

出國報告（出國類別：其他-國際會議）

2014 年第 11 屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會暨參訪安徽省大學
校院報告

服務機關：國立聯合大學

姓名職稱：陳美志 人事室主任

派赴國家：中國大陸

出國期間：103 年 3 月 29 日至 4 月 6 日

報告日期：103 年 5 月 7 日

摘要

兩岸高校人力資源開發與管理交流，今年邁入第 11 年，輪由大陸安徽省辦理，並邀請我國公私立大學院校參加。本次研討會由安徽省教育廳及安徽省高校人事研究會主辦，蚌埠醫學院及安徽財經大學承辦。我國則有公私立大學院校共計 29 人與會。此外，主辦單位也邀請安徽省境內大學院校人事主管 114 人列席研討。除參加研討會外，亦受邀參訪安徽省教育廳及所屬高等教育院校，進行交流活動，期間自本（103）年 3 月 29 日至 4 月 6 日止合計 9 日。

此一交流平台主要係研討大學院校近期熱門的組織人力運用與管理議題，是以，本次研討會討論議題，分別為「高校內部治理結構及高校組織變革與管理之研究」以及「高校教師職稱評審標準及教師多元升等之探討」，均為我國目前高等學校所面臨的兩項重大議題，尤其是教師多元升等，更是教育部積極推動的政策。我國提供論文集計 8 篇，包括：組織簡併與彈性人力運用—以臺灣體育大學為例、大專校院教師多元升等制度之初探、健全人事法制—組織變革過程中人事行政應有的作為、公立大學教師員額管理機制雜議、大學推動教師多元升等制度之探討、大學校長領導風革與學校效能之研究、大學校院組織變革與重整原則之研究、大學校院組織變革實務案例之研究—以高雄應用科技大學為例。研討期間我方發言及陸方發言各 5 人次。

經由本次研討，與會人員咸認，大學組織變革需兼顧環境的變遷與學校的特色發展，不宜盲目跟隨，同時也應注意法制的建立。在多元升等部分，會中大家討論熱烈，認為多元升等制度確實能導引學校與學生的多元發展，但升等制度攸關教師的品質，因此，應在建立有效度且客觀公正的制度前，應審慎為之。上述議題經由兩岸高等學校人力資源管理工作者的討論，確實獲得不少的共識。此一平台歷經 11 年，無論高等學校教職員員額設置、教師聘任與性等、教師考核與激勵、人事管理、行政團隊、人力資源政策執行等方面已獲得豐碩成果。經由本次研討與參訪，也試著提出對學校、研討會與教育主管機關等方面之建議事項。

目 次

一、目的	1
二、行程說明	2
三、研討會心得報告	2
四、建議事項	5
五、附件一參加研討會及參訪照片	8

一、目的

隨著經濟的發展，大陸近年也朝著「打造世界一流大學」方向努力，希望能提升大陸的教育品質與學術水準。為了能與世界學術接軌，大陸與其他先進國家簽署相互承認學歷的協議，目前大陸地區的大學國際排名亦逐年上升。顯見大陸高校的治理與管理水準亦有一定程度的提升。海峽兩岸同屬華人地區，高等學府的人力資源管理與開發，存有相當的同質性，如能吸取大陸高校管理的優點，應有助於提升我國大學的競爭力與國際化程度。

自民國 93 年 8 月以來，兩岸大學校院人事管理工作，已經輪辦了 10 屆的「兩岸高等學校人力資源開發與管理研討會」。運用此一平台，充分討論了高等學校教職員員額設置、教師聘任與升等、人事管理、考核與激勵等人力資源政策與執行，發表的論文達二百餘篇成果豐碩。除討論議題領域逐漸拓展外，同時會議規模亦擴及安徽、山東、黑龍江等三省教育廳及其他省分學校代表。

「2014 年第 11 屆兩岸高等學校人力資源開發與管理研討會」安徽省教育廳及安徽省高校人事研究會主辦，蚌埠醫學院及安徽財經大學承辦，研討議題包括高校的組織變革與教師多元升等審查制度等議題。在國內少子化的影響與教育部積極推動教師多元升等政策，上述兩個議題也是聯合大學目前所面臨的人力資源管理的重要課題。此行除能透過這樣的交流方式更為瞭解兩岸高等教育制度與管理的異同外，也希望能透過各校論文的發表與研討會的研討，獲取對岸高校與我國其他學校的經驗與成果，作為本校推動校務的參考。另參訪安徽省教育廳及所屬大學校院蚌埠醫學院、安徽財經大學、安慶師範學院、黃山學院等交流活動，瞭解各校的校務運作情形。

