

出國報告(出國類別：參訪)

2012 年第九屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會暨參訪安徽省、黑龍江省高校

服務機關：國立聯合大學

姓名職稱：人事室 鄭道隆主任

派赴國家：中國

出國期間：101 年 8 月 13 日起至 101 年 8 月 23 日止

報告日期：民國 102 年 03 月 5 日

# 摘要

2012 年兩岸高校人力資源開發與管理研討會由安徽農業大學及合肥學院籌辦，除邀請臺灣公私立大學校院代表 18 人，另邀請大陸各省高校人力資源管理者 137 人與會，研討會共發表論文 24 篇，其中我方代表發表論文 5 篇。會後參訪安徽省教育廳、安徽農業大學、合肥學院及受邀訪問黑龍江省教育廳、哈爾濱工業大學、黑河學院等校進行學術交流活動，期間自 101 年 8 月 13 日起至 8 月 23 日止。

此行參訪的大學僅「哈爾濱工業大學」被中國政府列入「985 工程」及「211 工程」的大學，本報告將焦點集中於「哈爾濱工業大學」，俾引進對岸成功的經驗，做為臺灣高等教育發展的參考。

研討會旨在探討大學教師的聘任、升等、績效考核、工資、訓練發展等議題，與會目的在觀摩並學習大陸大學校院人力資源管理之優點，特將焦點集中於大學教師的聘任，就所蒐集的資料匯集個人的心得並提出建議，期盼提升自我，深耕知識的層級與認知的廣度，建構臺灣高校更多元彈性的人力資源管理制度。

此外，為人事同仁搭建兩岸合作交流的平臺，擴展空間，奠定基礎，促進大學人力資源開發與管理的理論發展和實踐創新，為兩岸大學人事管理同仁的互動與真摯友誼做出新的貢獻。

# 目錄

項次	內容	頁碼
一、	目的-----	1
二、	過程-----	2
三、	心得及建議-----	16
四、	附件（參加研討會及參訪照片）-----	19

# 壹、 目的

民國105年少子化危機將衝擊各大學校院的招生，預期將有75所學校將面臨退場機制的檢驗，因此，如何提升大學競爭力，保持穩定的招生率，已成了各校最重要的課題。「他山之石，可以攻錯」，本著謙虛的態度，觀摩並學習大陸高校人力資源管理之優點，作為提升自我的總體表現，爰參與兩岸高校人力資源開發與管理研討會，期能深耕知識的層級與認知的廣度，借鏡大陸人力資源管理實例，建構臺灣高校更多元彈性的人力資源管理制度；並藉著拜會安徽省教育廳、黑龍江省教育廳及參訪高校拜會人力資源管理者，切磋工作經驗，期盼促成同級學校之間的交流互動、建立溝通的平臺。茲分述如下：

- 一、 促進兩岸高校教師聘任的交流（例如借調、合聘、短期講學等方式），以期相互切磋，經驗分享。
- 二、 探討兩岸高校教師職級結構的差異性，以資做為教師升等、激勵措施、待遇結構的參考。
- 三、 建立參訪高校兩岸人力資源管理的溝通平臺，凝聚相互學習觀摩的共識。

## 貳、 過程

### 一、 行程

日期	星期	行 程
8/13	一	臺北/南京/合肥
8/14	二	安徽農業大學（第九屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會）
8/15	三	參訪安徽農業大學、合肥學院，前往哈爾濱
8/16	四	參訪哈爾濱師範大學
8/20	一	前往黑河
8/21	二	參訪黑河學院
8/23	四	參訪哈爾濱工業大學、返回臺北（長榮航空 BR767 15：00/18：40）

#### （一）8月13日

代表團由教育部人事處陳科長率同公私立大學校院人事主管及相關同仁等計 18 人於下午 3 時在桃園國際機場集合，搭乘立榮航空 5 時 20 分直飛南京，並轉乘專車於當地晚間 11 時 30 分抵達合肥。

#### （二）8月14日

代表團於上午 8 時 30 分參加 2012 年第九屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會開幕式，開幕式由安徽農業大學校長曉春致詞，隨

及由安徽省教育廳副廳長代表程藝廳長致詞，我方代表陳科長亦上臺致詞。之後隨及展開大會交流及研討會，研討會會第 1 主題為：高校教師培訓與發展研究，由安徽大學人事處處長張立奇主持。

