

论高等学校人力资源管理策略^{*}

高 琴

(盐城工学院 人事处 江苏 盐城 224003)

摘 要 :随着知识经济时代的到来,高等学校要想生存与发展,必须适应形势需要,转变原来的人事管理观念,着力于人力资源管理。本文通过对高校人力资源管理现状的分析,运用现代人力资源管理理论,探讨了高等学校人力资源管理的基本策略和正确处理好人力资源管理中的几个关系。

关键词 :高等学校;人力资源管理;策略

中图分类号 :G647

文献标识码 :A

文章编号 :1008-509X(2004)03-0091-04

所谓人力资源,就其广义而言,是指现在和未来一切可能成为生产要素的人口,包括现实的人力资源、潜在的人力资源和未来的人力资源。对高等学校来说,人力资源是指进入学校管理活动领域并与学校管理者发生功能联系、产生互动作用的具有智力劳动和体力劳动能力的个体人的总和。

人力资源是使学校更具竞争力的资源,也是学校开发与管理的核心。“以人为本”是人力资源管理的一个基本原则和理念。培养好人才,使用好人才,留住人才,吸引人才是人力资源管理的重点。高等学校要想在当前竞争激烈的环境中生存和发展,就必须抢占人力资源高地,搭建发挥人力资源作用的平台,营造良好的用人环境,有效激活人力资源的潜能,科学地开发、保护和利用人力资源。只有这样,才能在教育改革的大潮中,与时俱进,充分发展。

一、高校人力资源管理的目标与现状分析

高校人力资源开发管理目标,一是降低人力资源的投入成本,增加人力资源投入的收益,实现学校管理效益最大化;二是科学合理地进行人力资源开发管理,促进人力资源价值实现,最终实现学校的组织目标;三是提高以教书育人、管理育人和服务育人为己任的教职工的素质;四是实现学

生素质的整体提高,以学校培养学生的数量、质量和整体素质为检验的尺度和标准,这也是学校人力资源管理的终极目标。目前高校人力资源管理中出现了诸多不可忽视的问题:一是部分高校一方面出现了“人才总量过甚但又紧缺”的现象,另一方面一些有较高建树的专业科技人才又在大量的流出;二是一方面出重金招聘学科带头人,另一方面却使得校内的部分高精尖人才大量闲置的现象。究其原因,除了部分高校内部管理体制存在着不合理的现象外,主要存在以下几个方面问题:

1、重视“引进”,轻视“稳定”。不少高校的领导者们总是习惯地把眼光盯在引进外校“高学历”与“高职称”上,却严重地忽视了自身内部现有人才潜力的挖掘及其能量的释放等关键问题上。一边不惜血本(花费巨资)引进外才,一边自身的人才却在悄悄地大量外流,引起了人才队伍动荡,造成了一些专业技术人才“断层”现象,结果是紧缺的人才外引不进,自身的高层次人才内留不住,因而使得人才总量与实际需要的矛盾日渐突出。

2、重视“培养”,轻视“使用”。有些院校往往一提到开发人才资源,就以为是对教师搞搞培训,或送出去读委培,至于如何合理地使用培养出来的人才,则心中无数。有的甚至挪作他用,即对一些专业技术人才定岗定责,不分职称高低,不论能力大小强弱,均采取“一锅煮”和“一刀切”的办法,

^{*} 收稿日期:2004-05-30

作者简介:高琴(1964-),女,江苏建湖人,盐城工学院助理研究员,研究方向:人力资源管理。
万方数据

使得一些具有较高技能的专业技术人才任务不饱满,甚至无事可做,更有甚者,有的则将一些高级专业技术人才放到他们力所不能及的位置上,整天干着与他们专业极不相干的行政琐事,不能取其长,避其短,使专业特长与职责相悖。

