

# 强化培养与开发,努力构建高校人力资源管理新机制

★ 陈根顺 付丹 (江西中医学院 南昌 330006)

关键词:高校;人力资源;管理

中图分类号:G 472.3 文献标识码:A

21 世纪是以知识为主要资源的知识经济时代。在这个新的时代,知识的应用和创新成为经济社会发展的原动力,而能够认识、开发和运用科学文化知识并具有创新素质的人才和劳动者,则成为经济增长和社会进步的核心要素即第一资源。高等院校作为高素质人力资源的培育基地和高层次人才资源的储备基地,如何适应新的形势,建立起科学的具有生机和活力的内部人力资源配置、开发、管理新机制,对于进一步提高办学效益和教育质量,实现学校自身发展的可持续性,对于推动我国经济发展和进步,都具有极其重要的长远意义和现实意义,是当前各高校必须高度重视、深入研究并切实解决好的重大课题。

## 1 高校人力资源的特点

以社会主义市场经济体制的确立和加入 WTO 为标志,我国逐渐融入经济全球化的大循环,制度环境和经济社会形态已经从封闭走向开放,实现了全方位的变革。高等院校作为生产、传播、推广新知识新技术的智力库、人才库,处于全新的开放性社会环境中,其人力资源状况也呈现出新的特点。

1.1 教学、科研和管理专业技术人员成为人力资源的主体 自上个世纪 90 年代后期实行后勤服务社会化改革以来,高校后勤机构基本实行体制性剥离,工勤人员已实现面向社会择优招聘。因此,现有人员中具备大专以上学历的专业技术人才成为高校人力资源的主体,整体素质明显提高。以江西中医学院为例,教学、科研、管理人员占全院在编人员的 85%,其中具有本科及以上学历的占 84%,具有中级及以上专业技术职务的占 69%。

1.2 对实现自身劳动价值的期望值增高 由于学历层次、文化素质较高,高校专业技术人员特别是教学科研人员对个人发展定位较高,追求最大化实现自我价值的愿望强烈。同时,受社会大环境影响,关注并期望自身价值得到社会的认可和重视,渴望获

得与自身劳动价值相当的物质待遇。

1.3 人才流动的潜在可能性较大 改革开放使人才的自由流动具有了现实可能性。由于知识和技能综合实力较强,高校教师在人才市场具有很大的竞争优势,在物质条件、社会地位和工作环境等现实利益的驱动下,其流动的潜在可能性较大。一个突出的事实是,高层次人才由发展中国家流向发达国家,由贫困和欠发达地区流向发达地区,由普通高校流向重点高校,早已成为行政力量无法阻隔的潮流。

1.4 有较强烈的自我意识 由于教学、科研工作的特殊性,决定了高校教师在时间安排和个人意志方面享有较大的自由空间,自主能力强,因而也就具备了较强的自我评价能力;同时由于其劳动价值实现周期长,不确定因素多,短时间内难以显现直接效果,且工作绩效量化评价的难度较大,因此往往导致忽视环境和团队对个人发展的促进作用。

1.5 高层次、高素质人才匮乏的局面尚未得到根本改善 具备大批德高业精、起点高、能力强的高师、名师,是确保高等教育质量不可或缺的人力资源。但是随着高等教育大众化进程的加速和青年教师所占比例的增大,高校师资队伍的数量和质量滞后于人才培养需要的矛盾进一步凸显,在大多数高校,特别是普通高校高学历、高素质人才匮乏的局面仍然十分严峻。据统计,我国现有 45 万左右高校教师,其中具有博士学位的仅占 3% 左右,具有硕士学位的仅占 30% 左右,而美国大学教师中同等学历的分别为 55% 和 95% 左右。

## 2 高校人力资源管理中存在的问题

近 10 年来,随着现代化事业发展和“科教兴国”战略的实施,我国高等教育在转变观念、调整结构、扩大规模、深化办学体制和人才培养模式改革等方面都取得了突出的成效,高校内部管理体制改革的实行以聘任制为核心的用人制度改革和以建立竞争机制为目标的分配制度改革以及后勤服务社会化改

