

◆封希德 / 赵德武

# 创新人才人事体制机制 建设高素质专业化教师队伍

胡锦涛同志在庆祝清华大学建校 100 周年大会上的重要讲话强调指出,要把加强教师队伍建设作为教育事业发展的最重要的基础工作来抓,造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍。高素质专业化教师队伍是高校获取竞争优势的关键。现代大学发展进程中,迫切需要优秀人才大量涌现并充分发挥作用的制度环境,促进人力资源高效配置,进一步提升核心竞争能力。西南财经大学作为地处西部的财经类院校,与发达地区高校相比,人才引进使用的竞争优势和比较优势存在明显的差距。为了破解教师队伍发展的重大难题,从 2005 年底以来,学校采取一系列超常规的重大举措,创新人才人事体制机制,人才活力竞相迸发、教师队伍呈现科学发展的新局面。

## 一、创新发展教师队伍建设制度体系

学校首先改革完善校院两级人才人事工作运行体系。在内部管理综合改革过程中,以岗位聘任与薪酬分配为核心,搭建与现代大学组织架构和运行体系相适应的人才人事制度体系。着力完善与学院准办学主体相匹配的人力资源管理体系,明确校院两级管理权责,赋予学院人、财、物等资源配置权,充分发挥学院办学的主动性。在此基础上,着力创新发展教师队伍建设制度体系。

### (一)完善“引得进”工作机制

运用现代人才激励理念和方法,实施高薪合同、聘期考核、人事代理制以及长期教职为核心的制度体系。工资定价方面,海外人才年薪为协议工资,即根据其学科专业、科研水平、毕业学校、专业排名和工作经历等实行差别年薪;国内人才年薪则根据教学科研任务的不同情况,提供几种可供选择的年薪方案。制度功能方面,具有优秀教育背景和高素质的人才敢于应聘,在一定程度上自动提高了人才引进的层次和质量,显示出制度的自动筛选作用;打通不同用人体制转换机制,原有体制下的教师可以申请转为新体制用人模式,行政管理岗位人员符合相当条件也可以转为年薪制教师,在一定程度上避免因收入差距原因产生的心理不公平现象。长期激励方面,两个聘任期考核合格后,进入长

期教职,对高水平人才职业中晚期实行制度性保护。

### (二)优化“用得好”工作机制

创造性地实施“统分结合”的人才引进使用模式。“统”:成立“经济与管理研究院”。2006年,学校组建以长江学者为院长,以海外讲座教授、海外人才为主体的“经济与管理研究院”,营造一种比较单纯的学术研究环境,使海外人才集中精力投入教学、科研工作,多出成果、出好成果。该院目前已成为人才培养模式创新策源地和高水平科研成果产出中心。“分”:根据自愿原则,到相应的专业学院,有利于促进海内外人才学科交融和学术交流,强化资源整合,形成尊重差异,包容多样,提倡学术平等和自由探索的学院文化。

瞄准学科前沿,以国家重大战略需求和区域行业发展为导向,推进学科特区建设。在聚集 50 余名全职海外高层次人才“经济与管理研究院”学科特区取得突出成绩之后,学校围绕彰显金融特色,成立由国际著名金融学家菲尔·迪布韦克教授为院长的“金融研究院”。同时,瞄准国家和西部地区经济社会发展需要,成立着力研究经济社会发展中具有全局性、战略性、前瞻性的重大理论和实践问题的“发展研究院”。打造为研究政治经济学基本理论和经济社会发展重大问题的学科平台,成立由著名经济学家出任研究院高级顾问、著名学者出任研究院学术委员的“马克思主义经济学研究院”。一批学科特区的建设,为国际先进的研究范式和中国问题研究相结合创造了平台,促进了学术学科的可持续进步与发展。

