

# 地方高校人力资源开发与优化配置的对策探讨

杨晓云

(湖北工学院,湖北 武汉 430068)

**摘要** 人力资源是学校发展的第一资源,地方高校只有通过人力资源进行科学开发和合理配置,才能不断培养出属于自己的优秀科技人才,为学校上水平、上台阶筑起智力平台。

**关键词** 地方高校;人力资源;优化配置

中图分类号 G648.4

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)08-112-02

## 0 前言

高校人力资源主要指教师、科研人员、高校管理人员、后勤服务及校办产业人员。地方高校如何围绕学校的办学目标,针对知识工作者的特点,进行人力资源管理模式探索,提高办学效益,这是我们面临的一个重要课题。

## 1 地方高校人力资源现状及面临的挑战

(1)受国际大环境及国内社会环境的影响,高层次人才外流严重。目前,世界各国纷纷抛出种种措施培养和吸引优秀科技人才。日本把培养优秀科技人才及改革有关的科技教育体制列入该国的第2个科技基本计划,并希望在未来50年内能有30位日本人获得诺贝尔奖;韩国政府在2001年底公布的科技基本计划中规定,在信息技术、生命科学等6个战略领域中投入2.24万亿韩元,提高22万现有科技人员的水平,并培养18万新人;欧盟第6个框架计划规定,用于人力资源开发的经费要比上一个计划翻1番。国家科技部徐冠华部长在分析我国的教育、科研整体水平时谈到,截止2002年底,我国向外派遣各类留学生有60万人,现只有16万人回国。地方高校除去上述因素,还有来自部属院校的潜在威胁,这些学校由于办学和科研优势明显,加之推出的一系列引进人才政策,对

地方高校科技人才的吸引力不言而喻。

(2)由于一些政策因素,地方高校对高层次人才吸引力不足。由于所处地理位置偏僻,教师待遇较低,工作条件较差等原因,目前尚未能形成一个优化人才成长的内部环境。“事业留人、感情留人、待遇留人”实际操作起来,落实的措施较少。“事业留人”不是一句空话,真正优秀的人才首先关注的就是学校的工作环境、条件。学校能不能吸引优秀人才,关键要看学校能否给优秀人才提供施展才华的舞台,给他们提供良好的工作条件,包括科研经费、实验室、学术梯队的配备等。“感情留人”基本是讲得多,做的少。学校的校长、相关职能部门领导要真正做到对优秀人才的工作和生活体现出理解和关怀。“待遇留人”一方面要求学校要积极推动分配制度改革,采取措施让优秀拔尖人才安心工作,乐于奉献,要把物质激励、政策导向紧密结合在一起。在市场经济条件和目前的收入分配格局下,没有一定的物质基础,基本生活需要不能保障,我们的各项政策就会显得苍白无力。因此,我们一定不能忽视物质激励这个杠杆的作用。要真正拉开差距,体现按劳分配的原则,这样才能真正产生激励的效应。因此,“事业留人”、“感情留人”、“待遇留人”要有机地结合起来。

(3)科技人力资源配置不当。高精尖人才缺乏,教学和科研人员比例过小;教学型教师过剩而科研型教师不足;一般性研究人

员过多而应用开发型研究人员太少;管理队伍中一般维持性的管理人员居多,缺乏管理思想与能力,仅满足于学校按常规运转。另外,一些新增专业也缺乏优秀人才。因此,科学合理地进行高校人力资源开发与配置刻不容缓。高等学校是高层次人才培养的基地、发展科学技术和先进文化的基地,是知识创新的中心和动力源。学校办学的主体力量是教师、科技人员和管理骨干,骨干队伍尤其是高层次创造性人才、关键性人才对高校具有极端的重要性。一个学术带头人,可能就带动一个学科的发展,促进学校的整体发展;一个学术大师的水平,就代表一个学科甚至学校的水平。高等学校作为学术机构,其价值和生命力在于知识创新和技术创新。知识创新要靠知识分子,靠创新人才,靠天才加勤奋的优秀拔尖人才,不是搞人海战术能解决问题的。学校的总体实力和创新能力不等于所有教工人头数的加总。建设高水平大学需要全体教职员工的努力,但是,知识创新、技术创新,尤其是原始性创新是要由优秀的学术带头人领军挂帅,带领由高层次人才组成的创新群体、团队冲锋陷阵来完成的。没有优秀的学科带头人、高水平的人才和教学科研骨干,就没有高水平的成果,一个学科、一个学校就失去了安身立命之本。

## 2 合理进行地方高校人力资源开发与优化配置的对策

作者简介:杨晓云,湖北工学院科研处助理研究员,研究方向为科技管理、高等教育管理。

收稿日期:2003-04-23

(1)转变观念,真正理解和实施人力资源开发。人力资源是学校发展的第一资源,要尊重人才,使其各尽所能,各得其所,要调动一切政策因素,形成尊重人才,人才乐于奉献的局面,把人力作为一种可开发、塑造和成长的资源,去充分发掘人才资源。为此,高校应以市场需求为导向,调整、配置、重组现有的教育资源,依靠市场机制使高校人力资源开发与配置形成良性循环。

