

**【编者按】**

人才,特别是大师级的,是大学竞争力的核心,是建设高水平大学的关键所在。长期以来,我校高度重视人才培养和引进,召开了人才工作会议,确立了人才强校的发展战略,实施了“四大工程”,吸引了国内外一批优秀人才,形成了一支结构比较合理、发展趋势良好的师资队伍,为学校各项事业的又好又快发展提供了强有力的人才支撑。但是,与创建世界一流农业大学的要求、与国内有关高校相比,我们还存在着差距。为实施学校的人才强校战略,加快人才培养进程,本期《高教参考》选编了部分相关资料,以资借鉴。

## 华中农业大学近10年引进人才纪实

97.62%——这是截止到今年6月份的我校引进教师中具有博士学位人员的比例,这一比例创了历史最高水平。也就在今年,学校制订的《华中农业大学人才引进暂行办法》(修订稿)也正在加紧修改和制订中——这意味着,随着学校事业发展和人才集聚,我们的人才引进“门槛”正在逐步提高。

近年来,人才强校战略的实施,正使得这所百年老校显露峥嵘,人才建设正从峻峭高耸的“人才高峰”走向雄奇宽广的“人才高原”……“以才引才”开闢引才胸襟熊立仲,“国家杰出青年科学基金”获得者,我校生命科学技术学院教授在谈及为什么选择回母校工作时有一段话——“我想念这里的树林,更想念这里在国内外享有一定声誉的科研团队……我出去之前就打算要回来。”

熊立仲的回归与他的导师张启发院士所做的工作是分不开的。早在2001年,熊立仲还在美国阿肯色大学攻读博士后期间,张启发曾借去巴西开学术会议的机会“途经”美国,目的就是希望说服自己的这位“高徒”回学校工作。正是这次长谈坚定了熊立仲回国发展的信念,他婉拒了美国导师的工作邀请,于2002年9月回到了华农。

熊立仲并不是唯一的例子,近些年来,通过到国内外参加各种学术会议的机会,张启发引荐了长江学者周道绣、彭少兵等多名优秀海外人才。

正是在一大批教师、专家的努力下,近年来,学校的人才引进工作有了长足的进步。2003年人才引进工作总结表彰暨2004年人才引进工作部署会上,校党委书记李忠云在总结讲话的开头特别提到了专家在人才引进工作中的重要作用,强调了“以才引才”的重要意义。时任校长张端品在部署2004年人才引进工作时也提出——要重视和充分发挥广大教授和专家(包括离退休教授)在人才引进中的作用。

巧合的是,近些年,几乎每次在学校层面有关学科建设和人才工作的务虚会上,各学院的领导在介绍各自学院的人才引进工作情况时,都会提到要发挥专家教授的作用。“以才引才”已经成为全校

上下的共识。

今年7月举行的学校暑期中层干部培训会上,资源与环境学院院长蔡崇法教授在谈到如何费尽心机引进两名重要岗位人才时说了这么一句话:我是一条小狗,却引进了两条大狼狗。“小狗”、“狼狗”的比方,折射出我校专家致力学科发展引进人才的气魄和胸襟。

不容质疑的是,制约我校科学发展的决定因素中,学科发展是关键之一,而人才问题则是制约学科建设和学校发展的最大瓶颈,这也是为什么学校反复强调,要以“千人计划”实施为契机,大力推进人才强校战略。

在培训会的某个分组讨论现场,有位分管学科建设的教授谈到,这名老外学术成就可能不如我,但我们学科发展需要他!这,正是对待人才的另一种胸襟。创新人才政策,实施人才强校战略。2002年12月5日,一份发文字号为“农党[2002]82号”的文件以校党委和行政的名义发出,这份名为《华中农业大学关于加强人才引进工作的意见》(以下简称《意见》)的文件充分分析了我校人才引进工作面临的形势,确立了人才引进工作的指导思想、目标和主要措施。自《意见》发出后,学校出台了《华中农业大学关于人才引进的实施办法》、《华中农业大学引进急需专业优秀人才暂行办法》和《华中农业大学引进人才考核办法》等一系列相关的办法和规定。

我校成规模的人才引进计划遂始于此。

所有这些规定和办法坚持了以全面提高教师队伍整体素质和整体实力为目标,以培养优秀中青年学科带头人和学术骨干、教学骨干为重点,坚持“突出重点,统筹兼顾,开拓创新,灵活高效”的方针,遵循“稳定和引进并重,人才引进与学科建设相协调,引进和培养使用相统一”等原则。人才队伍建设最直观的成果就是教师队伍的年龄和职称结构进一步优化。截止到2008年,通过提高引进“门槛”、进行学历补偿、单科进修、出国培训等措施,目前教师中具有硕士及以上学位的比例达到84.9%,博士比例达到42.8%,教授比例达

## 以人为本 人才强校 四川农业大学师资队伍建设成效显著

十六大以来,为适应知识经济时代对高校教师队伍建设的需要,造就一支坚持社会主义方向,学术造诣深、教风好、有创新能力,适应教学、科研发展需要的教师队伍,学校坚持“以人为本,人才强校”的发展战略,以学科和专业建设为主线,以高层次人才和创新团队为抓手,以全面提高教师素质为核心,以培养具有创新精神和创新能力的学术和技术带头人及骨干教师、创新团队为重点,带动整个教师队伍建设;通过建立和完善吸引、遴选、培养、用好人才的有效机制和管理体系,启动人才培养工程,积极创造条件,引进各类急需的人才,努力提高教师待遇,使教师队伍力量不断增强,结构持续优化,逐步形成了一支数量适中、结构合理、素质优良、适应教育改革和发展需要的教师队伍。

### 一、师资队伍结构明显改善,总体素质显著提高

我校师资队伍建设紧密依托“211工程”建设项目,以重点学科项目建设为载体,以“人才强校”建设为战略,加大高层次人才引进和培养力度,师资队伍的数量和结构发生了明显变化。迄今我校专任教师数量达到1198人,比2002年增加近500人。教师年龄、学历(学位)和职称结构日趋合理。目前我校教师队伍平均年龄41.1岁,其中,

到21.15%,35岁以下的青年教师占34.11%。教师来源也更加广泛,增加从部属重点的大学、国外引进高素质专业人才,使现有教师的异缘率达到71.2%。

2009年,我校在国际著名学术网站ASPB(美国植物生物学家学会)上发布招聘信息,成为国内首家在该网站发布招聘信息的单位。近年来,我校在《自然》(Nature)、《科学》(Science)、《植物细胞》(PlantCell)、《美国科学院院刊》(PNAS)等国际知名期刊及相关学术网站上发布过招聘广告。这一系列创新的方式方法收效显著,2005年,现为我校植物科技学院教授的彭良才就是在国际权威的《科学》杂志上看到母校招聘长江学者的消息,回到华农工作的。

为人才营造良好的氛围2009年9月9日,第25个教师节来临前夕,学校召开了一次教师代表座谈会,出席会议的有校党委书记李忠云、副校长高翹、中国工程院院士陈焕春和国家教学名师曹凑贵等我校管理、科研、教学领域的“重量级”人物——但会议的主角却并不是他们,而是近两年我校新引进的教师代表们。

赵开弘,来华农前曾在中国科学院感光化学研究所工作,后在德国慕尼黑大学、瑞士弗里堡大学做过3年博士后研究。在这些新引进教师中,既有

35岁以下的占教师总数的49.8%;36-45岁的占教师总数34.2%;46-60岁的占教师总数的14.1%;60岁以上的占教师比例1.8%。教师队伍整体年轻而富有活力。具有博士、硕士学位教师的数量逐年增加。具有硕士以上学位的教师655人,占专任教师的比例由2002年的37.8%增加到54.6%,其中,具有博士学位的教师由2002年的64人增加到211人,是2002年的3.3倍,具有硕士学位的教师由2002年的202人增加到现在的444人,是2002年的2.2倍。专任教师中具有高级专业技术职务教师455人,占全校教师总数的38%,其中,正高级专业技术职务137人,副高级318人,中级专业技术职务教师509人。

### 二、骨干教师队伍不断壮大,创新学术团队建设取得明显进展

为尽快造就一批具有国际先进水平的学科带头人和构建若干国际化、开放式的创新团队,学校以教育部实施“高层次创造性人才计划”工程为契机,制定了《四川农业大学高层次人才培养实施方案》、《四川农业大学关于加强青年教师培养工作的通知》等政策,本着“柔性引智、讲求实效、不求所有、为我所用”的原则,立足本校培养,面向

同他一样的二级岗教授,也有新进博士后。大家的学科背景、研究领域、来校的职称评聘层次各不相同,却有一个共同的感受,教师们一致认为华农是一个温暖的大家庭,是一个做学问的好地方。座谈会现场的气氛也从未出现过冷场——相反,这些华农的“新主人们”还抓住校领导、院士等“重量级”人物在场的“机会”,从教学、科研、平台和团队建设以及学术交流等方面提出了许多建设性的意见。

大量的优秀人才来到华农,促使他们义无反顾地留在这里的重要理由正是良好的环境和氛围。我校美化校园环境、创新文化建设,大力倡导“五色校园”,其中坚持育人为本、崇尚学术,创建人才辈出、成果斐然的“金色校园”和实施校园建设,创建环境优美、生态文明的“绿色校园”均成果显著。全校上下努力营造尊重知识、尊重人才的良好氛围,各级领导从政治上关心人才、生活中关爱人才。

“人才引进是最有效的引进,人才开发是最大的开发,人才投入是最有价值的投入。”校党委书记李忠云深有体会:“人才投资是一种战略投资,也是一种风险投资,必须要树立战略眼光……”

来源:华中农业大学校报第424期

# 从“东南飞”到“西北飞” ——西北农林科技大学积极引进优秀人才为学术英才提供广阔舞台纪实

“为什么来这里?因为这里十分重视人才、尊重人才、支持人才、服务人才!”美国德州农工大学的刘同先教授,入选国家“千人计划”后,在正式加盟我校的聘任仪式上道出了自己来西北农林科技大学的心声。

像刘同先一样,短短三四年中,从国内外知名大学和科研院所飞进我校的高层次人才有130余名,标志着我校人才形势发生了根本变化。

学校合并前,优秀人才纷纷“东南飞”,而今优秀人才频频“西北飞”。从“东南飞”到“西北飞”,我校如何让优秀人才纷纷驻足?

## 高瞻远瞩 制定人才引进政策

学校1999年合并组建后,面对当时人才流失严重、梯队结构不尽合理等现实情况,在完成体制改革、大规模基础设施建设,并顺利进入国家“985工程”建设高校行列后,很快集中精力将制约学校跨越式发展的瓶颈——人才工作摆在了各项工作的首位,作为重中之重大力推进。

2004年,西北农林科技大学党委和行政站在

战略的高度,着眼长远目标,从全局出发,作出科学决策:启动实施人才强校战略,每年用于人才队伍建设的专项经费高达3000万元,仅人才引进的专项经费就达1000万元,今年人才队伍建设经费则上升至4850万,人才引进专项更高达2700万。

为保障人才强校战略的顺利实施,学校成立了以党委书记张光强为组长的人才工作领导小组,负责统一规划和领导学校人才队伍建设工作,定期研究人才工作中存在的重大问题,协调解决人才计划实施中的配套政策、资金投向、实施方案等。同时,学校还专门成立了人才工作办公室,主要负责学校各项人才政策措施的落实和日常性管理与服务。

立足发展的现实情况和学科建设需要的实际,学校制定了详细的人才引进工作实施办法,对引进对象、引进程序、引进待遇、考核目标等进行了明确的细划。学校还明确规定,各单位党政一把手作为本单位人才工作的主要负责人,把各单位人才工作的政策措施、质量效果、服务水平等因素,作为各单位班子考核的重要内容,并与各单位经费投

海内外公开招聘,吸引学术大师和高层次优秀人才以多种形式来校工作和讲学。现已聘请包括卢永根院士在内的十多位国内外著名专家学者为我校特聘、客座教授。通过整合校内外、国内外人才资源,构建起创新团队。其中西南作物特异基因资源发掘与利用团队和猪抗病营养的分子机制团队入选“长江学者和创新团队发展计划”创新团队,从而构建起了“杰出学术带头人+世界知名学者+精干学术群体”的学术团队。知名专家、优秀学者与中青年优秀学术带头人在学科建设、人才培养和科学研究等方面进行了实质性的合作,有力推动了国家重点学科及特色优势学科尽快步入世界科学技术的前沿,促进了我校相关学科在较短的时间内与国际同行接轨,实现了跨越式发展,提高了学校的创新能力和竞争实力。

通过建设,目前我校高层次人才中:中国工程院院士2人,杰出高级专家5人,教育部长江学者讲座教授1人,国家有突出贡献的中青年专家7人,国家“百千万人才工程”一、二层次人选6人,国家级优秀教学名师1人,教育部“新世纪优秀人才支持计划”10人,硕士生导师306人,博士生导师102人;国务院学位委员会学科评议组和专业学位教育指导委员会委员5人,享受国务院政府特殊

津贴高级专家112人。四川省学术和技术带头人50人,四川省学术和技术带头人后备人选59人,四川省有突出贡献的优秀专家26人。四川省教学名师4人。

## 三、注重国内外交流合作,促进提升师资总体水平

长期以来,学校把教师出国留学、国内交流工作摆到学科发展和队伍建设的重要位置,努力克服学校地处四川盆周山区,交通不便、环境艰苦的不利条件,大力营造聚人心、创事业的软硬环境。以引进海内外先进的学术思想、理论和技术,提高师资水平为主要目的,学校与美国、加拿大、德国、荷兰、俄罗斯、泰国、日本等国的高校和科研机构建立良好合作关系。2002年以来,学校通过选派教师出国留学和国内攻读学历学位、国内外短期培训交流和做高级访问学者、国内外学术会议、对外社会实践和服务等来提高教师业务素质。目前在职攻读硕士、博士学位教师215人。近五年,选派1000多人次的教师参加国内外访问、交流学习、会议研讨等。通过国际国内交流与合作,优化了人才队伍结构,提升了师资队伍的总体水平,进一步加强了学校高素质师资和管理队伍的建设。

来源:四川农业大学宣传部

入、条件建设紧密结合起来。

为增强对人才的吸引力,学校采取了优惠灵活的人才引进政策。比如对留学人员提出了“以人为本”、“一人一策”和“特事特办”的原则,为引进和留住人才提供了政策保障。以紧俏的机电、信息人才为例,学校打破常规,特事特办,张阳便是其中的一个典型。

出生于1975年的张阳,2006年3月从新加坡国立大学博士后毕业。不久,在孙武学校长的热情邀约下,张阳来到信息学院任教,在学校灵活的人才政策下被直接聘任为教授。

### 搭建平台 用事业留住人才

150多平方米的实验室,200万元的科研启动费,作为主攻生物纳米材料和芯片技术的引进人才,从美国加州大学飞进我校的王进义,自2006年一踏进学校的大门起,就拥有了理想的科研环境和优越的科研条件,这无形中坚定了他潜心研究的信心。

“让每一个人才都有发挥才干的广阔舞台。”基于这样的共识,学校从工作环境、工作条件、工作待遇等方面大力支持人才干事业,用事业平台吸引、留住人才。

学校通过“985工程”建设,围绕解决制约我国西部旱区干旱缺水 and 水土流失两大关键问题,整合5个一级学科、18个二级学科的学科资源以及4个国家重点实验室(工程或工程技术研究中心)、8个省部重点实验室(野外研究基地)的平台资源,创建高水平科技创新平台,改进各类平台的运行机制,促进公共资源、大型仪器设备的开放、共享,为优秀人才施展才华、发挥才智提供了广阔舞台。

“学校搭建的事业平台很吸引我,我在国外是搞小麦的,这里更适合我的事业。”地道的南方人宋卫宁1994年博士毕业于澳大利亚阿德莱德大学,先后在澳大利亚、美国、以色列学习工作了22年,回国后的他,没有选择沿海城市和故乡,而是来到了大西北。依托作物遗传育种科研平台,宋卫宁潜心科研,在作物的抗旱、抗盐分子生物学研究方面取得了重要进展。

对于引进的双聘院士、特聘教授、拔尖人才,学校也会根据不同情况,给予不同的优惠条件和待遇。如对于双聘院士,在聘期内学校将为其每年提供10万元学术活动专项经费,在校期间每月另支付1.5万元特殊人才津贴,每年报销两次往返差旅费。

学校搭建的事业平台,吸引了一部分国内外优秀人才驻足。以年轻的信息学院为便,已从国内外引进硕士以上人才18名,有力地推动了信息学科的发展。

### 和谐环境 促人才腾飞

“以人为本,人尽其才”是我校人才工作的宗旨和方针。为鼓励人才干事业,支持人才干成事业,帮助人才干好事业,学校努力营造“引才、聚才、育才、用才”的人文环境,在全校范围内营造“人人尊重人才,人人为人才服务,人人成为人才”的浓厚氛围。

为使人才观念深入人心,校党政领导在中层干部会、教职工代表大会、人才工作座谈会、工作例会等各种会议上反复强调人才工作的重要性。“高校综合实力和发展潜力的竞争,归根到底是人才的竞争。”孙武学校长在多种场合大力强调人才工作的重要性:“我们要不惜一切代价,培养和造就一支能实现学校未来腾飞的人才队伍。”

为给人才创造一个干大事业的外围政策环境,学校还积极争取到陕西省对引进人才的支持:省政府同意每引进一名归国博士或国内博士,由省财政分别补助20万元和5万元,2007年拨付的人才引进专项经费达415万;省交通厅为78名具有正高职称的博士生导师和具有硕士以上学位的留学回国人员办理了西宝高速三桥至杨凌段车辆免费通行手续,每年免费往返通行60次。

“学校对引进、培养人才的重视和支持给我留下了深刻印象,校领导求贤若渴、三顾茅庐的精神更是让我感动,这是我决定回来参加工作的最重要原因。”从美国马里兰大学跨入我校的孟江洪谈及自己的选择时说。

