心是人才资源管理。20世纪90年代以来,我国高校人力资源的开发管理得到了管理者的高度重视。

人力资源具有时效性、能动性、持续性和多重性等特征。人力资源是一种能动资源,人力资源是高增值性资源,人力资源无法储存,其才能发挥有一个最佳年龄段,必须及时开发。人力资源需要不断投资、维持与提升,才能保持其价值。人力资源既是社会物质财富的创造者,又是物质财富的消费者。人力资源是一种资本。美国芝加哥大学舒尔茨教授认为,人是经济发展和社会进步的决定性因素。人力,包括人的知识和技能,是“投资”的结果,并非一切人力资源都是重要的资源,只有通过投资、掌握了知识和技能的人力资源才是最重要的,并形成资本形态,即人力资本。所以,美国经济学家哈比森说:“人力资源是国民财富的最终基础”。当代管理大师托巴斯·彼得斯才说:“企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作”。这就是“以人为本”理念的精髓。

现代管理学家认为,人力资源、经济资源、物质资源、信息资源中,人力资源最重要,“它是一种具有生命的资源”。传统人事管理“以事为中心”,现代人力资源的开发和管理“以人中心”,是为实现战略目标,组织利用现代科技和管理理论,不断地获得人力资源,对其进行整合、调控、开发、利用。人力资源的开发包括体力投资和智力投资。时代已进入人才主权时代,人才具有更多的就业选择权与工作自主决定权。知识经济时代的人力资源管理在于将经济学和管理学理论融为一体,即传统的人事管理理论和经济学理论相结合,应以价值管理为核心,最大化地实现人力资本的价值,创设多元化、人性化、柔性化、制度化的管理模

式和宽松的环境。人力资源转变为人力资本,即人力资源通过投资,变换其智力、技能、体力,是一种特殊商品。“投资”是区别人力资源和人力资本的关键所在。人力资本具有产权特性、社会特性、专用特性、组织依赖性、资本价值性、创造性、流动性、难以替代性和难以监督性。

高校人力资源具有鲜明特征:

第一,能动性。高校人力资源在教育、教学、科研活动中起着主动和导向作用,有强烈的自我意识,能主动寻找接受更高层次教育的机会,创造性地从事工作。

第二,智力性。高校人力资源在认识、理解客观事物并运用知识、经验解决问题时有较强的能力,包括记忆力、观察力、想象力、判断力、创造力。表现在智力上要达到一定的量,知识要更新,要进行智力投资。

第三,连续性。人力资源在投入使用后可以连续一、二次开发,使用过程也就是开发过程。表现在投入使用后沿着“适应——不适应——开发——再适应”的轨迹运行,形成一个适应、不适应与开发的链条。

第四,时效性。高校人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,形成、开发和利用要受到时间限制,要抓住最佳时期、最佳年龄培训和开发。研究表明,人在大学毕业后4~5年内处于工作探索之中,寻找前进方向。以后进入工作主动状态,独立承担教学和科研,提高很快。人处于最佳时期和最佳年龄段是30~50岁,能创造性地工作。55岁以后,创造性减弱,更加成熟。人处在最佳时期,更迫切需要吸收新知识,消耗资本快,急需补充。美国诺贝尔经济学奖获得者、管理学家西蒙认为,有一定基础的人,6个月就可以掌握一门学问。因为,一门学问的信息量大约5万,一个人一分钟可记忆一条信息。

第五,两重性。高校人力资源,一方面培养自身人力资本,使其获得资本,成为人才;另一方面又是人力资本的消费者,运

用自己已获得的人力资本去培养受教育者的人力资本。既培养人力资本，又消费人力资本。物质资源是先生产、后消费；高校人力资源是先消费、后生产，即先进行人力资本投资，获得人力资本后，再参与人力培养或生产。高校人力资源具有投入与产出的规律，具有高消费和高增值的两面性。

第六，再生性。高校人力资源在运用过程中存在有形损耗和无形损耗的问题，但可以再生，通过“人力资本耗费——投资——再耗费——再投资”运行规律来实现人力资源的再生。同时，高校人力资源还具有劳动时间的模糊性、成果鉴定的复杂性、价值实现的间接性、个人需求的多样性。

