

# 新形势下民办高校人力资源创新管理研究

## ——以锦城学院为调研样本

朱欣 方虹霁 周艳

(四川大学锦城学院 四川 成都 611731)

**[摘要]**我国民办高校诞生的时间不长,人力资源管理在创立之初延续公办高校人事管理制度。伴随着国家法律政策大环境的变化,很多民办高校进行了自我检视,依托国家大法创造出了基本符合民办高校特质及现阶段社会发展大趋势的人力资源管理制度。本文以锦城学院为样本,调研了新形势下民办高校人力资源创新管理的各个方面,以期总结经验,展望民办高校人力资源管理的未来。

**[关键词]**民办高校;人力资源管理;创新

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.05.389

我国高校人力资源管理从纯粹公办的事业单位人事管理过渡到事业单位人事管理与民办高校的以劳动合同制为基础的人力资源管理相结合。本文拟以锦城学院为例子从师资队伍情况、幸福度状况、学生对师资满意度、薪酬管理制度探讨新形势下高校人力资源管理创新举措的成绩与反思。

### 一、民办高校人力资源现状创新管理调研——以锦城学院为调研样本

#### (一) 师资队伍情况

锦城学院作为四川省内较早建校的民办独立学院。在建校初期,师资力量主要以省内各大公立院校外聘兼职教师为主,自有招聘教师为辅。随着政府加大对民办高校的扶持力度和中国高等教育的大众化,锦城学院专职教师队伍逐步完善,在教学工作中专职教师承担越来越多的教学任务。近年来,锦城学院调整对兼职专任教师的聘用需求,由原来的刚性需求调整为以聘请高水平、高职称教师为主。同时,锦城学院充分利用高校、业界即将退休或已退休的高层次人员的余热,提出聘用全职教师举措,发挥此类人员在教学、科研和专业建设方面的积极作用。

经过十五年的发展,锦城学院的教师队伍基本实现本土化,教师总数近800人,专兼职比例控制在2:1;教师中副高及以上职称人员占比达45%,博士学位以上人员占比达9%。现阶段,锦城学院招聘具有高级职称、博士、硕士学位的优秀人才平均每年净增30-50人左右。

#### (二) 幸福度状况

锦城学院作为四川省内先进民办学院,为在民办高校行业中吸引优秀人才的注意力,真正让人才引得来、留得住,从建校起就实行一系列“津、补贴”政策,通过设立“附加交通补贴”“岗位津贴”“校龄津贴”“值班津贴”“学位津贴”“岗位津贴”等分序列、分等级、有针对性的优化教职员工的收入,靶向激励各类教职员工,提升员工归属感和幸福度,调动工作积极性。

在保障教职员工身体健康方面,锦城学院人力资源管理部门每年为教职员工组织健康体检,定期跟踪员工健康状况,让员工切身感受来自学院的关怀。另外,2018年起学校在原有为教职员工正常缴纳社会保险和公积金的前提下,为教职员工补充购买商业医疗保险。同时增加多项专项福利,如生日慰问卡、节日慰问金、非重疾住院慰问金等,把关心教职员工落到实处,提高民办教师的实际待遇,努力与公办教师待遇比肩,提升员工幸福度。

#### (三) 学生对师资满意度

锦城学院人力资源管理部门为提高学生对教师授课及辅导的满意度,开展了新进教职员工培训、教学方法培训、教学技能大赛、翻转课堂教学大赛等促进教师提升职业技能的培训及竞赛,取得了良好的效果。

2019年,锦城学院建立课程与课堂满意度调查机制,通过学生对授课老师基础知识、重难点知识、扩展知识等10个方面的满意度评分掌握学校教师整体教学情况,从而有针对性地对教师进行培训和调整。通过对锦城学院2019年课程与课堂满意度调查汇总表的分析,得出如下数据表格(表1)。总体来看锦城学院的学生对本校师资满意度结果是整体较为满意,其中学生最满意基础知识讲解部分,而翻转课堂、在线教学、教学应用检测是教师后续教学方法提升的重点,另外课堂秩序管理也有待改善。