单等方面也取得了可喜的进展,这些改革为进一步有效开发高校人力资源创造了更加有利的条件。但是随着我国人力资源配置基本实现以市场调剂为主,高校内部一些与形势发展不相适应的弊端,仍然在相当程度上制约着办学效益和教育质量的提高。

2.1 人力资源配置和结构不尽合理 一是教学、管理人员配置不合理。党政管理及各类管理人员比例过大,冗员过多,机构、岗位重叠,职责不清,人浮于事、效率低下的状况尚未得到根本改变。二是教学、科研人才配置不合理。专职教学型人员比例大,科研教学型人才少,尤其是具有创新素质和能力的青年拔尖人才普遍匮乏。三是师资力量与专业调整不相适应。不少学校为适应社会需要,争相开设创新专业,但新办专业和新兴学科往往缺少专门人才,一些教师所教非所学或所教非所长。

2.2 现有人力资源主体的效能未得到充分开发 一是教师中忙闲不均的现象仍然存在,年轻教师课时多、负担过重,有的尚未进行严格的教学技能培训即匆忙上岗,胜任岗位的能力较差,而不少资深教师由于种种原因往往闲置不用。二是部分教学科研能力强的中青年教师长期超负荷运转,接受继续教育的机会少,其潜能得不到充分开发。三是学校内部管理行政化倾向仍然严重,始终未能摆脱“官本位”办学思想,学术带头人委以行政职务被视为重视人才,职能部门不自觉地吧服务职能视为指挥权力。

2.3 人力资源的配置和开发缺乏前瞻性长远规划 由于受市场经济追求最大化利益的影响和驱使,不少学校以高等教育大众化为契机,片面追求招生人数和经济效益,对人力资源的配置、运用存在短期行为,普遍缺乏切实可行的前瞻性长远规划。有的因为担心人才流失,只管使用,不管培养,“又要马儿跑,又要马儿不吃草”,使青年教师,即使有良好潜质的优秀青年教师,也因得不到后续培训,可持续发展的后劲不足;有的只顾提要求、压任务,把教师当成“授课机器”;有的为了应付剧增的教学任务,大量使用外聘和兼职教学人员。

2.4 引进人才脱离实际,成功率不高 这一点在普通高校和经济欠发达地区表现尤为突出。知识经济发展的现实需要导致高学历、高素质人才成为国家间、地区间争夺人力资源的焦点。为了吸引高层次人才,提高学校的档次和声誉,许多普通高校不惜重金,招贤纳士,立意良好,但在实际操作中往往脱离实际,其效果不尽人意。突出的表现有:在制定引进人才政策时,注重给出多少安家费、多少住房面积、解决配偶和子女工作生活条件等物质待遇,忽略创

造有利于人才发展及实现其个人价值的人文环境;在考察和引进人才时注重学历和学术业绩,轻工作能力和思想道德品质;在工作条件、学科发展平台及科研配套设备上不具备或不充分,其结果往往是人才难有作为重新流走。

2.5 管理队伍素质有待进一步提高 管理队伍是保证学校有序运转和持续发展不可或缺的要素,管理人才是高校人力资源的重要组成部分。但目前多数高校中普遍存在管理队伍学历结构不合理,专业水平不高,接受继续教育和现代管理理论培训的机会少等问题,不少人常常是人在管理岗位,却身兼教师、党政干部等数种角色,穷于应付日常事务,不仅其自身管理潜能未得到充分调动和发挥,而且根本没有或极少潜心学习钻研新形势下办学的特点和管理的规律性,创新意识和能力不强,难以适应高等教育发展对人力资源管理人才的要求。

