

# 高教参考

2015年第3期

华北电力大学高等教育研究所编

2015年1月26日

---

## 本期专题

### 推进人事制度改革 加强人才队伍建设

——基于高等教育综合改革背景下的国内高水平大学人事制度改革动态研究

一、新一轮高校人事制度改革的背景依据 .....	2
二、国内高水平大学人事制度改革动态 .....	4
三、国内高水平大学人事制度改革特点分析 .....	19
四、结语 .....	23

**【编者按】**大学人事制度是现代大学内部管理的核心制度。随着十八届三中全会后教育综合改革的全面展开，国内一些高水平大学在人事制度改革方面大胆创新，积极与国际接轨。本期《高教参考》对教育部直属 75 所高校以及工信部、国家民委、交通部等其他部委所属院校以及省部共建院校等 140 多所国内主要大学的综合改革情况特别是人事制度改革情况进行了调查和梳理，总结出一些显著的共性特征，并对国内几所一流大学的人事制度改革情况进行简单介绍，希望它们的一些典型经验和具体做法能对我校的相关工作有所启发、借鉴和帮助。

改革开放以来，我国高校人事制度改革的步伐一直没有停止，在经历了恢复重建、初步探索、重点推进、逐步深化等阶段后，至新世纪的第一个十年以 2010 年全教会召开和《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020 年）》的颁布实施为标志，高校人事制度改革进入了全面推进的新时期，取得了不菲的成就，有力推动了高等教育的快速发展。然而，从总体上讲高校人事制度老化和僵化的问题依然较为严重，在一些关键领域和重要环节还有待实质性突破，具体体现在人员能进难退，能上难下，能安难闯，缺乏吸引高水平优秀人才的环境和机制等等诸多方面。随着十八届三中全会后教育综合改革的全面铺开和国家治理体系治理能力现代化的现实需要，作为高等教育综合改革重要组成部分和关键抓手的高校人事制度改革更加受到社会和世人的关注，国内一些高水平大学在人事制度改革方面的举措频频见诸媒体，成为业界聚焦的重点和行业改革的风向标。在这样的一个大背景下，如何有选择性地吸收借鉴其他一些高校特别是高水平大学的成功经验和具体做法，结合自身实际在国家大的宏观制度框架安排下有力有效推进本校的人事制度改革，是众多高校面临的一个古老而又崭新的共同课题，考验着大学决策者的智慧和水平、胆识和气魄。

## 一、新一轮高校人事制度改革的背景依据

国以才立，政以才治，业以才兴，人才是决定事业成败的关键。党和国家历来重视人才工作。十八大以来，习近平总书记对人才工作做出一系列重要指示，为新时期各行各业人才工作指明了方向。十八届三中全会做出了全面深化改革的总体部署，为推进各项事业改革提供了制度保障和政策依据。国家治理体系简政放权的大趋势和事业单位改革的逐步推进为深化高等教育改革创设了良好的实施条件和外部环境。高等教育发展进入新阶段、肩负新使命为推进包括人事制度在内的各项改革增添了新动力。新一轮高校人事制度改革恰逢其时，机遇难得。

**1.推进人事制度改革是高校落实习近平总书记对人才工作系列指示的具体行动。**习近平同志到中央工作以来，对人才人事工作有许多论述。特别是十八大以后，对人才工作做出过系列指示，核心观点包括：“各级领导都要树立强烈的人才意识”、“形成具有国际竞争力的人才制度优势”，“建立集聚人才体制机制，择天下英才而用之”、“工程科技人才队伍是开创未来最宝贵的资源”、“创新的事业呼唤创新的人才”、“要搞好创新就要抓高端人才的培养”、“努力形成有利于创新人才成长的育人环境”、“大力营造勇于创新、鼓励成功、宽容失败的社会氛围”、“要不拘一格、慧眼识才，放手使用优秀青年人才”、“广大留学人员创新正当其时、圆梦适得其势”、“必须首先推进人特别是人才的对外开放”等等，这些论述集中反映了他在人才意识、人才培养、人才使用、人才吸引等方面的思想和主张。总书记的这些观点虽散见其讲话、批示等诸多场合，但由高校的特殊性质所决定，对高校的针对性和适用性都是非常强的。总书记对人才工作系列指示，为我们做好包括深化高

校人事制度改革的各项人才工作从宏观上指明了前进方向、提供了基本遵循。

**2.推进人事制度改革是高等教育领域落实十八届三中全会精神，积极适应外部环境变化，实现高校良性发展的必然要求。**高校人事制度改革成功与否，在很大程度上取决于国家更高层面的相关改革是否配套到位，取决于高校办学自主权是否得到了依法依规真正落实。十八届三中全会全面深化改革的总体部署，以及国家治理体系和治理能力现代化的推进，政府简政放权正在逐步落实，长期以来困扰事业单位人事制度改革的体制机制障碍有渐进破除的迹象。比如，国务院刚刚印发的《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》，使长期存在的双轨制实现了并轨，建立了机关事业单位与企业统一的城镇职工基本养老保险制度。事业单位的社会保障实现社会统筹，打通了高校人员与劳动力市场的双向流动渠道，将使体制内外的区别逐渐减小，人员流动受到的体制限制将越来越小，同时也意味着高校在用人方面灵活性加大，使建立规范、有序的教职工流动退出机制成为可能。从一定意义上说，十八届三中全会精神为推进各项事业改革提供了制度保障和政策依据，而国家治理体系简政放权的大趋势和事业单位改革的逐步推进为深化高等教育改革创设了良好的实施条件和外部环境。在这种形势下，高校应认清大方向，紧紧抓住体制破冰的有利时机，积极适应外部环境变化，努力寻求有利发展契机，将人事制度改革落到实处，谋求自身的良性发展。这是国家大的现实改革取向对高等教育和高校发展的必然要求。

