

# 参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办

第 8 期

(总 77 期) 2008 年 6 月 20 日

## 以转换机制为核心 强化岗位聘任 深化高等学校人事制度改革

**编者按：**中组部、人事部、教育部在《关于深化高等学校人事制度改革的实施意见》中明确指出：“高等学校要积极探索适合本单位特点的多种分配形式和办法。在国家政策指导下，根据‘效率优先，兼顾公平’、‘生产要素参与分配’的原则，探索以岗定薪、按劳取酬、优劳优酬，以岗位工资为主要内容的校内分配办法。”高校分配制度改革，主要以转换机制为核心，强化岗位聘任，把过去那种以职务级别为主的分配方式，转变为以岗位职责、业绩、贡献为主的分配方式。高校在具体操作上基本采取了“存量不动、增量拉开”的做法，进一步体现劳动成果差异，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“能进能出、能上能下、能高能低”的激励竞争机制。但由于各高校的历史、学科结构以及规模不同，改革方案也呈现出多样化，大体可分为三类。一是等级制的岗位津贴模式：根据学校规定的总体目标和任务，分别制定教学科研人员、教辅人员和行政管理人员等级岗位及相应的待遇。二是职务津贴+业绩津贴模式：以专业技术职务、行政职务或级别为依据，确立职务津贴标准。业绩津贴以完成任务和创造成果来计算。三是职务等级模式：以职务或职务的任职年限为依据，分等级确立任务和岗位津贴标准。从近几年高校分配制度改革的实践来看，大多数高校采用第一种模式，其改革力度较大，具有较强的竞争性和激励性，岗位级差大，把学校有限的财力资源向优秀骨干人才倾斜。应该说高校新的分配制度的建立，从根本上改变“干好干坏一样、干与不干一样”的状况。收入与岗位职责、工作业绩和贡献直接挂钩，真正体现“按劳分配，优绩优酬”的社会主义分配原则。为适应跨世纪高等教育改革和发展对教师队伍提出的更高要求，适应日益激烈的人才竞争形势，我校一直坚持以“教学是强校之本，科研是强校之路，学科是强校之基，人才是强校之源”的办学思路，围绕着人事制度、教师聘任制度改革在师资队伍管理、培养制度建设等方面做了大量卓有成效的工作。我校已经提出了建设特色鲜明的现代化的综合性技术师范大学的办学目标。从这一建校目标出发，学校坚持以人为本，以服务学科需要为思想，贯彻“以学科建设带动队伍建设，以队伍建设促进学科建设”的方针，采取有效措施，着力进行教师队伍建设；不断进行政策创新、管理创新，并适时加大高层次人才的引进与培养力度，使我校的师资队伍结构不断改善，高层次人才不断涌现，办学效益不断提高，推动了整个学校的发展。目前，许多高校在严格控编、科学设岗的基础上实行以岗定薪为主要内容的岗位聘任制度改革，初步建立起“按劳取酬、优劳优酬”的激励机制，促进了教育人力资源的优化配置。但实践也证明，以岗位聘任为主的高校人事分配制度改革带来积极效益的同时，也产生了一些负面影响，必须引起我们的高度重视。为此，我们选编部分材料，供领导和相关部门参考。

### 目 录

1. 高校岗位聘任制度改革的伦理审视.....	(2)
2. 做好岗位聘任工作 促进人才队伍建设.....	(4)
3. 以岗位聘任为突破口 优化高校人力资源配置.....	(7)
4. 强调团队 突出责任 全面实施责任教授岗位聘任.....	(10)
5. 高校管理干部岗位聘任方法初探.....	(13)
6. 中国科学技术大学岗位聘任制度实施办法.....	(15)

## 一、高校岗位聘任制度改革的伦理审视

管理伦理原则反映人性和社会的要求，体现了管理作为人类特殊的社会实践领域的特殊伦理要求，是贯穿全部管理活动的最基本的要求，对管理活动具有基本的指导意义。因此，从管理伦理原则出发，理性地审视和思考高校岗位聘任制度改革及其利弊，对于进一步完善和深化高校人事分配制度改革具有十分重要的指导意义。

### (一)

高校推行的岗位聘任制度是一种人力资源开发与合理配置相结合的新型用人机制，是社会主义市场经济及高等教育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。

(1) **优化了高校人才资源的配置。**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，增强了高校的办学活力，推动了人才资源开发和优化配置。

(2) **实现了教师管理模式的转变。**岗位聘任制在一定程度上淡化了身份概念，强化了岗位竞争的态势，促进了教师队伍整体素质的提高。

(3) **构建了优秀人才脱颖而出的机制。**岗位职责的制定和科学考核体系的建立，使优秀人才通过竞争进入关键、重点岗位，有利于优秀人才脱颖而出。由于高校办学任务的艰巨性以及教师群体管理所具有的特殊性，使岗位聘任实施过程中显现出许多复杂问题，产生许多负面影响。

#### 1. 重视效率优先作用，忽视兼顾公平的伦理选择

适当地拉开岗位之间津贴的差距，充分体现人力资源管理的激励理论，有利于激励功能的发挥，有利于提高教职工工作效益和业绩水平。少数高校在实行级差岗位津贴制度时，最低与最高级差相距倍数大，或者关键、重点、一般岗位之间相距过大，在一定程度上破坏了公平原则，忽视了一般教职工心理承受能力仍然有限这一事实。所以，在岗位聘任制度改革中合理拉开差距使岗位报酬具有相对吸引力和竞争优势的同时，应适当规范岗位津贴之间的相对差距，正确处理好不同系列人员分配比例，协调好各个利益群体之间的矛盾，充分体现公平的伦理原则。

#### 2. 重视物质奖励，忽视以人为本的管理伦理

人的激励方式应包括物质和精神两方面，精神激励具有教育性，而物质激励还具有实用性和一定条件的强效性，精神激励如果长期没有物质激励的支持和充实，也可能失去它应有的效力，只有二者结合才能使其作用力具有持久性。岗位聘任制充分发挥物质奖励功能，使以往存在的“干好干坏一个样”“能上不能下”的弊端得以克服，大大调动了教职工的积极性和创造性。但从实践看，部分高校在激励方式上没有充分考虑或体现精神激励作用，或过分突出物质激励作用，忽视精神激励功效；或过分突出制度管理的规范作用，忽视教师情感需求，从而在高校管理中产生了一些负面的影响。

#### 3. 重视单一量化管理，忽视效能最优的伦理评价

岗位聘任制度对教职工管理的重点由原来的身份管理逐步转变为岗位管理，如何根据岗位目标和责任，制定科学合理、可操作性强的考核体系已成为工作的重点和难点。大多数高校在岗位聘任考核形式和办法上主要是将岗位目标和责任通过数值来体现，达到某个分数段就晋级某个岗位。但在量化管理过程中又容易产生过分单一依赖于量化管理的功效，在定量指标、定性指标难以选择和确立时，出于评价工作的需要就将复杂程序简单化、线性化，只重视结果而忽视过程，只重视现在而忽视历史，只考虑积累贡献而不考虑环境背景，重科研、轻教学，重数量、轻质量。造成教师工作考核和评价体系不科学、不合理，忽视综合评价的作用，忽视效能最优的伦理价值目标。

#### 4. 注重行为短期化，忽视与长远利益相结合的伦理取向

行为短期化是行为主体为实现短时期自身收益最大化目标而采取的行为及行为过程。部分学校在推行岗位聘任制时，生搬硬套别校的做法，既没有深入分析学校当前的实际，也没有从根本上认识学校内部的深层次的矛盾，实施方法简单划一，在经费投入上不顾学校的财力情况许可与否，也不注重后续岗位聘任津贴资金的投入能力的培植，过多地把原来用于学校发展的经费注入岗位聘任经费中，造成学校财务紧张、后劲不足、发展乏力。

岗位聘任制度建立的近期目标就在于解决高校长期以来存在的分配上“大锅饭”、人事管理僵化、人员能进不能出、能上不能下的弊端，但更深层次的理念应当是促进学术发展、提高教学质量、促进教师队伍建设。一些高校管理层在推行岗位聘任制度，对岗位聘任制改革的艰巨性、复杂性和长期性缺乏认识，在改革过程中显现出了许多不完善之处，产生了许多新矛盾，存在着忽视伦理基础和价值取向构建等问题，因此，有必要对高校岗位聘任制度改革做理论探析和现实研究，这将为改革的顺利进行提供科学的依据和有益的参考。

## (二)

改革需要丰厚的伦理基础，缺乏伦理基础的改革必然是充满风险的或不合理的改革，只有建立在伦理基础上的改革与发展才是有意义的。管理伦理学不仅可以规范和矫正人们的生产和生活行为，而且还对社会发展调控者的决策行为做出评价，对于调控者所制定的发展战略和具体政策做出价值论的反思，伦理道德成为矫正社会改革与发展方向并使发展行为趋于合理与完善的内在基础。所以我们要用伦理学的原则，去审视改革与发展是否有利于每一社会成员切身利益和全面发展，是否有利于实现社会的长远的和根本的利益。高校岗位聘任制度的建立与改革有利地推进高校的发展和人才队伍的建设，但是现在全方位、多角度、多侧面地审视当前高校岗位聘任制改革，我们就会发现不少高校在改革中管理理念上出现了某些偏差，存在着为求改革而改革的现象，放弃了对伦理价值的追寻，强调所谓的效率而忽视了公平等问题。因此，如何加强对高校岗位聘任制改革的正确引导，并促使其健康发展，成为当今各所高校亟待解决的问题。

