

在职博士后管理工作探析——基于管理工作实践的视角

魏强¹，孙涛²

摘要：随着我国博士后事业的蓬勃发展，博士后人员招收类型日益多元化，在职博士后的招收规模不断扩大。^①在职博士后兼职从事博士后研究工作的现象却越来越突出，一定程度上影响了我国博士后人才队伍的整体培养质量。在职博士后应不应该招收？如果招收，如何保证其培养质量？这些问题已引起学术界的广泛讨论。“实践出真知”，对在职博士后的研究需放置于管理实践中。因此，亟需对在职博士后的招收做出理性分析，从在职博士后的管理全过程展开系统探究，并在此基础上探讨在职博士后管理方面的相关问题。

关键词：在职博士后；管理工作实践；对策

Abstract

With the vigorous development of China's post-doctoral career, post-doctor recruitment types are increasingly diversified, and the scale of the recruitment of on-the-job post-doctor researchers continues to expand. The phenomenon of post-doctor research work is becoming more and more prominent, which affects the overall quality of the post-doctor personnel in China. Should a non-the-job post-doctor be recruited? How to guarantee the quality of the training? These issues have been widely discussed in the academic field. "Experience is the best teacher". Therefore, it is necessary to make a rational analysis of the recruitment of on-the-job post-doctor, which should be discussed from the on-the-job post-doctor management of the whole process, and on this basis to explore the relevant issues in on-the-job post-doctor management.

Keyword: on-the-job post-doctor; Management practice; Countermeasures

^①张骏,孙德芬.我国博士后招收现状及其影响因素分析[J].中国科技博览,2011(37):312-313.

三十多年来,中国博士后事业蓬勃发展,为我国人才队伍建设、科研创新做出了独特的贡献。与此同时,我国博士后制度还存在着定位不够明确、流动站主体作用发挥不足、培养质量有待提升、招收培养考核体系不够健全^②等问题,尤其在越来越被重视的人才培养质量层面上更是如此。本文从在职博士后这一切入手,尝试探析是否应该招收在职博士后、如何保证在职博士后的培养质量等问题。

一、在职博士后招收的价值分析

“培养和使用相结合,在使用中培养,培养和使用中发现更高级的人才”,邓小平肯定与赞扬了博士后制度的创建,并给予大力支持。^③而在2015年国务院发布的《国务院办公厅关于改革完善博士后制度的意见》中规定,坚持博士后制度培养青年人才的基本方向。根据规定,博士后申请者应为新近毕业的博士毕业生,年龄在35周岁以下。在职博士后研究人员应以高校、科研院所教学科研人员为主,并严格控制比例。即流动站博士后的招收应怀有包容开放的姿态,兼容并蓄,最大程度地吸引人才,通过研究工作的锻炼与培养,不断壮大我国高层次人才队伍。另外,对于某些人文社科领域或者人才紧缺、基础薄弱的自然科学领域,更应该放宽进站条件,招收优秀在职博士进站展开研究工作。

在职博士后具有“双重身份”,其与在职单位存在着人事关系,甚至其只是在流动站进行“兼职”研究,大部分时间在原单位工作。而根据博士后的相关管理规定,无论是否为在职博士后,都与流动站签订相应的研究协议书,在站期间需承担一定的科研项目,完成相应的科研成果,“两地工作”的尴尬使在职博士后无法兼顾两者的工作,进而影响了在站研究的成果,有悖于我国博士后制度在培养人才方面的初衷。

综合而言,在创新驱动发展等战略推动下,应“双一流”建设的需要,我国对高层次人才的需求更为紧迫,博士后招收类型的多样化是必然趋势,与此同时

^②佚名.国务院办公厅关于改革完善博士后制度的意见[J].中华人民共和国国务院公报,2015(35):34-37.

^③吕东伟.在培养和使用中发现更高级人才——全国博士后管理委员会主任徐颂陶谈中国特色博士后制度[J].中国高等教育,2005(20):28-30.