二、行程說明

本次 2014 年第 11 屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會，於 103 年 3 月 29 日早上起程，下午抵達大陸南京，次日至蚌埠，3 月 31 及 4 月 1 日參加研討會，會中除發表論文外並參與討論，交換意見。研討會結束後，由安徽省教育廳及承辦單位安排參訪蚌埠醫學院及安徽財經大學，隔日（4 月 2）日至 5 日安排參訪安慶師範學院及黃山學院，並於 4 月 6 日搭機返臺。

三、研討會心得報告

（一）為提升高校的內部管理與學術水準，大陸地區目前已針對高校內部治理結構進行改革，最主要的改革重點在於人事權和財政權的下放。其方式係透過學校內部的溝通，與法制制度的修正，將校院兩級管理權限與職責下放給各學系與研究所。再者，大陸地區為完善學院內部治理結構，也施行目標管理制度並加強人員的考核。由於我國大學的組織變革已實行多年，有較多的經驗與成果，因此引起與會人員的興趣，並多方探詢，顯見大陸高校確實積極面對環境的變遷，尋求組織變革。從與會人員的發言中，亦可窺見渠等對我國大學能隨著環境的變遷而積極組織變革，感到十分的佩服。

（二）大陸地區的教師聘任方式，係採「以聘代評」的模式。強調過程的公平、效率、企圖營造風清氣正學術環境。我國大學在聘任與升等制度係規範在大學法與教師法等重要法律，制度與法制已臻至完善，教育部為期學術更趨多元，刻正積極推動教師多元升等政策，鼓勵在教學、產學合作、

技術成果、體育成就等方式升等，擴大教師多元發展，使教師適才適所，也使學生學習更多元。大陸地區對此制度雖然有興趣，但因制度的不同，目前僅止於參考。

- (三) 大陸高校治理結構，與我國不同，高校在校長之上，尚有「黨委書記」，是學校的政策發動中心，校長則是最高執行首長與法人代表。也就是「以黨領政」的模式。而我國大學院校的校長，係依據大學法之規定，依公開公平公正的方式選擇產生，另外大學的重大政策則是由校務會議決定，充分展現大學的民主與自治精神，此為兩岸高校最明顯的不同。由於政治體制不同，治理方式亦有所差別。大陸目前推動權力下放，管理權重心下移，以提升行政效率，且持續加強民主參與。目前我方行政權主要仍由學校整體管控，未來可朝向將部分行政權下授學院。
- (四) 大陸職稱評聘制度，隨著改革與深化腳步，借鑒國外教師職稱制度經驗，落實編制備案制度、增設高級講師、建立科學評審程序、加強聘後管理、調整部分評審標準等，建立嚴格的規範。我方早就在員額編制、教師職務分級、聘任程序、教師考核評鑑制度、審查制度等，均已相當完善，可為大陸借鏡。
- (五) 兩岸互相承認學歷：目前教育部公布採認大陸學歷名單計 129 所，期盼雙方在對等、尊重、互惠等原則下，創造雙贏的成果。而高等教育學校學分、學歷互認，教師交流、學生交換，相互接軌是促進兩岸高等教育交流與合作的重要措施之一。兩岸大學教師可在各大學校院間互相聘用，學生也可在兩岸大學校院中交流，雙方可以相互承認所修課程學分，並可獲得對方大學的學位證書。

(六) 大陸安徽省大學校院在大陸有關部門人事政策改革背景下，先後實行了公開招聘、崗位設置管理制度、全員聘用制度、績效工資制度，並進行分類管理制度和養老制度改革試點(試辦)，有利優秀師資延攬發揮用人機制，提升師資隊伍水準、開創人事新局。

