

我国高校人力资源危机的成因与管理方略

● 关培兰 张三保

内容摘要 高校尤其是区域经济相对欠发达地区的高校教师队伍稳定问题已不可小视,它直接影响到高校的师资力量、办学水平乃至整个区域经济的竞争水平。从战略的高度把握国家、地区、高校、教师的一致,创新高校人事管理制度,是实现教育与经济、社会和谐发展的必经之路。

关键词 高校 人事改革 危机管理

一、高校人力资源危机的现状描述

改革开放以来,随着高等教育事业的蓬勃发展,我国高校教师队伍建设取得了巨大的成就。进入 21 世纪,我国已经建立起一支构成相对稳定、结构趋于优化、整体素质不断提高的高校教师队伍。与此同时,高校教师流失特别是隐性流失已经成为一种十分普遍的现象。

2005 年 3 月十届全国人大二次会议上,兰州大学校长李发伸忧心忡忡地说,过去 10 年兰州大学流失的高水平人才,可以再办一所同样水平的大学,在西部地区,兰州大学无论是教学质量还是师资队伍水平都是一流的,但人才流失却使兰大遇到了前所未有的挑战。兰州大学的例子并非孤立的个案,中西部地区已成为人才流失的重灾区。

目前我国高校人才流失大体呈现这样一个格局:中西部地区向沿海地区流动,而沿海地区向外企或国外流动。统计资料表

明,我国教育系统每年公派出国留学的人员中,90%以上为中青年学者,而学成回国率不足 40%。即使回国的人员也有相当一部分流失到企事业单位。外企也是抢夺高校人才的桥头堡。微软中国研究院的 60 多名研究人员中,20 名有国外留学背景,40 名是中国著名学府的博士。

除了人才流失,我国高校还存在着人才使用效率低、职称结构老化现象严重等问题。2000 年有关部门曾对全国 100 名硕士学位以上的中青年教师作问卷调查,结果表明,能充分发挥作用的占 10%,基本发挥作用的占 21%,有相当余力未发挥作用的占 44%,不能发挥作用的占 25%。近些年我国高校扩大了招生规模,对优秀教师的需求逐步增多。但许多骨干人才却相继流失,与扩招形成鲜明对比。^①

不容否认,教师的合理流动,有利于人力资源的合理配置和结构优化,有助于竞争激励机制的形成,从而促进教师队伍整体素质的提高,为高等教育事业的稳步发展提供保障。但是,由

于我国尚处在体制转轨、社会转型的特定阶段,制度变迁必然以区域、行业、校际之间发展的不平衡为代价,加之管理理念和管理方法的滞后,使得目前高校教师队伍的稳定成为严峻的现实课题,给高教事业带来很大冲击,也对高校人事管理体制提出了新的挑战。

二、高校人力资源危机的成因剖析

(一) 国家教育资金投入不足,浪费不小

国家虽然制定并出台了一系列发展高等教育、保障高校教师权益的政策、法律法规,但执行、协调和监督机制的不完善又导致政策的缺位,这主要表现在对教育的投入不足。并且,由于我国长期实行非均衡发展策略,东部与中西部地区差异拉大。实行“部地共建”后,高校的经费就很大程度上受制于地方经济的发展。

这种不平衡可能导致三个方面的后果:一是促进高校与地方的合作,二是造成新一轮高校

理论研究

竞争的不平衡,这种不平衡必然导致“名牌高校地方化”等新问题;三是落后地区的教师“东南飞”,不会飞的则热衷于第二职业。以致于有国外学者一针见血地指出:“教师们越来越不愿意扮演教育者的角色,而是越来越明确地转向出卖知识和技术的脑力劳动的角色”。

地方与部门重复办学使我国本已有限的教育资源浪费不小。我国高校共分为七大块:教育部下属高校,地方政府下属高校,国防高校系统,中国科学院研究生院,中国社会科学院研究生院,全国工商联民办高校系统,企业高校系统。这七大块各自形成七个信息不对称、不完整的系统,各个系统都要建立重点学科,培养学科带头人,学科基础设施建设重复,使本已十分有限的教育资源浪费严重。^②

