

我国高校人力资源管理模式的现状与对策

——以教研人员为视角的分析

刘文婷

南安普顿大学社会科学学院, 英国 南安普顿

收稿日期: 2023年10月20日; 录用日期: 2023年12月5日; 发布日期: 2023年12月13日

摘要

我国高校当前人力资源管理模式存在管理思想不明确、未进行有效的人力资源配置、缺乏对高校人力资源的培训开发机制、人才激励机制不健全等问题。针对性改革势在必行。通过对英国、美国、日本三个国家高校人力资源管理模式的分析,为我国高校人力资源管理模式改革提供借鉴,三个国家高校的管理理念和管理制度都体现了对教研人员个人发展的重视,这一点在英国高校体现得尤为明显。美国高校管理以公正、公开且严格的制度为特点,我国高校需要在理念转变的基础上创新制度,建设更加公正公开、严格细致的考核和激励机制。日本高校对教研人员的激励更为丰厚,开放式的人员流动制度也值得我国高校借鉴,可用于缓解人力资源配置短缺的问题。此外,对其他管理模式的借鉴也要立足于我国的高等教育现状,当今时代下,高校发展离不开高素质的教研人员队伍。构建以人为本的高校人力资源管理模式,要求转变传统观念,持续完善管理机制,充分调动教研人员积极性,开发教研人员潜力,促进高校的长远发展。

关键词

人力资源管理模式, 高校人力资源, 高等教育现状, 高校发展

The Current Situation and Countermeasures of Human Resource Management Model in Chinese Universities

—Teaching and Research Staff as a Perspective for Analysis

Wenting Liu

Faculty of Social Sciences, University of Southampton, Southampton, UK

Received: Oct. 20th, 2023; accepted: Dec. 5th, 2023; published: Dec. 13th, 2023

Abstract

The current human resource management model in Chinese universities has problems such as unclear management ideas, ineffective allocation of human resources, lack of training and development mechanisms for human resources in universities, and inadequate talent incentive mechanisms. Targeted reforms are imperative. By analyzing the human resource management models of universities in the United Kingdom, the United States, and Japan, this provides reference for the reform of human resource management models in Chinese universities. The management concepts and systems of universities in these three countries all reflect the importance attached to the personal development of teaching and academic staff, which is particularly evident in British universities. The management of American universities is characterized by fair, open, and strict systems. Chinese universities need to innovate systems based on the transformation of concepts, and build more fair, open, strict, and detailed assessment and incentive mechanisms. Japanese universities provide more generous incentives for teaching and academic staff, and the open personnel mobility system is also worth learning from in Chinese universities, which can be used to alleviate the problem of human resource allocation shortage. In addition, the reference to other management models should also be based on the current situation of higher education in China. In today's era, the development of universities cannot do without a high-quality team of teaching and academic staff. Building a people-oriented human resource management model in universities requires changing traditional concepts, continuously improving management mechanisms, fully mobilizing the enthusiasm of teaching and academic staff, developing their potential, and promoting the long-term development of universities.

Keywords

Human Resource Management Mode, Human Resources in Universities, Current Situation of Higher Education, University Development

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 我国高校人力资源管理及其模式的现状分析

1.1. 我国高校人力资源管理现状

现代人力资源管理建立在人力资源和人力资本的基础之上。自上世纪六十年代舒尔茨提出人力资本理论后,人力资源与生产、销售一同成为重要的管理环节[1]。直到七十年代中期以后,在罗伯特·欧文斯等人的推动下,针对教研人员的人力资源管理模式的研究也逐步得到发展[2]。

高校人力资源包括教研人员、行政管理人员和后勤保障人员。本文主要对其中的教研人员的管理进行分析。我国高校人力资源管理模式既具备人力资源管理的基本特征,也有着高校属性,其特殊性主要表现在:

第一,需求的多样性。高校是知识型人员密集组织,具有更多高学历、高职称人员。这部分人员更加注重实现自身价值的需求。在我国综合改革背景下,教研人员发展需求呈现差异化特征,包括组织发展需求、个人发展需求、专业发展需求、教学发展需求等。随着青年学术人才队伍的壮大,教研人员对于工作生活的品质越来越重视,因而在工作环境改善、薪资待遇提高等方面表现出了强烈的需求和兴趣。

第二，流动性高。社会运转需要不断优化配置各种社会资源来达到更好的运行效率，人力资源都会对工作环境、薪资待遇以及发展机会会有更多的期望。高校人力资源本身具有较高的知识文化水平和能力，稀缺性高，竞争力强，具有较强的自我意识。随着教育部学科评估内容逐步变化，使得各个高校对能发表顶尖刊物论文的人才更加重视，对高端人才竞争不断加强，争夺顶尖高校的师资和海归人才。因此，高校人力资源存在着比较严重的流失现象。

