

高校双阶梯晋升模式研究

颜爱民¹, 程园园¹, 文利民^{1,2}

(1.中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083; 2.湖南工业大学, 湖南 株洲 412008)

摘要: 在分析目前高校晋升机制问题的基础上, 构建了双阶梯晋升模式, 并建立了基于双阶梯晋升通道的灰色模糊评判模型, 为高校以及高校专业技术人员进行最优通道选择提供科学依据。

关键词: 高校专业技术人员; 双阶梯; 晋升模式; 灰色模糊评判

中图分类号: C931.3

文献标识码: A

文章编号: 1673-9833(2007)04-0105-04

Research on Dual-Ladder Promotion Pattern for College

Yan Aimin¹, Cheng Yuanyuan¹, Wen Limin^{1,2}

(1.College of Business, Central South University, Changsha 410083, China;

2.Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412008, China)

Abstract: Based on analyzing the problems of current promotion pattern in college, the dual-ladder promotion model is presented, and at the same time the gray-fuzzy evaluation model is established which is to provide a scientific base for all the universities and their professionals with optimal decision.

Key words: professionals in college; dual-ladder; promotion pattern; gray-fuzzy evaluation

当前, 高校传统的晋升机制在吸引和留住专业人才上面临着严峻的挑战, 迫切需要建立适应高校发展的新型晋升模式。

晋升是组织争夺和激励员工的一种重要方式, 通过晋升能够起到选拔人才, 进而调动员工积极性^[1]、为员工的职业发展提供导向等作用。当前人才竞争日益激烈, 高校传统的晋升机制在吸引和留住专业人才上面临着严峻的挑战, 其已不能适应高校发展的需要。双阶梯晋升模式以及基于双阶梯通道的灰色模糊评判模型, 是适应高校管理制度改革的一种理性选择。

1 高校晋升机制存在的问题

我国高校当前的职务晋升机制主要包括党政职务晋升和专业技术职务晋升两部分。从晋升通道的长度、宽度、速度3个维度来看, 党政职务晋升的通道

较长, 有8个职务级别, 而专业技术职务根据工作性质的不同, 一般可分为4~5级。党政职务晋升通道的宽度优于专业技术职务, 其速度快于专业技术职务。随着社会的转型和经济的发展, 我国高校现行的晋升机制从晋升的长度、宽度以及速度等方面看暴露出许多问题^[2], 亟待建立一种新的模式予以解决。

1.1 专业技术职务晋升阶梯较短

专业技术职务等级因职务系列的不同而略有不同, 但最多只有5级。如教师, 按目前职称评审正常化后的资历要求, 一般40岁左右就可以评上教授职称; 但由于晋升阶梯太短, 缺乏进一步的职务晋升激励, 从而导致丧失奋斗上进的动力。

1.2 高校专业技术人员的发展机会少, 空间小

由于晋升阶梯过短, 高校专业技术人员在晋升到最高等级后, 失去进一步发展的机会和空间, 同时也缺乏有效的晋升激励, 使工作业绩下降。许多高校将

收稿日期: 2007-06-28

作者简介: 颜爱民(1963-), 男, 湖南邵阳人, 中南大学教授, 博士, 主要研究方向为管理科学与工程, 人力资源管理;
程园园(1983-), 女, 河南孟县人, 中南大学商学院硕士研究生, 主要研究方向为人力资源管理。

专业技术人员转入管理阶梯进行奖励，但是专业技术人员更期望在某一知识领域中做贡献和在其学术团队中建立显赫声誉。在官本位思想的影响下，将专业技术人员提拔到管理阶梯，从事管理工作作为奖励，与专业技术人员的工作目标和期望相冲突，其结果是忽视了专业技术工作本身的价值及专业技术人员的适用性，使专业技术人员脱离专业化发展的道路。

1.3 管理人员职务晋升存在双阶梯

行政管理人员的发展阶梯是“向长看齐”，尽管高校中“长”的职数在不断增长，但仍满足不了需求。为稳定高校管理队伍，往往让管理人员评聘名目繁多的专业技术职称。由此产生的矛盾是，行政管理人员利用行政职权谋取专业技术职称，然后再利用专业技术职称来谋求高一级的行政职位，其结果是，专业技术人员都希望谋得一个行政管理职位，使专业技术人员作用的有效发挥受到限制，从而造成高校内部行政管理人员与专业技术人员的比例高达2:1，甚至更多，这更严重违背了高校作为教学与科研性机构的本质。

