

# 民办高校人力资源管理存在的问题及对策

何桂花 孙洁

西南交通大学希望学院

DOI:10.12238/er.v7i6.5159

**摘要：**中国民办高等教育作为我国教育的新生力量，在中国高等教育中发挥着十分重要的作用。随着教育体制改革的不断深化，民办高校已经逐渐成为我国高等教育的重要办学形式，这就对民办高校中人力资源管理水平的专业性也提出了更严格的要求。因此，人力资源管理的这些问题必须得到一定解决，要正确认识民办高校人力资源管理存在的问题并采取有效的对策解决问题至关重要。

**关键词：**民办高等教育；人力资源管理；问题；建议

**中图分类号：**G64 **文献标识码：**A

## Problems and Countermeasures of Human Resource Management in China's Private Colleges and Universities

Guihua He, Jie Sun

Southwest Jiaotong University Hope College

**Abstract:** As a new force in China's education, China's private colleges and universities play a very important role in China's higher education. With the deepening of the reform of the education system, private colleges and universities have gradually become an important form of higher education in China, which has put forward stricter requirements for the professionalism of human resource management level in private colleges and universities. Therefore, these problems of human resource management must be solved to a certain extent, and it is very important to correctly understand the problems existing in human resource management in private colleges and universities and take effective countermeasures to solve them.

**Keywords:** Private colleges and universities; Human resource management; Problems; Countermeasures

### 引言

民办高校的人力资源管理在我国教育体系中一直都是较为独特的存在，随着近年来国家对民办高校在招生指标、学历认可等方面的大力支持，民办高校在国内得到良好的发展，作为中国高等教育中重要的组成部分，在快速发展的同时，人力资源管理却一直处于较为滞后的状态，无法支撑民办高校高质量教育教学发展的需求。所以，目前民办高校在人力资源管理的高效性、科学化的改革已经势在必行。本文重点从民办高校的管理观念、绩效激励、教师发展等方面出发，深度剖析这几方面存在的问题，并提出改进意见。

### 一、民办高校的发展

目前，我国私立高等教育机构主要有四种类型：第一种是传统的学术教育机构，具有颁发国家认可的学术资格；第二类是文凭考试教育机构，属于高等教育文凭考试的试点学校，没有颁发国家认可的学术资格；第三类是自检助理教育机构，主要属于高等教育自学考试助理辅导机构，没有颁发国家认可的学术文凭的资格；第四类是教育机构的延伸，没有颁发国家认可的学术文凭的资格，一般没有长期稳定的办

学水平，主要是基于社会需求和人才市场，调整了教育推广的方向和水平，并确定学校的位置。为了不断提高民办高等教育的综合办学水平，立足于我国民办高等教育底子薄、发展滞缓等实际情况，必须要不断的强化学院师资队伍建设，提高硕士研究生、博士教育工作者的比例。

民办高校在管理理念、管理体系和管理水平，特别是人力资源管理方面，必然存在管理体制不完善，管理理念落后、管理专业水平低、人力资源管理理念落后等问题，也制约了民办高校的发展。其中，人力资源管理问题是制约其可持续发展的重要问题，随着高校体制改革的深入探索，高校人力资源管理也面临着诸多问题，如师生比例失衡、人才队伍结构不合理、管理理念落后、绩效考核制度不合理等，制约了高校的发展。

### 二、民办高校人力资源管理存在的问题

#### （一）人力资源的管理理念落后

在一些民办高校内，相关领导人以及管理层并没有认识到人力资源管理工作所产生的变化，也没有意识到人力资源管理工作对学校发展所起到的重要作用。目前国内人力资源

管理的整体管理观念起步晚，本身就很薄弱，加之高校内部缺乏活力，缺少创新动力，以及民办高校对于人力资源管理的不重视，大部分民办高校把人力资源管理仅作为常规劳资、招聘管理，导致人力资源管理的观念落后。

### （二）激励效应不明显

根据管理期望理论即“兴奋功率=期望值×效价”。其中，兴奋力是动员个人热情并且激发人体内潜力的强度；期望是基于个人经验实现目标的确定程度；效力是能够达到的目标的价值，表明动员起来的动机程度取决于期望值和效价的乘积。在前期的民办高校人力资源管理调研中，一些教师愿意在固定课时量以外承担更多的教学任务，因为有超课时费，但是即使这样的超课时费在民办高校也相当少，更没有工作考核激励等。想做事却没有很好的激励，这样导致教职员工缺乏兴奋力，反而效率低下。