高校人力资源的分布有自身规律。高校人力资源空间分布遵循点、轴、网、面规律。该规律表述为：“人才空间分布的发展与生产力发展的地域过程相一致，其地域空间上所表现的内在前后联系通常为：人才由离散状态集聚成点，联点成线，点、线结网，最终发展成面。”处于离散状态的人力资源在极化机制作用下，向港湾、河口、支流交汇地、中心城市集中，形成“人才增长级”。人力资源聚集到一定规模，达到饱和状态，超过其“边际效益”后，人才“溢出”，在扩散机制作用下，人才向次级带点转移，形成次级中心，沿着交通干线扩散，形成“人才开发轴”，即“人才带”。通过再次扩散，交叉相连，又形成“人才网”。最后，通过进一步辐射、扩散到整个区域，最终形成“人才区”。“人才点”与城市经济发展相联系。“人才带”与交通线、经济带联系。“人才网”以大城市为中心。“人才区”与经济区、高新技术开发区分布相一致。所以，我国高校人力资源的空间分布存在着东强西弱、东密西疏的局面。由此，我国就自然形成八大人才资源开发区，即：东北、华北、华东、华中、华南、西南、西北、青藏人才资源开发区。东北区老工业基地，人才开发基础好。华北区中北京高校人力资源得天独厚。华东区的开发模式是向梯度战略转移，形成多层次人才开发体系，建成

上海人才资源高地。华中区人才辈出，建成区域交流和协作网络，武汉高校是区域人才中心。华南区人才资源外向型开发具有最大优势。西南区重在盘活现有人才资源存量。西北区首要任务是稳定现有人才、利用西安高校培养急需人才。青藏区要充分发挥现有人才的利用率。

“加快人才资源向人才资本转变”，这是当代非常时髦的语言，是现代人力资源管理的根本走向。2003年，中共四川省委也响亮地提出了这一口号。全面开发人力资源，是建设小康社会的第一目标，强国富民的第一国策，这也是对传统人事管理的宣战。传统管理强调从教职工身上索取智力和体力。现代人力资源管理则是尽量满足其各种需要，充分发挥其主动性和积极性。传统管理偏重于“事”而忽视人，忽略人的需要和个性的倾向，是自上而下的“垂直式”刚性管理模式。现代人力资源管理以人中心，是平等、交互、沟通、伙伴式关系的柔性管理，对有效劳力的吸引、发展、保持的直接活动，达到人与人相互关系的最佳状态。前者视人力为成本，后者视人力为资本；前者为被动反应型，后者为主动开发型；前者为执行层，后者为决策层；前者以事为中心，后者以人中心；前者注重现有人才，用好已有知识，后者注重人才培养、引进和潜能开发。“资源”指生产资料或生活资料的天然来源。“资本”指掌握在手上的生产资料、本钱、牟取利益的凭借。前者侧重“来源”，后者侧重“本钱”。人力资源转化为人力资本，是管理的目的。

人力资本论产生于20世纪60年代，美国舒尔茨创造了人力资本这一概念，同期的贝克尔也竭力主张扩大资本概念的范围。舒尔茨理论被认为是人力资本论的核心，他认为，体现在人身上的技能和生产知识存量就是人力资本，它通过人的教育、培训、保健等投资形成。人力资本必须经过投资才能形成，人力资本投资的程度决定人力资源质量的高低。人力资本具有知识效用、溢出效用、外部效用。人力资本核心是提高人口质量，

高校是非常有价值的培训劳动力的机构。20 世纪 90 年代以来,我国高校人事管理转变为人力资源管理,确定了人力资源开发观念,引入竞争机制,建立了激励机制。但是,观念相对滞后,职能运转不到位,研究不够。我国人口平均受教育年限仅为 8 年。中国人力资源现状可归纳为:人口数量庞大,总体质量较低,产业和地区分布不合理,劳动力市场发育和发展滞后。我国高校逐步迈向“大众化”,走内涵式、外延式扩展之路,年招生量将达到 500 万。到 2010 年,高等学校的毛入学率要达到 20%,每百万人口中,科学家、工程师人数达到 1 500 人。当前,高校人力资源现状是资深教授闲置,年轻教授负担过重;教学型教师过剩,研究型教师不足;一般性教师过多,艺术性教师偏少;一般性研究人员较多,开发应用性研究人员奇缺。急需培养出实力型知识创新专家、艺术型知识传授专家、应用开发专家。推出一批研究型、讲演型、开发型教授,即知识创造型、传授型、开发型三类人员。

高校是培养高层次人才,生产和传播新知识、新思想的重要基地,要充分开发人才资源,发现、培养、吸引、留住人才,实现因事求人,因材施教,人尽其才,才尽其用。现代人力资源管理的方向是将传统的经验型、行政型管理转变为科学化、标准化、规范化管理。牢固树立“人才资本是第一资本”,校无人才无以立校,校无强才无以强校的观念,做到有识才的慧眼、用才的气魄、爱才的感情、聚才的方法。人力资源管理是一个窗口行业,管理者要转变角色,把员工当“客户”,管理重心下移。人们常把高校看成专业人才的“成品车间”。学术水平是本地区文化发展的重要标志。