孟江洪是美国马里兰大学的著名华裔学者,2005年至2009年被聘为学校食品学院院长。他带来的国外先进管理理念,令人耳目一新。2006年,他入选教育部“长江学者”讲座教授。

像孟江洪一样,单卫星也是被学校独特而真挚的人才引进方式所打动,于2004年底放弃国外优越的工作和生活条件,带领全家回国的。他在澳大利亚国立大学生物科学研究院开展了4年植物病理学和分子生物学研究工作,一到校就被学校委以重任——主持学校生物技术中心的病原—植物互作实验室。目前,他已进入教育部“新世纪优秀人才支持计划”,入选农业部岗位科学家,有国家自然科学基金课题、“973”子课题、“863”课题、国家公益性行业专项等研究项目。

天高任鸟飞,海阔凭鱼跃。如今,我校引进的各类人才在各自的学科领域充分发挥着自己的聪明才智。他们的加盟,迅速缓解了我校部分学科、专业师资紧缺状况,提高了学科梯队的总体水平,调整和充实了学科方向,增强了教学科研实力,为学校未来的腾飞提供了重要的智力支撑。

来源:西北农林科技大学报2009年第394期

# 大力实施人才强校战略 扎实推进师资队伍队伍建设

陕西师范大学副校长 张建祥

胡锦涛总书记在“全国优秀教师代表座谈会”上的重要讲话中,再次强调要把教育放在优先发展的战略地位,必须高度重视和切实加强教师队伍建设。近年来,陕西师范大学从地处西北的实际和建设一流大学的目标出发,采取有力措施,大力实施人才强校战略,把教师队伍建设摆在十分突出的战略位置,努力造就德才兼备的高素质教师队伍,不仅较好地遏制住了“孔雀东南飞”的势头,而且出现了“引得凤凰来”的可喜局面,从而使学校的核心竞争力和综合办学实力迈上了新的台阶。

## 一、加强师资队伍队伍建设必须把提高认识、转变观念放在首位

国以才立,校以才兴。人才资源是一个国家最重要的战略资源,高水平的教师队伍则是高校人才队伍中最宝贵的财富。近年来,面对全球范围内人才竞争日趋激烈、西部地区人才流失相对严重、西北高校办学相对困难的客观现实,学校明确提出“人才第一,教师为本”的队伍建设理念,坚持把教师队伍建设摆在更加突出的战略地位,作为重中之重和根本大计来抓。我们的认识是:

教师是学校安身立命的根本。高校是高层次人才培养的主阵地,是知识创新的动力源,也是发展科学技术和先进文化的主力军。作为教育机构和学术机构,高校要高质量地完成教学科研任务,就必须有一支数量充足、质量上乘的教师队伍,这种特殊性,决定了学校办学必须以教师为本。毫无疑问,学校办学要依靠全体教职工的共同努力,教师队伍和管理队伍缺一不可;同样不可否认的是,教师作为人才培养、科学研究、知识创新的主导力量,具有不可替代性。没有优秀的学科带头人和教学科研骨干组成的创新团队作支撑,就不可能有高质量的教育教学,也不可能有高水平的研究成果,由此学校也就失去了安身立命之本。这就要求我们必须把教师队伍特别是高层次人才队伍作为重中之重来建设。

教师是学校兴衰成败的关键。前些年,在“一江春水向东流”的大背景下,学校的教师队伍也受到严重冲击,特别是上世纪八九十年代,教师队伍流失严重,这其中大多是具有硕士以上学位和破格晋升为教授或副教授的中青年骨干。骨干教师的流失不仅给教

学带来严重影响,使有些系的一些课程无人能开,而且多年建设的几个重点学科也因主要学科带头人先后被挖走而失去优势,致使学校在全国高校中的排名明显下跌。实践使我们更加清醒地认识到,教师队伍是决定学校强弱兴衰的关键,特别是骨干教师队伍的稳定和高层次人才队伍的建设,对我们地处西北的高校更具有极端的重要性。为此,我们提出必须全力抢占西北人才制高点,努力把学校建成西北人才高地之一。

教师是学校发展的第一资源。这些年,在推进科教兴国战略和西部大开发战略的进程中,学校乘势而上,各项工作都有了长足发展。面向未来,在学校战略发展规划中,明确提出要把学校建成有教师教育特色的综合性研究型大学,而要真正实现这一奋斗目标,最重要、最根本的资源就是教师资源。无论是从传统的师范教育向现代教师教育转型,还是从单一的师范大学向综合性大学过渡,或是从目前的教学研究型大学向研究型大学迈进,教师队伍的数量和质量都具有举足轻重的作用。坚持“人才第一,教师为本”的队伍建设理念,大力开发教师队伍资源,大力加强教师资源能力建设,不仅是巩固学校已有发展成果、应对人才激烈竞争挑战的必然要求,也是进一步提升学校核心竞争力、保证学校向着更高目标持续发展的关键所在。

## 二、加强师资队伍队伍建设必须把改进方法、完善机制作为重点

正是基于上述认识,早在2000年,学校就明确提出了“人才第一,教师为本”的指导思想,进一步确定了“大力引进、积极培养、保证规模、优化结构、提高质量”的20字师资队伍建设的方针,2004年又将这一方针调整为“择优引进,强力培养,优化结构,创建团队,成就名师”,并在以下五个重点环节上推进。

抓制度创新,在完善工作机制上下功夫。近年来,围绕师资队伍队伍建设,第一是制定《编制管理办法》、《师资队伍规划建设规划》,着力调整人员比例结构,坚持做到教学科研人员正增长,管理人员与事业发展同步增长,工勤人员负增长,进一步理顺三类人员结构比例,使人力资源配置更加合理。第二是制定《专业技术职务评审量化评估办法》,其导向是突出对产出高质量成果要求,建立了不同学科的评价体系,对个别学科领域

简化学术评价环节,适当延长评价周期,更加重视由单纯的数量向更加重视质量的评价转变,不片面强调发表论文和获奖数量,支持优秀人才重视原始性研究和有科研价值的长期研究。第三是制定聚引人才办法,出台了《引进优秀人才暂行规定》、《引进“旗帜型”学科带头人暂行规定》、《引进优秀海外专家及留学人员短期来校从事科研及教学工作暂行办法》等一系列政策,并进一步落实了校院两级师资队伍建设目标责任制,从而为鼓励和支持优秀人才来校创业、在校施展才华搭建了良好的政策平台。

抓重点引进,在大力聚集人才上花力气。从本校的实际情况和学科建设需要出发,学校始终把大力引进作为师资队伍建设的重点来抓。为此,学校完善了师资队伍建设工作领导小组协调机制,定期分析研究国内外人才供需动态,每年上下半年都有目标地组织各院系有关负责同志,分多条线路到全国各地求才引贤。在观念和政策上,把“刚性引进”与“柔性流动”有机结合起来,对引进的高层次人才可不受编制限制;对暂时不能引入的高层次人才,则采取兼职、讲学、项目合作、担任顾问或咨询专家等形式为我所用,并享受校内同类专家同等待遇;对一些有意向来学校工作的高学历或高水平人才,也及时安排专人登门拜访,以事业、待遇、政策、环境、感情主动引才。事实表明,大力引进和外聘高层次人才,是学校扩大师资数量、提高队伍质量、优化学历结构和改善学缘结构的有效途径。仅从2000年以来,学校即先后引进高层次、高学历、高素质人才369人,聘用外国专家70人,聘任以国内为主的兼职、双聘教授100多名,大大推动了教学科研水平的提升。

抓人才培养,在提高内部造血功能上做文章。在大力引进的同时,我们始终没有放松对校内中青年骨干教师的积极培养。2000年以来,学校积极鼓励和支持教师提高学历层次,先后有40多名博士进入全国相关博士后流动站从事研究工作,有300多名教师先后考取博士,100多名教师相继攻读硕士学位,目前,教师队伍中还有150名教师在读博士。学校加强对在职教师的业务培训,及时为他们提供更新专业基础、跟踪学术前沿的学习条件和机会,坚持每年举办英语、计算机、现代教育技术培训班和“教师成功之路”系列讲座,加大对教师外出参加学术交流活动 and 各院系举办学术研讨活动的支持力度,特别是对新开专业的教师及时派出进修提高,有100多名教师到国外大学进修以及开展国际学术交流,确保在职教师特别是中

青年教师综合素质的稳步提高。与此同时,学校十分注意按照人才成长规律和不同特点使用人才,鼓励和支持中青年优秀教师脱颖而出。近年来先后有30多位年轻副教授因成绩突出被低职高聘,更多的中青年骨干则相继成为重点课程的主讲教师并承担了重点课题的研究工作。广大教师的竞争意识和成就动机明显增强,工作积极性得以充分调动。

抓分配改革,在激励与约束机制上求突破。近几年,国家对事业单位的分配制度改革虽然处在完善中,但我们没有停止对校内分配制度的研究与探索。在学校财力有限状况下,我们把注意力更多地放在通过对分配制度方案的精心设计上,做到用较少投入产出最大的效益。一是在国家及上级部门政策许可内,扩大校内分配的自主权。学校制定了《深化人事分配制度改革实施意见》,在2000年就较早地设立了国家基本工资+岗位津贴+业绩津贴+特殊津贴+基础职务津贴的结构性工资制度,形成了比较合理的分配体系。结构工资中更加突出了业绩津贴和特殊津贴的比重,具有浮动性、重复性的业绩津贴制度对打破实行岗位津贴后出现的二次平均主义产生了积极作用。二是强化编制管理,加强分配中的成本核算。在校内实行全额拨款、差额拨款和经费自理编制人员三种不同分配模式。着力提高经费自理参与分配人员比例,减少由事业经费开支参与分配人员比例。把以往的花钱养人转变为花钱办事,把编制后面的人头费转变为“事业费”,以较少的经费投入获得较大的效益产出。三是鼓励冒尖,扩大按能力业绩分配的比例。在校内收入分配中增加激励份额,特别是在校内业绩津贴工资部分和增量部分,拒绝平均,反对固化,不再按身份划分不同等级,而把事业分成不同领域,按事业的难易、轻重分配,体现按岗位分配,按任务分配,按业绩分配,按贡献分配。分配制度机制对激发广大教师工作积极性,稳定人才和形成人才聚集的“雪球”效应产生了根本的作用。

抓管理服务,在优化用人环境上求实效。加强师资队伍队伍建设,既要靠政策待遇吸引人,也要靠关心爱护凝聚人,更要靠事业前途激励人,还要靠良好的人文环境稳定人,而这一切在很大程度上都取决于学校的管理水平和服务质量。近几年,学校在大幅度提高对教师队伍建设的投入的同时,十分重视对学校软环境的建设,每年都要召开师资队伍建设工作会议,根据形势的发展研究制定相关政策;每年教师节前后都要举办“师资工作宣传月”活动,在全校不断强化“教

师是学校办学主体”的意识,积极营造“尊重知识,尊重人才”的良好氛围;各院系也通过多种形式主动为教师服务,帮助他们解决工作和生活中遇到的实际困难,相关职能部门和后勤服务部门专门开辟了“要事先办,急事快办,特事特办”一条龙服务的工作程序和绿色通道,工作效率和服务质量明显提高。

### 三、加强师资队伍建设的必须以培养人才、服务社会为目的

经过近几年的努力,师资队伍规模明显扩大,师资队伍结构得到优化,高层次人才数量进一步增多,人才外流的现象得到了有效遏制,整个教师队伍出现了进大于出、稳中有增的可喜局面,有效促进了学校工作的可持续发展。

学科建设得到明显加强,本科研究生教育得到有力支撑。几年来我们凭借旗帜性学科带头人的凝聚效应,依托引进和培养的博士群体与学术骨干,使学科建设迈出了重大步伐,学位点建设取得了突破性进展。自2000年以来,在两批学位点申报中,学校共获得6个一级学科博士学位授权点,51个二级学科博士学位授权点,93个硕士学位授权点以及高校教师在职攻读硕士学位授予权,同时还有10个博士后流动站,既实现了学校一级学科学位授权点和博士后流动站零的突破,也使二级学位博士授权点和硕士学位授权点有了较大幅度增长,目前学校的二级博士点由2000年的7个增加到现在的57个,硕士点由原来的56个增加到现在的147个,学科布局更加合理。同时,省级重点学科也达到57个,国家级重点学科也达到3个,这为学校下一步的发展奠定了坚实的基础。

科研产出能力明显提升,学校学术地位得到增强。近几年来学校教师中承担高层次科研项目,产出高层次科研成果的人数快速增长。2006年,更是学校科研工作取得较大进展的一年,全年申报的各类纵向获准资助的省部级以上课题102项,全年共发表高层次论文1347篇,其中在SCI及权威刊物发表论文321篇,共有49项成果获省部级奖。近两年国家自然科学基金和社科基金已获立项56个,特别是“863”课题取得零的突破且已获立项4个,而这些项目的主持人都是引进人员。同时,重点实验室建设速度也明显加快,继2002年微检测工程研究中心通过科技部批准之后,应用表面与胶体化学、历史文化遗产保护工程研究中心、中药资源和药物化学申报教育部重点实验室获得成功;生命分析化学、大分子科学申报陕西省重点实验室获得成功。哲学版学报首批入选教育部“名刊工

程”,成为国家重点建设的11家大学学报之一。此外,还相继召开了国际数学几何拓扑卫星会议、中国中亚文化研究协会年会、国际心理学跨文化会议、西安历史记忆与城市文化等高水平的国际性和全国性学术会议,对扩大学校在国内外的影响起到了积极的作用。

教学质量提升明显,人才培养质量得到提高。几年来,学校坚持以政策引导教师投入教学,坚持对主讲教师资格认定,坚持在教学考核中实行一票否决,坚持一年一度的教学质量奖评选,坚持教授为本科生授课等队伍建设制度,为本科教育和研究生教育提供了强有力支持。2002年以来获国家级教学成果奖5项,省级教学成果奖27项。自2003年启动精品课程建设以来,已拥有国家级精品课程3门,省级精品课程23门,校级精品课程89门,引进和培养的教师在教学中发挥了重要作用。研究生培养质量发生了标志性变化,2006年和2007年连续两年都有论文入选国家百篇优秀博士学位论文。可以说教学质量水平可持续发展的源泉得益于师德高尚、治学严谨、学术水平和教学水平双高的课程负责人以及结构合理的优质教师队伍资源。

### 四、加强教师队伍建设必须把调整思维方式、开发人才资源作为永恒主题

纵向相比,学校的师资队伍建设已经有了长足发展。但我们也清醒地看到自身还存在不小的差距:人才资源配置还不够合理,吸引力和竞争力不强;高层次人才数量不足,结构不合理的矛盾比较突出,尤其是重点学科缺乏旗帜型的领军人才,而现有的骨干队伍也面临着人才竞争的激烈挑战;促进学校高层次人才脱颖而出和充分发挥作用的机制不够完善,人才问题上思想不解放、“武大郎开店”的问题在校内也还有一定的市场。在新的形势下,必须下决心解决好这些问题。

第一,要进一步增强主动性,认真贯彻胡锦涛同志在全国优秀教师代表座谈会上讲话的精神。首先是要主动规划。站在全局和战略的高度,以国际的视野和发展的眼光,制定并抓好师资队伍建设规划,建立层次分明、相互衔接的高层人才支持培养体系,增强人才工作的科学性、预见性、针对性和实效性。其次要主动出击。打破过去坐等人才上门的陈旧观念,积极发现人才,广揽人才。再次是主动服务。要在不断完善人才工作生活条件的同时,把着力点放在努力营造拴心留人、让人才无后顾之忧的良好环境上,做好稳定、吸引、培养、使用人才的工作,真正使学校成为优秀人才建功立业的乐园。

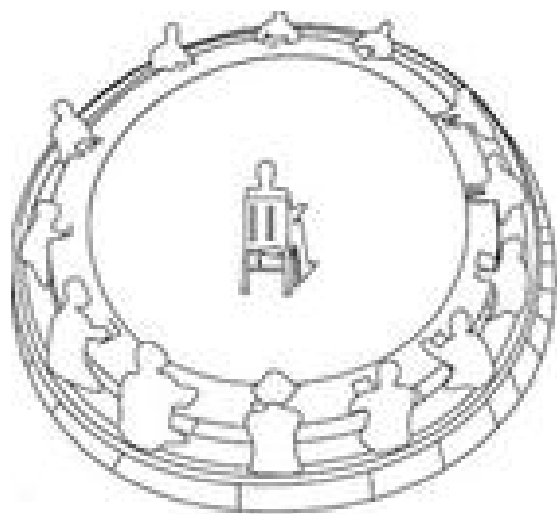
第二,要进一步增强开放性,充分认识开发人才资源的重要意义。从西部的实际出发,进一步解放思想,坚决克服在人才问题上的封闭意识、短视行为和种种不合适的观念做法、弊端,以更加广阔的胸怀招贤纳士。一方面,要大力开发和利用国内人才市场,加大引进人才的工作力度,进一步改善学缘结构,根治近亲繁殖的弊病;重视师资的长远建设,选派优秀研究生赴国外攻读博士学位回校任教;完善以学科带头人凝聚学科队伍的人才组织模式,推动创新团队建设;盘活校内人才流动,推动“非升即调”;提高人才准入标准,新聘教师应有博士学位,新进人员水平要高于现在同类人员的整体水平;既加大人才工作投入力度,又合理确定人力成本,利用新的岗位设置与管理契机,把有限的资源优先配置到最关键、最重要岗位上去。另一方面,要积极参与人才的国际竞争,拓宽从国外引进人才的途径,吸引海外留学人员来校工作;增多与国外合作高校互派访问学者、讲座教授和进修教师的渠道;加强外请外籍专家工作力度,使专家聘请工作更具实效性。努力把人才资源优势转化成学科专业优势、教学科研优势和社会服务优势。同时,在人才开发中要处理好数量与质量、素质与结构、稳定与流动、管理与激活、政策与机制、显能开发与潜能开发、精神激励与利益驱动等关系。只有这样,才能真正走上有特色、有成效的人才强校之路。