### 1. 坚持功利与人文相统一的人本伦理原则

如何把握好教育管理工作中的功利性与人文性统一的伦理原则，对于健康推进高校岗位聘任制有着十分的重要意义。在高校教育管理中，对于功利与人文的权衡与把握，并不是每个管理者都能清晰地认识到的，但这一伦理原则的作用却确实存在并体现在具体的教育管理行为中。例如，在岗位聘任制度的设计和实施过程中，是采用物质刺激的方式，用极其功利的手段调动教职工积极性，还是采用物质刺激与精神激励相结合的方式，既考虑到教职工的物质利益又考虑到教职工全面发展，这都是一个重要的教育管理伦理问题。

在岗位聘任及津贴分配改革过程中，必须树立“以人为本”的管理理念。一方面，深刻理解岗位聘任制改革的内涵，突出教师在学校的主办主体地位，突出提高教职工工作积极性、主动性、创造性的改革目标，充分尊重教师个人尊严和尊重教师的自我价值实现需要，使教师管理由要我干转变成我要干，最大限度地发挥教师的潜力和作用。另一方面，综合运用多种激励管理方法，从高校人力资源的自身特点出发，管理者要坚持物质激励与精神激励相结合，避免采用单一强调外在报酬而忽视内在报酬的激励机制，除尽量满足教师对物质生活质量的期望外，还要尽量满足教师对工作及职业发展的需求，在管理中注入人文关怀，关心爱护教师，正确评价教师的工作成绩，建立与岗位聘任制相配套的其他工作机制，坚定教职工的事业心和责任感，激发教职工的工作潜能。

### 2. 坚持效率与公平相统一的公正伦理原则

在现阶段坚持公平与效率的统一，即坚持“效率优先、兼顾公平”是高校管理者必须遵循的重要伦理原则。但在岗位聘任中如何贯彻和把握这一伦理原则的实质仍有许多问题需要解决。

近年来，高校分配制度改革的出发点就是解决高校管理中长期存在的效率问题。社会主义市场经济确定了劳动、技术、资本和管理等生产要素按贡献参与分配的原则，在现实中每个人占有要素的状况以及对生产的贡献是不同的，收入必然就有差距，效率的发挥就是建立在承认差别的基础上，有差别才有效率，有效率才有发展。高校岗位聘任制的改革，加大对岗位业绩分配力度，将学校有限的财力资源向学术带头人、学术骨干、教学名师等倾斜，允许一部分创新能力强、业绩显著的优秀人才先富起来，充分调动了教职工工作的积极性和创造性，对于学校创建品牌学科和专业，提升学校办学水平、办学效益，促进高校师资队伍建设和都将产生决定性的影响。实践也证明，如果没有高校内部分配制度的改革，没有坚持效率优先的原则，就不会有这几年高校的快速的发展。

教师聘任制的利益分配是岗位分配，是根据每个教师岗位对学校目标实现的贡献程度确定岗位薪

酬标准。但教师的劳动是个体性脑力劳动，具有复杂性创造性、自主性等特点，其贡献难以简单量化，如何建立科学的考核体系，充分体现受益与贡献的一致性，是设计公正、合理的教师分配制度的大难题，同时社会主义市场经济体制提倡拉开收入差距，但这种差距要适当考虑群体中个体的心理承受力，要有利于和谐校园的建立。以公平理念为尺码，公正评价、奖励教学科研人员工作成绩和做出的贡献，正确处理好效率与公平的关系，合理拉开津贴差距，兼顾绩效公平，是高校岗位聘任制改革中应坚持的重要伦理原则。

### 3. 坚持权利和义务相统一的平等伦理原则

权力和义务、权力和责任的统一，是一条重要的行政管理原则，也是一条重要的管理伦理原则。在高校岗位聘任制度改革中，首先要勇于承认教师具有追求合理、合法的权益的权力，承认教师通过岗位贡献获得报酬的合理性或合法性。其次在承认教师合法利益的同时，还要让教师承担相应的道德义务、社会责任和岗位责任，履行基本的义务，发挥学术带头人的作用，实现教职工责任和义务的平等、责任和权利的平等，充分体现责、权、利的统一。

岗位聘任制是学校用岗位职责来要求教师，教师以自己工作业绩来竞争岗位，获得相应的岗位工资，所以，在改革的制度设计过程中，学校必须坚持使用合理公平的利益分配尺度，要真正体现优劳优酬的原则，把权力和责任、奉献与索取相统一起来。强调这一点，对新办的本科院校，特别重要，因为这类院校为在短期内提升学校办学水平，采取许多优惠政策吸引高层次人才，把有限的财力倾斜在少数高层次人才上，对个别岗位采取高额津贴激励，造成最高与最低岗位津贴相比差距甚大、投入与所期望带来的业绩相矛盾等问题，出现管理上新的不公平。同时，学校要加强考核制度的建设，建立起完善的绩效管理体系，制订客观、准确的绩效评估办法，激励教职工工作积极性和创造性，真正把岗位职责落到实处，使贡献与收入、权利与责任相统一。

### 4. 坚持分权与集权相统一的民主伦理原则

分权与集权、民主与集中，是管理行为中经常发生的一对矛盾，也是管理领域中一对重要的伦理范畴。高校在实行岗位聘任制度改革过程中，要坚持民主、公开的原则。高校既是事业单位，又是一个教学科研的学术团体。学校对于教师的管理要充分体现民主管理意识，只有重视发挥教职工的主人翁精神、满足教师自我实现的内在需求，鼓励教师的敬业和创新精神，培养教师共同的价值观和教育观，才能真正实现有效的人力资源管理，促进和谐校园的建设。竞争上岗、择优聘任是岗位聘任制度实施的关键环节，在岗位聘任中，要充分体现制度公平、程序公开，严格聘任程序、公开聘任过程。违背公平、公开、民主原则的人才资源管理程序不具有道德效益，难以达到预期的改革效果。另一方面要坚持分权、分级管理的原则。建立校院（系）二级管理模式，正确处理好分权与集权的关系、统一与特色的关系。高校办学规模较大，如果过分强调集中统一管理，而忽视学科专业的差异和分级管理，难以达到管理的最佳效果。只有通过实行校院（系）二级管理、管理重心下移，才能有利于形成充满活力的人力资源管理机制，提高高校整体管理水平。

（摘自：《高校岗位聘任制度改革的伦理审视》高教研究/2007.7）

## 二、做好岗位聘任工作 促进人才队伍建设

推行人员聘用制度一直是高校人事制度改革的热点。我校从2003年起，按照中组部、人事部、教育部及国防科工委的文件要求，开始酝酿人员聘用制度改革问题。2005年8月我校召开了师资队伍建设和人事制度改革工作会议，将师资工作会议和人事制度改革会议结合在一起召开，说明了人事制度改革与师资队伍建设是紧密相关的，要建设一流的师资队伍，把有限的资源向回报率最高的人倾斜，就必须进行人事制度改革。学校坚持积极推进、稳步操作的方针，取得了一定的成效，同时也存在着一些问题，需要不断地在实践中探索、解决。

### 1. 以推行人员聘用制度为基础，逐步优化学校人员队伍的总体结构

#### （1）指导思想和基本原则

① 我校推行人员聘用制度工作的指导思想是：立足现实、面向未来、与时俱进、竞争纳贤、依法

管理。

② 以观念创新为先导，以调整优化管理机制和运行机制为突破口，营造有利于人才培养，特别是高层次人才发展的良好氛围，以人为本，实施人才强校战略，最终建立统一领导、并行管理、运行有序、促进发展的新型的管理体制和运行机制，为海纳百川，努力创建世界一流大学提供制度上的保障。

③ 坚持“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘用、严格考核、合同管理”的原则进行人员聘任工作，以聘用合同形式确定学校与教职工之间的聘用关系以及双方的权利和义务，实现人事管理由身份管理向岗位管理转变，由行政任用关系向平等协商的聘用关系转变，实行人员岗位、人事关系、工资关系的统一管理。

### **(2) 政策保障**

我校一直把人员聘用工作作为近年来学校的一项重要工作来抓。为了保障人员聘用工作能够顺利进行，做到“有法可依”，相继出台了《哈尔滨工业大学推行人员聘用制度暂行办法》、《哈尔滨工业大学关于实行人事代理制度的暂行办法》、《哈尔滨工业大学聘用合同管理条例》、《哈尔滨工业大学未聘人员管理暂行办法》等文件，以此作为我校创新机制、深化改革的政策保障。

### **(3) 聘任组织**

为了科学合理地做好人员聘用工作，我校建立了各级聘任组织。学校设立人力资源委员会，院系成立教授会，机关部处及直属单位设立聘用小组，负责人员聘用的有关工作。

① 人力资源委员会由学校领导、专家和有关方面代表21-25人组成。设主任委员1名，由主管人事工作的校领导担任；副主任委员1名，副主任委员与其他委员由学校校长办公会根据学科分布，从具有较高学术声誉和影响的教授中，以及机关和直属单位的负责人中推荐，报请学校党委常委会批准。人力资源委员会委员实行任期制，每届任期3年。

人力资源委员会在人员聘用工作中的主要职责是组织制定学校聘用工作规程；组织审定人员岗位设置方案指导、监督院（系）的人员聘用工作等。

② 院（系）教授会由院（系）全体教授选举产生的教授代表及党政有关领导组成，其中教授代表不少于三分之二。机关部处及直属单位聘用小组由本部门领导干部组成。

院（系）教授会和机关部处及直属单位聘用小组的主要职责是提出本单位岗位设置建议方案，组织对拟聘人员考察、聘用，对岗位受聘人员进行考核，接受学校人力资源委员会的监督。

