

高校人力资源 管理与开发研究

熊卫平 著

湖南师范大学出版社

湖 南 商 学 院 出 版 基 金 资 助

高校人力资源 管理与开发研究

熊卫平 著

湖南师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校人力资源管理与开发研究 / 熊卫平著. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5648 - 0045 - 1

I. 高… II. 熊… III. ①高等学校—劳动力资源—资源管理②高等学校—劳动力资源—资源开发 IV. G647. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 152511 号

高校人力资源管理与开发研究

熊卫平 著

◇责任编辑: 吴亮芳 肖 梅

◇责任校对: 欧继花

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 88853867 88872751 传真/0731. 88872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 长沙瑞和印务有限公司

◇开本: 787 × 1092 1/16

◇印张: 14. 75

◇字数: 226 千字

◇版次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

◇书号: ISBN 978 - 7 - 5648 - 0045 - 1

◇定价: 29. 80 元

序

我国高等教育的快速发展，有力地推动了社会经济的发展。而社会经济发展的关键资源是人而不是物，因此，人力资源在社会经济发展中具有十分重要的作用。加强高校人力资源管理理论研究，是对不适应时代要求的旧制度进行全面的、整体的、本质的、深刻的变革，建立高校人力资源的良性发展机制，促进高校与社会经济协调发展。

一是加快高校高层次师资人才队伍建设。高校是我国高层次人才培养的主要阵地、技术创新的战略高地，高校教师作为培养高素质人才的载体，其作用相当重要。我们必须高度重视，从全局的战略高度来认识加强高校高层次师资人才队伍建设的极端重要性和紧迫性，采取措施，大胆引进人才，精心培养人才，真正用好人才，把加强高校高层次师资人才队伍建设作为关系国家民族发展的要事来抓。一所高校的师资实力可以显示一所高校的整体水平。昔日的西南联合大学，完全是凭整体师资力量来凸显其实力的。当时，著名专家学者荟萃于此，不仅师资阵容强大，而且各有所长，造诣良深。香港科技大学的发展同样如此，这里聚集着高层次的师资队伍，其成果直接代表着香港科技大学在国际学术界的威望和声誉，因此，该校在短短十多年内迅速崛起。

二是建立高校合理的人员结构。通过高等教育人力资源的开发与合作，确定学校各类人员的合理比例结构，优化配置和使用人力资源，使教育人力资源发挥出最大的效益。

三是高校合作。随着我国高等教育大众化发展战略的提出和

实施,高等教育人力资源不足的问题日益凸显。建立区域合作、资源共享的机制,不但可以有效缓解高等教育人力资源不足的矛盾,还可以大力促进高等教育人力资源的合理有序流动。对于存在闲置人力资源的高校,在区域合作的过程中可以为这些人力资源找到合适的“用武之地”,实现他们的价值,提高资源利用效率。

四是高等教育的协调与调整。区域类型的多样性与差异性决定了高等教育的多样性与差异性。但区域差异不宜过大或过小,差异过大会造成高等教育发展失衡,差异过小则会导致高等教育重复建设和资源浪费。因此,不同区域的高等教育应该主要通过人力资源的开发与合作实现优势互补、协调发展。

《高校人力资源管理与开发研究》一书,比较全面深刻地分析了高校人力资源管理与开发过程中的一系列问题。作者从理论和实践的结合上,进行了初步探讨,可以说是研究高校人力资源管理的一部好著作,这对于引起大家对这个问题的关注,并深入研究这个问题是很有理论和实践的指导意义的。在此书即将付梓之际,写上以上几句,算是我对此书的读后感想,并作不是序言的序言。

张国骥

(湖南师范大学教授、党委书记)