#### (四) 存在的问题

由以上的调研结果可以看出,尽管锦城学院在成立15年来,在师资队伍建设、员工关系管理、绩效考核与人才激励、薪酬福利体系、人事信息化建设等方面取得了巨大的成绩,但人力资源管理各个方面存在的问题也制约着锦城学院的进一步发展。下面拟从两个方面重点探讨其人力资源管理存在的问题。

1、人力资源的直线管理与职能管理不协调。锦城学院的人力资源管理体系是学校人事与二级学院人事的结合。学校的人事处并不对每一个教职员工进行直线管理,而是通过下达指令给二级学院人事部门,通过二级学院的人事部门传达给教职员工个人。这样的管理体系在理论上属于直线管理与职能管理的结合,二级学院的

管理属于直线管理,学校人事处的管理属于职能管理。直线权力赋予管理者向其他管理人员或员工发布命令的权力,它建立了一种上下级之间的关系。职能权力则赋予管理者向其他管理人员或员工提供建议的权力,它所建立的一种咨询的关系。直线管理人员拥有直线权力,职能管理人员拥有职能权力,后者通常不能通过命令链自上而下地直接发布命令(除非是在他们自己的部门)。锦城学院的人事处从职能上讲应当是整个学校的人事政策制定和咨询部门,二级学院的直线管理应当遵循人事部门制定政策,并向人事部门咨询相关问题处理意见。但在锦城学院的人力资源管理实践中,学校人事部门在员工关系、绩效考核、薪酬福利、人事信息化方面都做了直线管理工作,使得二级学院的直线管理与人事处的直线管理发生交叠重合,现实中二级学院只是业务工作指令者,是多项人事管理结果的接收者,二级学院只是负责把人事处的信息传达给教职员工,而并没有付起人事管理的职责。实际上人事处完全可以直接通过办公系统和各种信息共享系统将指令传达到教职工本人,没有必要经过学院这一级的传达,更不要说在传达的过程中出现的种种误差导致教职员对人事信息指令的误解。随着学校教职员工人数的增多,人事处并不能对每一个教职员工做到完全的直线管理,教职员在业务中出现的与人事相关的问题,在现实当中便常因无管理而搁置,以至于出现人力成本的损失。

2、薪酬管理制度不完善,短期性的激励机制和教师的功利化倾向。因教师岗位的特殊性,考核内容广,工作无法细化,难以制定出一套科学的考核指标,学校对教师的考核往往只注重最终结果,并没有过程管理,没有考虑教师对教育事业作出的历史贡献,而薪酬体系的设计及奖励往往就只依靠绩效考核的结果,缺乏科学合理的制度导向,这样的做法并没有将教师对本职工作的奉献精神调动起来,反而忽略了教师教书育人的本职工作,趋向于做更多的科研工作,造成一个“求量不求质”的现象,严重影响教学质量。薪酬总体水平偏低,缺乏长期性的激励措施。民办高校具有独特的管理模式,与公办院校差距较大,就学校运营经费而言,民办高校大部分资金来源于学生的学费,单一的资金来源难以吸引高层次人才,缺乏系统的、长期性的福利体系,往往出现前期以丰厚的薪酬引进高层次人才,但是后续缺乏系统的激励政策及福利保障,导致人才流失。薪酬增长唯职务/职称性。目前教师的薪酬增长主要取决于职务/职称级别的晋升,这样的制度往往造成教师只注重个人的、短期的提升,职务/职称得到提升后,就会出现长期的懈怠期,不能引导教师之间的团队合作和知识共享,造成师资队伍缺乏凝聚力。

