

人对了，世界就对了

——职业院校人力资源管理改革的探索和实践

文/曾迪

卓越的人力资源管理往往是其他学校难以模仿和复制的核心竞争力所在。强化人力资源的开发管理，已成为学校发展的必然选择。学校的人力资源管理，即指运用法律化、制度化和科学化等手段方法，对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用的综合管理。

我们看到，随着学校的进步与发展，学校的决策越来越多地受到人力资源的约束，人才问题的确已成为制约发展的瓶颈。将人力资源管理纳入到学校的战略规划中，成为谋求发展壮大核心因素，这也是学校在竞争中立于不败之地的重要决策。

问题篇

传统人事管理思维掣肘职业院校人力资源核心竞争力培育

随着管理理论的发展演变，人力资源管理的理念也发生了重大的变化——由传统的人事管理演变为现代人力资源管理。

具体说来，现代学校人力资源管理主要包括以下具体任务：建立人力资源系统与激励机制；编制与学校未来发展相匹配的人力资源规划；学校人员合理配置与聘用；工作分析与岗位说明；教职工培养与培训；学校绩效管理；学校薪酬福利管理；劳动关系管理与人事档案管理。

近年来，国家经济产业结构的调整、职教的发展、学



校规模的起落、生源的变化和学校间的竞争，引发了学校人员、师资队伍等资源的突发性短缺或富余，对学校管理提出了巨大挑战。目前，我国职业院校在人力资源管理方面尚存在诸多问题。

首先，骨干、领军人才匮乏。

学校经常遇到的情况是：学校急需各类人才完成开创性的艰难任务，当校长点将派兵时，却发现学校虽成员众多，但人才寥寥，痛感一将难求。

人才难得在学校又常常表现为四种情况。一是结构性人才短缺。各类人员比例失调，教育教学人员比例过小而非教学人员比例过大；师资队伍结构不合理，文化课教师比例偏大而专业课教师比例不足；专业教师分布不均衡；高层次人才匮乏，专业带头人、双师型、一体化教师紧缺等。二是人才质量难以满足发展需要。干部队伍、教师队伍的理念、动力、经验、方法跟不上时代的变化与要求。如职业院校应该发展的对外培训，却因为缺少经营人才和培训师而难以拓展培训市场。三是人才流失与缺乏流动的状况并存。虽然学校不断加大教师引进力度，但高学历、高职称、有能力、有经验的骨干流失也在加剧，同时一些学校希望流出的人员却缺乏流动。四是人才作用未得到充分发挥。一些有能力、有水平的人员不愿意承担重要的教育教学及教科研任务，评上高级职称便不再努力的情况，在学校屡见不鲜。

其次，人员编制不合理。

学校人力资源配置的实质是工作效率问题。从普遍意义上讲，组织人力资源配置的最佳效益，就是在其他条件可控的情况下，以较少的人力资源成本换取组织收益的最大化实现。但相当多的学校由于人员结构比例不当或人岗匹配不恰当，便大量外聘编外人员，使学校人员超编严重，负担过大。而外聘的结果往往是编内人员少干活或不干活，造成很大的浪费。

冗员问题带来的不仅是组织资源的浪费，而且带来组织战斗力的下降和不公平感的产生。在笔者对咨询过的学校中，曾有不少教职工对人浮于事的现象怨声载道，心理极不平衡，干劲也随之降低。组织的战斗力有时就在这样的忙闲不均中被销蚀掉。

机构不合理，也可能带来人员的超编。曾见过一个学校的组织机构图：3000多名学生的学校，组织机构达20多个，中层以上干部近40人，即使每部门平均安排2~3名职员，非教学岗位人员也会高达百人以上，严重超出学校的岗位结构比例。

第三，人才招聘存在问题。

招聘新人已成为许多学校的常态工作。但不少学校缺乏关于招聘计划、招聘流程、招聘责任部门的相关规定，且招聘面试的准备与评价标准不清，导致要么招聘不来人才，要么涌进一批庸才。有的学校一次招聘近20名教师，但一两年后却发现，这些教师或专业不对口，或碌碌无为，竟少有学校急需的人才。还有的学校把招聘任务层层下推，招聘的结果可想而知。

人力资源的浪费其实是最大的浪费。如果算一笔经济账，我们会发现这样的浪费有多可怕：一个人的年平均收入，加上用于津贴福利保险等费用，以及学校为之提供的工作条件等实际成本，若学校人岗不匹配者达到20人，一年的浪费就是几十万元甚至百万元。

