

# 试析高师院校人力资源的管理模式

——以牡丹江师范学院为例

孙 蕾 董 芸

(牡丹江师范学院 黑龙江 牡丹江 157011)

**摘要:** 在日趋激烈的国际竞争中,国家对人才的需求达到了空前高涨的时期。高等学校是培养人才为社会输送人才的摇篮,高师院校更是承担着培养教育工作者的重任。高校要培养高质量的人才,其本身也要不断地改革、发展,要调动高等学校各类人员的积极性,使学校这一“生产生产力的生产力”充满生机和活力以促进经济的发展,实现“科教兴国”的战略。文章以牡丹江师范学院为研究背景,运用现代人力资源管理理论,分析了该学院人力资源管理中存在的主要问题,并根据高师院校的长远发展目标提出了人力资源管理的对策。

**关键词:** 高等教育;人力资源管理;发展战略

**中图分类号:** G647

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1003-2614(2013)07-0092-03

## 一、高校人力资源管理的含义

高校人力资源管理是指运用科学的原理、原则和方法,根据人才成长规律和学校的任务,对学校各类各级人员进行规划与组织,对人际与人事关系进行指导、协调和控制,做好教职工的聘任录用、调配交流、奖惩任免、培训考核、工资福利、职级晋升、离休和退休等工作,以达到高等学校人力资源利用的高效率、高效益的目的。具体地说,高校人力资源管理是指高校的从业人员从招聘、录用、培训、升迁、调动、评价直至退休全过程的管理。其目的是通过科学管理,谋求教職員工、師生之間、教職員工與教育事業、社會環境之間的相互協調,達到人適其事、人盡其才、事竟其功的目的。

在高师院校实施人力资源管理是由高师院校的特殊性质和战略地位决定的。高师院校是人才聚集和培养人才的场所,在学校内外环境都发生变化的今天,传统的人事管理已成为束缚高师院校生存与发展的桎梏。因此,加大高师院校人力资源的开发与管理力度,是高师院校在激烈竞争中取胜的必然选择。加强师资队伍建设和建立完善的人才培养和分配机制,可以不断提高师资队伍素质和层次,引进和留住人才。学校的每项工作都要靠人去完成,教学、科研、管理、后勤服务等各项工作的相互协调与发展,取决于这些工作人员的整体素质,取决于人与人的协调程度,取决于人员与岗位的适宜程度。实施人力资源管理可以充分调动教職員工的积极性和创造性。科学、配套的措施,严格、周密的考核,开放的人才观念,公正公平的用人制度等可以充分调动

教職員工的積極性、創造性。良好的行政管理和后勤服务能促进教学与科研的发展,教学与科研的进一步发展又对行政管理与后勤服务工作提出更高的要求,促进行政管理、服务工作再上新台阶。实施人力资源管理可以推动高校内部的各项深层次改革。学校的发展目标、办学定位、管理模式、学科建设等重大决策,都需要在人力资源规划、绩效管理、薪酬管理等各项管理中强化引导。人力资源管理既是高师院校改革的重点,又是调动广大教職員工的積極因素,也是全面提高学校办学效益、教育质量与整体水平的重要保证。

## 二、高师院校人力资源管理现状

提高人力资源的开发与管理水平,不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要,也是一个单位长期兴旺发达的重要保证。目前,尽管有的高师院校人力资源管理已经达到了较高的水平,但大部分学校的人力资源管理还不适应市场竞争的需要。具体表现在以下四个方面:

### (一)对人力资源管理的认识不到位

我国高师院校的人力资源管理在很大程度上应称之为劳动人事管理,与现代人力资源管理相差较大。近年来,高校虽然在人才引进、干部任免、教师激励等方面进行了一些有益的尝试,但仍有传统的选人、用人、管人的做法,没有把人力资源开发与管理作为高校发展战略的一个基本点来考虑。缺少懂得如何将人力资源管理理论与高校发展实际相结合形成适合学校的管理体系的人才,造成人力资源开发与管理的体制和机制不健全,各类人才难以实现真正的合理配

收稿日期: 2013-04-20

基金项目: 牡丹江师范学院教育教学改革项目(编号: 12-XJ14148)。

作者简介: 孙蕾,牡丹江师范学院组织部干部科科长,助理研究员,硕士研究生;董芸,牡丹江师范学院人事处处长,研究员。

置、合理使用,价值规律和竞争规律还没有被有效地引进,现有的激励手段使人才难以发挥才干和实现自身价值,造成人才留不住的现象。

### (二)对教职员工管理相对不足

有的高师院校还没有建立起科学合理的人力资源管理制度,在人力资源管理的手段、方式上还不能完全适应新时期对高师院校的要求。对教职员工的培训还不能适应学科发展和创新人才培养的需要。与此同时,高师院校人力资本的投资渠道单一,人力资源开发主要依赖于岗位培训和外地引入的做法,对大多数教职员工还没有建立起岗位工作目标的激励。这一现状降低了人力资本的边际效率,难以适应高校及教职员工本身的可持续发展。

