

建立和完善以岗位管理为基础的高校教师聘任制度

编者按: 建立和完善教师职务聘任制是高校人事改革的核心,也是提高教师队伍素质的根本途径。然而现行的高校教师职务聘任制尚存在许多问题,要走出困境,必须建立和完善以岗位管理为基础的教师聘用制度。如今“做大”后的学校,正面临着如何“做强”,充实内涵,提升层次,增强核心竞争力,实现可持续发展的紧迫问题,而其中最关键、最核心的因素是教师。因为学科建设、人才培养、科学研究、校园文化融合与建设等工作,都离不开教师的创造性劳动。目前,我校正在推行高校岗位聘任制改革。如果实施得力,在调动教师积极性、提高学校办学绩效和效益、优化师资队伍结构等方面会取得明显效果。反之,如果存在聘任合约不明确、考核及晋升标准不合理、强调量化指标、考核受人为因素影响等问题,不仅给高校造成经济损失,而且影响人才机制功能的正常发挥。此外,要加强本校人才的培养,最大限度地发挥本校教师的潜力和积极性,实现人才引进、培养和使用效益的最大化。为推进学校事业更好更快地发展,促进学校人力资源优化配置,强化岗位职责与竞争意识,不断提高教职工队伍的素质,实现早日建设成现代化技术师范大学的办学目标。为此,我们选编部分材料,供领导和相关部门参考。

目 录

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. 高校岗位聘任制度推进原则分析····· | (1) |
| 2. 推进高校岗位聘任制度的政策环境问题及对策····· | (3) |
| 3. 高校岗位管理的对策与研究····· | (5) |
| 4. 高校教师职务聘任管理中的“蝴蝶效应”····· | (6) |
| 5. 高校教师聘任制度改革探析····· | (8) |

一、高校岗位聘任制度推进原则分析

1. 推行高校岗位聘任制度的意义

所谓高校岗位聘任制度是指高校与教师在平等自愿的基础上,由高校根据教育教学需要而设置一定的岗位,按岗位的职责、条件和任期,聘请具有一定任职条件的人员担任相应职务的一项制度。实行岗位聘任制,要求高校运用市场化竞争机制,建立“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘任、严格考核、合约管理”的制度,形成“能上能下、优胜劣汰、合理流动”的竞争激励机制。高校岗位聘任制是高校依照《教育法》和《高等教育法》自主聘任教师的市场行为,它突破了原有的“评聘结合”的终身制模式,是一种人力资源开发与合理配置相结合的新型用人机制。高校推行岗位聘任制度是社会及自身发展到一定阶段的必然要求,对高校的发展具有重要的意义。

2. 推进高校岗位聘任制度的原则。高校教师任用制度从职称终身制向职务聘任制转轨,其工作程序与工作重点也将随之发生相应的变化,从而必然会产生一系列新的问题与矛盾。岗位聘任制度主要包括岗位设置、岗位聘任、岗位考核和岗位分配几个环节,如何在各个环节中把握原则,妥善解决转轨过程中出现的新问题,处理好改革与发展的关系,将直接影响到教师聘任制工作的顺利进行。

(1) 岗位设置原则。按需设岗是推行岗位聘任制度的前提,没有岗位就谈不上岗位聘任。高校的岗位设置必须着眼于学校的学科建设和整体发展,以及教职工队伍整体素质的优化成长;着眼于建立起鼓励竞争、激励进取的竞争机制;着眼于社会经济的发展,对于当前对国民经济发展有密切联系的学科进行倾斜,以促进国家科教兴国战略的实施。

科学设岗是岗位聘任制的基础,岗位的设置要根据本单位的实际工作需要和工作任务进行,以事

定岗、因事设职，按单位的工作性质，完成工作任务所需要的专业知识和业务能力的要求以及工作量等不同情况确定不同的职务岗位。对“事”的分解要适度，要充分考虑人力资源的综合利用效应。

(2) 保证重点、兼顾一般原则。由于各高校的专业设置和专业特点都不尽相同，各自都有不同的发展重点，要保证自身的专业优势，就要求学校对于特殊岗位、特殊专业给予重点保护。特别是高级职务岗位设置必须保证教学、科研两个重点，必须优先保证诸如：国家重点专业，国家重大科研项目，以及学校的优势学科等的发展需要；在保持优势，发挥特色的同时，又要兼顾一些新兴学科、边缘学科和交叉学科的成长，以及关乎学校人才培养和教育教学全局的一般专业、学科和教学单位的稳定发展。

(3) 优化配置、动态管理原则。岗位设置要处理好师资队伍现状与长远发展的关系，坚持从实际出发，实事求是，根据学科的发展、教师队伍的结构和学校目标规划进行动态调整，根据单位特点保持最合理、最优化的职务(岗位)结构比例，一般单位高级、中级、初级各岗位应呈金字塔型结构，形成学术梯队，切忌盲目追求高级人员数量，导致高层次人员扎堆，谁都管理不了谁，反而导致低效率。应使设置的岗位之间，职责任务协调、配合、有序，能够发挥出最佳的整体效益，使“ $1+1>2$ ”，决不交叉设岗和重复设岗。并根据单位的教学及科研工作量，以及学科的特点，以院系为单位建立编制计算模型，结合其任务和发展目标，测算出各级职务的基本岗位职数，实现优化配置、动态管理。