我们在学校内部应当通过宣传、教育和政策导向形成这样的共识和氛围。学校的人事师资工作及教学、科研政策等要围绕着教学科研和管理骨干来做。国外有一种模式叫做“关键人群满足模式”。一个群体、一个学校,在资源匮乏的情况下,是要满足所有成员还是满足关键人群,这是一种战略性的选择。把有限的资源用在刀刃上,用在最需要的、效益最高的地方,就要首先满足关键人群,即骨干队伍和优秀拔尖人才。要对优秀拔尖人才及关键岗位给予重点支持。在资源有限的情况下要这样,在资源相对充足的情况下也要这样。在此前提下,整合资源,调动广大教职工的积极性、主动性和创造性,营造整体上的政策环境、氛围,形成一种合力。

(2)优化配置教师和科技人员队伍。教师和科技人员是高校最宝贵的人才资源,优化配置教师和科技人员队伍,是高校人力资源配置的难点和重点,高校的人事、教学、科研管理部门,应根据可持续发展理论注重教师和科技人员的综合管理,合理配置、优化组合。地方高校应在选择培养一批在国内外学术界有一定影响、能担当跨世纪重任的学科带头人的基础上,绝不放松面上教师和科技人员的培养培训工作,力争构建使每一个“人力”都上升到“人才”的境界。以多种方法(经济的、精神的)广集优秀科技人员,培养和造就一大批科技项目的带头人,并以其为

核心形成一个群体。这个群体是有层次的,如教授、研究辅助人员、博士、实验技术人员等,他们各有其职责,做到按能用人,结构合理,配备得当。

(3)选拔培养一批有领导才能的高级管理干部,设置关键的专职高级管理岗位。目前,国家教育部直属的院校已在尝试实行职员制,但是地方高校的人事制度仍旧是计划体制下的官本位思想,要么是死气沉沉,若干年没有任何变动,要么论资排辈。学校在干部选拔上,考虑人、考虑身份因素太多。特别是当一个教师或科技人员取得了一些成果后,学校最先考虑的是给其安排一个行政位置,结果反造成其一心二用。再者,任何一个管理岗位的工作,都需要全身心的投入,如果按满负荷工作量去设置每一个岗位,人的精力是有限的,能有多少人又能坚持多长时间按质按量完成两个以上岗位的工作?因此,应尽快在地方院校按职员制的思路进行管理队伍建设,不搞“双肩挑”设置,使一些高级管理人员能全身心地投入到管理岗位的工作上,探索建立一支高素质、职业化、专业化的管理服务队伍。

(4)适应社会需要,多渠道、多形式提高教职工综合素质。首先应注重教职工的思想政治素质教育,培养其正确的人生观和价值观,使员工找准自身的位置,与学校形成一个责、权、利统一的共同体,从而最大限度地发挥个人价值,建立新形势下符合不同人力资源性质和特点的工资分配和人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低的竞争机制,既使“能者有其岗”,又使“庸人混不过”;再者对教职工业务素质的培训提高要有规划、有措施、有检查,并适当投资,以形成人力资本的积累,更好地服务于教学、科研工作。

(5)在制定政策上,要探讨适合高校教师和科技人员工作特点的,最有利于他们工

作出成效的各种管理办法。在管理者(尤其是高级管理者)与教师、学术带头人、学术骨干和一般科技人员之间尝试以扁平式、团队式管理模式取代或补充传统的金字塔式、独裁式管理模式,要切实从制度上破除以职位级别衡量人的价值的旧传统,建立以知识、贡献衡量人的价值的新制度,建立并突出专业技术等级系列的晋升通道,要建立科学合理的目标责任制管理和计划管理制度,将其作为主要的管理手段和衡量手段。

(6)针对地方高校面临的人力资源现状,一定要坚持引、借、育、用并举,实施人才带动战略,为学校上水平筑起智力平台。“引”就是大力引进科技人才、壮大人才总量,针对地方高校人才基础薄弱、自产不足的实际,拓宽用人视野,广引人才。坚持立足所需,以岗择人。“借”就是聘用急需人才,活化人才增量,树立“不求所有,但求所用”的用人观念,如一些高层次人才如长江学者、特聘教授等。“育”就是积极培育人才,提高人才质量,对一些年轻教师、科技后备人才进行培训,给予其继续深造的机会。“用”就是科学使用人才,挖掘人才能力。在政策环境方面,要采取一系列激励措施,从工资待遇等方面给予专业技术人才最大限度优惠。

21世纪的高等教育发展面临着难得的机遇,也面临着严峻的挑战。地方高校科技人力资源开发与优化配置是一项系统工程,我们只有积极探索,大胆改革,强化优势,整合资源,才能使学校的教学、科研水平大幅度跃升,为提升办学层次奠定良好的基础。

#### 参考文献

- 1 王玉华,王美华.效率来源于人力资源的优化配置[J].科技进步与对策,2001(2)
- 2 长江,杨颖.我国吸引海外留学人才的对策建议[J].中国高等教育,2002(5)

(责任编辑 慧 超)

## On Strategies of Human Resources Development and Optimization in Local Colleges and Universities

**Abstract:** Human resources are the most important resources in colleges and universities. Only through scientific development and optimization of human resources, can local colleges and universities cultivate highly qualified talents, hence build the intellectual platform for the development of local colleges and universities.

**Key words:** human resources; optimization