**3.推进人事制度改革是高校实施教育综合改革，实现内涵发展的现实之需和迫切愿望。**随着高等教育发展进入新的阶段，依靠大投入、局部政策倾

斜刺激大步发展的时代正在过去，高校的“增长模式”也如同经济领域一样，面临从“粗放型”外延式发展向“集约型”内涵式建设的转变。内涵发展，首先是讲质量，其次是立特色，再有就是重创新。创新改变命运，创新带来新的发展生机，而制度创新是学校实现创新发展的重要前提和可靠基础。适应内涵发展的新要求，各高校积极响应国家推进教育综合改革的总体部署，将“建立完善的中国现代大学制度和治理体系”作为目标和方向，努力推进全方位的综合改革。这次改革与以往修修补补单方面的碎片式改革方式大不相同，更加强调系统性、整体性和协同性。而高校人事工作涉及的范围非常广泛，人事制度的设计与变革，关乎大局，常常牵一发而动全身，与教职员工的切身利益密切相关。当前高校改革已步入深水区，用人机制的瓶颈性因素进一步凸显。从这个意义上讲，人事制度改革影响着整个高校内部管理体制改革的进展，甚至决定着综合改革的成败。由人事工作的这种特殊性所决定，各高校均把人事制度改革视为此次综合改革的关键抓手和主要任务之一，以抢占改革先机，谋求在未来的政策、资源竞争中获得主动。

## **二、国内高水平大学人事制度改革动态**

为全面了解国内高校人事制度改革动态，我们在2014年12月底和2015年1月初，对教育部直属75所高校和工信部、中科院、国家民委、交通部等其他部门所属院校以及省部共建院校等共140多所国内主要大学的综合改革情况特别是人事制度改革情况进行了跟踪调查和滚动统计。通过梳理发现，截至2014年12月31日，在教育部直属高校中共有40所高校较为全面地涉及到了人事改革的内容，数量占到教育部直属高校总数的53%。其中在综合改革中明确将人事制度改革作为关键抓手和主要任务或是成立了人事

改革专项小组、全面推进人事改革的学校有 29 所，数量占到教育部直属高校总数的 37%。另外，在教育部直属高校中，还有部分高校通过国家教育体制改革单项试点的方式推进人事制度改革。国务院其他部委所属的大部分院校和大多省部共建高校也以综合改革或单项改革的方式积极推进人事制度改革。在 140 多所国内主要大学的 2015 年新年贺词中，综合改革或人事制度改革的字眼基本实现了全覆盖。由此可见，改革是大势所趋、潮流所向。在此，特对国内几所一流大学的人事制度改革情况做一简单介绍，希望它们的一些典型经验和具体做法能对我校的相关工作有所启发、借鉴和帮助。

### **1.清华大学**

在清华的综合改革方案中，明确提出以院系自治、教师分类管理、薪酬改革等为切入点，全面推进人事制度改革，主要包括四个方面的内容：第一，以院系为主体。坚持学校统筹与院系为主相结合，改革方案中共性的部分由学校统一安排，体现学科差异的部分，比如队伍规模结构、进入标准、考核评价方式、奖酬激励办法等与学科建设相对应的内容则由院系自主确定。第二，教师分系列管理。根据不同的工作内容和职责，全校设置教研、教学、研究三个系列岗位。每个系列制定不同的评价标准，实行不同的管理模式。教研系列是教育教学和学术研究并重的岗位系列，设置教授、副教授、助理教授岗位。教学系列是以教学为主的岗位系列，设置教授、副教授、讲师、助教岗位。研究系列则是以学术研究为主的岗位系列，设置研究员、副研究员、助理研究员岗位。同时还可根据团队建设需要设置首席研究员岗位和团队研究人员岗位。第三，实行准聘长聘制。这种制度主要体现在教研系列岗位，分为准聘和长聘两种。所有助理教授岗位均是准聘岗位，所有教授岗位

均是长聘岗位；副教授岗位既有准聘岗位，又有长聘岗位。准聘岗位聘期一般不超过 6 年，聘期届满时如果没有获得长聘岗位，原则上不再续签聘用合同。第四，推行薪酬改革。以岗位绩效工资为主体，形成了年薪制、协议工资、项目工资等并存的工资体系。

近些年来，清华按照“以院系为主体进行人事制度改革”的总体思路，先期在经管学院、生命学院、医学院等学院进行了先行先试的试点工作。截至 2014 年 12 月 31 日，清华电子系、地学中心、工业工程系、物理系、计算机系、软件学院、材料学院、自动化系和城管学院等也先后启动了改革，各项改革举措呈现出一些引人瞩目的亮点，比如经管学院、地学中心人事制度改革的核心举措是建立国际同行的学术评议机制，通过评估与竞争机制提升教师队伍整体水平等等。在这重点介绍一下最具代表性的清华经管学院的相关改革。清华经管学院自 2006 年开始有计划地逐步进行教师人事制度改革。至 2012 年底，历时六年多时间，已经建立起一套系统的、与现代大学制度接轨的，并且符合学校学院实际的教师人事制度。清华经管学院的先期改革试点为本次清华综合改革方案特别是人事制度改革方案的制定奠定了良好的实践基础，清华综改方案中有关人事制度方面的表述甚至可以说是经管学院改革实践成果的浓缩翻版和扩化延伸。

清华经管学院人事制度改革的基本理念是：强调教师的工作不是流水线上或程序化很强的工作，也不是容易度量其质量的工作，不能简单以“计件制”或“计工分”等办法进行考核。在这样的一种改革共识下，清华经管学院从 2006 年到 2012 年分三步设计和实施了一系列有关教师人事的新制度：**第一步**是在 2006 年至 2009 年间，主要制度包括：设置职称晋升的学术“门槛”；