第三，劳动价值具有复杂性和实现的长周期性。高校的教职员工特别是教研人员，其工作内容比较复杂，既负有对学生授课的责任和义务，同时还要进行相关的科研工作，这些工作内容价值转化周期长，并且具有间接性。因此对其工作的衡量相对于其他行业更加的复杂。随着我国高校建设深入，对教研人员政治思想素质，职业道德素质，文化知识素质，能力素质，身心素质也要求更高，青年教研人员的劳动价值实现周期变得更长。

1.2. 我国高校人力资源管理模式的现状分析

我国高校人力资源管理并没有充分发挥其作用，人力资源管理实践主要表现在以下几个方面：

第一，高等教育规模扩大但没有明确的人力资源管理思想。我国大力发展高等教育，已经建立了庞大的高等教育规模且将继续扩大。但目前我国高校并不存在实质的人力资源管理，仍然处于以事作为中心的人事管理状态[3]。在招聘选拔过程中仅注重一次性提供足够的物质待遇，而忽视了人的多样化需求。只注重人才的引进，而缺少对人才进行培养和管理的有效措施，容易造成人才的流失和浪费。

第二，人力资源管理正在转型但人力资源配置仍不够科学合理。当前我国高校在进行人力资源管理模式的改革尝试，旨在调动创造性，提升整体的管理效率。但目前教研人员的课程任务设置和科研任务分配不合理，从事行政工作会造成了教研人才的浪费和闲置[4]。此外，高校时常需要补充热门专业和新兴专业的教研人员队伍。而高校普遍存在热门专业教研人员紧缺，名师及高层次的管理人才缺乏，人员流动性大等问题，导致了人力资源的不合理配置。

第三，教研人员培训激励机制正在构建但仍不健全。当前高校教研人员大多是通过高学历和理论成果来进入高校任职的，存在着理论与实践脱节的现象[5]。而随着知识更新换代，教研人员还需要持续全面提升，目前有一些高校对教研人员进行培训、提供高层次学术交流，但是目前缺乏针对性和实践性强的常态化培训制度。此外，我国高校的人才激励机制普遍采用硬性指标评价标准，包括公开发表论文、出版著作及课时量等[6]。这往往导致教研人员将过多精力投入于论文写作，造成了高校的无形损失。

以上几个方面从总体上说明了当前高校人力资源管理的问题，人力资源管理的短板会阻碍高校的长远发展，高校人力资源管理的变革显得尤为必要。

2. 英美日高校的人力资源管理模式

英美日三国的高校在教育水平、研究成果和实践经验方面具有较好水平，分析这三个国家的高校人力资源管理模式具有借鉴意义。

2.1. 英国高校人力资源管理模式

第一，以人为本的管理思想。这是英国高校人力资源管理的根本。对教研人员而言，英国高校十分注重教研人员个人的全面发展。学校管理人员在管理过程中不仅关注教研人员的物质需求，更加关注教研人员的精神需求[7]。学校为了保持教研人员的积极状态，坚持以人的发展为根本。掌握教研人员各方面的需求，建立沟通机制，鼓励教研人员参与制定学校的发展规划，使教研人员将自身发展融入学校发展之中，对教研人员进行培训和职业辅导，注重对教研人员潜能的开发。

第二，以教研人员个人发展为核心的管理体制。英国高校在人才培养上重视教研人员的物质和精神

需求,根据教研人员和学校各自的发展要求制定培养计划。为教研人员提供持续的智力支持和资金保障,再由教研人员个人发展促进学校长远发展,实现良性循环[8]。在人才考核机制上,英国高校力求公正准确,为教研人员的未来发展提供参考,且考核关注过程,客观公正的对教研人员的工作进行考查,给出正确评价,并以此决定职位晋升、工资待遇等。

第三,科学长远的战略规划。英国高校尤其重视教研人员与学校的战略规划的匹配性,善于利用长期规划带动学校和教研人员整体进步,实现学校的长远发展。英国高校制定学校中长期发展规划,将工作任务细化落实到每一名教研人员身上,并按照规划在预期时间内完成相应的任务[9]。这种将学校发展与个人发展紧密联系战略规划,能够激发教研人员的主人翁意识,提升学校的凝聚力,是学校实施有效管理的基础。

2.2. 美国高校人力资源管理模式

第一,公正、公开、严格的教研人员选拔聘用机制。这是美国高校人力资源管理的特色。一方面,美国招聘教研人员具有高度的开放性和公正性。美国高校一般不留本校应届毕业生做教研人员,在教研人员职位空缺时,美国高校一般不实行内部晋升,而是在社会进行公开透明的招聘[10]。这是为了优化师资队伍的整体水平,加强校际间交流。另一方面,教研人员准入机制严格。除要求获得博士学位以外,高校对应聘者的毕业院校,从教经历,实践能力,社会影响力等条件都有要求。在聘用过程中,受聘者每年还要接受考核和评价,直至试用期结束。