第四，学校绩效管理不系统、不科学。

学校的绩效管理在各种主客观因素的影响下，鲜有实际效果。几乎是只要不犯大错，大家都可全部拿回绩效奖金。如此考核，激励何在？更有甚者，会造成错误的导向。

首先，不少学校缺乏完整的指标体系来支撑学校的战略，未充分认识绩效管理作为战略工具的重要意义。

不少学校缺乏体现部门、岗位特点的考评指标，各级各类人员采用一个标准。笔者在咨询中，曾见一个学校的年度考评，优秀者几乎都是校级和中层干部。这样的结果如何向教职工交代？其实这样的结果既合理又不合理。说它合理，是因为干部一般是从优秀教职工中选拔的，全校用同一个标准去衡量，他们被评为先进合理；但不合理的是，大家在各自的岗位上，怎能用同一个标准去衡量？其根本原因就是：干部、职工、教师，不同的岗位该有不同的考核标准。

其次，缺乏完整的考核制度和严格的考核规程，造成评优轮流坐庄，或各取所需。

这样的考评根本与教师教学、专业成长或工作绩效无关，不仅不能起到褒奖先进的作用，反而会挫伤积极性。

再次，考核缺乏过程管理，缺乏沟通反馈，未能有效提高教职工绩效水平。

笔者发现许多学校的考核缺乏过程管理与指导，如同种庄稼，播下种去，不再除虫施肥除草，如何指望秋季的收成累累？不少学校把考评结果锁进文件柜，不敢与教职工见面，原因是怕引起争吵，认为只要领导掌握情况即可，作用当然大打折扣。且考评结果未直接与奖惩挂钩，长此以往考评不仅会失去检查、监督的基本作用，更谈不上通过考评使考评对象不断提高自身的素质，将组织目标与个人奋斗目标更紧密地结合为一体了。

最后，绩效薪酬制度难以起到激励作用。

在相当多的学校，如果对教职工进行问卷调查或访

谈，都会发现教职工对绩效工资满意度比较低。主要原因包括：虽有考评，但未与薪酬体系挂钩，没有起到奖勤罚懒的作用；业绩导向、能力导向、岗位/责任导向的绩效薪酬体系未能有效建立，绩效工资的管理指向不明或错误；岗位之间的相对价值没有正确体现，或岗位之间的价值比不被广泛认可；绩效工资大锅饭，激励不足，中层干部队伍的激情与活力不足，教职工的工作积极性不足。

出现上述问题的原因是多方面的，总结起来，笔者认为主要有以下几个原因。

不少学校人力资源开发投入少，重硬件、轻软件，缺乏长远眼光，不了解人力资源投入后的实际效果，认为这样的投入入水无声，难以见效。其实，只要看看近年来国家示范校建设或世界银行对学校的贷款项目中，都严格要求学校将80%以上的款项用在软件建设上，便可悟出软件建设的重要性。由此也可以看到学校观念的差距与不足。

虽然诸多学校认识到了加强人力资源建设的重要性，但思想观念的转变并未完全跟上外界的变化，对学校人力资源的作用、影响和对策还缺乏深入细致的研究，人力资源方面的专业人才缺乏，人力资源管理尚处于较为落后的粗放状态。多数学校还局限于传统的日常事务性的人事管理上，制定的政策制度无法有效地指引和聚焦教职工的行动，不能很好培养与开发教职工的素质，因此，很难提高人力资源方面的核心竞争能力和持续发展能力。

一个典型的表现就是对人力资源管理缺乏系统思维，只考虑一点，未考虑全面；只顾眼前，未想将来。如对待培训，只是打补丁似的安排一些教师或干部培训，没有系统提高学校人员素质的计划与安排。笔者在几十所学校做过干部与教师培训，但只有少数学校要求咨询顾问参与学校内部的培训需求调研，并协助制定今后几年的教职工培养提高计划。

对策篇

如何从传统的劳动人事管理升级到现代人力资源开发，从而有效提高学校人力资源效益？笔者认为，可以通过如下几个途径实现。

一是学校设置专门的人力资源管理机构，或在学校校长办公室中设副主任专管此项工作。

一般人可能不了解人力资源岗位的工作量和技术要求：需要负责校内所有人员的劳动关系管理；负责学校薪酬福利的发放计算；负责学校的绩效管理与考核；负责学校日益常态化的招聘；负责学校的教职工培训、职称评定的组织；负责学校的三定（定编、定岗、定责）等，还要与各部门充分沟通，统一协调。这个岗位上的工作人员不仅要熟悉国家相关的政策，依法守法，避免学校遭遇对簿公堂的情况（很多学校已经有此经历），还要具备现代人力资源管理技术，如面试、培训计划制定及追踪、工作分析与岗位说明书的编写、教职工的职业生涯指导、绩效管理、绩效薪酬的设计与实施、人力资源规划等技术。