3. 择优聘任是岗位聘任制度实施的关键环节。在岗位聘任中，如何严格聘任程序，公开聘任过程，实现“岗位靠竞争，聘任看水平”的用人观念，是落实岗位聘任制的关键。

(1) 公开、公正、公平原则。在岗位聘任过程中，尤其是对高级岗位的聘任，应做到岗位聘任信息公开，岗位聘任程序公正，岗位聘任结果公平。信息公开包括，对于拟聘岗位的指标、职责、条件等信息，拟参加竞聘人员的各项相关信息，聘任过程中竞聘人员评价信息，以及最终聘任人员公示信息等。一方面可以使应聘者对比自身条件，明确自己的应聘目标，了解聘任过程；另一方面也可以使群众更好地对聘任过程进行监督，使聘任结果更大程度的获得群众的支持。程序公正包括，组织聘任过程的公正性，对参评人员选择公正的评价体系，评价专家组成的公正性等。一般聘任的程序包括，群众评议、个人述职、专家评价、校方拍板。结果的公平性主要体现在，被聘任的人真正能够符合该岗位的各项要求，能够获得群众的广泛支持。

(2) 但求所用、不求所有原则。对于大部分的高级岗位的聘任，应不局限于高校本身，而是面向全国甚至是面向世界。这必然会出现非本校人员或者是国外人员获聘的情况，这对于传统的高校用人机制提出质疑，人员的人事关系应如何处理？事实上树立人才“但求所用，不求所有”的观念，是岗位聘任得以落实的必然选择。只要获聘人员具备岗位的任职条件，又有完成岗位任务的能力，就应该获得聘任。这也要求我国建立合理的高级人才流动机制，使人才在流动过程中不会受到诸如户口、档案、人事关系等的制约，提高人才的使用效率。高级人才的租赁制度应该是一条可以尝试的途径。

(3) 不拘一格、大胆用才原则。岗位聘任制度形成了有利于优秀人才成长和脱颖而出的政策环境，打破了论资排辈的用人格局，为优秀的年轻人才创造了宽松的环境。对于在聘任过程中脱颖而出的年轻人才应给予肯定，大胆聘用。另外对于一些在学术领域有独特见解的偏才、怪才也应当给予照顾，不拘一格，大胆用才。

4. 岗位考核原则。随着高校岗位聘任制的实施，学校管理的重点已发生了变化，原来的身份管理已逐步转变为岗位管理。显然，原来的身份考核方法已不利于师资队伍的建设和发展，必须建立岗位考核新机制。

(1) 考核体系的合理化原则。根据岗位设置目标以及不同岗位特点，建立分类考核体系和方法，如学术骨干岗位以个体业绩对学科的贡献作为主要考核指标，学科带头人岗位以个体业绩对学科的贡献及学科整体的发展作为主要考核指标，这样有利于学校整体岗位资源效益和每个岗位作用的发挥；同时也可避免教师精力分散，学术研究短期行为现象的出现，真正能让教师结合岗位目标以及自己的兴趣作一些创造性的研究。

(2) 考核内容的契约化原则。学校与教职工在聘任时签订《岗位目标任务书》，通过契约方式明确双方在聘期内的权利、义务、职责、待遇等问题，契约作为校方考核的主要依据，教职工也可以根据契约进行自我评价，并对不公正的考核结果提出申诉和仲裁。教职工按照契约履行职责，不仅打

破了教师职务终身制，提供了一种人才流动的机制，同时激励教职工不断努力，在竞争中求生存、求发展，促进了人力资源的开发。

(3) 考核结果的强化原则。校方对考核的结果的态度应该起到强化作用，根据教职工在聘期内的履职情况，确定聘任岗位，并将考核结果与任用、职务变动、培训深造、待遇升降等直接挂钩，作为续聘、缓聘、解聘的重要依据，形成优胜劣汰的机制。对于考核优秀的人员进行奖励和升迁，则考核结果呈正强化作用，对于考核不称职的人员进行处罚或解聘，则考核结果呈负强化作用。通过考核结果的强化作用，才能使考核由压力转变为动力，真正起到激励作用。

5. 岗位分配原则。推行岗位聘任制度就是要淡化身份，强化岗位，分配制度是聘任制度的支撑点，按照“效率优先、兼顾公平”的总原则实施岗位分配，适当拉开分配差距，真正体现优质优酬，对于特殊岗位进行重点扶持，采取非常规的措施。

(1) 以岗定薪、岗变薪变原则。以岗定薪，就是将岗位的责、权、利统一起来，根据不同岗位的工作重要、难易、繁重程度和岗位所需要的专业知识、技能、管理水平等确定岗位的工资报酬。岗位薪酬可以分为固定薪酬和绩效薪酬，对于相同岗位相同固定薪酬的人，根据工作业绩发放不同的工资报酬，有利于树立教职工的质量意识。结合岗位考核结构，对于调整岗位的人员，进行及时的薪酬调整，实行岗变薪变，体现能上能下的用人机制。