目 录

第一章 高校人力资源管理概述 / 1

第一节 高校人力资源管理的概念、职能与构成 / 1

第二节 高校人力资源管理的重要性 / 12

第三节 我国高校人力资源管理的现状与特点 / 17

第二章 高校人力资源空间分布差异分析 / 27

第一节 高校人力资源空间分布理论概述 / 27

第二节 人力资源空间分布差异指数的分析与选择 / 31

第三节 高校人力资源空间分布差异的具体度量 / 33

第四节 空间分布（分省市）差异影响因素的计量分析 / 36

第五节 高校人力资源空间分布与人才预测 / 39

第三章 高校人力资源发展战略 / 47

第一节 高校人力资源发展战略概述 / 48

第二节 高校人力资源战略规划 / 56

第三节 高校人力资源战略实施 / 65

第四节 高校人力资源战略评估 / 72

第四章 高校人力资源招聘管理 / 77

第一节 高校人力资源招聘概述 / 77

第二节 高校人力资源招聘的基本流程与聘任制 / 84

第三节 高校人力资源招聘中的人才测评 / 98

第四节 我国高校人力资源招聘中存在的问题与对策 / 105

第五章 高校人力资源培训与开发 / 115

第一节 高校人力资源培训与开发概述 / 115

第二节 高校教学人员的培训与开发 / 125

第三节 高校管理人员的培训与开发 / 138

第六章 高校人力资源绩效管理 / 146

第一节 高校人力资源绩效管理概述 / 146

第二节 高校教学人员的绩效管理 / 158

第三节 高校管理人员的绩效管理 / 171

第七章 高校人力资源的薪酬管理 / 180

第一节 高校人力资源薪酬管理概述 / 181

第二节 高校人力资源薪酬体系设计 / 192

第三节 国外高校人力资源薪酬管理现状 / 205

第四节 我国高校人力资源薪酬管理中的问题和措施 / 209

参考文献 / 217

后记 / 228

第一章

高校人力资源管理概述

在国家实施“科教兴国，人才强国”战略的背景下，高校作为国家人才培养的主要基地，担负着国家发展兴旺的重要职责。要造就一批未来能担负国家重要使命的人才，首先要打造一支高素质、高效能的高校人力资源队伍，通过对高校人力资源的管理及开发、高校文化的塑造、制度的确立，建立完善的高校人力资源管理机制。只有这样才能更好地实现“科教兴国，人才强国”的战略，才能使高校发挥出它所应该具有的优势。为了更好地对高校人力资源进行管理，本章主要就高校人力资源管理的概念、职能、构成、重要性、现状以及特点等方面来进行分析，以明确我们在进行高校人力资源管理中的基本问题。

第一节 高校人力资源管理的 概念、职能与构成

一、高校人力资源管理的相关概念

“人力的最基本方面，包括体力和智力。如

果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四方面。”^① 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的;在微观意义上的概念则是以部门和企事业为单位进行划分和计量的。

高校在人力资源方面具有先天优势:源源不断的优秀人才和层出不穷的科研成果。高校的人力资源是一种特殊的人力资源,其本身是一种优质的人力资源,同时高校承担着培养具有丰富人力资源存量的人力资源的重担,任何国家要发展高科技产业,要发展知识经济就必须重视高校的作用。在新的时代背景下,高校要真正融入到知识经济中去,就必须从自身的人力资源管理着手,合理地利用和开发人力资源。

“高校资源包括人、财、物资源,而高校人力资源是高校资源中最精华的部分,它具有创造性、主动性,通常指以脑力劳动为主的劳动者。”^② 高校人力资源具有广义与狭义之分,广义的高校人力资源,是指高校中具有劳动能力的人的总称,包括在在职的、部分离退休人员和失业或待业人员。狭义的高校人力资源,是指能够推动高等教育事业发展,培养专门人才而作用于经济和社会发展的,具有智力劳动能力和体力劳动能力,并处于劳动中的人们的总称。狭义的高校人力资源包括数量和质量两个方面。数量是指处于劳动中的人们,它由劳动者的性别、年龄、专业等要素构成。质量是指高校劳动者的健康状况、受教育程度、学术技术水平、劳动技能、文化素养、社会意识等方面的要素。^③ 高校人力资源一般认为主要由三个部分构成:教学人员即师资、管理人员和后勤服务人员。本书所讨论的主要是前两个构成部分,即教学人员和管理人员。

① 戚艳萍,程水香,金艳华.现代人力资源管理[M].杭州:浙江大学出版社,2002:1-2.