废除博士留校，本校博士或博士后在校外工作至少两年方可受聘；取消“在职博士”，即使是本院教师没有取得博士学位的也不能在职读博士；对新聘教师同等对待，不再区分海内海外博士学位。**第二步**是在 2009 年至 2011 年间，主要制度包括：将薪酬制度的双轨制并轨到单一的年薪制，从 2010 年 1 月 1 日起学院全体教师执行年薪制薪酬合同；成立学院薪酬委员会；量化公共服务；引入学术休假制度；做实讲席教授；教师人事与职员人事管理分离等。**第三步**是在 2011 年至 2012 年间，主要制度包括：从 2012 年 1 月 1 日起在全体教师中实行“准聘长聘制”(Tenure track system)，副教授区分无长聘与有长聘；学术评价标准向国际看齐；改变评聘规则等。清华经管学院的人事制度改革虽是分三步进行的，但其改革的核心说到底就是建立两个制度，即在教师聘用和晋升制度中实行“准聘长聘制”，在教师薪酬和考核制度中实行“年薪制”。因为“准聘长聘制”和“年薪制”是目前国内许多高水平大学人事制度改革的行动取向和关注热点，也可能是我校下一步的改革方向，故此对这两方面的内容予以重点说明一下。

关于准聘长聘制，其概念来源于西方国家特别是以美国为代表的大学终身教职制度，源自 1940 年美国大学教授协会和美国大学协会通过《关于学术自由和终身教职的原则声明》，声明指出“在一段时间的使用期后，教师或研究人员应该有永久或继续任职的资格，除非由于年龄原因退休或是在财政危机的非正式情况下，终止这种任期必须有充足的理由”。其本质是中青年时期的学术竞争与相对晚年的职业保护相平衡的激励保障制度。在这一制度下，教师一旦选择进入所谓的“准聘长聘轨 Tenure-Track”，就将为能够获得终身教职(Tenure)而奋斗。在一段试用期(最长不超过 7 年，主要是助



理教授阶段)以后,他们要么晋升得到这一终身教职,要么就得走人,被形象地称为“非升即走”(up-or-out)。教师一旦进入终身教职体系后,非法定原因,学校不能解聘教师。终身教职制度一方面为学术自由提供了制度保障,另一方面彰显了学术职业的挑战性。终身教职是对最优秀人才的最高认可。这种制度的优点是源于终身教职晋升的压力,获取终身教职以后副教授到正教授中间还有许多过程,正教授中带头衔的教授也是需要聘任的。图 1 是长聘短聘制图解。

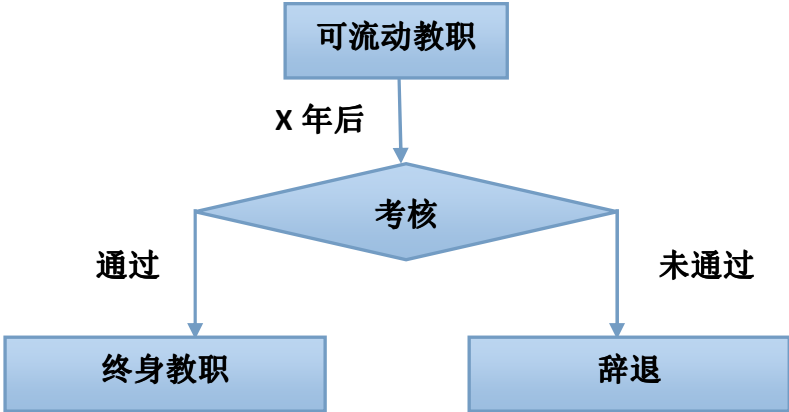


图 1 准聘长聘制图解

清华经管学院实行的准聘长聘制与大多数北美研究型大学一致,将教师职称分为助理教授、无长聘的副教授、有长聘的副教授和教授。助理教授都不是长聘,教授都是长聘。这个制度之所以叫准聘长聘制,是因为在获得长聘之前是“准聘期”,获得长聘之后是“长聘期”。从助理教授或无长聘的副教授晋升为有长聘的副教授或教授称为获得长聘。助理教授可以申请无长聘的副教授,或直接申请有长聘的副教授。通常情况下有长聘的副教授才能申请教授,但不排除无长聘的副教授申请教授并同时获得长聘的可能性。根据经济学科和管理学科的实际情况,清华经管学院规定一位教师应在任助理教授

和无长聘的副教授期间不超过 9 年内获得长聘，如果到期不能获得长聘，则不能延续其合同，这就是“非升即走”。在实行准聘长聘制度后，对教师而言最重要的一道关卡是获得长聘，而不再是获得副教授或教授的职称。更为关键的变化是，评聘长聘的学术标准不再是与本院的其他教师去争名额，而是改为与同一学术领域内、同一学术资历阶段(通常是从获得博士学位时间开始算)的学者作比较。只有在一定范围内最高水平之一的教师才能获得长聘。而一旦满足标准，则不受名额的限制。究竟是什么范围(中国、亚洲、世界)，什么是最高水平(世界一流，国内领先，兼而有之，或其他)，则由教授提名委员会根据学院使命和当时条件确定。评聘长聘工作的程序也与过去评职称的程序不一样。学院为每一位申请教师组织一个专为该教师设置的、由三名有长聘的教师组成的专门小组。教师本人提供有关研究、教学、公共服务的全面总结报告。学院邀请国内外同行进行学术评价。专门小组在综合所有这些信息的基础上写出评审报告和推荐意见。学院教授提名委员会充分讨论并投票决定是否向学院专业技术职务聘任工作小组推荐。之后，学院专业技术职务聘任工作小组再充分讨论并投票决定是否向学校推荐。以上这些规定适用于 2012 年 1 月 1 日之后的新聘教师。同时，学院对 2012 年 1 月 1 日的时任教师设计了过渡措施。第一，所有时任教授均被认定为长聘。第二，所有时任助理教授都不是长聘，但考虑到有些助理教授已经在学院工作多年，在规则改变的情况下，允许他们获长聘的时间表可以从 9 年延至 12 年。不过，这不应与学校规定的助理教授 9 年内需晋升为副教授方能延续人事合同的规定相冲突。第三，时任副教授不是长聘，但他们在评长聘的时间表上不受 9 年的限制。