(2) 多劳多得、按绩分配原则。不仅要鼓励教职工多干工作，更应该注意工作的质量，创造工作效益。在分配中加大对岗位业绩分配力度，激励教职工工作的积极性和创造性，允许一部分具有拔尖能力、成就显著的人才先富起来，从而为在高校推行岗位聘任制创造无限生机和无穷的动力。

(3) 重点扶持、区别对待原则。要为教师从事原创性研究和重大科研项目研究创造良好的条件。鼓励教师积极合作，从事长期的基础研究、高精尖的开拓性研究，促进高校科研活动的多样化，对有潜在前景的、有重大理论价值的研究项目或独具风格的代表性课题，应组织教师共同攻关，并为他们创造良好的环境，使他们安于和乐于长期攻关。为此，要在岗位分配上制订特殊政策，使此类研究获得重点扶持。推进高校岗位聘任制度，是一项复杂的系统工程。由于高校所处的环境不同，各高校在推进岗位聘任制度的进程中会采取不同的策略，但其目的都是一致的，即建立一套高效的管理体制，推动自身的发展。在改革中把持好原则，掌握好力度，加强沟通，形成上下齐心的改革力量，建立起完善的岗位聘任制度是我们共同的期望。

（摘自：高校园地《经济师》2005年第10期）

二、推进高校岗位聘任制度的政策环境问题及对策

1. 推行高校岗位聘任制度的意义

(1) 岗位聘任制度是优化人才资源的市场化体现。在社会主义市场经济条件下，市场机制的运用将渗透到社会的方方面面。高等学校教师是一种重要的、特殊的市场要素和经济资源，高校教师的优化配置与合理使用直接关系到高校教学、科研和社会服务的全面开展，关系到高校的质量和持续竞争优势，其市场的配置和流动，也必须符合市场规律的要求，受供求关系的影响和调节。从经济学理论上来讲，在完全竞争市场中，竞争可以使资源达到最优配置，即学校设置的各级岗位都能通过竞争找到合适的人选，并发挥其最大的作用。学校通过设置一定的岗位并提供相应的薪酬和工作环境，教师按自己的能力通过竞争上岗，签订岗位聘任协议书，学校按聘约进行管理。通过推行岗位聘任制度，学校按需设岗、择优聘任，教职工按能竞岗、竞争上岗，一方面学校可以增强高校的办学活力，推动整体人才资源开发，实现人才资源的优化配置；另一方面，教师也可以在竞争中选择自己的最佳位置，以充分发挥自己的才能。

(2) 岗位聘任制实现了教师管理制度的转变。岗位聘任制遵循公开、平等、竞争、择优的原则，通过按需设岗、择优聘用、竞争上岗、考核评估、契约管理等程序，建立优胜劣汰、能上能下的用人机制，打破了脱离实际工作需要的职称终身制，淡化了职称概念，强化了岗位聘任，突出了教师履职考核和聘任管理，促进了教师管理制度由“身份管理”转向“岗位管理”，为教师群体创造了一个宽松、公平、公开、公正的竞争环境，有利于激励教师自我奋进、刻苦钻研、精益求精，促进教师队伍整体素质的不断提高。如近几年来，中科院和部分高校在完善岗位聘任制度中不再评定身份职称，而是设

置岗位职称由单位直接聘任符合要求的人才，谁上该岗位，谁就获得该岗位职称，同时为保障职务聘任的竞争性和动态性，不断优化人才资源配置，在聘任管理中强化能力和绩效考核，做到“能上能下、能进能出”，实现了教师管理制度由“身份管理”向“岗位管理”的转变。

(3) 岗位聘任制明确了学校和教师的契约关系。高校与教师的岗位聘任关系本质上是一种契约关系或委托代理关系。委托代理关系所带来的经济效益是以代理人全心全意为委托人服务为前提的，在契约理论中为了解决代理人的道德风险问题，委托人和代理人在签订合约的时候就必须同时规定双方的风险分担，业绩考核和收益分配机制，以激励代理人在追求自身利益最大化的同时，使委托人的利益也得到最大化，即实现委托人与代理人双方的最优。学校和教师之间的契约关系，是在学校与教师双方地位平等的原则上建立的，学校应充分尊重教师应有的权利，注重协商，避免侵犯教师合法权益。同时，受聘教师也应履行自己的职责、权利和义务，不能置社会责任、学校利益于不顾，任意弃职而去或消极怠工，否则将受到合同的制约，承担响应的责任，赔偿相应的损失。

(4) 岗位聘任制构建了优秀人才脱颖而出的机制。推行岗位聘任制，通过岗位设置和岗位职责的制定，实行择优聘任。通过建立健全科学的考核体系，加强履职考核，结合考核结果进行优胜劣汰的双向选择，可以在高校内部建立起以竞争为核心的用人制度，使教职工意识到，在激烈的竞争条件下，只有靠自身的真才实学才能脱颖而出，否则将被淘汰。高校岗位聘任制度的管理突出了“以人为本”的思想，强调的是“人”，注重如何挖掘教师的最大潜力，发挥其最大效用，体现了尊重个人尊严和尊重教师的自我价值需要，使教师管理由“要我干”转变成“我要干”，履行责任、完善自我成为教师自觉的行为，最大限度地发挥教师的潜力和作用。高校岗位聘任制度鼓励优秀人才通过竞争进入高级岗位，并通过对高级岗位设定的特殊激励制度，获得更好的工作条件和生活条件，从而构建出优秀人才脱颖而出的良性循环机制。

