

大学教师人力资源管理

DAXUE JIAOSHI
RENLI ZIYUAN GUANLI

吴冬梅 等 © 编著

014033416

G645.12
18



大学教师人力资源管理

DAXUE JIAOSHI
RENLI ZIYUAN GUANLI

吴冬梅 等 © 编著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press



北航

C1721862

G645.12
18

图书在版编目(CIP)数据

大学教师人力资源管理/吴冬梅等编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2014.3

ISBN 978-7-5638-1502-9

I. ①大… II. ①吴… III. ①高等学校—教师—资源管理—研究
IV. ①G645.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 242806 号

大学教师人力资源管理

吴冬梅 等 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京京华虎彩印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 387 千字

印 张 21.5

版 次 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5638-1502-9/G·318

定 价 45.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

大学教师人力资源管理属于教育人力资源管理的范畴,是高等教育管理和组织人力资源管理两个学科交叉发展的产物,对这个领域的研究我国尚处于探索阶段。伴随着中国高教体制的改革,大学的人事管理制度也随之改变,逐渐地从传统人事管理走向人力资源管理,而大学教师的选、育、用、留将成为大学人力资源管理的主体内容。本书的出版顺应了这一形势的要求,希望能对中国大学人力资源管理改革作出自己的学术贡献。

本书以大学教师为研究对象,探讨了大学教师的选、育、用、留问题。全书共分为九章。第一章为大学教师人力资源管理概述,论述了大学教师人力资源管理的特点、内容及所存在的问题;第二章为大学教师胜任素质研究;第三章为大学教师招聘与甄选;第四章为大学教师专业发展;第五章为大学教师职业生涯规划;第六章为大学教师入职培训;第七章为大学教师绩效评价;第八章为大学教师职业压力管理;第九章为大学文化建设。本书适合教育管理专业的学生使用,也可以作为大学人事部门和大学教师发展中心员工的学习参考用书。

本书具有以下特点:

本书的作者全部具有人力资源管理专业背景,少数作者还兼具教育管理专业背景。作者队伍全部为大学教师,有的从事教学科研,有的从事教学管理。这样一支作者队伍不仅具有良好的学术背景,而且具有一线的实践经验。

本书在写作风格上尽力做到学术研究与实务操作相结合,各章既要反映该领域的学术研究成果,

又要反映大学教师人力资源管理的实践。

本书由八位作者共同写作,具体分工如下:吴冬梅写作前言和第一章并负责全书总纂,裴宏森写作第二章,姜红写作第三章和第四章,王默凡写作第五章,玉红玲写作第六章,王秋宇写作第七章,白玉苓写作第八章,邸燕茹写作第九章。

本书的出版得到了首都经济贸易大学出版社周义军社长的大力支持,责任编辑彭芳老师为此书的出版付出了艰辛的劳动,在此一并表示感谢!

吴冬梅

前

言

目

录

第一章	大学教师人力资源管理概述	1
第一节	人力资源管理思想的发展	1
第二节	大学教师人力资源管理的 特点与内容	7
第三节	大学教师管理:从人事管理到 人力资源管理的转型	12
第二章	大学教师胜任素质研究	28
第一节	大学教师胜任素质研究的 背景和意义	28
第二节	大学教师胜任素质的基础研究	32
第三节	大学教师胜任素质模型及应用的 成果研究	41
第四节	大学教师胜任素质的发展研究	52
第三章	大学教师招聘与甄选	60
第一节	大学教师招聘	60
第二节	国外大学教师招聘的实践 流程及启示	78
第三节	国内大学教师招聘的实践	83
第四章	大学教师专业发展	102
第一节	大学教师专业发展概论	103
第二节	教师专业发展相关理论	111
第三节	中外大学教师专业发展初步比较	117

目

录

第五章	大学教师职业生涯规划	137
第一节	大学教师职业生涯规划基本理论 ...	137
第二节	大学教师职业生涯规划分析	141
第三节	大学教师职业生涯规划策略	156
第四节	大学教师职业生涯规划的保障	162
第六章	大学教师入职培训	169
第一节	大学教师培训与组织社会化概述 ...	169
第二节	大学教师入职培训与组织社会化的 实务与流程	173
第三节	国外大学教师入职培训与组织 社会化的实践	176
第四节	我国大学教师入职培训与组织 社会化的实践与改进	189
第七章	大学教师绩效评价	202
第一节	绩效评价的理论基础	202
第二节	大学教师绩效评价的基本模式	210
第三节	大学教师绩效评价系统的构成	212
第四节	我国大学教师绩效评价的现状与 问题	227
第五节	他山之石——国外大学教师绩效 评价借鉴	239
第八章	大学教师职业压力管理	243
第一节	工作压力的理论	243