第二,完备的教研人员考核制度。为了确保高校教研人员质量,促进教研人员队伍成长,美国高校的考核机制有明确的考核指标和相关制度。其中,学生对教研人员授课的评价、系主任和相关委员会的评价、同事对其能力的评价、科研成果的产出等等,都是高校考核教研人员的指标,考核结果直接影响教研人员的续聘、晋升和奖金。如果教研人员在聘期结束后达不到考核指标,则被直接辞退[11]。这种严格的考核制度促使教研人员以更认真的态度对待教学和科研工作,有效保证了高校整体的师资水平和教研人员素质。

第三,教研人员培训机制与严格的晋升制度。美国高校一般都设有教研人员技能培训中心,还有社区学院,教研人员可以通过它们进修,学习所需技能。美国高校教研人员分为助理教授、副教授、教授,任助理教授、副教授需满六年才可申请上一级职位。各级别之间的晋升有严格要求。除了严格的年限限制,教研人员的晋升还与教研人员的考核评价、教学水平、科研成果、发表论文等因素有关。

2.3. 日本高校人力资源管理模式

第一,激励和考核评价机制。日本高校通过业绩考核和业绩津贴发放,调整教研人员的收入水平,激励教研人员更好的投入工作[12]。日本高校的人事评价体系相当严格,有专门的人事评价委员会,其评价结果直接影响教研人员的职称评定和工资水平。这种激励和考核评价机制,能够更好的鼓励教研人员提高教学科研能力,提升高校教学质量和科研水平,进而提高大学的整体的办学水平。

第二,以人为本、持续发展的开放式教研人员流动制度。日本规定,在一所大学任教的专职教研人员可以同时到其他大学任兼职教研人员[13]。这种制度与美国的兼职教研人员是不同的,美国的兼职教研人员不是大学内专职教研人员构成,是纯粹的兼职教研人员队伍。日本高校的开放式人员流动制度促进了高校间的交流。基于该制度,一方面,教研人员可以感受多个学校的大学文化,还可以广泛接触教研人员群体,对教研人员的本人发展有益;另一方面,对于教研人员所在高校来说,教研人员自身能力的提升,正是高校整体发展的一部分,这种低成本的付出,换来的是人力资源的隐性增值,对高校自身发展也是有利的。

3. 我国高校人力资源管理模式的改革进路

参考英国、美国、日本这三个国家对其高校人力资源管理模式的主要建设,我国高校的人力资源管理模式应重视以下方面:

3.1. 坚持以教研人员为中心的管理思想

做到人力资源的合理化和科学化利用。充分关心教研人员的工作、生活需求,激发他们的能动性和创造性,把人力资源由潜能转变为高校的现实财富[14]。我国部分高校的管理思想仍然是以事项为中心,这不利于教研人员的个人发展和高校的长期利益。要以教研人员为中心,为教研人员提供宽松、自由的学术氛围,秉持公开、公正的原则进行招聘和职位晋升等等,这些制度设计源于以人为本管理理念。高校的发展壮大,终究离不开优秀的人才,只有尊重、培养、鼓励人才,才能实现高校真正的发展和繁荣。

3.2. 用更加开放的教研人员流动制度缓解人力资源配置短缺

可以借鉴日本高校的经验,促进区域内高校的教研人员资源互相流通。在我国,目前只有声望较高、拥有卓越研究成果的教授才可在其他高校兼职,但现实是高校内某些专业的教研人员资源处于紧缺状态,而这部分专业的教研人员也希望能获得更多展示自己的机会。高校应当重视并创新人员流动制度,让人才选聘和流动更加规范化、开放化。

3.3. 形成更合理的考核和激励机制

相较于英国、美国和日本,我国高校侧重于对教研人员的引进,而对教研人员入职后的考核评价和激励机制则不够重视。优质的高校人力资源管理需要人才考核内容更加丰富和具体化,人才评价体系更加公正、合理,人才激励政策更加成熟、有效。应当重视教研人员的全面发展,包括后期业务素质的提升和生活质量的改善,可以学习英国高校将教研人员的个人前途与高校的发展联系在一起,通过满足教研人员需求,带动整个学校整体向上发展,这是实现高校可持续发展的有效途径[15]。