### **(4) 岗位设置**

我校在人员聘用制中，根据岗位任务的不同，设置四类岗位：教师岗位、教辅及其他专业技术岗位、管理岗位和工勤岗位。

① 教师岗位分为：教授岗位、副教授岗位、讲师岗位、助教岗位。助教岗位工作原则上由研究生担任，对于确需聘用专职人员的，由所在院（系）向学校报批。

根据各学科的实际情况，新聘教师一般应当具有博士学位或者具有本学科可培养的最高学位；招聘教师时保持一定比例的非本校候选人应聘。

② 教辅及其他专业技术岗位是指从事教学辅助、科研辅助、图书资料、出版、工程技术等专业技术岗位。

③ 管理岗位是指从事党政管理的各级领导干部和工作人员岗位。

④ 工勤岗位是指从事辅助或服务性质工作的工人岗位。学校严格控制工勤岗位数量，工勤岗位工作逐步向社会化服务方式过渡。

## **2. 教师岗位聘任工作的基本做法**

我校教师岗位聘任工作的总体思路：定编、定岗、定标、定责和转变观念，即“四定一转变”。

首先从转变观念入手，强化教师岗位意识，有效地改变过去有多少人设多少岗位的指标控制做法，坚持岗位聘任既要保证科学合理性，又要具有可操作性，使学校由过去的指标控制转变为岗位控制的原则，做到因事择人，按岗聘任。

### (1) 定编

以“十一五”师资队伍建设规划为依据，学校到“十一五”末期教师人数将要达到3000人，以此为总编制数按各单位近两年承担的教学、科研工作量的情况核算各单位教师编制数，即将编制作为成本进行考虑。

其中，工作量的计算由教务、科研等相关部门拿出具体的计算办法，学校根据实际情况调控教学与科研工作量之间的比例关系。另外，确定的编制数并不是一成不变的，每两年根据工作量的情况进行微调，以适应各院系的发展。这种办法将业绩与用人成本挂钩，充分考虑了投入与产出。

### (2) 定岗

① 科学地设岗是岗位聘任的基础和原则。岗位设置应重点保证国家重点学科、国家重点实验室、重点发展学科、交叉学科、新兴学科、博士点学科、有重大科研项目学科等所需要的各级岗位数。同时对于一般学科按教学科研任务和学校发展的实际需要设置相应岗位。

② 根据学校的实际情况，以15%-18%作为各单位教授岗位的基本数，以学科水平（国家重点学科、国家重点实验室等）作为增量数核算各单位的教授岗位数。学校教授总数比例控制在教师总人数的30%以内，正副教授合计比例控制在教师总人数的70%以内。

③ 各院（系）教授岗位数核算的具体方法：教授岗位=基本岗位+调节岗位。

基本岗位：有博士点的单位按其教师编制总数的18%设置；没有博士点的单位按其教师编制总数的15%设置。

调节岗位：一级学科博士点岗位根据学科特点分配；每个国家重点学科增设4个岗位；每个国家重点实验室增设4个岗位；每个国家级工程（技术）中心增设2个岗位；每个国家级人才培养与教学基地增设2个岗位；每个国家级精品课程增设3个岗位；教育部创新团队每个增设3个岗位；重大项目每个增设3个岗位。

④ 学校将核定的岗位数、各院（系）申报的岗位数及各院（系）存在的学科特殊性综合考虑，确定各单位最终岗位数。学校在严格控制各单位岗位数的基础上，对于所有非博士的新增人员都采取人事代理制度，逐步建立能进能出的用人机制。

⑤ 我校利用教师岗位聘任的契机，把教师岗位聘任与人才引进结合起来，教授岗位数的5%预留给“十一五”期间将引进的优秀人才，使岗位聘任成为学校选才的平台。

### (3) 定标

聘任标准是指应聘人员应聘特定岗位所必须满足的学历、资历、教育教学能力和学术水平等的必要条件。科学、合理地制定聘任标准是决定聘任人才质量的核心环节。

由于各院（系）的人员情况、学科特点都各不相同，用一个标准来衡量不同院（系）、不同学科的教师显然是不科学的。因此，由院（系）根据各学科特点提出各级岗位的聘用标准，学校只负责宏观调控和方案的审定。学校原则上要求各院（系）的聘任标准不能低于学校原职称评审时的标准，而且要能体现本学科在国内同学科的水平 and 地位。另外外语也由学校统一组织进行考试，学校不统一划定分数线，由各院（系）根据本单位的情况自行确定。

### (4) 定责

岗位职责是一个岗位承担者应履行的工作职责和应承担的教学科研任务，是客观的，是考核标准中必须满足的条件；考核标准是对特定岗位人员所完成岗位职责量与质方面的量度。聘任标准、岗位职责、考核标准之间是相互关联但又有所区别的。

### (5) 聘任

各院（系）提出的岗位聘任方案，经过人力资源委员会审议和校长办公会审批后，依照聘任程序方可进行聘任。

在聘任中坚持“以人为本”的原则，采取“新人新办法、老人老办法”。对新晋升职务的教师从学历、任职年限、业绩水平到外语水平，都有着比较高的要求；对于老教师则是通过定期考核与评估来确认其工作业绩，以保证教师队伍的稳定和发展。

到目前为止，我校已经有部分学院完成了岗位聘任工作。可以看出，此次岗位聘任无论是从观念的转变上还是从聘任结果上，都基本上达到了预期的效果。

### 3. 初步成效

#### (1) 调动了院系的积极性

通过实行教师岗位聘任，学校权力下放，管理权下移，扩大院（系）的用人（任用、考核、晋升等）自主权，调动了院（系）的积极性，在院（系）逐步形成人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低的竞争机制，创设了有利于优秀人才尽快成长和发挥才干的制度环境。通过这种用人制度，能有效地配置和利用人力资源，建设高素质的教师和管理队伍，全面提高学校的办学效益和整体水平。

#### (2) 提高了用人质量

从评价体系上来看，标准和条件提高了，内容和结构也更科学、更合理了；从晋升人员质量上来看，总体水平高于往年。这次晋升教授的人员100%具有博士学位。这样能够有效地促进队伍结构的整体优化，有利于形成学科的内在动力机制，促进学科群体力量的增强。

#### (3) 院系增强了岗位意识

在这次的岗位聘任中，有的院因为申报晋升人员的条件不满足聘任标准，院教授会坚持竞争上岗、宁缺毋滥的原则，将岗位数转到下一年使用，或者用于人才引进，打破了以往有多少指标晋升多少教授的做法，实现了从身份管理到岗位管理的转变。

### 4. 存在的问题

#### (1) 教师的观念尚未完全转变

部分教师的思想观念还停留在职称评审上，尚未深刻领会岗位聘任制的真正含义。部分教师把岗位聘任与职称评审等同起来，认为外语好不容易通过了，或者已经申报多年了，条件基本符合了，就应该聘任上岗。

#### (2) 聘任标准不尽合理

从职称评审到岗位聘任，从学校统一标准到各院（系）根据各自的情况制定各自的标准，还需经过一个转变的过程。目前有的单位没有完全将岗位聘任与学科建设紧密地结合起来，没有完全结合本单位的特点，制定出具有本单位“特色”的标准。

#### (3) 相关的政策不配套

聘任制只是高校人事改革的一部分，单靠聘任制这个手段去解决所有的问题是不可能也不现实的。岗位聘任的实行需要其他的配套政策。然而，目前与岗位聘任相关的人事分配制度还没有完全到位。

#### (4) 社会保障体系不健全

由于社会保障体系尚未健全，所以还不能有效地解决未聘人员问题，只能采取各种措施尽量妥善地安置未聘人员。这在一定程度上制约了聘任制顺利、彻底地推行。

（摘自：《做好岗位聘任工作促进人才队伍建设》评价与管理/2006.12）

## 三、以岗位聘任为突破口 优化高校人力资源配置

### ——华中农业大学非教师岗位竞聘工作的实践与探索

面对市场经济和高等教育国际化的双重挑战，从20世纪末开始，我国高等学校在国家关于深化高校人事分配制度改革的政策指导下，不同程度地对校内人事管理制度进行了改革，其中推行全员聘任制构成了一道亮丽的风景线。全员聘任制的实行对于促进高校人力资源开发和优化配置，实施“人才强校”战略具有十分重要的意义。但高校全员聘任制在试行中还存在观念不到位、政策不完善、方法欠科学等许多问题。这需要我们在实践中不断探索。

#### 1. 实行岗位聘任制是高校人力资源优化配置的必然选择

由于目前我国大多数高校的用人机制基本上还是计划经济时代留下的计划调配模式，并且这种用人制度存在很多弊端：如职工单位所有制，职务终身制；管理方式过于集中，用人单位和职工个人没

有自主权，人员流动困难；职工与单位权利和义务不明确，职工积极性不高，人浮于事；缺乏有力的竞争机制，难以优化配置人力资源等一系列问题。这就必须从制度、机制上变革人员配置模式。

当前，高校推行全员聘用制的关键就是要实行岗位聘任，实现由“身份管理”向“岗位管理”的转变。各用人单位根据工作的实际需要设置岗位，每个岗位都有明确的岗位职责和要求，公开招聘所需员工，所有应聘人员通过公开、公平的竞争，选择自己的岗位，竞聘上岗；单位在聘期结束后对其进行考核，并根据考核结果决定是否续聘。实行岗位聘任制有利于打破职工职务的终身制和单位的所有制，有利于实现人员由身份管理向岗位管理的转变；有利于促进人员的合理流动和人力资源的合理配置。通过竞聘上岗有利于调动教职工的积极性，激发职工工作热情、增强责任感和事业心；有利于建立良好的竞争机制，便于科学管理。

