

## ◆ 岗位设置 ◆

# 顺利实施高校岗位设置管理工作 的若干思考

孙殿明 尹开红

(中央财经大学 北京 100081)

**关键词** 实施 岗位设置 思考

**内容摘要** 本文论述了岗位设置是一个系统工程,任职条件、岗位职责与岗位考核须三位一体;岗位配置是一种资源配置,市场手段和计划手段要统筹兼顾;高校教师的劳动具有特殊性,岗位设置管理要充分考虑其特殊性;要充分实现岗位设置管理的效用必须辅以优良的配套制度;严把入口关是建立高校岗位设置与聘用长效机制的关键等问题。

建立科学合理的岗位设置管理制度、全面推行岗位聘任制,是深化高校人事制度改革战略抓手和核心内容之一。其着眼点和解决问题的关键均在于如何处理教职工的激励问题。也就是说,要创建一种既符合市场经济又符合高校教职工特点的管理制度,以充分发挥高校中各类人员的积极性、主动性和创造性,为社会创造出更多的物质与精神财富。

目前,全国范围内的高校岗位设置管理改革正在如火如荼地进行,学界专家和各高校人力资源管理者也纷纷撰文或记之或论之,篇章著作浩如烟海。其中不乏视角开阔、思维缜密、理论深刻、论证系统的经典力作。这些作品必将对我国高校岗位设置管理改革产生重要的指导和借鉴意义。本文不

冀求对岗位设置管理改革的意义、原则、模式等展开深层次的理论论述或宏观层面的对策分析,仅希望从微处入手,就高校岗位设置与聘用工作中的几个问题谈些不成体系的意见,以有益于高校岗位设置管理工作平稳、有序、高效地实施。

**一、岗位设置是一个系统工程,任职条件、岗位职责与岗位考核须三位一体**

何谓岗位?岗位就是某一组织或系统根据工作需要划定的具有一个人满负荷工作量的工作单元,是职务和职责的统一体。它有三个基本属性:一是工作性,它是组织或系统各工作的节点;二是专业性,它要求岗位工作人员必须具备相应的专业知识和技能;三是层次性,不同岗位的能级层次是不同

**第一作者简介:**孙殿明,男,中央财经大学人事处副处长,主要研究人力资源管理、公共经济学。

的,因而应由不同能级的人员对应上岗。工作性是设岗的基础,专业性是分类的依据,层次性是岗位具有可评价性的起点。岗位的三大属性对设岗工作起着决定性作用,进行岗位设置时,必须对上岗条件、岗位职责和岗位考核统筹考虑,对其中任何一方的偏废或失衡都必将导致岗位自身的非逻辑性和设岗工作的低效率。

截至目前,各高校的岗位设置方案大都初具雏形。这些方案在政府宏观调控和定编定员的基础上,从各自学校的自身实际出发,充分考虑人才培养、学科建设及服务社会的需要,按不同专业、不同系列、不同类别确定了各级岗位的结构比例,制定了各类各级岗位的任职条件、岗位职责和考核办法。应该说这些方案具有很强的科学性和可操作性。但是,也有一些方案仅仅关注于各类各级岗位的结构比例和任职条件,因为在目前阶段这些问题似乎显得更迫切、更实际或更需要;而对与任职条件紧密相连的岗位职责和考核办法,由于目前还不是那么迫切或需要而缺少关注或关注不够。这不但会削弱方案自身的逻辑性和可操作性,还会给以后的岗位聘任、岗位管理带来无法预测的障碍,甚至是陷阱!当然,作为岗位设置应有之义的优化人才资源配置目标也无从实现。

高校岗位设置本身就是一个具有庞杂体系和严密逻辑的系统工程。它涉及设岗依据、设岗目标、设岗范围、设岗程序、设岗权限、岗位类别、岗位结构、岗位等级、岗位聘用、岗位监督等方方面面。其中最主要的莫过于上岗条件、岗位职责和考核办法。此三者三位一体构成了岗位设置的核心。上岗条件规定了从事本岗位工作人员必须具备的最基本的资格条件,包括学历要求、工作经历、技能水平、个性特点及体格能力等,