② 柳清秀.论市场观念下的高校人力资源管理[J].湖北师范学院学报:社会科学版,2002(04):97-102.

③ 林定国.高校人力资源管理的现状与对策[J].高校论坛,2008(05):72-73.

既然高校是人力资源的聚集地,那么就必须对人力资源进行科学合理的管理。人力资源管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例。同时对人的思想、心理和行为进行积极的引导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现最佳目标,使整个人员队伍的质和量得以同步提高,发挥最大的效能。“也就是利用人力资源实现组织目标(Human Resource Management, HRM)”^①。

高校人力资源是整个社会人力资源大系统的重要组成部分。对于高校人力资源管理,本书将它定义为:高校通过不断获取高素质的人力资源,将其整合到学校各项活动中去,并激发广大教职员对学校教育事业的积极性,开发他们的潜能,以实现高校发展目标的全部活动、职能和过程。从宏观层面来讲,就是高校人力资源管理部门所进行的各种人力开发、配置、利用、评价等管理环节,以及对各种管理环节所进行的规划、组织、调节和控制活动。微观层面是指对高校各类各级从业人员进行规划和组织,其主要内容包括招聘制度、教育培训、绩效考核、激励机制、人员流动等。简而言之,高校人力资源管理指高校对人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理的总称。它不仅包括人的智力开发,也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅包括人力资源现有能力的充分发挥,也包括人力资源潜在能力的有效挖掘。它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力资源的组织 and 培训。本书主要从微观层面对高校人力资源管理进行分析。

《中华人民共和国高等教育法》第十三条规定:“省、自治区、直辖市人民政府统筹协调本行政区域内的高等教育事业,管理主要为地方培养人才和国务院授权管理的高等学校。”^②目前的高等教育逐渐出现了地方化的结果,“高等教育地方化包括两层

① 戚艳萍,程水香,金艳平.现代人力资源管理[M].杭州:浙江大学出版社,2002:1-2.

② 中华人民共和国教育部研究室.中华人民共和国高等教育法释义[M].哈尔滨:黑龙江教育出版社,1998:58.

涵义：其一是说高等教育要适应地方经济发展，为地方发展服务，使之成为地方的文化科学中心；其二是说高等教育管理权属于地方，并以地方财政拨款作为办学资金的主要来源”^①。

一流的高校必须有一流的管理，一流的管理是确保高质量教学与研究的一个必要条件。从某种意义上说，管理是事关高校兴衰成败的关键。

随着我国高等教育的快速发展、社会的不断发展，使兼具人才培养、科技服务、教育文化服务等功能的高校，逐渐步入社会经济的中心，与经济社会的发展紧密相连。人才资源是高校第一资源。办学以人为本，教学以教师为主体，高校是培养人才的场所，也是汇集人才、使用人才的特殊经济组织，人才工作、人力资源管理效率决定着高校战略的实现和教育事业的可持续发展。高校自身人才战略及其绩效状况关系高等教育事业发展、人才培养质量和知识创新水平，关系高校的办学绩效。在科学发展观指引下，依靠人才实现高校事业持续、健康、协调、快速发展的“人才强校”战略，日益成为高校的核心战略。

实施“人才强校”战略，重点是做好教师队伍、管理队伍的建设工作。具体来说，就是在科学发展观的指引下，牢固树立以人为本的观念，树立人力资源开发与管理的意识，尊重人、关心人、帮助人、发展人，创设引进人才、稳定人才、使用人才的和谐环境，促进高校事业的发展。“尊重人”首要的是尊重知识、尊重人才，尤其要尊重教职工的人格个性、劳动特点、工作成果，进而寻求发挥其创造潜能的机制。激励理论在高校管理中的研究实践表明，科学设计和运用激励系统，有利于形成这样的良性循环：针对教职工个体需求特征——明确学校目标（产生对教职工个体努力的期望）——个人业绩评价（价值指导）——薪酬回报（价值实现，强化价值导向）——引发个体目标选择趋向高校事业目标。基于战略的高校人力资源绩效管理是高校战略性人力资源管理的重要内容，关系到高校、领导者、管理者及每位员