2. 岗位聘任制推进中存在的政策环境问题

用管理党政机关的办法管理事业单位工作人员，是我国事业单位用人制度的一大痼疾。人员聘用制度从其呱呱落地之日起，就深深印有“行政依赖”的胎记。高校作为国家的事业单位，其岗位聘任制度是国家事业单位人事制度改革的重要内容，同样带着“行政机关”的烙印，受到各级主管部门的政策影响，受到政策环境的影响。

(1) 分配政策问题。高校作为国家的公共事业单位，薪酬分配主要依靠政府拨款，政府拨款的依据主要是根据目前国家事业单位统一的薪酬体系核算的工资水平。岗位聘任制要求建立薪酬激励制度，如果仍按照目前事业单位的薪酬制度进行分配，显然是不可行的。但是现行的工资制度是国家批准的，谁也无权不执行，如果在新的分配体制中不保留原有的工资，则势必违反国家政策，如果保留原有的工资，高校薪酬分配体系必然没有足够的资金进行支持，也就无法建立具有激励作用的薪酬分配体系。因此国家对高校固有的薪酬分配政策和高校聘任制度之间存在着必然的矛盾。

(2) 人员流动政策问题。人力资源的流动是人力资源价值提升的一种重要表现。由于我国长期处于人才资源匮乏的阶段，国家为了保证国家机关、事业单位人力资源的优势，从政策上制定了一些人才流动的壁垒，致使人才在机关、事业单位之间，与企业之间的流动相当困难，经常会出现“人难进，人更难出”的尴尬局面，许多优秀人才不能通过正常流动方式，获得更好的社会地位。同时很多不称职的人员，也不能通过合理的淘汰机制得到分流。岗位聘任制的推行，必然涉及大量人员流动的问题，人员进出的政策壁垒必然与聘任制度发生冲突。

(3) 岗位数量限制问题。建国以来，我国高校的聘用制度大致经历了三个阶段，职称评定阶段、职称评聘分开阶段、岗位聘任阶段。为了保证岗位设置的激励作用，在各个阶段，主管部门都进行了一定的岗位职数限制，导致许多高校在职称聘任中左右为难，是以“资历聘任”为主稳定教师队伍，还是以“能力聘任”为主，吸引和留住优秀人才。岗位聘任的本身是由单位自主根据自身的特点设定岗位，但政策上对岗位数量的限制必然会制约单位合理设定岗位的主动意愿。

3. 岗位聘任制推进中的政策环境方面的对策

(1) 建立自主分配制度。落实财政包干制度，打破统一的薪酬体系，实现自主分配，是解决分配政策问题的关键所在。高等学校作为国家公共事业的主要部分，其运作资金主要来源于国家的财政拨款，国家进行必要的监管是无可厚非的。但是目前国家对高校的财政管的过死，管的过细，这不利

于高校自主权的发挥,不利于高校的自身发展。实行财政包干制度,就是将学校的日常经费进行科学合理的计算,并按照学校发展的规模进行调整,每年一次性拨付给学校相关的运作经费,由学校自主进行分配,在限定的发展规模内学校增人不增经费,减人也不减经费,促使学校主动的控制人员数量,建立合理的激励薪酬制度。财政包干制度喊了很多年,但是一直无法落实,主要是财政部门不认同目前高校规模的核算体系,担心经费包干可能引起的高校腐败,以及分配体系的不公平。事实上,近年来各高校都在利用自筹资金进行各种激励薪酬的尝试,但由于自筹资金数量有限,而且在教职工的收入中所占比例不大,这些尝试并没有打破现行的全国固定的薪酬体系。高校的人力资源市场是一个复杂的多维劳动力市场,劳动力的市场均衡价格要求有一个开放的、自主的环境,建立自主分配体制,对各类人员进行合理的市场定价,是激励各类人才安心工作,多出成果的重要手段。

(2) 实现用人自主制度。事实上只要获聘人员具备岗位的任职条件,又有完成岗位任务的能力,就应该获得高校聘任,担任相应的任务,这就是岗位聘任制的实质所在。

(摘自:《推进高校岗位聘任制度的政策环境问题及对策》科技管理研究 2006 年第 10 期)

三、高校岗位管理的对策与研究

探索建立一套符合高校特点的岗位管理模式已成为推进高校人事制度改革的关键。结合高等学校的实际,高校岗位管理主要包括岗位设置、岗位聘任、岗位考核和岗位分配等内容。不断强化“岗位管理”的意识和手段,坚持“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘任、严格考核、合约管理”的原则,科学地进行岗位设置、岗位聘任、岗位考核和岗位分配,逐步建立以岗位为轴心的现代化的高校人事管理模式。