第三,要进一步增强灵活性,创新和完善人才工作新机制。要在造就与建设一流大学相适应的师资队伍中积极探索灵活多样的选贤、引才和用人模式。既要制定好各项引才制度,规范相关用人程序,保证人才工作的公正性和有序性,对不符合条件的坚决不引进、不聘用;又要完善合同管理制度,在建立全职与非全职、长期聘任与短期聘任相结合的用人制度中增加灵活性,善于抓住稍纵即逝的机遇,按照“不求所有,但求所用”新的用人观念,采取“团队引进”、“柔性流动”、“哑铃方式”、“球链效应”、“项目合作”等模式,聚智人才,实现补缺攻尖。同时,要科学地控编设岗,重视发展流动编制。专兼职教师并用是国外大学的通行做法,随着师范教育的不断深化,可聘用较多的教育专家和在教育第一线工作的高级教师作为兼职教师,聘请在读研究生兼任助教、助研、助管工作。要按照不同模式建立不同的薪酬待遇模式,这不仅有利于降低办学成本、提高用人效率,更重要的是有利于提高学校的人才培养质量。另外,还要发挥博士后流动站人才蓄水池作用,积极创造条件加强

博士后流动站的建设,扩大招收博士后人员,并通过这一机制积聚人才、遴选人才、灵活有效地使用人才。

第四,要进一步增强包容性,构建和培育人才辈出的文化环境。倡导包容,首先是制度包容。要注意政府、企业、大学在管理上的差异性。由于专家、教授、教师是大学管理主体的特征所决定,学校一切制度都要按照制度需要服务于知识生产的原则凸现学术化、学者化因素,规避行政化、官本位的因素,进一步营造教授治学的良好氛围,制定有利于激发创造性活力的政策,真正建立有利于做学问而不是做官的价值趋向制度体系。其次是观念包容。崇尚集体主义,反对个人主义是对的,但在重视集体的同时必须重视个人首创精神的发挥。要承认教师之间存在着个体差异,尊重不同人的个性特点和自由探索精神,改变“木秀于林,风必摧之”和“枪打出头鸟”的不良习气,改变不合理的评价机制。同时,又要鼓励专业技术人员勇于承担困难,承担失败的责任,并在失败中总结出宝贵的经验。再次是学术包容。倡导“文人相敬”风尚,反对“文人相轻”,克服学术上的“门户之见”,创新学术思想常常萌发于不同意见的争论和撞击之中。只有真正实行“兼容并蓄”的包容政策,就能做到“互敬而致远,求新以升腾”,为人才辈出提供保证,就能助推新思想的出现,学术英才的产生,科研学术的繁荣,重大创新性成果的突破,就能使学校成为英才云集荟萃的场所。

来源:中国高等教育 2007(23)





# 高等学校实施人才强校战略研究

黑龙江大学人事处处长 张颖春

## 一、高等学校实施“人才强校”战略的指导思想 和目标

一是高等学校实施“人才强校”战略要有明确的指导思想。要始终坚持党管人才,以人为本,全面落实科学发展观和人才观,树立人才队伍建设是学校各项事业全面发展的重要支撑的理念,坚持引进人才与培养人才并重的原则,坚持为教学、科研和学科建设服务的宗旨。

二是高等学校实施“人才强校”战略要有明确的发展思路。要把以能力建设为核心,以全员聘任制为主的人事体制改革作为突破口,以分配制度改革为杠杆,以学科专业的创新与提升为导向,以引进与培养高端领军人才为重点,以制度创新为动力,以优化环境为保障,形成学校持续健康发展和人才事业稳定的良好互动,全面促进人才队伍的可持续发展,逐步推进“人才强校”战略的实施。紧密围绕学校发展定位,牢固树立人才队伍建设的核心地位,使人才队伍的数量、质量、结构日趋合理,为实现“人才强校”这一战略目标提供坚强的人才保证。

三是高等学校实施“人才强校”战略要有明确的奋斗目标。具体说就是要使教师队伍规模适当、质量优良、结构合理,形成一支总量充足、结构优化、素质优良、充满活力和发展潜力,能够满足高水平现代大学总体要求的人才队伍。拥有一批具备战略开拓能力,能够担负起实现学科不断超越的高端领军人才;拥有一批具备学科重大方向创新与提升能力、能够支撑学科体系整体升级的学科带头人;拥有一大批在教学、科研领域具备较高水平的骨干教师队伍;拥有一大批具备高层次决策能力,善于将战略决策思想付诸具体行动的管理干部队伍;拥有一支在研究、实验技术和教辅领域具备丰富实践能力和创新精神,能够支撑高水平大学教学和科研发展的高素质实验工程和教辅人才队伍。

## 二、高等学校实施“人才强校”战略的重点工作

一是要采取超常规措施大力引进国内外优秀人才。不同高校具有不同的发展定位,地处不同的地域环境和经济发展环境,即使在相同的待遇条件下,不同高校对各类人才的吸引力也是存在着巨大差别的,“宁要北京一张床、不要外地一套房”的现象即说明了这一

点,对于地处地域环境偏远和经济发展相对落后地区的高校来说,在引进人才时确实存在着很大的困难,但是,不能因此就不重视人才的引进工作。高等学校要不断完善引进人才的有关政策,采取超常规的手段和特殊政策,使各项人才政策更加符合学校发展定位和人才需求。在引进人才工作中要严格进人标准和选人程序,建立科学规范的引进人才考核和评价体系,注重对引进人才实际能力、发展潜力等综合素质的考核,引进的重点应是高水平学科带头人、国内外重点大学优秀博士、中青年骨干教师等人才。

二是要加大优秀人才培养和使用力度。引进和培养是高校加强师资队伍建设的两个重要方面,人才培养工作具体来说,就是要大力推进教师博士培养工作和教职工学历继续教育,在培养措施上要突出高层次、国际化和博士化,重点培养高端领军人才、学术带头人和优秀青年后备人才。在人才使用上,要为高层次人才积极创造条件,依托重点实验室和科研基地,构建高水平、开放式、国际化的创新平台,支持高层次人才和创新团队进行科学研究,取得重大科研成果,特别是开展原创性研究。要协调好引进人才与现有人才的关系,以能力为核心,一视同仁,同等待遇,充分调动和开发各类人才资源为学校发展服务。

三是要大力加强师资培训工作。严格来说,师资培训是师资培养的一部分,但它又是师资培养中最重要的一部分,有效的师资培训是实现师资队伍长远可持续发展 and 提高整体综合素质的重要措施。高等学校要重视师资培训工作,要统筹和整合校内各类教育和培训资源,建立多层次、全方位的教育培训体系。以能力建设为核心,不断加强对中青年教师创新能力的培养和锻炼,使他们加快完成独立开创新的研究领域的过程,实现能力建设的可持续发展。深入推进国际学术交流与合作,加速提高中青年骨干教师的外语水平,有计划地选派中青年骨干教师到国外学习、进修,鼓励他们积极参与国际竞争,努力培养具有国际视野和国际竞争力的中青年学术骨干,使他们的学科发展方向与国际接轨。

四是要构建全面协调发展的人才队伍体系。无论在全国、全省大的范围内,还是在学校内部小的范围内,人才都是分层次的,由高至低呈金字塔形排列,同时当今社会专业分工日益精细化,部分高校的发展也呈现

出学科综合性发展的趋势。高等学校需要充分发挥自身的潜力和优势,需要统筹协调好不同学科专业之间人才队伍建设的关系,鼓励不同学科专业之间的人才交叉共享。要针对不同学科人才队伍的不同特点,采取对于优势学科的人才建设,要全力会聚一批能够构筑高水平学科基地的高端人才,组织一流的创新团队,引领学科不断实现自我超越,达到国内领先甚至国际领先的目标。同时,加大基础学科、应用学科、新建学科人才队伍建设力度,进一步明确和凝练学科专业发展方向,根据不同学科专业人才和师资队伍的实际情况和特点,实施分类指导和多元化建设,形成不同学科之间人才的协调发展和良好互动。

五是要加速建设高水平管理干部队伍。目前管理工作越来越得到高校的重视,有效的管理是实现目标的重要手段。高等学校要通过岗位培训、学历继续教育、管理科研等措施不断提高管理干部队伍的整体素质,坚持“德才兼备”的原则,以推进干部竞争上岗、择优任用的选人用人机制改革为主线,以创新干部考核评价机制和干部管理方式为突破口,在职务管理向职责管理的转变上下大力气。要以能力建设为核心,切实提高决策层的引领驾驭能力和科学决策能力,切实提高管理执行层的决策支持能力和贯彻执行能力,切实增强凝聚力,激发创造力,努力造就一支学习型、研究型、务实型和开拓型的党政管理干部队伍。

六是要加速建设高素质的教辅人才队伍。要以“提高素质,强化专业”为主要目标,以“满足教学科研需要”为基本方向,加快教辅人才队伍建设。不断改善教辅人员的知识结构,提高能力与素质,促进高技能人才脱颖而出,形成一支数量适度、结构合理、素质过硬、经验丰富的教辅技能人才队伍。

七是要加强高层次人才和专家的人才共享工作。充分发挥高等学校的资源优势,实现高层次人才共享,通过特聘教授、讲座教授、科研合作、学术交流等多种形式利用国内外高级人才为学校服务。建立科学规范的外聘教师管理制度,努力造就一支高水平的外聘教师队伍。

### 三、高等学校实施“人才强校”战略的保障措施

一是要加强对人才工作的领导。学校教学、科研和学科建设的发展,其根本动力来自于人才队伍建设,所以,高校领导班子要从战略的高度去认识和理解人才工作,亲临一线切实加强对人才工作的领导,将人才工作放在事关学校发展全局的战略位置,将人才工作与学校各方面工作紧密结合起来,特别是要与学校发展战略规划、学科建设规划和校园建设规划紧密结合

起来,切实做到谋划发展时考虑人才保证,制定规划时考虑人才需求,研究政策时考虑人才导向,部署工作时考虑人才措施。结合学校发展需要和实际,认真找出人才工作的薄弱环节,科学制定和不断完善人才工作规划。充分调动和发挥各部门抓人才工作的积极性和主动性,充分发挥学校各职能部门的作用,完善工作机制,发动群众,形成全校参与、各司其职、协调配合的人才工作格局。

二是要以制度创新为动力,用先进的制度激励人才。没有好的政策和制度,很难吸引、稳定和留住人才,很难发挥人才的作用。高等学校要继续深化以全员聘任制为主的人事制度和分配制度改革,向重实绩、重贡献、重创新转变,向关键岗位和优秀人才倾斜。发挥好学校特殊政策对吸引、稳定和激励人才的重要作用,对已不适应人才工作发展需要的政策要及时进行修订和完善。同时,要努力完善教职工工作评价标准,积极探索科学、有效、分类指导的教职工考核办法和指标体系。探索实施高校全员聘任制和岗位管理制度,加大奖优罚劣力度,强化岗位管理,淡化身份管理,建立能进能出、能上能下的用人机制,对不合格教师逐步进行转岗分流或解聘。

三是高等学校在资金有限的情况下,要保障对人才队伍建设的资金投入。我校高等教育经历了一个以扩大招生规模、改善办学硬件条件为特征的快速发展阶段。在这一过程之后,很多高校都面临着巨大的资金压力,在资金有限的条件下,如何协调教学、科研、基础设施建设等和人才队伍建设经费的关系,也成为一个问题。从长远发展来看,高等学校首先要保证学校发展性投入中用于人才队伍建设的比例,为人才队伍建设提供充足的资金保障,确保年均用于引进、培养、培训、激励各类人才的经费不低于一定比例。要确保引进人才特别是引进高水平人才的各项待遇,大力改善各类人才的住房等生活条件,以确保学校在引进和稳定人才方面有较强的竞争力。同时,要加强经费的监督与管理,切实提高经费投入的使用效益。

四是高等学校要努力优化人才队伍建设的内部环境。要营造有利于人才队伍建设的良好环境,对各类人才除提供良好的硬件环境和待遇保障外,重点是要在优化内部环境上下工夫,关心各类人才的困难,为他们建立周到、快捷的服务机制,大力营造具有本学校特色的良好文化环境及和谐氛围。通过文化环境建设,在全校范围内牢固树立崇尚研究、崇尚科学、尊师重教的良好风气,在管理服务领域树立开拓创新、追求卓越的工作理念。

来源:黑龙江高教研究 2008(8)

# 论高校改革与发展中的“人才强校”战略

渤海大学人事处处长 康军平

## 一、关于“人才强校”

人才问题始终是高等学校改革与发展的核心问题和头等大事,是一个学校持续发展的最根本的动力。所谓高校的竞争,其实就是人才的竞争,加快人才队伍建设步伐,培养和造就高水平的名师和优秀人才群体,是学校可持续发展的必然要求。因此,实施“人才强校”战略,已成为摆在高校面前最重大、最紧迫的任务。

## 二、高校“人才强校”过程中面临的问题

### (一)人才数量问题

有关统计数字表明,我国高等教育已步入大众化时代,近年来,我国高等教育得到了超常的发展,我国普通高等院校数、招收学生数呈急剧增长趋势,但背后隐含着令人不安的事实:相对于迅速膨胀的高等教育需求,我国高校已出现不同程度的人才危机。人才规模数量不足,高水平的人才、在学科领域有影响的人才更显不足,就管理岗位的人才来说,数量也显不足。

### (二)人才结构问题

目前,我国高校都存在不同程度的人才结构性问题。主要表现在教师队伍的职称结构、学科结构、学历结构和年龄结构等方面。例如,在学科结构方面,传统学科师资力量相对充足,核心人才大都集中在传统学科专业,新兴学科、交叉学科和边缘学科师资力量薄弱,普遍呈现人才不足现象,个别学科没有学术带头人。

### (三)人才标准问题

人才标准的不明确及认识偏差直接导致人才流失,而现有人才资源得不到充分挖掘与利用。

### (四)人才流动问题

高校人才短缺决定了高校之间必然存在人才竞争,人才竞争必然会导致人才流动。目前高校人才流动中主要存在以下两方面问题:(1)重外部引进,轻内部培养。部分高校不惜花费重金和提供各种优惠条件引进高层次人才,由此导致一些问题:第一,高层次人才的低学历配偶只能安置在校内,使职工的结构比例得不到根本改善。第二,有些高校在政策上一味地向引进人才倾斜,内部具备同等条件的人才因得不到与引进人才的同等优惠政策而导致流失。(2)重引进过程,轻引进效果。有的高校没有具体的用人目标,却为了赶潮流、凑热闹,打出吸引人才的优惠条件,但引进后又难以兑现。有的人则利用高校对人才的旺盛需求,伪造职称、学术

成果、履历等。有的高校为引进人才不惜采取“重建档案”策略,更是为虚假和伪造提供了可乘之机。而目前高校对引进人才的考察和评价往往注重表面定性的东西,缺乏定量的、规范的科学考核标准,因而导致引进庸才或引进人才不胜任岗位的结果。

### (五)人才管理问题

当前,高校的人才管理方式不适合人才发展。例如:有的高校为了留住人才,借助于行政手段,不惜以人才培养、人事档案、合同等来限制人才流动。这样做表面上减缓了人才流动,实际却造成了人才出工不出活。

## 三、实施“人才强校”应采取的对策

### (一)树立“以人为本”的管理理念

高校应坚持“以人为本”的管理理念,优化人才成长环境,搭建人才成长平台。全方位地营造尊重人才、尊重教师的良好氛围,牢固树立教师是办学的主体、办学以教师为本的理念,把教师作为学校发展的第一推动力量。学校要把教师满意不满意、高兴不高兴作为学校各项工作评价的主要标准。高校要坚持以人为本的管理理念,体现人文关怀,强调人性化管理,要想教师之所想,急教师之所急,积极解决教师的后顾之忧,积极营造宽松、求实的学术环境,自由、和谐的人文环境,团结、协作的人际关系,优美、安定的工作生活环境。用事业吸引人才,用感情凝聚人才,用环境催生人才,努力形成人才脱颖而出、人尽其才的良好局面。

### (二)兼顾“外部人才引进”与“内部人才挖掘”

为增强自身综合实力和竞争力,许多高校纷纷出台政策提供各种优惠条件,引进高层次人才。但是,高校在重视引进人才的同时,首先要善待现有人才,在学校的一些政策待遇上,兼顾“外部人才引进”与“内部人才挖掘”。采取措施积极扶持、培养有发展前途的现有人才,设法留住骨干人才。其次,要处理好外部人才与内部人才的关系,切忌“重引进人才、轻现有人才”,避免因引进人才引起原有人才的思想波动,影响学校的稳定;再次,对于引进人才与现有人才应一视同仁,让他们同时挑重担,给他们同时施加压力,同台竞争,能者上庸者下,为他们充分发挥自身才能搭建平台。

### (三)坚持“可持续发展”的原则

#### 1.不留本校毕业生,避免近亲繁殖

# 地方高校实施人才强校战略的思考

郑州航空工业管理学院 程天宝

目前很多地方高校都纷纷实施了人才强校战略。但由于地方高校自身在财力、吸引力等方面明显不如重点院校,它们在人才的竞争中处于弱势地位,在实施人才强校战略的过程中也还存在着一些突出问题。

## 一、地方高校实施人才强校战略的动因

大学的根本功能就是依托现有的人才去造就未来的人才,因此,人才资源水平决定了高校的人才培养水平。作为服务区域发展的地方高校,做好人才工作,是实现自身跨越式发展,完成使命的一个重要环节。

以1999年高等学校扩大招生为起点,中国的高等教育由精英教育走向大众教育,教育规模不断扩大。与此同时,地方高校的师资队伍也出现了严重缺口,专业教师数量严重不足。此外,博士、硕士授权单位申报及本科教学评估等工作也对高层次人才做了定量要求。因此,地方高校急需补充一批高水平的教师,希望在这些“火车头”的带领下,迅速提升办学水平,以保证学校向着更高目标持续发展。

## 二、地方高校实施人才强校战略存在的主要问题

目前我国很多高校都将自己的博士生、硕士生留校任教,这不利于高校的可持续发展。美国大学不留本校应届毕业生做教师,避免近亲繁殖已成为惯例。这一做法对教师队伍的长远建设和内在优良机制的形成具有深远的意义,是值得我国高校借鉴的发展良策。