需做出相应的配套调整，保证在职博士后的培养质量。

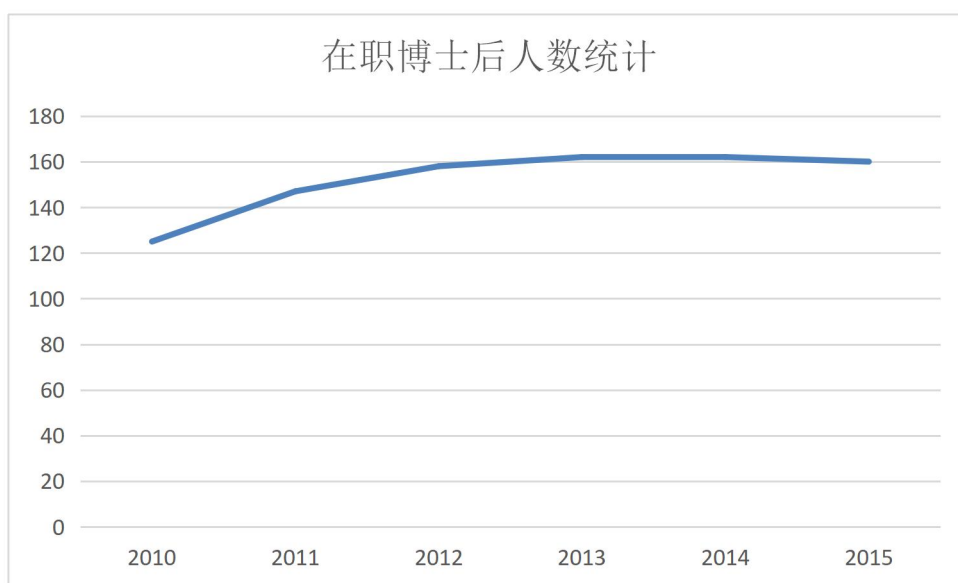
二、在职博士后的管理现状

在职博士后的管理是一个动态管理的过程，涉及进站管理、在站管理以及出、退站管理等。

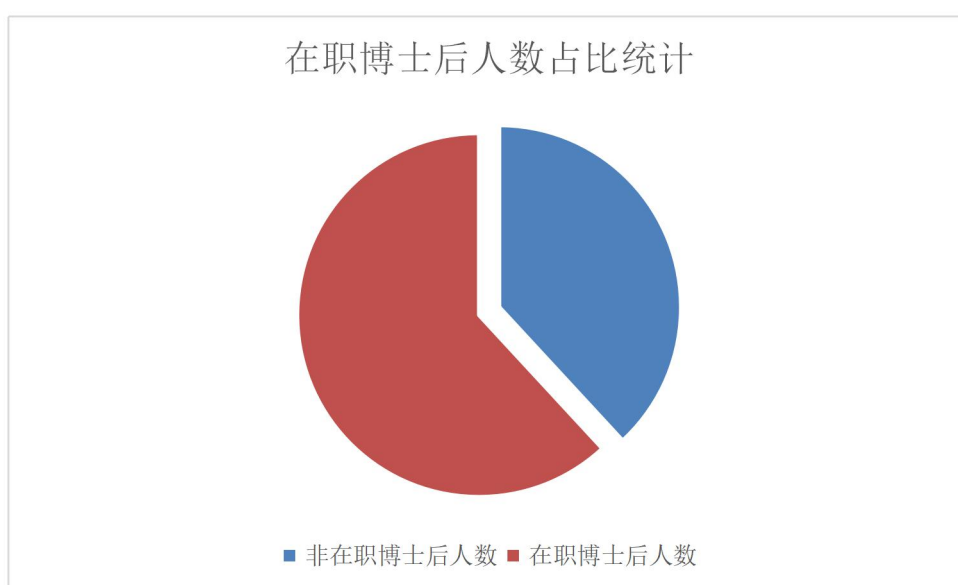
（一）进站管理现状

我国博士后管理工作规定，委托培养、定向培养、在职工作以及具有现役军人身份的人员申请从事博士后研究工作，应当向流动站提交其委托单位、定向培养单位、工作单位或者所在部队同意其脱产从事博士后研究工作的证明材料。同时规定在职人员不得兼职从事博士后研究工作。而很多时候实践与制度相悖，博士后原工作单位虽名义上同意其脱产从事博士后研究工作，给予签字盖章。事实上，这些举动很大意义上只是应付流动站管理部门的审核，越过审批的门槛。脱产从事博士后研究工作只是一种口号，一种形式，实质上博士后本人大部分时间与精力都是在原单位。这一点可以通过以下几个方面来说明：一是人事关系保留在原单位，并未与原单位划清工作上的关系；二是外省市在职博士后的户口也在原单位所在地，配偶及子女的生活在原地；三是在原单位承担着大量的教学或工作任务，并定期领取原单位发放的工资与福利。