第二节	大学教师面临的工作压力	252
第三节	大学教师工作压力源	259
第四节	工作压力的后果	275
第五节	大学教师工作压力管理策略	283
第九章	大学文化建设	290
第一节	大学文化的内涵和特点	291
第二节	大学文化的主要内容	303
第三节	大学文化的建设	315
	参考文献	327

目

录

第一章 大学教师人力资源管理概述

第一节 人力资源管理思想的发展

人力资源管理思想经过了从亚当·斯密的劳动价值论思想到德鲁克的人力资源管理的概念,到戴夫·乌尔里奇的人力资源管理角色理论,再到爱德华·劳勒的人力资源管理产品线理论的发展历程。

一、亚当·斯密关于“劳动力”的思想

亚当·斯密(Adam Smith,1723—1790)是经济学的主要创立者,也是第一个系统提出劳动分工理论和劳动价值论的经济学家。在其1776年出版的著作《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)中,斯密在由“看不见的手”引导的资本主义市场经济自动协调机制的框架下,系统阐述了劳动价值论与相应的分工理论,亚当·斯密关于“劳动力”的思想主要体现在两个方面:一是揭示了人类劳动是一切价值的起源,二是资源禀赋与劳动分工理论。

斯密在《国富论》中指出:“一国国民每年的劳动,本来就是供给这个国家每年消费的一切生活必需品和便利品的源泉。构成这种必需品和便



利品的,或是本国劳动的直接产物。”^①关于劳动是如何增进一国国民财富,斯密论述了劳动分工、节约劳动与积累资本、增进财富的辩证关系,“增加国民土地劳动年产物的方法有两种:①增加生产工人的数目;②增加受雇工人的生产力”^②。其中,为了提高在业工人的劳动生产率,首先需要加强劳动分工。“劳动生产力上最大的增进,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果”^③。斯密还以著名的制针工场为例,列举了分工提高劳动生产率的原因:分工提高了每个特定工人的熟练程度;分工可以节约由一个工种转到另一个工种所花费的时间;分工简化了劳动和缩减劳动时间机械的发明,使一个人能够做许多人的工作^④。这三点表明,分工可以提高劳动生产率,继而通过生产力的提高来促进经济增长。

在劳动分工理论上,斯密论证了劳动价值论在社会关系中的重要意义。他指出:“分工一经完全确立,一个人自己劳动的生产物,便只能满足自己欲望的极小部分。他的大部分欲望,须用自己消费不了的剩余劳动生产物,交换自己所需要的别人劳动生产物的剩余部分来满足。于是,一切人都要依赖交换而生活,或者说,在一定程度上,一切人都成为商人,而社会本身,严格地说,也成为商业社会。”^⑤在这个意义上,斯密把劳动看成是价值的“源泉”或“原因”,这是斯密劳动价值论的根本前提。

二、德鲁克“人力资源”概念的提出

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909—2005)对管理学的发展作出了卓越贡献,产生了深远影响,他曾发表过建立于广泛实践研究基础之上的30余部著作,奠定了他作为现代管理学开创者的地位,被誉为“现代管理学之父”。彼得·德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中正式提

① 斯密. 国民财富的性质和原因的研究(上卷)[M]. 北京:商务印书馆,1972:1.

② 斯密. 国民财富的性质和原因的研究(上卷)[M]. 北京:商务印书馆,1972:325.

③ 斯密. 国民财富的性质和原因的研究(上卷)[M]. 北京:商务印书馆,1972:5.

④ 斯密. 国民财富的性质和原因的研究(上卷)[M]. 北京:商务印书馆,1972:8.

⑤ 斯密. 国民财富的性质和原因的研究(上卷)[M]. 北京:商务印书馆,1972:20.

