华南农业大学学报(社会科学版)
2010年第2期 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY No. 2 2010
(第9卷) (SOCIAL SCIENCE EDITION) (Vol. 9)

现阶段高校师资的创新契约管理

辛其兴

(华南农业大学 动物科学学院,广东 广州 510642)

摘 要:契约构成了组织人力资源管理的纽带,贯穿人力资源管理过程的始终。当前,我国高校的师资管理机制正处于由计划经济体制下的静态管理向新时期的动态管理转变的摸索和改革阶段,管理观念需要改变、激励机制需要创新、契约管理的水平需要提高。现阶段最可行的就是加强师资的创新契约管理,即建立基于能力和绩效的薪酬制度,同时强化心理契约激励。

关键词:高等教育;师资管理;创新契约

中图分类号:C939 **文献标识码**:A **文章编号**:1672-0202(2010)02-0153-04

自1999年高校扩招以来,我国高等教育得到了快速发展,高等教育规模迅速壮大,但与"教育强国"的标准差距还很大。"所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也",高校教师是学校的第一资源,也是实现我国由高等教育大国向高等教育强国发展的必要条件。高等教育三大任务的实现与高校社会地位、竞争优势的确立,归根结底都要由教师来完成与体现。因此,高校师资资源及其管理与开发是支撑和保证学校发展战略的实现和获取竞争优势的主要基础[1]。如何进行有效管理,充分发挥教师的积极性是高校发展过程中必须面对的一个问题。本文拟从创新契约管理的视角出发,对现阶段变革环境下高校教师管理进行分析。

一、契约与人力资源管理的理论框架

制度经济学认为,组织是由一系列契约组成的,契约是组织存在的基础。组织与员工之间靠一系列契约来联结,这一系列契约是一种全面的契约,不但包括正式的、明确的书面契约,还包括非正式的、未公开说明的心理契约[2]。书面契约是指受法律保护的,组织和员工双方通过协商和谈判达成的对双方责任与义务的合法的明文规定,具有有形性、静态性、客观性和相对明晰性的特点。心理契约是组织与员工双方对于相互之间责任和义务的期望,其中包含着对责任和义务的承诺。因此,心理契约实质上是在组织与员工互动关系的情境中,员工和组织对于相互之间责任与义务的信念系统[3]。心理契约具有无形性、动态性、主观性和内隐性的特点。当然,无形的心理契约往往发挥着有形的作用。

人力资源作为一种特殊的资源,是组织的首要资源,能够为组织带来可观的效益。正式的书面契约往往通过劳务合同的形式,反映员工最基本的生存、安全需要,从而保证组织的人力资源需求在特定条件下的一定时期内得到满足[4]。心理契约不仅仅包含对生存、安全需要的追求,而且主要包含的是对社交、尊重、自我实现等高层次需要的追求,而这些在书面契约中经常得不到体现。只有在这些较高层次的需要得到满足后,员工才会感到真正的满意,才能最大限度地发挥自己的积极性,全身心地投入到工作当中去。因此,心理契约实质上是行为主体的自我激励机制[5]。

在组织中,书面契约是心理契约的基础,心理契约是书面契约的延伸,书面契约和心理契约相

收稿日期:2010-03-09

作者简介:辛其兴(1965—),男,广东湛江人,华南农业大学动物科学学院助理研究员,主要研究方向为高等教育管理.

辅相承,缺一不可。书面契约是有形的明文规定,是对组织成员的外在约束和控制;心理契约是内隐的期待,是行为主体的内在约束和自我激励。契约构成了组织人力资源管理的纽带,贯穿人力资源管理过程的始终。

二、高校师资管理现存问题

(一)管理观念需要转变

传统的高校教师管理模式以统一和服从为特征,以控制为目的,师资管理行政化,服务观念、效益观念严重滞后,已远不能适应当前工作需要,亟待解放思想、锐意创新,真正建立以人为本、以培养和服务为目的、以充分激发教师创造力为最主要任务的师资管理新模式。

(二)激励机制需要创新

1. 理论研究有待加强

日常管理工作中,由于传统管理的惯性、管理知识的欠缺以及其他制度不配套等原因,高校管理者往往对激励理论知识学习和研究不足,无法科学有效地运用激励的一般理论和具体措施来促进师资管理的开展,工作中不能正确了解本校教师群体特征以及特定教师的个性,无法充分满足教师的实际需要和欲望,挖掘他们的潜力。这种激励理论研究、分析的缺失大大影响了激励行为的效果。

