

新常态下高校人事制度改革的五个趋向

胡玉玺 程海威 蒋志强

摘要：在全面深化改革的“国家话语”背景与现代大学治理体系构建的现实需求下，我国高校纷纷掀起新一轮人事制度改革。从兴利除弊角度思考，新常态下的高校人事制度改革应紧紧围绕五个趋向加以深入：一是“学术自治”、“教授治学”，营造良好学术氛围；二是权力下放，民主管理，激活学院内生动力；三是以人为本，分段培养，助推人才脱颖而出；四是分类聘用，动态管理，建立良性竞争机制；五是全员考核，自觉履职，形成制度执行文化。通过牢牢抓住“人”这个关键要素，提升人力资源竞争力，推动高校改革创新与治理能力现代化。

关键词：高校；人事制度；人事改革；趋向；学术自治；民主管理；以人为本；分类聘用；全员考核

中图分类号：G647

文献标识码：A

文章编号：1672-0717(2016)04-0053-04

收稿日期：2016-03-24

作者简介：胡玉玺(1979-)，男，安徽寿县人，中南大学资源与环境经济学专业博士，主要从事人力资源管理、高等教育管理、资源与环境经济研究；程海威，中南大学湘雅三医院助理研究员；蒋志强，中南大学人事处助理研究员。

20世纪80年代以来，我国高校人事制度历经两番改革洗礼，打破了“大锅饭”和“铁工资”，初步完成了由计划管理体制、政府集中管理向政府间接管控、高校自主管理，由封闭式身份管理向多元化岗位管理的转变，并开启了第三阶段改革^[1]。随着党的十八大及十八届三中、四中全会召开，推进治理体系和治理能力现代化作为全面深化改革的总目标被提上日程，推动高等教育内涵式发展与治理体系转换的呼声愈来愈强烈，进一步强化依法管理、照章

办事成为高校加强和改进内部管理工作的必然选择。与此同时，由于高校用人机制不畅、人才管理低效等固有弊端日益凸显，过度“行政化”的运行模式、僵化死板的管理方式、粗放落后的聘用与分配制度等不足与现代市场竞争及高校协同创新间的矛盾日益突出，高校人事制度改革步入了“新常态”。

着眼于破解高校人事与人才管理难题，近年来清华大学、浙江大学等一批国内重点大学纷纷掀起了人事制度改革大潮。从遵循现代教育发展规律与人力资源管理理念，总结先行高校经验教训、探讨改革未来走向的角度分析。笔者认为，新常态下的高校人事制度改革关键应沿着五个趋向进一步深入。

一、回归学术：以“教授治学制”促进学术自治

在我国，“行政干扰学术”的问题长期以来备受关注。随着高等教育改革的深入，知识分子作为现代科学的弘扬者、社会良知的守护者、先进理念的传播者之身份和价值得到官方和社会普遍认可，拥有较高学术水平和较完善的知识结构的大学教授，不仅肩负“传道授业解惑”的重任，也更加希望成为高校学术事务的主导者。学术自治、教授治学先是成为许多西方高校公认的原则和惯例，后来逐渐被不少亚洲高校证实可行且行之有效，凸显出独特的价值与意义。

高等院校坚持学术本位、实行教授治学是由高校性质与职能所决定的。王国维在《论近年之学术界》中写道：“欲学术之发达，必视学术为目的，而不视为手段而后可。”梁启超在《清代学术概论》一文也提出：“凡真学者之态度，皆当为学问而治学问。”大学组织本质上是“学术共同体”，这要求学校严格区分学术管理与行政管理，防止场域内的行政权力过于膨胀，做到“学术本性是其制度建构的

基点,也是制度实践的归宿”^[2]。在国外,从巴黎大学开始,法、德、美、日等国在20世纪便已形成了较为完备的教授会制度。教授行会权威在多数欧洲大学中占重要统治地位,各学院教授拥有充分学术权力对学部 and 大学这两个层次施行学院制控制^[3]。