上午 10 時 40 分舉行第 2 主題討論，第 2 主題為：高校教職工績效考核研究，由世新大學人事室主任董素蘭主持。

下午舉行交流及總結發言，總結發言由大陸代表先就兩岸交流在高校人力資源管理有許多相似之處，但在法令規章則各有依據，目前大陸也在進行鬆綁，政府減少干預，以競爭代替管制，結合社會需求及市場機能，特別是引進多元治理模式、強化組織內外績效、校決策體系、增進管理質量及效率等。

其次由我方代表敏惠護專葉校長談到，當大學競爭力被視為衡量一個國家的實力時，隨諸全球化為知識經濟社會的發展提供動能，而國際化則是國家競爭力的重要指標；因此，大學必須面對「全球化」、「國際化」，以帶動社會的進步。臺灣自二〇〇二年加入「世界貿易組織」(WTO) 後，不僅擴大了對外經貿活動，更希望藉由這個重要的國際舞台，進一步與世界接軌。於此同時，中國大陸近來在經貿、社會方面快速成長，早已成為國際關注的焦點。

在全球的架構中，各國紛紛思考如何與大陸進行合作與競爭的關係。由於文化上與地域上的鄰近性，臺海兩岸比其他國家更具有攜手合作、優勢互補的優勢。為能加速大學國際化程度，以培育具有宏觀思維的知識青年，臺灣除與歐美等國家建立合作關係之外，亦應對於海峽對岸同屬華人地區之高等學府，有深入的瞭解，俾以共同提升學術競爭力與人才國際化的培育。

8月14日晚餐由安徽省教育廳作東款宴與會人員，彼此交換高校人力資源管理的心得，最值得臺灣借鏡的是「大陸高校教師的職級結構」，教師職級員額配置比例，各校不同，以北京聯合大學為例：正高級教師佔百分之二十、副高級教師佔百分之三十、中級教師佔百分之四十、初級教師佔百分之十；詳細概況保留在第三章節「心得及建議」再敘述。

### (三) 8月15日起至8月23日

101年8月15日主辦單位安排參訪安徽農業大學，再赴合肥學院參加研討會並交換意見後隨即搭機前往黑龍江省哈爾濱市，晚間與黑龍江省教育廳會面交換意見，隔日(16)日至23日安排參訪哈爾濱師範大學、黑河學院、東北林業大學、哈爾濱工業大學等大學校院，並於23日搭機返臺。

## 二、研討會摘要

2012年8月14日研討會共計發表書面論文24篇，因受限於時間，僅推派數人上臺發表，並接受與會人員的提問，交流熱絡，獲益良多，僅就最深植人心的印象摘要如下，不作價值的判斷，俾便推動業務的參酌。

主題一：公立大學校院教師升等制度之研究－以高雄應用科技大學為例

發言人

高雄大學人事室主任陳昭偉

發言摘要

爲了激勵教師們多做研究，大學常建立各種不同的制度來達成組織目標。一般常見的制度有:鼓勵休假進修，頒發獎金榮譽，抵免教學時數，與訂定升等辦法等。在這些不同的措施裡，其中尤以升等制度爲影響大學教師長期生涯發展的關鍵。

對教師個人來講，升等成功不僅代表著薪資的調高與頭銜的變更，也意味著同行對個人學術能力的肯定。從組織的角度來看，升等制度是爲達成大學任務而建立的酬賞措施。換句話說，升等制度可以視爲組織用來操控團體內成員行爲，以便完成組織目標的獎懲工具（田芳華，1999）。

教師職級制度的構想，源自於教師生涯進階的理念，主要在規劃教師一系列的教師職務進階，使教師能夠依據本身的興趣、性向、能力與表現，發展教師個人的潛能，促進教師專業知能的提升。由於教師分級涉及薪資報酬、工作負擔及職位晉升，教師分級制度之實施，不僅可建立教師之專業性，服務成績及考核有一定標準，且可鼓勵教師進修意願，提升教師之地位與價值感，而對不適任之教師亦有規範之作用（許禎元，2006）。

