

Study on the Management of Human Resources for New Universities and Colleges

Xuefeng LIU

Jilin Business and Technology College, Changchun, China, 130062

Email: Lxf3334@sina.com

Abstract: This study used case studies in the field to analyze the problems of human resources management of new universities and colleges and presented the ways of rational distribution of human resources through the use of observation, collection and access to college files; log the minutes, as well as specific documents. The conclusion of this study is: we can find that the limitation of existing conditions from the current problems in the process of Human resource allocation at new universities and colleges, the slow changes of ideology of the administrators has a quick influence on Human resources allocation of the college.

Keywords: Human Resources; Human Resource Management; Stock of Resources; Incremental Resources

新升本科院校人力资源管理初探

刘雪峰

吉林工商学院, 长春, 中国, 130062

Email: Lxf3334@sina.com

摘要: 本文借助管理学当中的有关理论和方法, 采用定量分析和定性分析相结合的方式, 对新升本科院校在人力资源管理方面存在的问题进行了剖析。人力资源配置方面主要存在如下问题, 即: 教师总量缺乏, 教师负担重; 教师使用效率低, 未能充分挖掘教师潜力; 教师职称结构不合理, 高职称教师年龄偏大; 教师学历结构不合理, 现有教师中, 本科学历占绝大比重, 硕、博等高学历人员比重低; 教师知识结构不合理; 并且针对如上问题从盘活存量资源、提高增量资源两个方面提出了优化人力资源配置的思路。其结论是: 由于客观条件的限制、管理者思想意识转变的不够迅速影响了新升本科院校人力资源的合理配置, 因而迫切需要完善和创新制度、研究制定和实施策略。

关键词: 人力资源; 人力资源管理; 存量资源; 增量资源

1 引言

人力资源是高校的第一资源。不同高校综合实力的差距, 在一定意义上表现为人力资源的质和量的差别。人力资源的合理开发与利用, 对于高校能否围绕既定的办学目标, 提高办学效益、增强核心竞争力, 是至关重要的。

新升本科院校通过成功升本这一途径有效整合了教育资源, 为这些院校的发展迎来了前所未有的机遇。通过成功升本, 使得这些院校无论从学校规模, 办学实力还是在发展空间、学科覆盖等方面都取得了长足的进步, 提高了规模效益, 为未来的发展奠定了良好的基础。但与此同时, 我们也必须清醒的看到, 面对

迅速发展的教育市场, 面对同层次高校之间日益激烈的竞争, 许多新升本科院校不可避免陷入了发展的困境。导致这些院校陷入发展困境的原因是多方面的, 其中, 教育资源, 尤其是高层次人才的短缺是一个重要原因, 而资源管理尤其是人力资源管理的不合理, 使用效率不高, 则是更为根本的原因。一所高校能否通过组织管理活动, 将人、财、物等基本资源和学科专业等专有资源有效整合起来, 代表了该校办学能力的强弱^[1]。可以说, 如何在新的平台上, 充分发挥人力资源管理的效用, 提升学校核心竞争力, 已成为这些院校摆脱困境、实现跨越式发展所要解决的重要课题。

百年大计，教育为本，教育大计，教师为本。本文试图通过对新升本科院校人力资源管理中教师资源管理方面问题的研究，为提高人力资源利用效率，促进新升本科院校更快更好的发展做出一定的有益的探索。

2 人力资源管理方面存在的问题

笔者在对包括扬州大学、淮阴师范学院、盐城工学院、吉林工商学院等若干合并升格院校的调查发现，上述高校在成立之初，都在不同程度上出现了如下几个问题：

1) 教师总量不足，使用效率低下。不断扩招使得这些新升本科院校在校生规模逐年增加，而教师数量的增长远远跟不上上学生数量增长的步伐，导致专任教师的负荷和压力明显增加，教学任务繁重。有的院校教师平均每周课时多达二十几节甚至三十多节，不仅上、下午有课，而且晚上还有，不仅周一至周五有课，而且周六周日还有，每天就忙着换教室上课，疲于奔命；有的教师一学期上三、四门课，而且很多课程任课教师自己都没学过，为了能够完成教学任务，不得不一边自学一边教学生，不仅加大了备课量，而且教学质量更难以保证。有些多校区院校由于课时安排上的不尽合理，影响了教师的使用效率。出现了有的教师1、2节在一个校区上课，3、4节又要转到另一个校区上课，或者上午在一个校区上课，下午又需要转到另一个校区，教师上完课就要急急忙忙的赶班车转向另一个校区，挤占了教师的休息时间，从而在一定程度上影响了教师的课堂教学效果。这种超负荷工作状态虽然从表面上来看，减少了在职教师的数量，节省了高校的经济开支，但从实际效果来看，人的精力毕竟有限，教师长期处于疲劳状态，无法进行正常的休息和调整，不仅严重伤害了教师的身体健康，造成教师无法以充沛的精力、健康的体魄投入到高质量的教学工作中去，而且实际上造成教师无法有充裕的时间进行知识的更新，出现知识的老化，在教学过程中敷衍了事、有气无力、精力不足、乏味枯燥，不仅教师教得无兴趣，学生听得也没兴趣，这既不利于在校学生的培养，也不利于教师的发展，直接影响了这些高校的教学质量。