1. 按需设岗。明确岗位职责和任职条件是岗位管理的基础。岗位设置应遵循“因事设岗、精简高效、结构合理、统筹兼顾、责权利相统一”的原则,根据学科建设和教学、科研任务的需要,以学校对教师及其他专业技术人员的定编数为设岗基数,以教育行政部门下达的高校专业技术职务结构比例为依据,科学合理地设置教学、科研、管理等各级各类岗位。岗位的设置既要体现对重点学科、优势学科、特色学科和新兴学科的倾斜,又要兼顾一般学科的发展,按需设岗,动态管理。科学设岗的同时,必须明确规定受聘该岗位的教师应履行的工作职责和应承担的教学、科研任务;合理确定应聘者须具备的学历、资历、教育教学能力和学术水平等方面的要求。只有每个岗位的职责和任职条件明确了,才能实现“以岗择人”、“人岗匹配”。

2. 公开招聘。择优聘用是岗位管理的核心。在岗位聘任中,必须树立岗位意识,淡化身份概念,以岗位的任职条件为标准,以应聘者的素质和能力为依据,平等竞争,择优聘用。为保证岗位聘任工作的顺利实施,高校应建立相应的聘任组织,制定严格的聘任程序,确保招聘信息公开、招聘程序公正、招聘结果公平。高校应该将招聘的岗位、职责和条件信息、竞聘人员的相关信息以及最终聘任人员信息等向社会公开;要确保聘任过程的公正性和对竞聘人员评价的公正性;保证被聘任人员完全符合岗位的要求,“能”与“岗”相统一。在岗位聘任的基础上,学校与受聘教师在平等自愿的基础上,签订聘任合同,明确聘期、聘期内应履行的岗位职责以及应完成的教学、科研任务。这样,高校岗位管理才能顺利实施。

3. 健全考核体系,加强聘后管理是岗位管理的关键建立一套符合高校特点、科学合理的绩效考核体系是高校岗位管理顺利实施的重要保障。绩效考核体系包括考核主体、考核客体、考核指标、考核标准和考核方法等要素,其中,考核指标的设计、考核标准的制定以及考核方法的选择,是构建教师绩效考核体系的难点。考核指标应以学科发展目标为基础,根据各个岗位的职责要求设计。在考核指标的设计方面,既要考核专业能力,又要考核师德表现;既要考核科研,又要考核教学;既要考核学术工作,又要考核社会工作。考核标准的制定,既符合学校的发展要求。又符合教师整体的教学、科研能力水平;既强调教学、科研成果的数量、又重视其质量;既坚持标准的统一性,又体现学科和岗位差异。在考核方法上,应根据不同学科、不同岗位的特点,采用分类考核,做到定量考核与定性考核相结合、作为年度考核与聘期考核相结合、个人业绩考核与团队业绩考核相结合、原则性与灵活性相结合。为增强绩效考核的透明度,学校应建立教师业绩管理数据库。教师定期将教学、科研等方面的成果录入数据库,经过审核后,提交到本人网上的业绩系统,年度考核和聘考核的依据。这样,降

低了考核的成本，增强了考核的客观公正性。要克服重聘任、轻管理的做法。

4.实施以岗位为中心、以绩效为导向的岗位薪酬制度是岗位管理的支撑。在市场经济条件下，高校作为独立法人，应有权自主制定各自的薪酬制度，整合国家财政拨款的制度内工资和来自创收的制度外收入，根据不同的报酬要素，制定符合本校特点和具备稳定支付能力的薪酬制度。针对当前高校薪酬项目繁杂、结构不尽合理、激励作用不明显的弊端，按照“以岗定薪、优绩优酬”的分配原则，逐步实施以岗位为中心、以绩效为导向的岗位薪酬制度。岗位薪酬由岗位基本薪酬和绩效薪酬构成。在岗位基本薪酬的设定上，应该在对每一个岗位进行科学的岗位分析和岗位评价的基础上，在与社会同类岗位平均收入水平的对接中，最终确定该岗位的薪酬水平等级。岗位基本薪酬应该以聘期为约束，因而是相对固定的。绩效薪酬则必须根据教职工在各自岗位上完成的教学、科研等成果的数量和质量综合确定，反映教职工在各自岗位上的实际贡献大小。绩效薪酬建立在绩效评价的基础上，因而是可变薪酬。这种“固定薪酬+可变薪酬”的分配模式，既有利于教职工安心钻研，又能激励其不断进取。

5.健全外部制度，创造良好的社会环境是岗位管理顺利实施的必要条件。当前高校岗位管理的实施还存在许多困难，很大程度是因相关的法律、法规及社会保障制度尚未健全所带来的，急需政府在政策层面上解决。为了切实维护教师的合法权益，国家应尽快出台有关实施聘任制的具体可操作的法律法规，明确教师的法律地位，规范高校的聘任程序和行为，从而使教师在聘任活动中的合法权益得以实现和保护。同时，要积极完善社会保障制度，把高校教师的住房、医疗、养老以及失业等问题纳入统一的社会保障体系，从而打通高校人才流动的出口，真正建立高校和社会之间人才互聘和流动的机制。当然，在鼓励人才流动的同时，我们必须清醒地看到，人才流动中出现流动过于频繁、通过流动获取不合理物质利益和学术资源的现象，这不仅给引进人才的高校造成经济损失，而且影响人才正常流动机制功能的发挥。对这种行为要通过相应的制度来规制，使其承担相应责任。此外，要加强本校人才的培养，最大限度地发挥本校教师的潜力和积极性，实现人才引进、培养和使用效益的最大化。