① 刘剑，李友玉，沈百福．高等教育改革重点问题研究 [M]．北京：北京师范大学出版社，1998：163．

工,通过将高校的战略目标逐级分解,并层层传递至各级部门及个体员工,通过对绩效管理结果的持续反馈和改进,使得部门及员工的绩效聚焦,共同支撑高校战略目标的实现。

“高校强化人力资源管理,对合理配置高校人力资源、加大人力资源开发力度、更充分地挖掘人的潜能、激发人的积极性和创造性、促进地方高等教育事业的发展均起着重要的作用。研究高校的人力资源管理,组建一支高素质的师资队伍和管理队伍,不仅是高校本身发展的需要,也是我国国家兴盛、经济发展和社会进步的必然要求。”^①

二、高校人力资源管理的职能

目前高校人力资源管理的职能,在不同的教材中有不同的归纳表述。总的来说,可分为三大类:第一,反映了高校不同时期人力资源管理工作侧重面;第二,反映了不同社会环境对处在其范围内的高校的不同要求;第三,反映了不同经济体制对人力资源的不同要求。在本书中主要从各高校存在的共性出发,讨论以下五大职能:人力资源规划、招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬和福利。

(一) 人力资源规划

高校为了实现其目标,就必须有能够胜任各种工作的教师以及管理人员。规划是一项工作的开端,同样,人力资源规划也是人力资源管理的开端。开端好了,或者说“龙头”摆正了,就为完成好以后的工作奠定了基础,铺平了道路。高校人力资源规划指的就是根据高校发展战略、学科建设与学术梯队建设目标,分析现有人力资源的素质、职务结构、学历结构、学缘结构、年龄结构、专业结构以及性别结构等因素,在预测高校发展环境的变化及人力资源供给与需求状况的基础上,制定的相应的人才队伍规划,包括短期、中期以及长期规划。它是实现高校战略目标的重要保证,实现高校可持续发展的重要基础。高校人力资源规划

^① 罗捷. 高校人力资源管理中存在的问题及对策 [J]. 现代企业文化, 2008 (26): 168-169.

是整个人力资源建设过程中的指导思想。^①

（二）人力资源招聘

为了达到高校的人力资源管理目标，通过一系列环节而获得高校所需要的，与工作相适应的合格人员的过程，就是人力资源的招聘，它在人力资源管理中占有重要的地位。高校人力资源的招聘主要是指根据高校人力资源的规划，结合学校的学科建设目标以及学术梯队的构建等要求，制订岗位需求、岗位聘任条件、岗位职责以及考核目标等，并经相关学科组专家考核认同而开展的选拔与录用。它是高校不断补充新鲜血液，让高校充满生机活力的重要手段与职能。尤其是在高校当前“近亲繁殖”较为严重的背景下，对促进高校保持科研活力、保持创新有着极为重要的意义。

（三）人力资源的培训与开发

个人、工作和组织总在不断变化，尤其是对于高校来说，总是送走一批批的学生的同时又要迎接一批批的新生，这就使得学校的变化日新月异，所以要使个人、组织更有成效，能适应时刻变化的环境以及组织，人力资源开发是必需的。高校要保持其竞争力并且培养出适应社会经济发展的人才，就必须在人力资源开发过程中不断地改进和提高。

人力资源开发，就是以有计划地发掘、培训、发展和利用人力资源为主要内容的一系列活动和过程。它以人力资源投资为前提，包括人力资源的教育、培训、管理以及人才的发现、培养、使用与调剂等环节，运用政策、法律、制度和科学方法，提高人的素质和能力，挖掘人的潜力，力求人尽其才、才尽所用，从而促进经济和社会的发展。

（四）人力资源的绩效管理

绩效管理为高校的人力资源提供了利用员工的实力克服存在的不足的机制，从而使员工变得更令人满意和更富有成效。

（五）人力资源的薪酬和福利

对于高校来说，其员工的劳动大多数是脑力和知识型的劳

^① 刘诚芳. 现代高校教师人力资源管理 [M]. 北京: 民族出版社, 2007: 22.