2) 教师职称结构不合理。许多新升本科院校在教师职务和年龄结构上，呈现出高级职务教师队伍高龄化的趋势，“断层”现象突出^[2]，主要表现在高、中、

初级职务比例上，中青年教师高级职务比例太小，造成青年教师队伍庞大，而梯队建设却后继乏人的矛盾现象。老化现象严重，正教授职务比例较低，这显然不利于学科建设和师资队伍持续健康发展。

3) 教师学历结构不合理。许多新升本科院校为了尽快达到教育部本科教学评估的标准，都重视了硕士以上高学历教师的引进，但所引进基本都是硕士，其中大部分是刚刚走出校门毕业生，缺乏必要的教学工作经验，这种引进所构建起来的教师队伍很难有实践能力和服务地方经济的能力，与培养应用型人才培养目标所要求的教师素质要求差距很大，即便是老教师在个人素质与专业能力上也很少人有能达到培养应用型人才目标的要求。高学历教师的缺乏，严重制约了这类高校教学和科研水平的提高。

4) 培训机制不健全。广大青年教师鲜有机会去参加社会实践，也没有对青年教师知识的更新和再教育给予足够的重视，很多新升本科院校没给普通青年教师去参加各种学术研讨会或者是各种培训班创造足够的机会，使广大青年教师井底观天，没有机会去亲身感受一流大学的管理模式和亲耳聆听大师的教诲，对于想自费去参加学术研讨会的教师不但不是大开方便之门，而且还层层限制，诸如不能耽误教学工作等等，不利于广大青年教师的迅速成长，在某种意义上，也造成了后继乏人的现象。

5) 教师流失现象难于控制。由于是新升本的院校，办学起点较低，底子较差，导致教师的经济待遇普遍偏低，而且也缺乏必要的平等竞争机制，在职称、工资、住房、科研课题申报等方面也存在较大的不公平性，使得教师积极性不高，部分优秀的教师流向更高层次的院校或者向东南沿海经济发达地区流动。除了这种显性的流失外，还存在教师的隐形流失。主要表现在：目前在校教师中，有相当部分是“身在曹营心在汉”^[3]。一些精力旺盛、有真才实学、动手能力比较强的教师，校内发展的空间较小，于是把主要精力投入到第二职业，不可避免地要影响到本职工作，甚至出现找人代课，或者在教学上得过且过，不认真备课，不批改作业，课堂上照本宣科等本末倒置的现象。这些隐性因素致使教师潜力未能完全发挥，没有做到人尽其才，制约了教师的使用效率，导致人力资源的浪费。

3 优化人力资源配置的思路及对策

发现问题固然重要,解决问题才是研究的最终目的和落脚点。在这一点上,由扬州工学院、扬州师范学院、江苏农学院、扬州医学院、江苏商业专科学校、江苏水利工程专科学校等六所高校与国家税务局扬州培训中心合并组成的扬州大学的做法给予我们相当的启示。在合并之初,上述问题的出现严重制约了扬大的发展。领导班子对扬大的人力资源进行了大刀阔斧的改革,不拘一格降人才,通过对人力资源有效整合,不但使扬州大学在扬州、在江苏变得家喻户晓,在全国都有比较大的影响,现在已经成为扬州对外宣传的城市名片。对提升扬州的城市文化品位和核心竞争力起到了非常重要的作用^[4]。

下面我们针对具体问题,参考扬大的一些成功经验,从盘活现有人力资源存量和提高人力资源增量两个角度试图提出解决问题的思路和方法,希望可以给相关部门和管理者提供一些参考。

3.1 盘活人力资源存量

盘活教师存量主要从以下几个方面着手:

1) 鼓励教师多进课堂。提倡教授多给学生上课或者以开办各种讲座的形式对广大学生和青年教师进行言传身教,甚至可以利用评聘结合的形式严格规定教授年授课量不得低于多少,以改变目前名为教授,却不进课堂的现状,使广大学生得到实惠;鼓励具有副高级职称以上的教师在力所能及的前提下,多开设选修课,或到其它高校兼职,一方面开拓视野,另一方面也可不断提升其能力,为其尽早晋升教授创造条件;支持具有初、中级职称的教师到各兄弟院校支教,推动校际交流,拓宽初中级教师的知识面,促使其快速成长为学科骨干。

