


# 艺术院校 人事管理研究

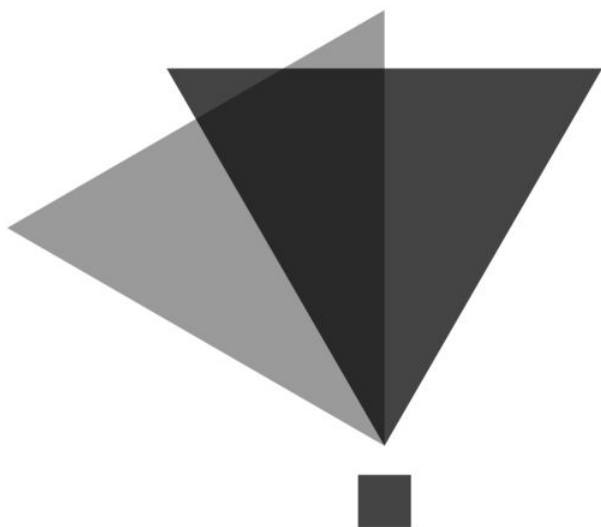
赵海燕◎著




 经济日报出版社

# 艺术院校 人事管理研究

赵海燕◎著



 经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

艺术院校人事管理研究 / 赵海燕著. -- 北京: 经济日报出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5196-0418-9

I. ①艺… II. ①赵… III. ①艺术学校—高等学校—人事管理—研究 IV. ①J-40

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第195817号

## 艺术院校人事管理研究

---

著 者	赵海燕
责任编辑	范静泊
责任校对	史根来
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街2号A座综合楼710(邮政编码:100054)
电 话	010-63567684(总编室) 63538621 63567692(发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	edpbook@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京厚诚则铭印刷科技有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	11.25
字 数	175千字
版 次	2018年8月第一版
印 次	2018年8月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0418-9
定 价	38.00元

---

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

# 序 言

中国高校的人事制度变革经历了三个特征明显的时期：清末（1898年—1911年）高校人事高度集权，教职员官僚化，且教育主权受到国外干涉，表现出半殖民性的特点；民国（1912年—1949年）高校集权与民主并存，人事权集中于校长，但是同时各高校实行“教授治校”的民主管理，高校教职员逐步去官僚化，教育主权逐步独立；中华人民共和国（1949年至今）高校从集权向分权、固定管理向流动管理、行政化向契约化及薪酬从统一到弹性、从平均分配到绩效分配演变，与此同时，中华人民共和国高校重“洋”轻“中”与人才外流并存，且与当代市场经济体制改革不相适应的人才计划盛行。

1998年国家实施“985工程”以来，什么是世界一流大学和如何建设世界一流大学的问题成为高等教育领域一个非常值得思考的问题，尽管大家还没有一个清晰一致的说法，但是建设世界一流大学是一个长期的过程已经成为共识。这个过程一定是一个不断积累和优化的过程，对于高校人力资源管理来说，其核心就是要形成一套优秀的制度体系和人员流动机制，能够不断地汇聚最优秀的人才，使他们发挥出最大的作用。在实践层面，这种制度体系和人员流动机制一定是可以感知和继承、优化和发展的。

本书以艺术院校人事管理的现状为依据，结合国家相关法律法规、方针政策，寻求人事管理与现代管理理论的最佳结合点，即“资本人”管理模式。通过对高校人事管理特点的理论阐述，结合艺术院校的实际数据、现状，对艺术院校人事管理存在的问题及成因进行剖析，进而有针对性地提出艺术院校人力资本管理机制的构建。

本书第三章重点介绍了艺术院校人事管理机制的构建，以高校人事管理各项业务为主要研究对象，在实际工作开展的基础上，突出强调实用性和工具性，从人才、师资、薪酬、人事四个方面，讲述了岗位规划、人员招聘、人才培养、职称评定、绩效考核、薪酬福利、人员事务处理六项内容并配以模板范例、表单样式、流程图解，为艺术院校人力资源管理工作者提供参考，

本书既可以作为艺术院校人事管理部门的工作指导手册，也可以为其他类高校人事管理提供参考。

当前，我国正处在经济社会转型期，艺术院校人事管理工作需要不断创新与变革，作为人力资源管理实务的本书也需要不断优化，持续改进。由于作者水平有限，时间仓促，内容难免有疏漏和不足之处，望各位读者不吝指正，在此深表感谢。