主題二：大學校院人力資源教育訓練系統的建置--以新進人員職前研習活動為例

發言人 文藻外語學院人事室主任謝馥蔓

發言摘要 根據教育部統計資料顯示 100 學年度的大學院校總數共 163 所，爲了在教育市場中維持差異化的優勢，以吸引新生入學，儼然成爲各大學校院當務之急。而正當各校紛紛相對應於市場變化，訂定各項中、長程目標與經營策略之際，提升教師、研究人員的學術專業素養和校務行政人力素質是落實校務經營目標的最重要構面，亦即提升教師效能和行政效能將有助於增加學校組織績效。一般而言，績效評估構面可分成結果面績效與行爲面績效兩類，前者表示產出成果，通常連結於組織目標管理的策略地圖與平衡計分卡；後者則評估如何產出，故會連結於人員職能模式。本文即從組織再造的人力資源角度論述職能導向的學校新進人員訓練系統的建置與成效。

主題三：提升大學教師研究績效政策之適用性探討：組織政策對生涯導向與研究績效關係之調節效果

發言人 輔仁大學企業管理學系副教授兼人事室主任楊君琦

發言摘要 知識經濟時代，知識創造是國家與組織競爭力的來源，大學在社會上扮演著知識創造與承傳的角色，而大學教師則被賦予提升研究績效的大任；爲求提升自身之競爭力與排名，各國與各學校皆制訂許多激勵教師發表研究的制度，惟大學教師於校園內扮演教學、研究、輔導與服務之多元角色，而教師個人生涯導向也有所差異，依據明尼蘇達工作調適理論（Minnesota Theory of Work Adjustment），本研究認爲：大學教師的生涯導向影響其研究績效，而鼓勵大學教師從事研究發表的政策將調節上述兩者間的關係，以臺灣大學教師與研究人員爲樣本，執行兩個調查研究，分析資料以說明論點。

研究一：嘗試瞭解大學教師與研究人員之生涯導向與分類，回收 1,348 有效樣本；研究發現：大學教師與研究人員之生涯導向可區分為兩構面：學術導向與管理導向，兩者可將生涯導向類型分為四類：研究型（高學術導向/低管理導向）、教學型（低學術導向/低管理導向）、技術創業型（低學術導向/高管理導向）與教育行政型（高學術導向/高管理導向），各生涯導向類型於各類研究表現上具顯著差異。

研究二：嘗試瞭解各校鼓勵研究措施在生涯導向與研究績效關係的調節效果，以大學教師為研究對象，共回收 2,507 個樣本。

研究發現：

- 1.大學教師生涯學術導向與研究績效具顯著正向關係
- 2.大學教師生涯行政導向與研究績效具顯著負向關係
- 3.減授鐘點政策強化學術導向與研究績效之正向關係
- 4.研究獎金政策弱化管理導向與研究績效的負向關係
- 5.教學時間百分比與研究時間百分比，皆弱化學術導向與研究績效之正向關係。

建議：

- 1.大學應視其全體教師之生涯類別組成結構，提出獎勵制度，減授鐘點與研究獎金制度對於以研究型為主的研究型大學來說，效果應該不大；對於以其他三類組成的大學來說，此兩類政策有提升整體績效的效果。
- 2.大學應更彈性制訂其獎勵研究制度，讓各類生涯導向的教師可選擇適合的獎勵，以提升其研究績效。
3. 讓大學教師適度維持教學時間，可收教學相長效果，將有助於其提升研究績效。
- 4.對於學術導向高的教師，其研究時間對研究績效增長有邊際效用遞減的效果，故對於研究型的大學來說，不需提倡教師增加研究時間的政策。

#### 主題四：大學自主與大學績效評估之研究－現況分析

發言人	空中大學人事室秘書李景素
發言摘要	<p>本研究旨在探討台灣目前大學自主與大學績效之相關性。本研究採取文獻比較法、理論分析法，對大學自主與大學績效相關性進行探討，並提出各角度之大學經營評估觀點，總結為大學自主方案隨社會變遷，引發各界不同見解，與原始初衷差異甚大，台灣實施的態勢是績效非自主，有賴二者相輔。其二為綜合各領域菁英研析的當前社會需求觀點，台灣各大學之績效指標已成形，惟尚缺整體國家社會所需之人才誘因指標，認為人才結合國家發展需求就是績效。</p>