### 2.科学地开发与配置人力资源

(1)人才的“全过程开发”。在“人才强校”的战略指导下,高校必须建立新型的人力资源开发机制,实行人才的“全过程开发”。使人才开发贯穿于高校员工招聘、资源配置、教育培训、绩效考核、激励措施、薪酬支付等高校人力资源管理工作全过程。(2)人才资源的优化配置。通过职务分析,在员工和职务之间进行科学的配置,在人才配置中,不仅关注人才的年龄、知识、学历的合理结构,同时还应重视人才的知识结构的互补、性格互补、才能互补等等,不仅做到“人尽其才”、“才尽其用”,并且达到人才与其他资源的最优化结合,使人才群体能发挥出最大的综合优势,提高人才资本使用效率。(3)以点带面。要培养一批具有创新能力和发展素质的中青年学术带头人和学术骨干,通过高层

### (一)人才引进工作存在盲目性

不少地方高校没有明确合理的人才资源架构。人才引进只注重“头衔”,只要是院士、长江学者、教授、博士就无条件引进。人才引进既不管是否符合学校学科发展规划,也不管学校是否具备发展相应学科的基础条件。这种盲目地引进人才产生了两种后果,一是引进的人才没有用武之地,二是引进来一些庸才。这不仅浪费了学校的资源,而且对本校已有的人才起到了负面作用,甚至会造成“引进一个,走掉一群”的后果。

地方高校的人才引进政策,基本上缺乏对思想道德水平进行有效的考核,倾向于认为高学历的人才一定有较高的道德水准。地方高校以培养促进区域发展的人才为目标,作为教师,教书育人的水平很重要,其道德水平与学术水平同样重要。在这方面,不少地方高校都有过沉重的教训。

### (二)人才培养的力度不大

人才培养是实施人才强校战略的重要环节。但很多地方高校在这方面做得不够,人才培养流于形式。其

次人才队伍建设带动整个人才队伍建设,要通过以教学为主和以科研为主这样两类人才队伍的建设,实现学校人才队伍的全面、协调、可持续发展。

### (四)建立科学的绩效考核与激励机制

绩效考核应包括个人岗位工作目标和所在团队目标实现程度两个方面,以保证员工在追求个人目标实现的同时,获得团队目标的实现,培养员工的团队合作精神。另外,在考核评价体系中,还应体现员工的学习能力、创新能力、对组织的贡献能力等诸多方面业绩。建立以业绩为重点,由品德、知识、能力等要素构成的人才评价体系;在完善科学的绩效考核体系前提下,高校要建立多种激励方法综合利用的行之有效的激励机制,针对不同个体差异实行物质激励、精神激励和文化激励相结合;内在激励与外在激励并举、正激励与负激励的灵活运用。以实现开发员工潜能、优化人才资源配置、稳定人才队伍、创造公平积极的竞争环境的目标。

来源:教育理论与实践 2007(4)

表现为:一是制订师资队伍发展规划时,在人才引进方面投入大量资金,而人才培养方面资金投入相对较少。这种政策性的倾向,在某种程度上挫伤了内部人员的积极性。二是人才引进以后重使用、轻培养,对于有很好潜质的人才不培养,不敢培养,怕他们流失,这是一种短视行为。人才流失不是人才培养的必然结果,而恰恰相反,人才得不到后续培养,知识得不到更新,才会导致人才流失。

### (三)人才管理体制尚不健全

分配制度存在硬伤。不少地方高校仍然采用按职务、职称发放津贴的办法,有的虽然实行了聘任制,但缺乏科学的考评体系,使聘任制流于形式。并且,在分配制度的改革上,高校的行政人员系列和教师系列往往是一对矛盾,过于偏向哪一方,都会影响到另一方的积极性。

绩效评价体系不科学。近几年来,不少地方高校都建立了以教学、科研业绩指标为核心内容的绩效考评体系,对提高、调动教师的积极性和创造性起到了一定的促进作用,但同时也存在一些问题。首先是考核周期短。要求教师一两年发表多少篇高水平论文、完成多少科研成果的规定容易造成部分教师学风浮躁,助长教师重数量轻质量的不良风气。其次是凭借这种简单的量化加权平均标准,不可能对教师的全部工作做出评价。其三是部分教师有急功近利思想,学术泡沫现象时有发生,甚至有极个别教师采取不正当手段剽窃他人的科研成果。

### (四)学术制度和学术环境建设滞后

学术权力行政化的现象严重。现在很多地方高校的校长、院长(系主任)大都由专家教授担任,他们既是行政长官,又是专家学者,由于行政权力和学术权力并存,在行使权力的过程中时常存在行政权力代替学术权力的现象,教师在学术中的主体作用得不到发挥。所以,不少专家学者都有谋求“官位”的愿望,亦官亦学,用行政权力代替、谋求学术权力。

学术环境不够宽松。目前,高层次人才特别是回国人才最感困惑的问题集中在体制和人际关系等方面。首先是难以适应国内拖拉的办事方式,与国外讲求效率和节奏的行为方式差别很大;其次是在国外办事多按常规程序,不用走后门托人,而国内申请科研课题的审批往往要凭关系;再次,回国人才希望在研究上能独立自主,做自己命运的主人,而国内很多地方高校的人事关系都比较复杂,需要分出很多精力来处理。这些都干扰了高层次人才的科学研究工作。

经费投入不足。有不少地方高校仅兑现了引进人

才承诺的科研经费,但实验设备陈旧、图书资料购买经费逐年递减等,往往使高层次人才的科研工作无法继续下去。

## 三、地方高校实施人才强校战略的对策

### (一)扎实做好人才引进工作

要从高校发展的实际出发,进一步解放思想,摒弃和克服封闭意识、形式主义等各种不合适的观念做法,做好招贤引才工作。

人才引进要以学校发展需要为基本依据。高校引进的人才必须与本校的定位相符合,与学科的发展相一致,与学术梯队成员相协调。这就要求必须制定科学合理的人才资源架构,并严格遵照执行。

坚持公开、平等、竞争、择优的原则,广泛吸收社会各界优秀人才。同时应改善人才队伍的学缘结构,尽量从其他院校招聘优秀人才,还可以根据自身情况面向海外招聘一流人才,以利于学科交叉与学科互补。

坚持“德才兼备”原则,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准。要建立人才评价体系,研究考核、甄别人才的办法,真正把人品好、有特长的人才引进来。

### (二)积极推进人才培养工作

要从更新人才知识,提高人才能力出发,改变过去那种“重引进,轻培养”“重使用,轻培养”等短视行为,加强人才队伍培养工作。

加大人才资源开发投入力度,科学制定人才培养规划。在资金投入上,要把人才引进和人才培养放在同等重要的位置;在落实待遇上,引进人才与本校现有人才应同等对待,一视同仁。

实施分类培训,提高学校现有人员的综合素质。首先要抓好教师队伍的培训,建设一支高水平的教师队伍。如加强对新教师的岗前培训,提高新教师的上岗能力;加大学历培养力度,提高高学历教师的比例;推荐和鼓励教师到国外大学进修以及开展国际学术交流,继续深造;加强对教师的现代教育技术培训和外语、计算机培训,提高教师适应信息化、国际化潮流的能力。其次要抓好管理人员的培训。高校的管理者大都是从教师中选拔出来的,他们没有从事过行政管理工作,缺乏必要的领导知识和管理经验。因此,要对高校管理人员重点进行领导科学和管理知识方面的培训,可以选派年轻的管理者“上挂”到国家机关、知名大学或“下派”到县、乡锻炼,以提高他们的领导能力和管理水平。

### (三)完善和创新人才管理机制

人才强校战略的核心就是高校通过完善内部学术与人才管理机制,营造“人尽其才,才尽其用”的人才

成长环境,最终实现人才兴校、人才强校。

创新引才、用才机制。首先,要制定学校“人才资源开发规划”和“人才引进办法”。根据目前我国大多数地方高校高水平教师短缺、其他人员富裕的状况,要严把进入入口关,规范进入程序,杜绝关系进入。努力做到教学科研人员正增长,管理人员与高校发展同步增长,工勤人员负增长,逐步将地方高校人员结构比例调整到最佳状态。其次,在用人形式上要增加灵活性,实行专职教师与兼职教师相结合、长期聘任和短期聘任相结合。按照“不求所有,但求所用”的用人观念,采取“团队引进”“柔性流动”“项目合作”“讲学和指导研究生”等多种形式集智聚才。

完善和强化激励与约束机制。重点是深化地方高校人事分配制度改革。地方高校在实行岗位聘任制过程中,首先要严格按需设岗,不同系列要设置不同层次的岗位,并要明确每个岗位的职责要求及考核指标。其次在制定收入分配政策时,要承认和兼顾各个群体的贡献和利益,既要向一线教师倾斜,又要平衡教师、管理人员、教学辅助人员的利益,还要平衡主要从事教学的教师与主要从事科研的教师的利益,制定出体现优劳优酬、公平公正的分配制度。其三要建立科学的教师绩效评价体系,并严格进行考核。要根据科学研究的自身规律和获取科研成果所需时间,合理确定考核周期;要注意教学成果和科研成果在评价体系中所占的权重,克服重科研、轻教学的倾向;要采取多元评价方式,把定性指标和定量指标结合起来,把学生评价和专家评价结合起来,力争对教师的全部工作做出比较公正的综合评价。

#### (四) 营造好人才发展的软环境

要充分发挥院系主要领导和学科带头人的关键作用。院系主要领导和学科带头人要学会做帅才,要有宽阔的胸襟和长远的眼光,敢于且乐于引进、培养胜过自己的人才;要有诚意和方法,因为优秀人才并不是单靠招聘启事就能引进的,而是要靠主动寻找,用“三顾茅庐”的诚心打动他们。这样,和谐氛围才得以营造,人才才有真正的归属感。

要营造教授治学的良好氛围。高校在管理上有别于政府和企业,这是由专家、教授、教师是高校管理主体的特征所决定的。要改变地方高校“官本位”色彩太浓、“学术本位”色彩太淡的现状,就需要科学划分高校行政权力和学术权力的适用范围,建立规范的学术权力运行机制。高校的学术委员会是独立、权威的学术事务的决策咨询、审议、评定和监督机构,应该从制度上充分发挥学术委员会在决策中的作用。学术性

较强的事项,要提交学术委员会审议或决定,保证学术权力在学术事务决策中的正确行使,使学术权力和行政权力在学校管理中相依互补,协调共生。

要形成合力,共同营造尊重人才的氛围。吸引高层次人才并发挥作用,只靠少数校领导的工作是不够的,应全面强化各个职能部门的服务意识和措施,使尊重人才的价值观得到真正的体现和落实。比如在院系班子配备上,要有利于“双肩挑”学者发挥作用,对那些学术领军人物同时又兼任院系负责人的“双肩挑”学者,要给他们选拔较强的搭配,尽可能从班子搭配和工作分工上,减轻他们的行政压力,发挥他们的学术作用。再比如,学校要不定期地召开高层次人才座谈会,学校领导和职能部门负责人参加,以了解高层次人才在学校中的工作、生活情况,及时帮助他们解决问题和难题,尽可能减少他们办事的周折,使他们能有更多的时间投入到教学科研中去。

地方高校实施人才强校战略,是一项长期而艰巨的工作,只有提高认识、营造氛围、强化制度、全员参与、狠抓落实,才能把优秀的专业人才吸引到学校并充分发挥他们在教学、科研和管理中的作用,才能真正实现自身的跨越式发展。

来源:河南师范大学学报(哲学社会科学版),2009(9)



# 实施人才强校战略推进地方高校高层次人才队伍建设

沈阳大学 邹刚,王敬涛

1995年中央提出科教兴国战略,2003年中央又提出了人才强国战略。从科教兴国战略到人才强国战略的转变,充分说明我们党认识到人才问题是事关党和国家事业发展全局的问题。对于高等学校来说,人才问题就是事关学校发展全局的问题。清华大学老校长梅贻琦先生的名言“大学者,非大楼之谓也,乃大师之谓也”,说的就是人才对于高等学校的特殊意义。应该说,当前高等学校已经普遍认识到人才对于学校改革和发展的重要性,已经开始对人才尤其是高层次人才进行大力培养和大量引进。但是,地方高校由于财力、自身吸引力等方面明显不如部属重点院校,已经在人才的竞争中处于弱势地位。

## 一、地方高校高层次人才队伍存在的问题

当前,地方高校的人才工作中普遍存在着高层次人才紧缺,人才断层现象日益显现,基本上没有国家级的领军人物,高层次的学术骨干教师和带头人数量很少;高层次人才队伍不稳定,流失比较严重;人才资源的学科分布不够合理,传统学科、基础性学科相对较强,新兴学科、应用型学科较弱;高层次人才利用率不高,主动性、积极性和创造性不强;后备高层次人才队伍的梯队建设不完备;创新性团队建设还处在初级阶段;高层次人才引进、培养制度不够健全,管理水平相对滞后等问题。

## 二、地方高校实施人才强校应采取的措施

在当前的大环境下,探讨地方高校如何实施人才强校战略,推进高层次人才队伍建设就显得尤为重要,具有很强的现实意义。

第一,地方高校要统一思想,提高认识,加强领导,健全组织机构,把高层次人才队伍建设作为学校的重要工作来抓。地方高校的各级领导必须认识到高层次人才对于学校改革和发展的重要意义,认识到地方高校在构筑人才高地时所面临的严峻挑战。学校要成立主要领导挂帅的高层次人才工作领导小组,必要时可以成立高层次人才工程办公室,根据学校总体事业发展制定高层次人才队伍建设规划,研究高层次人才队伍建设中的重大问题。各地方高校还可以把高层次人才工作纳入中层党政领导班子工作目标考核,切实保障把高层次人才队伍建设的各项工作落到实处。

第二,要加大对优秀中青年骨干教师和学术带头

人的培养力度,加强后备高层次人才队伍梯队建设。地方学校要建立和完善青年人才培养制度,将青年人才的培养作为学校高层次人才战略的重要组成部分,并有专门的经费用于青年人才的培养。进一步加大学术交流力度,选派优秀中青年骨干教师和学术带头人到国内外一流大学的最优秀的教师那里学习,让尽可能多的优秀中青年骨干教师和学术带头人参加国内外学术会议,了解本学科最前沿的知识,改善他们的知识结构,提高把握前沿知识的能力。有意识地为优秀中青年骨干教师和学术带头人提供成长的舞台和条件,为他们创造良好宽松的发展空间,鼓励他们敢于探索,敢于提出新观点,敢于面对失败。对于学校来说,也要敢于给他们压担子,这样他们才有充分施展才华和大展宏图的机会。在一些重点学科和重大项目中,也要敢于让优秀中青年骨干教师和学术带头人担任项目负责人,促进他们迅速成长。学校还要关心他们思想政治上的成长和进步,在学术道德、思想方法、团结协作、群众路线等方面对他们加强培养和帮助。

第三,要集中优势资金,重点引进学校急需的高层次人才。近年来,一些地方高校不顾自身条件和实际需要,盲目地跟进高层次人才抢夺大战,结果不仅起不到改善学科结构、学缘结构、年龄结构、职称结构和学历结构的作用,反而因为学校本身缺乏相应的软硬件条件及人员梯队条件,所引进的人才多数没有用武之地,造成经费和人才资源的极大浪费。同时,学校自己培养的人才也会因待遇、条件、政策倾斜度等原因而觉得不平衡,极大地挫伤了工作积极性。因此,各地方高校在引进高层次人才这个问题上决不能片面追求“多而全”,而应坚持“少而精”,在积极筹措经费的同时,集中有限的资金,引进一些真正急需的骨干教师和学科带头人,以他们为核心来带动周围教师的教学和科研积极性,以此推动教师队伍的整体发展。同时还要制定相关政策,对于引进的高层次人才进行培训和约束,使他们能够快速地融入到学校的发展建设当中,真正发挥骨干教师和学术带头人的作用。

第四,要加强体制创新,推动高层次人才优秀团队建设。地方高校由于自身原因不可能引进很多高层次人才,在优秀团队的建设上受到制约,必须通过体制上

# 实施人才强校战略提升地方高校核心竞争力

平顶山工学院 杨留栓, 郑海金

随着高等教育宏观管理体制改革的不断深入,我国高等教育体系结构发生了很大变化,在特定历史条件下形成并困惑我们多年的高等教育“条块关系”得到基本解决,高等教育与市场经济体制、政府职能转换以及区域经济发展的适应性得到明显增强。突出的变化是一大批原属中央有关部委的高等院校划归地方政府管理。目前全国1300余所普通高校中,有1200余所为地方政府所属,占全国普通高校总数的90%以上。地方高校已经成为我国高等教育体系的主要组成部分,他们的建设和发展从整体上制约着我国高等教育事业的总体水平。

## 1 地方高校的地位和现状

地方高校承担着为地方构造体系、培养人才、知识贡献三大任务。大多数地方高校的主要办学目标是

的创新,才可能在优秀团队建设方面有所作为。一方面地方高校引进优秀的学术带头人,并以他们为核心,汇聚一批活跃的学术人才队伍,组成一个团队,进行最前沿的科学研究和重大的科技攻关。另一方面也可以聘请国内外一些具有创新性构想和战略性思维、能带领本研究方向跟踪国际科学前沿的知名专家学者作为客座教授或兼职教授,给他们在学校设立工作站,再以他们为核心,吸收相关学科的优秀中青年后备人才组成一个团队,通过让他们定期到学校进行讲座、辅导,来带动整个团队的成长。学校对优秀团队要采取确定方向、稳定支持、自由选题、重点突破的措施,在政策上要有所倾斜,给予相对独立的体制环境和运行机制。

第五,要完善激励机制,稳定高层次人才队伍,调动他们工作的积极性和创造性。高层次人才的特点集中表现为数量和质量上的稀缺性,高校间对高层次人才的激烈争夺促使他们的流动性加剧,如何稳定这样一支高层次人才队伍是所有高校高层次人才队伍建设的前提,高层次人才稳定不了,队伍建设根本无从谈起。根据马斯洛的“需求层次理论”,高层次人才的需求是全方位、多层次的,对地方高校来说必须进一步完善激励机制,通过适当的激励措施来管理高层次人才队伍,进而调动他们的积极性,激发他们的创造性。要采取适当措施提高高层次人才的福利待遇,解决他们最基本的需求,使他们没有后顾之忧;要按照效率优先、兼顾公