是该岗位区别于它岗位的标志,是岗位类别和层次存在的依据。岗位职责是对岗位进行的文字性界定和说明,规定了从事本岗位工作人员应承担工作的数量与质量。如果说岗位是一种存在的话,岗位职责就是这种存在的表现形式。一个组织或系统内的所有岗位的岗位职责相加,就构成了该组织或系统的发展目标。岗位考核是在一定时期内对履岗结果与岗位职责的对照与评价。岗位考核监督并强化着岗位职责,是岗位聘任制的保证。无数历史经验已经证明,任何一项制度,如果考核跟不上,该制度就形同虚设。因此,要保障高校岗位设置管理工作顺利实施,在岗位设置方案拟定阶段就要做到上岗条件、岗位职责和考核办法同步规划、同步讨论、同步发布。

## 二、岗位配置是一种资源配置,市场手段和计划手段要统筹兼顾

谈起目前全国范围内正在进行的高校人事制度改革,人们普遍有这样一个判断,那就是高校的岗位特别是高校的高层次岗位正在成为一种稀缺性资源。它受国家宏观调控,受经济规律制约,并且直接影响高校的办学层次、办学效益和核心竞争力。因此,进行岗位设置必须建立一种理念,即岗位是一种稀缺资源的理念,要用稀缺资源管理手段进行岗位资源配置。

稀缺资源是经济学的一个基本概念。资源有限,就要优化配置。优化的基本方式就是竞争。竞争作为一种制度安排,其核心价值理念是公开、公平、公正,其基本运行模式是优胜劣汰。目前高校岗位设置通常采用的方法有学科法、任务法、学科与任务结合法、结构比例法等。不管何种方法,高校岗位设置的根本目的就是要遵循公开、公平、公正原则,构建一种能够实现全校人才资源

优化配置的规范制度。这种制度要有利于调动广大教职工的积极性和主动性,有利于激发教职工的创造潜力、提高创新水平,有利于促进学校各项事业健康快速发展,有利于形成科学合理的人才流动和新陈代谢机制。

经济学说史告诉我们,市场机制是人类社会迄今为止出现的一种最为精巧的经济制度,却也并非十全十美、完美无缺,在某些时候某些地方,市场机制也会“失灵”。本质上讲,市场经济与计划经济一样,都属于一种制度安排,本身不存在谁先进、谁落后的问题。市场失灵的时候,就需要计划机制进行弥补和调控。岗位设置与此有些相似。大多数情况下,进行设岗要充分考虑竞争机制,以竞争为基本手段,运用竞争手段实现岗位资源的优化配置,同时也要从我国高校的具体实际出发,充分考虑高校承担的某些特殊任务、拟定的某些特殊目标或者某一学科、某一专业发展的特殊需要。因为要实现这些任务、目标或满足这些需要,依靠竞争手段是无法实现的。这些目标任务的承担者在优胜劣汰的竞争机制中往往处于劣势,根本无法得到稀缺资源的配置。这时,就需要另外一种优化资源配置的方式——计划,运用计划手段进行弥补和调控。具体到岗位设置,就是要在国家宏观调控和定编定员的基础上,在发展优势学科的同时,要考虑新兴学科的发展;在促进教师队伍发展的同时,要兼顾其他各支队伍的成长;在把大多数岗位资源交给竞争机制进行配置的同时,要在国家下达的岗位数额内预留部分岗位,由学校统一掌握,主要用于吸引优秀人才、发展新兴学科、完成特殊任务。

**三、高校教师和教师劳动具有特殊性,岗位设置管理要充分考虑教师和教师劳动的特殊性**

国内外许多专家研究都表明,高校教师是一个特殊群体,他们高知识、高智能,居于社会文化发展前沿,思维活跃、眼界开阔,追求自由独立,长于创新冒险,关注自我价值的实现;同时,高校教师的劳动作为以脑力劳动为主的复杂劳动,呈现出非常鲜明的不同于其他劳动的特殊性。如因劳动对象复杂而表现出的复杂性、因教育责任重大而表现出的创造性、因学生天生的“向师性”而表现出的示范性、因劳动产品特殊而表现出的长周期性等特点。认真分析思考这些特点,将对高校顺利实施岗位设置管理提供有益启示和借鉴:

第一,高校教师具有反等级倾向,启示我们教师岗位分层宜疏不宜密。有研究表明,高校教师具有强烈的反等级的内在性格。在高校教师这一独特的群体中,虽然也存在着教授、副教授和讲师等方方面面的区别,但是这并不意味着是一种行政意义上的上下级关系,头衔上的差异往往只是教龄长短的一种标志。有时,某些副教授所做出的学术贡献常常远大于某些教授。在这种状况下,过分等级化的安排,例如将教授、副教授分作六、七个档次,效果恐怕不仅不能激发人们的工作积极性,反而会加剧人们的不公平感和屈辱感。当然,目前实施的高校岗位设置方案,国家已经在岗位层次上进行了规范和控制,无须各高校自主设置。倒是接下来的绩效工资改革,需要我们认真思考教师群体的这一特点,或许会有一些有益启示。

第二,教师劳动分工的个体独立性和集体协作性,提示我们进行岗位设置不仅要考虑数量要求,还要考虑结构要求。教师是培养人才的特殊脑力劳动者,具有很强的个体劳动特点。但从分工来看,教师不同学科的

教学活动具有互补性,而不具有替代性。每个教师个人的劳动,终归要融汇于教师集体共同协作之中,培养人才的教师劳动具有很鲜明的集体协作性。因此,设置教师岗位不仅要考虑教师需求总量,还要考虑教师需求结构,包括学科、学历、年龄、专业技术职务等。只有这些方面配置合理,才能发挥教师队伍的整体效益,实现人才培养、科学研究和服务社会的效益最大化。

第三,教师劳动的时间连续性和空间广延性,要求我们设置教师岗位职责和进行岗位考核时要有一定的弹性和灵活性。教师的工作,在时间和空间上具有连续性和广延性。换言之,就是无上下班的明显界限,无限定的教育区域。尽管教师的课时为50分钟,但在课外备课或寻找资料要花费几倍课时。因此,设置教师岗位职责和进行岗位考核时要充分考虑这一特点。例如设定教师工作量的单元要尽量大一些,最低要以周课时为工作量单元,甚或只规定学期或学年的工作量,并以学期或学年为单位进行考核。

第四,教师劳动的复杂性和创造性,要求我们拟订教师岗位职责、实施岗位考核要审慎而行,要请专家论证。市场上普通产品和服务是事先设计好了照着图纸一步一步做出来,而新知识是我们原本就不知道的未知事物。“生产未知事物”和“生产已知事物”,这就是大学与企业最大的不同。高校教师是生产未知事物的人力资本拥有者,对于他们的岗位设置管理一定要审慎而行。我们既不能用行政本位的思路考核激励教师,也不能完全照搬企业管理的模式考核激励教师。这里,笔者还没有形成成熟的、系统的对策办法,只有一些零星想法。例如,知识生产的无法预测性决定知识生产不能按照政府或学校的计划或规划来进行,知识生产的长周期

性使得一年一考核失去了科学合理性;知识生产的创新性决定了教师考核的难度,学生、家长、商业界、行政主管部门都不能作为评价的合适人选。

但是,针对教师劳动的复杂性和创造性,有一点我们是可以做的,那就是进行专家论证,充分发挥专家在岗位设置管理工作中的作用。进行专家论证,不仅能够提高设岗方案的科学性、合理性和可操作性,也可以保证设岗工作顺利、平稳、有序推进。