（摘自：《高校岗位管理的对策与研究》江苏高教2008年第3期）

四、高校教师职务聘任管理中的“蝴蝶效应”

1979年12月，洛伦兹在华盛顿的美国科学促进会的一次讲演中提出：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风，他的演讲和结论给人们留下了极其深刻的印象。从此以后，所谓“蝴蝶效应”之说就不胫而走，名声远扬了。从科学的角度来看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的一个重要特征：系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。经典动力学的传统观点认为：系统的长期行为对初始条件是不敏感的，即初始条件的微小变化对未来状态所造成的差别也是很微小的。可混沌理论向传统观点提出了挑战。混沌理论认为在混沌系统中，初始条件十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。

1.教师职务聘任管理中的“蝴蝶效应”分析

（1）岗位设置中的“蝴蝶效应”分析。一所高校要招聘多少教师，招聘什么样条件的教师，一般是预先规划好的岗位设置是教师聘任的前期工作，是制定标准的过程。对于岗位设置的初始条件要精心考虑，每个细节都可能对后期工作造成较大的影响。岗位的职责要明确，每个岗位应该具备的职权，应该承担的责任，都应明确清晰，做出岗位职责说明书。初期的职责不明确，可能会导致后来的管理混乱，造成工作无人问津与重复劳动并存的现象。也就是在岗位设置中产生了“蝴蝶效应”，对初始条件的敏感，是后来工作成功的重要前提。管理学中的“定位效应”能够为此提供理论依据。“定位效应”原理的大意是：凡是自己认定的，人们大都不想轻易改变它，因为改变可能意味着冒险，而照旧则不会带来什么麻烦。因此，在设置岗位时，一定要注意到它的职责和权利，一旦确定，人们便会本能采用定位原理来解读它，因此，很难改变人们上任后的行为。人们习惯于已经习惯的一套行为模式，谁要是想改变这种模式，一定会让某些人感觉到不舒服，于是阻力就出现了。阻力往往是伴随矛盾产生的，矛盾一旦产生，便不容易化解，即便可以化解，也要付出一定的时间和精力。解决不好，可能引发更大的矛盾，甚至影响学校的声誉，这也是“蝴蝶效应”的另一种表现形式。因此，高校的岗位设置要根据本单位的实际工作需要和工作任务进行。设岗的原则应以事定岗、因事设职，按单位的工作性质，完成工作任务所需要的专业知识和业务能力的要求以及工作量等不同情况确定不同

的职务岗位。对“事”的分解要适度，要充分考虑人力资源的综合利用效应，避免传统人事政策中“因人设岗”的弊端，合理有效的岗位设置工作，同样也会产生正面的“蝴蝶效应”，这种效应是无形中形成的，可能从此使得高校的职务聘任工作顺利完成，人们看到岗位设置的合理，自然乐得来此应聘，应聘后的管理工作也自然顺利进行。顺其自然，会给高校带来良好的口碑，从而使高校的声誉大大提高。虽然岗位设置，只是高校众多工作之一，其做的好坏足以影响高校的整体声誉，及高校在社会中的影响，这也充分体现“蝴蝶效应”的核心内容和对管理工作的启示。

(2) 教师聘任过程的“蝴蝶效应”分析。教师的聘任工作是整个职务聘任中关键所在，要聘得优秀的教师，一定有相应的条件相呼应，即教师的选聘条件。正确合理的招聘条件，不但能够吸引优秀教师前来应聘，同时也能为学校树立良好的社会形象。不同的人性假设，对招聘教师有不同的影响。如果按照受聘人的主观判断能达到其追求利益最大化的目的，自然聘任成功。当然这种给予其利益满足的前提是要保证高校自身任务的完成和利益所得，即使受聘人能在上任后主动发挥自身能力，使自身能力得到最大化的利用。这样，彼此循环往复，不仅使个人利益达到最大化，高校的工作效率也向最大化靠拢，高校的发展自然得以快速进行。在这个过程中，“蝴蝶效应”自然发挥正面功效，成为高校管理工作的隐性动力。