推动我国高校学术自治,在人事制度层面当前可行的措施是,建好和用好“教授委员会”这一管理主体,践行以学术为中心,实现学术问题去行政化。学术自治,去行政化,不是绝对化的取消行政,而是有选择性地去除行政部门自作主张的决策体制,让学术决策权回归学者^[4]。一方面,高校应秉承学术独立的理念,以制定出台基本章程为基础,明确“教授委员会”委员的职责和义务,将学校主要的教学、学术事务(如教学计划和培养方案制定、学位论文评价、学术失范行为评判等)最终确定权划归“教授委员会”,使其获得该有的“治学领导权”。另一方面,为保障学术自治权免受行政权力干扰,在人事制度层面可对“教授委员会”成员的道德素质、学术水平、履职态度等作出明确要求,硬性规定成员中在职领导数的比率,杜绝单位党政一把手“入会”,并实行委员任期制。通过保障学术委员会科学有效地行使权力,更好地处理行政与学术的关系,推动学术问题决策科学化,形成学术“三自”(学术自主、学术自由、学术自觉)的良好环境与氛围。

二、民主管理:以“人事权下放”释放院系活力

现代行为科学学派认为,管理的首要问题在于激发人的主动性。我国高校中存在的一个普遍现象是学校权力过大、院系自主性弱,学校强力干预学院建设的情况屡见不鲜。而院系由于受到重重制约,不仅发展积极性、创造性下降,也难以灵活地整合各方资源按照学科建设规律谋求发展。

作为大学组织总体架构下的独立学术机构,二级院系应当不单是一个“执行组织”,而且是一个个活跃的、开放的、富有成长性的集体。院系生机勃勃、动力强劲,学校就会富有活力、蒸蒸日上,院系死气沉沉、万马齐喑,学校就会丧失动力、江河日下。在新一轮改革中,广大高校应特别注重理顺学校与学院间的关系,通过适度下放人事管理权,推

动管理重心下移,实现内部管理的多元参与、平等互动,激发发展的内生动力。

打破单纯依靠党政联席会进行学院事务决策的方式,充分发挥院教职工代表大会、院务会、院教授委员会等的作用,充分调动基层组织的改革发展积极性。对二级学院岗位设置、人员聘用、新进教师遴选、高级职务评审推荐、岗位津贴分配等人事事宜,可将决定权交由学院,以此来优化资源配置,提升二级学院管理活力。在给予学院更多自主决策权的同时,人事部门可以尝试人员经费发放为杠杆保持整体调控。摒弃大小事一起抓的传统做法,将岗位津贴分配权适度下沉基层,建立人员经费总额动态包干运行机制。学校以总体把控为主,奖励超额完成目标的单位,扣减没有完成量化工作任务或发生责任事故的单位,既高效省力地实现对学院的监管,又赚取因减少重复管理、多头管理而获得的“管理附加值”。

三、以人为本:以“分段式培养”助推人才成长

马克思主义指出,人只有在实践创造性的活动中才成为真正意义上的人,只有实现自我解放才能创造、超越和成才^[5]。人才的成长与爆发有其特殊规律,对人的管理也需因人而异、因地制宜。在制定人事政策时,要理解人才成长的周期性和创新成果产生的长期性,理解在不同成长阶段人才的不同需求,防止急功近利、目光短浅、拔苗助长。在追求现实成果的同时关照长远效益,在短期激励的基础上注重长线培养。以人才“爆发力”、“持续力”、“协同力”三力提升为目标,构建高校人才分段式培养体系^[6]。

一是对新进教师坚持“先培养,后使用,重科研”。从全球范围来看,青年人才是科研的“生力军”。用好青年人才,可规定新进教师录取后主要从事科研,在未晋升副高职称之前,不安排其承担教学任务,只考核科研进展,给予工资、津贴和专项支持,解决其生活后顾之忧,使其能在精力最旺盛、创造力最强的人生阶段心无旁骛地开展研究,争取优秀成果。