编者

2018年5月

# 目 录

## Contents

第一章 绪论 .....	1
第一节 艺术院校人事管理研究的意义及原则 .....	3
第二节 艺术院校人事管理工作体系及规划 .....	9
第二章 艺术院校人事管理存在的问题及对策 .....	17
第一节 艺术院校人事管理现状 .....	19
第二节 艺术院校人事管理存在的问题 .....	25
第三节 艺术院校人事管理的对策 .....	28
第三章 艺术院校人事管理机制的构建 .....	31
第一节 岗位规划 .....	33
第二节 人员招聘 .....	40
第三节 人才培养 .....	63
第四节 职称评定 .....	102
第五节 绩效考核 .....	113
第六节 薪酬福利 .....	124
第七节 人员事务处理 .....	138
第四章 艺术院校人事档案管理及信息化建设 .....	153
第一节 艺术院校人事档案工作现状及问题 .....	155
第二节 人事档案管理引入知识管理的原因与意义 .....	156
第三节 人事档案工作中的知识管理 .....	157
第四节 人事管理信息化建设的必要性 .....	160
第五节 信息技术与人事档案管理工作的整合 .....	164
参考文献 .....	169

# 第一章 绪论





## 第一节 艺术院校人事管理研究的意义及原则

### 一、艺术院校人力资本管理的意义

对艺术院校人力资本管理进行深入系统地研究具有极其重要的理论和现实意义。

首先,有助于艺术院校正确认识人力资本理论。通过对不同学者关于人力资本理论的阐述,使学校管理主体更加清楚地了解人力资本理论的产生、发展历程,全面认识人力资本理论体系,进而明确高校人力资本的内涵、地位和作用,特别是高校人力资本管理的特点。将人力资本的理论与管理理论相结合,使高校的管理意识由简单的“人事管理”逐步转变为“人力资本管理”,充分发挥高校人力资本的特殊优势,实现更高价值。

其次,充分发挥艺术院校排头兵的作用,加快社会主义文化教育事业的发展。艺术院校是高校系统中的特殊成员,肩负着加快推进全社会艺术素质教育进程的重任,在社会上起到对艺术发展的导向和带头作用。通过科学有效的人力资本管理,充分发挥艺术教育工作者的积极性和创造性,使艺术院校更好地发挥人才培养、宣传导向、文化凝聚等作用,全面提高全民的文化素养和对艺术的感知、鉴别能力;提高全民族的文化素质,完善优化社会的精神文明环境,满足人们物质与精神双重需求,促进民族、科学、大众的社会文化事业发展。

最后,不断深化艺术院校的内部改革。将“人力资本”理念引入管理机制中,才能为不断深化艺术院校内部改革提供有力的理论依据,实现学校资源的优化配置,使学校工作向管理要效益,靠管理上水平,促进各项工作目标的顺利完成。

鉴于以上理论与实践的需要,笔者以“艺术院校人力资本管理研究”为题,通过对高校人力资本管理特点的理论阐述,结合艺术院校的实际数据、现状分析,对艺术院校人力资本管理体制存在的问题及成因进行剖析,进而有针



对性地提出艺术院校人力资本管理机制的构建，对艺术院校的管理具有极其重要的实践意义和理论价值。

## 二、艺术院校人事管理的原则

教师作为一个独特的群体，管理的主题绝不是强化压力，而应该关注如何缓解压力、化解压力、疏导压力，解除教师的后顾之忧，充分发挥和调动他们的主观能动性，使其全身心地投入工作。高校人力资本的特殊性包括：自主性、创造性、劳动过程难以监控性、劳动成果滞后性与多样性、趋利性和流动性等诸多特点，这些特点决定了对于高校人力资本的管理不能简单运用传统的管理方式：强调控制、硬性要求、服从与规范化等，而应采用“资本人”管理模式的基础上，结合高校教师特点，注重如何充分发挥每个人的潜力，充分调动其主观能动性。

### （一）人本管理原则

在高校人力资本管理中体现“以人为本”的管理思想，是现代组织管理工作精髓的体现。在高校管理中确立“以人为本”的用人理念，要求高校实现“员工本位”的思想作为其基本出发点，将人才作为高校生存和发展中最宝贵的财富，确立人才在高校开发与管理工作中的主导地位。人本化人力资本管理工作的中心任务是为员工创造良好的环境、氛围、岗位、工作任务，使组织成员能够全面自由地发展；核心是调动组织成员的积极性和主动性；目标是发现人才、发展人才，在组织成员实现自我价值的同时，获得高校目标的实现，以达到高校目标与员工目标的客观统一。建立“以人为本”的高校人力资本管理模式与传统的高校人事管理模式相比将更有利于高校良性发展。