出了“人力资源”这一概念。在这部学术著作里,德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能:管理企业、管理经理人员以及管理员工及它们的工作。在讨论管理员工及其工作时,德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他强调指出,“和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”。德鲁克认为人力资源拥有其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用,“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”^①。

同时,德鲁克还在他的著作中批判了传统人事管理的弊端,认为人事管理构思下的员工和工作管理,包含了一部分档案管理员的工作,一部分管家的工作,一部分社会工作人员的工作,还有一部分“救火员”的工作(防止或解决劳资纠纷)。德鲁克分析了人事管理之所以毫无建树的原因,认为其根本问题在于三个基本误解。首先是假定员工不想工作。按照麦格雷戈的“X理论”以及传统的经济人假设,工作是员工为了获得其他满足而不得不忍受的惩罚。其次,人事管理的传统观念认为管理员工和相应的工作是人力资源专家的工作,而不是管理者的职责。人力资源部门虽然已经注意到应该传授一线经理管理员工的技能,但仍然把大部分预算、人力和精力花在人力资源部门自身的构思、拟订和实施的计划中去,这是人力资源工作者工作定位的错误。最后,人力资源部门往往扮演“救火员的角色”,企业管理者把人力资源部门视为解决头痛问题的主角。人事管理始终聚焦在问题解决上,就不可能做好员工与工作的管理^②。因此,彼得·德鲁克依据“人力资源”概念,针对传统人事管理理论和实践与后工业化时代中员工管理的不相适应,提出人事管理应该向人力资源管理转变。这种转变正如德鲁克在其著作中所说:“传统的人事管理正在成为过去,一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”^③根据德鲁克的观点,人力资源管理对企业管理至关重要,企业都是

① 彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社,2009:194.

② 彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社,2009:203-204.

③ 彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社,2009:211.



通过使人力资源更有活力来执行工作,并通过生产性的工作来取得成绩。因此,管理者应该根据企业自身的条件来设计工作,并不断增加工作的内容。要想让职工取得成就,就要把人看成是一种特别的生理和心理上的特点、能力以及不同行动模式的有机体。要将人力资源看成是人而不是物。管理的任务变成要从不同的角度去设法满足职工对责任、诱导、参与、激励、报酬、领导、地位及职务等方面的要求。

三、戴夫·乌尔里奇的“人力资源管理角色”思想

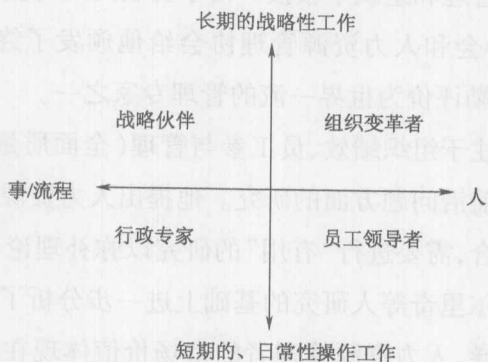
戴夫·乌尔里奇(Dave Ulrich)是美国密歇根大学罗斯商学院教授,也是人力资源领域的管理大师,被誉为人力资源管理的开拓者。乌尔里奇教授对人力资源管理理论发展的主要贡献是他提出了现代人力资源管理者的四大角色。

在20世纪90年代,乌尔里奇在《人力资源教程》一书中讨论了人力资源管理可提交的成果,确定了人力资源专业人员所扮演的四种角色^①。乌尔里奇指出,未来人力资源管理具有两个重要的变化趋势,一是从主要管理事务到主要管理员工,二是从主要管理日常工作到主要管理人力资源战略。他还指出,在未来有竞争力的组织中,要满足组织不断增长的期望,人力资源管理者必须更多地关注工作的有效产出,而不是仅仅致力于所从事的工作或行为。图1.1是从两个不同维度(人与事的管理,日常与战略的管理)而划分得到的人力资源管理者的四大角色。

(一) 战略伙伴

战略伙伴即高管的伙伴,服务于企业战略。各个部门通过拿出各自未来的人事战略整合为整个公司的人事战略,从而将人力资源的战略和行为同企业经营战略结合起来,提高组织实施战略的能力,帮助保证事业战略成功。

^① 戴夫·乌尔里奇. 人力资源教程[M]. 北京: 新华出版社, 2000.