### 3 以教师为本,着力提升高校人力资源的素质和水平

现代人力资源管理的核心是“以人为本”,即强调掌握了知识和技能的人力为特定组织和集体发展的第一资源,并且更加注重人力资源的可开发性,即通过对人的教育、培训、医疗福利投资,可以更加有效地开发人的潜能和提高人的积极性、创造性。教师是高校办学队伍的主体,在高校内部人力资源管理开发中体现“以人为本”,首先是“以教师为本”,在具备了一定数量的前提下,教师队伍的质量和能力的发挥决定着所高校的发展后劲和竞争实力。

3.1 与时俱进,转变观念 要彻底革除高校现行人事管理中存在的种种弊端,全面提升内部人力资源的质量,关键在于牢固树立“以教师为本”、“人才强校”的观念,科学规划师资力量的配置,突出以学科带头人和中青年骨干教师为开发的重点,优化教学科研人才管理的机制,为师资队伍的全面发展和整体提高、人尽其才、充分发挥潜能创造有利的环境和条件。转变观念,是构建高校人才资源管理开发的重要前提。正是基于对“教师是高校第一人力资源”观念的高度认同,近些年来,特别是近 5 年来,我院立足于建设一支优势突出、特色鲜明、结构合理、充满创新活力的师资队伍,把实施培养创造型人才工程提高到优先发展的战略地位,共投入 2000 多万元,做了大量基础性工作,取得比较明显的成效。

3.2 突出重点,强化培养 改革开放以来,我院虽然在教育教学改革、科学研究和科技开发和产学研结合办学等方面都取得了一定的成效,但是由于受到地域和学科专业的局限,直至上个世纪 90 年代中

期,教师队伍职称结构、学缘结构、学历结构不合理的现象仍然十分严重,其整体素质和水平与经济社会发展对复合型、高素质中医药人才培养的需要极不适应,特别是学科带头人和中青年骨干教师队伍建设滞后。基于这一实际,学院把中青年学科带头人和骨干教师的培养作为重中之重,精心部署,狠抓落实,优化了人才资源结构。

我院“十五”时期开始,即着力对教学科研能力较强,具有发展潜质的青年教师强化培养,先后选派34人参加师带徒3年对口带教,16人脱产学习英语1年,50人攻读博士学位,138人赴国内外名校研修、访问6个月~2年。日前这批教师全部成为教学、科研、临床医疗和管理骨干,特别是已经毕业回校的28名博士,有的担任了博士生导师,绝大多数成长为学科建设的带头人和骨干,共主持在研国家级课题16项和省部级课题78项。他们中的突出代表如罗晓健博士现任我院中药固体制剂制造技术国家工程研究中心中药固体制剂研究室主任,主持和参加国家级重点课题7项,获横向、纵向科研经费500多万元,获国家发明专利4项,被评为江西省首届青年科学家,入选“江西省百千万人才工程”;如饶毅博士现任我院中药固体制剂制造技术国家工程研究中心中药剂量控制研究室主任,主持和参加国家级重点课题5项,获科研经费120余万元,入选“江西省百千万人才工程”,并担任了江西省新药评审委员会委员。

**3.3 落实措施,整体提高** 在强化重点培养的同时,我院采取一系列强制措施和优惠政策,坚持系统狠抓青年教师的学历教育、继续教育和岗前培训,使人才资源素质的整体提高与重点培养形成相辅相成的良好格局。高学历者更具成长为高素质人才的优势。从1999年开始重点支持和激励教师在职攻读硕士学位,规定1966年及以后出生者在5年内未取得硕士学位者不得晋升专业技术职称或调离教师岗位,取得硕士学位者补助学费8000元,1966年以前出生者取得硕士学位另奖1000元,并全面予以兑现。几年来,我院已经取得硕士学位的在职教师170人,在职攻读硕士研究生119人。截止2005年7月具有研究生学历的专任教师所占比例已经从2000年的18%上升到47%,教师队伍的教学、科研创新能力明显提高,近3年来承担国家级课题32项,省部级课题89项,发表论文2500余篇,出版专著205部。