#### 1. 注重个人需要的自我实现

人本管理模式应关注人的各种需要。人力资本与其他物质资本的根本区别在于其具有主观能动性。高校传统的人事管理工作忽视人的能动性，漠视人的需要，往往以早期的经济学、管理学常识对高校人力资本进行管理，强调高校本位，追求人力资本投入产出效率的最大化，重视人才的历史成绩和传统学术能力、轻视现实成就和未来创造力，重管理轻开发，重使用轻培养，使得人才工作与高校组织管理不能协调发展，人力资本使用效率低下。“人



本管理”是以强调员工主动性、积极性和创造性为核心开展的高校人力资本管理活动，使各类人才获得更为全面的自由发展。“人本管理”是构建起层次化激励机制，采取有效地管理方法，从精神到物质、从硬件到软件、从时间到空间、从管理到开发，最大程度地满足员工生存、发展和自我实现的需要，并将其付诸人才的吸纳、考核评定、培养培训、薪酬支付、人才优化配置等各环节当中。

## 2. 寻求高校目标与员工目标的协调统一

传统高校人才工作以企业管理模式为模板，以组织产出效率最大化为目标，以高校目标的实现为前提，即以最小的人力资本成本（体现在工资福利、培训培养成本方面）投入高校管理工作实践，寻求获得最大的产出效率。高校传统思想和理念忽视员工主观需要和个人生存、发展和自我实现目标的客观存在，难以调动员工的主动性和积极性，造成高校人浮于事，人才资本的浪费和高校使用人才成本的增加。和谐社会背景下，高校人力资本管理模式应坚持“人本位”，以员工需要的满足为人才工作的出发点和目标，采取有效地管理方法，差异化、人性化地对待管理对象，积极协调员工目标与高校管理目标之间的矛盾，并在员工目标实现的同时获得高校目标的实现，求得高校与员工目标的客观统一，从而调动高校与员工双方的积极性，实现人才工作与高校管理的真正融合，构建高校和谐的劳资关系与组织文化。

## （二）柔性管理原则

柔性管理模式，是企业对外部环境因素变化具有响应能力和对内部因素变化具有应对能力的管理模式。柔性管理是指在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在人的心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人自觉行动的管理。其最突出特点在于依靠人的心理过程，依赖于从每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神。当组织的规范内化为员工的自觉认识，组织目标转变为员工的自发行动时，就会产生巨大的内在驱动力和自我约束力。与以往自上而下、严格职能分工、层层监督控制的刚性管理模式不同，柔性管理是基于员工对组织行为规范规章制度的认知、理解与内化，依靠组织的共同价值取向和心理文化氛围，使员工处于企业的文化道德规范和行为准则的无形约束当中，从而产生自控意识，达到内在的自我管理和自我约束，并且更进一步提高员工的工作热情和工作责



任感。

柔性管理模式重视发挥管理中“柔”性要求的功能，即价值导向功能、信念支持功能、情感凝聚功能来实现管理目标。知识经济时代，知识爆炸使得知识更新速度明显加快，教育环境与要求也发生着深刻的变化，刚性管理模式已无力适应瞬息万变的外部环境。另外，一个充满活力与创造性、安定有序、人与人和谐相处的高校内部管理体制也不能再依靠理性分析、制度约束、经验化管理的刚性管理模式来实现其正常运作，需要转变高校人力资本的管理模式，引入新的“资本人”管理模式，以适应社会及高校发展的新趋势。

### **1. 建立以知识型员工为核心，支持指导型的扁平化教育组织结构**

传统教学组织结构按照刚性管理要求设计表现为“金字塔”式或“直线式”的层级结构。这种结构强调职能分工，强调上级对下级的监督、控制，强调下级对上级的绝对服从，不利于学校领导者与教职员工之间进行有效的信息沟通与思想交流，同时容易产生不该有的矛盾，出现不和谐的音符。其次，知识经济时代教育环境的深刻变化使得层级式模式不能适应不断变化的外部环境。再者，层级式的组织结构限制了教职员工独立思考、自由发展的能力，不利于其主动性和创造性的发挥。柔性组织结构变“金字塔”或“直线式”为多功能网状的扁平式组织结构，使组织的能力更加柔性化，具有较大灵活性，对教育内外部环境反应更加灵敏。这种结构吸收不同技能、不同知识背景、不同教研室的教职员，以实现人员结构的“最优化”，有利于高素质创新型人才培养目标的实现。另外，高校管理部门的职能逐步转变，由原先的发布指令转为提供支持与服务，为高校专业型研究人员创造出良好的组织空间，将他们从具体的日常事务上解脱出来，专心投入到专业研究当中去。