(二)大学精神:在“边缘化”边缘

清华老校长梅贻琦先生有句名言:“大学者,非大楼之谓也,乃大师之谓也。”哈佛大学前校长陆登庭教授也说过:“在大学中,没有比发现和聘用高级教师更重要的问题,只有教师的绝对质量达到了国际水平,一所大学才能称得上是优秀大学。”然而目前我国不少高校却存在着行政机构臃肿、庞大的行政人员取代教师、学者和学生而成为支配和支撑高校“主体”的空前“盛况”。这种管理层与教师群体之间形成的单向制约关系,直接促成了行政人员的“官本位意识”。

(三)高校:传统人事制度的错位

改革开放以来,我国许多高

校仍沿袭传统的人事管理模式。这种管理模式的弊端就在于缺乏必要的激励性。作为高校人事管理工作重要环节的薪酬管理,其激励作用的缺失是导致教师流失的主要原因。不可否认,近年来高校的生活与工作条件已得到明显改善,高校教师的收入水平也已进入社会各行业的前列。作为高层次的优秀师资,其主导追求必然是实现自尊和自我价值,其次才是物质利益。只有当物质利益得不到起码的满足时,他们才会放弃高层次的追求退而求其次。

(四)部分教师:综合素质有待提高

目前的大部分高校教师都把教书育人作为自己选择教师职业的初衷,把教师职业作为自己的终身事业。但同时也有相当一部分人首先把教师职业当作一种谋生的手段,而不是一份衷心热爱的事业。这样,他们就不会太在意从工作本身的参与中获得精神满足,责任与义务观念淡薄,缺乏必要的工作热情和从教兴趣。

(五)知识转化:周期过长

教育经济学理论认为,高等教育属于社会生产范畴,教育劳动创造经济价值,教育成果产生经济效益。但由于高校主要从事传授和生产科技知识的活动,其内容都属于主观领域的意识状态。这种无形状态的主观事物在客观生产领域发挥作用必然要经历相当繁杂的环节和一定的时间过程,有的甚至在现存条件下还无法发挥作用或无法量化检测。尽管“知识经济”在我国已是一个时髦的口号,但无形资产作用的滞后性和隐蔽性,仍使整

个社会对教师在教学、科研上的作用难以及时认可。

三、应对危机的策略选择

(一)提高物质待遇

国家既要加大对教育的投入力度,并在各高校之间建立平等的经费竞争机制,又要建立符合高教系统实际并体现高等教育战略地位和教师职业特点的新工资制度,还要加强对相关政策、法律法规贯彻和落实情况的监督,严格杜绝重复办学,有效利用教学资源。

高校可以通过校区置换、银行贷款、企业合作、社会捐赠、校办产业回报、基金运作等方式,实现资金来源的多元化,为学校未来发展创造良好的外部环境,提供厚实的物质基础,从而大大改善教学科研条件和教师的总体收入。同时还要加强与地方的合作共建——以高校密集的智力资源服务地方经济发展,以区域经济的腾飞为高校提供巨大的物质支持,实现和谐共赢。同一区域内的高校也要抓住契机采取教师互聘和教学资源互补并推动教师职业发展。

(二)端正办学理念

高校的中心工作是教学和科研,工作的主体是教师、学者和学生。要建立起符合高校实际的管理体制,就必须明确和突出教学和学术精英在高校管理中的中心位置,实现行政权力和学术权力的分工制衡。耶鲁大学在建校初期经过三代校长的努力,逐渐形成了董事会不具体参与校务管理的法规,取而代之的是

教授会治校。由于教授有职有权,他们对学院利益特别关心,对学院名气尤为重视,对教学质量也非常严格。因而在当时的美国流传着这样一句话:“普林斯顿董事掌权,哈佛校长当家,耶鲁教授做主。”^③