二是对中青年优秀师资做到“整体开发、滚

动培养”。中青年人才培养,关键在提高科研创新“持续力”。高校人事部门既要对其申报各级人才计划给予及时支持指导,同时应以建立“校内、国内、国外”三级教师培养体系为突破口,将人才分别纳入科研团队接受系统训练,或资助优异者到高水平学科、国家级平台从事研究、接受培训,进一步养才育才。

三是为高级师资提供“过渡期科研基金+学术休假”。在人才培养领域,近与远、多与少、现在与未来的关系,从来都不是绝对的。贯彻“以人为本”,意味着应有历史的眼光与宽广的胸怀。对高级职称人才的培养,实行“过渡期科研基金制”与“学术休假制”是一个值得推广的做法。前者指的是学校每年投入一批资金支持具有高级职称,已形成稳定研究方向而暂无立项课题项目的教师开展高水平科研创新活动,保证其科研的持续性。后者即鼓励在岗高级职称专任教师到国内外知名高校、科研机构进行学术交流、访问,访学期间工资、基础岗位津贴、福利等照发,以人性化的制度措施来释放科研人员精神压力,增加未来创新成果涌现的可能性。

四、良性竞争:以“分类聘用制”实现动态管理

“物竞天择,适者生存”。传统的事业单位模式下,高校管理者缺乏有效的员工管理手段和管理权限,不利于提升工作效率^[7]。将竞争机制适度引入高校,有利于增强人才进步的动力。在西方发达国家,高校职员竞争机制一般以“聘任制”为基础,如英美一流大学对教师聘用多采用岗位三级管理,将工作岗位分为学术性岗位(Academic)、研发类岗位(R&D)、行政管理职员岗位(Administrative),并“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘任、严格考核、合约管理”^[8]。在世界级名校,如哈佛大学,能获得终身教职者比例低于20%,康奈尔大学也只有约50%的教授能晋升终身教授^[9]。

为革除弊病,我国高校也应改革人事聘用及管理办法,引入非事业编制,打破全员终身教职制。划分事业编制与非事业编制员工,对非事业编制人员,根据“谁使用、谁负担、谁负责”的原则聘用,采取灵活的招聘方式与绩效工资制度,既解决国家核

定编制无法满足学校事业发展需要的问题,又形成能进能出的新型人事关系,以资源增量激活存量。将师资归类为教学为主岗、科研为主岗、教学科研岗等不同类别,明确各自任职要求,并加强动态管理,强化优胜劣汰,形成良性竞争。目前国内已实行的典型做法包括:(1)新进教师“非升即走制”。代表高校为清华大学。即借鉴“不是足够好从而没有被提升的员工将自动被解雇”^[10]的做法,要求新进教师先以师资博士后身份进入博士后流动站开展研究,出站考核达到良好以上标准,并通过二级单位教授委员会对其品行与科研能力、发展潜力、合作精神等方面的综合测评后,方可进入人事聘用阶段,无法提升者则自动解雇。(2)在岗教师“末位淘汰制”。代表高校如华南理工大学,以岗位职责为依据,对教学科研人员进行定期考核,考核结果与岗位续聘直接挂钩,对多次排末位的不合格者转岗甚至解聘。

五、强化自律:以“全员考核制”贯彻制度执行

高校绩效考核是高校职能部门根据预先设计好的绩效考核指标,对教职工的教学、科研等工作行为和成果进行分析和评价的活动^[11],是高校实行分类聘用制的基础和岗位责任管理的依据。良好的制度设计只是第一步,人事管理制度自身的高效执行及高校各项战略举措的贯彻落实均离不开人事考核体系建设。学者邹军、李陈锋、赵秀荣等研究发现^[12-14],目前我国高校职工绩效考核普遍存在着考核流于形式、考核指标模糊、考核体系不完整、考核与员工利益脱节、考核重结果轻沟通等问题,严重影响了考核效果的达成。

“现代管理之父”彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾指出,管理学是一门人文科学,个体的自我管理是组织管理的根基^[15]。在新公共管理理论由理论走向实际的今天,“企业型组织”、“服务型组织”建设已是大势所趋,高校也不能再举着“事业单位”的大旗墨守成规、故步自封,而要适应并融入“全员考核制”改革,提高职工履职自觉意识与工作执行力。理想的“全员考核制”应注重自发性、精神价值性、可对话性与结果易接受性,统一考核

