

# 关于高校师资队伍柔性化管理的一点思考

全京

**【提要】**《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的颁布,明确了教育在国家可持续发展中的战略地位,也对教育提出了更高的要求——提高高等教育的整体质量被明确为全面提高高等教育质量的战略目标。高校为达到这个目标必须建设和拥有一支高质量、高水平的教师队伍。在实现从人口大国向人力资源强国的目标中,作为高校教师资源管理职能部门的人事处也需转变观念,从传统的人事工作管理向人力资源管理转变,引入人力资源管理的新理念、新方法从事教师资源管理的工作,以适应新形势的要求。

**【关键词】** 高校改革 师资管理 柔性化管理

**〔中图分类号〕** G619 **〔文献标识码〕** A **〔文章编号〕** 1000—2952 (2011) 01—0102—05

## 一、问题的提出

高校的人事管理制度改革从上个世纪80年代开始至今,已经进行了三轮了。围绕着合理配置教育人才资源、优化高等学校人员结构、全面提高教育质量和办学效益、理顺人事管理体制、引入竞争机制、加强机构编制管理、改革用人和分配制度等内容,高校的内部管理制度改革可以说已经取得了较大的成绩。

但是在整个改革的过程中也出现了一些问题,许多学者的忧虑主要集中在对大学的社会功能实现的问题上。

大学在社会分工中承担着自己独特的功能,通常我们将其归纳为三项:人才的培养功能、科学研究功能和社会服务功能。这些社会功能的实现依赖于“大学这种松散连接的教育组

织”,<sup>①</sup>依赖于大学自由精神和学术自治。而目前我国高校的管理,是基于标准化的刚性管理,这也使得高校具有了较高的趋同性质,同质化现象严重,这些都严重地妨碍着大学社会功能的实现。

许纪霖呼吁改革要自下而上,赋予教师和教授们以自主权,参与基层事务,没有宽松的环境难以出大师。汪振军则认为今日大学远离了大学的初衷,远离了大学理想,人文精神丧失,亟待改革大学日益强化的功利化倾向、实用化倾向、片面化倾向。李猛、钱理群、李零、陈平原从不同的角度提出,改革应该重视大学人文学科的价值和人文学科的学术评价机制问

<sup>①</sup> 陈敏华、杨天平,《松散连接的教育组织和柔性化的教学管理》,《教育科学》2000年第3期。

题，对大学“麦当劳化”和“泰勒式工厂”机械化流水线生产模式表达了警惕。<sup>①</sup>

大学和其他知识生产部门作为广义交易成本部门，为现代经济体系日益迂回的生产活动准备知识。大学组织的独特性在于教育所耗费资源的收益在一个迂回生产的经济体系总体框架内得到确认，而不能像一般商业企业一样得到市场的即时响应。

陈敏华、杨天平指出，由于现代教育组织是一种松散连接的有机组织，对其进行管理就不能采用一种标准化的刚性管理，而应该采用一种有较高理智水平的柔性管理，弱化原有刚性职能中的刚性成分，变个人决策为共同决策，对学校教学采用模糊评价的方法，运用多元的激励机制，开展平行沟通，以此来提高教育组织的效率。<sup>②</sup>

我国高校的传统师资队伍管理工作强调控制、监督和惩罚，以“事”、“物”为中心，体现出管理理念落后、管理体制僵硬、管理机制刚性的特点，并且严重地束缚了高校教师主观能动性的发挥。

而柔性化管理是相对于刚性化管理的一种新的管理思维和管理方法，在高校建立一种柔性化管理机制，对于充分发挥教师的潜能，提高高校的竞争力，更好地实现国家中长期发展规划纲要对高校的期待具有重要的意义。

## 二、高校柔性化管理的基本理念

高校柔性化管理的理论最早源自美国学者提出的企业文化理论，该理论强调在企业管理中，人处于管理的中心和主导地位；认为企业精神、价值观和员工凝聚力等因素是比管理计划和制度更柔性、更能适应外部环境变化、更能实现组织绩效的因素。Ron Sanchez 指出，为了应对未来的高度不确定性，新的管理理论和实践必定立足于发展组织的战略柔性 (strategic flexibility)，适应技术 (technology) 和市场 (market) 的变化，而这种战略柔性又是由于资源柔性和协作柔性所导致的。<sup>③</sup> Henk W. Volberda 指出，柔性化过程从来不曾被限定