### **2. 建立柔性激励机制，建设柔性校园文化**

由于高校人力资本的知识层次较高，其高层次的精神需要占据主导地位。因此，高校要结合自身特色，建立起一套鼓励创新、科学且合理的激励机制，以调动知识型员工的积极性、创造性，满足其自身发展的需要。和谐社会背景下，融洽的校园文化也必不可少。高校管理者要为每位员工创造有利于知识共享的校园文化氛围，要把集体知识的共享和创新视为赢得竞争优势的支柱，要承认价值的多样性、差异性和文化的多元性，创建一个宽容、融洽的柔性文化氛围，才能保证高校发展的安定有序，实现高校的和谐与稳定。



### （三）团队合作管理原则

现代企业人力资本管理模式注重团队合作管理，因为如果没有其他成员提供的记忆碎片，每个成员所存储的碎片都不具备完全的意义和效力。高校人力资本管理也应如此。高校员工一方面属于高校所代表的大组织团体，也属于其所在具体部门和分工组织的小团体，有时还归属于某一种科学研究和专题项目小组。高校人力资本管理采取团队合作模式，在整个过程中始终渗透多元化因素，通过多因素的合作、沟通、协调等方式，对所实行的各种教育活动的效果和办学水平，进行科学的价值判断，为教育决策者及管理对象改进各自的工作提供双重依据，同时促进高校组织与员工目标的双重实现。

#### 1. 团队内部人力资本的优化配置

作为团队成员的员工间存在着一定的分工协作关系，为保证团队目标的实现必定需要全体员工的共同努力，这就需要保证团队内部人力资本的合理优化配置。要根据个人特点、能力、专长等多方面差异，从团队和个人的双重角度出发，实施团队人力资本的互动，并做到“人尽其才”“才尽其用”“知人善任”，保持团队成员的合理流动，打破岗位终身制，充分发挥各自的功能实现多方协同合作。在强调优化团队内部人力资本配置的同时，我们也不能忽视团队的组织优化建设，高校教职工特别是高校教师的任务除了教学，还要进行知识的创新。知识的创新不能在“闭门造车”的情况下进行，因为一个人即使再聪明，如果被放在一个没有知识场的地方，一定会觉得空虚，因为只有输出没有投入。知识的创新离不开思想的碰撞，这种思想不应是单一的而应是多元的。在这个意义上讲，知识的创新就具有了团队合作的特征。若团队没有形成一定规模，成员的密度小，其构成又相对单一，知识的创新就不可能实现。高校教职工以一种开放的心态共享彼此的知识交流思想，形成良性竞争，这才有利于知识的创新，推动学术的不断进步。

#### 2. 团队激励的实施与绩效考核的加强

人力资本具有明显的社会性。员工之间相互交往、攀比及员工之间对公平性的要求等使高校人力资本管理在注重个人考核和激励的同时，能促进员工与团队的融合，最大限度地激励团队的积极性。对员工的考核评价应从对员工的业绩使团队目标的实现程度、员工在团队业绩中的贡献、员工的团队合作意识及能力等四个方面来考虑。同时，团队绩效考核需要做到质与量的



有效结合，对教学、科研等工作内容及其实现程度侧重于量的考核，对高校管理与服务等工作应采取目标考核与过程管理相结合，从量的方面考核目标实现程度，从质的方面考核其为高校教学、科研等人才培养工作所承担的角色和付出的努力程度。团队合作管理模式的高校人才工作，其薪酬制度设计应体现员工业绩和团队目标实现程度两方面内容，并坚持物质和精神激励并重，以培养和谐的竞争关系和良好的团队合作意识。



## 第二节 艺术院校人事管理工作体系及规划

### 一、人力资源管理工作体系

高校人力资源管理的定义是指，根据学校的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并为实现学校的战略目标进行人力资源的获取、使用、开发、保持、评价与激励。

从定义来看，人力资源管理所涵盖的范围已经远远超出传统人事工作的范畴，所涉及的机构与部门也更加广泛，难以由某一部门独自承担其业务范畴内的所有职责。所以，在具体工作实践中，高校的人力资源管理工作通常由一个在校级领导办事机构领导下的多部门协同工作体系来共同承担，其中既包括组织部门、外事部门、人事部门等直接从事人力资源管理不同方面工作的部门，也包括与人力资源管理工作某些环节存在业务相关性的一些部门，如发展规划部门、财务部门、科技管理部门、教务处、研究生院、后勤部门等。本书由于篇幅限制等原因，内容主要限于人事部门所承担的人才队伍建设与人事管理方面的内容，对其他方面的工作内容则涉及不多。