2) 改革分配制度,提高教师工作积极性。可在保持现有薪金支出总额不变的前提下,取消或降低行政人员的坐班费(笔者认为行政人员坐班是其应尽的义务,在工资中早已得到体现),适当提高教师讲课酬金标准,促使分配向教师倾斜,一方面可以通过加大极差的形式,鼓励教师多出科研成果,提升教师晋升高级职称的动力,另一方面还可吸引有授课能力的行政人员向教师转轨,以弥补教师总量的不足。

3) 完善教师培训制度,提高教师学历层次。针对学院目前教师队伍的现状,除了搞好岗前培训外,还可以通过专题讲座、经验介绍等形式,尽快使广大教师,特别是刚刚走出校门的青年教师尽快了解教学的一般规律和基本特点,同时,也应通过老教师、老专

家的传、帮、带,使青年教师具备基本的科研素质,拓宽其知识结构,提高其学历层次,为其成为一流的教师奠定坚实的基础。教师的培训主要包括以下三方面的内容:

a) 知识的培训。要在保证教学科研工作正常运行的前提下,积极鼓励和支持在职教师通过统招、定向培养、委托培养、在职申请学位等途径,利用在职进修、脱产学习等形式,攻读硕士、博士研究生或接受跨学科、跨专业学历(学位)教育。同时,在学习、工作、生活等方面尽量提供方便条件,使他们能够安心学习,顺利地完学业。搞好在职教师的学历教育,可以提高教师本身的素质,优化教师队伍结构,增强学校的竞争力。

b) 技能培训。首先是教师基本功的培训,如语言表达能力、组织能力等;其次是教学方法的提高。技能培训可以提高教师的业务水平,具体可以采用开展各种教研活动进行教学交流,参加学术研讨会,还可以通过新教师听老教师讲课,批改学生作业,带学生实验,给学生答疑等方式不断积累当教师的实践经验,达到提高技能的目的^[2]。

c) 实践培训。建立健全专业教师定期参加技术培训和实践锻炼制度,并将其纳入教师继续教育的总体规划之中。要积极创造条件使得教师和管理人员可以定期到企业或生产服务一线进行实践和调研,使得教师既能讲理论、又能带领学生动手操作,改善目前年轻教师理论强、实践弱的局面,提高教师整体能力。

3.2 提高人力资源增量

1) 大力加强人才引进工作。从目前情况看,作为广大新升本科院校,人才缺乏主要体现在学科学术带头人和具有很大发展潜力的中青年骨干教师的短缺。而本科院校的发展和学科建设离不开学科带头人,学科带头人具有学术上的权威性,在整个学院师资队伍中起核心作用,他们是学科建设的领导者和组织者,担负着建设合理的学科梯队,带领梯队成员不断提高人才培养质量和科学研究水平,促进学科建设的重要任务。学作为新升本科院校,必须把引进人才作为加强师资队伍建设的一项重要举措来抓,不仅要注重学科学带头人的引进,还要注重学科带头人助手的引进,团队引进对于较短时间内建设好一个学科具有较好作用。这种引进,要大胆地投入、大胆地引进,必须要有超常规的举措。如建立人才引进专项基金,设立特殊岗位,引进的高层次人才不占教学系人员编制,不

占职务岗位指标、引进待遇可以一人一议,不必统一标准等等^[5]。教师年龄结构应以中年为主,因为他们已有多年教学经历,比较成熟,教学经验比较丰富,是学校的中坚力量。年青的教师,包括刚从学校毕业的研究生也绝对不可缺少,他们可塑性强,是学校的未来。尽量吸收具有较高学历和职称的人才担任教师。中青年教师的引进上,必须要严把入口关,改变只重数量不求质量的观念,形成一支宏大的名师后备军、一个教师梯队建设的蓄水池,而且在引进时要广开门路,拓宽视野,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,促进教师队伍学缘结构和年龄结构的优化。

2) 科研机构、工商企业、政府机关中有大批学术有专长、研究成果丰硕并具备教师资格的高级专业人才。他们在实际工作中长期积累的宝贵经验,是许多教师所无法比拟的。如果为他们提供大学讲台,不仅会对学院的课堂教学内容产生重要影响,而且会对学生的知识面产生深远的影响,能有效地缩短大学适应社会需要的距离。把这方面的人才组织利用起来,既可以充分地发挥他们的聪明才智,又可以解决部分新升本科院校对所需教师的燃眉之急,实现资源共享^[6]。可以采用请进来的方式,聘请社会有关部门中既有丰富实践经验又有较高理论素养的人士作兼职教师。对那些在课堂教学中表现突出、深受学生欢迎的兼职教师,可以根据专业的发展需要和个人的意愿,长期聘任其作专任教师。