范围,明确考核内容,鼓励多元参与,从而使考核“正效能”最大化^[16]。

在国内,中南大学是实行“全员考核制”的一个典型代表。该校自2012年起逐步推行职员“全员立体考核制”。一方面,将年终考核评价对象扩大到各层级领导干部和全体教职员工,在考核方案设计过程中顺民意、聚民智,将价值性目标与物质性指标并举,并明确职员制下教学、管理、服务各类人员的岗位要求细则与考核细则,定期进行目标考核并及时发布,以激发职工的参与热情,指导其自我管理。另一方面,在考核方式上实行以上级领导、单位同事和服务对象共同打分的综合评价“四三三”制(即考核总分中同事、领导、服务对象的打分分别占比40%、30%、30%),通过做好考核前告知、考核中沟通、考核后反馈各环节及将考核结果与员工晋升、聘任、奖惩、工资等合理挂钩,引导广大职工自觉履职、依规办事,树立良好的执行观念和行为习惯,培育宝贵的制度执行文化,实现由“被动约束”向“规则自律”转变^[17]。

六、结语

正如中国高等教育学会会长瞿振元教授所言,目前我国教育发展正发生着深刻的转型,内外部均面临新挑战,需要充分调动“人”的灵活性来破解^[18]。从历史发展经验来看,推动高校人事制度改革是深化高等教育改革的必经之路,也是时代赋予高校的一项新的目标和使命。然而,高校人事制度建设不能盲目进行,而要遵循一定的规律。唯有树立全新的“三观”(知识经济观、人才资本观、竞争激励观)^[19],从人出发,以人为本,把握趋势,创新方法,才能摆脱旧桎梏迎来新生。只有将顶层设计与底层执行相结合,将借鉴西方国家经验与尊重本土实际相结合,将弘扬普遍真理与发扬自身特色相结合,将全面改革与重点突破相结合,建立起科学、高效、合理、健全的人事制度体系,才能在新一轮高校发展竞跑中取得先机,攀上高峰。

参考文献

- [1] 管培俊.新一轮高校人事制度改革的走向与推进策略[J].中国高等教育,2014(10):18-22.
- [2] 张继明.学术本位:现代大学制度的基本意涵[J].大学教育科学,2013(1):11-15.
- [3] [美]伯顿·R·克拉克.高等教育系统——学术组织的跨国研究[M].王承绪,等译.杭州:杭州大学出版社,1994:138.
- [4] 杨克瑞.“去行政化”背景下的学术权力与现代大学制度[J].大学教育科学,2014(1):45-49.
- [5] 母小勇.马克思人学视野中的大学创新人才培养机制[J].教育研究,2014(7):9-14.
- [6] 刘义伦,胡玉玺,刘湘云.实施“给力工程”构建高校人才队伍立体开发体系[J].中国高等教育,2013(19):36-38.
- [6] 李忠云.新一轮高校人事制度改革的目标倾向、理念与人才团队建设[J].中国高校科技与产业化,2010(6):4-5.
- [7] 邓富贵,等.多视角下的公立大学人事制度改革[J].中国高等教育,2009(22):48-50.
- [8] 赵曙明,等.建立现代大学制度的重要之举——深化我国高校人事制度改革的政策建议[J].高等教育研究,2005(4):18-24.
- [9] 洪银兴.改革创新人才聘用培养考核机制[J].中国高等教育,2013(18):25-27.
- [10] [美]爱德华·拉齐尔.人事管理经济学[M].刘昕,译.北京:北京大学出版社,2000:456-457.
- [11] 黄乃文.当前我国高校教师绩效考核的现存问题及对策[J].教育探索,2010,226(4):81-82.
- [12] 邹军.高校综合绩效考核体系的构建[J].教育理论与实践,2015(36):12-14.
- [13] 李陈锋.高校教师考核的问题与对策研究[J].现代管理科学,2015(9):112-114.
- [14] 赵秀荣.基于目标管理的高校教师绩效考核问题初探[J].教育与职业,2014(15):52-54.
- [15] [美]杰克·贝蒂.管理大师德鲁克[M].吴勇,等译.上海:上海交通大学出版社,1999:3-8.
- [16] 黄海波.高校教师绩效人本型考核机制的建构[J].广西师范大学学报(哲学社会科学版),2015(4):126-129.
- [17] 中央党校《中国高校改革发展》课题组李民,等.中国高等教育本质的返璞归真——中南大学改革发展调研报告[EB/OL].中国共产党新闻网.<http://theory.people.com.cn/n/2014/0208/c148980-24296485.html>.
- [18] 瞿振元.建设中国特色高等教育治理体系 推进治理能力现代化[J].中国高教研究,2014(1):1-4.
- [19] 何斌,余玉娴.知识经济时代高校人事管理工作的三个转变[J].大学教育科学,2005(3):40-42.