在招收在职博士后时按照相关规定只需在“同意脱产做博士后”处标注同意意见即可。同时，鉴于分级管理的规定，院系的流动站负责博士后的日常管理工作，学校的博士后管理部门掌握不了博士后本人是否真正在流动站展开研究工作等情况。而根据我校博士后统计结果，在职博士后招收数量呈递增的趋势，目前在站博士后总数为 1052 人，在职博士后 615 人，占比 58.4%，超过一半的在站人数，这一比例足以引起相关部门的重视。具体如下图所示：



注：数据来源于中国博士后系统



注：数据来源于中国博士后系统

（二）在站管理现状

博士后作为一种工作形式，并非一种学历教育，其需在规定时间内完成一定的工作内容，做出相应的科研成果。鉴于此，博士后制度设立的目的与初衷则是吸纳创新性人才，开展科学研究与理论创新，推动整个人才强国战略的实施。在站管理是保证博士后培养质量的关键途径。从在职博士后的管理实践看来，再结合在职博士后的招收现状，流动站或学校的博士后管理部门很难对在职博士后进行有效管理。具体来说表现在以下两个方面：一方面，“在培养中使用，培养和

使用中发现更高级的人才”是对博士后培养的理性诠释，而在职博士后的管理缺失或管理不到位导致在职博士后的潜力得不到有力挖掘，尤其合作导师的角色作用不到位，现行的博士后管理制度侧重于对博士后研究人员的管理，对合作导师并未提出具体要求，也缺少对合作导师的激励政策。^④加之博士后本人不够积极主动，从而导致一部分博士后处于放任自流状态；另一方面，流动站的考核只重视终期考核，不强调“过程”的概念，不能对博士后进行严格把关，给流动站造成了较严重的资源浪费。而博士后对很多科研项目而言可有可无，博士后联系导师未能充分认识到博士后本人的价值定位，在博士后进站招收环节中，合作导师的所能够付出的资源极为有限，难以发挥联系导师对博士后的在站管理积极性与能动性。

（三）出站或退站管理现状

根据相关规定，博士后在出站前都会进行出站答辩。受计划经济体制和事业单位人员编制制度的影响，流动站考核评估工作存在自利性倾向，“近亲繁殖”、“进易出难”等现象时有发生，尽管我国已经推行教师岗位聘任制度，但在实际操作中岗位聘用考核流于形式，人才流转机制并未有效地建立起来^⑤。与此同时，在职博士后出站后直接回原单位，在流动站的研究工作经常只是在原单位晋升的需要，相关管理部门无法就其在站表现做出有效的、合理的评估与考核。

与此同时，在职博士后退站人数日益增多。一些流动站为争取学科排名与提升自身竞争力，对博士后的要求甚高，如必须申请到国家自然科学基金项目才能达到出站要求。而对于在职博士后来说，工作期限仅为两年，同时与原单位又存在着人事关系，需承担原单位的工作任务，这些都使得在职博士后处于高压状态。流动站管理部门或流动站对于退站的在职博士后研究工作人员缺乏相应的追踪管理，而在职博士后退站反过来对流动站或者流动站管理部门造成消极影响，不利于流动站博士后招收的质量与规模。

三、在职博士后管理不善的成因分析

（一）各方主体之间的利益博弈

根据理性经济人假设，每个个体或部门都在为自己的利益而奔波。^⑥而根据

^④朱媛媛.浅析合作导师在博士后培养过程中的重要性[J].人力资源管理,2015(9):152-152.

^⑤王建军.我国高校实行教师聘任制的制度环境研究[D].中国地质大学(北京),2006.

^⑥孙立平.中国进入利益博弈时代——利益博弈时代的来临[J].经济研究参考,2006(7):14-14.

公共选择理论，公共部门同样也存在着相似的假设：为公共部门的利益而行动。在这里主要存在着三个主体：流动站主管部门（学校博士后办公室）、流动站以及博士后。流动站主管部门有着公共的利益诉求，为国家人才培养目标而行动，同时也有着对审批权力的追求欲望；流动站则代表部门的利益，积极追求博士后招收的规模不断扩大以及较高的科研成果，为流动站学科排名带来较高的影响力；而博士后本人则试图为个人荣誉、家庭生活条件等问题考虑。在缺乏相应约束机制的情况下，每个主体都是具有私利的一方，每一方都在为自身利益筹划着各种博弈策略，以争取最大限度的利益满足。三种利益交错共生，缺乏利益整合机制与协调机制，致使在职博士后培养出现矛盾的多重性、复杂性特点。