**四、岗位设置管理改革只是高校人事制度改革的一部分,要充分实现岗位设置管理的效用必须辅以优良的配套制度**

美国心理学家 A. H. 马斯洛认为,人类行为的心理驱力是人的需要,人的需要才是激励的出发点。人的需要好像一座金字塔,由下而上依次有生理需要、安全需要、爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要等不同层次。前四个层次的需要,属于缺失需要,可产生匮乏性动机,为人与动物所共有,一旦得到满足,紧张消除,兴奋降低,便失去动机。自我实现的需要属于生长需要,可产生成长性动机,为人类所特有,是一种超越了生存满足之后发自内心的渴求发展和实现自身潜能的需要。满足了这种需要,个体才能进入心理的自由状态体现人的本质和价值,产生深刻的幸福感,被马斯洛称之为“高峰体验”。就目前高校教师的自身实际来说,前面四个层次的需要基本得到满足,绝大多数教师追求的是自我实现的需要。因此,我们不可以把岗位的激励作用估计得过高,即使是非常科学合理的岗位配置,即使对于受聘到最高层次的教师,如果没有健康、合理、高效、人性的人才成长软环境,也不会被调动积极性、发挥创造性、产出高水平成果,实现自我价值和组织目

标。因此,我们在进行科学设岗的同时,要重视教师在培训进修、职务晋升、推优荐先、成果发表以及参加学术活动、参与学校决策等方面的制度安排,要努力培育尊重教师个性、崇尚学术自由、提倡竞争发展的学术氛围,营造有利于优秀教师脱颖而出的良好环境和条件,充分调动教师的内部动机(自我实现的需要)。伴随着教师自我价值的实现和学术成就的被认可,教师的工作业绩就会得到明显提高,学校的各项事业就会健康快速发展。

#### 五、严把入口关是建立高校岗位设置与聘用长效机制的关键

如果与高校人事工作者讨论什么是高校人事管理工作的最难点,“考核工作”可能成为很多人的选择。因为高校中普遍存在着这样一些事实,即考核指标难以选择、考核体系难以完善、考核周期难以确定、考核方式难以操作、考核结果难以服人等等。为什么会形成这样的局面?原因可能有很多,笔者认为,其中一个非常重要的原因在于入口关没有把严。回顾各自学校人员队伍的入口,是否每增一人都经过了严格的入职考察和测评?新增人员是否真正具备了应聘岗位要求的基本条件和素质?实事求是地讲,答案可能是否定的。特别是近些年,随着高等教育规模的急剧扩张,高校教职工队伍也出现了一个快速增长期,有些高校在选人用人时可能会放松条件、简化程序。这样可能就有一部分与岗位要求不太相符的人员进入高校教职工队伍中,按照正常的考核程序和考核标准。这部分人员应该被淘汰而流出高校,但是目前社会却没有提供接收的条件。也就是说,这部分人员没有出口而只能留在高校内。高校的人事工作者也只能千方百计在考核上做文章、找借口,让他们留在高校

的岗位上。如此,就使得本来很简单的考核工作越来越复杂,越来越不公平。中国有句俗话说,“用人不疑,疑人不用”,说的就是一旦选中了一个人,就要相信他,支持他,全力为他的工作创造条件。高校的人才队伍建设亦应如此。严把队伍入口关,提高队伍进门槛;而一旦被选中聘用,就要充分尊重他们、信任他们、支持他们,为他们营造一个宽松自由的工作生活环境。这符合高等学校的特点,符合高校教师的实际,有利于建立岗位设置与聘用长效机制。这一点,我们也可以从美国著名高校近似苛刻的教师选聘工作中得到佐证。

#### 参考文献:

1. 刘业进. 大学自由、学术评价和教师聘任晋升制度改革. 现代大学教育, 2007(5)
2. 邱鸣, 田晓明. 高等学校岗位津贴制度缺陷分析. 江苏高教, 2004(3)
3. 秦勇. 高校教师岗位设置与聘任案例分析. 国家教育行政学院学报, 2004(1)
4. 唐峻. 高校教授岗位分级设置管理的实践与思考. 中国高校师资研究, 2007(1)
5. 事业单位岗位管理问题课题组. 事业单位如何科学设置岗位. 中国人才, (上半月号) 2006(8)
6. 付继娟, 张正堂. 人与岗位匹配的国内外研究综述. 中国人力资源开发, 2004(7)
7. 唐峻. 做好高校岗位设置管理工作的几点思考. 高等农业教育, 2007(3)

(本文责编 周景明)