1.4 学术权力与行政权力存在冲突

学术权力与行政权力的冲突归纳起来就是“越权”所带来的两种权力的彼此“阻抗”，造成越权的直接原因之一是晋升机制的不完善。由于管理人员与专业技术人员的晋升相互交叉，造成行政权力对学术事务过多介入，排斥学术权力对学术事务的管理，或学术权力对行政事务的过分干预，影响行政机构和行政管理人员按规章制度高效处理问题。

2 高校双阶梯晋升模式的构建

双阶梯晋升机制也叫双重职业路径机制，它为组织中的专业技术人员提供与管理干部平等的地位、报酬和更多的职业发展机会^[3]。作为一种在西方广为流行的职业生涯路径系统和职务晋升激励机制，它非常适用于专业技术人员密集的各类组织，在稳定和激励专业技术人员、扩大其职业发展机会、继而提高组织绩效方面发挥了重要作用^[4]。鉴于高校专业技术人员密集，人员主体二元结构的特点，引入双阶梯晋升模式非常适合。

2.1 高校双阶梯晋升模式的适用性

2.1.1 拓宽了高校专业技术人员的晋升空间

高校专业技术人员作为知识分子中的一个特殊群体，其行为方式和思维方式都有其独特性。专业技术人员由于受过高等教育，其工作成为证明自身实力、实现自我价值和理想的重要工具。对于专业技术人员来讲，注重的是：工作是否适合个人的特点，是否有助于发挥个人的特长，是否能够在工作过程中达到自己所需要的知识与经验的积累，是否提供了个人发展的机会等方面。双阶梯晋升模式能够为专业技术人员

提供通过学术研究实现自身价值的途径。

2.1.2 避免了专业技术人员“特长与工作错位”问题

在高校中，除去少数技术才能与管理才能兼备的人才外，相当一部分专业技术人才缺乏管理的技能和兴趣，更多地关注学术研究。在传统的晋升模式中，专业技术人员由于缺乏管理兴趣或技能而干不好管理工作，同时不能发挥自身的技术和学术特长^[5]。在双阶梯晋升模式下，专业技术人员不必去争夺管理岗位，因为通过技术阶梯，既可以扬长避短，发挥自身优势，挖掘最大潜力，又可以获得同等的尊重和各种待遇。

2.2 高校双阶梯晋升模式的建立

从以上分析可看出，改革当前高校晋升机制的缺陷，关键在于为专业技术人员提供一条不同于管理通道的晋升机会，使得专业技术人员没必要只走行政这条独木桥^[6]。本文在对高校现有晋升机制分析的基础上，借鉴双阶梯激励机制理论，建立了高校双阶梯晋升模式，如图1所示。

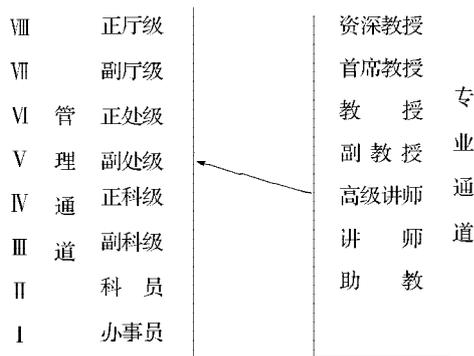


图1 高校双阶梯晋升模式

Fig. 1 Dual-ladder promotion model of college

该双阶梯晋升模式具有以下一些优点：

2.2.1 形成两条平行的职业生涯路径

一条是管理职业生涯路径，一条是专业职业生涯路径。管理人员沿管理通道的提升意味着享有更多制定决策的权力，同时要承担更多的责任；专业人员沿专业通道的提升意味着具有更强的独立性，同时拥有更多从事专业活动的资源。