3、重视培养“数量”,轻视培养“质量”。一些院校在人才资源开发过程中,只注重人才开发数量与速度,而全然不顾质量与效益的整合,因而,导致部分院校的一些部门,一方面人才开发速度过快,规模扩大,人才数量大幅度增长,另一方面使已经开发出来的人才资源在实际工作中也发挥不出应有的效能,造成了人才开发与实际工作脱节,人才供需结构严重失衡。

4、重视“管理”,轻视“配置”。当前,部分高校的人事工作仍然停留在计划经济体制下的格局里周而复始地艰难运行,人力资源的配置、毕业生分配等都是坚定不移地按照既定的计划分配,高校人事工作的管理仍然定格在“管理”二字上做文章,却严重忽视了人才开发与配置等基础性的工作环节。

5、重视人发“单干”,轻视开发“协作”。高校人事主管部门是开发本单位整体性人才资源的重要的职能管理部门。有些高校的领导认为人才资源开发就是人事处的任务,只要是涉及到人才资源开发的工作都得让人事处的同志全部包揽。殊不知,高校整体性人才资源开发是一项巨大的基础性社会系统工程,光凭人事处单枪匹马、单打独斗是很难完成人才开发的各项任务的,必须要在学校党委、学校行政的统一领导和支持下,协调财务处、教务处、科技处及用人部门等诸多部门的通力合作,确定目标,明确分工,群策群力,才能从根本上搞好高校自身的人才资源开发工作。

二、提高人力资源管理水平的策略

知识经济时代的到来对人力资源的开发与管理提出了严峻而全面的挑战。只有研究知识经济时代人力资源管理的策略,适时调整人力资源管理的理念与管理的方法,提高人力资源管理的效率,才能跟上知识经济发展的步伐,迎接新的挑战。

1、进行人力资源重组。对人力资源进行重组必须树立以人为本的思想,奉行以人为中心的能动性管理,寻求人与工作的相适应,承认人的需要是人的行为出发点、基础和根本原因,尊重个人追

求的内在价值的自我实现,关心人的自我进取,同时也要考虑到学校的整体利益和办学目标的实现。

高等院校的人力资源重组必须以抓好主要教学基本建设为立足点进行,健全一个比较理想的知识层次梯队,一般来说,高校人力资源重组的主要对象是学术团队、教师团队和管理者团队三个层面,这三个层面是高校人力资本的核心。人力资源重组的目标,就是追求发挥团队的功效。学术团队的重组,首先是学术带头人和学科带头人其“核心”作用得到充分的调动与发挥,其“中心”地位得到保护和加强;其次是学科、专业或者某一特定领域的任务的明确以及团队成员的合理组成;第三是学校要为团队全方位地提供帮助。教师团队的重组,首先要解决的问题是发挥团队的最大功效和其每个成员的积极性与创造性,这是高校关键点,决定着学校人才培养的质量和学校的声誉与影响力;其次是建立必要的支持系统体制,保证人力资源的利用率;第三是关注其工作业绩,确保团队成员能够对实时需要作出反应。重组管理者团队的切入点有两个方面:其成员特殊的素质与气魄和其成员的知识化与专业化能否与学校未来发展相适应。适者生存,既是对其成员个人利益的负责,也是对学校利益的负责。

2、建立人力资源开发机制。高校人力资源开发,是指高校组织通过多种有效手段改进教职工工作能力,提高业务水平和组织业绩的一种有计划、连续性的工作。进行高校人力资源开发,必须引入竞争机制,竞争机制的引入,既有利于实现人和岗位的双向优化,激发人的竞争意识,发挥职工的积极性,又有利于设备效能的发挥,提高劳动效率。

人力资源开发是对人的能力与潜能的开发,开发得好,人力资源的使用价值就大。在知识经济时代高等学校只有不断提高人力资源开发与管理的水平,实现人才资源的精干和高效,取得最大的使用价值,才能在激烈竞争中脱颖而出。高校人力资源开发成功与否,关键取决于选择何种开发机制,即调动教职工积极性的方式。所以要构建“进得来,留得住,用得好,上得快”的人才政策体系,以事业留人,以待遇留人,以感情留人。