管理者要持续提供面向“客户”的服务,人力资源管理者要转变角色成为“工程师+推销员”式人才,即专业人才加上优质服务,提供个性化服务,寓管理于服务。变伯乐相马为赛场选马,把人才当成“河流”,而不是当成“水库”来管理。要公平、宽容

的“海豚式”管理，而不是强权的“鲨鱼式”管理。把一个个个人才“珍珠”串成人才“项链”，发挥强大潜能。如果员工是一只猴子，就给他一棵树；如果员工是一只老虎，就给他一座山；如果员工是一条龙，就让他腾飞。

第二节 高校人力资源管理机制

一、薪酬机制

在我国传统上把一次性支付的报酬称为“酬”，以年计付的劳动报酬称为“薪”，把以月、日、小时为单位计付的劳动报酬称为“工资”。我们认为工资和津贴是单位薪酬的主要形式。设计与管理薪酬制度是一项最困难的高校人力资源管理任务。知识型员工的需求结构是一种混合交叉式的。薪酬，传统上是生理层面的东西，现代已成为一个人社会声望和成就的标志，属于最高层面的成就欲望。支付最高工资的组织最能吸引和留住人才，尤其是那些出类拔萃的员工，较高的报酬会带来更高的满意度，较低的离职率和人力资源的重置成本的降低。薪酬以货币为基础，包括内在薪酬和外在薪酬。外在薪酬主要指组织提供的工资、福利、奖金、股票期权、津贴和晋升机会，以及同事、上级的认同。内在薪酬是基于工作任务本身的报酬，如工作胜任感、责任感、成就感、影响力等精神报酬。薪酬包括固定、可变薪酬，收入与技能、业绩、贡献挂钩。科学系统的薪酬体系关键是体现 3P 理论，即为岗位付酬、为人付酬、为业绩付酬。同时，教职工要参与薪酬制度的设计与管理的，如：岗位津贴分配方案，这是高校与员工建立一种沟通与信任的忠诚关系的体现。薪酬是劳动力的报酬，激励员工的重要手段，应以“效率优先，兼顾公平”为原则，以岗定薪、按劳取酬、优劳优酬，以岗位工资为主要内容。建立重实绩、重贡献、向高层次人才和教师岗位倾斜的分配机制，重精神超过

重物质。改变身份管理为岗位管理,按需设岗,择优聘任,责酬一致、做到一流人才、一流业绩、一流报酬。现代薪酬制度正从“以职位为基础”转向“以个人为基础”。团队薪酬、团队激励成为新内容,员工价值观多样化,内在报酬重要性日益突出。我国全面薪酬体系包括货币性和非货币性两类。我们要努力探索协议工资制、岗位工资制、年薪制、业绩工资加项目工资、技能工资制等。

我国高校的校内分配模式一般有:一是以职称为基础,以课时费为全部内容;二是课时费加职称和学位津贴;三是切块到各院、系再细分。保持有竞争力的薪酬,使人才价值价格化。江苏森达集团聘用一名专家,年薪 300 万元,森达集团一时声名显赫,一举成为中国皮革第一品牌。湖南农业大学资深院士袁隆平身价高达 1 000 亿元人民币。这就是人才价格、人力资本,建构薪酬制度,是留住人才的正规化道路。

二、流动机制

构建高校合理、有序、柔性化的人才流动机制,是人力资源管理的聪明之举。人才流动以其空前的态势跨入新世纪,“入世”冲击了人才流动,青年择业观激化了人才流动,经济结构调整带来了人才结构的变化。人才流动是人才竞争的表现,供求关系调节价格,吸引人才必须提供优厚的待遇,稳定人才也要改善待遇,形成良性循环。这是市场机制的作用。人才市场的供求关系和价格信号促进人才的流动。要构建“进得来、留得住、用得好、上得快”的人才政策体系,以政策、情感留住人才。高校人力资源管理者一定要正视这一现实,开展动态式、流动式、河流式管理,流水才能不腐!试想若一个学校、一个系多少年没有人调进或调出,绝对是一潭死水。人才流动为丰富人生,提高人的生命质量,实现人的全面发展创造了条件。据统计,美国平均每人一生流动 12 次以上,竞争激励的新兴科技或产业领域的人才流动率甚至