关于年薪制，是和终身教职制相一致的，关系到薪酬、责任、学术休假等一揽子的制度，在以美国、英国为代表的西方国家大学较为普遍的实行。清华经管学院引入年薪制后取消了课时费、论文指导费、论文奖励等，只确定一个年基本收入总额，以及工作任务组合。年薪合同期限一般为三年。基本年薪并不是所有薪酬，有些报酬不包括在其中，比如讲席教授的补贴等。教师的责任由教学、研究、公共服务三部分组成，见表 1。

表 1 清华大学经管学院基本年薪对应的责任构成表

责任项目	长聘期		准聘期	
	对应学分	所占比重	对应学分	所占比重
教学	8	40%	6	30%
研究	10	50%	13	65%
公共服务	2	10%	1	5%
总计	20	100%	20	100%

根据计算，除去寒暑假和法定假期之外，满工作量的时间可以对应为 20 学分的等价教学时间。教学工作部分教师每年承担 8 学分的教学工作。公共服务部分要求教授和有长聘的副教授每年承担 2 学分等价时间的工作。其余时间为研究工作，教授和有长聘的副教授为 10 学分等价时间。因此对于教授和有长聘的副教授而言，研究占 50%的工作量，教学占 40%的工作量，公共服务占 10%的工作量。在经管学科领域，这个比例与国外研究型大学基本一致。而且，这样一来，所有教授和有长聘的副教授都要用 10%的时间从事公共服务，从根本上扭转了过去公共服务只由少数教师承担的不公平状况。学院把无长聘的副教授和助理教授的公共服务时间减半，只有 1 学分的

等价时间工作量。学院还把助理教授第一、二年的教学工作量减少 2 学分。所以助理教授第一、二年是 13 学分时间做研究，6 学分时间做教学，1 学分时间做公共服务。学院的这些措施显然有利于青年教师的发展。年薪合同中的基本年薪由薪酬委员会决定。薪酬委员会由院务会任命和调整，至少由五人组成，主席为学院院长。薪酬委员会在充分讨论后进行无记名投票。凡是涉及薪酬委员会委员的薪酬确定，本人必须在讨论和投票环节都回避。薪酬委员会程序明确、透明、公正，同时也确保个人隐私。所有的年薪合同都是私密的。为了规范地制定基本薪酬，薪酬委员会设计了基本薪酬表。它有三个维度：职称、任现职年限、综合成绩。薪酬委员会还建立起一个意见反馈程序。如果教师对薪酬委员会确定的基本年薪有不同意见，可以在两周内向薪酬委员会书面反映个人的看法、要求。薪酬委员会接到书面反映后应再次讨论并决定维持或修改基本年薪，并书面通知教师本人，作为最终决定。

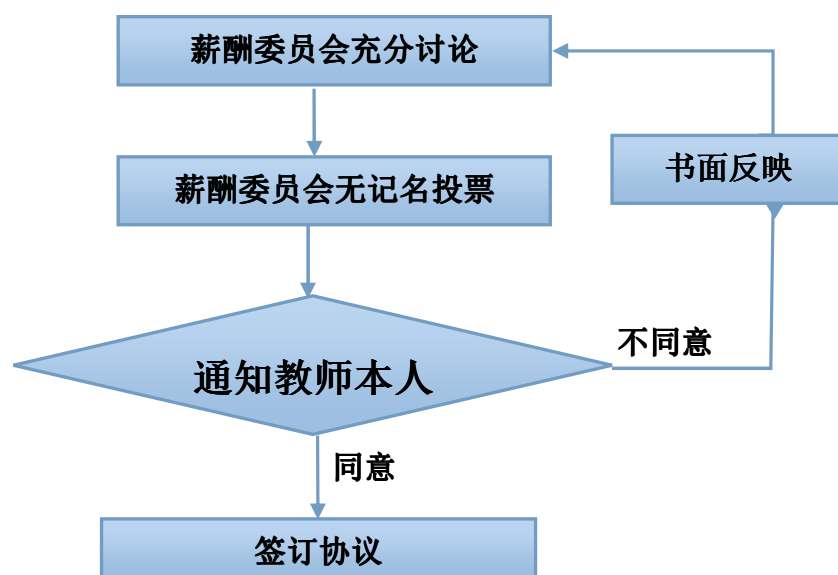


图 2 清华大学经管学院基本年薪制定流程

年薪制不是不奖励工作成绩，而是在三年薪酬合同到期时进行全面审

核。这给教师更加宽松的环境，有利于避免短期行为和追逐数量的倾向。这一做法不仅与国际接轨，便于引进师资，而且也在心理上让教师无后顾之忧，少了斤斤计较，能够看得更为长远。在学院的年薪制规范中特别写明“薪酬制定在考虑教师的研究时应明确学术导向，应注重质量和影响力而非单纯的数量和规模”，这都进一步体现了年薪制是如何不同于目前仍然盛行的“计件制”。这个改变，对于教师的心理、行为乃至整个学院的风气、氛围的影响，是意义长远和潜移默化的。实行年薪制后即可实行学术休假制度。全职教师在学院服务每满六年，可以享受半年期全薪或一年期半薪学术假，可以去任何教学研究机构从事教学研究活动。按照规定，从 2010 年起，教师在学院的实际工作年数计为服务年数。在 2010 年之前入职的教师，2010 年之前为学院工作的时间按照 5: 1 计为服务年数。这样做一举两得：既认可入职学院较早的教师对学院的贡献，又可以有序地错开教师休学术假的时间。

## **2.北京航空航天大学**

北航遵循“崇尚知识、崇拜人才”的工作理念，在“大北航”格局下，尊重人才成长和发展规律，坚持服务国家战略和创建世界一流的有机统一，坚持一流人才培养和一流科学研究的有机统一，坚持深化改革人事制度和建设一流人才高地的有机统一，沿着“目标、岗位、机制、标准、学院”的思路，以创新机制、规范标准、改革结构、建设高地为重点，建立健全引进、培育、晋升、激励、试点等机制，分类型、分阶段达到世界一流标准。体现在北航综合改革方案中，人事制度改革方面的举措主要有四点：第一，实施培育和引进国际一流人才计划。设置教育家和科学家、国际优秀青年、青年

