

基于校院两级管理模式探索高校用人机制创新研究

蒋家连

(桂林电子科技大学, 广西 桂林 541004)

摘要: 高校教师队伍素质直接决定着高校办学质量和水平, 建设高素质专业化创新型高校教师队伍的关键在于构建符合现代化大学制度要求和高校事业持续发展的用人制度体系, 是新时代高校教师队伍建设面临新任务。桂林电子科技大学作为广西高等学校教育评价改革综合试点单位, 学校以用人评价改革作为人事制度改革的切入点, 在校院两级管理模式, 初步构建基于“一院一策”目标管理的“经费包干、岗位聘任、分配激励”的新型用人制度体系。

关键词: 高校教师; 两级管理; 用人机制

教育部等六部门出台《关于加强新时代高校教师队伍建设改革的指导意见》, 强调高校要结合自身实际, 发挥好用人评价指挥棒和风向标作用, 构建适应高质量发展要求、符合科技创新和人才培养规律、突出质量贡献绩效导向的用人评价体系, 完善分类评价体系, 杜绝“一把尺子量到底”。随着我国高等教育进入内涵式发展和质量提升的关键阶段, 努力建设一支政治素质过硬、业务能力精湛、育人水平高超的高素质专业化创新型高校教师队伍已成为各高校最紧迫、最核心的战略任务, 建设高素质专业化创新型高校教师队伍的关键在于构建符合现代化大学制度要求和高校发展实际的用人制度体系, 用人机制改革创新已经成为各高校的核心问题。

2019 年开始, 桂林电子科技大学作为教育评价综合改革试点单位, 将用人评价改革作为加强学校高素质专业化创新型高校教师队伍的切入点, 加强顶层设计, 注重统筹推进和系统改革, 探索实施校院两级管理, 下移管理重心, 初步建立起基于“一院一策”目标管理抓总, 职能部门建立健全“指导、服务、监督”机制, 二级单位在核定岗位总量和绩效包干总量内自主聘任、自主考核、自主分配的新型用人制度体系, 充分发挥“院办校”积极性和创造性, 用人机制改革试点取得预期成效。

一、当下用人评价机制存在的问题

(一) 体制机制运行障碍

高校事业编制和全员、全过程岗位聘用制双重政策管理下, 高校编制内人员管理容错成本非常大。根据事业单位人事管理条例“高校应与工作人员签订不低于 3 年的聘用合同, 工作人员年度考核不合格且不同意调整工作岗位, 或者连续两年年度考核不合格的, 高校可以解除聘用合同”。考虑到大学的公共性和学术研究的长期性, 决定高校在人才遴选都需要用相对较长的考核周期来判断, 单纯通过年度考核来判断工作人员的是否人岗适配有一定困难。因此很多高校多采用“年度考核+聘期考核”相结合或“3 年+3 年”的考核方式来评价教师, 解聘成本及程序是漫长和复杂的, 这无形中增大了人员管理的难度。特别是地方高校为了升本、改名、申报硕士/博士点授权单位、学科评估等, 短期通过高新引进博士, 如果违约解聘, 按劳动法相关规定执行, 学校将承担很大经济损失, 也会增加高校人事纠纷事件。

(二) 全员聘用制实施不彻底

人员管理由身份管理向岗位管理转变不彻底, 能上能下、能进能出的人员流动机制运行不畅。高校主管部门岗位管理规定岗位实行总量管理、评聘结合, 岗位分 4 个层级 12 个等级, 即正高级(一至四级)、副高级(五至七级)、中级(八至十级)、初

级(十一至十二级), 原则上岗位聘任实行逐级聘任, 层级聘任与专业技术职称挂钩。岗位层级及等级与专业技术职称挂钩又体现出鲜明的身份管理的特征, 强化了职称的重要性, 与“按需设岗、以岗定责、择优聘任、聘期考核”以能力为导向的“能上能下”岗位管理模式存在冲突, 弱化了整体教师队伍的竞争性和流动性, 导致能上能下、能进能出的人员流动机制很难发挥作用。同时。高校现阶段的编制管理、公益属性等特点, 注定高校的人事管理短期内不能完全从身份管理向岗位管理转变, 人员流动不能做到社会化的自由态。