在高等学校的教学、科研和人才培养工作中，教师是主导，是关键，是人才强校的中坚力量。非教师系列人员是为高校教学、科研提供组织保证和优质服务的基本力量，也是高校重要的人力资源。如何优化非教师队伍的结构，合理开发，做到人尽其才、才尽其用，是人事制度改革的重要内容之一。我校自1999年进行新一轮人事制度改革以来，先后进行了机关管理人员的竞聘以及后勤、生产、附中等有关附属单位的竞聘，对教师进行了两轮岗位聘任。唯一没有进行聘任（用）制改革的领域就是院（系）和部分业务部门的非教师岗位。因此，自2004年定编设岗工作开展以来，学校决定开展非教师岗位的竞聘上岗工作，以推进我校人事制度改革向纵深发展，更好地盘活学校的人力资源，为学校的教学科研服务。

## **2. 我校实行非教师岗位聘任工作的基本做法**

### **(1) 科学地定编设岗定责**

我校首先按照“总量控制、优化结构、理顺关系、科学管理”的原则，依据教育部核准的总编制和学校事业发展的实际需要，对各单位的各类人员编制进行了重新核定。在编制总量控制的前提下，各单位根据工作任务、职责范围的不同，本着一编一岗的原则，在学校下达的编制限额内分类自主设岗，并明确岗位名称、职责任务、聘期目标、职数及任职条件。

明确各类各级岗位的职责和任职条件是实行聘用制的关键。没有岗位职责，聘用就无的放矢；没有岗位任职条件，聘用就容易走过场。在实际工作中我们发现，如果一些工作岗位不能明确界定为“教学、科研辅助岗”、“党政管理岗”、“工勤岗”，就难免会造成各岗位类别和津贴分配难以一一对应的情况发生，就很难实行从“身份管理”向“岗位管理”的转变。

为了确保竞聘工作落到实处，我们规定各单位在设置岗位时必须明确各类各级岗位管理权限和考核标准。只有这样，才能使应聘人员在竞聘前对所聘岗位相关工作项目的管理权限和考核标准有所了解，增强应聘人员的自主性。如果忽视聘后的管理和考核，那么竞聘工作也会流于形式。

### **(2) 精心组织竞聘考核**

① 领导高度重视。我校为做好非教师竞聘工作，各单位都成立了非教师岗位竞聘工作领导小组和考核小组，认真制定非教师岗位设置方案。学校也成立了定编设岗领导小组，集中审批各单位的设岗方案。

② 坚持公开、公平、公正的原则。一方面，各用人单位在学校规定的时间内，公开竞聘考核的方式、时间、地点和有关要求；另一方面，按照民主、公开的原则认真制定《竞聘考核规则》，科学合理地设计投票单，进行公开招聘、公开答辩，以充分体现公平竞争。

③ 公布岗位，填报志愿。学校审批各单位的设岗方案之后，各单位统一时间，集中公布岗位名称、岗位职责、上岗基本条件和聘期工作目标，应聘人员根据上岗条件要求，自愿申报岗位，并特别要求每位应聘人员在填报一个外单位的志愿，以便在全校范围内形成公开竞争的氛围，有效促进人员的校内流动。各单位在对填报志愿者进行资格审查后，学校统一公布申报岗位情况。

④ 严格考核。考核实行票决制，各单位考评小组和领导小组根据应聘者平时的工作表现，结合现场演讲和答辩情况进行无记名投票表决，按得票2/3以上(含2/3)为通过原则在本单位进行公示。公示无异议后，向学校聘任工作领导小组提交拟聘人员名单。



⑤ 学校审核、公示。经学校定编设岗工作领导小组对各单位上报的拟聘人选进行全面审核后，在全校范围内公示。

⑥ 签订聘用合同。对于聘用上岗人员，由用人单位与上岗人员直接签订聘用合同（人事部门为鉴证单位），聘用合同书统一式样，由学校统一印制，明确规定聘期、职责、目标与应完成的任务、终止或解除合同的条件及违约责任等，以聘约的形式确定单位与个人之间的工作（劳动）关系及双方的责权关系。通过合约化管理，为“聘任、解聘、待聘、重新上岗”提供了一整套可操作的程序，从而使学校的聘任工作更加规范。这充分体现了单位与个人双向选择、平等自愿、协商一致的原则，使人事管理更具有契约化、法制化等现代管理的科学特征。

### **（3）妥善分流和安置落聘人员**

妥善分流和安置落聘人员是推行岗位聘用制的一个关键环节，也是难点所在，事关稳定、安全甚至改革的成败。要做好富余人员的分流工作，需要以国家和学校的政策为依托，完善职工社会保障体系，制定配套政策，拓宽分流渠道。

在非教师系列人员竞聘工作中，我校有针对性地采取了“待退”、“内部退养”、“提前退休”、“自谋职业”、“待聘”五种人员分流方式。学校出台了一系列优惠政策，动员引导一部分年龄大、学历低、竞聘不具有明显优势的职工在竞聘前选择提前退休、内部退养和待退。通过这几种分流措施，大大减轻了有关单位的竞聘压力。

改革无情，操作有情。作为牵头组织此次竞聘的部门，我们除努力做好落聘人员的思想工作外，更重要的就是积极主动与校内用人单位沟通，为落聘人员寻找、创造合适的岗位，为他们再上岗牵线搭桥。对于因为编制紧、人多岗少而导致落聘的人员，我们与校内的一些后勤服务部门沟通，鼓励压缩临时工的编制，优先选用落聘人员；对于那些年龄偏大具有一定专业能力的，我们鼓励用人单位劝其提前退休，然后在原单位返聘；对于因平时工作表现不好而落聘的人员，我们加强教育，辅以思想政治工作，帮助其分析落聘的原因，提高其思想认识，为下一轮竞聘上岗创造条件，做好准备。

## **3. 我校非教师岗位聘任工作取得的初步成效**

### **（1）增强了岗位意识**

非教师岗位竞聘工作进一步调动了职工的积极性，通过竞争上岗，引入竞争机制，坚持竞争择优，不仅让职工明确了自己的工作职责，而且更加珍惜岗位，工作起来既有外在的压力也有内在的动力。非教师岗位竞聘上岗，在一定程度上促进了人员的合理流动（校内流动6人），初步打破了干部和工人的身份界限，明确了岗位职责并向岗位管理过渡，在一定范围内形成了科学合理的竞争氛围，激发、调动了广大教职工的工作热情和积极性。

### **（2）优化了教职工队伍结构**

通过非教师岗位竞聘，调整和优化了学校教职工队伍结构。竞聘前我校专任教师（不包括思政教师）占全部人员比例为43.0%，竞聘后专任教师占全部人员比例为44.6%，教师比例提高了1.6%。

同时也提高了非教师队伍整体素质，优化了非教师队伍的结构。通过非教师岗位竞聘分流了各类人员共72名（含长期病休8人），其中党政管理人员3名，技术人员19名，工人48名，另有2名教师也主动选择了分流。在涉及到的19个单位中，通过非教师岗位竞聘，学历结构有所改善，高中以下学历人员（限于参加此次非教师岗位竞聘的19个单位）占全部非教师人员比例较竞聘前下降了5.5%；非教师队伍进一步年轻化，46岁以上人员比竞聘前下降了5.9%；非教师队伍人员结构有所优化，工人比例比竞聘前下降了6.0%。

### **（3）完善和激活了用人机制**

我校非教师岗位竞聘工作充分尊重用人单位的自主权，学校以“配置合理、职能清晰、精干高效”为目标，使学校的管理重心下移，充分调动用人单位的积极性，切实完善校院两级管理机制。在竞聘过程中，无论是设置岗位，制定岗位职责和任职条件，还是组织竞聘考核，为分流人员拓展安置渠道，用人单位都发挥了很大的自主性和积极性。

在整个竞聘过程中，各单位都坚持“公正、公平、公开”的原则，广纳贤才，踊跃欢迎外单位的

人员来本单位工作，避免了门户之见和部门保护主义。

另外，参加竞聘的非教师人员中，有两人从干部岗位聘到了工勤岗位，真正打破了身份界限，充分体现了“能上能下”的用人机制。

#### 4. 高校全员聘用制面临的主要问题

非教师岗位竞聘工作只是高校全员聘用制的一个开端、一个序曲，作为高校人事制度改革的重要举措，必然会遇到种种的阻力和困难。就现阶段而言，笔者认为，问题主要集中在以下几个方面：

**第一，制度的局限性。**由于高校全员聘任制是高等学校在国家政策指导下进行的校内用人机制改革，还缺乏国家事业单位人事制度改革大背景的支持。即使通过聘任上岗废除了教职工职务、岗位的“终身制”，但并未废除教职工身份的“终身制”。教职工不论受聘或落聘，都还是“学校的人”，占着学校的人员编制。落聘人员只能在学校内部消化。这就从制度上影响了改革的彻底性。

**第二，观念转变尚未到位。**尽管高校绝大多数同志都清醒地认识到高校原来的人事制度存在很多弊端，实行全员聘任制十分必要、势在必行。但是，在聘任制的具体实施过程中，不少同志还是表现出对竞争、淘汰机制不习惯、不适应。一些部门、单位的领导虽然对个别教职工的素质、能力和工作表现不是很满意，但真要在聘任中让他们“下岗”，却又顾虑重重、心慈手软。