海外研修、创建成长平台等 4 个支持计划，着力培育国际一流人才。在引进国际人才时按照学科方向，主动出击，在全世界范围内去发现和寻找人才，并且按照国际一流标准考核人才。第二，完善人才晋升制度。以国际一流标准，实行新聘准聘长聘制，通过优青、试点、常规等模式分通道进行职称晋升，逐步做到按照国际标准牵引新老中青并轨发展。第三，进行分类考核与激励举措。以“重岗位、轻身份，质为先、质与量兼顾”的原则，对教学科研、教学为主、科研为主、管理服务、支撑服务 5 种类型人员进行分类考核及激励，考核标准和激励措施由学校统一设置。第四，试点学院人事管理。试点学院以国际一流学科为目标，以岗位、引进、培育、晋升、激励和流转等机制和标准为重点激发学院人事管理活力。

北航在综合改革方案中列举的人事制度改革举措，实际上也是对其近年来人才人事工作的归纳概括和总结提升。早在 2012 年 9 月，作为对国家科技发展规划，教育规划纲要，以及社会需求所作出的具体回应，北航即发布了《人才行动计划白皮书》，重点突出国际化高端人才与杰出青年人才的引进和培育，深入推进人才工作机制创新，努力打造一个高端人才不断汇聚、师资队伍持续发展、用人机制灵活多样、成长环境宽松和谐的人才工作新局面。提出了打造世界一流教师队伍的三方面规划：一是汇集卓越领军人才和学术大师。通过建设“国际交叉科学研究院”，创新科研组织模式打造人才特区，用“百万年薪、千万配套”的力度吸引人才，汇聚一批具有世界一流学术水平的学术大师，力争引进诺贝尔奖、图灵奖、菲尔兹奖获得者等海外著名学者，加大“千人计划”引进、长江学者聘任。二是着力引进培育卓越青年人才。构建人才绿色通道，吸引海内外优秀青年人才；通过直聘博导硕

导机制、“海外优秀人才支持基金”、“蓝天新秀”择优等机制，做好重点青年后备人才培养与支持。三是培养高素质专职研究队伍。在岗位设置上优先保证国家级、省部级重点实验室未来发展所需实验及工程技术力量，重点保障学校公共教学平台的正常运行，构建灵活、高效的多元化人员聘任机制，建设一支结构优化、富有活力的高水平专业技术人才队伍。在实施三方面规划的同时通过实施卓越管理人才能力提升计划，大力提升学校的管理水平和服务保障能力。经过近年来有针对性、有重点，一年一个主题，而且有谋划、成系列的人才工作推进，北航的卓越师资队伍的建设能力有了显著提升，优势、特色更为凸显，国内国际声誉进一步提高。北航人事制度改革的成效从其师资队伍现状和结构即可窥见一斑。如表 2 所示：

表 2 北航的师资队伍现状

项目	数量	项目	数量
专任教师	2164	高级职称	1694
院士	20	千人计划	20
长江学者	46	国务院学科评议组成员	11
国家杰出青年基金获得者	35	国家教师名师奖获得者	3
跨世纪优秀人才	13	新世纪优秀人才	140
国家自然科学基金委创新研究群体	4	教育部创新团队	12

注：数据统计时间为 2014 年 4 月 30 日

### 3. 复旦大学

复旦按照“院系自治，充分放权”的思路推进人事改革。从 2015 年 1 月起，复旦将人事、财务、资产、人才培养等权力下放给院系等基层组织，学校根据院系的规划和发展情况进行资源配置，由院系自主调配资源，各个院系全面实行“自治”。其人事方面的基本做法是先由各学院根据现有学科水平、人员规模、运行状况、发展定位等情况，匡定学院人员总体控制数，

将有关计划上报学校，学校将各类人员编制、岗位数量、晋升名额等组成的“人力资源包”分配给各学院。学院享有以下权力：一是职务晋升由院系决定。学校一次性核定3年高级职务晋升总额和年度晋升名额。学院可根据学科布局等具体情况，对每年度高级职务晋升的名额进行适当调整。二是人才引进和管理由院系决定。对新进教师实行“预聘-长聘”制。长聘教师的引进需报学校审批，由学校和学院共同决定。预聘教师的引进和流动科研人员、实验技术人员进校，则均由学院自行决定，报学校备案后直接办理进校手续。三是人员转岗和退出由院系决定。按照“六年非升即走”的原则，对于原有的不符合学校发展目标的人员，授权院系可以根据有关法规解聘。四是管理人员评聘由院系决定。除五、六级管理人员职员职级的评聘结果需报学校审批外，七级以下管理人员的职员职级评聘均由学院自行评审，报学校备案即可。五是薪酬分配也由院系自主决定。

#### **4.上海交通大学**

上海交大的改革目标是积极推进人才强校主战略，以制度激励为核心，通过制度规则实现对组织成员的方向引导、动机激发与行为强化，坚持党管人才，坚持院为实体，坚持统筹兼顾，坚持以人为本，引育并举，为各类人才成长发展创造更好条件；建立多元化的人才评价体系，激发各类人才的发展动力和创新活力，打造世界一流的师资队伍，全面推进与世界一流大学相匹配的人事制度体系建设。在改革的具体举措上，上海交大从2003年即开始探索师资分类发展改革，目的是不断提升师资水平，优化队伍结构，加快建成一支能承担创建“中国特色、世界水平”一流大学的师资队伍，这为这次综合改革在教师聘任中建立学术荣誉体系和长聘教职体系，完善中青年人