于一个确定的部门，相反，它是一个整合组织所有功能、部门及资源，并使之更有效率的一个过程。<sup>④</sup>

我国高校柔性化管理的概念是长沙大学的钟惠英教授在她的专著《高校管理的柔性研究》一书中首次提出的，很快引起学者们的关注，柔性管理的理论及制度层面的研究不断深入。

目前研究的成果可以归纳如下：强调创造统一的组织文化和共同的价值观，并使之成为成员所理解，从而为在文化层面服务组织打下更好的基础；重视组织成员的个人价值，把组织成员当作个体看待，承认成员有自己的价值和需要，强调组织应致力于把组织发展的需要转化为成员自己的需要；重视组织成员之间的诚信与合作的关系，组织与成员之间的关系被看作是成员自身价值的体现与维持，如果诚信与合作发展得顺利，是可以变为成员对组织的忠诚的。

柔性化管理的最大特点在于它主要不是依靠外力，采用非强制的手段使人在心中认同而不是服从组织的意志。它依据组织的共同价值观和文化、精神进行人格化管理，通过塑造精神文化氛围和尊重个体人格的独立、自主与自由来获得个体对组织的认同，并以此为基础将组织制度、文化和共同的价值观内化为每个人的自觉行动，产生自我约束力。这种依靠权力平等、民主管理的方式，能有效地激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使其心情舒畅并充分发挥出潜能。其理论精髓在于以人为中心，灵活柔软，应变能力强。柔性化管理体现出的调动个体内在的驱动性、组织协作的

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年第5期。  
② 陈敏华、杨天平：《松散连接的教育组织和柔性化的教学管理》，《教育科学》2000年第3期。  
③ Ron Sanchez, *Preparing for an Uncertain Future — Management Organization for Strategic Flexibility: International Studies of Management & Organization*, Sumer 1997, Vol. 27 (2), pp. 71-94.  
④ Volberda, H. V., *Building the Flexible Form: How to Reinvent Competition*, Oxford: Oxford University Press, 1998, pp. 3-10.

灵活性、对个人激励的有效性等内容为大学的学术自由和新知识的产生提供出最广阔的空间。

### 三、高校教师人力资源的柔性管理

高校教师柔性管理的关键在于以教师为中心,其特征体现在动力的内驱性、管理的弹性、激励的有效性上。

1. 动力的内驱性。高校教师柔性管理主要是在尊重人、理解人并相信人的基础上,激发教师内心深处的主动性、积极性和创造性,这实际上是一个内控的过程,它能产生比刚性管理和强制手段更持久的内驱效力。

管理学的理论从泰罗的“科学管理”开始,经过了赫茨伯格的“双因素”理论、麦克莱兰的“成就激励”理论、弗鲁姆的期望理论、公平理论、强化理论(又称行为改造型激励理论)、综合激励理论等的发展,这些理论实际上就是从不同的角度、心理、行为领域探索调动人的主动性和激发人的潜力的方式方法,正因为人力资源与其它资源相比具有主观能动性,而这种能动性的特性是:一旦被激发,则潜能巨大,因而人力资源管理的理论和实践才能在全球日益广泛的领域受到人们的重视和关注。

目前高校对教师的绩效考核多从教学、科研、社会工作(又称公益活动)等方面制定量化指标体系,且考核的结果大多仅停留在与薪酬挂钩的阶段,教师们反映自己的感受就是“被管理”。在我们进行绩效考核实施后的教师座谈会时,有的教师就说每天一睁眼就想着欠着学校的“份钱”,心情很不舒畅(指科研考核量化指标中应完成的横向课题到账经费)。

如果在让教师充分了解学校的需要和发展目标以及学校对教师的期望的基础上,确定了个人发展目标,在此基础上由教师自己对个体的工作目标做出承诺,他们的工作就会更具明确性。如果教师个人目标、院系目标和学校总体目标能达成一致,那么教师在内驱性激发基础上实现的个体目标就会叠加成组织目标的总体实现。

2. 管理的弹性。高校教师是知识型的员工,具有很强的独立性和自我意识,在时间和意志方面享受很大的自由。这就决定了高校教师人力资源管理要以弹性灵活的组织方式为主,以优良的制度引领为导向,尊重教师的学术和创造,通过个体的成就来体现组织的成果,使大学社会功能的实现达到最优。