为地方经济建设与社会发展需要培养大批下得去、留得住、用得上的高级应用型人才;为地方经济建设与社会发展推广高新实用技术,提升企业的科技含量和市场占有率;成为地方各类专业技术人员继续教育、终身教育的培训基地与教育基地。建国以来,特别是高校宏观管理体制改革的改革以来,地方高校迅速发展,为当地经济建设和社会发展做出了巨大贡献。实践证明,大力发展地方高校不但能够弥补国家高等教育资源的不足,同时地方高校也已成为地方政治、经济、文化建设的一支生力军。

但是,长期以来,地方高校,尤其是中西部地区,由于资金投入不足,管理理念和管理体制相对滞后,在人才队伍方面无论是数量还是质量,均无法满足人民群众对高等教育的迫切需求,成为制约其快速发展

平的原则进一步深化内部分配制度改革,鼓励多劳多得、优劳优酬,调动他们的工作积极性和创造性;要大力营造有利于高层次人才成长和发挥作用的工作环境、人际环境和学术环境,使他们在工作中能够心情愉悦;要推进按需设岗、择优聘任的教师聘任制度,将高层次人才聘任到最适合他们发展的岗位,充分激发他们的潜力;要对他们委以重任,可以让他们担任部门或项目的负责人,也可以让他们参与学校一些重大问题的决策,满足他们在精神上的需求。

第六,要健全管理制度,提高管理水平,促进高层次人才队伍建设的各项工作有序开展。地方高校要结合本校高层次人才队伍建设的实际情况,进一步规范和健全相关规章制度,从制度上保证工作的顺利开展。各地方高校既要有培养、引进、激励高层次人才方面的规章制度,同时还要有对他们进行严格要求和约束方面的规章制度。另外,由于人才工作具有很强的政策性和系统性,各地方高校必须把具有较高的思想素质、业务素质和管理能力的管理干部充实到人才管理工作中。平时注重对他们进行业务知识培训、政策理论辅导,使其思想观念更新,进一步提高管理能力和水平,促使高层次人才队伍建设工作能够优质、高效、有序地进行。

来源: 辽宁教育研究 2007(4)



的主要因素。

1999年以来,我国高等教育规模迅速扩大,在校生总人数跃居世界第一,其中绝大多数大学生的培养任务由地方高校承担。大学生人数激增,使地方高校的师生比激增,师资匮乏局面更是雪上加霜,捉襟见肘。由于中西部地方高校在人才队伍建设方面在理念上、制度上、方法上存在许多问题,再加上其他地区又以种种优惠条件吸引人,致使人才流失和“孔雀东南飞”现象十分普遍,这更加重了中西部地区地方高校教师紧张的状况。为此,中西部地区的地方高校不得不大量接收经验和经历不太丰富的青年教师,使中青年教师的数量激增,教育教学水平受到影响,人均科研实力下降,学科梯队建设滞后,总体实力和水平下降。

如何扬长避短,趋利避害,尽快改变这一局面,是中西部地区地方高校面临的紧迫任务,其中,提升核心竞争力是改变这一状况的关键。

## 2 核心竞争力的一般概念

核心竞争力的概念是由美国经济学管理学家布哈罗德和哈默提出的。在日益开放和日趋激烈的竞争中,有的企业如昙花一现,悄然逝去;有的企业却日益壮大,长盛不衰。出现这种现象的原因固然很多,但最关键的还在于企业有无核心竞争力。布罗哈德和哈默指出:“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技能,尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”在他们看来,品牌、产品和技术都不能算核心竞争力,战略规划、灵活应变和团队协作这些含义广泛的管理能力不能算核心竞争力;质量、生产率、客户满意度等企业主题也不能算核心竞争力。一个企业的核心竞争力应该是难以被竞争对手所模仿和复制的。对一个企业而言,什么是难以被竞争对手所模仿和复制的呢?我认为,企业文化和人力资本是其他企业很难模仿和复制的。这才是企业的核心竞争力。企业文化和人力资本的基石则是人才及其效能。

如果把这一理念引入到高等教育,高校的核心竞争力就是一所大学通过管理创新,使人力资源得到有效的开发和利用,从而使该校在人才培养、科技创新、服务社会等方面获得优于它校的快速、健康、持续、协调发展的竞争实力。在这里,高校的核心竞争力就是指人才队伍的数量、质量和效能。

## 3 人才强校战略是高校发展的第一战略

随着高等教育快速发展,中西部地区地方高校人才总量不足、层次不高、结构不合理、分布不

均衡的矛盾日渐突出。面对国内外高等教育的激烈竞争,面对高层次人才争夺不断加剧的新形势,面对跨越式发展的迫切要求,地方高校必须牢固树立人才资源是第一资源的观念,把人才强校作为学校发展的第一战略,坚定不移地走人才强校之路,以期迅速提升核心竞争力。否则,就可能在未来的竞争中处于落后状态。

当今世界,国家之间的竞争异常激烈,国力竞争的基础是经济竞争,经济竞争的背后是科技竞争,科技竞争的实质是人才的竞争。如果说农业经济时代,土地是人类发展的核心资源;工业经济时代,资本是人类发展的核心资源;那么,进入知识经济时代,人才已成为人类发展的核心资源,人才已成为竞争的焦点。据世界银行专家研究,全世界所有资本中,人力资本、土地资本与货币资本的比例是64:20:16,人力资本已经占到近三分之二。人才资源在社会财富中的比重越来越大。在这样的大背景下,“人才强国”战略被响亮地提出。

人才资源在当今高校的发展中同样具有极其重要的战略地位。人才问题,始终是高等学校改革与发展的核心问题和头等大事。中外高等教育史上,高明的、有远见的大学校长们,总是把千方百计招揽人才作为头等重要的工作。清华大学老校长梅贻琦先生的名言“大学者,非大楼之谓也,乃大师之谓也。”说的就是人才对于高等学校的特殊意义。教育部一位负责同志指出,我们与世界一流大学的最大差距恐怕就在于教师队伍水平。而中西部地方高校与国内先进高校的差距最主要的一条也是人才队伍建设状况,大师和学科带头人不足,高水平管理人才不足。因此,无论从学校面临的形势和任务,还是实现学校既定的发展目标,人才的作用都是举足轻重的。

改革开放以来特别是过去几年,我国高等教育事业呈现出前所未有的蓬勃发展势头,经历了极其深刻的变革。在新的形势下,我们既面临着千载难逢的发展机遇,也面临着前所未有的严峻挑战。快进则生,慢进则退,不进则亡。当前,地方高校要实现持续、健康、快速、协调发展,最现实最有效最根本的途径和办法,就是千方百计培养、吸引、用好人才,建设一支高素质高水平的人才队伍。

从“科教兴国”战略到“人才强国”战略,反映了我们党对人才问题认识的逐步深化。揭示了人才工作与国家富强,与我们党执政兴国以及与学校发展的内在联系,也使高校的责任和使命进一步明

确。引才、聚才、育才和用才,已成为摆在中西部地区地方高校面前重大而紧迫的任务。

#### 4 高校核心竞争力的基本要素

国与国之间竞争的关键是人才,同样高校之间竞争的实质也是人才竞争。谁拥有更多更好的人才,谁就会在竞争中取得主动,赢得未来。建业必先兴教,兴教必先聚才。拥有一支规模合理、相对稳定、素质优良的高水平人才队伍,是提升高校核心竞争力的关键。

高校核心竞争力的基本要素应当是人才队伍的素质和水平,人才队伍中包括教学科研人员、管理人员和后勤服务人员。

教育科研人员是教育活动的主要承载者。高校教师队伍的质量不仅决定着大学核心竞争力的强弱,更是高校的无形资产和长期保持竞争优势的根本。在高校,教师肩负教育教学、科学研究和技术创新的艰巨任务,所以拥有一支创新精神强的高水平教师队伍,才能培养出创新性高素质人才。教师的创新性活动,推动着高校人才培养和科技创新的持续发展和进步,因此,教师队伍是高校核心竞争力的第一要素。古人云:十年树木,百年树人。富有创新精神的高水平教师队伍建设,是提升高校核心竞争力的核心,是一所高校区别于他校的独特优势。

管理人员是教育活动的组织者。高校管理队伍的素质不仅决定着大学核心竞争力形成的快与慢,更是高校实现跨越式可持续发展的可贵资本和组织保障。在高校,管理人员承担着决策、制度创新和正常运作的重要任务,所以拥有一支敬业爱校、务实创新的高素质管理队伍,才能使教育活动健康、有序进行。管理人员的创新和高效劳动,推动着高校的文化和育人环境建设。因此,管理队伍建设是提高核心竞争力的第二要素。今人云:管理出生产力、出效益。富有高屋建瓴的领导者 and 兢兢业业的基层管理者队伍,是提升高校核心竞争力的关键,是一所高校优于他校的动力优势。

后勤服务人员是教育活动的保障者。高校后勤服务人员肩负着为教学、科研和学校正常运转提供各方面服务的繁重任务。后勤服务水平不仅影响着高校人才成长的环境,更是高校引才、聚才、用才、成才,提升核心竞争力的基本条件。只有拥有一支爱岗敬业、勤勤恳恳、任劳任怨的高素质后勤队伍,才能使教育活动平稳进行。后勤人员热情周到的服务,推动着高校的文化和育人环境建设。因此,加

强后勤队伍建设是提高高校核心竞争力的第三要素。古人云:兵马未动粮草先行。高素质的后勤队伍建设,是提升高校核心竞争力的基石,是一所高校优于他校的基础优势。

#### 5 大力推进和实施人才强校战略

面对高等教育国际化趋势,面对教育部高校的人才优势,面对东南沿海地区高校资金优势,中西部地区地方高校必须更加积极主动地实施人才强校战略,尽快提升高校的核心竞争力。

##### 5.1 明确人才强校战略的目标、规划和指导原则

通过实施人才强校战略,使地方高校的人才总量不断增加,人才结构不断优化,人才分布更加合理,人才优势更加明显。为此,要制定切实可行的发展规划,使人才工作制度化、规范化、具体化、从而为人才兴校、人才强校战略的实施提供强有力的制度保证。

实施人才强校战略,应当把握以下原则。一是党管人才原则。要健全党管人才的领导机制,切实加强党对人才工作的领导,为人才战略的实施提供坚强有力的组织保证;二是机制创新原则。逐步建立起灵活高效的人才管理机制,最大限度地发挥人才效能;三是协调发展原则。学校的人才队伍建设是一个系统工程。在这个系统中,我们要以教学科研队伍建设为主体,党政管理队伍建设为关键,后勤服务队伍建设为保障,使各类人才队伍协调发展,尽快形成强大的核心竞争力。

##### 5.2 分类建设,突出重点

在人才队伍建设中,要优先建设教学科研队伍,在教学科研队伍建设中要优先加强带头人队伍建设。要突出以学科带头人为核心,以拔尖人才为主干,以高素质中青年骨干教师为支撑的分层次建设格局。学校各项政策的确定,要首先考虑教学和科研,要向教学科研队伍倾斜,以充分调动广大教学科研人员干事创业的积极性。通过建设,形成若干具有创新精神、充满生机和活力的学科群体。

管理是生产力。学校的发展需要有高水平的、尽责敬业的各级各类管理人才,因而必须高度重视管理队伍的培养和提高。要突出以决策层为核心,以干事创业的中间层为主干,以埋头苦干、团结协作的基层职员为支撑的分层次建设格局。要采取多种形式,鼓励管理人员提高管理水平和学历层次。经过持续不懈的努力,形成一支视野宽广、锐意进取、精干高效管理队伍。

以后勤服务为代表的其他人才队伍是学校发

展中的一支重要力量,他们为高校教学科研工作地开展起着有力的保障作用。要突出以经营管理层为核心,以爱岗敬业、吃苦耐劳、保障有力的广大劳动者和工程技术人员为主体的建设格局。通过完善各类人才的不同评价标准,建立以业绩为核心,以品德、知识、技术、能力等要素构成的人才评价体系,树立科学的人才观,充分发挥各类人才的作用。

### 5.3 采取有效措施,强力推进人才队伍建设工作

(1)强力引进高层次人才。引进高水平人才是解决当前人才匮乏的捷径。要采取刚性和柔性相结合的方针和不遗余力、不惜代价、不留遗憾的原则,强力推进高层次人才的引进工作,吸纳国内外优秀拔尖人才。现阶段要特别重视柔性引进工作。树立“不求所有,但求所在;不求所在,但求所用”的理念,坚持引才引智并举。制定促进人才柔性引进的政策措施,鼓励国内外优秀人才,通过兼职共享、合作研究、培训讲学等方式为学校服务。对这些人才,要采取超常规做法,使他们能引得来、安下心、创佳绩。

通过人才引进,使学校的各项工作在更高的平台和起点上发展,争取尽可能多的学科进入国内一流学术圈。

(2)构建多元人才培养体系。培养人才是中西部地方高校人才强校的基础。针对教学科研队伍中高学历人员比例偏低问题,要采取措施积极支持提高学历层次。同时要通过优胜劣汰机制,坚定地贯彻“非升即转”、“非升即离”的指导思想,除个别学科和紧缺专业允许有部分本科学位的教师外,其它学科具有本科学位的青年教师必须在规定的时间内获得硕士以上学位,以保证教学工作水平相关评估指标达标。

此外,采取国内外访问学者、骨干教师进修班、各种短训班等多种形式,加快在岗教学科研人员的知识更新,同时鼓励他们走出校门,以接收更多的新知识、新信息,加快知识更新步伐。

(3)合理使用人才。人才引进和培养的目的是使用。要建立人尽其才、才尽其用的使用机制,合理使用人才,拓展各类人才施展才干的空间。注重发挥人才在提高教学质量和教书育人工作中的主导性作用。开展教学质量工程建设,推进教授上讲台,树立教学名师;实施高标准精品课程建设,促进教学内容和课程体系不断更新;围绕提升办学层次,加强专业建设。

加大学科建设投入力度,为高层次人才搭建干

事创业的支持平台。下大力气建设高水准的重点学科实验室、工程中心;优化校内学科优质资源配置,建设相对集中的教学科研基地;以实施省、校级特聘教授制度为契机,以学科带头人为核心,以项目为载体,建立学科梯队,争取高级别的科研项目。

(4)超常规整合和利用校内外资源。加强与当地的科研院所、企业、公司的联系。要在充分利用校内资源,在现有人才的基础上,以超常规的思路、超常规的举措积极整合校外人才资源。按照共赢、共进的思想,采取产、学、研联合的方式,加强与高水平的科研院所、优势明显的企事业单位的合作与交流。联合申报课题,开展科技攻关;联合申报博士、硕士学位点,合作指导研究生;联合共建实验室、工程中心,开展产品研发;联合共建高科技企业,探索技术转化的不同形式。条件成熟时,实现实质性合并。从而在较短的时间内,集聚人才优势,实现人才队伍跨越式发展,提高学校的办学层次和办学水平。

(5)创新人才工作机制。管理部门要强化服务意识,改进工作方式,为人才特别是高层次人才提供全面支持。满足人才引进经费、用车、用房需要。建立人才引进“快速通道”,对于急需人才和特殊人才,可不受原有引进待遇限制,采取一事一议的方法灵活办理。各教学科研单位要建立领导班子成员联系学术团队,联系学科带头人制度,建立领导联系在校外攻读博士、硕士学位人员制度等,及时解决人才队伍建设中的问题。

(6)加强目标管理。学校在提供投入的同时,要根据人才强校计划,把经费投入与人才的引进和培养任务同时分解到各种教学科研单位,强化目标责任。根据任务落实情况,进行年度考核工作,把人才培养、引进、流失与单位的考核绩效挂钩。

(7)健全与业绩紧密联系的激励机制,完善以贡献大小为依据的分配制度。探索分配制度的年薪制形式,鼓励收入分配向优秀人才和关键岗位倾斜。加强人才的跟踪、考核和评价工作,在提供优厚待遇的同时,要提出工作目标,使责、权、利三者相统一。

大学是神圣的教育殿堂,更需要用宽阔的胸怀、务实的精神对待人才队伍建设,只有拥有爱才求才之心,育才识才之举,容才用才之艺,才能迅速提升核心竞争力,实现快速、健康、持续、协调的发展。

来源:平顶山工学院学报,2008(1)

# 论人才强校的关键:人才管理创新

湖南师范大学人事处 欧月娥

“战略”是对发展全局大事的理性判断和长远谋划。“人才强校”战略,顾名思义,就是依靠人才实现学校持续、健康、协调、快速发展的战略。它包括这几个方面的内涵:一是通过加强人才培养和引进,造就一支结构合理、素质优良、规模宏大的人才队伍,将学校真正变成高级人才培养的摇篮和知识创新、技术创新的基地;二是通过管理创新,挖掘人才潜力,激发人才活力,让人才的利用得到充分发挥,让人才的价值得以充分体现。客观审视高等学校的人才工作,不难发现,我们对人才的认识仍有失偏颇,人才战略定位还不够科学,人才管理体制尚不健全,远未形成留才、引才、聚才、育才和用才的良性人才资源管理和开发机制。相比之下,我们的高等学校固然缺乏大量高层次创造性人才,但更为欠缺的是培养和激励人成才的人才管理与开发机制,促进和推动优秀人才脱颖而出的土壤与舞台,以及激发创造性人才充分发挥创造潜能的学术环境。相对于物质条件,优秀人才更看重大学能否为其施展才能和事业发展提供高起点的学术平台。正如对世界一流大学发展史有比较深入研究的香港科技大学教授丁学良博士认为:“中国能不能办出世界一流大学,根本原因不是缺钱的问题,而是缺一套合理的人才管理制度。”