顺应人才流动,充分利用和占有人才的实际价值。人才合理流动是开发高校人力资源的重要途径。在高校传统的人事管理中是限制人力资源

流动的,而在高校人力资源管理模式下则受到应有的重视。高校教师,尤其是知识层次高的中青年人才,依靠自身人力资本丰厚的储备和在市场竞争中具有很大的优势,不断地调整自己的工作,找到发挥能力的最佳点。对此,可在高校内本着客观、公正、机会均等的原则,使人才得以合理流动,使之不外流,也及时调整了人才队伍,使之适才适所、结构合理。树立起“不求在形式上拥有多少人才,只求在实质上利用人才的智力资源”。

3、建立有效的激励机制。人力资源管理的一项重要任务就是通过激励机制,吸引、开发和储备人才,激发教师的工作热情、想象力和创造力。有效的激励机制,能够充分调动员工的积极性和创造性,激发单位的整体活力,使员工向着更高的个人目标、组织目标奋斗。学校工作的一项根本性任务就是运用各种激励手段,促进教职工积极、主动、创造性地工作。这种激励的作用表现在:挖掘人力资源的潜力;使不同层次人力资源的需要得到满足;提高人力资源的凝聚力,降低人力成本。

为此,首先应健全人才培养机制,加大人力资源的教育投入,给每一个人以提供受教育和不断提高自身技能的学习机会。其次应建立公正、客观的绩效考核体系,调动高校教师积极性,特别是激发优秀人才的工作热情和创造能力。高校教职工工作过程难以直接监控,工作成果难以衡量,这就要求高校必须要建立一套科学、公平、公正的考核评价体系,形成公平、理性、有序的竞争,使人才的贡献得到承认,使真正优秀的、高校所需要的人才脱颖而出,使高校形成凭能力和业绩吃饭的人力资源管理机制。同时建立有效的考核、监督机制,严格考核。第三应强化岗位管理,坚持按需设岗、择优聘任、责酬一致的原则,把人员待遇与岗位职责、贡献大小紧密结合起来,实行按劳取酬,优劳优酬。改革分配制度,建立重实绩、重贡献、向高层次人才和重点岗位倾斜的分配激励机制。

4、充分重视高层次人才的使用。高校人力资源管理的重心是高层次人才,必须为高层次人才创造良好的工作环境与工作条件。工作环境应是最少的外部限制,最少干扰,最少后顾之忧(如失业)等等。工作条件主要指实验技术设备,它是进行创新活动的必要条件。同时要有一个良好的、适合科技发展的学术氛围、人事环境。

对高层次人才的管理应人性化。面对激烈的人才竞争、市场竞争,高校在人力资源管理过程中

应充分体现人性化管理的要求,把人性化管理思想融入到高校人力资源管理的各个环节,注重人的差异性、层次性、强调人的不同需求,突出人的主体性和能动性。

高层次人才的管理要引入竞争机制,没有竞争就没有活力,也就没有发展。“高层次”本身就是一个相对的概念,过去的成绩不代表未来,只有不断地努力拼搏、不断取得高层次的科研成果,才能保持高层次的荣誉。高层次人才也是动态的,在竞争中取得的荣誉,也应在竞争中保持荣誉。

5、培养人力资源的创新能力。江泽民强调:“创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。创新的关键在人才,人才的成长靠教育。”知识经济时代是充满创造性的时代,创新是知识经济的本质,是知识经济发展的动力。而创新的主体是人,是具有创新能力的人。因此,开发人力资源的创新能力是知识经济时代对高校的迫切要求。只有不断地提高人力资源的创新能力,才能为高校的发展提供动力。才能推动整个社会进步。

6、重视做人教育。做人教育研究的是做一个什么样的人、怎样做人,强调的是个人素质的全面发展和身心健康。拥有高学历和知识技术并不等于拥有正确的人生观和价值观,并不意味着他学会做人。高等学校作为人才的培养者和使用者,同时还肩负着培养各级各类人才、全面提高劳动者素质的历史使命。因此,在高度重视人力资源管理的今天,切不可忽视做人教育,因为做人是成才的基础和决定性因素。