才队伍发展支撑体系，完善专职科研队伍激励机制，建立多维度的人才发展机制，建立多元化的人才评价体系，继续深化薪酬体制改革，形成合理有序的人员流动机制，完善有利于学科交叉的跨院系教师双聘制度等人事制度改革奠定了坚实的基础。“荣誉长聘体系”会极大促进教师的积极性和创新精神，但也会深刻触及传统的教师晋升、考核和薪酬体系。在过去的近 10 年间，上海交通大学通过人事制度改革，引进了大量的海外优秀人才。但随着学校海外高层次人才达到一定体量，本土人才与海外引进人才“同台竞技，共同发展”的诉求愈来愈强烈，各类人才的可持续发展、各层次人才体系的衔接、多元化的学科发展所提出的个性化发展要求等等问题都逐步显现，对学校现有的人事管理体制机制提出了挑战——这也是国内部分高校面临的共同问题。根据改革方案，交大将按照“两步走”的原则，探索建立适合中国国情的学术荣誉体系和长聘教职体系。第一步，用 3-5 年时间基本形成与国际接轨的师资队伍雏形，建立好长聘教轨转长聘教职的聘期评估制度；第二步，再用 5 年左右时间全面实现与国际标准接轨的师资队伍体系。配合师资分类发展改革和建立“荣誉长聘体系”的需要，上海交大将积极推动“院为实体”的综合改革。

## **5.中南大学**

近年来，中南大学以人员编制分类管理改革和评价为切入点，不断深化人事制度改革。主要有以下做法：一是改革引进和培养机制。包括坚持“优中选优”，重点考察拟引进教学科研人员的学术水平和发展潜力，明确新进教师海外博士不少于 50%。每年投入大额资金对新进的青年教学科研人员给予 15 到 20 万元的一次性资助科研启动经费。实行新进教师“2+6”培养计

划，即“2年博士后+6年人事聘用”。规定新进青年教师未晋升副教授或副研究员之前，不承担教学工作。设立教师研究过渡基金，用于支持处于项目过渡期的教师开展高水平科研创新活动。推行高级职务教师学术休假制度等。二是改革管理和分配制度。包括改革编制管理办法，把编制分为事业编制和非事业编制两种。实施岗位分类聘用，将教师岗位分为教学科研岗、教学为主岗、科研为主岗和技术开发岗等四类。改革教师考核、晋升办法，实行以“能力+业绩”为导向的考核办法，由以往年度考核转变为聘期考核。对新进青年教师只考核科研工作。对少数潜心科学研究、特别是基础研究，有明确研究目标的教学科研岗、科研为主岗教授及研究员，短时间难出成果的，主要考核岗位职责和研究进展情况。在考核和职称评审中推行海内外同行评议（定性）与信息计量学评价（定量）相结合的人才评价方法。扩大二级教学科研单位自主权，二级教学科研单位可按照有关规定决定岗位设置、人员聘用、新进教师遴选、高级职务评审推荐、岗位津贴分配、二级学科设置、博士生导师资格认定、研究生招生录取等事项，学校主要负责监管。建立经费总额动态包干运行机制，将岗位津贴切块包干下拨给二级单位，非事业编制根据“谁使用、谁负担、谁负责”的原则，由用人单位根据实际需要确定，经费由用人单位自理，实行以协议工资为主、其他方式为补充的灵活多样的分配模式等。三是重点打造顶尖创新人才队伍。包括启动“531”人才队伍建设工程、“湘雅名医”工程、“升华”系列人才计划等，针对各层次、不同年龄段的人选予以重点支持和培养等。

## 6.天津大学

天大的人事制度改革以终身教职体系构建为核心，在资源配置体系、岗位聘用体系、职业发展体系、流转退出体系及支持保障体系等方面进行了力度较大的探索和实践。主要做法有：第一，结合合同制预聘准聘、事业编准聘长聘等多种聘用形式，构建具有天津大学特色的终身教职体系。第二，建立基于分类管理的职业发展体系。将教师队伍分为研究系列、教研系列和教学系列三个系列，结合终身教职体系的改革，继续完善以“北洋学者人才计划”为核心的职业发展激励体系。第三，构建流转退出体系。启动专业技术岗位“按需设岗”、“限次申报”、高级专业技术职务评聘申报材料外审制度，做到“非升即转”。通过建立“非升即转”和“非升即走”的流转退出机制，形成早期职业竞争与晚期职业保护相结合的晋升淘汰机制。对于存量教师，将通过“双轨过渡、逐步并轨”的模式，逐步纳入终身教职体系，使现有教师工作积极性得到充分调动和发挥。第四，创新资源配置模式。建设多渠道来源、与多元导向相匹配、与学校发展目标相一致、基于投入产出效益的资源配置模式，根据不同的分类体系，实施具有区分度的资源配置和管理模式，体现资源投入的导向作用，加强资源投入与产出的绩效评估和管理，提高资源使用效益。第五，改革支持保障体系。建立以分类管理为基础，以业绩贡献和能力水平为导向的绩效考核指标体系；推进分配制度改革，实施不同用工形式下的协议薪酬制、岗位薪酬制、项目薪酬制、团队薪酬制等多种分配形式。

以上是对国内几所高水平大学人事制度改革情况的一个大致介绍，重点阐述了一下清华和北航的一些具体实践和主要做法，详细介绍了清华经管学院的“准聘长聘制”和“年薪制”。其他高校鉴于时间关系，只能从其改

革的宏观思路上做一下说明。另外，除了上述列举的几所学校，还有北大、浙大、南大、同济、湖南大学等经过近年来的改革试点和局部试验，都欲趁这次改革之机打出人事改革的组合拳，拿出大动作，实现大突破。我们对此会继续予以滚动关注，并及时将有关动态信息传递给各位领导。

### 三、国内高水平大学人事制度改革特点分析

纵观近期国内高水平大学的改革动态，我们可以清晰地看到随着高等教育改革向深水区挺进，被认为是最敏感最难啃骨头的人事制度改革，已再次纳入很多高校的议事日程，且在国家大的改革背景和气氛烘托下，本轮改革力度都比较大，涉及的层面多，内容比较复杂。从整体而言，呈现出这么几个显著的共性特点：