(七) 大陸安徽省大學校院人事改革現況：

1.競爭流動的用人新機制：

的聘用、考核和晉升制度進行完善的創新，包括按需設崗、平等競爭、擇優聘任、嚴格考核、聘約管理、關注個體特色、師資隊伍的協調發展，並以能力+業績為導向。

2.以崗定薪、優勞優酬的分配制度：薪酬與崗位職責、工作業績、實際貢獻及知識、技術、成果轉化產生社會效益和經濟效益等直接掛鉤，建立重實績、重貢獻、向高層次人才和重點崗位傾斜的分配激勵制度。人事分配制度改革進行多種有益的嘗試，包括引進人才有科研啟動費、安家補貼、建實驗室等優厚待遇，引進拔尖人才和具國際水準的頂尖學者。

3.教師分類管理新嘗試：

將教師分為教學科研型和專任教學型，進行分類管理，教學科研型承擔教學和科研雙重角色，專任教學行主要職責是教學，考核、晉升指標是教學業績和成果。此改善了學校人才結構和人才待遇，理順了學校教師管理序列及教師隊伍積極性。

四、建議事項

從研討會的論文發表與討論過程中，發現大陸地區高校的人事管理者，除了對於我國大專校院的組織變革與多元升等議題有高度興趣外，對於其他的人力資源管理亦提出相當多的質詢。由此可見大陸地區高校亟欲積極改革人力資源管理制度，期能提升各校的競爭力。近年來由於大陸經濟方面快速成長，已成為各國關注的焦點。在學校交流方面，各國也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、制度互補的優勢。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，似可在平等互惠的原則下，擴大建立兩岸高校人力資源管理交流平台，爰建議如下：

(一) 對學校方面：

- 1.型塑彈性組織，因應環境變遷：從本次議題「高校內部治理結構及高校組織變革與管理之研究」的研討過程中，與會代表均深感環境變遷迅速，學校組織必須能快速因應。因此，學校的組織結構必須彈性化，管理制度需要更為活化。少子化的來臨，學校必須彈性調整現有組織架構，例如設立專責的推廣教育單位，將教育資源分享到社區與產業各界。因此設計一套更為彈性的組織架構，是學校必須考量的課題。
- 2.積極試辦教師多元升等制度：本次另一個研討議題為「高校教師職稱評審標準及教師多元升等之探討」。教師多元升等制度，在實務方面雖然仍有許多問題尚待解決，但該制度確有引導教學多元化的功能，尤其在產學合作與教學實務方面，更能提供教師誘因，引導更多的人才投入，進而發展出學校的特色與競爭力。
- 3.加強與大陸地區的師資與學生交流：面臨少子化的大環境改變，如能在現行法令範圍內，透過交流的機制，促進與大陸地區高校的交流，進而以推廣教育方式引進大陸地區學生，應可補足生額不足的

問題，再則，促進與大陸地區師資間的交流或互換，亦可提升學校的學術廣度，對於研究與教學應有正面的價值。

(二) 對兩岸高校人力資源開發與管理研討會方面：

1. 交流議題可更多元化：人力資源是高校發展核心，如何有效運用，攸關學術的發展與人才的培育。大陸地區學術水準，隨著經濟的發展，確實有相當程度的提升。加上各國的合作與國際化的結果，大陸地區重點發展學校的人力資源管理制度，亦有我國可以借鏡之處。惟各校的發展目標不同，人力資源的管理制度也隨之有異。現行的議題討論偏向一般性或共同性的問題，雖然可提供各校觀摩與學習，但對於各校的實質幫助不大。如果能依學校的類別加以區分研討議題，或許可以更貼近各學校的需要，也更可發揮此一交流平台的功能。
2. 交流方式可更為實質化：回顧11屆的方式，均是採研討會與參訪的方式辦理，此種方式雖為一般研討會的主要作法。但如果能增加兩岸高校人力資源工作管理者的互換交流，實地瞭解兩岸高校人力資源管理的實質不同，對於兩岸制度的瞭解應可更為深入。