#### （一）机构设置

##### 1. 人事工作领导小组

近年来，随着我国“人才强国战略”的实施，人才工作在国家建设和社会发展过程中的重要性越来越突出。高校作为人才培养和积聚的重要阵地，人才工作在学校发展中的核心作用日渐凸显。为此，部分高校提出了实施“人才强校战略”，并专门设置了人才工作领导小组，负责学校人才工作总体战略和重大政策的规划和制定。

根据党管人才的原则，人才工作领导小组一般由大学的党委书记兼任组长；也有部分大学由党委书记和校长同时任组长，分管人才人事及相关支持配套工作的副职校领导任副组长，成员可能包括其他校领导或人才队伍建设



相关的职能部门负责人。

如清华大学人才工作领导小组组长由党委书记兼任，副组长及其他成员包括分管人事、外事、科研、教学等工作的各位副校长及组织、人事等部门的部（处）长。北京航空航天大学则由校党委书记与校长联合出任组长，由分管人事工作的常务副校长任常务副组长，由分管发展规划、学科建设、资产与后勤的副校长任副组长，其他成员包括人事处、组织部、发展规划处、财务处、资产管理处、后勤管理处、教务处、研究生院、科技处等部门的负责人。

## 2. 组织部门

高校组织部门一般称作党委组织部或组织部，是学校党委领导下的主管党的组织建设、干部队伍建设和党员队伍建设的职能部门。在校党委领导下，贯彻执行上级党组织及学校党的方针政策和决议，抓好党员与干部队伍的组织建设、思想建设和作风建设。

具体工作职责一般包括：

（1）贯彻执行党的基本路线和组织路线。按照上级有关组织工作的指示精神和学校党委的决议要求，制定开展组织工作的计划及实施措施，并经党委批准后贯彻落实，为学校发展的根本任务和中心工作提供组织保证。

（2）贯彻执行党的干部路线和干部政策，协助上级党组织对校级干部的考察、考核工作。协助校党委认真抓好中层领导班子建设和干部队伍建设。负责中层领导班子的思想作风建设，组织开展全校中层领导班子调整、充实、配备和换届工作；负责校内干部的考察考核、培养教育、选拔使用、管理监督工作和后备干部队伍建设。

（3）按照党章和上级组织的要求，抓好党的基层组织建设。

（4）负责全校党员的教育管理工作。负责党员发展和入党积极分子的培养工作；协助学校党委和配合有关部门开展党内教育、党风党纪教育工作，利用党校开展对党员领导干部、后备干部、中青年学术和管理骨干以及党支部书记和广大入党积极分子的教育培训。

（5）负责全校中层以上干部统计、党的组织和党员统计，以及党费收缴、管理、使用工作，接转党员的组织关系，并受理干部、党员的申诉及来信来访工作。



### 3. 外事部门

外事部门是高校内设的专门负责涉外事务办理、国际交流与合作的部门,通常也同时负责涉港澳台事务的管理。随着我国改革开放地不断深入,外事部门在学校发展过程中的重要性越发凸显,已经由过去单纯的人员出入国(境)手续办理,变成了同时肩负国际化人力(智力)资源引进、国际学术交流等重要职责的关键部门。在国内高校越来越强调国际化的背景下,强化外事部门与人事部门的合作,共同打造国际化、高水平的人才队伍,已经成为国内高等教育发展的趋势。

### 4. 人事部门

高校的人事部门名称一般称作人事处或人事部,负责学校人才队伍建设相关的各项管理服务规划开发与人事业务办理等日常工作内容,也被认为是人力资源管理工作中一般意义上的常设管理机构。不同高校的人事处(部)内部科室设置也不尽相同,如清华大学人事处下设计划调配科、师资办公室、人才资源开发办公室、博士后管理办公室、职工科、劳资科、办公室7个科室,人才交流中心按照高校惯例挂靠人事处管理;复旦大学人事处内设科室更是多达11个;而北京航空航天大学则只设置了人事科、劳资科、师资科、人才工作办公室4个科室,人才交流中心同样挂靠管理。

### 5. 相关部门

相关部门是指高校内部在人力资源引进、培养、开发、使用、服务、管理等工作开展过程中,业务上与人事处有较紧密联系的职能部门或单位,如发展规划处、财务处、科技处、教务处、研究生院、后勤部门等;高校的内设学院、系、研究所等单位同样与人才人事工作有直接关系,应纳入到人力资源管理工作中来。

## (二) 人事部门职责

无论人事部门内部科室如何设置,主要的部门职责大致都是相同的。

作为大学的人力资源主管部门,人事部门主要负责岗位设置与聘任、人员招聘与调配、人才引进与开发、绩效考核与激励、职工薪酬与福利等多项职责,具体内容如表2—1所列。