## 一、“人才强校”战略的关键在于人才管理创新

1. “人才强校”战略,人才管理创新是强校的根本所在

人才强校需要环境,这就要营造“人尽其才,才尽其用”的人才成长环境。加强人才队伍建设,培育和提升人才队伍的素质和水平,人才管理保障起着基础性、导向性和长期性的作用。在大学环境建设中,要从构建现代大学人才管理着眼,积极探索体现教师职业特点,符合中国国情和高等教育规律,有利于优秀人才脱颖而出和人尽其才的新型高校人才管理。人才管理创新体现了人才管理模式改革和前进的方向,也会影响到高校人才素质提升和高校整体水平。

2. “人才强校”战略,关键在完善高校内部管理机制和外部约束机制

“人才管理创新”既是“人才强校”战略的重要内容,也是“人才强校”战略的必然要求。高等学校必然拥有一批掌握着高深知识、具有崇高学术精神且高度专业化的学者,他们是学校的资源。他们理应是大学这个学术组织的“主宰”,成为大学组织学术决策的主体、事务管理的参与者和最有力的监督者。因此,高等学校人才工作的一个重要方面,就是遵循学术工作的国际规范和学术人才成长的规律,制定公开、公平、公正的学术评价人才管理机制,形成以有机协作为基础的良性竞争机制,为人才的持续发展提供人才管理保障。同时,目前我国高校还存在人才流失严重、人才流动无序、学术腐败恶化等急待解决的问题。这就迫切需要形成一个有效的外部约束机制,使高校成为一个能够吸引、聚集全国各地以及海外的高水平高级知识分子的地方,并使教师意识到如不提高自己的学术水平,就无法胜任工作。

3. “人才强校”战略,重在树立“市场配置”人才资源观和加大经费投入

市场机制的运作要求人才向市场开放。教师聘任制中的岗位设置涉及高校有限资源的优化配置问题和高校事业发展目标。在市场竞争机制的作用下,学校要自主办学实现人才资源的良性循环,市场机制要求人才在竞争中选择自己的位置。如何合理使用人才,充分发挥人才的作用,直接关系到高校如何实现人才发展战略。按照人才竞争规律及岗位需要来合理调配使用人才资源,让人才真正适应环境,发挥潜能,真正做到岗有所需,人有所值,全员聘用、能上能下、能得能失,实现市场配置人才资源,人才推动高校发展。

我们要求高校按照“市场配置”人才资源,那么对于国家和地方政府部门则要求加大对高校建设的经费投入。目前,随着较多高校建设新校区的结束,出现了普遍存在高校向银行贷款数额大、还利高、负担重、办学经费严重不足的问题;招生规模的不断扩大,也致使办学成本不断加大;高校要引进和培养高层次旗帜型的人才,经费也尤显不足。这些都迫切需要政府部门加大对高校的经费投入。

## 二、人才强校战略目标下,人才管理创新的途径

人事制度改革是高校各项内部管理体制改革的基础。高校人才队伍的建设依赖于诸多因素和条件,但是从学校内部管理来看,深化人才管理则是当务之急。在人才强校战略目标下,要确保人才强校战略的有效实施,人才管理必须在以下几个方面进行创新。

### 1. 加强调查研究,不断研究解决师资队伍中的新情况新问题

调查研究是深入实际、掌握情况、解决问题的基本方法,是谋事之基,成事之道。目前,无论是人事人才管理改革,还是师资队伍建设,都面临许多新情况、新问题,要做深入细致的调查研究,摸清不同学科教师的数量、学历、年龄结构、职称结构。情况清楚,才能提出正确的政策、措施、办法。调研要注意方式方法,善于透过现象看本质,把握规律性东西,善于把中央的精神与本校的实际情况结合起来,在“吃透上头,把握下情”上下功夫,发挥主观能动性,解决好学科建设和师资队伍中的重点、难点问题。只有这样,才能更好地实施人才战略,加强人才队伍建设。

### 2. 实施人才管理的三个创新,实现人才强校战略

第一,观念创新,以新的人力资源管理理论指导高校人事制度改革。人事制度改革的重要指导思想是通过改革鼓励拔尖人才脱颖而出,破除论资排辈的观念和体制,不断鼓励创新不拘一格使用人才。用什么样的观念指导改革,直接影响到人事制度改革的成败。按照胡锦涛总书记在全国人才工作会议上的重要讲话精神,人事制度改革要牢固树立四种观念:一是要树立以人为本的观念。人才资源是第一资源,“教师为本”,是师资队伍建设的出发点。应该努力确立教师在学校中的主体地位,改革传统的人才管理观念,确立重在开发的人才观念。二是要树立开放的观念,大胆采用“灵活的人才政策”。不求所有,但求所用,并探索出多种用人制度及人才结构模式。例如,除调动外,采取咨询、讲学、短期聘用、技术合作、人才租赁、返聘外聘等多种形式。三是要树立宏观管理的观念,改变计划经济体制下注重管理控制的管理模式,借助市场机制,实行目标管理。教育行政部门应根据基层单位的需要进行必要的过程管理指导,把高校人事工作重点转移到宏观管理的轨道上来。四是要树立依

法治教观念,要加强人事法规体系的建设,依法进行人事行政,在各项制度执行过程中做好监督保障。

第二,机制创新,构建人才竞争激励机制,确保各种人才充分发挥作用。构建合理的人才竞争激励机制,解除压抑人才作用发挥的各种僵化的机制障碍,是确保各种人才充分发挥作用的关键和保证。这就要求我们对以往的人才体制、制度、政策进行认真的整理分析,合理地予以保留,不合理或束缚人才发挥作用的应坚决予以废除或改革,在此基础上,制定、完善、整合有利于解放人才活力的新的人才管理机制。

当前,高校人事制度改革的主要任务是如何深入实施聘任制,要围绕聘任制实施的各个环节研究探索出适合高校特点的比较科学的管理办法和运行机制。在人才引进方面,要根据实际情况适时修改政策措施,分清引进人才与补充师资的界限,并处理好两者的关系,使之更加合理,对人才更具吸引力,同时加大人才的培养和使用力度,实施学校人才工程计划,确保人才引得进、留得住、用得好。在聘任程序方面,要借鉴现代管理理论和技术,探索聘任过程中如何保证公开、公平、公正。在人员补充方面,要提高用人标准,应尽可能吸引博士、博士后出站人员以及留学归国人员到高校工作,保证师资队伍具有较高的起点。在岗位设置方面,要科学定编,按需设岗。按照“总量控制、微观放权、规范管理、精简高效”的总体原则,以及各教学科研单位所承担的具体工作任务和年均工作绩效为基本依据,以固定编制和流动编制相结合的办法核定下达编制控制总数,同时根据学科发展水平、教学科研与管理任务、各层次学生数量等权重因素,下达各类岗位的具体控制数,并预留一定比例的空岗用于引进及年度考核中业绩显著的人才和不合格人才的升降级聘用。在聘任过程中,要严格按照“个人申报、公开述职、公开评议、合约聘任”的程序公开招聘。打破职务聘任终身制,将以往的重身份、重资历、重年限转变到重才能、重贡献、重发展潜力上来。将真正有益于学校发展的优秀人才特别是优秀中青年人才聘任到关键岗位和重要岗位上来。在聘后管理方面,要用好培养和持续激励这两项人力资源开发的重要手段,促使人力资源的充分利用。

第三,环境创新,营造有利于优秀人才大量涌现、健康成长、发挥作用的良好氛围。优秀人才的

产生、成长及其作用的发挥,都离不开良好的人才环境。好的用人环境,不仅有利于优秀人才的产生,促进优秀人才的健康成长,而且还会吸引大量外部人才前来求职工作。因此,高校人才管理干部,要切实转变思想观念和工作作风,努力创设一流的人才环境。实践证明,决定人才去留的主要因素,在于能否为人才提供并不断创造良好的事业发展空间。因此,高校要想办法大力加强学科建设、科学研究、科技服务和博士后工作,让人才有施展才华的舞台;要加大宣传力度,让高校所有教职工都意识到人才对学校发展的重要性,形成爱才、惜才、重才、用才的良好氛围;要坚持“百花齐放,百家争鸣”的方针,尊重个性特点,鼓励创新立业,形成互相切磋,取长补短的良好学术环境;在人才的培养、引进和使用的环节中,既重视有所成就的人才,也关注具有潜能的人才。看人才,要看主流,看本质,信任人才,最大限度地尊重和爱护人才,不求全责备,不凭个人好恶。要做到在人才培养上“扬长补短”,在人才使用上“扬长避短”,在人才保护上“扬长容短”,只要不是原则性问题,甚至可以“扬长护短”。

### 3. 实施师资队伍建设基础工程,建立合理的培养机制

十年树木,百年树人。高校要发展并非一朝一夕,需要制定长期的发展目标,坚持实施人才强校战略,不断完善创新人才培养机制。一方面,为了学校的长远发展,以培养中青年骨干教师为重点,更新和拓展知识结构,提高教育教学能力;另一方面,新时期科学技术高速发展,促进了学科间的相互交叉、渗透,这就要求教师博学多识,一专多能。目前,师资队伍面临着繁重的知识结构调整与知识更新任务,为此,高校教师培养应该放在全面提高教师综合素质和学历层次的继续教育上,既要培养教学专家型教师,也要培养科研学术型大师。高校应开辟多种渠道,制定学历提升工程,鼓励有计划、有组织分期分批地选派优秀教师到国内外名校深造、进修、访学、培训等。完善校内分配人才管理,改革评聘人才管理,鼓励拔尖的教学科研成果,建立以能力和业绩为导向,重水平、重贡献的人才评价标准,不断拓宽教师的知识面,全面提高教师的整体素质,努力建设一支数量充足,结构优化,教学科研水平高的师资队伍,不断提升教学、科研能力和水平。

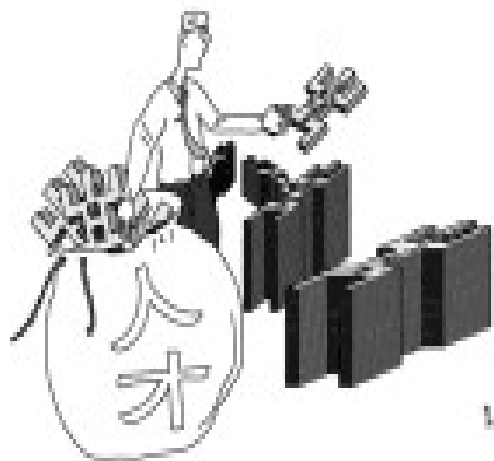
### 4. 实施高层次创新性人才引入工程,强化人才

### 选拔机制

学科是立校之本,科研是强校之路,学科建设要靠学科带头人和学术梯队来支撑,要让那些学术造诣高具有领导和组织能力,在本学科梯队的前沿领域赶超国内外先进水平的人才脱颖而出,使他们早出成果,多出成果,出高水平的成果。所以高校应树立以市场为导向的人才选拔机制,更广泛地选拔高级创新性人才,来带动整体师资队伍建设。在人才管理中贯彻“快走一步”的人才建设创新理念,例如,湖南师范大学从20世纪90年代初期开始,就制定了引进博士优惠政策,吸引了一批来自全国重点高校的年轻博士,形成了人才储备。20世纪90年代中后期,又以开放、流动、竞争、有序、宽松灵活的人才政策,重点引进学科带头人等一批国内有相当影响的知名专家。到21世纪初,我们学校又依靠特聘教授平台,将人才工程重点瞄准国外高层次人才,引进了一批“长江学者”特聘教授,使学校的学科建设有了新突破,增强了原有学科的力量,产生了一批实力雄厚的重点学科、新学科、交叉学科,增加了一批高水平的科研成果,包括国家“863、973”重点项目,国家级和省级科研基地,显著提升了学校的科研水平。

人才战略实施的如何直接影响到高校的教学科研质量,甚至影响到高校的生存和发展。因此,高校人才管理工作要解放思想,采取切实可行的措施,创设人才辈出、人尽其才的良好环境,为高校各项事业的建设和发展提供强大的人才保障。

来源:湖南师范大学教育科学学报,2008(2)



# “人才强校”战略下的高校师资队伍创新团队建设

华南师范大学人事处 谢斌

人才强校战略,就是依靠人才实现学校持续、健康、协调、快速发展的战略。高校“人才强校”战略的中心内容是师资队伍建设,主要任务是以人才为关键,把重点学科、重点课程、重点基地、重点项目、重点人才紧密结合,努力造就一批拔尖创新人才、一批优秀团队和一支德才兼备的人才队伍。

在推行“人才强校”战略中,创新团队建设是实现高校师资队伍跨越式发展的有效途径。团队建设能汇聚人才,形成合力,是高校最具活力、最为活跃的学术单元,是培养和造就高校学科带头人、学术骨干的沃土,并对整个教师队伍的成长起着带头和推动作用。

## 一、创新团队建设

### (一)创新团队

美国学者乔恩·R·卡曾巴赫认为,团队是指一定的有互补技能、愿意为了共同目标而相互协作的个体所组成的正式群体。以任务为导向,拥有共同的行为目标和有效的交流与合作,构成了团队本质特征。

创新团队根据不同的标准可分为不同的类型:若按团队的形成过程划分,可分为组织引导型创新团队和自然生长型团队;若按团队的研究方向划分,则可分为以科学研究为主的创新团队和以教学研究为主的创新团队。无论是何种类型的创新团队,它都是由一个学术带头人和若干研究骨干组合而成的,学术带头人应该是团队的脊梁,应具备高深的学术造诣和创新的学术思想,要有高尚的人格魅力和严谨的治学精神,以及宽厚的学术胸怀和良好的组织协调能力,科研骨干和学术带头人应秉持共同的学术目标,团队内的成员之间要有良好的沟通渠道,彼此分工合作,并自愿共同承担责任。创新团队的组织方式可以灵活多变。

### (二)创新团队建设的意义

创新团队建设,是充分发挥现有智力资源的潜力、培养具有忠诚感和责任心的高素质教师的关键。它是增强团队合力、提高团队整体绩效,使高校教师队伍工作得以顺利开展的最有效途径。团队内的教师来自不同的地方,毕业于不同的高校,有着不同的学术背景,他们在思想交流的过程中,容

易碰撞出创意的火花,克服个人认识的局限性,提高创造力,从而提高组织的集体效能,容易起到“1+1>2”的作用。通过组建创新团队,加强团队内部的交流与合作,激发成员的才能,锻炼解决综合问题的能力,使得相关知识和能力跳跃式地向前发展。团队文化强调团结协作和互相学习,在解决问题时会集思广益,有利于避免学术上的武断作风和片面观点。

## 二、推行创新团队建设的主要措施

### (一)基于学校的发展战略,积极组建创新团队

自然生长型创新团队是团队学术带头人利用共同的学术目标和个人的个人魅力,带领团队成员在长期的合作中逐步形成的。这种创新团队的组建、成形和发展需要一个相当长的周期,是一个自然而然的过程,不是外在力量引导的结果。组织引导型创新团队一般是学校行政运用行政管理权和行政影响力,通过组织、引导和协调等方式促进形成的,其组建、成形和发展的周期相对较短,只要条件基本具备,创新团队就可以应运而生。在推行创新团队建设的过程中,应该继续支持自然生长型创新团队的建设,同时,更应该积极筹划,凝练学科方向,大力发展组织引导型创新团队。

创新团队建设的前提是凝练学科方向,高校应从战略的高度,通过凝聚、锤炼,逐步使学科方向相对集中和稳定,学科结构更加优化。一方面要正确认识和评价自身的基础和学科优势,另一方面也要充分预见到学科的发展趋势,瞄准世界科学发展前沿和前瞻性方面,与自身的优势相结合。发展组织引导型创新团队可以通过内部整合、整体引进、校内整合与引进相结合的办法。

在组建创新团队时,应注意配置合理的学术梯队。目前,国内高校在创新团队梯队配置方面存在着普遍的共识,即:三个层次的金字塔式梯队配置。第一个层次是一流的学术大师或学科带头人,他们是团队的领军人物,是灵魂;第二个层次是学科骨干,他们是团队的中坚力量,在团队中起着承上启下的作用;第三个层次是其他的教学研究人员,他们是团队的基础力量。这种金字塔式的梯队结构在发展中动态更新,各层次的人才都能得到充分发

展,一旦条件成熟,下一层次的人才就可以发展为上一层次的人才。

## (二)通过科研与教学实践,锻炼团队战斗力

团队强大的战斗力是需要实践中形成的。对于科研型的创新团队,要积极承担国家和省的重大课题研究,针对国际发展重大需求或国际重大科学前沿问题,以“顶尖项目”作为团队的研究目标,在攻关过程中充分发挥团队综合学科的优势,激发团队成员的积极性,在协同作战中集成队伍的创新能力,通过有效磨合,形成合力,破解疑难问题,取得原创性成果。对于教学型的创新团队,要瞄准国家级和省级精品课程建设和实验教学示范中心的建设目标,以学科带头人核心,形成优势互补、层次分明、优质高效的教学梯队,团队成员分工明确,自由探索,进而形成集成攻关的方向,培育学科增长点,合理调整学科的布局,从而促进学科发展。

实战是最有效的练兵方法。通过科研与教学实践,形成团队精神,强化团队成员的合作意识,提高团队的协同作战能力。在解决问题的过程中,学科带头人、学术骨干和团队普通成员之间通过充分交流,彼此的优势能在潜移默化中影响对方,有利于提高团队每个成员的教学科研能力,团队成员个人能力的提高,又将极大地推动着团队整体能力的飞跃。

## (三)加强创新平台建设,促进创新团队的升级

创新平台和创新团队是紧密结合在一起的,通过高水平的科技创新平台建设,不仅能够促进现有人才的快速成长,而且也有能力、有条件从国际一流大学聘请一批高水平的学科带头人,同时也可以与国际一流大学或实验室开展联合研究,从而拓宽创新团队的建设途径。

科技创新平台和必要的硬件条件是人才发挥作用、施展才华的物质基础。没有一流的科技平台和研究条件,就很难吸引和稳定高水平人才队伍。也就很难实现创新平台建设与创新团队建设相互促进的良性循环。加强创新团队建设,必须有强大的创新平台作基础。为此,要加大经费投入,加强科研基地和学科平台建设。