高校的社会责任在于弘扬学术、传承文明。学科建设是与学术发展、师资队伍建设密切相关的问题。搞好学科建设不光要加大投入力度,更要建立一整套鼓励学术争鸣、提倡兼容并包的制度措施,从而把虚伪的、庸俗的人事关系排除在学术环境之外。

(三)改革人事体制

树立人力资源管理理念。人力资源是高等教育中的第一资源,它是指能够推动高等教育事业发展、培养专门人才而作用于经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力并处在劳动中的人们的总称。高校人力资源管理,是指高校组织人力资源部门在人事管理方面按照组织的目标与要求,采取先进的人力资源管理理论与方法,通过市场运作合理配置员工的活动过程。

制定有效的薪酬激励措施。高校人力资源管理的一项重要任务就在于,通过激励机制,稳定、开发和吸引人才,激发教师的工作热情、想象力和创造力。搞好教师队伍建设不仅需要稳定人、吸引人,更需要激励人、发展人。对待同类人才,不能随意地因人因时因地而异,但客观与公正也并非一个标准、尺度或模式。对于不同类型、不同学科的人才,更要采取有针对性、有差别政策和考核指标,建立健全客观、公正的人才资源评价体系

和评价机制绩效考核,为人才的科学管理提供准确的依据。这样才能确立比较全面、公正、尊重历史与差别的考核原则,真正做到定性定量相结合。

加强危机管理能力。实施危机管理要用全新的思维来重构高等教育组织机构。这些可以付诸的努力包括:建立由各职能部门相互协调、共同合作的危机管理核心机构和决策机制;推动教育组织机构的扁平化、分权化,让基层教育组织在面对危机时能及时作出切实可行的决策;培育多中心的主体;建立危机预警机制等。

实施危机管理必须加强人力资源信息系统建设,塑造开放的组织系统。人力资源信息系统包括内部信息和外部信息。内部信息包括在职人员、离职人员、教师工作动态跟踪、教师培养及储备、教师队伍结构等信息,而外部信息则囊括其他高校及社会其他企事业单位的人才现状及人才供给与需求信息。掌握了这些信息,就为高校激励政策的制定、教师队伍结构的调整提供了依据。尤其是校外人才储备库的建立,对于拓宽用人思路、提高用人效益以及灵活自如地应对流失危机往往会起到意想不到的效果。

完善流动机制,建立开放、动态的师资管理模式。一方面要建立人才有偿转让制和教师聘任合同制,实行固定编制(专职教师)和流动编制(兼职教师)“双轨”并行,建立起教师队伍的供给管理模式。这样既从总体上保证了骨干教师的相对稳定,减轻了学校经济负担,对提高教师待遇也会有帮助。并且,在专职教师中也可仿效某些西方国家实行 Tenure

制(教师终身制),使教师享有职业优越感,也可能吸引更多有才能的人进入高校教师行列,增强高校教师队伍的吸引力。^④另一方面也应尽快建立教师流动调节服务机构,为高校教师合理的内外流动提供信息咨询、组织联络等提供中介服务,构建与市场经济体制相适应的教师流动体制,优化教师资源配置,真正把人才放到合适的位置,实现人尽其才,同时还有助于降低交易成本,避免无谓浪费。

(四)提升教师素质

高校要根据其学术机构的性质与人才的成长规律,建立包括人才的认定标准、教学与科研成果的考评理念、奖惩规则制定的合理判据等符合“公平、公正、公开”的人性化原则;提高教师的服务意识,使他们懂得高校教师肩负着知识传播和创新的重任,以此来增强他们的社会责任感,激发他们的工作热情;重视和实施职业生涯的规划与管理,加强对教职员工的培训,帮助他们树立明确的目标,促进教师在目标实现过程中不断成长和发展,增强他们各方面的知识、技能和竞争力,提高其业务素质。要加强青年教师的思想道德建设。通过学习典型、宣传教育和广泛的社会实践,使他们成为社会行为规范的维护者和实践者。