(3) 高校教师聘后管理中的“蝴蝶效应”分析。高校教师的聘后管理滞后是长久以来一些专家学者一直探讨的问题，聘后管理工作是每个高校都急需解决的问题。目前高校聘后管理滞后问题很多，譬如：师德师风建设、学术评价机制、组织文化构建等等。高校的师德师风建设是校园文化不可或缺的部分，“经师易遇，人师难遭”，高校教师既要授业，更要传道，不仅要传授知识的经师，更要做育人的人师，其角色重要性不言而喻。科学的教师聘任制度要有正确的引导机制、有效的激励机制和必要的约束机制，鼓励教师“力戒浮躁，厚积薄发”。从管理心理学的角度来看，人的需要是多种多样的，在同一时期内会有各种需要和动机，由于工作和生活条件的不断变化，人会不断产生新的需要和动机。人的需要不同、能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。把“复杂人”假设作为对高校教师管理的理论基础，可以很好地利用“蝴蝶效应”为教师个人或组织发展作出长远的规划。马斯洛的需求层次理论把人的需求分为不同层次，人们在满足了物质需要层次的同时，必然在精神上有所需求。马斯洛理论中最高需求层次是尊重需求和自我实现的需求。对高校教师来说，尤其是高职教师，他们更渴望实现自身的价值。在聘后管理中，要采取相应的考核激励措施，对具有相当能力的教师 and 为学校作出突出贡献的教师给予物质奖励的同时要偏重精神激励，如表扬、授予称号、晋升。从心理学角度看，当一个人的需要得到满足时，能够激发他的工作热情，挑战自我，超越自我的热情。“马蝇效应”告诉人们，只有正确的激励，才有正确的反应。因此，当教师得到正确激励的同时，为高校做出更多贡献的机会更多，得到的满足越多，工作的热情就越高。反之，如果高校的聘后管理工作做得不好，考核不合理，平均主义严重等，那么就很难激发教师的工作热情，教师队伍散漫，没有规范的制度文化，学校事业的发展难以在教师中形成共识。教师上课不认真负责，“正业为辅，兼职为主”成为教师中的普遍现象，难免影响学校在社会上的声誉。长久下去，“蝴蝶效应”的作用越来越大，直至学校声誉扫地。要使高校的声誉不成为“蝴蝶效应”的牺牲品，就要有一套完整的管理机制，有效利用“蝴蝶效应”作为学校声誉的宣传渠道。

2. 蝴蝶效应对高校教师职务聘任管理的启示

(1) 要适当处理好初始条件与最终目标的关系。事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。一个坏的微小的机制，如果不加以及时地引导、调节，会给社会带来非常大的危害，戏称为“龙卷风”或“风暴”。一个好的微小的机制，只要正确指引，经过一段时间的努力，将会产生轰动效应，或称为“革命”。“一只蝴蝶不能决定最终的结果，但是可以影响结果”。对于一所高校来说，执行教师职务聘任管理中的每个细节，都是至关重要、不容忽视的。对初始条件的敏感，是高校教师职务聘任实施成败的关键。也许，初始条件在短期内无法体现出其重要性，但是经过执行中时间的积累，环境的变化及各种条件的相互作用，可能会对高校的战略发展带来重大的影响。因此，要针对学校发展的战略目标，制定尽可能详细的初始条件，利用蝴蝶效应的正面功效，使高校建设发展向着既定目标前进。在管理过程中，要时刻注意内部的任何微小的变化，好的变化加以利用，坏的变化注意防微杜渐，防患于未然。因为任何微小的变化

经过一段时间的演变后，都有可能对组织的全局工作产生巨大影响。只有这样才能使事物的发展朝着既定的方向前进。

(2) 要适当处理好高校战略人力资源和教师聘任之间的关系。相对于传统人力资源理论，战略人力资源具有三个特征，即资源的战略性，管理的连贯性，系统的集成性。人力资源的战略性，是高校获得竞争优势的源泉。战略性人力资源则是指在高校的人力资源系统中，具有某些特别知识(能力或技能)，或者拥有某些关键知识(或核心技能)，处于高校管理系统的重要或关键岗位上的那些人力资源，相对于一般性人力资源而言，这些被称为战略性的人力资源，具有某种程度的不可替代性。高校的教师、学科带头人就充当了高校战略人力资源的角色。从招聘高校学科带头人到使这些教师成为高校不可替代的资源，整个管理过程应该是连贯的。这种连贯性不仅是高校获得可持续性竞争优势而采用的人力资源管理政策，而且是高校人力资源管理方法以及人力资源管理手段，也是蝴蝶效应发挥正面作用的有利条件。战略人力资源要求整个人力资源管理系统内部的各组成要素相互契合，即战略人力资源具有系统的集成性，使系统内外的组成要素相互作用。混沌理论中变化环境相互作用是导致结果不确定性的原因，然而系统的集成性、管理的连贯性使制度的实施可以利用蝴蝶效应的连锁反应，很好把握事物发展方向。

(3) 要适当处理个体与组织的关系。高校教师的职务聘任管理，其实质就是个体和组织之间的一种交易，一种条件的交换。高校教师的聘后管理中，绩效管理显得尤其重要。绩效管理不仅是对组织人力资源管理的政策和方法实施评估，用以不断地提高人力资源的作业效率，也就是通过对组织环境的评估，务求人力资源管理能够成为实现组织战略目标。绩效管理不仅与高校的目标实现情况有关，还与教师个体对高校的贡献有关，即高校教师对自己岗位职责的履行情况的考核。首先是依据高校的整体目标，进行目标分解，划分到各部门，形成部门目标，然后基于部门的绩效指标和各岗位职能职责，确定个人的关键绩效指标，从而将个人绩效同部门乃至组织绩效挂钩，使教师利益与学校捆绑在一起。这种考核与教师的个体利益高度相关，也与高校工作目标的实现高度相关。考核指标的设置关系到个体和组织的利益分配。这种个体和组织之间的利益关系处理的好，可以使组织更具凝聚力，使组织的个体更具工作热情。处理得不好，可能引起个体的抱怨和不满。无论哪一方面都会出现蝴蝶效应，既然蝴蝶效应是必然出现的，那么就应该合理利用蝴蝶效应，使其能为高校发展做出正面效应。