### 1.科研基地建设

充分利用国家重点实验室、省部级重点实验室、国家工程中心和国家工程实验室,以及一批跨学科、具有创新性、交叉性、开放性的哲学社会科学创新基地,努力打造科技创新平台,更好地把科研基地建设与创新团队建设有机结合起来,始终把打造科研基地作为稳定与引进高层次创新性人才

的基础,通过“筑巢”,实现“引凤”。高校科研基地是团队承担和完成国家和省市重大科技任务的重要平台,也是团队出产重要成果和人才培养的孵化器。所以组建一个团队必须要有国家和省部级重点实验室和工程技术中心做依托。

### 2.学科平台建设

高校要高度重视学科建设,以学科为依托,建设创新团队。通过建立起合理的学科布局,实现科研创新上的跨越式发展:重点建设强势学科,优先扶持重点学科,积极发展有创新潜力的新兴学科、交叉学科和前沿学科,促进学科间渗透和联合,增进优势学科之间的互补,充分利用高校科技管理调控手段,促进学校优势学科之间强强联合,把高校各方面的科技创新能力和资源进行整合,形成创新合力。

## (四)培养团队精神,增强团队凝聚力

团队精神是指为了实现某一共同的利益或目标,由相互协作的个体所组成的团队表现出来的精神。美国著名的社会心理学家马斯洛在他的“人的需求层次理论”中把人的各种需要分成五个层次,分别是生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。作为高层次的知识群体,高校教师为了实现自我价值,往往会把组织目标转化为自己追求的目标,主动承担组织职责,为实现组织目标而积极贡献。这与团队精神的实质极为相符。

培养团队精神,应该在创新团队成立和发展的全过程中,紧扣团队精神的本质,从确立团队目标、加强协同合作、积极交流沟通、营造和谐团队文化几个方面着手:

### 1.确立团队目标

在新组建一个创新团队时,首先应该确立一个大家都认可并愿意为之奋斗的目标,团队目标是团队未来发展的一张蓝图,是维系团队的关键所在。一个切实可行的团队目标对个体具有激励和鞭策作用,能使个体在追求目标的过程中形成团队精神理念,当团队目标与个人目标发生冲突时,能服从团队目标的需要。

### 2.积极交流沟通

管理学大师哈洛德·季宁在阐述他的团队动力学时,把情感沟通视为提高团队绩效的一个关键因素:“在所有优秀的团队管理中,最基本、最关键的因素就是对待情感沟通的态度。”合理、稳定的情感沟通是提高管理效率,促进团队内部优化,激发主动性和创造性,培养团队精神的重要途径。因此是一种平行式沟通,成员可以通过畅通的渠道交



换信息、达成默契,迅速准确地了解彼此的想法和情感。此外,还要学习如何聆听他人的想法,建立良好的理解平台。

### 3.加强协同合作

协同合作是团队精神的核心。团队中的每个人可能在某一方面是天才,但不可能是全才,所以只有发挥协同合作精神,才能集思广益,达到众志成城的效果。为此,在制定团队管理制度时,要体现协作原则和团队精神理念,鼓励教职工把各自的比较优势组合在一起,实现优势互补,产生“1+1>2”的能量放大效应。除此之外,还应尊重每个人的创造精神,使每个人以团队精神为最高原则,服从于协作原则及团队精神理念。

### 4.营造和谐团队文化

文化对团队的构成和运行影响深远,高校创新团队构建在一定的校园“软文化”基础之上,是团队成员长期努力积淀而成的共同追求、理想和信念。为此,高校必须致力于建设一种以团队管理哲学为核心,凝聚团队成员归属感、积极性和创造性,基于人本管理理论的和谐校园文化。使教师能在这种文化氛围中主动工作、享受工作,积极开发自身潜力,树立敢于创新的自信心;同时,容忍教师在工作中可能的失误,达到创造性潜能的最大释放,从而达到“无为而治”的和谐境界。

### (五)探索、建立团队考核激励体系

要提高团队协同合作水平,增强团队凝聚力,提高创新团队的战斗力,必须建立一个面向团队的考核激励体系。考核激励体系可分为两个层次:团队层面和团队成员层面。在团队层面,评价要以团队的科研水平、创新能力、承担的科研项目、产出的科研成果以及团队的人才培养和梯队建设为主,结合团队的管理制度及执行情况,考核团队绩效,通过激励团队来激励团队成员;在团队成员层面,主要评价他们科研业绩、合作意识和沟通能力,建立科学合理的考评指标体系,完善公平公正的学术评价制度,树立和谐的竞争关系和良好的团队合作意识。

通过建立面向团队的考核激励体系,强化团队因素,使团队成员的利益与团队的利益有机结合在一起,团队成员在团队中既能发挥最大积极性,又能通过有效沟通与协作,使团队绩效达到最大化,从而避免因研究人员单兵作战而造成的课题规模小、成果水平低的现象,确保创新团队承担大项目的研究,出原创性的高水平成果。

### 三、在推行创新团队建设过程中应注意的问题

创新团队建设是一项系统性工作,有着很强的科学性,它涉及面广,影响深远。高校在推行创新团队建设过程中,要遵循科研规律,长远谋划、科学论证、稳步实施、全面考核、持久激励,切忌急功近利,更不能虎头蛇尾,重“组建”轻“经营”、重“数量”轻“质量”。具体来说,应注意以下几个问题:

#### (一)行政力量对创新团队的建设的干预问题

行政力量对创新团队的直接干涉主要表现在制定团队发展规划以及对团队资助方面。高校在团队建设的规划过程中,容易限制团队的研究方向和研究目标,如是否属于国家或地方中长期科学和技术发展规划的重点领域,或国际重大科技前沿热点问题等。然而事实上,创新研究的进展和内容是很难规划的,高校在规划阶段,应秉持开放式态度,使具有潜在重大意义的研究方向的创新团队能得到资助。在具体资助方面,应将工作重心从对创新团队的认定和资助转移到为创新团队成长提供环境支持与服务上来。

#### (二)创新团队的学科整合与成员组成问题

当前,多学科交叉发展使得传统的学科间界限变得越来越模糊,学科之间的交叉性和渗透性达到了空前的程度,在组建团队时,必须重新整合相关学科,避免单一地从学科组或教研室产生,导致研究方法雷同,难以形成学科交叉,进而阻碍了科研的原始创新性。

在选择团队成员时,切不能把没有长期合作的研究人员强拉在一起,导致团队的协调性差,也不能为了强调协调性,选择“师出一门”甚至同一导师的学生组成团队,这样的团队往往研究方向和研究方法单一,创新活力不足,很难产生原创性成果。

#### (三)引进的高层次人才与校内现有人才的有效配置问题

高校在引进高层次人才来构建创新团队的时候,应该注意解决引进人才与校内现有人才的有效配置问题,在引进前,需要对将要引进的人才进行全面评价,并在团队内充分讨论,做好人才引进的思想准备,为引进的人才创造一个和谐的工作氛围;人才引进后,应明确引进人才在团队中的定位,明晰岗位职责,使引进的人才和现有人才在团队中各得其所,最大限度发挥大家的作用。

#### (四)考核激励体系中团队考评与个人考评的关系问题

目前,高校对团队的评价体系仍然以行政管理

## 着力做好海外人才引进 大力实施“人才强校”战略

天津医科大学人事处 柳春敏,舒 珺

人力资源是第一资源,是高校生存和发展的根本所在。一所高校的核心竞争力不仅代表学校办学水平,左右学校的社会地位,更制约学校的生存和发展。学校核心竞争力靠的是人才,人才资源是学校核心竞争力的源泉。在立足本土资源的优化配置的同时,如何做好海外人才的引进与管理,充分发挥“海归”人才的作用,使人才引进成本效益最大化,是高校人才工作的着力点和聚焦点。

### 一、高度重视海外高层次人才引进,全方位提供政策机制保障

(一)充分认识加强海外高层次人才引进和管理的重要性,积极营造“人才兴校”的良好氛围。

1. 人才的重要性毋庸置疑,而对人才的重视程度却因人、因校、因领导而异。重视与否的关键不在于认知程度的高低,而在于怎样重视、重视什么,在于措施和办法的落实情况以及人才是否能够引得来,用得好,留得住,成果多,水平高。

改革开放特别是进入新世纪以来,天津医科大学作为“211工程”院校,学校各级领导牢固树立“人才战略是第一战略,人才资源是第一资源”的理念,积极实施“国际化带动战略”、“开放带动战略”,坚持放开视野,瞄准一流,不拘一格选人才,把做好海外留学人员引进作为促进学校事业发展的重要手段。近几年,天津医科大学在学科建设、师资队伍、人才培养等方面取得长足进步与发展,2008年网大排名位列51名,较2007年提升16名,学校排名位次的提升从一个侧面反映了学校多年来高度重视人才队伍建设,精心打造人才优势,不断提升学校核心竞争力取得的丰硕成果。

2. 学校不仅把人才引进作为一项基础性工作,更当作一项战略性工作,提出了“人才引进高水平,人才培养高起点,人才发展高平台”的总体要求,海外人才引进注重质与量和谐统一,关心、关注、关怀留学归国人员,积极营造“尊重劳动、尊重知

识、尊重人才、尊重创造”的良好氛围,激励广大海外高层次人才更好地投身于学校“211工程”建设。

“十五”以来,天津医科大学引进的百余名海外人才为学校带来了新观念、新知识、新技术、新成果。留学人员已经成为学校学科建设、科学研究、教育教学、临床医疗的中坚力量。留学回归人员数量的不断增加以及他们所发挥的拉动效应,对学校综合竞争力的提升起到了积极的促进作用。

(二)积极探索规范引进海外人才的政策保障机制。

1. 着力构建充满活力、富有效率、更加开放、有利于科学发展的教育人事管理体制和运行机制是科学发展观的内在要求。为了进一步,加强海外人才引进制度和机制建设,努力打造宏观的政策环境,确保政策支撑到位,学校从制度建设入手,先后多次召开留学回国人员座谈会、走访调研,相继出台了《天津医科大学引进高层次人才专业技术人员暂行规定》、《天津医科大学引进人才评聘专业技术职务工作暂行办法》、《天津医科大学引进人才周转房使用管理暂行办法》、《天津医科大学加强和规范人才引进工作实施办法》等等一系列相关规章制度,确保引进、管理、使用的顺畅高效。

2. 建立引进海外人才评价机制和绿色通道机制。凡是经过专家委员会评议论证确定引进的,即简化引进人才入校手续,缩短等候时间;对于引进人才的职称采取先聘后评的方式,凡是符合教授条件的直接聘任,兑现待遇,评定时不受年资、原职称、指标等限制;对于引进人才实施柔性机制,不求所有,但求所用。对暂时不能全职到校或处于观望的急需人才,采取先聘用后办理手续、先执行协议薪酬后规范入轨等政策。

### 二、抢抓机遇,主动出击,广泛延揽优秀海外高层次人才

阶层为主,由于强调易操作性,考评标准普遍量化。在考核过程中,往往只重视科研业绩排名第一、第二(或学术论文作者为通讯作者)的高水平学者,排名靠

后的团队成员往往得不到应有的激励,从而压抑了他们的积极性,影响了团队的合作精神和凝聚力。

来源:高教论坛,2008(4)

### (一)把聚集人才作为常态工作,齐抓共管。

人才引进实行“一把手”负责制,形成各级领导各负其责,全员参与的局面。强化各级领导对人才工作的责任意识,把人才工作指标纳入院系考核指标,作为经济奖励分配的重要指标。上至学校党政领导,下至各科室主任、每一位老师,都把为学校招才引智当作自觉的使命,凡出国学习、开会都会积极宣传学校,现身说法,动员鼓励海外学者回国、回校开展工作。

### (二)充分利用多种载体,坚持发挥主渠道作用。

师生传承、同窗同事、校际交流、来访互访是学校加强与海外高层次人才沟通与联系、掌握本学科领域海外高层次人才一手信息资源的重要途径,学校在充分发挥这些载体作用的同时,坚持发挥好人才引进主渠道的作用:一是利用各种媒体信息平台,面向海外广泛宣传,发布招聘信息,进一步扩大影响;二是有针对性地组织海外招聘团,不定期走出国门,赴欧洲、美洲等高校集中和留学人才众多的地区和国家开展海外人才招聘工作,延揽人才。

## 三、全方位做好海外引进人才的使用、管理和服务

### (一)构筑平台,为人才发展提供优质服务。

1.“引进来”只是人才工作的第一步,关键是用好人才,使其尽快进入角色,开展工作。因此,对海外引进人才不仅要为其提供优厚的生活待遇,解决后顾之忧,更应把着力点放在为其提供良好的创业条件和发展空间上。

学校在引进人才的过程中充分利用国家、天津市和学校的人才平台,并辅之以配套的资金、设备、服务的支持,使他们以最短的时间度过适应期和准备期,快速步入正常工作轨道。学校还积极选拔优秀留学人员为其申报人才项目,包括人事部新世纪百千万国家级人选、教育部“新世纪优秀人才支持计划”、“天津市特聘教授”、天津市“131工程”第一层次人选等,使其得到更为广阔的平台、空间以及资金支持。根据不同学科人才发展的需要,有针对性地为其创建一支梯队合理、极具发展潜力的学术团队,不仅确保其学术发展的良性运行,更影响和带动了团队年轻人的进步和成长。

目前我校5名长江学者、2名人事部新世纪“百千万人才工程国家级人选”、7名教育部“新世纪优秀人才支持计划”、13名天津市特聘教授,7名项目负责人(PI),均为引进海外留学回国人员。

2.良好的用才环境,不仅加速了成果的涌现,更起到了人才“磁场”效应,形成以“人才拢人才”的良性发展格局。我校长江学者张微博士利用在美国的自身

优势,先后为我校附属肿瘤医院推荐优秀海外人才10余人,帮助肿瘤医院中青年骨干到国外知名研究机构开展学习交流数十人次。

### (二)人文关怀,构筑全方位的服务支撑体系。

人事人才工作必须加速实现从管理者向服务者的角色转变。学校不仅注重对引进人才给予硬件支撑,更注重对引进人才实施人文关怀,采取一系列优惠政策拴心留人,人事部门不仅对其住房、家属工作、子女入学等方面提供了方便周到的服务。

一些在国外时间较长的留学人员,对国情不了解、对社会环境感到陌生,无法在短时间内适应新的环境,还有一些人才对国内的机制体制不适应,有抱怨情绪,心理落差较大,总有怀才不遇的感觉。针对这类群体,学校为每个人配备联络员,一方面及时与其进行情感沟通,帮助其克服陌生、孤独的情绪、缩短“适应期”,使其尽快融入学校的整体氛围,为尽早开展工作奠定精神基础,一方面帮助其广泛了解国内现行的运行机制和体制,协助其开展科研、教学工作,除此之外,学校还采取积极的、适当的方式帮其正确认识自我,做好所在团队人员的思想工作,用一颗包容的心、宽松的环境,积极地加以引导,充分发挥用其所长,潜移默化地影响帮助其逐渐调整心态。留学回国人员各方面产生不适应是一种客观必然,必须有足够的耐心、细心和关心。

### (三)培养深造,注重人才发展的可持续性。

学校在下大量功夫做好海外人才引进的同时,十分重视归国人才的培养与提高,允许留学回国人员带薪到原所在大学或研究机构进修学习,合作开展科研,接触国际前沿,更新知识结构。2008年学校出国研修百余人次,其中60%都是留学回国人员,他们在自身重新深造学习的同时,不仅将所在学科的青年骨干带出去接触学术前沿,还主动将国外的学者邀请到国内,让更多的青年教师接受前沿的科学知识,建立起学术的双向流动机制。

### (四)考评机制,规范引进人才的管理体制。

建立与国际接轨的考评机制是做好人才管理的重要环节。用好人才的前提是正确评价人才,应建立健全以能力和业绩为导向的、科学的人才评价机制,健全以公开、平等、竞争、择优为导向,有利于各类人才充分施展才能的选人用人机制。为此,学校在建立一系列有利于人才良性发展的考评机制的过程中,特别注意把握三个原则,一是以量化考核为主,避免主观人为因素的干扰;二是实施弹性考核,避免重复评价;三是确保被考核人的知情权,每个引进人才入校后都要与学校签订《聘任合同书》、《引进人才岗位职责工作任务书》,

# “人才强校”战略下创新团队的建设

浙江教育学院人事处 蒋燕霞

我国的高等教育经过近年来的持续快速发展,已发生了深刻的历史性变化,正处于一个以注重内涵、提升质量为显著特征的新的时期。为在日益激烈的竞争中不断发展,各高等院校也日渐重视学校发展战略的作用,积极研究制定适合自身的发展战略,人才强校则是其中被认为最重要、最核心的战略。2004年教育部推行《高等学校“高层次创造性人才计划”实施方案》以来,在高校中兴起了创新团队建设的热潮,经过不断的实践探索,“学术带头人+创新团队”的人才组织模式建设无疑已经成为高校实现师资队伍跨越式发展的有效途径。

## 一、高校创新团队的内涵和建设创新团队的意义

### (一) 创新团队

一般认为,高校创新团队是指处在一定的环境中,以科技创新为目的,围绕共同愿景,由技能互补并愿意为共同的科研目标而相互承担责任的高校科研、教研人员所组成的互动系统。可以说,创新是团队的主要功能和根本任务,而团队是创新的组织保障。

从构成要素上说,高校创新团队主要包含实体性和精神性两类要素,其中实体性要素指的是团队成员、科研经费、仪器设备和其他条件平台;精神性要素主要指共同愿景、目标任务、组织结构、制度和团队文化等。从梯队配置上说,创新团队一般呈现金字塔式:领军人物——学术带头人;中坚力量——学术骨干;基础力量——学术新秀。

### (二) 创新团队建设的意义

“你可以独自去爬一座小山,但你却无法独自攀登一座险峰,你需要一个登山团队来完成这项任务”。随着科学变成大学科,科技的山峰日益高峻,像牛顿、哥白尼时代那样孤军奋战、独立研究而获突破的景象已一去不复返。在诺贝尔奖设立的第一个25年中,合