大学是新知识生产的地方,教师队伍的一定流动是实现高水平师资队伍的保证。因此建立有效的、合理的能进能出的流动机制,是重要的制度保证。将教师早期的职业生涯竞争与晚期的职业保护有机的统一构成人才流动体系,是国际发达国家较为通行的一种模式,<sup>①</sup>这也将为我国高校的改革提供一个有益的范式选择。

另外,在教师的管理体制中引入学术休假制度。对于已取得一定成就或在连续的聘期考核中,绩效成绩突出的教师给予学术休假形式的奖励,以鼓励教师积极投身教育教学及科研工作。因为长时间、高强度的教学科研工作会使人陷入模式化,教师的知识、技能、策略需要重新激活。学术休假可以为教师营造出健康的求知氛围,在提高教师效能、增进知识创造力、学术能力以及增强教师的使命感、责任感和对组织的忠诚等方面有着十分重要的作用。

与学术休假制度相配套的是建立一支专、兼职相结合的教师队伍,较为常态的兼职教师队伍的存在使教师队伍有了一定的冗余度,这样一方面保证了日常教学的需要,另一方面也给专职教师提供了更多的交流和不断提高的刺激。

3. 激励的有效性。柔性的激励机制具有反应迅速、变化灵活、方式多样的特点,主要通过满足教师个体多样化、高层次的需求,激发他们的工作热情,发挥有效的激励作用。这就要求高校构建灵活多样的柔性考核评价体系,制订科学的评价方案,设计恰当的评价内容,

<sup>①</sup> 刘业洪:《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年第5期。

确定客观的评价标准，建立合理有效的评价运行机制；针对教师的工作和心理特点，综合运用多种科学的评价方法进行客观公正的评价，制定出满足多样性需求的绩效考核标准来激励教师。

基于人力资源管理视角对高校师资队伍柔性管理工作做如下的思考。

1. 理念层面的转变：随着经济、社会的发展，教师对自我发展和自我完善的要求会越来越迫切，在师资队伍管理中要引入人力资源管理的理念，从传统的“居高临下”式向“引导扶持”式方向转变；交流方式从传统的“自上而下”式的单向交流向“双向沟通”模式转变。在高校考评、绩效考核等方面实行多元评价的管理体系，以实现柔性管理，从而促进教师的持续、全面和个性发展，从而实现学校综合竞争力的持续增强。

2. 制度层面的构建：以绩效考核为例。绩效考核是目前高校人事管理制度改革的一个重点也是一个热点，但真正实现构建一个以人为本、公平、具有灵活性、多样性、动态性和自主性特点的考核评价体系也是一个难点。目前高校的绩效考核大多存在着重考核而轻考核管理的特点，按人力资源管理的观念，绩效考核的结果不是目的，在某种意义上说考核结果才刚刚是绩效管理的开始，绩效考核的目的就是在和教师个体沟通发现问题的过程中，和教师一起解决和处理问题。

绩效考核是教师绩效管理的手段而不是目的，只是绩效管理中的一个重要的环节，绩效考核并不意味着绩效管理的结束，要高度重视绩效反馈，并采取适当的方式使反馈效果更好。

反馈的目的就是要让教师了解自己的工作情况，肯定教师所取得的成绩，确认仍然存在的问题，并在查清产生问题的原因基础上制定出解决问题的改进计划。教师绩效反馈的方式最好采用面谈的方式，通过绩效反馈面谈，一要使双方就绩效考核结果达成双方一致的看法，从而消除分歧和矛盾；二要使教师认识到自己的成就和优点，从而对教师起到积极的激励作用；三要就工作中出现的问题与教师进行

沟通分析，找到其原因，并需要共同确定下一阶段绩效改进的计划，这样才能保证激励的有效性。

另外，目前高校通常将绩效考核分为三部分内容：教学、科研和社会工作，各个部分以量化的指标进行评价，标准单一。而实际上教师的教学和科研工作存在不同维度，刚性的评价标准是不能满足测量和激励多个维度的需要的。如，教师的工作量核算通常情况下是按照教学课时量和论文发表数量来衡量，而教学的效果和论文的质量是很难精准确定的。如果不以教师个人为绩效考核的唯一单位，而在对这两部分进行评价时以对学科专业团队的考量维度进行，以一个相对弹性的评价体系进行考核，则既赋予了基层学术单位一定的自治权力，也能以柔性的管理来调动和激发教师的自主工作积极性，以达到学校整体绩效的最优。