3) 离退休教授人才发挥余热。离退休教师中不乏教学、科研以及科技开发的精英和骨干。这部分师资是难能可贵的资源。作为新升本科院校应与这些专家主动加强联系,吸引他们到学院来授课、兼职。老教授返聘,既能对中青年教师在教学、科研上给予帮助和引导,使他们的学术生命得到进一步延续,又有利于学院整体师资水平的提高。

4) 力争与传统本科院校优质师资共享。加强与传统本科院校之间的沟通与联系,促进骨干教师的教学交流,提倡教有余力的优秀教师、骨干教师跨校授课,鼓励与其它高校互派访问学者,通过联合办学,合作办学等形式,加强合作,优势互补,实现优质教师资源的共享^[7]。诸如可与各老牌本科院校相互聘请教师,学生亦可到其他本地区高校上课,学分相互承认,再者,还可以通过网络等信息教学手段聘请外地或外籍教师进行网上授课,增加学校非实际存在教师等。通

过多种形式与其它老牌本科院校实现共享优质教育资源,共享教育发展信息,共享教育新技术,促进高校更好地发展。

5) 采取多种多种形式和多种渠道聘任知名专家、学者来校讲学,开展学术交流和合作研究。聘请高水平的专家、学者作为兼职教授,帮助学校进行学科建设规划。聘请的兼职教授直接参与学院的学科建设和人才培养工作,帮助进行学科建设规划和指导,在学位建设,学科梯队建设,学科前沿理论研究,新兴学科专业的建设等方面发挥重要作用^[4]。在校专职教师要虚心肯学,充分利用外聘教师的优秀教学成果和丰富教学经验,虚心求教,不断充实、提高自己。

4 全文总结与展望

本论文从人力资源管理的角度出发,以新升本科院校为研究对象,按照“提出问题、分析问题、解决问题”的思路,分析了作为新升本科院校在人力资源方面存在的问题,并且针对这些问题,从内部人力资源的配置和运行机制方面,提出了解决问题的思路,以保证人力资源的合理优化配置和健康运行。

我认为,对这一选题的研究是非常有意义,也是很有价值的,对新升本科院校发展过程中的许多问题,如果随着时间的推移不断做更加深入的探究,一定会有更大的收获,我会继续努力,也期待更多的人关注这一类课题,为缩短这一磨合期,尽快促成高教人力资源的合理配置,促成新升本科院校的健康有序发展,进行有益的探索和尝试。

致 谢

在本文写作过程中,李春好教授给予了耐心、细致的指导。从论文选题、撰写提纲到修改定稿,整个过程都得到了李老师的悉心指导和帮助。在此,我向李春好教授表示最诚挚的敬意和感谢。

同时,我还要深深感谢多年来一直关心我、支持我的家人、老师、同学、同事和朋友。

感谢各位评审专家在百忙之中抽出时间对论文进行了仔细的评阅。

References (参考文献)

- [1] Wu Yeqin. Strategies on human resource development and innovation in universities and colleges [J]. Higher Education Exploration, 2006, 2: 73-75(Ch).
伍叶琴. 高校人力资源开发创新策略[J]. 高教探索, 2006, 2: 73-75.

- [2] Cao Hongyue, & Ye Wenlou. Human resource management theory and practice [M]. Beijing: University of International Business and Economics Press, 2005(Ch).
曹红月, 叶文楼. 人力资源管理理论和实务[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2005.
- [3] He Qiyin, Xia Qing, et al. Rational deployment of human resources in universities and colleges [J]. Technical Economy, 2004, 3: 4-6(Ch).
贺启印, 夏青等. 高校人力资源的合理配置[J]. 技术经济, 2004, 3: 4-6.
- [4] Wang Wei. Problems in development of combined universities and colleges in Jiangsu province and countermeasures [D]. Nanjing: Nanjing Normal University, 2006(Ch).
王伟. 江苏合并高校发展问题与对策研究[D]. 南京: 南京师范学院, 2006.
- [5] Fu Binggang. Reform of human resource management of teachers in universities and colleges [J]. Jiangsu Higher Education, 2003, 2: 96-98(Ch).
傅冰钢. 高校教师人力资源管理改革初探[J]. 江苏高教, 2003, 2: 96-98.
- [6] Zhou Jianglin. A research on optimizing deployment of human resource of higher education faculty in Hunan province [D]. Hunan: Central South University, 2002(Ch).
周江林. 湖南省高等教育人力资源优化配置研究[D]. 湖南: 中南大学, 2002.
- [7] Meng Lili. A research on optimizing deployment of higher education resources in Shaanxi province [D]. Xi'an: Xi'an University of Technology, 2004(Ch).
孟莉莉. 陕西省高等教育资源优化配置问题研究[D]. 西安: 西安理工大学, 2004.