#### 主題五：兩岸高校交流的開拓與願景

發言人	敏惠醫護管理專科學校校長葉至誠
發言摘要	<p>當大學競爭力被視為衡量一個國家的實力時，隨諸全球化為知識經濟社會的發展提供動能，而國際化則是國家競爭力的重要指標；因此，大學必須面對「全球化」、「國際化」，以帶動社會的進步。臺灣自 2002 年加入「世界貿易組織」（WTO）後，不僅擴大了對外經貿活動，更希望藉由這個重要的國際舞臺，進一步與世界接軌。於此同時，中國大陸近來在經貿、社會方面快速成長，早已成為國際關注的焦點。在全球的架構中，各國紛紛思考如何與大陸進行合作與競爭的關係。由於文化上與地域上的鄰近性，台海兩岸比其他國家更具有攜手合作、優勢互補的優勢。為能加速大學國際化程度，以培育具有宏觀思維的知識青年，臺灣除與歐美等國家建立合作關係之外，亦應對於海峽對岸同屬華人地區之高等學府，有深入的瞭解，俾以共同提升學術競爭力與人才國際化的培育。</p>

教育是百年樹人的大計，是永續發展的事業。在民族存續，文化傳承，經濟榮枯與社會興替上，教育永遠扮演積極而重要的角色與功能。因應兩岸高等教育學術交流現況，「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」第二十一、二十二條已明訂，大陸地區人民經許可進入臺灣地區，得至大學擔任教職、學術研究機構研究人員或社會教育機構專業人員，但對於兩岸學歷檢覈及採認的問題，在兩岸交流日益頻仍情形下，更顯得迫切和必要。

是以，前教育部長郭為藩先生於 2003 年 9 月 14 日「全國教育發展會議」中，提出設立學歷、學位認證的專責單位，以保障學術品質，援引歐洲模式，建立兩岸學術競爭機制。如：兩岸合作學校間之學聯制、學分採認、學生交換、教師互動及赴對岸設分校招生開課等情形，預為研究，以資因應。近年來，兩岸關係趨於緩和與和平發展，陸生赴臺就學、學歷採認、大陸學者聘任等議題，逐漸成為社會關注的焦點，兩岸教育學術交流與合作，也進入新階段。

當前兩岸高等教育的發展，正面臨全球化時代所帶來的國際間的激烈競爭。而高等教育能否追求卓越、健全發展，將是影響國家競爭力提升的重要關鍵。檢視隨著社會發展的趨勢及同源同根的文化，兩岸教育人士互訪，如過江之鯽；簽訂姐妹校、「大學校長論壇」、「教育研討會」辦理，更是不可計數。

如今，兩岸同進 WTO，簽訂 ECFA，採認大陸學歷，多所大學建立良好合作關係，兩岸相互招生，教育文化交流進入新的局勢。是以，如何凝聚共識，簽定策略聯盟、建立合作關係，共謀兩岸教育、文化的互補互利、同進共榮、創立多贏，應是兩岸教育交流、合作的新使命！

## 主題六：構建以崗位管理為基礎的教師聘後考評機制

發言人 安徽財經大學吳永奪教授

發言摘要

大陸隨著聘任制在高校的全面實施，極需構建和完善教師聘後考評機制。科學合理的教師聘後考評機制應依據崗位管理為基礎，堅持定性與定量、年度與聘期、全面與分類、統一分級相結合的考評原則，對教師教學、科研和服務等方面履職情況，採用業績積點等方法，實施分類管理、分級考評。

本次研討會討論如何構建以崗位管理為基礎的教師聘後考評機制，實現了由身份管理向崗位管理的轉變，調動事業單位各類人員的積極性、創造性，進一步提高了高校教學、科研水平和人才培養質量，因此完善的高校教師聘任制度，制定科學合理的教師聘後考核機制，對於形成一個人員能進能出、職務能上能下、待遇能升能降、優秀人才脫穎而出、充滿生機與活力的用人機制，有重要意義。高校教師聘後的考評直接和教師利益掛鉤，才能調動廣大教師愛崗敬業、為人師表的積極性，應堅持以下幾個原則：

### 1. 定性與定量考評相結合。

教師聘後考評要依據教師工作職責確定，教師工作職責包括教學、科研和服務等方面的內容，教學是教師首要的工作職責。在聘後考評中，教學態度、敬業精神和職業道德等則只能通過定性考評來反映。要客觀、公正、準確地考評教師的教學、科研和服務情況，還要建立一套量的考核標準來衡量教師的履職情況，以數據的形式來反映教師間的優劣差異。在教師考評過程中，能夠行量化的則要量化考評，根據量化考評數據，給予定性評價。針對崗位管理要求和考評內容，正確處理好定性評價與定量評價的關係。