**第三，政策措施还不完善。**由于高校教职工的社会保障体系还没有建立起来，所以校内的职工落聘了还不能完全推向市场。高校只能采取各种措施比如逐渐降低相应待遇，妥善安置落聘人员，至多采取“以时间换岗位”的做法。社会保障体系和法律保障体系的缺乏，在一定程度上制约了高校全员聘任制的顺利、彻底地推行。

（摘自：《以岗位聘任为突破口 优化高校人力资源配置》中国高校师资研究/2006.4）

## 四、强调团队 突出责任 全面实施责任教授岗位聘任

近两年，从实现学校长远发展目标的战略角度出发，全面提高教师队伍整体素质、加强学科梯队建设、重点培养高水平的学科带头人已成为教师队伍建设的重要内容，也是事关学校发展的战略性任务。为进一步促进我校学科建设、提高教学、科研等各项工作的质量和水平，加强师资队伍建设，合理配置人力资源，实施“人才强校”战略举措，促进学校长远发展，根据《华北电力大学深化校内人事制度改革的原则意见》，制定了《华北电力大学责任教授岗位聘任办法》，本文拟结合华北电力大学实施责任教授岗位聘任工作的使体验，就如何抓住第一资源实施人才强校的问题略抒浅见。

### 1. 责任教授岗位聘任工作的几个特点

#### （1）坚持“有所为，有所不为”的方针，抓好高层次人才的选拔培养和梯队建设工作

责任教授岗位是我校重点岗位，根据学校现状和整体发展需要设置。责任教授岗位以造就学术大师、教学名师，培育高水平团队为目标，选拔和着力培养一批在国内外有一定影响的学术带头人，造就和培养若干支具有较大影响的、能起示范作用的高水平团队，促进教学建设与改革，产生一批高水平成果，不断提高人才培养质量和办学条件。责任教授岗位设置充分考虑与“十五”、“211工程”建设项目相结合，与课程建设、专业建设、试验室建设等相结合，与科研创新团队建设相结合的基础上，强调学术带头人的作用同时重视团队效应。

责任教授岗位分为两类：学科责任教授和教学责任教授。分别设置：责任教授一岗、责任教授二岗和责任教授三岗。学科责任教授一岗在学校设置，且具有国内先进或领先水平，首批岗位总量设置为20个左右。学科责任教授二岗在责任教授一岗学术团队内各研究方向及重点实验室的学术骨干、重点学科及以上、硕士点学科及以上、省部级重点实验室及以上、校重点学科、列入学科建设规划的或有较好发展条件的其他学科层次上设置。学科责任教授三岗在责任教授一、二岗学术团队内的青年骨干、列入学科建设规划的或有较好发展条件的其他学科等层次上设置。被前一类学科覆盖的学科归入前一类学科。

教学责任教授一岗在被命名的国家级精品课程、国家级示范基地的负责人等层次上设置。教学责任教授二岗在教学责任教授一岗教学及学术团队内的教学及学术骨干、被命名的省级精品课程以国家

级精品课程建设为目标的责任人、列入学校规划重点建设成为国家级教学基地、示范中心的责任人等层次上设置。教学责任教授三岗在教学责任教授一、二岗教学团队内的青年骨干、校级精品课程以省级精品课程建设为目标的带头人、国内大型学生创新竞赛指导教师团队的带头人等层次上设置。

### **(2) 专家评审，确保水平**

各院系党政一把手负责本单位责任教授岗位聘任工作，正确理解学校为加强教师队伍特别是骨干教师队伍建设上的政策举措，认真围绕本单位学科建设与课程建设目标，制定本院系拟聘责任教授的配套管理办法，上下协力、密切配合，共同做好责任教授岗位聘任工作。

责任教授一般应具有较高的学术造诣和丰富的教学、科研经验，掌握本学科国内外的发展趋势；具有团结协作精神，能够带领一个学术团队进行工作。各学院根据学校及本单位学科建设的需要，确定本单位学科建设责任组织由清华大学、天津大学、北京航空航天大学、北京科技大学、中国科学院等校外著名高等院校和科研院所专家组成的评审组按学科对申请人进行评议，保证了评审的公平性。责任教授重点评议其学术团队水平、实力，工作目标是否符合学校总体规划及可行性，责任教授本人是否符合上岗条件、完成预期目标能力等。

责任教授二岗和三岗由各学院组织考核、评议，确定候选人名单。作为学科建设或教学建设负责人的责任教授二岗可推荐本人团队内的三岗人选。同一学科在设置责任教授岗位时应考虑学术梯队的专业技术职务、年龄、学历的合理分布。校内校外人员均可申请责任教授岗位。为优化资源配置，责任教授二岗、责任教授三岗可以根据团队建设目标跨单位选用。

### **(3) 强调团队、层次，加速学科带头人及其梯队培养**

学校将本着“精干、优化、高效”和“保证重点、扶持新兴、择优发展”的原则，根据学校教育事业发展计划，以学科建设、教学科研任务为依据，科学合理地设置责任教授教师岗位，淡化教师职务评审，强化岗位聘任，实现教师从“身份管理”向“岗位管理”的转换。高度重视学术团队建设，高质量、高起点地补充教师队伍的新鲜血液。学科带头人是学校师资队伍中的骨干力量，是学校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研水平，促进学科建设的重要任务。选拔和培养高水平的学科带头人是加强失职队伍建设的重要举措。围绕学科发展和教学改革，根据加强基础学科、重点发展应用学科、有针对性地发展新兴学科和边缘学科的方针，进一步加大工作力度，采取有效措施，通过多种方式，加速培养中青年骨干教师和学科带头人。

### **(4) 突出责任，目标明确**

高校中的学科梯队建设是学科生存和可持续发展的基础，以学科梯队为核心的创新团队建设是近期国家重点建设的内容之一。对此，我们一方面制定对校内多数教师适用的一般性政策，同时，针对学科梯队和创新团队建设及重点培养的人选制定特殊政策鼓励其发展。学科责任教授应负责规划和组织学科建设，负责组织本学科方向的科研工作，负责学术团队建设和青年人才的培养，负责规划和组织研究基地的建设，推进学术交流，不断提升本学科的教学、学术水平。教学责任教授应负责相关的专业建设、课程建设、实验室建设、队伍建设、教材建设、教学改革，承担有关课程的主讲任务，指导和培养青年教师，推进学术交流，不断提升教学、学术水平。对重点建设的学科要加速其发展，并产生高水平的学科带头人和学术带头人。通过特殊的政策导向，采取特殊的激励机制，对重点建设的学科加大单位考核及学科带头人重点考核的力度，在学术上采取学科带头人负责制，对学科带头人重点加强以其为首的创新成果的要求，引导梯队成员为学科发展即学科带头人的事业发展奉献力量，甘作绿叶，积极引导学科带头人为梯队成员构筑发挥才能的空间并为成员的稳定积极投入，提高其凝聚力，增强其核心力量。

### **(5) 合同管理、严格考核，考核以团队为主**

完善和强化聘约管理和教师考核制度。积极探索科学、有效、可行的教师考核办法和指标体系，使教师考核工作制度化、规范化、科学化。强化分层次管理，下放管理重心和管理权限，调动基层单位在教师管理方面的积极性。学校对上岗人员实行严格的聘期目标管理，明确岗位职责和聘期内的工

作任务，接受聘任期满前的全面考核。考核结果作为能否继续聘任、能否竞聘更高级岗位的重要依据。由此构建持续的竞争激励机制。按照《华北电力大学责任教授岗位聘任办法》及其他文件，可在校内外公开招聘。责任教授岗位聘期3年，申请责任教授岗位者为与学校签订相应聘任合同。学校对责任教授岗位进行严格的合同目标管理，并对任务完成情况进行跟踪。聘任中期进行一次检查，责任履行不好的终止聘任。责任教授应在聘期结束前一个月对照《聘任合同》提交工作报告。学科建设或教学建设负责人应首先依《聘任合同》对本团队的责任教授进行考核，提出考核意见。学校对每个责任教授完成《聘任合同》规定的目标进行考察，作出考核结论。考核不合格者下一任期不得续聘责任教授岗。

我校虽然对传统的用人制度进行了一些改革，并取得了一定成效，但仍未能从根本上解决人员能进能出、能上能下的问题。因此，今后的工作重点是以用人制度改革为突破口，实现人才资源由行政手段配置向市场配置的转化，转变职工职业“终身制”观念，实现人员数量最小化、结构最优化和办学效益最大化。在各类政策的制定中我们要充分认识到人才成长的周期性和创新重大成果产生的长期性，避免急功近利的短期行为，坚持以长远效益为主、以现实效果为辅，以长期激励为主、以短期激励为辅，立足现在、放眼未来的长期管理思想，为今后的师资队伍建设打好基础，努力解决好政策的长期引导性与现实性的矛盾、短期激励与长期激励的矛盾。

## **2. 今后我校高层次人才队伍建设工作**

在已有经验的基础上，充分认识加强高层次人才和骨干教师队伍建设的重要意义，树立人才资源是第一资源的理念，进一步营造尊重知识、依靠人才、鼓励创新的良好氛围，积极探索吸引、遴选和培养、用好人才的有效机制，以学科建设为主线，统筹规划，加强高层次人才队伍建设体系，全面促进我校高层次人才和骨干教师队伍建设。具体措施如下：