### 二、锦城学院现阶段人力资源管理问题的对策

针对锦城学院现阶段存在的人事处与二级学院人事管理之职能混同的问题,笔者认为首先应当明晰人事处的职能管理和二级学院直线管理的关系,建立一个责权明晰,分工协作的两级合作人力资源管理系统。二级学院直线管理人员和人事处职能管理人员之间的关系应当是合作性的。比如在招募和雇佣教职员工方面,首先通过二级学院直线管理人员确定填补某些特定职位空缺的人所需具备的任职资格条件,然后接着由人事处通过一定渠道获取一批合格的求职者,并对求职者进行初步的甄选面试。此外,人事处还要负责对求职者进行适当的测试,然后将最好的求职者推荐给直线管理人员,让他们再对这些候选人进行面试并从中挑选出哪些人是他们最终想要录用的。在培训方面,同样是有二级学院直线管理人员首先描述他们对自己的教职员工能够完成的工作的期望,然后由人事处管理团队来实际一个培训方案,而这个培训方案会由人事处和二级学院直线管理人员一起来实施。总之,人力资源管理是每一位管理者工作职责中不可缺少的组成部分,并不是只有人事部门才有人力资源管理的职责。无论是基层主管人员,中层管理人员,还是校级管理人员,所要做的事情都是要通过人来达到工作结果。尽管二级人事管理的合作关系在不同的项目中体现不同,甚至有些部分也可以由其中一级单独完成。但人力只管管理绝不是目前二级学院将自己的人事管理定位为传达,或者将人事处的职能管理定位为服务。厘清人事处与二级学院人力资源管理的关系,是锦城学院人力资源发展的革命性步骤。

表 1

评分项 对比项	总分	基础知识	重难点知识	扩展知识	教学方法的运用	应用检测	课堂秩序与 管理	课堂的延伸度	课堂氛围	课程和课堂设计、 课件制作	翻转课堂与在线教 学
平均分(分)	91.34	92.08	91.54	91.35	91.17	91.17	91.23	91.35	91.20	91.16	91.15
得分段60-70 分(个)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
得分段70-80 (个)	3	1	5	4	5	3	6	5	4	4	3
得分段80-90 (个)	183	136	178	183	203	207	206	188	199	190	204
得分段90-100 (个)	537	586	541	537	515	513	511	530	520	529	516

与厘清人力资源管理体系同样重要的是建立多元化福利体系,增加非经济性激励,创新薪酬管理制度。作为知识性员工,教师在个人追求上有一定的特殊性,除了得应有的报酬外,他们追求的是尊重需求以及自我实现需求,较为看重成就、名声、地位和晋升机会,学校可成立科研基金,鼓励教师外出参加学术交流;为教师提供专业培训平台,不定期的为教师组织各种研讨会;制定家庭保障计划,助力解决教师子女上学问题;完善教师在职期间的医疗保障及退休后的生活保障问题。民办高校参加的企业保险,缴费基数低于公办院校,导致民办高校教师退休后享受的退休金远低于公办院校,退休后生活质量保障下降,要稳定学校师资队伍,减小和公办院校的差距,学校应该按政策合理核定社保缴纳基数,并为教师缴纳职业年金或其他商业补充保险,切实解决教师的后顾之忧。

## 应用型高校实施通识教育的途径探索

汪晓蓉 乔少平 郑燕梅

(成都工业学院 四川 成都 611730)

**[摘要]**通识教育是面对大众的普遍教育而非精英教育,作为人才结构金字塔的中坚力量,应用型人才迫切需要接受通识教育,应用型高校实施通识教育也有其必然性。为实现培养地方高质量应用型人才,应用型高校需要结合自身特色,从加强通识教育理念的理解开始,逐步实施通识教育,让通识教育理念深入人心。

**[关键词]**通识教育;应用型人才;应用型高校

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.05.390

中国大学目前可大致分为研究型大学、应用型大学、高职高专院校等几类,在近几年的教育改革中,新兴的应用型大学越来越成为我国高等教育体系中不可忽视的重要力量。国家积极引导部分地方普通本科高校向应用型转变,要求把办学思路转到服务地方经济社会发展上、产教融合校企合作上、培养应用型技术技能人才上以及增强学生就业创业能力上。由此可见,应用型人才需要一套独特的培养模式与体系。然而现有的应用型高校侧重培养学生过硬的专业技能,重视专业教育改革与建设,而忽视了强调培养“完整的人”的通识教育。应用型高校通识教育的实施,直接关乎人才培养是否符合地方产业需求,各专业能否紧密结合地方特色,是否注重学生实践能力培养,能否培养出能够为地方经济社会发展服务、具有较强责任感和竞争力的高素质应用型人才。