### (三)绩效考核模糊

绩效考核是现代人力资源管理的核心内容,也是高师院校充分有效地调动教职员工积极性的重要手段。但目前大部分高师院校的绩效考核标准不足以对教职员工形成有益的激励,在考核的指标体系中缺少关键业绩指标,如缺少教师的教学质量和管理人员的管理水平指标。在考核的内容及要求上,行政人员与教学教辅人员很难相对平衡,而考评结果又与津贴相关,这也造成了教学人员愿意转向行政工作,给高师院校教学管理带来了一定的困难。

### (四)人力资源配置效率低

目前,高师院校人力资源配置机制相对弱化,侧重于计划配置,忽视了市场配置。由于人力资源配置的不合理和低效率,造成各层次、各岗位人员的调配不合理,出现如下不平衡现象:优秀的管理人员不足,一般管理人员大量过剩;新学科高级职称的专业技术人员缺乏,一般专业技术人员过多。造成了人力资源的极大浪费,也阻碍高师院校的深层次改革,难以适应高师院校参与市场竞争的需要。

## 三、牡丹江师范学院人力资源管理现状与策略

### (一)牡丹江师范学院人力资源管理分析

近年来,牡丹江师范学院经过不断地探索和改革,建立了一系列人力资源管理的规章制度,如聘用制、工作量化考核办法、岗位津贴制度等,对学校传统人事管理向现代人力资源管理的转变起到了积极的作用,但也存在着转变过程中必然出现的问题。

#### 1. 人力资源配置不当,资源利用率不高

教师队伍学历结构层次不够合理,特别是博士研究生的比例仅占专任教师的5%,缺乏高层次人才。且本校培养的本科生和研究生所占比例较大,学缘结构比较单一,不利于学院的改革与发展。从职称结构上看,中级以下职称比例较大,副高级以上职称人数较少。

#### 2. 人员结构不够合理

这主要表现在三个方面:一是教职员工队伍中,专任教师总数偏低,师生比达到22:1,根据《2011年全国高等教育

事业发展统计公报》中普通高校生师比为17.33:1的平均水平还有较大差距,由此带来的问题是教师工作量偏大;二是行政管理人员及教学辅助人员占20%,且教辅人员中大多数都担任行政职务,两类人员比例偏大,由此带来机关机构庞大,造成人事费用增加,人员经费占的比重过大;三是年龄结构有待改善,高级职称教师老龄化现象显现,职称较低的年轻教师占较大比例,年轻的学科带头人和骨干教师紧缺,由此将出现学术梯队建设后续力量薄弱等问题。

### (二)牡丹江师范学院组织结构分析

牡丹江师范学院组织结构属于直线职能制形式,学校党委下设22个二级党委、党总支。每个党委、党总支下设办公室。设有行政职能部门23个,党群部门10个,各部门下设办公室和分管科室。

#### 1. 人力资源管理观念尚未完全树立

学院人事管理部门仍然叫作人事处,人力资源管理观念尚未完全树立,还没有从深层次上意识到人力资源是现代高等学校最重要的资源,人员素质的高低会极大地影响到学校的发展。人事工作仍以行政事务性工作为首要任务,人事管理处于被动的、指令性和常规性的事务管理。

#### 2. 管理层次多,信息沟通不畅

学校管理层次较多,各个层次管理幅度小,由于通过较多层次的传递,由高层发出的信息经常发生遗漏或失真。信息越传至下层,被误解的机会越大,尤其是口头的沟通更是这样。同时,各二级学院没有人力资源的招聘权力,具体需要什么人才、需要多少人才、哪些工作岗位有什么具体要求、这些人才应具备什么样的知识和能力等等,这些工作仍由学校人事部门制定,这就造成了学校的具体工作分析和实际相脱离,导致“人才闲置”现象的发生。

#### 3. 缺少工作分析,效率低,管理成本增加

由于缺少工作分析,部门分工及岗位职责不清,特别是接口部位职责不清,这不仅会影响工作效率与工作质量,而且一旦出现问题还极易出现互相推诿,导致管理混乱。

### (三)牡丹江师范学院人力资源管理策略研究

#### 1. 树立人力资源管理观念

全面树立以人为本的指导思想,创造尊师重教的良好氛围。观念是行动的先导,学校人力资源管理必须树立“以人为本”的指导思想。要在各项工作中重视人的因素,正确认识人的价值,发挥人的主观能动作用。这意味着必须提高广大教师参与学校内部管理工作的积极性和自觉性,始终坚持尊重教师的意愿、了解教师的需求、激发教师的能动性和创造性,使教师的潜能和积极性得到最大限度的发挥,从而实现从传统人事管理到现代人力资源管理的积极转变。

#### 2. 确立学院人力资源管理战略规划

高等学校作为培养和造就高级人才的阵地,必须重视和加强人力资源管理,制定人力资源管理的战略目标,建立高质量、高素质的教师队伍。人力资源规划包括对人力资源现

状做出评估,依据学校的发展战略、目标和任务并应用各种现代规划方法对未来人力资源供给和需求做出预测(如人员数量、种类、结构及层次等),再把学校人力资源需求的预测数与在同期内学校本身仍可供给的人力资源数进行对比分析,测算出对各类人员的所需数,从而制定平衡人力资源供给和需求矛盾的方针政策和具体措施,如补充和调整人员、减员等各种方案。