### 2. 年度與聘期考評相結合。

是高校教師聘後考評的重要形式，是高校加強教師聘

後管理的重要措施。聘期考評側重於教師在聘期內目標實現情形，是目標考評，而年度考評是過程管理，有利於促進教師在聘期內認真履行職責，積極完成工作任務，促使教師聘期目標的實現，防止教師聘後出現懈怠現象。對於教師教學和服務方面的職責可以通過年度考評來反映，對於需一定時間後才能見成果的科研方面的任務則可以通過聘期考評來總體要求。在年度考評的基礎上實施聘期考評更具可操作性，將聘期考評分解成年度考評則更便於實施過程控制，從而實現高校人才培養、科學研究、社會服務和文化傳承創新的功能。

3. 全面與分類考評相結合。

高校教師聘後考評是對教師的工作表現、業務水平、工作成績進行全面檢查評價，是師資管理工作的一個重要組成部分，也是教師專業技術職務的聘任依據和基礎。只有對教師進行全面考評，以考評材料為客觀依據，避免以印象取人、憑感情用人的片面現象，才能把每一個教師聘任到最能發揮作用的崗位上來，才能促進教師不斷提高政治素質和業務水平。在堅持全面考評的同時，應兼顧高校不同學科專業間教師工作性質、研究方向的差異性，考慮高校教師工作內容和工作方式的多樣性、學術水平表達方式的複雜性，照顧到高校教師個性和職業發展的不平衡性，實施分類別的教師考評辦法。

4. 統一要求與分級考評相結合。

學校可根據崗位設置資格和聘任合約制定基本統一的各崗位考評標準，對所有受聘教師展開考評，在考評實施過程中，實行“分級管理、分級考評”，學校有負責重要崗位、特設崗位、關鍵崗位及高級職稱崗位教師的考評；賦予院(系)管理考評的自主權和靈活性，依據院系學科專業特點制定實施細則，展開對非關鍵崗位和中級職稱以下人員的考評。同時，考慮到某些崗位或教師在學校整體發展上的突出貢獻，對重點人員實行了免考制度。

### 三、參訪摘要

211 工程是中國在 1990 年針對中國高等教育的一項戰略性政策。「211」的含義是「面向 21 世紀、重點建設 100 所左右的高等學校和一批重點學科的建設工程」。211 工程的實施，許多過去被中國其他部門管轄的高等院校被納入教育部的管轄範圍，從中國各地挑選出 100 所高等學校被設為重點高校，這些學校在資金中獲得優先對待。目前「211 工程」有「國家級」和「省級」的區分。2011 年 3 月 7 日，教育部部長袁貴仁在列席中國政協十一屆四次會議教育界聯組會時表示，「985 工程」、「211 工程」已經關上大門，不會再有新的學校加入這個行列。<sup>1</sup>

1998 年 5 月 4 日，時任中共中央總書記、國家主席江澤民在慶祝北京大學建校一百周年大會上提出中國要有若干所具有世界先進水準的一流大學。由此，中國教育部重點支援部分高校創建世界一流大學，並以江澤民在北京大學 100 周年校慶的講話時間（1998 年 5 月）命名為「985 工程」。列入「985 工程」建設的學校共 39 所。

此行參訪的高校僅「哈爾濱工業大學」被中國政府列入「985 工程」及「211 工程」的高校，本報告將焦點集中於「哈爾濱工業大學」值得臺灣高校發展的借鏡。其他高校本報告僅就學校的規模來描述、教育行政機關描述其業務與臺灣之差異性，分述如下。

#### （一）哈爾濱工業大學

##### 1. 哈爾濱工業大學簡介：

哈爾濱工業大學是首批進入中國「211 工程」和「985 工程」建設的大學。1920 年，中東鐵路管理局為培養工程技術人員創辦了

哈爾濱中俄工業學校（哈爾濱工業大學的前身），學校成爲大陸學習前蘇聯高等教育辦學模式的大學之一，經過93年的建設與發展，哈工大已經發展成爲一所特色鮮明、實力雄厚，中國一流研究型的國家重點大學。