3.4. 从实际国情出发,重视教研人员参与管理

由于各国高校的机构设置差异,教研人员参与管理的程度也不同。综合来看,西方国家高校以提高教学科研能力和办学能力为目的,注重教研人员参与学校管理是科学合理的。就我国高校而言,教研人员参与管理并不等同于教研人员负责处理行政事项,西方国家高校赋予教研人员参与学校管理的权利并不具备借鉴意义,因为与西方国家相比,我国高校的党政管理部门有大量专门处理政务的行政人员,而且政务工作的专业性和连续性都较强。高校应当立足中国实际,发挥教研人员的优势,尊重教研人员的权利,让教研人员能够为学校的计划制定或人员招聘出谋划策,让教研人员在一些公共事项上更有话语权,这也是高校人力资源有效配置的体现。通过参与学校规划、教研人员选聘、职称晋升等过程,可以培养教研人员的主人翁意识,提高教研人员的积极性、主动性和创造性,提倡学术自由,平衡学校的行政权力与学术权力。

综上所述,在世界范围内,高校人力资源管理已经形成几种特色且稳定的管理模式。我国高校应当结合实际,吸收他国高校有益的管理经验,更重视以人为本,以教研人员发展需求为中心,完善更新各项管理制度;注重协调教研人员个人发展目标与学校整体发展目标的关系,追求高校和教研人员的共同进步。

4. 结语

进入二十一世纪,人才管理成为世界性课题,高校人力资源管理模式对于整个国家的未来建设有着

重要意义。对于我国而言,其实践意义更为突出,这是因为我国高等教育规模庞大并将继续扩大。虽然近年来高校在人力资源管理模式上取得了突破性的进展,竞争、激励创新模式的引入以及师资队伍结构建设得到了不断完善。然而,相较于庞大的高等教育规模,目前人力资源管理模式仍然是高校建设的短板。事实上,教研人员是潜力巨大的人力资源,建立科学、合理的管理机制,从而对教研人员进行有效的激励,发掘教研人员自身潜力,就会使科研和教学工作变得更有成效。研究高校人力资源管理,是一个不断发展完善的过程,要立足实际,以人为本,与时俱进,不断完善适应我国高等教育的人力资源管理模式,促进我国高等教育的蓬勃发展。

参考文献

- [1] 逯进,周惠民. 人力资本理论: 回顾、争议与评述[J]. 西北人口, 2012, 33(5): 46-52.
- [2] Steinhoff, C.R. and Owens, R.G. (1989) Managing the Organizational Culture of Rural Schools: Creating Environments for Human Development. *Annual Meeting of the National Rural Educational Association*, Reno, October 1989.
- [3] 刘春英. 浅谈我国高校人力资源管理的现状及发展趋势[J]. 长春理工大学学报(社会科学版), 2011, 24(12): 107-109+114.
- [4] 生延超. 高校教学科研团队的结构体系及其优化策略[J]. 教学研究, 2010, 33(2): 30-34.
- [5] 李庆丰. 大学新教研人员教学能力发展研究: 核心概念与基本问题[J]. 中国高教研究, 2014(3): 68-75.
- [6] 罗弦, 冯建超. 哲学社会科学人才激励机制的框架建构——基于扎根理论的分析[J]. 中国人事科学, 2022(6): 17-23.
- [7] Mercer, J., Barker, B. and Bird, R. (2010) *Human Resource Management in Education: Contexts, Themes and Impact*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203850817>
- [8] Deem, R. (2004) The Knowledge Worker, the Manager-Academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability and Management*, **20**, 107-128. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00189.x>
- [9] Waring, M. (2017) Management and Leadership in UK Universities: Exploring the Possibilities of Change. *Journal of Higher Education Policy and Management*, **39**, 540-558. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354754>
- [10] Darling-Hammond, L. and Berry, B. (1999) Recruiting Teachers for the 21st Century: The Foundation for Educational Equity. *Journal of Negro Education*, **68**, 254-279. <https://doi.org/10.2307/2668100>
- [11] Darling-Hammond, L. (2010) Teacher Education and the American Future. *Journal of Teacher Education*, **61**, 35-47. <https://doi.org/10.1177/0022487109348024>
- [12] Yamamoto, K. (2010) Performance-Oriented Budgeting in Public Universities. *Journal of Finance and Management*, **7**, 44-60.
- [13] Horta, H. and Yonezawa, A. (2013) Going Places: Exploring the Impact of Intra-Sectoral Mobility on Research Productivity and Communication Behaviors in Japanese Academia. *Asia Pacific Education Review*, **14**, 537-547. <https://doi.org/10.1007/s12564-013-9279-4>
- [14] Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. and Dahleez, K.A. (2020) Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Higher Education: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Educational Management*, **34**, 154-174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- [15] Min, M., Bambacas, M. and Zhu, Y. (2017) *Strategic Human Resource Management in China: A Multiple Perspective*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315536811>