### (三)健全“留得住”工作机制

实施重大人才培养工程,加强教学名师、优秀教学团队建设和青年教师的培养。以“211 工程”建设为依托,先后实施了“新世纪人才工程”和“151 工程”,设立“光华园丁奖教基金”和“优秀教学团队建设基金”,通过教学名师和各级教学团队的建设,全面提高教师的教学水平。实施“青年教师成长项目”,加强对青年教师的培养培训。每年滚动式重点培养扶持 100 名青年拔尖人才,支持青年人才积极成长。实施“学术带头人培养计划”,立足建设一支思想素质

好、专业技术精、学术造诣深、知名度高的学术带头人队伍,有力地推动各学科的建设发展,进一步提高学校的专业质量和学术水平。

实施“请进来”和“走出去”并重的培养方式。“请进来”青年教师专题培训:举办基础理论课程训练班和学术研究提高班。从2007年开始,每年暑假聘请国外知名大学学者对承担管理类和经济类专业教学和科研任务的青年教师进行轮训,提高追踪学术前沿的能力。开展高层次学术交流,举办“问题与文献:每周读书会”和“青年教师学术沙龙”,鼓励青年教师与海外讲座教授、全职海外博士进行项目合作和课题研究。“走出去”师资培养国际化:与国外知名大学合作,以“中青年骨干教师出国研修项目”为主要依托,全力支持中青年骨干教师作为访问学者出国交流学习。同时,坚持让海外全职博士每年出国访问,进行合作研究,并持续提供经费支持。

实施专业化教学训练与职业生涯发展培养培训。为加强教师专业化教学训练和推进人力资源开发,2006年学校成立了“教职工心理健康与人力资源开发中心”和“教学训练与评估中心”,为教师发展提供专业化优质服务。通过系统化教师培训制度,以组织高水平课堂教学为重点,运用微格实验室等先进方法大规模训练教师,提高教师教学水平。加大心理支持力度,对拟聘任教职员工进行素质测评,建立员工援助计划(EAP)和心理咨询与辅导制度。

实施“可持续发展师资人才储备计划”。围绕学校发展大金融学科群战略,选拔具有良好学术潜质的优秀高年级本科生、硕士研究生学术苗子作为未来师资,赴海内外知名高校攻读金融、财会等急需紧缺专业博士学位,为学校可持续发展提供可靠的师资储备,提升学校未来人才的比较优势。

实施“中层管理干部国(境)外轮训计划”。2005年底以来,学校先后派出6期100多人次中层管理干部赴加州大学圣地亚哥分校、马里兰大学、华盛顿州立大学、伦敦政治经济学院等高校学习培训,并参观访问哈佛大学、麻省理工学院、耶鲁大学、剑桥大学等世界一流大学。让培训干部亲身感受世界高等教育的发展潮流和趋势,亲眼目睹世界先进大学的教学管理、科研管理和行政管理的组织与运行,对于提高理解学校国际化战略,切实领会特色发展、内涵发展,建设特色鲜明的高水平财经大学的发展目标将有更为深刻的认识。

#### (四)探索“走得掉”工作机制

加强人才流动机制建设,着力完善顺畅的退出体系,在保证师资人才总体稳定条件下,实施制度性退出策略。聘期结束时的年薪制人才,如果没有达到最低续聘要求,实行自动终止合同或者学院分担人才投入费用的逐步退出机制,达到人才有进有出的合理流动,使有限资源配置

于更加优秀群体,最大程度激活人才、用活人才,充分发挥资源的最大价值。

## 二、人才人事制度改革的主要成效

### (一)高层次人才引进取得显著进展

学校引进人才以经济学和管理学为主体,彰显金融特色,共吸引来自美、英、德、日、澳、香港等10多个国家和地区,包括哈佛大学、伯克利大学、剑桥大学、东京大学等国际知名大学毕业的全职博士100多人,国内知名高校毕业的全职博士200多人;此外,学校秉承“不求所有,但求所用”的人才理念,采取“柔性机制”,特聘了6名海外知名学者为专业学院的院长,聘请海外讲座教授、课程教师近180人次来校工作。教师国际化程度显著提升,具有海外学习一年以上经历的教师占专任教师总数的40%。同时,学校加大引进全职非华裔外籍高层次人才力度,积极为外籍人才的发展创造条件。