## 2.訪談內容：

### (1)辦學特色：

學校堅持以人爲本、愛惜人才、不拘一格培養和使用青年人才，彙聚、培養了以兩院院士爲帶頭人、長江學者和國家傑出青年基金獲獎者、教育部新世紀優秀人才等中青年骨幹爲代表的高水準師資隊伍，爲學校創建世界一流大學奠定了良好的人才基礎。學校實施了“首席國際學術顧問計畫”，聘請國際著名學者和管理專家，以世界一流大學的標準和發展，培養學科建設、基礎科研和管理等各方面的人才。同時，哈工大還廣納海內外賢才，禮聘外國專家和海外留學人員來校工作，大約有80%的海外留學人員是在美、俄、英、法、德、日等國家的著名大學取得博士學位，具有豐富的教學經驗和很高的學術水準。

### (2)發展重點：

哈爾濱工業大學在俄式組織文化的熏陶中，形塑“規格嚴格，功夫到家”的校訓，以樸實嚴謹的學風培養了大批優秀人才，以追求卓越的創新精神創造了豐碩的科研成果，形成了以航太特色爲主，由重點學科、新興學科和支撐學科構成的體系，涵蓋了哲學、經濟學、法學、教育學、文學、歷史學、理學、工學、管理學等9個門類。

### 3.哈爾濱工業大學對中國的貢獻：

多年來，哈爾濱工業大學始終保持航太特色，堅持“面向國家重大需求，面向國際學術前沿”，為工業化、資訊化和國防現代化服務，為地方經濟社會發展服務，堅持自主創新，不斷主動承接國家高、精、尖大型科技項目，科研實力始終位居中國高校前列。在舉世矚目的“神舟”號系列飛船研製過程中，哈工大攻克了 KM6、返回艙焊接變形矯形技術、三軸仿真實驗轉臺、太空人訓練用“模擬失重訓練水槽”、太空人出艙用反光鏡體等多項技術難關。2004 年，學校發射了中國第一顆由高校牽頭自主研製的小衛星“試驗衛星一號”，多項技術屬大陸首創，達到國際先進水準；2008 年，哈工大再次成功研製並發射“試驗三號衛星”，創下了大陸高校兩度研發小衛星的紀錄。學校積極參與了國家 16 個重大科技專項中的 12 項，在航太、機器人、小衛星、裝備製造、新能源、新材料等領域取得了一批重大標誌性成果，為大陸的經濟社會發展作出了積極的貢獻。

### （二）黑河學院

黑河學院坐落黑龍江省黑河市，與俄羅斯遠東第三大城市「布拉戈維申斯克市」隔江相望，2006 年 4 月被黑龍江省政府批准為省屬院校，2007 年學院獲得學士學位授予權。全校學生 9000 餘人，教職工 771 人，占地面積 53 公頃。學院全力打造對俄辦學特色，自 1989 年開始，依託獨特的地緣優勢，先後與俄羅斯十餘所高校建立友好合作關係，廣泛開展互派學生、互聘專家、學術交往、文體交流，走出了一條邊疆高校發展的特色之路。學院建有國家級“中俄大學生交流

基地”、“俄語中心”和“赴俄留學培訓基地”，在加強中俄兩國教育人文領域的交流合作中作出了貢獻。

### （三）哈爾濱師範大學

哈爾濱師範大學是黑龍江省教育、藝術、人文社會科學和自然科學的重要人才培養基地和科學研究基地，是黑龍江省重點建設的省屬高水準大學，學校占地面積 496 公頃、教職員工 3500 人、學生人數 42000 人、現有 26 個學院 61 個本科專業。

### （四）安徽農業大學

安徽農業大學坐落於包公故里、科教基地、歷史名城合肥，是一所省屬重點農業院校學校占地面積 302 公頃下設 17 個學院，現有學生 20413 人、教職員工 1650 多人。

### （五）合肥學院

合肥學院分為新舊兩個校區，參訪新校區時正在與建高樓數十幢，印入眼簾盡是建築物，校區廣闊，在職教職員工 920 人、學生 15000 人，設有 47 個本科專業。

### （六）黑龍江省教育廳

黑龍江省教育廳與臺灣地方政府教育處的主要差別有：承擔省內各類高等教育教學的統籌管理，深化全省高等教育發展與改革，擬訂高等教育教學和人才培養指導文件，會同有關部門審核高等學校設置、更名、撤銷與調整，負責高校「211 工程」和「985 工程」的協調工作，指導各級各類高等教育和繼續教育，組織實施高等教育評估與品質監控，指導高校後勤改革與管理工作。