（二）行政专家

将传统的人事管理工作做到专家级的水平,它要求人力资源管理者设计和提供有效的人力资源管理流程来管理人事、培训、奖励、晋升以及其他涉及组织内部员工流动的事项,从而提高行政效率。

（三）组织变革者

人力资源管理者是推动组织变革的人,变革包括三个方面:思维观念的转变,利益关系的打破,行为习惯的改变(例如流程再造)。通过这一角色,人力资源管理者能够提高组织适应变化的能力。

（四）员工领导者

每天关心帮助员工的人叫领导者,它意味着人力资源管理者把更多的精力投入到员工日常的问题、关注点和需求上。要做好员工的领导,不但要发挥传统的领导职能(包括计划、组织、决策、配置资源、激励等),还要对员工进行职业规划、职业指导和压力解决等,从而提高员工的能力和参与程度。

四、爱德华·劳勒三世的“人力资源产品线”思想

爱德华·劳勒三世(Edward E. Lawler III)是美国南加利福尼亚大学

马歇尔商学院的管理和组织学教授。由于劳勒为人力资源管理作出许多贡献,美国薪酬协会和人力资源管理协会给他颁发了终生成就奖,美国《商业周刊》将劳勒评价为世界一流的管理专家之一。

劳勒教授关注于组织绩效、员工参与管理(全面质量管理的引申)以及人力资源管理前沿问题方面的研究。他提出人力资源管理研究和实践需要进一步的融合,需要进行“有用”的研究以弥补理论与实践的差距^①。劳勒在戴夫·乌尔里奇等人研究的基础上进一步分析了人力资源管理作为企业的商业先导,人力资源管理者的市场价值体现在他们所拥有的无形资产上,例如拥有的知识、核心竞争力和组织能力。作为商业先导,人力资源管理者必须能够为企业提供相应的产品。劳勒提出了人力资源管理的三条产品线理论。这三条产品线包括:第一条产品线是它几十年来一直提供的传统产品,也是人力资源管理最初的功能,即基本的行政服务和事务,包括薪酬、招聘、培训和员工管理——重点在于资源的效率和服务质量;第二条产品线是人力资源管理者作为商业伙伴所提供的服务,包括发展有效的人力资源管理系统,协助执行商业计划,管理人才——重点在于关注战略、组织发展和变革,精通商业和解决难题的方法,加强信息技术能力,设计有效的系统来确保所需的能力;第三条产品线是作为战略伙伴角色所提供的产品,主要是基于商业战略,基于对人力资本、组织能力、准备和开展人力资源管理训练来作为战略的区分,重点在于具备广度和深度的人力资源管理知识、商业知识、竞争知识、市场和商业战略知识^②。在提供第三类产品时,人力资源管理者们的战略伙伴角色备受关注,人力资源人员成为战略信息的提供者、组织的设计者和业务单元的执行者。在组织中人力资源管理能够影响到的战略方面的活动包括:影响或设计战略的制定,战略选择,制订战略执行计划,设计组织结构执行战略,

① Edward E Lawler III. Why Hr Practices Are Not Evidence - Based[J]. Academy of Management Journal, 50(5), 2007:1033 - 1036.

② 迈克尔·洛赛,苏·麦辛吉,戴夫·乌尔里奇.人力资源管理的未来[M].北京:高等教育出版社,2006:143 - 149.

发现新的商业机会,评估可能的并购战略。人力资源管理通过以下活动成为一个全面的战略伙伴:具备组织管理的专业技能;掌握人力资本评价的方法;通过人力资源分析和专业知识提高决策质量;掌握组织设计、业务战略分析和制定的方法技巧^①。爱德华·劳勒对于人力资源管理研究的贡献在于他在戴夫·乌尔里奇等人对人力资源战略研究的基础上,进一步明确了人力资源管理者在发挥先导作用时所能够提供的“产品”,使人力资源管理从企业的“合作伙伴”成为真正的“参赛者”。同时,他和乌尔里奇一样关注并致力于人力资源实践与理论研究的结合。

第二节 大学教师人力资源管理的特点与内容

一、大学教师人力资源管理的特点

大学教师人力资源管理是大学人力资源管理的主要内容,是指大学人力资源部门按照大学发展战略目标的要求,依据现代人力资源管理理论和方法,不断获取、开发和整合教师人力资源,并激励教师从事高等教育事业的积极性,以实现大学发展战略目标的过程。

大学教师人力资源管理的特点取决于大学教师人力资源的特点,大学教师作为一种特殊的职业类型,具有以下主要特点:

(一)三位一体的工作任务

高等学校一般有三个基本职能:一是为社会培养高级专门人才;二是发展科学研究事业;三是直接为社会服务。高等学校要实现这三个职能,主要依靠广大教师。首先,大学培养高级专门人才,主要是通过教学形式。因此,教学工作是大学教师的首要任务,教师在传授知识的同时,还承担着发展大学生的智能和进行思想品德教育的职责。其次,大学教师

^① Edward E Lawler III, John W Boudreau. What Makes Hr A Strategic Partner? [J]. People & Strategy, 32(1), 2009: 14 - 22.