3. 培训机制的转变：与中国经济社会发展同步发展的我国高等教育与发达国家的高等教育相比也同样具备了许多“中国特色”，具体到高校教师在职培训方面，表现出来的就是教师的学历补偿教育成为主要构成。但随着高等教育的不断发展，在职教师的学历补偿教育退成次要内容的时代正在来临。构建一个基于教师个体职业生涯规划、发展和学校整体发展目标相联系的中长期的教师培训机制，将为高校提升人力资本、发挥教师能动性和创造性，从而使教师的人力资本转化成学校教学、科研成果的有机的管理制度的一部分。

4. 扁平化组织结构的构建：柔性管理要求管理的组织结构从传统型向扁平化转变。大学作为一个国家的知识创新、传播和应用的主要基地，决定了高校的教师队伍应以学术团队的形式存在且辅以融洽的学术氛围、和睦的同事关系方能有效地提升教师的绩效表现。扁平化的组织结构有利于团队成员间的合作和团队精神形成。在日常的管理手段中辅助以网络等现代信息化的技术，则会更有利于组织效率的提升。

5. 激励机制的构建：创建富有个性化的教

师激励机制,实际上也是要求在激励机制中体现出更多的柔性。按照管理学的研究理论,教师之所以愿意为学校工作,是因为能从学校获得满足,其中既有物质利益的满足也有精神层面的满足。而根据玛汉·坦姆仆关于对知识工作者激励问题的问卷调查,金钱财富的重要性排在个体成长、工作自主、业务成就之后。这与我们对学院45岁以下青年教师做的有关问卷调查的统计结果是一致的。我们的问卷请教师回答目前工作中最关注的因素时,设计了薪酬、学生评价、科研工作、学历进修、同行认可、领导看法等,统计结果中薪酬排在了学生认可、科研工作和学历进修之后。

好的激励制度应该可以满足教师多层次、多样性的需求,注意根据教师的年龄、学历、职称、专业区分不同教师的激励因素从而设计出多样性、适应范围广的激励机制是激发教师创造性的柔性管理组成部分。

哈佛大学的坎特教授曾指出,教师的核心价值需求体现在使命感、自主感、获得成长机会和声誉这四个方面,<sup>①</sup>从这个意义上说,相对

规章制度的硬约束作用而言,组织文化对员工的思想、心理和行为会起到规范和软约束作用,也将成为实现教师核心价值需求的有效途径。高校师资队伍柔性管理的目标正是在于创造这样一个环境——可以允许和鼓励每一名教师从中得到内在的奖励并获得激发个体不断发展的动力。

当前人力资源管理的理论和实践成果不断出现,唯有不断转变观念,充分利用这些成果,并运用在高校人事管理工作中,才能适应高校人事管理制度的改革,完成国家教育改革与发展规划纲要对高等教育提出的要求。

本文作者:管理学硕士,副研究员,北京

联合大学师范学院人事处处长

责任编辑:马光

<sup>①</sup> 张璐:《基于使命的高校教师激励模式设计》,《国家教育行政学院学报》2007年第12期。

## On Flexible Management of Teaching Faculty in Colleges and Universities

Quan Jing

**Abstract:** The enactment of the “national medium and long-term educational reform and development program (2010—2010)” states clearly the strategic position of education in China’s sustainable development. It also brings out the higher requirements and goals for education, that is, improving the entire quality of higher education is made clear to be the strategic objective of all-round enhancing higher education quality in colleges and universities. In order to reach this goal, colleges and universities have to build and possess teaching faculty with high quality and high level. When realizing the aim of transforming the populous nation into a powerful one depending on talented personnel, the Personnel Department, as a functional management department of teaching faculty, also needs to update its concept, convert its traditional personnel work into human resource management and introduce new concept and methods to manage teacher resources and meet the requirements of new situation.

**Key words:** reform and development of the colleges and universities; faculty management; flexible management

©1994-2021 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>