2.2.2 晋升通道的长度、宽度及速度的设置比例适中

管理通道的长度与高校组织机构基本一致，设置为8级。为与管理通道相当，专业通道的长度予以拉长，设置为7级，这样二者均属于中等长度通道。在晋升的宽度上，既保证所有活动都被涵盖，又使不同系列中的同一等级所从事活动的重要程度大致相同^[7]。在晋升速度上，保持两通道同一职务级别晋升速度的一致，并且按照“先快后慢”的原则，由I级晋升至IV级，每级晋升速度为3年，再由IV级晋升到VIII级，每级晋升速度为6年。这样可以确保职务晋升能基本

贯穿整个职业生涯。同时, 为鼓励优秀人才脱颖而出, 仍实行年限破格晋升制度, 形成一条快速通道, 但最低年限要求不得少于正常年限的 2/3, 并且不得越级晋升。

2.2.3 管理通道与专业通道具有平行的对应关系

平行的对应关系设置会使得沿专业通道的人员能与管理人员享有平等的发展机会和发展阶梯级。在平行阶梯结构中, 相同级别的人员具有同样的地位、报酬和奖励。专业人员从同行那里获得地位, 管理人员则从所在组织的优越感中获得地位。专业通道不沿着提高称号获得者权利的方向发展, 是与专业技术人员的理想相一致的。

对于专业技术人员来说, 双通道意味着“Y”型阶梯, 即在专业通道的中部为专业技术人员提供了两条平行的发展道路, 一条是继续沿专业通道发展, 一条是转入管理通道。并且, 专业技术人员可在管理和专业两条平行的通道之间横向移动, 从而使专业技术人员的发展机会大大增加。但对于管理通道发展的管理人员而言, 不可转入专业通道发展, 即取消管理人员与专业技术人员晋升的双轨制, 避免两通道之间“兼职”、“兼任”现象出现。

3 对双阶梯晋升通道的选择

从双阶梯晋升模式可以看出, 高校专业技术人员在晋升通道上可以自主选择, 如何才能更好地发挥自身优势、满足自身需要, 本文通过建立通道评价指标体系, 运用灰色模糊评判法对评价体系进行计算, 得出专业技术人员对双阶梯晋升通道的合理选择, 以期为专业技术人员提供科学依据。

3.1 通道评价指标体系的建立

如图 2 所示, 本文将通道评价指标体系分为 3 个大类, 7 个子类指标, 记为生存 G_1 、关系 G_2 、发展 G_3 。指标集为: $G(G_1, G_2, G_3)$, $G_1=($ 薪酬福利 G_{11} , 安全保障 G_{12}), $G_2=($ 地位声誉 G_{21} , 人际关系 G_{22}), $G_3=($ 工作自主 G_{31} , 职业发展 G_{32} , 可控资源 G_{33})。

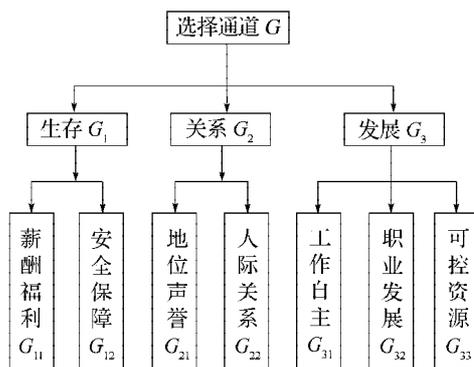


图 2 通道选择评价指标体系图

Fig. 2 Evaluation system figure of promotion selection

3.2 灰色模糊评判法的应用^[7]

3.2.1 评价等级的确定

根据前述指标的描述规则和评价要素, 确定评语集为: $V=\{$ 强、较强、中、弱、很弱 $\}$, 设 $F=(f_1, f_2, \dots, f_n)^T$ 是一个评价分数集, 其中 $f_i (i=1, 2, \dots, n)$ 表示第 i 级评价的分数。设定分值如下: $F=(100, 85, 75, 60, 50)$ 。

3.2.2 权重集的确定

由于选择者的个体差异性, 各阶梯指标对上一阶梯指标的重要程度不同, 必须确定各评价指标的权重。选择者可以根据建立的指标体系, 采用 AHP 法, 通过两两重要性相比较的评判标度建立判断矩阵, 解出矩阵特征值以求得权重集^[8]。