### (二)人才发展综合效能持续提高

人才培养改革突破式推进,为经济学教育改革积累了经验。借鉴国际一流商学院人才培养经验,实施“经济与管理国际化创新人才培养模式”,被誉为“北美模式中国制造”;以北美知名大学经济学与管理学博士培养方案为主要参照,实施“北美经济学与管理学研究生培养”,许多优秀毕业生被国内一流大学聘用为专任教师。

科研成果呈现“井喷”,推进科学研究范式深入转型。由学校领军人物牵头的高层次创新人才队伍紧跟国际经济与管理学科的发展步伐,引导教师们由传统研究范式转向国际前沿研究范式,学术研究成果明显提速,高质量论文发表数量倍数级增加,课题立项、学术讲座呈现百花齐放局面,国际高层次学术会议上的话语权逐步显现,学术影响的范围和质量逐步提高。据不完全统计,年薪制人才近5年内在外文顶级期刊和权威期刊已经发表学术论文168篇;在中文顶级期刊发表学术论文为73篇;主持国家社会科学基金、国家自然科学基金、教育部课题、省部级课题及国际合作项目118项。同时,科研经费大幅度增长,纵向课题经费增幅为213%;横向课题经费增幅为330%。

社会服务质量与影响力持续提升,致力于打造“中国西部财经智库”,为国家建设和西部发展提供高品质社会服务。如,与中国人民银行研究局合作成立“中国家庭金融调查与研究中心”,为国家制定经济金融政策提供参考;与华西期货联合成立“华西期货金融科技研究中心”,使西部地区期货公司服务平台达到国内领先水平;中国教育需求研究中心发布的“中国大学生就业能力指数”已经得到各级党政的高度认可和社会的广泛应用。

## 三、当前教师队伍建设存在的主要问题

### (一)全球高层次人才引进工作难度加大

高层次人才向发达国家流动加速,各国普遍把高层次

人才作为国家发展的战略重点。从欧盟、日本、澳大利亚、加拿大等发达国家到印度、巴西等新兴发展中国家,都在千方百计猎取各类高层次人才。人才向发达国家流动加速,全世界所有受过高等教育的移民一半流向美国,美国大学中有近百分之四十的博士学位获得者并非美国公民。中国派出的留学生中归国人员不到三成,滞留在海外的留学生超过百万。面对国际人才激烈竞争态势,迫切需要创造新的机会和条件,加快引进海外人才为我所用,力求在世界人才发展中占据主动权。

### (二) 教师队伍建设的的外部环境亟待优化

社会支持系统建设不够完善。引进使用人才是一项综合工程,需要政府、社会提供配套政策。高校根据发展需要选择教师、聘任教师和辞退教师,有权决定教师的待遇,实现教师队伍优化。但是,离不开宏观人才流动制度、医疗保险制度、社会福利制度、就业失业保障制度等配套系统。目前,高校、政府和社会之间的人才引进工作链还未达到“无缝”对接,工作环节中的制度障碍、政策冲突现象还在一定程度上制约人才有效引进和充分使用。同时,人才的市场定价与人才安全问题,人才引进使用资金持续支撑问题,社会评估系统不够健全等问题,也亟需引起我们的重视。

### (三) 教师队伍建设的内部环境急需完善

当前,高校内部管理体制改革已经步入深水区,现代大学制度与治理结构建设仍然任重道远。各种用人体制之间存在一定的利益冲突。海外人才与本土人才的用人方式和分配差异将在一定时期内长期存在,如何搞好海内外人才之间的利益平衡和优势互补,破除新旧观念之间的冲突,形成“尊重知识、承认差异、相互欣赏”的工作氛围,促进海内外教师交流和融合问题迫在眉睫。如何为海外人才营造一种类似国外的研究条件和学术土壤,保持对学术的持久专注,促进他们可持续进步?对于“柔性”引进的海外学术领军人物和学术带头人,如何让他们在国外仍然能发挥积极作用?同时,海外人才对国内高校的组织文化认同与忠诚度培养也很关键。