(三) 對教育主管機關方面

1. 加強兩岸學術交流：隨著政治民主、社會與經濟的發展，大學的治理多標榜著民主治理、多元開放、與人本教育等。再者隨著國際的深化，各大學也積極發展國際化，期能與國際接軌。因此為了各大學的競爭力，允宜在平等互惠的原則下，開放各大學擴大與大陸地區高校進行學術交流，分享大學治理經驗，相互借鏡，學習對方辦學的成效，藉以增進各校的競爭力。
2. 舉辦大學校長會議：大陸地區大學校院校地幅員廣大、學生人數眾多，而我方大多數校院幅員及學生人數，多數規模較小，自在管理制度有所不同，雖然大陸挹注經費規模及拓展財源如校辦企

業可為我方參考，但大陸在以黨領政下，自主彈性較小，而台灣辦學優良經驗，則可與大陸分享。推動兩岸大學校校長會議可相互學習治校與管理的策略，提升兩岸大學整體競爭力。並可促進各大學校院互訪、研習或訓練，以及實務交流等。並經由簽訂策略聯盟夥伴，以跨校的資源分享，期能提升大學校院整體競爭力。

- 3.集中教育資源，提升教學品質：大陸對「985」及「211」計畫的校院投入大筆經費以提升研究教學品質及增強競爭力，而我方受限於整體財政預算排擠作用，無法全面挹注各大學經費，以全面提升競爭力，除5年500億學校外，其他校院所或補助款相對減少，為追求卓越與全面提升各大學競爭力，及提升學術水準與研究深度，應寬列教育預算，此為大學達成追求卓越目標的重要途徑，亦為提升與保證大學教育品質的必要措施。
- 4.大學教育宜重點發展：兩岸高等教育的發展應以追求卓越的目標，培養與國外大學相互競爭的能力，以更為寬廣的視野，建立直接而密切的合作關係，並尋求共同培育人才及合作研究的計畫，全面提升兩岸大學國際競爭力。兩岸宜盱衡市場自由競爭的機制，加速推動兩岸高等教育的交流與合作，特別是重點選擇具備發展潛力的特定領域，以培養大學具備全球競爭力，進而創造高等教育全球化的優勢地位。
- 5.賡續加強學生交流：台灣面臨少子化的衝擊，可預見大學校院有關門的危機，而大陸高等教育雖在近幾年內快速發展，但仍有不足，兩岸各大學之間互相開放，學生與教師交換，可了解彼此的學習、教學、研究環境，增進彼此的認識，有助台灣招收陸生，因此在陸生來台的名額上，應做全面的檢討，在不影響國家利益前提下，稍作開放，則對辦學良好甚至績優的學校，可永續經營與發展。

六、附件一參加研討會及參訪照片

2014 第 11 屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會活動照片集錦



圖一：參訪南京總統府



圖二：參訪南京總統府



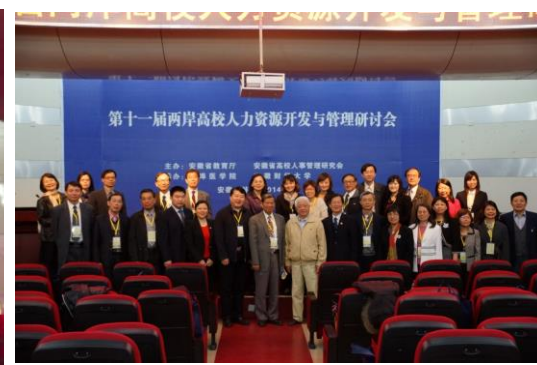
圖三：參訪南京中山陵



圖四：參訪南京中山陵



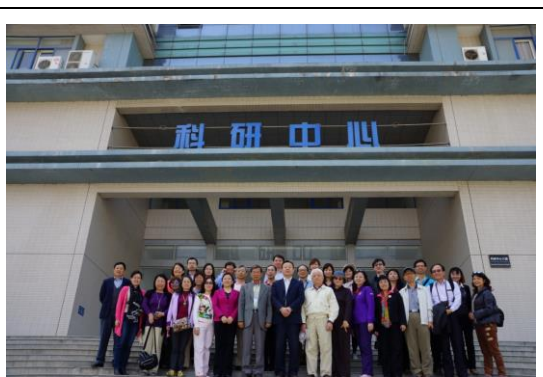
圖五：參加研討會



圖六：參加研討會



圖七：參訪安徽財經大學



圖八：參訪蚌埠醫學院



圖九：參訪蚌埠醫學院



圖十：參訪安慶師範學院



圖十一：參訪黃山學院