设 $A=(a_1, a_2, \dots, a_n)$ 是一个权重集, $a_i \geq 0$, 表示二级评价指标 G_i 在 G 中的权重。 $A_i=(a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{ij})$, $a_{ij} \geq 0$, 表示 G_{ij} 在 G_i 中的权重。

3.2.3 指标的白化定量

根据综合评价等级, 设定评价灰类为 5 类, 评价灰类序号集为 $e=(1, 2, 3, 4, 5)$ 。设第 j 个评议人员对第 s 类通道的第 t 类指标中的 G_{ij} 评分, 记为 $d_{ij}^{(s,t)}$, 然后, 按灰类对各定性指标做白化函数。

对于第 1 灰类“强”, $e=1, \oplus e \in [d, \infty]$, 即 $\oplus e \in [100, \infty)$, 白化权函数为:

$$f_1(d_{ij}^{(s,t)}) = \begin{cases} d_{ij}^{(s,t)} / 100, & d_{ij}^{(s,t)} \in [0, 100]; \\ 1, & d_{ij}^{(s,t)} \in (100, \infty); \\ 0, & d_{ij}^{(s,t)} \in (-\infty, 0). \end{cases}$$

对于第 2 灰类“较强”~第 4 灰类“弱”均为中间段, 函数形式类同, $e=2, 3, 4, \oplus e \in [0, d_e, 2d_e]$, 其中 $d_e = \{85, 75, 60\}$, 白化函数为:

$$f_e(d_{ij}^{(s,t)}) = \begin{cases} d_{ij}^{(s,t)} / d_e, & d_{ij}^{(s,t)} \in [0, d_e]; \\ 2 - d_{ij}^{(s,t)} / d_e, & d_{ij}^{(s,t)} \in [d_e, 2d_e]; \\ 0, & d_{ij}^{(s,t)} \in (-\infty, 0) \cup (2d_e, \infty). \end{cases}$$

第 3 灰类“很弱”, $e=5, \oplus e \in [0, d_5, 2d_5]$, 即 $\oplus e \in [0, 50, 100]$, 白化权函数为:

$$f_5(d_{ij}^{(s,t)}) = \begin{cases} 1, & d_{ij}^{(s,t)} \in [0, 50]; \\ 2 - d_{ij}^{(s,t)} / 50, & d_{ij}^{(s,t)} \in (50, 100]; \\ 0, & d_{ij}^{(s,t)} \in (-\infty, 0) \cup (100, \infty). \end{cases}$$

3.2.4 计算灰数及灰色评价权

灰数: 对于指标 G_{ij} , 属于第 e 个评价灰类的灰色, 评价灰数 $g_{ie}(s,t) = \sum fe(d_{ij}(s,t))$ 。

对于 G_{ii} , 属于各个灰类总评价灰数为

$$gi(s,t) = \sum gie(s,t)$$

计算灰类评价权：第 s 类晋升通道的第 G_{ii} 个评价指标的第 e 个灰类的评价权记为：

$$rie(s,t) = gie(s,t) / gi(s,t), (t=1, 2, 3)$$

由此可以构成第 s 类晋升通道的第 t 类评价指标集 G_t 的模糊灰色权矩阵： $R(s,t) = (rie(s,t))^{1 \times 5}$, ($l=1, 2, \dots, t=1, 2, 3$), 其中 l 为第 t 类指标中的子类指标数。

3.2.5 计算模糊综合评价矩阵

由权重集和模糊灰色权矩阵复合运算得出第 s 类晋升通道的模糊综合评价矩阵：

$$Bt(s) = (bt1, bt2, \dots, btm) = At \times R(s,t), \\ (m=5, t=1, 2, 3),$$

采用最大最小算子，即 $bti = \bigvee (ati \wedge r_{ij})$, $j=1, 2, \dots, n$, 若 $\sum bti \neq 1$, 则进行归一化处理，最后列得：

$$Bt(s) = (B1(s), B2(s), B3(s))^T.$$

3.2.6 计算评价结果

由模糊综合评价矩阵 $Bt(s)$ 和评价系数份数集 F 计算出综合评价结果：

每一大类： $Z(s) = Bt(s) \times FT$, 得到评价结果是一列向量。最终评价结果： $G(s) = A \times Z(s)$, 是一代数数值。通过这代数数值能为专业技术人员的选择排出优劣次序。