还必须参加一定的科研工作,包括对教学本身的研究、对专业领域的研究、对实践领域的研究以及跨学科的整合性研究;教师通过科学研究,不断地提高自己的学术水平。最后,为社会服务是现代高等学校不可忽视的职能,大学教师通过为政府和企事业单位承担培训、咨询、研发工作,直接为社会服务。大学教师这三个任务——教学、科研和社会服务,是相互促进的。

(二) 知识工作者特征的职业性质

一般来讲,知识工作者是指掌握了某一领域的核心思想和技术,在某一领域具有独到的想法和见解,拥有知识资本,具有特殊的专业技能,并且能够不断创新,为社会发展作出贡献的人。知识工作者的典型特点是工作具有较高的复杂程度,主体具有较强的成就欲望,工作自主性强,具有创新性,希望得到社会的认可。大学教师就是这样一类典型的知识工作者,大学教师作为育人者,其工作、任务和责任包括持续创新,要实现这一点,教师在职业成长过程中必须持续不断地学习、持续不断地创新,而要保证大学教师持续不断地学习和创新,他们必须自我管理,必须学会自我发展,掌握职业发展的自主权。

21 世纪全球发展的最大挑战是知识工作者的工作效率。对于知识工作者的生产率,德鲁克在《21 世纪管理的挑战》一书中有一段论述堪称经典:“要提高知识工作者的生产率……知识工作者必须自我管理,要有自主性……不断地创新必须是知识工作者的工作、任务和责任的一部分……知识工作者必须持续不断地学习。”^①

基于以上大学教师的职业特点,大学教师人力资源管理具有以下特点:

第一,认真研究教师胜任素质,严格按照专业素质的高标准要求进行招聘。大学教师的知识工作者特征和其所承担的教学、科研、社会服务职责决定了大学教师的专业素质的高标准、严要求。学术兴趣是学者工作

^① 彼得·德鲁克, 21 世纪管理的挑战[M]. 北京:机械工业出版社, 2006.

的首要动力,学术潜能和学术质量是学者的职业生命力所在。大学教师的胜任素质主要包括教学素质、科研素质和社会服务素质三个部分,为此,各学院、各专业必须配合学校人事部门认真总结和分析提炼各教师岗位的胜任素质要求,采取现代的选拔手段和方法,把那些真正有做教师愿望和有发展潜质的人选拔到大学中来。

第二,充分发挥教师的自我管理功能。教师是高素质人才,有自我管理的需求和能力,而我国高等教育长期沿用行政化体制,大学办学主体是教育行政主管部门,大学的创办成立、经费来源、专业设置、招生计划、教育教学、科学研究等事务,都依照教育行政主管部门的指令办事,形成按行政机构规则行事的运行机制,大学内容也延伸了这一行政管理原则。从本质上看,按照行政的规则来运作的高等学校行政化体制,是与大学的学术自由原则和大学自身的发展规律相悖的,去行政化改革是大学改革的基本内容,有利于大学教师的自我管理和大学精神的传承发扬。实行教师自我管理,其本质就是回归大学的学术共同体,大学教师作为一个群体,是一个具有共同信念、共同价值观和共同行为规范的社会职业群体,只有在共同的信念、共同的价值和共同的规范下,知识与思想的交流才有可能。没有学术共同体的知识分享和交流,教师的自我管理就无从谈起。

第三,充分注重教师专业发展。教师专业发展的重要理论依据是建构主义认知观。建构主义认知观认为,知识不是对现实的纯粹客观的反映,任何一种记载知识的符号系统也不是绝对真实的表征,它只不过是人们对客观世界的一种解释、假设或假说,它不是问题的最终答案,它必将随着人们认识程度的深入而不断地变革、升华和改写,出现新的解释和假设。所以,知识是人们基于自身经验建构成的,知识并不能绝对准确无误地概括世界的法则,提供对任何活动或问题解决都适用的方法。真正的理解只能由学习者自身基于自己的经验背景而建构起来,取决于特定情境下的学习活动过程。显然,建构主义认知观是对传统课程和教学理论的巨大挑战,建构主义提出了全新的教学观念:①教学是激发学生建构知识的过程。既然知识是学习者自我建构的结果,那么教学就不是传授、灌