### （三）人力资源的流动率很高

与公立大学相比，私立大学教师流动较大，不利于私立高校的未来发展。许多教师把私立学院和大学作为他们职业生涯的跳板，在获得教学经验和取得职称后，如果有了更好的外界工作机会就会立马离开。教职工离职的原因是多种因素叠加的，往往不是单一的原因引发的，例如民办高校不注重教师个人职业规划发展，教职工薪资待遇低，缺乏有效的激励等，归根结底在于人力资源管理的缺失，缺乏科学系统的人才引进、人才培养、人才留用制度。

### （四）目前对教师的发展缺乏规划

民办高校教学人员的建设和发展与公立高校非常不同，其主要原因是除了缺乏国家政策的支持外，民办高校的组织者没有给予足够的重视，不实施政策或不作为教学人员建设相对薄弱的主要原因。营利性私立高校容易偏离公共福利和盲目追求利润，导致减少支持教师的专业发展、培训等个人成长，这将导致学校教育质量低，失去学校竞争力，最终面临破产的风险。学校的关闭将中断教师的职业生涯，使年轻的教师拥有不同的生计，而年长的教师则处于危险的境地。

## 三、民办高校人力资源管理存在问题的原因

### （一）民办高校办学经费不足

在我国，民办高校的经费来源比较单一，基本都是学费，政府扶持和社会投入很少，因此很多民办高校只能是以学费收入为注重点走单一的以学养学道路。这也就能解释为什么民办高校的学费为何那么高。但是公办院校经费中，主要来源与政府拨款和财政拨款，学生的学费只占比相当小的部分。所以民办高校通常会通过压缩开支，诸如减少在教育教学设施、人力资源成本上面的投入。这样以来民办高等教育的投入不足，教育教学质量提不起来，在口碑、薪资待遇都无法满足的情况，自然无法吸纳更加优秀的老师进入学校，人才是高校发展的第一核心竞争力，这样一来就导致民办高校与

公办高校的差距越来越大。

### （二）民办高校人力资源管理团队专业性较差

通常在民办高校的运行中，人力资源部门是属于行政类的部门，在人力资源部门搭建、人员选择上面经常没有较为清晰的认识和充分考虑其部门人员的专业性，人事部门工作人员多由其他部门调任过来，而甚至很多之前没有任何人事工作经验，这就导致人力资源部门内的工资人员在基础业务能力与沟通协调等方面都很匮乏经验。大多数民办高校的人事部门只有少数几个人，常常身兼多职，这就间接的导致人力资源管理浮于表面，基本就以薪酬、招聘为主，而忽略培训、教师发展等。加之民办高等院校重盈利而轻教师队伍发展，故人力资源相关的专业培训少，流动性大，导致经常人事部门出现人员业务接洽不完整，断层等。

### （三）绩效考核体系不健全

由于民办高校在学校整体规划和人员发展上投入的精力太少，故而忽略对人员本身的绩效考核评估。导致存在干多干少都一样的问题，各人自扫门前雪的情况屡见不鲜。没有对人员工作量进行量化考核，形成鲜明的奖惩制度，缺乏对工作人员的有效监管和监督。久而久之，员工积极性下降，工作效率降低，变得无所事事，不思进取，处于混日子中，大家工作消极、抱怨增多，随之而来的就是大量工作堆积，只有不断的增加人力成本，通过招聘推动工作完成。

## 四、民办高校人力资源管理建议

### （一）政府加强对民办高校的政策支持

民办高校和公办高校之间由于办学地位的不同，民办高校在人力资源方面较公办高校有明显劣势，民办高校要减少自身不足，民办高校的不二选择就是强化人力资源建设，走人力资源管理内涵建设道路。近些年，我国教育事业蓬勃发展，在教育立法、政策等方面都对教育有很大的助力作用，我国民办高等教育也得益于此大力发展，成为了中国教育的新兴蓬勃力量。但是很多政策在具体落实执行时，并没有很好的落地。民办高校属于非营利性机构，但是民办的性质让他介于企业和公办高校之间，主要营收都来自于学费，而缺乏政府资金的支持，导致民办高校无法大量投入教学、教师发展。所以需要相关教育类政策在执行时，考虑民办高校的实际情况，多给予支持。

### （二）完善福利制度

福利待遇不一定直接体现在薪资、五险一金的缴纳比例上。可以从人文关怀、生活补贴等方面入手。

首先，民办高校应该强化对员工的关心关爱，增加适当的教师活动经费，鼓励教职工在空余时间多沟通交流，组织团建，学校也可以组织学校层面的职工活动，增加教职工的团队凝聚力和向心力，做到感情留人。