**3.4 打造平台,筑巢引凤** 相比于学校自我培养,引进高层次人才可以更加直接、快捷地充实教师队伍。

但是高层次人才实现自我价值的定位和发展的期望值较高,往往较多关注发挥才智的环境和条件,我院也曾有过已经引进的海归人才因种种原因再度流失的教训。因此进入新世纪以来,我院投入巨资着力构建高层次科研平台,加强重点学科建设,为引进和留住高素质人才创造了较好的条件。我院现有国家中医药管理局重点学科2个,省级重点学科8个;继1998年建成全省第一个企业博士后工作站之后,2002年以来,又先后建成4个国家级和省级科研平台——中药固体制剂制造技术国家工程研究中心、现代中药制剂教育部重点实验室、江西省中药种质资源工程技术研究中心和江西省中药制剂研究中心。以此为基地,先后引进4位在全国具有较高声誉的中医药学术领导人物、博士生导师和7位博士毕业生。引进的人才与我院自行培养的人才汇聚在一起,形成一支强势高素质人才队伍,现已在中药药效物质基础研究、中药药理学作用机理研究及安全性评价、现代中药制剂研究和中药质量标准及控制技术研究、中医内科学和中药学教学改革方面形成了整体优势,有效带动和促进了全院教师教学科研创新能力的提高。

**3.5 深化改革,优绩优酬** 现代人力资源管理承认并尊重知识能力的个人属性和个人利益的合理性,恰当的薪酬形式,既是对个人付出劳动的肯定和补偿,也是激励和开发人力资源能动性的重要手段。社会主义市场经济体制的价值规律要求劳动者在公平竞争的前提下,人尽其才,多劳多得,优绩优酬。2002年以来,我院以进一步打破平均主义,建立激励竞争机制为目标,继续深化内部分配制度改革,初步形成以履行岗位职责的业绩优劣、贡献大小为主要依据的内部分配框架,侧重向学科带头人和一线教学科研人员倾斜,使专业技术人员的收入在原来基础上有较大幅度提高,有效激发了广大教师的工作积极性。同时先后投入800万元,为引进的人才购买住房、建筑公寓和发放住房补贴,从而为优秀人才安居乐业,脱颖而出创造了较好的条件。通过卓有成效的努力,进入新世纪以来,我院的吸引力、凝聚力大大增强,广大教师思想稳定,爱岗敬业的局面已初步形成,已基本扭转了上个世纪90年代人才纷纷流走的趋势,从而为适应高等教育发展和全面提升我院办学水平奠定了坚实的人力资源基础。

**4 深入研究,科学规划,努力构建人才资源管理新机制**

一所高校要在激烈的竞争中立于不败之地并保持强力可持续发展后劲,其人力资源的良性发展和



良好绩效是制胜的保证。科学、健全、有效的人力资源管理机制必须以合理配置、优化结构、提高效率,使人与人、人与事之间达到最佳状态,发挥最佳效能,为预期目标,以对各类岗位和职责、职务系列和结构、人员能力和素质、工作质量和评价标准科学规划为实践前提,以有效的开发投入为发展保证。这是一项具有前瞻性长期性的系统工程,既不可能一蹴而就,又必须真抓实干。当前从高校的实际出发,应该进一步转变人才观念,深化内部体制改革,理顺人和事的关系,强化绩效管理和激励竞争机制。

4.1 完善教师职务聘任制 真正意义上的聘任制,涵盖了人岗匹配、各尽所能、优绩优酬、竞争激励、打破终身制等丰富内容,对于激发教师终身学习、自觉提升能力的主动性具有重要的促进意义。落实完善教师职务聘任制的突破点在于切实做到公平竞争、择优上岗、优胜劣汰,对于不能胜任教学科研岗位职责者,严格实行待岗继续教育或调离教学科研岗位,并且待岗期间不应参加校内津贴分配。