三、正确处理高校人力资源管理中几个关系

1、人才储备与资源闲置的关系

人才储备是指为了未来的使用而拥有现在尚不需要使用、未来能否使用也待定的人才。对高校来说,拥有一定量的人才储备是学校事业发展的需要。正确处理好人才储备与资源闲置的关系要从人才结构的调整方面着手,即处理好调整增量和调整存量的关系。增量是指新进入人才队伍的资源数量,存量是指现有的人才资源数量。增量调整是在现存人才资源配置的基础上,通过改变人才资源增量的素质结构和投入方向,达到优化人才结构的目的。存量调整是通过対现存人才资源进行培训和合理流动,实现结构的合理化。

在结构调整中两者是相互联系、互为补助的。只有以存量调整为重点 配合增量调整 ,才能更有效地解决人才资源闲置问题 ,做到人才的合理储备。

2、人才资源培养、引进与学科建设的关系

高校人才资源培养、引进必须以学科建设和专业设置为基准点。学科和专业是高校资源配置的基本组织和存在形式 ,它是高校教育功能、科研创新和技术服务的载体。应该根据高校自身所特有的学科优势和专业特色 ,科学合理地调整和优化人才结构。培养、引进高层次、高水平人才 ,发展基础学科、加强应用学科、创建新兴学科 ,建立一支整体优化、结构合理、富有创新精神和创造能力的高水平师资队伍。

3、对高层次人才的高度重视与人尽其才的关系

一所高校不仅需要高楼 ,更需要高层次人才。我们对高层次人才不仅需要培养和引进 ,更需要充分发挥他们的才能 ,做到人尽其才。对高层次人才的使用要区别对待 ,看其适合做什么工作。对有一定领导才能 ,有富余时间和精力 本人愿意

承担一定领导职责的专家学者要大胆启用 ,委以重任 ,从而提高高校管理队伍的整体素质。然而有些高校不同程度地存在着人才学非所用 ,或用非所长 ,或大材小用 ,或小才大用等不合理的现象。比如他们为了体现重视人才、关爱人才、尊重人才 ,让培养和引进的学者型的高学历人才去搞他们不太熟悉、不十分感兴趣的行政管理工作 ,其结果是他们所学的专业用不上 ,在行政岗位上勉为其难地忙于事务性工作 ,从而造成人才浪费 ,不利于学校的发展。我们要吸取这方面的教训 ,让培养和引进的高层次人才有位置、有作为 ,真正做到人尽其才。

高校人力资源管理是不同于传统人事管理的一种全新方式 ,高校领导者在进行人力资源管理时 ,必须奉行以人为中心的管理理念 ,尊重个人的追求、个人的自我价值实现。努力营造良好的尊重知识、尊重人才 ,吸引人才 ,留住人才的内部环境。鼓励人才勇于创新 ,不断追求自我、实现自我。只有这样 ,才能实现高等学校的可持续发展 !

参考文献 :

[1] 江泽民 .在全国科学技术大会上的讲话 [N].人民日报 ,1995 - 6 - 5 (1).
[2] 鲍援戎 ,王德广 .高校人事制度改革的重点应放在人力资源的合理开发上 [J].中国电力教育 ,2001 (3) 33 - 37 .

On the Management Strategies of Personnel Resources of Universities

GAO Qin

(Personnel Department of Yancheng Institute of Technology Jiangsu Yancheng 224003 ,China)

Abstract :With the coming of the era of knowledge economy , the universities must adapt to the new situation and change the former concept of personnel management and emphasize on the management of personnel resources to survive and develop. In this paper , through the analysis of the status quo , the author discusses the basic strategies of universities ' personnel resource management and how to deal with some relations in the management.

Keywords :universities ; personnel resource management ; strategy