

再论内涵发展需要管理创新<sup>①</sup>

——独立学院人力资源管理的现状及对策

王小兵,刘鑫

(湖南工业大学科技学院,湖南株洲412008)

**摘要:**独立学院人力资源管理是独立学院内涵式发展中的关键一环,它面临着管理体制不健全、人力资源配置不合理、管理制度不完善、绩效考核不严格、培训机制不健全等突出问题。为此,独立学院应该进一步完善管理体制、竞争机制、管理制度、考核制度、培训系统,以优化队伍结构,激发活力,实现人才强校战略。

**关键词:**独立学院;人力资源;人力资源管理

**中图分类号:**G647      **文献标识码:**A      **文章编号:**1674-117X(2010)03-0142-03

Connotation Development Needs Management Innovation

——The Status Quo and Strategy of Human Resource Management in Independent College

WANG Xiaobing, LIU Xin

(College of Science and Technology, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan,412008)

**Abstract:** For independent college human resource management is the key to its connotation development. A couple of problems are outstanding: the management system is not complete; human resources allocation is unreasonable; management regulations are in need; assessment is not strict, and training mechanism has not been established. Efforts should be made to improve the management system, to establish a competitive mechanism, management regulations, assessment rules and the training system inside the college so as to optimize the structure of teaching staff, stimulate vigor and realize the strategic purpose of strengthening the school via its talented members.

**Key words:** independent college; human resources; the management of human resources

独立学院是高等教育新发展的必由之路,它促进本科教育实现跨越式发展,将有效满足高等教育大众化需求,为我国高等教育注入新的活力。<sup>[1]</sup>笔者曾著文论述了在高校生源急剧减少,竞争日趋激烈的生态环境下,独立学院当务之急就是要寻找一条科学的内涵式发展道路,且其最终体现为教学质量的提高、人才质量的提升以及资源的有效利用等几个方面。<sup>[2]</sup>但是,当前独立学院要实现内涵式发

展还存在不少问题,加强和完善人力资源管理就是其中关键一环。随着知识经济时代的来临,人力资源已上升到第一资源的重要位置。亚当·斯密在《国富论》中,明确地把工人技能的增长视为社会经济进步和经济福利增长的源泉。<sup>[3]</sup>独立学院管理者也要树立“人力资源是第一资源”的办学理念。独立学院应该从传统的人事管理走向人力资源开发,最大限度地发挥教师的主观能动性,使以人为核心

① 收稿日期: 2010-03-20

基金项目: 2009年湖南省教育厅教改立项课题“基于课程体系整体优化的独立学院内涵式发展研究与实践”(湘教通[2009]321-448)

作者简介: 王小兵(1974-),男,湖南益阳人,湖南工业大学副教授,博士生,研究方向为教育经济学;刘鑫(1968-),男,湖南株洲人,湖南工业大学经济师,研究方向为经济管理。

的各类资源得到最优配置以获得最佳的办学效益。同时应注重用活用人机制,以事业、待遇、感情、机制、环境留人等激励手段,使人才进得来,留得住,用得好,上得快。

## 一、独立学院人力资源管理的现状

1. 管理体制不健全,内部运行机制尚未成型。目前绝大部分独立学院的内部运行机制尚未成型,还未真正体现出“民、独、优”的办学特点。独立学院作为一种对传统公办高校的体制创新,主要体现在其独特的内部运行机制——即人事制度与分配制度上,而这些在我国现有的公办高校还难以取得突破性进展和缺乏普遍推广的环境与条件。<sup>[4]</sup>现有的独立学院大多只是在公办母体大学的内部运行机制基础上做了某些局部性的“修补”。教职工能上能下、能出能进的岗位聘用制度与人才竞争机制依然没有形成;教职工代表大会、教授参与学院管理等方面的重要作用也没能充分发挥;大多数独立学院的董事会还未真正履行职责,学院发展进程未能按照规定的目标完成,等等,这些问题从学院内部削弱了自身发展的活力。

2. 人力资源配置不合理,人力资源规划不科学。目前独立学院大都沿袭、套用母体学校的人力资源管理模式,没有根据自身的特点,构建起具有独立学院特色的管理体系。尤其是在师资管理方面,独立学院师资配备大多延续母体高校选派和自己选聘两种形式,普遍存在很多问题:如独立学院的师生比例失衡,不少独立学院越过了师资队伍数量为1:18这一红线;教师队伍不稳定,从实际情况来看,独立学院主要只是临时性的“借用”母体学校相应院系的专任教师,很难对他们进行有效管理以形成合力;年龄结构搭配不合理,普遍存在“两头大中间小”的现象,致使人才建设流于形式。

3. 管理制度不完善,激励机制难以发挥作用。大多数独立学院制度建设仍停留在“管”的层面上,其管理的核心还是在一个“管”字,教职员工在管理者的监督下工作。<sup>[5]</sup>这表现在独立学院的人力资源管理的手段、方式不能完全适应社会发展对独立学院的要求。由于专职教师相对较少,独立学院教师普遍周课时较满,根本无暇顾及科研;加上独立学院“应用型”人才培养模式的定位,忽视了对教师的科研要求。所以,独立学院大都沿袭母体学校的薪酬制度,薪酬单纯与其课时数量、发表论文数量、承