4.2 试行管理人员职员聘任制 管理人员是高校人力资源的重要组成部分,高效有序的管理是维持学校正常运转的有力保证。实行教育管理职员聘任制,使从事管理工作的人员定位明确,安心本职,有利于稳定管理队伍,促进管理工作向专业化、规范化、职业化发展,更加有效地发挥这部分人力资源的积极性、创造性。

4.3 逐步淡化编制管理 由传统的编制管理和“人头管理”向岗位职责目标管理和绩效考核转型已是大势所趋。适应计划经济体制要求的编制管理在短期内尚难以取消,当前应强化科学、合理、规范的校内编制管理,有效控制事业编制和固定编制数,对新进人员以实行人事代理和聘用制为主,逐步过渡到淡化编制和身份管理,强化科学、公平的岗位、绩效管理和考核。

4.4 进一步明确和理顺各管理层次的权力和职责

在高校现行管理和决策机制中,校长和系部主任、独立学院院长往往是行政学术、教学科研一把抓,有的还自兼教学、科研任务,其结果是顾此失彼、分散精力,在一定程度上降低了人力资源的应用效益。因此要进一步明确和理顺各管理层次的权力、职责,从根本上实行权力重心下移,变垂直管理为水平管理,扩大独立学院和系部的自主权,激发基层自主寻求发展的动力,形成各负其责、分工协作的良性机制,有效发挥各个层面人力资源的创造性。校级领导主要负责对重大事项的规划和决策,实行宏观管

理;行政职能部门负责对学校的决策提出具体实施意见并检查、督促落实,协调各方面关系,对学术、业务活动发挥服务和保障功能;教学系部和独立学院,具有承担学科建设、组织管理教学科研活动的主体地位,学校在编制总额内和确定人力资源比例的条件下,应根据其发展需要赋予自主用人权、自主设岗权和自定薪酬激励标准权。

4.5 恰当分离行政权力和学术权力 行政职务和学术、专业职务一般不宜互兼,要以制度保障充分发挥专家教授在办学管理和民主决策过程中的作用。在这方面,欧洲、日本等国家的高校为我们提供了有益的借鉴。如日本大学的教授委员会,对学校许多重要教学管理事项的决策进行讨论,对每年的招生方向、课程设置、奖金分配、新教员的录用等重要事项进行集体研究决定,而学校的教务科、学生科等仅仅是日常办事机构,没有任何决策权。我国许多院校都成立了以教授为主体的学术委员会或决策咨询组织,但常常形同虚设,并没有真正发挥作用。因此应从思想上更加重视,在机制上更加规范专家教授在民主办学、依法治校中的重要作用,并在工作中落到实处,不断提高重大决策的科学性和可行性。

4.6 有效发挥竞争激励机制的作用 通过多种激励措施,充分调动广大员工的积极性,是现代人力资源管理的一项重要任务。当前高校仍应继续着力完善切实有效的激励机制。一是以实行全员聘用制为主线,按照骨干相对稳定、流动人员出入有序的原则,真正建立起人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低的优胜劣汰竞争机制,有效激发办学队伍的生机和活力。二是建立一套科学、健全的绩效考评体系,真正把业绩、效益与收入挂钩,以此为基础全面深化分配制度改革,真正拉开薪酬差距,使能者多得,多劳多得。三是加大对人力资源的投资力度。对表现良好和有发展潜力的优秀中青年骨干人才队伍实行有计划培训,提升其知识技能水平,激励他们增强对学校发展的认同感和向心力。四是对优秀者优先晋升职务职称,或授予荣誉称号,以达到激励的目的。

综上所述,人力资源水平特别是高层次人力资源的水平决定了高校的办学效益和教育质量,对人力资源的开发程序直接影响着高校的生存和发展。作为人力资源密集且承担人力资源培育重任的高等院校,高度重视人力资源的开发,科学地配置人力资源,是实现自身跨越式发展的根本保证。

(收稿日期:2006-09-15)