(三) 人才分类评价标准不完善

岗位聘用的关键一环就是考核。目前, 教师的岗位年度及聘期考核指标主要由行政部门制定, 主要侧重量化和有显示度的指标, 对于不同学科、不同岗位和不同层次类型的教师工作特点差异性考虑不足, 评价标准相对单一, 忽视了人才培养和科学研究育人性、持续性、挑战性、创新性等特点, 导致评价结果难以全面客观地反映教师实际履职情况。同时, 绩效考核指标的设置为教师在人才培养、成果转化、社会服务领域贡献的权重相对偏小, 重科研产出的情况仍然存在。此外, 考核周期过短(一般一个聘期 3-4 年), 也不利于引导教师甘于坐“冷板凳”潜心开展人才培养和科学探究, 产出高质量业绩。

(四) 绩效分配体系不完善

当前, 高校总体实施“优绩优酬”的绩效工资制度, 工资结构大体上由基本工资、岗位工资和奖励性绩效工资三部分组成, 基本工资执行政府部门制定的标准, 相对稳定, 大致在 30% 左右, 保障性较弱。岗位工资体现年度工作职责和基本任务, 奖励性绩效工资由高校在上级部门核定的绩效工资控制线或总量内, 以教师实绩和贡献为主要依据进行二次分配。一方面绩效工资(岗位绩效工资+奖励性绩效工资)分配的核心思想是效率至上, 以个人可量化的业绩成果为分配基础, 在一定时期内和激励范围内对于调动人员积极性具有正向激励作用, 学术成果能实现爆炸性增长, 提高了组织效率。但是这种以工具性、功利性和竞争性为特征效率至上的绩效工资分配制度, 在追求效率的同时, 容易诱发教师“动机转偏”, 导致急功近利的现象出现; 也容易导致教师为了完成考核任务, 由“我要干”向“要我干”转变。另一方面表象的“优劳优酬”忽视了人才培养和学术研究不同于其他劳动的不同, 即立德树人的价值难以做到科学的量化以及学术研究的持续性、长期性和创新性, 不利于原始创新和高校高质量发展。此外, 为稳定高层次人才, 在学校人员经费总量不变的情况, 实施特殊人才年薪制后会挤占其他教职员工的绩效, 进一步加大了教职员工的收入差距。

二、以校院两级管理为基础的用人评价改革创新实践

(一) 下放岗位聘任权, 破除“一把尺子量到底”

进一步健全二级单位内部的竞争机制, 转换人事管理的运行机制, 在核定的岗位总量和绩效总量内, 坚持底线思维, 把好师德师风关, 划好教授给本科生授课量红线, 下放岗位聘任权, 由二级单位自主制定聘用办法和岗位绩效标准, 破除“一把尺子量到底”, 搞活用人制度。

1. 实施岗位分类管理。岗位分类管理是高校人事制度改革的主流方向, 在岗位分类基础上推进聘用制度改革是用人制度改革的核心。实行分类管理要厘清专任教师、科研人员、实验技术人员、专职辅导员等在人才培养中的定位及作用, 特别是专任教师中的教学为主型(含实验教师)、科研为主型(含社会服务、成果转化等特色岗位)、教学科研型等不同岗位。

2. 淡化“身份”评审, 以业绩、能力、贡献为导向, 破除职称聘任“终身制”, 强化岗位聘任, 建立“高职低聘、低职高聘、落聘流转”机制, 实现“能上能下”“能进能出”。在分类基础上, 指导各二级单位结合单位实际, 建立以差异化的岗位职责任务为核心实行目标管理, 以差异化的岗位标准为基础遴选评价人才, 以履行岗位职责和目标任务完成情况为核心实施收入分配, 形成符合各单位办学特点的人力资源管理机制。

3. 采取“关键人群满足模式”年薪制岗位聘用模式。原创性引领性成果的产生的根本在人才, 待遇是激励人才、稳定人才的重要抓手。积极推动薪酬制度改革, 实施细分领域团队支持计划、特殊人才特设岗位个性化聘岗制度, 面向“学科带头人—学术带头人—学术骨干—新进优秀青年人才”实施年薪制, 提高薪酬的保障水平和竞争力, 减轻教师考核负担, 引导教师潜心教育与科研工作, 让该教师有足够时间和空间去做自己感兴趣的学术研究与教育教学创新。

(二) 下放绩效分配权, 实施“一院一策”目标考核

人才是推动高等教育发展的核心力量, 推进高校教师绩效制度改革是加强高校教师队伍建设的重要手段。为适应教育改革的求, 以积极创新的姿态, 自2019年开始, 桂林电子科技大学实施校院两级管理模式基于“一院一策”目标管理的薪酬分配模式, 由“单兵突进”向有组织“集团作战”转变, 在兼顾效率的同时, 不断增强以知识价值为导向分配导向。按照“保基本、强激励、奖高端”原则, 在学校发展总体目标下, 根据二级单位的办学定位, 确定发展目标、工作任务等情况, 以绩效考核的名义将绩效工资总量切块到二级单位, 下放绩效分配权限, 由二级单位根据单位实际进行自主分配, 绩效分配模式由“学校一个人”向“学校—二级单位、二级单位一个人”的转变, 增强二级单位的办学活力。