### 3. 开发人力资源,充分合理配置人力资源

拥有人才不是目的,充分调动人才的积极性发挥人才的作用才是最终目标。因此,将人力资源开发纳入学校长期发展规划,大力实施人才资源的开发战略,以高效率地开发人才、高起点地聚集人才、高质量地培育人才、高效率地使用人才,作为人事管理的最高指导方针。把人力资源的不合理配置,人才浪费降到最低限度。

(1) 优化人力资源配置,首先,应从调整增量和存量两个方面着手。增量是指新进入人才队伍的资源数量,存量是指现有的人才资源数量。增量调整是在现存人才资源配置的基础上,通过改变人才资源增量的素质结构和投入方向,达到优化人才结构的目的。存量调整是通过对现存人才资源进行培训和合理流动,实现结构的合理化,在结构调整中两者是相互联系、互为补充的,只有将两者相结合,才能更有效地解决人才结构存在的问题,达到结构优化的目的。其次,人力资源的配置必须以学科建设和专业设置为基点。学校应该根据自身特有的学科优势和专业特色,科学合理地调整和优化人才结构,做到重点突出,优势明显。

(2) 优化学校人力资源配置,应该重点调整以下四个方面的结构:第一,年龄结构。建立合理的年龄结构是人才资源结构优化的重要方面,只有年龄结构合理,才能避免出现新的“年龄断层”。第二,学历结构。提高教师的学历层次是提高整体素质和业务水平的重要措施,也是人才队伍建设的重要方面。学校应该鼓励支持青年教师通过不同的形式攻读学位,加大对专任教师攻读博士学位的支持力度。第三,学缘结构。要建立高水平的教师队伍,必须要多元化、多渠道从不同学校、从国内外引进不同学历、不同经历的高级人才,避免近亲繁殖。第四,教师队伍内部结构。大力充实教学科研人员,精减非教学科研人员,大幅度压缩学校非教学性经费开支,对后勤服务人员实行企业化管理,切实改变“一方面人才紧缺,另一方面人浮于事,人员结构失衡,人力资源利用效率低下”的现状。

### 4. 重视改革与培训

(1) 改革教师使用制度。实行公开招聘,建立人员流动和淘汰合同制。提倡和鼓励教师跨校任课,与合作科研,正确认识和处理好教师队伍的稳定与流动的关系,建立与市场经济体制相适应的合理的教师流动机制。

(2) 建立聘任制。聘任制是人事管理体制改革的核心理所在。所评的各级职称不能终身制,使教师有被解聘的压力,才能不断保持不懈的竞争状态。要运用能本管理的思想,坚持按需设岗、平等竞争、择优聘任。科处级干部岗位也要实行竞争上岗,逐步建立能者上庸者下的用人导向,逐步形成专家学者治校的局面。

(3) 完善薪酬分配制度。要建立国家固定工资与校内津贴双轨运行的分配模式,合理拉开分配差距。教职工实行结构工资分配办法和岗位工资职级制度。教职工的工资由三部分组成,即基本工资、岗位工资和绩效工资,其中,岗位工资按岗位职责细化为不同级别。教职工职务工资职级制与以往奖金分配办法相比,较好地解决了教职工工作量与质的结合问题。薪酬要以绩效评估为基础,通过建立有效的绩效评估体系,产生职工工作表现的准确信息,为薪酬制度的设计实施提供依据,才能充分调动教师的积极性。

(4) 健全人才培训机制。积极向各类人才提供形式多样的教育培训机会,努力实现教育培训的终身化、国际化、现代化,使人才的培训满足组织发展的需要和人才成长与创业的要求。经常举办学术报告会和研讨会,形成浓厚的学术氛围,提高各类人员的创新能力、学习能力、适应能力、竞争能力等。发挥科研团队、科研所等基地作用,使其成为聚集优秀人才的重要载体,探索建立以项目和课题研究为主的研究组织体制,发挥聚集人才的作用。

任何学校的生存与发展都离不开充满活力的人,而人又是有思维、有潜能、有创造力的,是一种能动的活资源,因此,学校的核心任务就是持续不断地开发人力资源,只有这样,才能在教育改革的大潮中,与时俱进,充分发展。

### 参考文献:

- [1] 张德. 人力资源开发与管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2002.
- [2] 王游. 社会主义市场经济条件下高等教育改革与发展研究[M]. 北京:科学出版社, 2001.
- [3] 余凯成. 组织行为学[M]. 大连:大连理工大学出版社, 2001.
- [4] 陈文申. 公共组织的人事决策——转型期中国大学人事改革的政策选择[M]. 郑州:河南人民出版社, 2002.
- [5] 曾绍元. 学校管理人员通论[M]. 北京:北京理工大学出版社, 1998.
- [6] 马强. 全面建设小康视角下的高校人力资源管理探析[J]. 黑龙江高教研究, 2005, (8).
- [7] 曾绍元. 中国高等学校教师队伍建设和发展[M]. 北京:航空工业出版社, 1996.

[责任编辑:吴井泉]