担课题数量等挂钩,导致教师片面追求多上课、多发表论文或多做课题,忽视了教学和科研质量的提升。

4. 绩效考核不严格,绩效管理流于形式。绩效考核是现代人力资源管理的核心内容,也是充分地调动教职员工的积极性的重要手段<sup>[6]</sup>。一般来说,目前很多独立学院虽然对职工有考核,但考核的内容、指标、权重、方法不尽合理,绩效考核流于形式,且考核结果与薪酬严重脱节,各自一体,没能有效地作用到人力资源管理的规划与工作分析的改进上,这也就失去了考核的意义。另外,独立学院还存在师资培训的经费不多,培训机制不健全等问题。这些使得独立学院人力资源管理表现出明显的被动性、临时性和片面性,缺乏系统性、科学性和前瞻性。

## 二、完善独立学院人力资源管理的对策

1. 完善管理体制,明确利益相关各方的权责利关系。独立学院只有成为相对独立的办学实体,才能充分调动和激发投资者、管理者和广大教职员工的办学积极性,才能最大限度地发挥他们的创造性,形成办学品牌。尤其是相当一部分独立学院不是独立法人,不能独立承担法律责任,一旦发生民事责任和债权债务纠纷,将会给独立学院的管理带来混乱,独立学院的师资将会流失严重。因此,教育主管部门必须对各方的权责利有个明确的指导性意见,同时强力推进管理体制和用人机制创新。学院也应该实施内部管理体制变革,实行目标责任制和岗位责任制,按需设岗,公开招聘,竞争上岗,择优聘用,合约管理。

2. 完善竞争机制,优化教师队伍结构。首先,独立学院人力资源开发必须引入和完善竞争机制,实现人和岗位的双向优化,提高工作效能;其次,要从注重人才结构的角度出发,加大人才的培养力度,建设教学、科研、管理队伍梯队;再次,进行人才预测,搞好人才规划。管理者要从学院可持续发展的角度出发,充分考察市场的情况和社会对人才的需要情况,考虑学科和专业的发展,研究和确定人才的合理结构,搞好人才预测。只有在此基础上,独立学院才有可能通过兼职、返聘、招聘、借调等手段,优化教师队伍结构。

3. 采用权变激励策略,健全人力资源管理制度。独立学院应该完善民营管理机制,凸现出民营

机制的效率,实现精干高效的目标。首先,独立学院教师激励应克服其内容设计不丰富、措施单一的弊病,努力构建丰富完备的激励措施体系;其次,建立健全标准确定的薪酬体系,在坚持原则、用够政策、前后一致、一视同仁的前提下设计员工薪酬与福利;第三,要充分尊重专家教授,将优秀的专家教授吸引到学院的各专门委员会中,如学术委员会、发展委员会等,充分发挥各专门委员会和专家教授的作用。

4. 建立科学的绩效评价体系,健全考核制度。教师考核评价是对教师工作实现的或潜在的价值作出判断的活动,它的目的是促进教师的专业发展与提高教学效能。为了对教师的评价尽量做到客观、公正、全面,应该建立全方位评价法。一般可以选取被评价者本人以及与其有密切关系的人,分别从相关的指标内容对被评价者的绩效、工作能力、特定的工作行为和技巧等进行全方位的匿名评价。然后由专业人士根据各方评价结果,对比自我评价,向被评价者提供反馈,包括奖惩、要求、建议和期望等。

5. 建立培训系统,完善培训体制。师资培训投入就是一项能够为独立学院投资各方带来巨大回报的投资,应该给予足够的重视。在独立学院战略发展的层面上,构建师资培训系统,完善培训机制。有效的培训体系,应包括培训需求的确定、培训计划的制定、培训组织工作的实施、培训内容的创新、

培训效果的评估等五个主要方面。<sup>[7]</sup>独立学院只有从这五个方面入手,加快建立自己的师资培训系统,才能不断提升独立学院的师资水平。同时要推进教师职业实践能力培训的制度化,创造条件安排专业教师到企业、科研单位进行专业实践,积累实践工作经验,提高专业实践能力。

#### 参考文献:

- [1] 李玉春. 走建设中国成长型大学之路:关于创办独立学院的初步思考[EB/OL]. <http://cpac.zsu.edu.cn>.
- [2] 王小兵,等. 内涵发展需要管理创新,基于独立学院发展现状与内涵式发展机制的研究[J]. 湖南工业大学学报, 2009(4).
- [3] 亚当·斯密. 国富论[M]. 唐日松,等,译. 北京:华夏出版社, 2006:57-61.
- [4] 胡瑞文. 我国独立学院发展背景与未来走势[EB/OL]. <http://www.ep-china.net>.
- [5] 冰 钊. 高校教师人力资源管理改革初探[J]. 江苏高教, 2003(2).
- [6] 陈 迎. 独立学院人力资源管理的若干思考[J]. 高等教育研究, 2007(3).
- [7] 郝丽静. 浅析独立学院人力资源管理的重点[J]. 管理视野, 2008(6).

责任编辑:骆晓会