（二）在职博士后的“双重身份”

在职博士后的“双重身份”是其兼职从事博士后研究工作，影响在职博士后相关管理部门的有效管理的关键因素，这主要体现在如下两个方面：一方面，博士后本人在原单位定期领取薪水与福利，承担着原单位相当一部分教学或工作任务；另一方面，博士后流动站与博士后本人签订相应的工作协议，限定在一定期限内完成规定的成果目标。两者比较而言，一是日常性的工作任务，一是具有阶段性的岗位性质的项目任务，都需花费巨大时间与精力去完成，在职博士后本人将面临着双重的考核标准、双重的工作内容，这就导致了在职博士后本人的“角色尴尬”，“鱼和熊掌不能兼得”，致使在职博士后不能有效地完成博士后的相关工作。在职博士后的“双重”身份使得其在流动站的科研与工作不能保质保量地完成，有些更是在流动站挂名做博士后，而在原单位正常上班工作。

（三）博士后制度与实践脱节

制度来源于实践，又用来指导实践。^⑦中国博士后制度始终以提升博士后研究人员培养质量作为改革完善博士后制度的核心，不断改革以促进中国博士后事业的繁荣发展。而在具体实践中，博士后相关管理部门在管理实践中以本部门的利益为主，对博士后制度的设计经常从国家需求出发，而不是从导师研究需要的视角来设计，进而造成博士后制度的定位存在较大差异。“上有政策，下有对策”时常出现，“官僚作风”与“裙带关系”不断阻隔政策规定的落实，博士后制度及相关政策规定没有在具体实践之中得到有效应用，制度流于形式。路径依赖

^⑦钱文荣. 理论源于实践、指导实践并受实践检验[J]. 世界经济与政治, 2006(10):1-1.

下的制度惯性依然存在，制度一旦与实践脱节，即不能给予相关部门以指导，博士后管理实践也失去了其使命与意义，实践中出现的种种问题则是必然。

四、在职博士后优化管理的对策分析

（一）理顺各方关系，构建良性培养模式

一方面，流动站管理部门与流动站存在着上下级关系。从流动站管理部门来说，流动站管理部门对流动站进行规范性指导，博士后的相关审批环节需层层推进，确保博士后审批工作的严谨性与规范性，同时又要下放权力，提升流动站的自主性与能动性，使流动站相关管理人员能够对博士后本人进行切实有效的管理，而从流动站的角度来说，流动站需在相关政策规定与流动站管理部门的指导下开展工作，认真贯彻相关规章制度，同时积极发挥自主性，创新在职博士后相关管理机制，激励在职博士后高效从事博士后研究工作；另一方面，流动站是在职博士后最直接的管理单位，负责其研究工作的日常管理，也是调动博士后研究工作积极性与能动性的部门，流动站需动态关注博士后工作现状，以博士后的研究工作为中心。反过来，博士后也需在流动站管理制度框架之下展开研究工作，并且存在与科研工作相关的问题与需求可与流动站取得联系，并征求获得相应的帮助。从经济人假设的角度来分析，流动站管理部门、流动站作为管理方，存在着一定的部门利益，而这些利益是通过推动在职博士后研究工作的展开而实现的，如在流动站所取得的荣誉与研究成果等会提升了流动站的竞争力。在职博士后虽存在着利己动机，而一经招收进站则要受到管理部门的约束与激励，积极、严谨开展博士后研究工作正是其实现自我价值的必然路径。同时，在职博士后要积极培养社会责任意识，树立正确的就业观，摆脱只为一己私利而动的消极思想。在内外约束与激励之下，在职博士后趋向于积极投身于科研创新的博士后事业中，三方利益博弈的过程则构建出一种良性的循环。

（二）加强高校人事制度改革，营造良好科研环境

根据赫茨伯格的双因素理论，引起员工满意的激励因素主要是与工作本身有关的因素，引起员工不满意的保健因素主要是与工作条件有关的因素，满足激励因素能调动员工的积极性，满足保健因素则可以消除员工的不满。^⑧积极改革高校人事制度，推进教师职业的多元化发展，“不拘一格降人才”，破除计划经济体

^⑧费雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)，伯纳德·莫斯纳(Bern). 赫茨伯格的双因素理论[M]. 中国人民大学出版社, 2009: 84-110.