2. 激励机制不够科学

当前广东省高校人事制度改革尚在酝酿之中,高校激励师资队伍建设的努力受限于传统的管理体制,难以建立科学的激励机制。主要表现在没有有效的人才竞争机制、缺乏科学量化的考核评价体系以及公平合理的薪酬激励标准等方面。

3. 激励方式不尽合理

由于没有真正建立聘用制度,高校中普遍存在"能进不能出,许上不许下,能高不能低"的积弊,日常管理激励机制手段对于教师的激励力度往往不够,同时缺乏科学量化的考核体系,不能有效地使用多维激励方式发挥教师的潜能。

(三)契约管理的水平需要提高

1. 契约管理方式单一

高校管理者往往只重书面契约,轻视甚至忽视心理契约的问题比较突出,工作中单纯注重加强书面的契约制度管理,而对于采用思想、精神方面的管理认识不足,没有看到它在调动教师工作积极性、增强学校凝聚力、提高学校水平和竞争能力以及实现教师个人目标和组织目标的有机统一等方面的巨大效果。

2. 绩效评价指标模糊

绩效评价作为人力资源管理的重要环节,其核心目标就是通过它的选择、预测和导向作用实现组织的战略目标。当前高校的绩效考评存在着考核的标准难以确定、优良的绩效难以评估、德能勤绩的内容难以量化等问题,结果往往只能通过教师的科研成果、工作量和学生的评教来考评教师。然而,高校教师的教学科研是一个连续的长期的过程,其效果具有滞后性,很难通过某一个短暂时间段(如一年)的成果、学生的评教等对教师的工作作出非常客观的评价和激励。这种评价和激励的模糊性,不利于鼓励教师踏实工作、提高教师的积极性,直接导致教师工作积极性未能充分调动,师资隐性流失严重等问题[6]。

3. 契约化管理落实不到位

当前高校师资契约化管理相当程度上存在落实不到位的问题。即使是有形的书面契约管理

上也难以落实,无形的心理契约更可想而知了。高校比较普遍实行了用人制度改革、岗位聘任制以及职务聘任制等好的激励机制,但具体工作中由于种种原因往往只能停留在书面制度当中,现实执行力不够,部分高校甚至仅是走走过场,流于形式,为改革而“改革”。

同时,由于正处高校管理体制的变革时期,诸如用人机制、职务聘任制等新机制的执行,也给教师造成了一定的影响,部分教师尤其是青年教师认为受到学校不公平对待,存在情绪低落、焦虑的情况,对学校管理也存在不理解和抵触情绪。这也给当前的师资管理尤其是青年教师的管理工作提出了新的要求。

三、创新契约管理的基本方式

(一)建立基于能力和绩效的薪酬制度,进行书面契约管理

对教师的创新契约管理是以书面契约管理为基础的,最主要的是建立合理的薪酬机制来吸引、激励和留住对自己有用的教师。只有建立了合理的薪酬机制,教师才能对自己的付出将有可能得到的回报建立比较稳定的预期。同时,作为知识型员工的知识分子尤其追求公平,对于内部相对公平的要求比较突出。所以,学校组织必须建立基于能力的公平的报酬机制,尽量使其满意,才能达到相互依存的目的。

公平的报酬制度包括外部公平和内部公平。外部公平要求高校要通过合理分配资源,力争使学校的工资水平走在当地前列,至少不能比当地其他单位提供给完成类似工作的职工的报酬低。同时,内部公平就要建立基于能力和绩效的报酬制度。基于能力和绩效的薪酬制度包括工资、津贴、员工分享计划、延期分配制等,是一种鼓励、激发教师为实现组织目标而努力工作的外在约束。基于能力和绩效的制度为维持双方满意的“心理契约”创造了良好的制度环境,使高校成为教师在共同努力实现教育使命的过程中,发挥其主动性、积极性,施展其聪明才智并满足其自身愿望的载体,从而稳定、使用和培养好教师队伍[7]。

(二)强化心理契约激励,提高教师工作积极性

高校教师是知识型员工,而知识型员工追求的是对其价值的证明,通过理念和价值观来激励员工要比单一的物质激励更有效。所以,对高校教师要强化心理契约激励,提高其工作的积极性和主动性。