作研究获奖人数占41%,在第二个25年中,合作获奖人数达到了65%,在第三个25年中竟达到了79%。可见,个人独立研究正让位于合作研究。

创新团队正是进行合作研究最好的载体。团队成员有着不同年龄、不同研究经验、不同学科背景、不同研究水平,相互影响,相互熏陶,形成互补效应,通过在团队内部建立的自由学术交流平台,在团队内部产生知识的碰撞、创意的火花,克服个人认识的局限性,获得更大的创新动力,从而提高组织的集体效能,产生“1+1>2”的团队效应。

领军人物式的高层次人才对于学校而言就犹如心脏之于人的生命,至关重要。除了对外引进,学校内部的精心培育则是更为根本的办法,而创新团队可谓是学科带头人培养的有效载体。通过组建科研团队,扶植有科研潜力的中青年骨干作为带头人进行培养,或以团队为载体引进高层次的旗帜性人才以他们为核心,组织学术带头人、学术骨干和学术新秀等构成创新团队,进行联合科技攻关。在承担重大课题、产生重大成果的过程中,既打造了学科带头人,也锻炼了科研队伍,并有利于知名学科的形成。

## 二、高校创新团队建设存在的问题

由于缺乏较为系统的团队创新建设的理论指导,创新团队无论是在自身建设还是外部环境支持方面,均存在不少问题,出现了团队成员在项目或课题申报前“同舟共济”、申请中“卧薪尝胆”、申请后“等米下锅”、拿到钱“貌合神离”、完成中“若即若离”、检查时“一致对外”、排序时“倾巢出动”、鉴定后“各奔东西”、评奖时“终极PK”等不良现象,诸多制约瓶颈的存在阻碍了高校科技创新团队应有功效的发挥。

### 1. 团队组建目标不明,拼凑现象严重

确立工作任务目标,作为定期考核的依据,在签订工作协议或任务书的同时,即明确对其考核的指标、方法、时间和程序。

做好海外高层次人才引进是实现人才强校、科学发展的重要举措。海外高层次人才的引进工作是一个系统工程。只有不断完善留学回国人员引进、管理、

培养、使用,进一步增加海外人才引进的载体建设,才能确保人才引得来、留得下、留得久、用得好,才能为全面提升“211工程”院校核心竞争力、打造一流医科大学提供强有力的人才支撑。

来源:中国高等医学教育 2009(7)

# 创新人才管理机制实施人才强校战略

沈阳建筑大学人事处,刘箭;沈阳建筑大学学报编辑部,王强

当今社会人才资源已成为最重要的战略资源,人才在国际竞争中越来越具有决定性意义。胡锦涛同志在全国人才工作会议上强调指出,人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题。全党同志必须从全局和战略的高度,以高度的政治责任感和历史使命感,把实施人才强国战略作为党和国家一项重大而紧迫的任务抓紧抓好。“人才强国”战略的实施,赋予了高等学

校光荣而神圣的职责,同时也对其提出了极富挑战性的艰难命题。高等学校要适应高等教育的发展,必须高度重视人才问题,实施人才强校战略,创新人才管理体制和运行机制,坚持“以人为本”和树立“人才资源是第一资源”的理念,努力营造一个吸引人才、留住人才和用好人才的制度环境,践行科学发展观,走可持续发展的道路。

由于政府和高校大力加强对创新团队的支持力度,特别是物质上的投入,不少团队打着创新的旗号,却只是临时拼凑,多为“夫妻开店”、“拉郎配”,这些团队的成员几乎很少进行交流,只是在申报项目或应付检查时才将各自的成果临时包装在一起。

## 2. 团队带头人缺失,管理制度不科学

集学术权威、道德楷模并具备相当的组织协调等管理能力于一身的灵魂人物——学术带头人,这样的人才匮乏、稀缺的。团队中缺乏有效的沟通机制、激励机制,团队成员之间疏于工作以及情感交流。

## 3. 团队文化建设薄弱,团队精神涣散

团队的高效运行离不开“精神灯塔”——团队文化的支持,团队文化能为团队的运行提供不竭动力。然而现实中,团队因缺乏成员一致认可的共同愿景而共同学习、创新的氛围淡薄,缺少足够的凝聚力和向心力,团队精神涣散。

## 三、加强创新团队建设的新思路

### 1. 目光长远,合理定位,整合优势,加快发展

科学研究需要积累,需要厚积薄发,作为以科学研究为研究对象的高校创新团队,则是在有相对集中的研究方向和共同感兴趣的科学问题,在长期合作的基础上自然形成的研究整体。因而高校在对待创新团队的培育问题上,要有“积跬步以至千里”的耐心、宽容的心态。

特色是创新团队建设的立足之本、竞争之本,因而在创新团队建设中,一定要结合实际找准定位,优先扶持重点学科,促进学科间的渗透和联合,形成创新合力,打造特色创新团队。另外,创新团队的建设必须由学校整体布局,自上而下地策划和组织。

2. 选好团队学术带头人,建立有效的团队内部管理

一个好的团队学术带头人,是团队保持创新活力的纽带,在团队中他既能统帅整个大兵团协同作战,又能充分调动部下的主动性和创造性,使团队中的每一个成员认识到自身价值与自身发展的需要。

团队要定期召开课题进展的阶段会议,成员之间面对面进行沟通,通过信息沟通获得及时的信息,帮助团队决策和发展。除了单纯的学术沟通外,增进成员之间情感交流的非正式沟通也是必需的。树立正确的沟通理念,提高沟通的主动意识,尤其是团队的学术带头人要诚心诚意地对待其他成员所提的意见和建议,鼓励成员积极思考,为团队的健康发展出力献策,维护学术团队的形象和凝聚力。

3. 营造学术平等、团结和谐的人文环境,形成有利于人才脱颖而出的成长环境

创新团队中成员的学术地位平等,团队领导要在团队中营造一种知识共享、宽松的团队氛围。每个人的思想都能够充分地发表并得到尊重,在团队中形成活跃的交谈氛围,鼓励质疑,鼓励学术思想的碰撞和交融,营造弥漫于整个组织的学习创新氛围。团队成员之间倡导形成“尊重知识、承认差异、相互欣赏”的良好氛围。这种氛围不是无原则的一团和气,而是建立在对不同学科的理解、对不同学者的尊重、对多样性的包容基础上的“和而不同”,是一种相互学习、相互鼓励、相互促进的氛围。

努力吸引、培养和造就一批高水平的学术大师和优秀团队,既是建设高水平特色大学的必然要求,也是当前高等学校在竞争中立于不败之地、创建一流学校的需要。实施人才强校战略,通过建设创新团队的模式来锻炼师资队伍,促进优秀核心人才成长,这将是实现大学科学发展的最佳路径。

来源:吉林省教育学院学报,2009年(07)

## 一、实施人才强校战略,创新人事管理制度

人才强校战略的实施,要有配套的人事制度作为最重要的保障。目前各高校都进行了人事制度改革,在人才引进、人才培养、人才使用和管理等方面都制定了相应的制度并予以实施,但是由于外部环境的制约及高校内部管理体制的改革还不完善,现阶段的高校人事制度还需要进一步深化改革,以真正建立适应高等教育发展的人事管理制度。

从高校人才工作中可以看到,目前高校仍缺乏高层次创新型人才,培养和激励人才成长的人才管理与开发机制、促进和推动优秀人才脱颖而出的良好学术环境还不完善,尚未形成留住人才、吸引人才、凝聚人才、培养人才和使用人才的良性人才资源管理与开发机制。因此,人才强校战略就应该通过创新高校人事管理体制,营造人尽其才,才尽其用的人才成长机制,把高校培育人才和用好人才作为改革与发展的核心问题,通过人事管理机制创新,实现人才兴校、人才强校。要深化人事制度改革,真正建立“按需设岗、公开招聘、择优聘用、合同管理”的用人机制,提高人才队伍的整体素质;真正建立“公开、公平、公正”的学术评价制度,形成有效的竞争机制;积极采取激励措施,将岗位津贴标准与岗位职责考核奖惩紧密结合,真正建立“重实绩、重贡献、充分体现创造价值”的分配机制,激励人才队伍更好地发挥作用;制定完善的人才发展规划,规范引进、培养、使用的人才体系;建立以绩效管理为方向的科学管理体系,进一步加大向学科带头人和教学、科研骨干倾斜的力度,努力创造人尽其才、才尽其用,勤于学习、埋头苦干的良好氛围;强化人才管理工作的“服务意识”,实行以人为本的人才开发管理模式。

## 二、实施人才强校战略,创新人才评价机制

高校的人才评价不能唯学历、职称、资历和身份来考察和评估,其实际教学水平、科研能力和工作能力更为重要。因此,高校要按照德才兼备的原则,建立健全科学的人才评价机制,完善人才评价标准和手段,加大人才评价的透明度和群众的参与程度,不断提高人才评价的科学性。

随着人事制度改革的深入,许多高校实行了岗位聘任制,淡化了身份管理,强化了岗位意识,加大了人才考核评价的力度。但由于多种原因,目前高校的人才评价体系还存在一些问题:重视科研成果评价,轻视教学效果评价;重视成果数量评价,轻视成果质量评价;重视业务能力评价,忽视师德水平评价等。因此,要实施人才强校战略,必须深化人事制度改革,推进人才评价体系创新,建立以能力和业绩为导向、科学的人才评价体制。

### 1.科学组建人才评价机构

评价机构的人员应由学校的管理人员和教师共同组成,要强化人才评价的客观性、公正性,解决学术管理与行政管理的矛盾。树立有较高知识水平、创新能力的拔尖人才和有丰富实践经验与一技之长的实用人才都是人才的理念,重视人才的引进、培养和使用,营造引才、爱才、用才的良好氛围,给人才创造想干事业、干成事业、干好事业的工作环境。

### 2.建立科学的评价体系和考核指标

创新完善评价工作的手段、方法、内容和程序,树立科学的人才观。人才考核评价应结合现代教育的特点,以教育理论为指导,按照教育教学工作规律,运用现代化手段进行,要解决目前存在的问题,使评价更加符合教师职业特点和心理特点,更加具有科学性和全面性。通过人才评价,真正形成一种激励和淘汰机制,提高人才队伍的整体素质,促进高校人才队伍的整体优化,从而达到“以人为本”、全面提高教育教学质量和办学效益的根本目的。

### 3.坚持德才兼备原则

把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,突出和强化各类人才的能力业绩,评价应强调定性与定量的结合,要侧重于教师的现实状况、取得实效与以往情况相比较,目的是为了鼓励人才不断进步。强调教师的自我评价,使其处于主动的地位,产生积极参与的意识,才能使评价产生更加积极的效果,才能充分调动每个教师工作的主动性、积极性、自觉性,才能使评价的过程真正成为教师的自我认识,自我分析,自我改进,自我完善和自我教育的过程。

## 三、实施人才强校战略,转变用人观念

高校应树立人才重在使用的理念,构建有利于优秀人才脱颖而出、充分展示才能的事业平台,营造尊重知识、尊重人才、尊重创造的良好氛围,充分发挥各类人才的积极性和创造性,推进用人制度的创新。

#### 1.加强制度建设,构建适应高校发展的用人体系

根据高等教育的发展及高校自身的特色、性质和优势,结合市场对人才的需求情况等,制定对人才实施规划、聘任、培训、考核等措施。坚持重点培养和普遍提高相结合,整合人才队伍的资源,提高人才队伍的整体素质;坚持科学设置岗位和人才自主岗位相统一,择优聘任上岗人员,充分发挥人才的主观能动作用;坚持加大奖励力度与严格考核标准相结合,形成奖优罚劣的制度,激励教师更好地完成岗位任务。

#### 2.发挥人才特长,营造稳定人才队伍的大环境

树立人尽其才的人才观念,发掘人才潜力,开发人才特长,促进人才资源潜能及主观能动性的充分发挥。坚持用其所长、才当其用的用人理念,根据学科建设以及教学科研管理等方面的实际需要,针对不同人才的特质,制定符合其目标期望和提升空间的培养计划,提供职业发展规划和良好的人文环境,充分发挥各类人才的特长,有目的、有针对性地重点培养有前途、有潜力的教学科研人员,创造条件和提供机会,把他们培养成享有较高声望的专家学者,既能提高学校的知名度,又有利于增强学科建设优势,提高人才资源管理的效率,促进各类人才为学校的发展作出应有的贡献。

#### 3.引进和培养人才相结合,加大人才开发力度

实施人才强校,必须坚持科学发展观,坚持以人为本,做好人才的引进、开发、使用、激励、培养和管理工作的转变,使高校的人事管理转变为人力资源管理。既要制定灵活的政策积极吸引外来人才,还要避免“重外部人才、轻内部人才”、“重人才的引进、轻人才的培养”等倾向。在引进中要注重面向全社会的人才招聘,积极吸纳其他高校、科研机构的人才到学校工作,避免“近亲繁殖”现象。要保持人才队伍的生机和活力,积极聘请校外专家讲学,建立一支由专职教师、兼职教师、客座教师等多种形式并存的高校师资队伍。制定周密的各类人才培养计划,建立完善

的各类人才培养体系与制度,加大培养力度,采取多种形式进行培养提高,使那些有潜力、可塑造的人力资源,通过培养和实践磨练,成为社会有竞争力的人才。

### 四、实施人才强校战略,创新管理模式

为了有效地推进人才强校战略的实施,着力构建人才资源加事业平台的人才模式,必须实现人才管理模式的转变和创新。

#### 1.制定科学系统的人才工作规划,提供制度保障

要通过不同阶段的规划目标和考核评价,建立科学、完整、动态的管理体系。妥善处理人才发展中的宏观和微观、局部和整体、内部和外部等各个方面的关系。人才发展规划要注重可持续性,要使人才数量的增长与学校发展的总目标相适应,人才结构的优化与各个学科的全面发展相适应,人才数量的增长要与学校重点学科的发展、学科专业的调整相结合。加强创新团队建设,努力形成优秀人才脱颖而出、人尽其才的制度环境。

#### 2.积极采取有效措施,构建高层次人才队伍

建立开放灵活的人才管理模式,树立“不求所有、不求所在、不求何来、但求所用”的用人理念,通过项目合作、兼职、特聘、客座、顾问等灵活方式,积极吸纳各地各层次优秀人才。根据学科发展需要,重点做好学术带头人的培养与引进工作,造就领军人才。引进学术水平高、发展潜力大的高层次中青年学者和具有博士学位的教师,增加专任教师和科研人员数量,建设一支高层次人才队伍和创新团队。支持和鼓励教师到国内外名校和科研院所攻读学位、访学、进修以及参加国际学术会议,使其开阔视野、增长才干。通过人才培养与引进,凝聚一批中青年拔尖人才,提高人才队伍的整体水平。在工作中要正确处理好引进与培养、引进与使用的关系,实施开放灵活的人才政策和分配政策,使学校真正做到引得进人才、育得出人才、留得住人才,建设一支数量充足、素质较高、创新能力和竞争能力较强的人才队伍。

#### 3.实施岗位聘任制,优化人才队伍结构

按照“按需设岗、公平竞争、择优聘任、严格考核、聘约管理”的原则,建立岗位聘任制度,从身份管理转变为岗位管理,根据学校

需要科学设置岗位,明确岗位职责和任职条件。岗位聘任工作要坚持“公开、公平、公正”的原则,真正做到岗位公开、条件公开、任务公开、公平竞聘、公正聘任,将适合的人聘任到合适的岗位。岗位聘任有利于激发人才的积极性和创造性,有利于打破论资排辈的现状,不拘一格地选拔和使用人才,从而促进人才在自身素质、教学质量、科研水平等方面开展全方位竞争,不断开拓创新,不断提高自己的业务水平,不断出成果。推行教师职务聘任制,有利于建立适应人才市场发展趋势的“进得来,出得去,稳得住”的动态平衡机制,最终达到人才队伍在合理流动中优化结构,在优化结构中提高质量,在提高质量中增强活力的目的。

#### 4.形成合理的分配激励机制,吸纳优秀人才

激励人才队伍开拓创新勤奋工作,充分发挥自身潜力,不断提高工作绩效。坚持重绩效、重贡献、向高层次人才和重点岗位倾斜的分配机制,以岗定薪,岗变薪变,将工资收入与岗位任务、工作业绩、实际贡献以及知识、技术、成果转化中的社会效益和经济利益直接挂钩,向高层次人才倾斜,体现分配的激励作用。同时要建立健全人才成长的柔性激励机制,在物质上充分调动人才积极性的同时,注重对他们在精神上的鼓励,让他们更多地参与学校的各类管理决策,营造使他们发挥作用、实现自身价值的良好环境。

#### 5.创造和谐的人才成长环境,稳定人才队伍

营造有利于人才成长和人才创业的社会环境,是实施人才强国战略的必然要求。高校实施人才强校战略,必须在吸引人才、使用人才的同时真正建立起和谐的人才成长机制,从事业发展的高度把握用人政策环境、工作环境、生活环境和人文环境建设。不断进行体制机制创新,不断强化竞争机制、激励机制和流动机制。在学科建设、团队组建、申报国家级课题、知识创新工程等工作上提供优先便利条件,支持他们进行广泛的国内外学术交流。加大教学设备、科研经费、重点实验室的投入,为各类人才提供先进的教学和科研设备。营造良好的校园文化氛围,引导各类人才树立正确的世界观和人生观、价值观,倡导尽职尽责、团结协作、宽容融洽的人际关系。通过管理手段的创新,促进人才队伍的建设与稳定,实现“事业

发展人、政策激励人、环境吸引人、感情留住人”的成才格局和环境。

人才队伍建设是贯穿高校建设和发展的一个重大课题,要实施“人才强校”战略,更新观念,创新用人机制,真正做到“以人为本”和树立“人才资源是第一资源”的理念,以事业为根本、以待遇为基础、以感情为纽带、以制度为保障,营造有利于人才成长的良好环境,建设一支结构优化、富有创新性和竞争力的人才队伍,促进学校更快地发展。

来源:沈阳建筑大学学报(社会科学版),2008(2)