动,这种劳动的贡献不易计算,其成果反应具有滞后性,科学地计量员工劳动状况和成果是高校人力资源管理的重要内容。

高校人力资源管理的这五大职能不是孤立的,某一职能的决策将会影响到其他几个方面,它们是环环相扣的。

三、高校人力资源的构成

不同的高校由于其学科建设的重点有所区别,所以其人力资源的构成也就存在一定差异,但基本构成部分还是大同小异的。一般认为高校的人力资源由三个部分构成:教学人员、管理人员与后勤人员。本书讨论的人力资源管理的主要内容是师资队伍和管理人员的管理,尤以师资队伍管理为主要论述对象。

(一) 教学人员

高校人事管理是其内部管理体系的重要组成部分,并对整个管理体系起到基础性的作用,因此,具有十分重要的意义。

在高校教职工整体队伍中,教学人员具有重要的地位。高校教学人员是办学的主体力量,在教学、科研以及社会服务中起着极其重要的作用。因此,高校在人事管理工作中,要把握教学人员管理这个重点,要通过各种办法和措施,来建设一支符合高校发展需要的高水平的师资队伍。从广义上讲,凡是将知识、技能传授给别人的人均可称为教师。从狭义上讲,教学人员即教师,教师指的是学校和其他教育机构的教师。《教师法》第三条明确规定,教师是履行教育教学职责的专业人员。高校教师可以定义为受过教育科学专门训练,在高校从事教育教学工作,并以此为专门职业的人。教学人员也就是高校教师群体的总称,是高校人力资源中具有较高素质的重要部分。

高校教学人员的主要职责有:认真履行教育教学,教书育人,积极开展科学研究与社会服务工作。首先是教学。学校以教学为主,教学人员的主要任务是教学。教书是育人的手段,而育人人才是教书的目的。一般地,教学人员的教学任务包括:传授知识;培养学生掌握并运用本专业的多种基础技能;教会学生掌握科学的学习方法和思维方法,掌握科学的方法论;在教学中养成学生优良的品德,使学生形成良好的个性和正确的审美观等等。

其次是科学研究。高校教学人员负有科学研究的重任。科研能促进教学,也能使社会服务更好地展开。其任务是总结和探讨高等教育的普遍规律、本学科的教材教法等。最后是社会服务。高校社会服务职能主要通过教学人员来完成,其主要任务有:为社会培训人才,指导生产,传授技术,推广科技等。

教学人员管理是高校人事管理的重要组成部分。因此,其管理内容与人事管理的基本内容具有许多共同点。高校教学人员管理内容可分为:师资的补充、引进与聘用,职评与聘任,培养与培训,考核与奖惩,工资与津贴,退休与社会保障等基本内容。

(二) 管理人员

高校的根本任务是为国家培养大批人才,教学工作是学校的中心工作,但管理工作也是学校各项工作的一个非常重要的组成部分,对学校的各项工作包括教学工作都起到了决策、规划、组织、指挥、控制和协调作用。要提高高校的管理工作水平和教学质量,离不开高素质的管理人员。培养和造就一支政治思想素质好、业务能力强、与时俱进、开拓创新的高校管理队伍是高校主动适应这一战略要求、又好又快发展的重要内容。

现阶段社会经济的蓬勃发展以及人才竞争越来越激烈,对培养高级人才的各大高校提出了更多的挑战和机遇,同时也对管理人员提出了更高的素质要求。学校要拥有一支政治强、业务精、作风好、纪律严明的管理人员队伍,这就要求每一个合格的管理人员具备以下素质:

1. 政治思想、道德素质

良好的政治思想、道德素质是高校管理人员诸素质中最重要的素质,这是搞好教学管理工作的基本条件,是搞好行政管理工作的根本保证。高校管理人员首先要具备较高的政治理论修养和道德素质,有坚定的政治立场、高度的政治觉悟和道德素养,同时以这些素质为基础,义不容辞地担当起“服务为先、育人为本”的重任,并以身作则的模范行为和人格感召力,强化思想政治教育 and 德育教育工作,不断以科学的理论武装自己,务实高效地服务于学校中心工作。