4 高校双阶梯晋升模式的维护

4.1 专业通道的设置应合理

由于组织结构是已经设计好的，管理通道的高度与组织设计是一致的，每个级别的行为标准、资历准则、职责范围等也都已经有明确的规定，所以很容易就可以将管理通道一级一级确定下来。而专业通道相对困难，应当设置足够的等级，最高级别应达到或接近于最高管理阶梯的位置，将每一工作任务分解成许多子活动，按照重要程度进行评价，使专业人员可以对号入座。

4.2 重视信誉

在实施双阶梯晋升模式时，为保证专业通道的信誉，高校应进行严格的考核审评，成立专门的职务评审委员会，负责制定各通道及等级的资格要求。在具体的晋升评审中，必须严格按相关标准和规定进行，保证晋升工作的透明度。此外，还要注意培育尊重专业的文化氛围，让专业技术人员意识到专业通道是受人尊重的，其目的就是要对专业通道进行文化承诺，即建立尊重专业技术的组织文化和价值观，维护和确保专业通道的可信度和权威性。管理人员要尊重专业技术人员的天赋、才能，让其感觉到自身的才能对于组织具有关键性的作用。

4.3 提供非物质报酬

除建立形式上的专业通道以外，还要提供非物质奖励，因为专业技术人员不仅仅满足于新的称号和报

酬的增加。非物质报酬可以包括：同行对专业技术成就的认可，更好的工作环境，更感兴趣的工作任务，工作中更大的权力和灵活性、参加组织的决策等。

4.4 保证两通道的平等

由于官本位主义的影响，实行双阶梯晋升模式遇到的主要问题是，对于同一等级的管理人员与专业技术人员，管理人员在人们意识中的地位往往比专业技术人员高，这种意识会削弱专业通道对专业技术人员的激励作用。因此，一定要注意维护两通道之间的平等关系，保证同一等级的人员享有同等程度的地位、报酬和奖励。

4.5 保障通道的流动性

双阶梯晋升模式中的两通道并不是彼此孤立存在的，他们是相互对立，又统一协调发展的有机整体。管理阶梯应对这一晋升模式大力支持，建立监督、考核、反馈、评价等相关配套的制度和机制，鼓励员工参与组织决策，提供职业性测评和职业发展咨询，使专业技术人员可以根据岗位的变化，在管理通道与专业通道之间流动。

5 结束语

晋升作为一种重要的弹性激励因素，必须保证通道的双向畅通，才能发挥其持久的激励作用^[9]。双阶梯晋升模式使高校能够人尽其才，避免人才的浪费，为高校各类人才提供了广阔的发展空间，能够有效地提高高校专业技术人员的积极性和归属感。双阶梯晋升模式的有效与否关键在于执行，须从制度上给予更多的保障。

参考文献：

- [1] 藤兴乐,许惠渊. 浅谈传统的晋升制度[J]. 理论学习, 2004 (2): 30-31.
- [2] 陈劲,徐笑君. 研究开发人员职业发展轨道与职称评定研究[J]. 科研管理, 1999 (3): 34-39.
- [3] 何湘江. 双梯阶激励机制[J]. 中国人力资源, 2003 (11): 12-15.
- [4] Anonymous. NEC-style dual ladder boosts lab productivity [J]. Research-Technology Management, 1999 (3): 5-6.
- [5] 苗莉,赵建国. 多阶梯晋升制度及其有效性分析[J]. 科技与管理, 2002 (4): 134-135.
- [6] 唐元虎. 浅谈双/多阶梯晋升制度[J]. 科学学与科学技术管理, 2003 (3): 52-55.
- [7] 胡笙煌. 主观指标评价的多阶梯次灰色评价法[J]. 系统工程理论与实践, 1996 (1): 13-16.
- [8] 李一智. 商务决策数量方法[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003: 87-99.
- [9] 颜爱民. 人力资源管理理论与实务[M]. 长沙: 中南大学出版社, 2004: 306-307.