其次，可以适当增加各类补贴，诸如针对外省职工给予

异地工作补贴、给予租房的职工住房补贴等形式。这类补贴的支出相对较少，但是对于员工的关爱是真实体现在实际中。

最后，员工工作除了看重眼前的薪资待遇外，个人的职业发展是关乎个人的未来，教师作为高知识性人群，对知识的渴望决定了培训对其具有很强的吸引力。民办高职院校要积极创造培训条件和发展机会，有计划、分步骤地推荐不同专业的教师参加培训。民办高校应该关注员工自身的成长，给予外出参与培训学习，以及奖励学历职称提升的方式。鼓励本校职工自我发展，多出成果。支撑学校的教科研和高层次人才培养与发展。

### （三）鼓励全面的工作授权

应从三个方面开展民办高校教师的综合工作授权。

首先，深入教职工群体，多聆听大家的心声。只有深入职工群体，才能真正了解职工群体的真实诉求，弄清管理逻辑和各个岗位的主要工作内容，对工作的放权才能更加的科学合理。

第二，敢于接纳创新建议，对于民办高校的人力资源管理，往往是一言堂，缺乏科学的决策，主要人事任免几乎由校领导班子决定，故往往出现民办高校里面的管理任人唯亲的情况。这是民办高校的一大弊病，故需要大胆革新，激发广大职工的想法，在部门职责划分、权力划分等方面不断加强，不断采纳有建设性的意见。

第三，拥抱职工，相信职工。民办高校教师普遍反馈缺乏安全感、信任感。教育事业的发展，信任和安全是最基础的保障。将职工以校为家的理念不断融合，相信职工，大胆放权，激发基层员工的积极性和创造力，更有利于民办高校的可持续发展。

### （四）健全绩效激励机制

建立健全民办高校绩效激励制度，用制度把有限的人力资源盘活，激发最大的潜力。在高校实行有效的绩效考核办法，能保障高校稳步改善教学质量，创新人才培养机制，提高科研水平。改变以前只看学历、资历、教科研成果等，应该转向更加注重师德师风的塑造与教师的实干能力。将教师的教科研水平与在校实干工作相结合，避免只注重自我提升而忽略高职称教师在学校发挥的实干引领作用。建立健全公平公正的绩效考核体系，以此来不断激发民办高校的内部人才活力，充分实施优胜劣汰。具体的考核指标可以从德、能、勤、绩四个方面展开量化，综合考量。考量的结果直接与奖金、绩效职级晋升挂钩，让职工知道只要努力拼搏就能得到

相应的回报。

### （五）政府应加大对民办高等教育的财政投入

由于中国民办高等教育是自负盈亏，经济来源单一，核心是学生的学费。所以导致民办高等教育在各项投入中肯定捉襟见肘，政府鼓励民办教育发展，可以对其进行财政或者其他方面的支持，通过财政的手段助力民办高校进行师资引进、教育教学设施投入等。民办教育经过数十年的发展，目前已经成为了我国教育不可或缺的一部分，但是近年来随着民办高校的数量增加，公办高校的扩招，本质上都加大了民办高等教育内部竞争，实则也是民办高校经济上的较量，发展较好的民办高校，由于招生量大，学生人数多，自然能有更多的资金投入学校管理、引进师资、优化院校人才队伍。优胜劣汰的法则也适用于民办教育，但是对于发展较好的民办高校可以进行财政补贴等方式为其注入新的活力。

## 五、强化人文关怀

人文关怀在民办高校的人力资源管理中常常处于缺失的状态，因为人事部门工作者本身的专业性、人事工作者数量上不足，能够进行常规的薪酬、招聘等工作也属不易，故在人文关怀上的思考和措施多是不到位的情况。加之民办高校本身对于职工本身的关注度不够，在学校整体层面对于员工的关心关爱都很缺失。民办高等教育的员工流失率很高，除了薪资待遇福利外，员工对于学校没有感情或归属感低、幸福指数不高也是导致人员流失的一大原因。每个学校都有自己的文化，注重人性化的管理，将关心关爱员工落到实处，再结合激励考核机制的完善，民办高等教育将作为职工实现自己人生价值的平台，而非过度的中转站。

### 参考文献：

[1]郭艳娜.我国民办高校人力资源管理存在问题及对策[J].管理学家,2018,0(9):84-85

[2]黄冬梅.民办四川M学院转型发展的人力资源管理策略研究[D].2019.

[3]李青.基于人力资源管理视角的民办高职院校教师流失问题与对策研究[D].南京农业大学,2017.

[4]王晓罗.A民办院校师资队伍稳定性的影响因素及对策研究[D].桂林理工大学,2023.

### 作者简介：

何桂花（1998—），女，汉族，四川广元人，助教，硕士研究生，研究方向：工商管理。

孙洁（1997—），女，汉族，四川绵阳人，助教，硕士研究生，研究方向：社会工作，从事高校行政。