二是构建学校的人力资源管理系统。

学校的人才政策具有引导、调控和促进教职工发展的

功能，在人力资源开发管理中具有推动发展的重要作用。要让学校人力资源管理获得优势，必须顺应时代的发展趋势，构建新型的人力资源管理模式，加快建立起适应各类人才成长特点的人才管理体制。要设计学校人力资源管理方面的机制与各项规章制度、工作流程，如人才晋升通道的设计以及制定招聘流程、培训管理流程等。

三是制订人力资源规划。

根据学校的发展战略，评估学校的人力资源现状及发展趋势，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订学校人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。从战略和发展的视角做出科学合理的目标定位，设计出战略性人力资源开发管理规划，并拟定实施计划，支持学校战略的实现。

四是针对校情，确定学校当前人力资源工作的重点。

如配合上级的岗位设置管理，制定学校的编制计划，重新设岗，确定岗位对教职工的具体要求，编制岗位说明书，组织教职工的竞聘上岗，完成学校的三定工作；或按照上级要求完成绩效工资的设计工作；或加强学校的绩效管理，设计绩效管理与考评方案并实施；或帮助教职工的进步成长等。

还有的学校，人力资源建设欠账较多。如果领导班子下了决心，也可从头做起：调研学校人力资源的情况，调整组织机构，确定编制，重新设定岗位，编写所有部门职责与岗位说明书，制定绩效管理与考评方案，岗位评估与设计绩效薪酬，完成竞聘上岗工作以及岗位培训。所有这些工作，一环扣一环，构成一个完整的系统和闭环。人力资源系统的建设，虽是一项浩大的工程，但会对学校的人才成长具有巨大的牵引、推动作用。例如，一套与绩效考核挂钩、体现岗位贡献与能力素质的绩效薪酬体系，会充分发挥导向作用，推动教职工的成长。因为考核成绩以及岗位胜任情况都与绩效工资息息相关，会影响着教职工行为的改变。

在笔者见到的那些接受国家级示范校建设项目和正在做工作过程导向课程建设项目的学校，都深感工作推动很难，阻力很大而动力不足。但当这些学校开始了人力资源建设的时候，配套激励机制的建立，就会让这些项目顺利开展。让人力资源建设为示范校建设和课改保驾护航，这已经是很多学校的共识。



五是善于借势。

在组织中，无论推行什么样的改革，都会遇到阻力，更何况是人事方面的工作。正因如此，很多领导虽然非常希望改变现状，但又顾虑重重，害怕触雷，担心影响学校的稳定。其实，聪明的校长会发现，若能善于借势，变革成功的几率就会成倍增长。他们会把握机会，有所作为，完成变革大业。笔者在咨询中曾遇到一些学校，会因为这些人事管理的创新而大获收益，甚至因为这些改革争取到示范校建设资格。

那么，如何借势？借什么势？借国家相关政策要求的大势，并以此作为发展学校的契机，则可以部分减少改革的阻力。如借国家岗位设置管理的政策东风，进行干部与教职工的竞聘上岗；借国家关于编制的文件要求，行学校自己早想进行的人事岗位变革的理想；借国家事业单位绩效工资的改革之东风，重新修改绩效工资制度，打破大锅饭，发挥激励作用，或借此构建学校绩效管理与考评的新方案等。

还可以从外借势。专门从事学校人力资源管理咨询服务的咨询公司，有着丰富的经验积累，可帮助学校从全局出发，制定各项改革方案，并培训、说服教职工接受变革。学校借助外脑，可以解决学校目前的难题，加大改革的胜算；其次，在咨询公司帮助学校完成人力资源建设的工作中，还可以帮学校带出自己的人事干部，使学校今后具有自行造血的功能；再次，在人力资源建设中，帮助学校识别漏洞，节约大笔开支。

六是关注教职工的职业生涯发展。

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心教职工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并引导教职工把发展计划纳入学校的发展轨道，培养教职工积极向上的作风，在实现自我发展目标时与学校共同成长，实现教职工与学校发展共赢。

同时，学校要加大对人才教育培训的投入。要利用培训和教育功能使学校成为“学习型组织”，提高各类人才的创新能力和创造能力，使学校人力资本不断增值，这种投资会获得比物质更高的回报，而且这种回报具有长效性。

历史上曾有“重金市骏骨”以求良马、“高筑黄金台”广揽人才的故事，这对现代学校人才策略的制定也很有启发。今天，已有职校校长不惜重金，引进专业领军人物，打造学校品牌专业，诚如他们所言：高薪聘人才，看起来支付的薪酬很高，但人才创造的品牌效应则为学校争取到了更多的资源。特设岗位的特殊待遇，也是国家政策允许的。现代学校应该有此招贤意识，同时构建学校的人力资源长效机制，充分发掘内部的人力资源潜力，使学校活力四射，保持旺盛发展的生命力。

（专栏支持单位：北京千秋业教育顾问有限责任公司）

下期话题预告：

培训的策划与实效——技工与职业院校全员培训面面观