(摘自：《高校教师职务聘任管理中的“蝴蝶效应”》黑龙江高教研究 2006 年第 11 期)

五、高校教师聘任制度改革探析

1. 高校教师职务聘任制存在的问题

(1) 教师岗位设置不明确，竞争性不强。岗位设置是实施教师职务聘任制的基础与前提。设岗时的不合理现象有：在定编、定岗后人员编制与过去差别不大，计划经济下的教师聘任制度的影响仍普遍存在，有些虽然定了编，但定岗不明确，没有真正按工作性质、任务量定编定岗，因人设岗现象依然存在；具体实施中往往人为地突破岗位编制数，执行中往往出现“重评审、轻聘任”的倾向，“职务、职称不分离，评职称就是评待遇，能上不能下，职务终身制”的观念根深蒂固，在不少学校中，职务聘任制就是职称评定的翻版；教师职务能上能下、人员能进能出、待遇能升能降的机制没有建立起来。职务与职责分离，与待遇挂钩，即“高职低聘”，待遇仍然不变；人员流动手续繁琐，好的进不来，差的出不去；一旦评上职称，聘了就得兑现工资，工资定了就永远下不来。

(2) “近亲繁殖”现象比较普遍。按岗聘用和公平竞争是实施岗位聘任制的关键。校方设法聘用一流教师是一所高校得以不断发展的制胜法宝，它充分体现了人力资源的重要作用。但由于长期受到来自组织内部各级管理层的干扰和制约，导致人才管理理念在一些学校形同虚设。与国外相比，我国高校教师职务聘任以内部为主，教师来源单一，“近亲繁殖”现象严重。特别是高校扩招以后，面临师资短缺，选拔聘任本校毕业生已成普遍趋势。重点大学选留硕士、博士生，是高层次的“近亲繁殖”；一般院校选留本校的本科生、硕士生，有些院系、学科聘任的教师具有一定的师承关系，来自同一学校，甚至同一导师，一脉相承，出现“四代同堂”。这种面向校内聘任教师，缺少流动，缺乏竞争，相对封闭，自我固守的现状，导致教学、科研和管理活动中难以突破传统的思维模式，学术观点的交锋、学术思想的碰撞变得更为困难。

(3) 考核机制不健全。对教师履行岗位职责情况，只有通过考核，才能决定教师是否续聘。我国当前的现状是几乎所有大学在这方面都处于摸索阶段。各高校都出台了各种政策对教师进行考核评估，从形式上看，有年终综合考评，也有晋级考核；从内容上看，基本上都考察教学、科研、社会工作三个方面，评估程序也有严格的要求。但从暂时的效果看，还没有达到应有的目的。

2. 实施高校教师聘任的对策

(1) 坚持科学设岗。科学设岗既是实行教师职务聘任制的基础，也是职称工作中的重点和难点，其实质是对学校人力资源进行配置。设岗的原则应该“以事定岗，因事设职”，即以工作任务、业务职责的要求确定专业技术职务岗位。学校设置教师职务岗位要以学科建设为龙头，依据教学科研和学科建设的需要，予以规划和定位。只有在科学设岗的基础上，明确岗位职责，拟定岗位条件，才有可能从根本上改变过去“因人设岗”的“身份管理”模式，由身份管理转向岗位管理，使岗位设置不再成为一种摆设。

(2) 实行按岗聘任。按岗聘任是实行教师职务聘任制的中心内容。过去人们岗位意识不强，人人评职称，评了就得聘，能上不能下，致使不少教师误认为只要争取到了职称就可以受聘，并享受相应职务待遇，使“聘”流于形式，“评”却成了核心。教师职务聘任制要求聘任工作必须根据实际岗位的需要，将具备相应教师职务任职资格的优秀教师聘任上岗。既要考虑“人”的因素——考察教师的实际水平和能力的因素；也要考虑“事”的因素——考察实际教学—岗位的需要，使“人”和“事”有机结合，做到人事相宜，才能最大限度地发挥“人”的潜能，实现“事”的效益。在具体聘任上，坚持优者优聘的原则，建立完善的聘任制度、程序和组织，实行多样化聘任。

(3) 实施公开招聘，避免“近亲繁殖”。实施公开招聘，双向选择，利于形成高校师资良性的互动关系，确保高校始终保持一支有活力和高水平的师资队伍。

(4) 完善教师考核制度，调动教师工作积极性。完善教师考核制度，进一步调动教师工作的积极性具有重要意义。高校应制定较为科学的考核指标体系，使之规范化、制度化，并且与教师的去留问题、职称晋升聘任问题和工资待遇问题挂钩，以考核制度来促进教师教学、科研水平的不断提高。

（摘自：《高校教师聘任制度改革探析》学术纵横2008年第6期）