**第一，改革的关注重点与主攻方向高度聚焦。**问题是改革的先导，为了研究和归纳本轮高校人事制度改革的关注重点与主攻方向，我们首先通过大量收集信息资料，对当前国内高校人事管理中较普遍存在的共性问题从学校资源配置方式和人事工作的岗位聘用体系、综合培养体系、评价激励体系、流转退出体系、管理服务体系、不同类别队伍建设体系等方面进行了归纳和汇总（见表 3），发现国内高校人事管理工作中存在的问题都是大同小异、或多或少、共性颇多。在此基础上，通过对各校有关人事制度改革的文件汇编、会议报道、领导讲话等材料的分析，发现各校虽然对改革方案的文字表述各异，但是从由表及里体现出的核心内容来看，其高度聚焦的关键问题主要集中在以下几个方面：一是创设引才聚才的长效激励机制；二是改革机构编制管理和人力资源配置方式；三是实行精细化岗位分类管理，进行分类考核评价；四是推出了准聘长聘制；五是推行国内外同行评议制度，探索“重

质量、轻数量”的良性科研评价机制；六是创新薪酬分配方式，完善收入分配激励机制，探索多形式的分配路径等。各校存在问题和改革取向的趋同，从一个侧面印证了我国高校发展千校一面的说辞，也从一定角度表明政府依旧管得过多、高校自主权仍然落实不够的客观现实。

表 3 国内高校人事管理普遍存在的问题一览表

主要类别	具体项目	主要问题
资源配置方式	队伍建设经费	人才经费配置没有注重各个学科特点和人才定位的差异化 在实现人才发展和平台建设相协调方面还有很大问题
	人力资源配置	人事管理权力主要集中在学校层面，院系层面的自主权和调控余地非常有限
岗位聘用体系	进入指标	进入指标没有体现出学科之间的差异
	资格要求	部分岗位的学历、资格要求过高，没有考虑特殊人才
综合培养体系	师资培训项目	没有建立覆盖教师全部职业生涯的、长周期的、分阶段的、多样化的培训体系
	创新团队建设	评价指标及考核方法不太科学，团队激励机制不明显
	教师队伍国际竞争力	引导教师提升国际学术影响力的评价指标体系不完善；青年教师国际交流机会有限
评价激励体系	评价标准	重大成果产出导向的评价体系不完整
		存在单一的数量评价和论文导向
		在评价中论文和其他成果的关系不协调
		评价中注重数量和注重质量的问题没有得到解决
	评价模式	行政管理权与学术权力的平衡方面还有一定问题
		考核周期短，不符合科研规律
		没有将学科建设、实验室建设等常规工作纳入评价体系 没有严格区分不同级别和不同岗位类型及基础研究、应用研究等不同研究类型之间的差异化
同行评价不明显		
流转退出体系	非事业编人员	合同制教师相对于事业编制的人员而言，待遇不高，稳定性差
		合同制青年教师转事业编制的标准和程序等不明确，青年教师看不到希望
		公益服务性质的工作没有纳入晋升、转事业编制的考核评价内容中，普通工作人员看不到希望
	事业编制人员	事业编制人员流转退出标准模糊、机制缺失、执行无力
		对于事业编制人员在建立需求、专业为导向的全员岗位设置、聘用、考核和退出体系方面机制缺失
		非教学科研系列各种岗位的人员流转机制缺失

管理服务体系	制度建设	基础性人才引进工作的制度建设、不同教师群体的业绩考评办法等不完善
	责权分配	人事管理中校院两级管理服务体系中责权分配不明朗
	协调机制	引进人才管理服务的部门协调机制不健全,部门之间推诿扯皮经常存在
不同类别的队伍体系	高层次人才	全职来校工作的高层次人才,在科研助手聘用、导师资格认定、研究生招生等方面的特殊支持政策有限
	专职科研队伍	资深团队、课题组等负责人在团队建设、学生培养、人员聘用等中的主体作用不明显
		没有建立专职科研队伍中人力资源成本由学校与科研项目经费共同支持机制
	青年教师队伍	青年教师传帮带机制以及长周期的培养机制还不是非常健全
		青年教师在经费支持、研究生培养、科研用房等方面提供的支撑还不够
	管理支撑队伍	管理支撑队伍聘用制改革不到位,没有建立合理的续聘和流转机制
		管理队伍的专业技术职务、行政职务、职员职级等不同的晋升通道不畅通
		管理支撑队伍的综合培养体系缺乏
	辅导员队伍	没有健全与职务体系相区分的辅导员职级体系
		没有建立与工作业绩及工作年限综合考量的辅导员津贴滚动制度
教辅队伍	实验室人员年龄老化和人员短缺问题严重;实验技术人员的培训和发展问题不明晰	
	没有充分考虑教辅人员的工作性质,教辅人员待遇不高	
	实验技术人员的流转退出机制不太健全	
兼职队伍	没有注重兼职教师队伍建设,兼职教师作用发挥有限	

注:本表所列问题为普遍性问题,内容不一定非常全面,仅供参考。

**第二,充分发挥人事制度牵一发而动全局的基础性作用,将人事制度改革作为推进学校综合改革的重要抓手和关键着力点。**各高校均强调,把学校打造成集聚人才的高地,实现办出特色创建一流的目标,必须抓住深化人事制度改革这个突破口,加强人才队伍建设这个关键,与院系管理体制、财务资产改革、人才培养改革、科研创新改革协同配套、合力前行、综合推进,建立与教学、科研、技术开发等多元导向相匹配的科学的资源配置模式,改革才能取得最终成效,这也是高校实现内涵发展的本质要求。

**第三，以评价为切入点推进人事制度全面改革。**在各校的改革实践中，评价结果是规范教师分类管理、完善薪酬体系、健全流转退出机制等工作的重要依据。比如无论是传统编制管理，还是实行合同制管理或准聘长聘等其他聘用形式，都是在开展教师评价的基础上进行的，一些学校还在新老人员并存、共同发展的前提下，积极探索海外归国人员与本土人员评价的双轨制并轨问题。又如许多学校实行的教师分类管理，在区分教学为主、教学科研并重、科研为主等不同岗位类别的职责的基础上，建立起符合不同类别岗位特征的评价体系，体现出了师德与业务并重、科研与教学并重、质量与数量并重、过程与结果并重、奖惩性与发展性并重的原则。可以说教师评价是高校人事制度改革的重要突破口，只要抓住评价这个“纲”，就可以纲举而目张，进而推动人事制度全面改革。