制和事业单位人员编制制度的影响，杜绝学术“裙带关系”的形成，营造良好的科研与工作环境，促进良性人才流转机制的形成，为在职博士后提供提升科研能力的机会，增加科研工作本身的吸引力和挑战性，促进在职博士后在科研工作中获得成就感，充分激励在职博士后的工作积极性与创新性。

（三）坚持制度创新，促进在职博士后制度的规范化与科学化

中国博士后制度自创始至今，一直未改变积极创新的决心。博士后分级管理体制推行后更是给设站单位更多的管理权限，设站单位在博士后研究人员的招收、培养、考核、管理、服务等具体工作上拥有更多自主权，进一步调动设站单位在博士后制度创新上的积极性。

在具体制度设计上，博士后业务考核机制最为关键。在职博士后之所以能够兼职从事博士后研究工作，归结来说取决于进站“把关”不严、在站管理松懈以及出站考核不到位三方面的原因。首先，严格规定在职博士后的进站条件。在当前的环境下，在职博士后从事博士后研究工作的动机复杂。鉴于此，有必要对在职博士后的进站动机展开分析研究，以选拔到追求学术、有科学素养的申请者，在招收进程的流程阶段筛选掉能力弱而动机强、能力弱而动机也弱的申请者。其次，强调定期考核与日常考核的综合管理。可以通过与在职博士后签订目标责任书或协议书，明确在职博士后的阶段性目标并展开定期考核；同时结合在职博士后的科研计划与进度，设站单位应定期或不定期对博士后的工作状况及需求进行评估。最后，严格规定出站手续。在职博士后期满后，根据公正、公开、回避的原则，通过匿名评审、公开评议等考核机制对其展开成果评定，严把“出站”关口。

另外，建立追踪评价机制，对在职博士后研究工作形成动态评估。^⑨在职博士后在出站或退站后继续回原单位工作，对博士后的工作认识不够重视。相关博士后管理部门应建立出站尤其是在退站程序上建立追踪评价机制，如对那些考核不合格的在职博士后，撤销其博士后出站证书的发放，并告知其原单位；而退站人员一律纳入博士后信用评级库备案，流动站也要相应的承担起一定的责任（如可减少流动站某一级学科的招收指标等）。

在博士后某些环节中试点构建导师问责机制，如根据谁使用谁出资的机制，

^⑨蓝国秋. 博士后研究人员在站科研工作的考核与评价方法研究[J]. 学位与研究生教育, 2000(4):67-69.

博士后经费变更或增加一种类型:导师申请制,而不仅仅是博士后本人提出申请,进而提升导师在在在职博士后管理方面的积极性,提高在职博士后培养的质量。

五、结语

随着在职博士后招收人数的日益增多,对在职博士后的重新认识与优化管理逐渐引起相关部门工作人员的关注。本文从博士后管理工作实践的视角切入,遵循“提出问题——分析问题——解决问题”的逻辑进路,对博士后的进站、在站、出站及退站等各个环节展开分析,以期提升在职博士后培养质量,优化在职博士后的相关管理。

参考文献

- [1]许士荣.我国博士后政策制定的渐进主义分析[J].中国高教研究,2014,05:7-12.
- [2]刘继荣.师资博士后制度的探索与实践[J].中国高教研究,2007,06:75-76.
- [3]许士荣.我国高校师资博士后政策的十年回顾与展望[J].高校教育管理,2015,04:120-124.
- [4]姚云.中国博士后制度的发展与创新[J].教育研究,2006,05:36-40.
- [5]张斯虹.我国博士后制度管理模式:问题与展望[J].高教探索,2005,04:40-42.
- [6]吕东伟.在培养和使用中发现更高级人才——全国博士后管理委员会主任徐颂陶谈中国特色博士后制度[J].中国高等教育,2005,20:28-30.
- [7]赵娟娟.借鉴美日博士后制度 促进我国博士后事业发展[J].科技进步与对策,2003,04:141-143.
- [8]金锡华,刘丹华,屈洋.中美博士后制度的比较研究[J].清华大学教育研究,1999,01:105-111.
- [9]王可俐,白晨光,邓绍江,李广智.试论博士后高层人才考核评价体系[J].中国科技论坛,2008,04:130-133+139.
- [10]刘丹华,陈谷纲.试论中国博士后制度发展模式的转型[J].中国科技论坛,2004,05:142-145.