### 一、通识教育与应用型人才培养

19世纪30年代,美国博德学院帕卡德教授首次提出了通识教育的概念,并将此概念与大学教育联系起来。帕卡德认为不同专业的学生也有共同的教育内容,称之为一种综合的教育,它涵盖文学、科学等知识,这些是学生进行任何专业学习的基础和准备,为学生提供知识分支的教学,这帮助学生在学习一种专门的知识之前对该领域的总体状况有一个综合、全面的了解。<sup>[1]</sup>

通识教育不是针对贵族的精英教育,而是针对大众的普通教育,目标是培养具有独立思考能力以及责任感的现代公民。随着社会经济的发展,因为社会分工的细化,大学教育越来越体现出专业化、模块化。但教育专业化容易转变为“专业主义”和“职业主义”<sup>[2]</sup>,科学技术的伦理反思和价值判断不再成为考虑的内容。学生也将被局限于单一的知识领域,教育的目的只是训练职业化的学生,而非塑造一个完整的人。为了矫正这一弊端,通识教育开始成为全球高等教育改革的热点。为了打破大学教育中强硬的专业壁垒,通识教育开始在高校中盛行,但通识教育并不拒绝和排斥专业教育,而是朝着培养“完整的人”的方向努力,谋求与专业教育协调发展,不断完善自身体系,实现知识的融会贯通。

2014年教育部鼓励督促600多所地方本科高校向应用技术、职业教育类型转变,以提高高等教育服务社会的职能。应用型人才是我国高等教育从精英教育向大众化教育过渡的必然产物和经济社会发展的根本要求,也是应用型高校的基本任务之一<sup>[3]</sup>。潘懋元先生认为,应用型人才的知识、能力、素质结构具有鲜明的特点,理论基础扎实,专业知识面广,实践能力强,综合素质高,并具有较强的科技运用、推广和转换能力。<sup>[4]</sup>以此看来,应用型高校的人才培养任务艰巨,单一的专业教育很难帮助其实现人才培养目标。

### 二、应用型高校实施通识教育的必然性

首先从应用型本科高校的角色定位来看,国内的应用型本科高校大多是由刚升本的新建本科院校组成,这些学校升本的动力之一就是经济社会发展对人才的要求提高了,高职培养的技能型人才无法胜任原有的岗位和新兴的岗位,这些岗位要求学生不仅有扎实的机能,还需要具有较强的综合素质和创新能力。

其次从国内经济发展趋势来看,我国“十二五”期间经济发展方式有了重大改变,以往经济的发展要靠增加资源和能源投入,但目前经济形势决定需要依靠科技进步、劳动者素质和管理创新,这三个方面的要求正是对高校人才教育的要求。根据国内高校类型的划分来看,应用型人才正处于人才结构金字塔的中坚,从这一意义上讲,应用型高校能否培养出合格的、高素质应用型人才,关系到我国经济发展方式的转变能否顺利进行。但目前存在的知识结构单一、综合能力薄弱的问题,迫切需要应用型高校实施通识教育。

最后从学生本身情况来看,应用型大学的学生们的整体素质与重点大学的学生相比存在一定的差距,而且很多学生来自农村或村镇,因为学习资源的匮乏,学生受到综合能力的培养机会很少,学习动力不足,自信心缺乏。基于此,他们可能更需要通识教育,帮助他们发挥自身潜力,完善人格,成长为能够真正适应社会发展的人才。

学校人力资源管理部门要着力于建立一条能上能下的“准入和退出机制”。定期开展岗位调查,根据学院的工作总方针制定定岗,薪酬与岗位责任匹配,根据岗位职责制定具体的考核指标,符合条件的教师可申请享受学校更高的福利待遇,同时接受考核,考核不合格者,触发退出机制,根据学校薪酬管理制度予以相应的惩罚,此机制旨在建立一个多劳多得、优劳优得的良性竞争环境。