### **(1) 实施二级学院工作目标责任制**

通过落实二级学院工作目标责任制，将教师队伍建设项目具体分解到每一个学院和学科点，确定教师队伍“外引”和“内容”的量化指标，明确责任，层层落实。及时发现、改进各学院引进人才工作中的问题。实行从原有的过程管理到过程管理与目标管理相结合的新模式，充分调动各学院工作积极性、主动性和创造性。探索教师管理的新模式，充分发挥院系的积极性，实行两极管理，扩大院系自主权，建立科学的校院两极教师质量评估体系。加强宏观调控，逐步建立起聘任、考核、分配三位一体的教师资源管理机制。

### **(2) 提高标准，严把“入口”关**

对新聘教师，一是必须具有硕士以上学位，一般应具有博士学位；二是改善新聘教师学院结构，尽量减少选留本校毕业生直接任教的数量，逐步做到新补充的教师有在其他学校或科研机构学习、工作的经历；三是扩大选人视野，实行面向国内外的公开招聘，做到优中选优，确保选人质量。

### **(3) 加大投入做好高层次人才引进工作**

以二级学科为单位，规划、建设学科梯队，根据学科建设需要确定培养对象和人才引进的层次，千方百计引进我校暂时无法培养的学科带头人和学科骨干。

### **(4) 整合资源，建设好四个层次队伍，完善相应的确认或选拔制度，并制定培养考核方案**

四个层次是：第一层次是以院士、“长江学者”为代表的大师级队伍；第二层次是以学科带头人、学术带头人为代表的带头人队伍；第三层次上以中青年骨干教师“创新人才”为代表的带头人梯队或学术骨干教师队伍；第四层次是做好青年骨干教师的重点培养工作。

### **(5) 加大教师培养力度**

积极鼓励教师在职攻读博士学位，实施博士化工程和基础课、公共课教师学历提升计划，大幅度提高教师的学历层次。

### **(6) 推行全员聘任制，强化竞争激励机制，激发教师队伍的活力和潜能**

完善体现“按劳分配、分配、优绩优酬”原则的校内岗位津贴制度，着重落实教师在聘任期内的岗位职责和工作任务，实现岗位、职责、任务和待遇的有机统一，调动广大教师的工作积极性。

## **(7) 促进资源共享，搭建兼职教师平台**

充分利用现有教师资源，加强兼职教师队伍建设工作，通过兼职教师队伍来改善数量不足和现有教师队伍专业结构不良问题，建立一支相对稳定的兼职教师队伍。

我们在政策的制定过程中，十分注重整体政策体系的构建，使政策反映学校的整体需求，使政策形成一个有机的整体，以我校教师聘任制改革文件制定为例，在以学校人事处为主体各部门参加下，通过近一年的努力已经形成了一个由 10 余个文件形成的完整的政策体系，奠定了教师聘任制管理的基础，也为教师今后从事教学、科研工作指明了奋斗方向。在高层次人才培养工作中，贯彻“以学科建设带动队伍建设，以队伍建设促进学科建设”的方针，坚持以人才选拔为手段、以人才培养为重点、以重用人才为目的、以厚待人才为保障的“精选、培养、重用、厚待”的原则，以培养学识渊博、能及时了解准确把握学科发展方向、具有战略思维和创新思想体系的学科带头人及有坚实的理论基础和专业知识、在本学科领域善于攻坚和创新的学术骨干为目标，以在教学、科研、学科建设中起中坚和骨干作用的中、青年教师为主体作为重点培养对象，力争经过几年的培养，构筑实现学校跨越式发展战略目标的人才高地。通过实施人才引进、培养、选拔、激励和使用有机结合的制度和措施，形成竞争、激励、流动三位一体的科学的师资队伍管理制度，为每一位投身华电的教学科研工作者提供良好的学术环境、展现才华的舞台和不断成长的沃土。

(摘自：《强调团队 突出责任 全面实施责任教授岗位聘任》中国高校师资研究/2006.5)

## **五、高校管理干部岗位聘任方法初探**

近年来，高等学校普遍实施了教师岗位聘任制度，对教学科研岗位教师的聘任工作从定性、定量等多方面建立了较为合理的激励制度和评价机制。然而对于高校管理干部岗位聘任方法和模式的探索和研究相对滞后，由于其工作绩效难以量化，如何制定和实施合理有效的岗位聘任方法，充分挖掘管理队伍的潜能，调动管理干部的积极性，为创建科学!高效!和谐的管理环境发挥作用成为岗位聘任实施的一大难点，浙江大学建筑工程学院自 2002 年实施岗位聘任以来积极探索了一套行之有效的管理干部聘任方法。

### **1. 明确聘任原则，细化岗位职责**

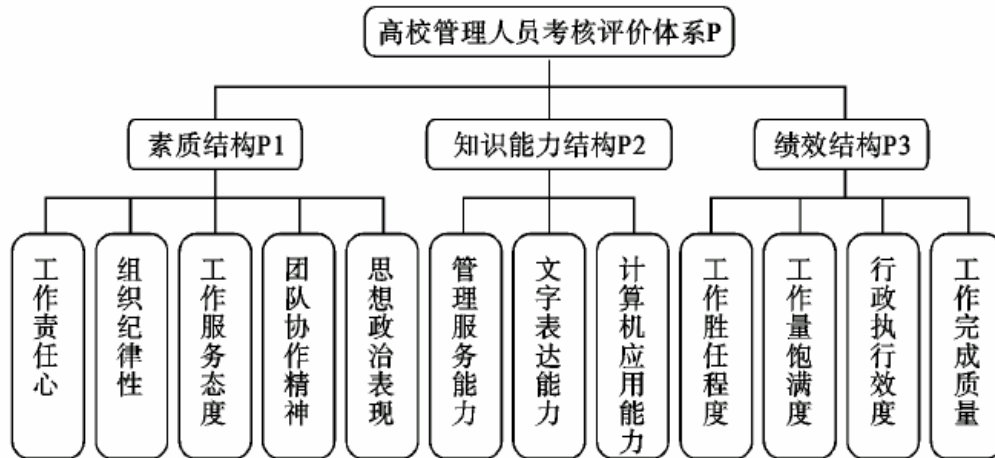
高校管理干部岗位聘任要坚持公开、公正、公平原则，保证实体公正和程序公正，在制定聘岗工作程序和标准中真正秉承“以人为本”、“管理和服务并重”的理念，坚持政策公开、程序公开、结果公开。浙江大学建筑工程学院在管理干部岗位聘任中主要分为党政管理领导岗位、骨干岗位和普通岗位等类别根据不同岗位的特点和要求，明确相关工作流程和重要节点，分层、分类细化相应的岗位职责，重点体现职责、权利和义务相对应，突出服务育人和管理育人的功能，在三类岗位上分别细化岗位要求和职责。在岗位要求方面，领导岗侧重于较高的理论水平和政策水平，眼界开阔，求真务实，开拓创新，与时俱进，业绩突出，勇挑重担。骨干岗侧重于公道正派，业务娴熟，有非常强的责任心和执行力，特别是要有一定的开拓精神和调查研究水平。普通岗侧重于良好的服务水平，要求具有积极向上的精神风貌，热爱管理服务岗位，细致周到，责任心强"在岗位职责方面，细化到每一个岗位的工作内容和职责，根据工作需要，在学院内部设置四科一办一中心，科学划分工作内容和职责，在科室内部明确不同岗位的责任分工，从而为科学聘岗打下了良好的基础。

### **2. 实施民主测评，优化绩效评估**

根据激励理论，实现有效激励作用，首先要对过去的工作有一个客观公正的评价，也就是做好绩效评估工作。实施民主测评，定性和定量相结合，优化绩效评估的手段和方法，按照民主集中制的原则确定评估结果"民主测评采用模糊综合评价法，改变了以往领导一言堂，克服了个人的主观随意性缺失。主要分为三个层次的评价者：主管领导（学院党政领导）、工作对象（院系所负责人和党支部书记、普通教师和学生代表）、管理干部（被评价人员互评）。

目前，在对管理干部聘岗考核过程中最为突出的问题是还没有形成一套较为科学合理和有效的绩效评估指标体系。浙江大学建筑工程学院在多年实践基础上，在这方面做了一些尝试和创新，主要依

据学校考核工作内容，体现德、能、勤、绩、廉等五个方面重点考核工作实绩，创建了一套高校管理干部考核评价体系。如下图所示：



这套指标体系分为两级指标，即将素质结构!知识能力结构!绩效结构三个方面作为第一级指标，再将三个一级指标细分为若干个具体指标，作为二级指标。对各个指标的评价分为五个层次：强（好、满意），较强（较好、较满意），一般，较弱（较差、较不满意），弱（差、不满意）等，并分别记分为5、4、3、2、1分。一级指标要求评价者具有较好的综合判断能力，主要着眼于对管理干部工作实绩和能力的总体把握，适用于工作对象（学院系所负责人和党支部书记、普通教师和学生代表）评分；二级指标比较具体，要求评价者对评价对象各方面比较熟悉和了解，适用于主管领导评分和管理干部之间的互评。具有以下几个特点：首先，可以较为全面、完整地反映管理干部的德、能、勤、绩四个方面；其次，评价者能够较详细的把握指标体系，具有可操作性强的特点；最后，这一评价体系有一定的容错性，通过主管领导!工作对象及管理干部内部以不同层次的指标评价，三者实现互补，从而降低个别评价者主观偏见对评价结果的影响。