(英文摘要下转第68页)

- 2014-12-29(10).
- [17] D.J.Skiba.Disruption in Higher Education: Massive Open Online Courses(MOOCs)[J].Nursing Education Perspectives,2012(33):416-417.
- [18] Yuan Li, Stephen Powell.MOOCs and Open Education: Implications for higher education.A white paper of CETIS[EB/OL].<http://publications.cetis.ac.uk/2013/667>,2013-05-08.
- [19] Jeffrey R.Young.Providers of Free MOOCs Now Charge Employers for Access to Student Data.Chronicle of Higher Education[EB/OL].<http://chronicle.com/article/Providers-of-Free-MOOCs-Now>,2012-11-04.
- [20] 袁昶.MOOC实践与探索 [EB/OL].<http://eqilai.com/thread-18311-1-1.html>,2015-02-25.

The Development of MOOCs in the Context of Transnational Academic Capitalism and its Enlightenments

YIN Zhao-hui JIANG Jun-ying

Abstract: In the knowledge economy era of global economic integration, the higher educational institutions and their faculty members are increasingly involved in transnational knowledge flows, networks and practices, in order to make the external funding sources diversified. In the wave of transnational academic capitalism (TAC), the massive open online courses (MOOCs) have developed rapidly, and become one of the important forms of TAC. This paper introduces the concept and theory of TAC which developed from academic capitalism, and then analyses TAC's influences on the development of MOOCs from the following aspects: transnational academic capitalism has provided broad opportunities, abundant recourses, transnational knowledge flow, networks and practices, open and sharing values, and potential markets for MOOC's construction. Finally, this paper probes into the TAC's enlightenments to the development of MOOCs in China.

Key words: globalization; knowledge economy; transnational academic capitalism; MOOCs; influence; enlightenment

(责任编辑 黄建新)

(上接第56页)

Five Trends of the Personnel System Reform in Chinese Universities

HU Yu-xi CHENG Hai-wei JIANG Zhi-qiang

Abstract: To adapt the new requirements of comprehensively deepening reform and the construction of modern university management system, a new round of personnel system reform was launched in Chinese universities. Under the new normal, our universities should promote the personnel system reform from the following five aspects: firstly, we should support 'academic autonomy' and 'professors' academic governance', and create the favorable academic atmosphere; secondly, we should strengthen democratic administration, delegate power to the lower levels, and activate endogenous power of the sub-academies; thirdly, we should adhere to the people-oriented principle, implement the staged cultivation, and promote talents to stand out from the crowd; fourthly, we ought to take classifying employment, build the dynamic management, and establish a fair competition mechanism; fifthly, we should ensure the implementation of personnel systems, require them to strictly fulfill the work responsibility, and form the system of execution culture. By firmly grasping the key elements of person, we can enhance the competitiveness of human resources, and promote the modernization of college reform and governance capacity

Key words: university; personnel system; personnel reform; development trend; academic autonomy; democratic management; classified employment

(责任编辑 陈剑光)