1. 缩减包干绩效核拨项目, 立足人才培养和学科发展, 聚焦“一院一策”目标任务, 从生师比、办学及学科发展质量、师资队伍建设质量、课程教学等方面设立包干绩效核拨项目, 提高项目的针对性, 解决“戴帽子”核拨和“九龙治水各自为政”问题, 提高二级单位自主分配权, 促进个人、学院、职能部门与学校发展深度融合。

2. 优化包干绩效核算办法, 突出教育教学实绩和科研业绩质量导向, 优化包干绩效各项目占比, 统筹做好基础保障、考核激励、突出业绩奖励三者之间的关系, 提高基础保障占比, 充分发挥基础绩效保障性与长期激励性功能。

3. 突出质量导向, 为激励教师潜心开展人才培养和科学研究, 不断提高教学质量和教学水平, 勇攀科技高峰, 提升原始创新能力, 对在人才培养和科学研究方面作出突出贡献、具有示范引领作用的教师或团队给予突出业绩奖励。

4. 实现目标考核与绩效联动。突出“强激励”理念, 将“一院一策”目标任务考核拆分为年度考核和“一院一策”四年总任务考核, 年度考核侧重基本指标考核, 保基本、保运行, 考核奖惩并重; 四年总任务考核侧重发展性指标考核, 促发展、求突破、上水平, 考核以奖励为主。基于目标任务考核促进职能部门职能转换, 由过去直接分“蛋糕”转变为建立健全质量监督体系实现目标管理, 由单纯的管理向“指导、服务、监督”职能转变, 实现对二级单位的宏观管理。

5. 探索符合知识创新和兑现知识价值的薪酬制度。一是鼓励二级单位开展多元化的筹资模式, 大力拓展外部资源, 通过加强“政产学研用金”全链条互动, 需求社会资源; 利用自身资源、平台, 探索资源的市场化运作, 提升经营性资产管理成效; 深挖内部资源潜能, 加强公用房的管理、监督和利用, 完善有偿使用和激励约束机制, 最大限度地增加人员经费的总“盘子”。二是鼓励教师通过科技成果转化获得合理收入, 学校出台相关文件规定“以转让、许可、作价投资等方式完成的科技成果转化(经技术合同认定登记), 扣除转化成本所得净收益或股权的99%奖励给科技成果转化团队”。三是建立符合不同类型人员的绩效分配制度。通过优化工资结构, 逐步提高保障性工资收入水平, 给教师创造潜心人才培养和学术研究的良好环境。引导做好以教学为主的单位, 做好绩效分配制度改革, 重点提高岗位工资在绩效分配中的比例, 加大对教学型名师的岗位激励力度。探索实施新入职博士“3年保护期”薪酬改革, 实施年薪制, 积极解决青年教师人员收入待遇低等问题。

三、依托信息化建设, 提高人事管理的保障机制

校院两级目标管理和全员聘用制的基础是实现合同管理, 按合同约定条款履行, 按期考核。因此, 首先要将受聘人员从申报、年度考核、中期考核和期满考核等烦琐的填表工作中解放出来, 也要将职能部门、二级单位管理人员从受聘人员资格审核、支撑材料审核中解放出来, 提高管理效率。在此背景下, 桂林电子科技大学充分发挥电子信息类高校特长, 按照教职工全生命周期管理的建设理念, 利用数据交换平台, 将分布在教务、科研、国资、人事、学工等职能部门数据集成到数据中心达到数据共享, 实现岗位评聘、聘期考核、绩效考核等业绩数据“零”填报, 提高人事管理效率。

参考文献:

- [1] 朱玉成. 按“知”分配何以可能?——中国特色社会主义新时代的高校教师薪酬改革[J]. 浙江大学学报, 2022, 52(03): 150—159.
- [2] 鲍威. 我国高校教师人事制度改革: 现状、问题与挑战[J]. 中国高等教育, 2020(12): 21—27.
- [3] 罗晶. 优化绩效工资考核制度对教师发展的促进作用[J]. 人力资源, 2020(16): 76—77.

基金项目: 本文系广西教育评价改革专项课题的研究成果, 项目编号: 2022ZJY646。

作者简介: 蒋家连, 男, 桂林电子科技大学人事处教师, 助理研究员, 主要研究方向: 高校人力资源和薪酬分配。