高校管理干部考核测评体系是一个有机系统，各个指标对评价结果的作用有不同侧重，采用专家调查法确定各个指标的权重，如一级指标中素质结构、知识能力结构、绩效结构权重分别为0.2, 0.3, 0.5，主管领导、工作对象、管理干部评分结果最后按照0.5、0.3、0.2的比例加权平均得出总评分结果，并参照表的指标分值把管理干部分为优秀、良好、称职、基本称职和不称职。

表 1 评价结果参照指标

评价值 P	$P \geq 4.5$	$4.5 > P \geq 4.0$	$4.0 > P \geq 3.5$	$3.5 > P \geq 3.0$	$P < 3.0$
评价结果	优秀	良好	称职	基本称职	不称职

### 3. 推行竞聘上岗，强化目标管理

强化目标管理，推行竞聘上岗，打破高校管理干部工作岗位的“铁饭碗”。岗位竞聘是高校管理干部充分发挥主体性作用，自主提出工作设想和竞聘岗位的公平竞争机会。管理干部根据组织工作目标，设立个人目标，提高组织目标认可程度。召开竞聘大会，每一位管理干部对本单位全体管理干部和工作对象做一次述职报告，充分发扬民主，畅所欲言，阐明工作目标和实施措施，使目标更加明确，措施更加到位，找到相互差距和不足，互通有无，取长补短。在竞聘过程中根据民主测评结果，针对普遍存在的问题和不足，组织培训或者学习，实现管理干部的“造血”功能。同时实施岗位目标责任谈话、岗位预警整改谈话、岗位否决待岗谈话等制度，强化目标管理。设定  $P=3.5$  为预警值，对测评值

高于 3.5 的人员进行相关岗位聘任的目标责任制谈话，明确交待工作任务和职责，核定聘期内工作目标并作为聘任期满考核的依据，同时帮助其分析优势和不足，以促进管理干部个人在岗位上不断成长和进步从而实现整个组织的发展；对测评低于预警值的人员进行岗位预警整改谈话，对其评价较低的指标提出整改要求，帮助其明确努力方向，进一步调整状态，提高素质，以适应工作要求，同时避免因个人的某些缺失造成组织不必要的损失；对测评结果低于 3.0 的人员实施待岗考察谈话，明确待岗期间人事政策，并确定一年为待岗考察期，并根据考察期间的考核情况决定人员去留，实现高校管理干部的“换血”功能，优化管理队伍。

（摘自：《高校管理干部岗位聘任方法初探》教育学研究/2007.3）

## 六、中国科学技术大学岗位聘任制度实施办法（试行）（校人[1999]051 号）

### 第一章 总 则

第一条 根据国家事业单位“按需设岗、公开招聘、竞争上岗、聘约管理、严格考核、优劳优酬”的人事制度改革精神和国务院批转教育部《面向 21 世纪教育振兴行动计划》的部署，依照中国科学院自 2000 年起在全院范围内实行全员聘用合同制的政策，结合创建世界知名高水平大学的实际，学校自 2000 年起在全校实行全员聘用合同制度，并同时在教学、科研、教学辅助和管理等方面实行岗位聘任制度和岗位津贴制度，特制定本实施办法。

### 第二章 岗位设置范围和类别

第二条 学校在教学、科研、教学辅助和管理等方面，按不同职责、任务，设置关键岗位、重点岗位、基础岗位。

第三条 受聘关键岗位、重点岗位和基础岗位的人员享受岗位津贴。岗位津贴以优劳优酬为原则，体现岗位职责、工作业绩和贡献。

第四条 岗位设置类别如下：

关键岗位：

特级岗位

A1 类岗位

A2 类岗位

A3 类岗位

重点岗位：

B1 类岗位

B2 类岗位

B3 类岗位

基础岗位：

C1 类岗位

C2 类岗位

C3 类岗位

第五条 学校在实施高水平大学建设过程中，岗位津贴重点支持 400 个左右关键岗位和 600 个左右重点岗位。

### 第三章 岗位设置办法

第六条 学校成立岗位设置与聘任工作委员会（以下简称工作委员会），负责全校的岗位设置与聘任工作。各学院组成相应的工作委员会，未成立学院的系和公共课教研室按各院的办法成立相应的联合工作委员会，教学辅助和管理单位也成立相应的工作委员会，负责其范围内单位的岗位设置与聘任

工作。各系组成系级工作委员会，负责本单位的岗位设置与聘任工作。各级工作委员会均由学校批准。

第七条 各院、系围绕重点学科建设目标，参照各级岗位聘任条件和应聘人员申报等情况规划本院、系的各级岗位设置数，以院为单位向学校作专题汇报，并同时附学科发展规划及岗位设置规划报告书。

第八条 学校对各级岗位数进行宏观控制，关键岗位中 A1、A2、A3 类岗位原则上按 1: 2: 4 的比例控制，重点岗位和基础岗位原则上分别按等比例控制。各单位可参照上述比例，结合本单位实际，规划各级岗位设置数。

第九条 各院、系在规划本单位岗位设置时，可根据学科发展需要，设置部分空岗，不限于对校内人员进行招聘。

第十条 各单位岗位设置意见及关键岗位上岗人员名单，需报党委常委会和校长工作会议审议批准。

#### **第四章 岗位职责和应聘条件**

第十一条 受聘教学科研类关键岗位和重点岗位人员一般均应同时承担教学、科研任务和社会工作（社会工作包含范围和岗位任务折算或减免办法待定）。学校统一制定教学科研类关键岗位和重点岗位的岗位职责和应聘条件（见附件）。负责大型实验室正常运转和大型仪器设备正常运行的实验技术类关键岗位和重点岗位，由相关单位根据需要参照附件提出岗位职责和应聘条件，报学校工作委员会批准。基础岗位的岗位职责和应聘条件，由各单位根据不同岗位工作性质自行制定。

第十二条 教学辅助和管理单位各级岗位职责和应聘条件由各单位参照附件提出，报学校工作委员会批准。教学、科研单位中专职管理人员的岗位职责、应聘条件，由各单位根据德、能、勤、绩等方面的要求，结合本单位实际制定，有关人员与其他人员同时评聘。

#### **第五章 人员聘任办法**

第十三条 首次应聘人员根据自身条件、能力，对照岗位职责，向岗位所属单位（允许跨单位）提交如实填写的“岗位聘任申报表”，其中包括如下应聘材料：

1. 本人基本情况及应聘的岗位；
2. 本人近五年的工作业绩；
3. 履行岗位职责能力的陈述；
4. 聘期内准备承担的具体任务与计划所作贡献。

第十四条 各单位工作委员会对应聘者“岗位聘任申报表”进行调查核实，在征求意见的基础上，进行审议并无记名表决，按得票率 2/3 及以上为通过的原则，提出各级岗位拟聘人员名单。讨论和表决时，有关当事人须回避。

第十五条 院、系各级工作委员会可以推荐某级岗位的上岗人选，但需经过正常程序通过后（包括征求本人意见）方可上报。院工作委员会提出关键岗位拟聘人员名单，由学校批准并聘任；系工作委员会提出重点岗位拟聘人员名单，由院工作委员会或联合工作委员会审核通过，报校工作委员会批准后由院长或系主任聘任；基础岗位由系工作委员会提出拟聘人员名单报院工作委员会批准，系主任聘任。

第十六条 教学辅助和管理单位的关键岗位和重点岗位均由学校批准并聘任，基础岗位经相应工作委员会通过后由各单位聘任。

第十七条 未列入首批设岗的单位，参照本实施办法进行内部人员管理体制的改革，自行制定方案，报学校批准。

第十八条 新进人员和未定岗位回国人员的设岗聘任办法另定。

#### **第六章 聘约、聘期、考核办法**



第十九条 对受聘上岗人员实行聘约管理，聘约包含如下主要内容：

1. 受聘人基本情况及受聘的起止时间；
2. 受聘人在聘期内需完成的具体任务及本人的承诺；
3. 考核评估的结果；
4. 聘任和受聘双方的签字。

第二十条 受聘上岗人员的每次聘期为一年，2000年1月至2000年12月为岗位聘任试任期。

第二十一条 上半年到达退休年龄者，当年不再聘任；下半年到达退休年龄者，聘期定为半年。在退休前未被聘任的不足半年内，按上一聘期的岗位津贴标准发至退休当月。2000年上半年达到退休年龄者的津贴问题另定。

第二十二条 学校对受聘上岗人员履行岗位职责情况进行严格的考核与评估，由有关业务职能部门另行制定考核评估办法。

第二十三条 考核评估的结果作为岗位津贴发放和下次聘任上岗的依据。

## 第七章 附 则

第二十四条 本实施办法自2000年1月起开始试行。

第二十五条 本实施办法由校人事师资处负责解释，附件由教务处、研究生院、科研处、人事师资处负责解释。

附件一：

### 中国科学技术大学岗位聘任应聘条件 (教学、科研类)

应聘 A1 至 B3 岗位的人员应满足学校规定的要求，同时承担一定的科研和本科教学及研究生教学工作。具体要求如下：

1.应聘 A1 岗位的人员，应在国内外有公认的学术成就和声望，为国内本学科领域的学术带头人，对学科建设和教学指导负有责任，主持重大、重点科研项目（973 项目、863 项目、攀登项目、国家攻关项目、国家基金委重大项目、科学院重大项目等项目负责人及其一级子课题负责人，国家基金重点项目负责人）或负责国家重点实验室、中科院开放实验室和大科学工程的建设（负责人），承担一定的本科教学工作（所应承担的本科教学工作见说明）并指导博士研究生。