**第四，充分向院系等二级单位放权授权，实现管理重心真正下移。**在本轮高校人事制度改革中，各校纷纷结合自身实际扩大二级教学科研单位自主权，充分发挥二级学院在岗位设置、人员聘用、博士生导师资格认定、研究生招生录取等事项的自主权。还有一些学校改革力度更大，选择基础好、有代表性、有积极性的学院和学部，作为综合改革试点或试验区，将人财物的决定权都下放到院系，先试点继而再推广。另外还有一些高校积极探索以重点学科、重点实验室为载体的人才特区和创新学术团队建设，在特定区域实行特殊人才政策和特殊机制，不断探索与国际接轨的新机制、新办法，积极推进科研教学单位组织管理模式创新。

**第五，改革更加强调多元和开放。**各校的制度改革不仅涉及高端人才，也涉及到一般人才；不仅涉及到专业技术、管理、工勤人员，更涉及到细分

不同岗位、不同特点、不同需求；不仅涉及到国际化人才，而且还涉及到本土人才。强调了各类岗位、各类人才的内在联系，探索更加灵活多样的用人机制，实施更为开放、更与国际规则和市场机制相接轨的人事管理制度。

**第六，改革更加强调民主性和科学化。**高校人事制度改革涉及到利益分配格局调整、资源配置方式变革等，牵扯面广、关注者多。为此，很多高校在出台综合改革及人事制度改革方案的过程中，无论是在顶层设计方面，还是在具体操作层面都更加强调民主性和科学化。不少高校为了设计人事制度改革方案，召开了大大小小的百余场座谈会、协调会等，充分尊重教职员工的意见和建议。同时根据学校的实际，比照国内外高校的成功经验和具体做法研讨设计相关制度，力求各项改革举措务实专业、科学有效。

#### **四、结语**

通过对各高校改革具体举措的分析和特点的总结，从宏观上我们能做出这样一个基本判断，那就是面对高等教育发展的新阶段、新形势和新任务，新要求，包括人事制度改革在内的高等教育综合改革工作正在国内各高校如火如荼地进行中。大幕已经拉开，开弓没有回头箭，此次改革，由高等教育发展新机遇新挑战的时代特征所决定，不改则已，改则必成。这是众多高校对国家教育综合改革所做出的庄严承诺。

针对人才工作，习近平总书记曾有过两句很精辟的论述，“建立集聚人才体制机制，择天下英才而用之”、“形成具有国际竞争力的人才制度优势”。一个“聚”字，一个“用”字，抓住了人才工作的两大关键，同时突出强调与国际接轨的制度建设的重要，这对包括高校人事制度改革在内的各行各业人事人才工作都具有很强的现实指导意义。改革进行中，探索无止境。对改



革成败最直接最重要的衡量标准就是改革所依赖所形成的相关制度成果是否能够确保改革目标的顺利实施和改革任务的有效完成。推进改革切实行动起来固然重要,但从本质上说改革最终比拼的是制度和规则。我们国家是“制度大国”,但却不是“制度强国”,制度的刚性和张力还都远远不够。这里要说明一下,我们这里所说的制度绝不是指意识形态领域的国家政权制度,而是指社会各级各类组织的具体发展制度和相应的管理制度。我们国家已经成为世界第二大经济体,可以说现在不缺钱,更不少人,但我们缺的是更为先进的制度和更为适用的规则。而这种短板,在人才的发现、培养和使用上曾一度尤其彰显,现在情况有所好转但依旧是重要的制约因素,我们急需人事人才工作的好制度。人力资源学者们研究发现人才好制度有四个显著特征:一是具有效率性;二是让人们感觉到比较自由;三是交易运行成本较低;四是民主与全体一致性。高校作为高端人才聚集的重镇和培养未来人才的摇篮,更应充分研究人才好制度的特征,按照人才成长发展规律,通过一系列的制度设计,用好制度选出和留住好老师,让好老师培养和带出好学生,让好学生成为国家未来建设的栋梁之才,实现“好制度、好老师、好学生”的“三好”的目标。这应是高校人事制度改革的基本逻辑遵循。

具体到我校而言,进入新世纪以来,我们遵循高等教育发展规律,深刻认识人事制度改革国际国内背景,分析应对人事制度改革与队伍建设中出现的新问题、新情况,坚定不移实施“人才强校”战略,开展了大量卓有成效的工作,取得了人才工作的显著成效。学校在新世纪以来的快速发展和迅猛崛起在很大程度上得益于人事人才工作中的好制度。我们先后推出了“151人才工程”、“责任教授”、青年教师“三化”工程等举措,提出了“用好现

有人才，引进急需人才，培育未来人才”的人才工作理念，启动了“创新人才支持计划”、“杰出人才引进计划”，2012年出台了《教师绩效考核及校内津贴实施方案》，创造性地实施了分类考核，扩大了院系在教师考核中的自主权。2013年又提出“大人才”战略。这一系列改革制度的建立和相关措施的推行为学校办学实力的增强和各项事业的快速发展提供了坚实的人才支撑，更为今天继续深化人事制度改革奠定了良好的理念和实践基础。站在改革发展的历史交汇点上，我们要传承和发扬华电精神，总结以往经验、把握现状不足，分清轻重缓急，敢于改革、勇于创新，构建和不断丰富具有国际竞争力的现代大学制度，学习和借鉴国内外高水平大学的先进理念和经验做法，积极推进学校人事制度改革不断向纵深发展，以制度聚才，靠制度在风起云涌的改革大潮中赢得人才主动，谋求更好更快发展，推动高水平大学建设不断跨上新台阶。（张娟 包万平）