同时,人才的年轻化和风险控制问题也必须引起关注。人才年轻化,引进成本相对较低,但存在发展潜力的评估与资金投入的风险。高校教师的职业成长呈现出周期性,部分青年人才处于培育的投入期,往往是投入多,成果产出少,即使有成果,增幅也很小。同时,不少青年人才往往还没有形成相对稳定的研究方向。因此,投入与产出问题、学科后备人才投资问题也非常关键。

## 四、加强教师队伍建设的对策建议

### (一) 深入推进“引、用、留、走”一体化机制

创造优秀人才充分发挥工作潜能的制度环境,构建高端人才引进培养、整体素质提高、结构优化的人力资源开发与服务机制。优化“年薪制+聘用制”,实施更具有竞争力

的薪酬体系,加大急需紧缺专门人才引进力度,发挥人才引进制度的价值功效。构建动态科学的激励机制、竞争机制和保障机制,建立健全续聘机制。完善引进特别是留住优秀人才的有关政策,更好吸引和留住优秀人才,建立长期教职制度及评价机制,保持核心师资的稳定和发展。制定双向挂职、短期工作、项目合作等灵活多样的人才流动政策。完善人才退出机制,做好动态调整机制。注重人文关怀,做好教职员心理健康服务、健康管理和素质拓展工作,为优秀人才创造更好的条件。

### (二) 加大海外人才引进使用力度

一是设立高校海外人才引进专项基金。通过基金会运作,可以集中经费资助高校引进特需的高层次海外人才,经费来源除了国家财政性拨款外,还可以通过企业赞助、社会人士捐助等形式。同时,高校以项目形式申请海外人才基金,基金会采用项目运作方式统筹高校海外人才经费宏观管理,提高海外人才经费的使用效益。二是建立海外高层次人才信息储备库。依托国家各类驻外机构,通过信息收集和摸底调查方式,通过征求海外同行专家学者的意见,发现和推荐海外杰出人才,评估回国(来华)工作的可行性,逐步建立人才信息储备库,降低人才引进风险。三是创新外籍人才引进策略。健全跨国猎头公司的资质评估,完善跨国猎头公司对非华裔人才引进政策,提高国际接轨的引才运作水平。完善外籍人才的公共服务政策,如子女入学、购房、机动车行驶证、税收保险以及出入境管理等,切实解决外籍人才来华工作生活问题。四是完善人才评价制度。完善与海外学术环境相似的科研体制,良好的学术体制和氛围,建立与不同科研领域特点相适应的科学人才评价标准和符合科研规律的人才评价体系。五是发挥海外高校知名教授和学者的作用。充分利用高校聘请的海外教授和知名学者所在大学和学院的学术资源和平台,让他们对高校引进海内外人才进行再培养和再指导,加强对海内外人才学术创新团队培养。

### (三) 完善和谐校园管理制度

根据改革发展的现实要求,学校应充分运用教育部赋予直属高校的用人自主权,实施多种用人体制,如年薪制、校聘、院聘、劳务派遣等,充分用好用活各类人才。为了平衡不同用人体制之间矛盾,营造和谐稳定人才发展环境,要按照建设和谐校园的要求,着力加强教师队伍的身心和谐建设,如家庭工作平衡、亲子关系建设、职业生涯规划与辅导、压力与情绪管理以及教师心理援助计划等;建立健全定期联系制度,全方位提供个性化服务,切实加大对全校教师工作生活的关心,提高教师的自我效能感。

【作者分别为西南财经大学党委书记、校长】

(责任编辑:卢丽君)