2.应聘 A2 岗位的人员，应有公认的学术成果，为国内本学科领域的学术骨干，应主持有重要意义的科研项目或协助负责国家重点实验室、中科院开放实验室和大科学工程的建设。属于承担全校公共基础课的单位者，每年至少需讲授一门本科生基础主干课程（本科生基础主干课程目录另定）并指导博士研究生（文科类为指导研究生）；属于其它单位者，每年至少讲授一门本科生基础主干课程或一门硕士研究生必修课并指导博士研究生（文科类为指导研究生）。

3.应聘 A3 级岗位人员，应有系统的学术成果，为校内本学科领域的学术骨干，应独立主持科研项目。属于承担全校公共基础课的单位者，每年至少讲授一门本科生基础主干课程并指导研究生；属于其它单位者，每年至少讲授一门本科生基础主干课程或一门硕士研究生必修课程并指导研究生。

4.应聘 B1 级岗位人员应有较为系统的学术成果，为校内本学科领域的学术骨干、科研项目的重要骨干。每年至少讲授一门本科生基础主干课程或一门本科生双学位课程，并讲授一门硕士研究生课程或指导研究生；或每年讲授两门本科生基础主干课程。

5.应聘 B2 级岗位人员应有有特色的学术成果，为校内本学科领域的学术骨干、科研项目的骨干。每年至少需讲授一门本科生课程和一门硕士研究生课程或指导研究生。

6.应聘 B3 级岗位人员，应有一定的学术成果，为校内本学科领域的学术骨干、科研项目的骨干。每年至少需讲授一门本科生课程。

7. 应聘 C1、C2、C3 岗位的人员应聘条件由各单位制定，应聘人员应承担明确的教学、教辅工作。

8. 承担全校量大面广的公共基础课程教学的单位，如外语系、体育教学部及哲社部部分教员等，不按以上十级岗位方式设岗，比照其它设岗单位的工作要求，核定其基本教学工作量，基本工作量内的教学津贴按基本教学津贴标准发放，超过部分以提高教学津贴的方式鼓励教员的积极性。发放力度比照相应岗位津贴的标准经测算后确定。

#### 说明：

1. A1 岗位人员必须承担下列本科教学工作之一：

- a) 每两年至少讲授一门本科生基础主干课程；
- b) 每年开设一门本科生 Seminar 课程；
- c) 每年为本科生作四次科学讲座。

2. 对于 45 岁以下的青年教师，在考察以往工作业绩时，指导研究生工作的要求可适当放宽。

#### 附件二：

### 中国科学技术大学岗位聘任教学工作量化评分标准

所有申请 A1 至 B3 岗位的人员，必须在本科教学、研究生教学及教学研究、课程建设、教材建设、教学成果等方面做出贡献。具体评分办法如下：

1. 平均每年主讲 160 学时，教学评估合格者得 30 分（各类教学工作量折算办法另定）。

2. 每年指导 1 名博士研究生加 8 分，指导 1 名硕士研究生加 4 分（硕士研究生课程学习期间不计）。

3. 本科生重要基础课设课程主持（课程负责人）。任全校公共基础课程主持，加 9 分；任学科重要基础课程主持，加 5 分。

4. 教学研究项目及教学研究论文：

a) 教学研究项目：校级项目加 3 分，校级重点项目加 6 分，省部级项目加 15 分，国家级项目加 30 分。

b) 教学研究论文：在教学研究核心刊物上发表一篇论文加 1 分（教学研究核心刊物目录另定）。

5. 教材建设：

精品教材加 60 分，国家级出版社优质教材加 30 分，优秀教材加 10 分。

6. 教学成果奖：

校级成果奖励 10 分，省部级成果奖励 80/（获奖等级）分，国家级成果奖励 200 分。（二等奖及以上）

7. 入选全国百篇优秀博士论文的研究生导师加 100 分。

8 获中国科学院院长特别奖的研究生导师加 50 分。

9. 教学实验室建设项目：

承担学校教学实验室建设项目可核算一定的教学工作量。由项目负责人申请，院、系教学主任提出具体意见，教学主管部门根据项目进展和完成情况核定，每个参加者最多不超过 15 分。

10. 课程建设：

校级优秀（一类）课程参加者每人加 2 分，课程建设负责人加 6 分；省级优秀课程参加者每人加 3 分，课程建设负责人加 9 分；国家重点课程（名牌课程）参加者每人加 5 分，课程建设负责人加 15 分。

#### 说明：

1. 第 4、5、6、7、8 项中加分按项目核算，承担者多于一人，由项目组成员分享，项目负责人所占比例不得低于总分的 40%。

2. 同一项目，只计最高级别或奖项。
3. 精品教材指入选面向二十一世纪 1000 本教材，国家级出版社为高教出版社和科学出版社。
4. 课程建设取得成果（以各级文件认定为标准）后给予奖励，和教学研究项目、教学成果重复时不重复计分。

附件三：

**中国科学技术大学岗位聘任科研工作量化评分标准**

科研人员，必须在项目和成果方面作出贡献，符合科研道德要求。具体评分办法如下：

**一、理科、工科、管理学科**

项目、论文和奖励的基本分分别为 18、15 和 12 分。

**1. 项目：**每年必须有科研项目，研究经费入学校账。纵向项目每年平均研究经费达到本学科国家自然科学基金委面上项目的年均资助强度；横向项目按国家自然科学基金委面上项目年均资助强度七学部中最高值的 1.2 倍折合成纵向项目经费计算。达到以上指标者得基本分，即 18 分。超过指标部分按 1/3 比例计分累加。项目经费只能由项目组成员分享，不可重复计算，且项目主持人在经费中所占的比例不得低于 30%。

**2. 论文：**平均每年在核心期刊发表学术论文 2 篇（第一单位），达到指标者得基本分，即 15 分。超过指标部分按 1/3 比例计分累加。论文分数只能由论文作者分享，不可重复计算。1 项已受理但未授权的发明专利可以按 1 篇核心期刊学术论文计算。

**3. 奖励：**科研成果获国家级奖，得分为 300 分/（获奖单位排序）/（获奖等级）；获省部级奖，得分为 150/（获奖单位排序）/（获奖等级）。以上分数由完成人分享，各人得分按排名顺序依次递减，第一完成人得分不得超过一半。同一成果获奖多次，按最高级奖计分；不同成果获奖，可以累加分。个人得分超过基本分即 12 分以上部分，按 1/3 比例记分累加。在国际上得奖的分数由评审委员会决定。1 项已获授权的发明专利可以按 1 项省部级三等奖计算。

4. 国家重点实验室、中科院开放实验室、创新基地的基地费按国家自然科学基金委面上项目年均资助强度七学部中最高值的 3 倍折合成纵向项目经费计算，且基地负责人在经费中所占的比例不得低于 20%。

**二、人文社科类**

项目、论文和奖励的基本分分别为 12、21 和 12 分。

**1. 项目：**每年必须有科研项目，研究经费入学校账。每年平均研究经费达到 0.5 万元者，得基本分，即 12 分。超过指标部分按 1/3 比例计分累加。项目经费只能由项目组成员分享，不可重复计算，且项目主持人在经费中所占的比例不得低于 30%。

**2. 论文：**平均每年在核心期刊发表学术论文 3 篇（第一单位）。达到要求者得基本分，即 21 分。超过指标部分按 1/3 比例计分累加。论文分数只能由论文作者分享，不可重复计算。

**3. 奖励：**科研成果获国家级奖，得分为 300 分/（获奖单位排序）/（获奖等级）；获省部级奖，得分为 150 分（获奖单位排序）/（获奖等级）。以上分数由完成人分享，各人得分按排名顺序依次递减，第一完成人得分不得超过一半。同一成果获奖多次，按最高级奖计分；不同成果获奖，可以累加分。个人得分超过 12 分以上部分，按 1/3 比例记分累加。在国际上得奖的分数由评审委员会决定。1 项已获授权的发明专利可以按 1 项省部级三等奖计算。

**说明：**

1. 理科、工科、管理学科的适用范围包括被国家自然科学基金委七学部各学科所覆盖的我校各学科申请者。  
2. 科研项目包括国家级、省部级、地市级以及国际国内横向合作等正式立项并经费到校的项目。项目经费的计算，仅考虑对学校的实际贡献部分，纵向项目到账经费中不计拨出部分（未扣管理费），横向项目经费按学校财务实际收到的管理费数额倒推计算。

3. 1 篇在 Science、Nature 上发表的学术论文按照 8 篇 SCI 收录的学术论文计算，1 篇被 SCI、SSCI、EI、CIS 收录（指光盘版收录）的学术论文按照 2 篇核心期刊学术论文计算。学术论文的清样稿可计

入，但一篇学术论文只计发表一次，收录一次。

4. 经评审委员会认定，与本人科研方向一致的学术专著 1 部可按 1-10 篇核心期刊学术论文计算，由撰稿人按递减关系分享。

5. 专利的折算办法参见中科院有关文件精神，并和国家基金委等有关部门统计相一致，只计发明专利。

6. 今年应聘时，核心期刊按中国科学技术信息研究所公布的刊源为准，以后的考核和应聘均以中国科学院文献情报中心公布的刊源为准。

7. 加速器（大科学工程）等专职科研单位可参照本科研工作量化标准制定标准。非专职科研单位的专职科研人员承担的科研任务、获得项目经费、取得的科研成果综合数量均应超过本单位同级岗位应聘科研人员的平均数的 1.5 倍。

（摘自：互联网）