2. 专业理论素质

管理人员要具有一定的马克思主义理论素质,系统地学习和掌握马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观和党的方针、政策,要坚持辩证唯物主义和历史唯物主义的世界观,善于用马列主义的立场、观点和方法去认识、分析和解决问题,在复杂的形势下能够明辨是非,不随波逐流,并不断提高自己的政治理论水平、政策水平和行政管理水平。

同时还要具有一定的高等教育管理专业素质。行政管理是一门科学,需要管理人员不断学习和研究其规律,并有计划地学习和掌握教育管理学、教育心理学、教育学等专业知识。学习和精通相应的专业知识,使经验管理逐步向科学管理发展,过程管理向目标管理转化。

3. 综合管理能力。良好的综合管理能力是成为一名合格的高校管理人员的关键。高校的管理工作不同于一般的管理,许多看似琐碎的事务性工作,其实涉及高校管理工作的方方面面,是一个综合的系统工程,而且事事有原则,件件有章法,处处讲研究。这就需要我们的管理干部应具有较强的信息处理能力、管理创新能力、组织协调能力、独立思考和解决问题的能力、现代化办公能力等。

所以,管理人员要能够以敏锐的洞察力和丰富的知识为基础,对信息进行收集、归类 and 选择整理;对事物的观察要敏锐,思考问题要周密,善于结合实际不断提出改革措施,有克服困难为实现工作目标不断进取的能力;要善于和校内校外各职能部门进行良好的沟通,善于随时代的变迁不断树立新的管理观念,善于和其他管理人员进行良好的合作,把学校的每一项教学要求落到实处,并努力为本校、本部门的各项工作创造一个宽松的外部环境;人才培养标准呈多元化趋势,必须采用现代化的管理手段实现管理的高效化和科学化,这需要管理人员精通现代化办公设备的操作使用,熟练掌握计算机应用和网络化管理的知识,因此作为管理人员必须通过不断学习和实践,加强对计算机管理软件的学习和应用,以适应管理的科学化、现代化。

（三）后勤人员

后勤人员，很多人也习惯将其称为后勤管理人员。但后勤人员与以上所论述的管理人员之间又存在着一定的差异，不能将后勤人员简单地概括到管理人员中。当然后勤工作与学校的管理工作也在一定程度上存在着交叉的现象，有人认为“高校后勤管理工作是一项综合性的管理活动，它是建立在管理创新、服务创新、理念创新、知识创新的基础之上，运用管理政策、管理技能、管理手段将各项具体工作紧密连接组织而成的一项系统工程。”^①但鉴于其也有自身的一定特性，本书将后勤人员独立于管理人员之外作为第三类高校人力资源的构成部分。在后勤人员的管理中，培养和构建一支具有较强战斗力的后勤人员队伍，不断提高后勤人员的综合素质，在后勤社会化改革工作不断向纵深发展的新形势下愈发显现出其迫切性和重要性。

有人将后勤工作的特点概括为：“一多”、“二杂”、“三难”，这就不难看出后勤工作在高校的众多工作中也是一个比较复杂的工作。后勤人员在担任这些工作时，也是背负了很大工作压力的。“从后勤人员所担负的职责来看，对校内要以教育者的高标准要求自身，自身的作风和态度具有直接的教育作用，会对学生产生很深的影响；对校外又要牵涉到经济业务的各项工作，尤其现在许多基建项目大多与后勤业务关联，这就对后勤干部的素质提出了更高的要求。”^②

后勤工作对高校如此重要，则对后勤人员的素质也就有了一定的要求，在现阶段新形势下，后勤人员所应具备的素质是多方面的，主要包括以下几个方面：

1. 较高的思想政治素质

“人的各种素质中，政治素质是第一位的，是做好一切工作的基础和前提，决定着其他方面的素质高低，因此要将其作为后勤管理者的必备素质来看待。良好的思想道德素质是做好工作的前

① 杜群英. 谈如何进一步提高高校后勤人员队伍素质问题 [J]. 长春大学学报, 2007 (11): 109-111.

② 陈哲义. 论高校后勤管理人员的素质 [J]. 高校后勤研究, 2007 (04): 30-31.