### 参考文献

- [1]共享经济视域下民办高校人力资源管理创新,周桂凤,《科技经济导刊》,2020年19期。
- [2]HR效率软件在广西民办高校人力资源管理应用中的优化,姜连梅,《人才资源开发》,2020年12期。

### 三、应用型高校实施通识教育的途径

国内最早推行通识教育的高校主要集中在一些研究型大学,如北京大学、清华大学、复旦大学等,随着近几年的大力推行,国内的重点高校基本都已普遍实施了通识教育。应用型高校也开始引入,但与其他研究型高校相比,应用型高校的通识教育仅仅停留在增加通选课程数量上,而质量上却并未重视,这也出现了通识课就是“水课”的现象。针对目前应用型高校的现状,本文尝试提出如下一些路径方法:

#### 1. 正确理解通识教育的实质内涵

党的十八大明确提出:全面贯彻党的教育方针,坚持教育为社会主义现代化建设服务、为人民服务,把立德树人作为教育的根本任务,培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。十八大以后,习近平总书记在多个场合强调立德树人的重要性。通识教育强调的就是要把握教育的根本目的是育人,教育首先培养的是和谐发展的人,而不是培养有用的“工具”。想要深入这一认识,首先需要让广大教师树立起“通识教育”的理念,并自觉将其贯彻到日常教育之中。学校为了加快通识教育的推行,可以借助校内宣传平台和新媒体方式,大力宣传通识教育课程的价值与效果,提高师生对于通识教育理念的认识与理解。

#### 2. 学校高度重视并整合资源大力支持

大多数应用型本科院校是由专升本的新建本科转型而来,因为固有的观念,很可能会忽视通识教育的实施,而且对于应用型高校来说,在通识教育的实施方面,无论是财政投入还是师资力量都远远不够。在这样的情况下,只有学校层面高度重视,根据自身学校的实际,精选各学院专业教师开设若干概论性质的通识教育课程,然后再创造条件邀请校外知名专家,以讲座的形式加入学生的课程选修或必修计划中。

#### 3. 利用多种途径实施通识教育

通识教育并不是指简单的社科类的课程板块,通识教育强调与专业教育相结合的教育理念。真正的通识教育理念是可以融入专业教育中,从而优化专业课程和公共课程体系,实现通识教育贯穿于应用型人才培养的全过程。当然除了借助课程形式,还可以通过丰富的学生活动、校园文化建设、社会实践等方式来开展通识教育。当学生随时随地处于通识教育的环境中,必然会认识到通识教育的理念和意义,从而帮助学生实现自我成长,提高学习能力,拓宽视野,完善自我。

#### 4. 针对性开设通识教育专题课程

受应试教育的影响,很多学生除了机械地做考题,其他方面的能力和潜力常被忽视,而大学是展示个人的最好时机,缺乏一些基本能力的学生可能就会因此感到自卑,无法适应大学生活,甚至会出现一些心理问题。根据已有调查研究,很多学生在听说读写、人际沟通、社交礼仪、创新能力等方面存在很大的欠缺,而这几方面的能力是每个人都要具备的,也是学生能否走得长远的关键素质。因此,学校针对大学生的实际情况开设专门的课程,一方面帮助他们更快更好地适应大学生活,另一方面提高了学生的综合素质,提高学生整体质量。

### 参考文献

- [1]潘懋元,高新发. 高等学校的素质教育与通识教育[J]. 煤炭高等教育, 2002, 000(001): 1-5.
  - [2]周雁翎,周志刚, ZHOU Yanling, et al. 隐匿的对话: 通识教育与自由教育的思想论争[J]. 北京大学教育评论, 2012, 09(2): 80-93.
  - [3]苏宛龙,杨玲. 应用型高校通识教育课程体系的构建与研究——基于“以学生为中心”的视角[J]. 中国多媒体与网络教学学报(上旬刊), 2020(06): 209-211.
  - [4]胡天佑. 建设“应用型大学”的逻辑与问题[J]. 中国高教研究, 2013, 000(005): 26-31.
- 本文系2019年成都工业学院校级课题《理工科院校通识课程体系对应用型人才文化认同影响的调查研究》的研究成果。