(五)协同发展产学研

高校可以一方面在外部积极寻求与国际国内高校、科研院所或企业共建高水平创新基地,为科研提供良好的创新平台;另一方面可以在内部制定相应制

(下转第 45 页)

表 4 所示。

表4 企业不同阶段薪酬战略一览表

企业阶段	企业成长期	企业成熟期	企业衰退期
经营战略	基本上是投资促进企业成长	基本上是保持利润和保护市场	收获利润并转移目标,转向新的投资点
薪酬战略	应该具有较强激励性——着重将高额报酬与中高程度的奖励相结合	以奖励市场开拓和新技术开发及管理技巧——以平均水平的报酬与中等的奖励相结合	低于中等水平的基本工资,标准的福利水平,同时采用适当的刺激与鼓励措施并直接与成本控制相联系

三、小结

总之,薪酬体系是整个人力资源体系以及组织运营和变革过程中的一个重要组成部分,它与其他人力资源管理职能构成了一个组织愿景,是公司总体战略目标得以实现的一个平台。因此,针对公司的战略做好个性化薪酬体系设计是人力资源管理成功的基础,也是企业得以成功实施战略,可持续发展的重要因素。

参考文献:

1. 理查德·索普吉尔·霍曼著,姜红玲译:《企业薪酬体系设计与实施》,电子工业出版社,2003年版。

2. Balkin & Gomez-Mejia

Matching Compensation and Organizational Strategies [J]. Strategic Management Journal, 1990, 10: 153-169.

3. 何燕珍:《国外企业薪酬政策及其对我国企业的启示》,载《外国经济与管理》,2004年第12期。

4. 王凌云、刘洪、张龙:《论企业薪酬战略与经营战略的匹配》,载《外国经济与管理》,2004年第11期。

(作者单位:深圳大学)

■ 责编 刘莲 Tel:010-68345891 E-mail:kittylian0488@sina.com

(上接第 19 页)

度鼓励以教学为主的教师参加教改和科研工作,提倡他们边教学边研究,摆正教学与科研的关系,以教改和科研促进教师教学水平、学术水平和科研水平的提高。通过积极探索,不断推进产、学、研联盟,加快成果转化速度,缩短知识转化周期,从而降低因此产生的机会成本。

四、结束语

按照舒尔茨的人力资本理论,如果一个大学的人力资源被发展演变为有价值的、稀缺的和不可模仿的无形资源,那么它就可以成为大学竞争优势的持续性源泉。当前,我国的高等教育正由“精英化”向“大众化”转变。高校是实践这一过程的桥头堡,高校教师则是这一城堡的守望者和引

路人。遏止教师流失,既是实现教师、高校与高等教育事业良性互动的客观要求,也是构建社会主义和谐社会的必然选择。

高校只有把自身发展放到国家发展的全局中去思考,放到地区建设的大局中去谋划,积极主动服务国家战略,服务区域经济社会和社会发展,在发展中作贡献,在贡献中求发展,对接国家战略和区域发展目标,才能在不断为国家、区域发展作贡献的同时,实现自身新的发展并解决人才流失的问题。

参考文献:

1. 张文显:《现代大学管理理念创新与实践》,载《管理世界》,2005年第10期。

2. 顾丙峰等:《危机管理:解决高校管理困境的组织创新》,

载《国家教育行政学院学报》,2005年第4期。

3. 吕玉刚:《深化高校人事制度改革,大力实施人才强校战略》,载人大书报资料:《体制改革》,2005年第6期。

4. 徐淑凤等:《我国高校教师流失问题的原因与对策研究》,载《东岳论丛》,2004年第2期。

注:

① 温金海:《中国高校打响人才“反击战”》,载《中国人事报》,2005年4月15日第5版。

② 贺长元:《普通高等教育须解决的十个问题》,载《中国社会科学文摘》,2005年第4期。

③ 蔡克勇:《创建一流大学需要什么样的理念》,载《中国教育报》,2004年1月6日第4版。

(作者单位:武汉大学)

■ 责编 唐浩夫 Tel:010-88363163 E-mail:wennin99@sina.com