### （七）安徽省教育廳

安徽省教育廳與臺灣地方政府教育處的重要差別在規劃並指導全省各級各類學校的思想政治工作；臺灣是個民主國家，地方政府教育處並毋需承擔思想改造的任務。

## 參、心得及建議

出席 2012 年第九屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會旨在探討大學教師的聘任、考評機制、訓練發展、教師薪資的差異，引進對岸成功的經驗，作為我方變革的參考。此外，為人事同仁搭建合作交流的平臺，擴展空間，奠定基礎，促進兩岸高校人力資源開發與管理的理論發展和實踐創新，為兩岸高校人事管理同仁的深入了解與真摯友誼做出新的貢獻。本人此行將焦點集中於高校教師的聘任，就所蒐集的資料匯集個人的淺見如下，俾便做為後續校務發展的參考。

一、大陸高校教師的職級結構配置不同的比例，茲以北京聯合大學為例：

(一) 正高級教師（相當臺灣的教授）：員額佔全校教師的百分之二十，正高級教師再細分為：

- 1、二級：員額佔正高級教師的百分之十。
- 2、三級：員額佔正高級教師的百分之三十。
- 3、四級：員額佔正高級教師的百分之六十。

(二) 副高級教師（相當臺灣的副教授）：員額佔全校教師的百分之三十，副高級教師再細分為：

- 1、五級：員額佔副高級教師的百分之二十。
- 2、六級：員額佔副高級教師的百分之四十。

3、七級：員額佔副高級教師的百分之四十。

(三) 中級教師 (相當臺灣的助理教授)：員額佔全校教師的百分之四十，

中級教師再細分為：

1、八級：員額佔中級教師的百分之三十。

2、九級：員額佔中級教師的百分之四十。

3、十級：員額佔中級教師的百分之三十。

(四) 初級教師 (相當臺灣的講師)：員額佔全校教師的百分之十，初級教師

再細分為：

1、十一級：按實際核定。

2、十二級：按實際核定。

二、目前臺灣各大學校院師資結構雖分為：教授、副教授、助理教授、講師等四級，各級教師並無比例員額的限制，其優點可鼓勵教師升等，缺點則是人人皆可升等至教授，俟升上教授後卻疏於教學、研究導致用人費用偏高，侵蝕校務基金。本報告建議參考大陸職級結構的比例，彼此相互競爭，適者生存，優勝劣敗；以期提升學術研究的水平。

三、兩岸高等教育人力資源開發與管理研討會召開之目的，在增進兩岸大專校院人事之交流和瞭解大陸地區高等學校人事制度之發展與特色，每屆台灣與會之大專校院人事人員，鮮少人以公費參與，在經費短缺情形下，參與人數呈現逐年下降之趨勢，期望往後能擴大參與層面，讓研究主題更為深入與寬廣。

四、目前政府鼓勵大陸教育專業人士來台講學、研究及參訪，也鼓勵各級學校與大陸學校締結聯盟，考量台灣高等教育與大陸地區發展多元合作關係，必將

涉及人員的聘任、待遇、研究、講學等人事業務，各校人事人員實需化被動為主動，積極扮演前瞻性之人力資源發展角色，以期待未來兩岸學術發展朝向「對等交流」方向前進。

五、交流的過程中讓我們深刻的察覺到 20 世紀 90 年代以來，體制改革、制度變遷的過程中，大陸高校的大規模合併，深值臺灣借鏡。目前臺灣約有 176 所高校，學生人數在萬人以下者佔多數，面臨少子化的衝擊，台灣學生人數在萬人以下的大學，本出國報告建議借鏡大陸整併的經驗，以期資源共享，提升競爭力。

六、兩岸互相承認學歷的校數持續增加中，為創造雙贏的成果，高校教師的交流的方式（例如借調、合聘、短期講學等方式）有賴法規的鬆綁，以期相互切磋，經驗分享，建立「對等的同盟關係」，尤其要擺脫冷戰思惟，強化臺灣、中國、香港、新加坡組成的大中華經濟圈的競爭力，朝向東亞共同體的目標挺進。

#### 肆、附件（參加研討會及參訪照片）



2012年8月14日安徽  
農業大學研討會



2012年8月23日參訪  
哈爾濱工業大學



2012年8月21日參訪  
黑龍江省黑河市黑河  
學院