1. 塑造以人为本的组织文化

建设以人为本的组织文化,就是要强调教师在学校中的主体地位和主导作用,通过围绕教师的积极性、主动性和创造性实行管理活动,激发教职员工对学校事业的责任感、成就感和事业心,发挥潜能,提高工作绩效[8];要为教师创造良好的人文环境、工作环境、生活环境,营造人才成长的良好氛围。同时,因为心理契约具有动态性,还必须以心理契约为切入点,持续地改进组织文化,以反映变动了的实践。

2. 强化角色知觉,提高角色期待

角色是一个人在社会性单位中占有某一具体位置时,被期望的一系列行为模式。角色知觉是个体认为自己应该在某一具体情景中作出什么样的行为和反应。在高校人力资源管理实践中,必须不断强化教师对自我的角色知觉。通过树立模范教师作为榜样,经常请优秀教师做培训,提高教师对自己工作的承诺[9]。当然,角色知觉是以别人对我们的角色期待为基础的,也就是说以我们对于别人希望我们怎么做的解释为基础。所以,学校的管理者要注重对教师的期待和尊重。

3. 实施教师参与方案

教师参与方案是员工参与方案在高校人力资源管理实践中的应用。教师参与,就是指教师可

以充分发挥其所有的能力,在很大程度上可以分享其直接管理者的决策权。无论是基于能力和绩效的薪酬制度还是以人为本的组织文化,其目的都是要实现和提升教师的参与感和成就感。教师只有拥有了参与感和成就感,才会真正的把工作视为自己的内心需要,才能促使自己全身心地投入到工作当中去。参与感和成就感的获得构成了心理契约激励的核心。

4. 建立愿景

建立愿景是进行心理契约激励的有效途径。一个大家共同追求的、有意义、有挑战性的"愿景"的建立在观念中创造了学校的未来,为教师描绘了美好的明天,指明了前进的方向和奋斗的目标,加强了组织的凝聚力和战斗力[10]。通过把愿景作为人们的共同目标,愿景将指导和激励教师的行动和努力。当然,对于高校来说,愿景的建立必须符合他们的价值观又要具有挑战性。愿景只有符合教师的价值观,才能成为他们的自我需要;也只有愿景具有了挑战性,才能激发教师前进的热情和激情。因此,符合教师价值观、具有挑战性的愿景是教师进行自我激励的有效途径。

参考文献:

[1] 邵守先,山鸣峰. 高等学校战略性人力资源管理[J]. 江苏高教,2004,(2),58-60.
[2] 高 奇. 高校学生契约管理的涵义、特性及其创建[J]. 林区教学,2009,(10):23-25.
[3] 李 原,郭德俊. 组织中的心理契约[J]. 心理科学进展,2002,(1):84.
[4] 徐 虹. 心理契约在人力资源管理中的应用研究综述[J]. 安徽工业大学学报(社科版),2008,(2):62-65.
[5] 赖作卿,闫俊强. 心理契约与科技型小企业员工的激励分析[J]. 华南农业大学学报(社会科学版),2006,(3),67-71.
[6] 谭 频. 从心理契约管理视角激发知识型员工组织公民行为的对策[J]. 中国外资,2009,(20):223-225.
[7] 周 琳. 创新企业心理契约的管理[J]. 南方企业家,2004,(125):52-54.
[8] 曾坤生,许方亮. 组织中新员工的心理契约管理[J]. 湖南文理学院学报(社会科学版),2008,(3):26-28.
[9] 林 忠,梁健平. 心理契约管理的新思路[J]. 人力资源,2008,(15):56-57.
[10] 王 里. 组织创新中的心理契约管理[J]. 经济师,2007,(12):28-30.

Discussion on Application of Innovative Contract Management in College Teachers Management

XIN Qi-xing

(*College of Animal Science*, *South China Agricultural University*, *Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: Innovative contract management exerts a critical effect throughout the overall process of human resources management. Recently, the mechanism of college teacher management in China has been undergoing a transformation stage in which the static management under the planned economy system has been changing towards the dynamic management in the new era. During the transforming phase, the management concepts, incentive mechanism and contract management should be improved and innovated. Based on the analysis, the most important thing to be done at present is to strengthen the innovative contract management in college teachers management.

Key Words: higher education; teachers management; innovative contract management