

# 高职院校基层管理人员工作的 困境与突破

——基于二级学院办公室的工作实践

房子磊 王 坤

**摘要** 职业教育的高质量发展需要办学主体高质量的行政管理水平。高职院校二级学院办公室是整个学校的枢纽,其工作水平和服务质量很大程度上影响着学校的良性运转,但由于存在办公室工作人员配置数量偏少、人才配置水平偏低、学科背景缺乏、工作时间难统筹、职业培训缺失、上升通道受限等问题,导致高职院校二级学院办公室工作难以有效助推学校高质量发展。高职院校要采取多种方式扭转二级学院办公室工作的低质量和内卷化问题,通过打造二级学院办公室人员发展平台、构建新型行政纪律推进校院二级管理体制改革等方式来提升办公室工作人员的工作动能,办公室人员也要不断训练、强化系统工作思维,不断挖掘、寻找学习渠道,提升自身工作能力和工作效率。

**关键词** 高职院校;基层管理人员;二级学院;办公室工作

**中图分类号** G715 **文献标识码** A **文章编号** 1008-3219(2021)11-0049-04

实现教育高质量发展需要高水平的管理为依托。高职院校推进“双高”计划建设的一项重要内容就是落实党对教育事业的全面领导,发挥多元主体合力,完善学校治理体系,创新学校治理模式,提高学校治理能力<sup>[1]</sup>。二级学院是专业群建设的核心单位,也是“双高”建设的基本单元和主力军,资源的分配、投入与使用主要发生于二级学院内部。强化二级学院共治体系建设,应该是高职院校治理体系与治理能力现代化的重点<sup>[2]</sup>。二级学院办公室作为学院的中心办事机构,是整个学院的运转枢纽,扮演着联系内外、沟通左右、承上启下、协调四方的重要角色,起到举足轻重的作用<sup>[3]</sup>。二级学院在学校的专业建设和人才培养过程中起到引擎作用,学校必将赋予二级学院更多的职能和自主权,而二级学院管理层决策权的加大必将倒逼二级学院管理水平的提升,作为二级学

院重要枢纽的办公室作用将会更加凸显,其工作质量的高低将会在很大程度上影响二级学院乃至整个学校的运行,但由于种种原因,高职院校二级学院办公室工作普遍差强人意。

## 一、高职院校二级学院办公室工作困境

### (一)人才配置随意性强与工作要求高之间的矛盾

二级学院办公室人员极少是通过公开招聘引进的,更多的是安排的高层次人才家属,或是学校其他岗位调剂过来的工作人员,以女性居多,这样一种人才配置方式反映出学校领导、人事部门对办公室工作定位比较低,人员安排比较随意。对于办公室工作人员而言,他们走上这个岗

#### 作者简介

房子磊(1980-),男,江苏理工学院职业教育学部助理研究员(常州,213001);王坤(1982-),女,常州纺织服装职业技术学院经贸学院副教授

位是一种被动的选择,其工作积极性不高,秉持多一事不如少一事的原则。同时,伴随教育现代化、教育高质量发展国家战略的提出,提升高校管理能力势在必行,但是工作人员配置的随意性已经影响了工作目标的达成。以年终考核为例,此项工作程序复杂、涉及面广,既要保证程序合规,也要考虑公平公正。作为办公室工作人员,首先要吃透学校相关文件规定,同时要结合实际情况拿出一个可行的方案,这是一个系统工程,对办公室工作人员的逻辑能力要求较高。同时,因为面临假期,要注意时间节点,这对办公室工作人员的工作效率和统筹能力也是一种考验。

### (二) 自身科层背景与学院学科背景之间的矛盾

能否在二级学院的政务管理工作中发挥重要信息的“集散地”和“加工厂”作用,能否为学院领导的决策提供有价值的信息,已经成为评价办公室工作水平的重要指标。二级学院办公室工作的高质量完成离不开对于自己所服务、管理对象的了解<sup>[4]</sup>。在高校里,办公室工作人员的专业与所在学院专业相吻合的情况并不多见,其职业生涯是在职务序列轨道上,各方面待遇也主要由职务高低而定;而二级学院的教师,包括大部分学院领导都具有学科背景,他们的待遇主要由职称高低而定,同时学院各项工作的开展也要遵循学科规律,种种情况导致办公室工作人员身份上的孤立和工作上的困惑。以文科类专业为例,这类专业经费支出集中在差旅费与专家咨询、劳务等人员费上,办公室工作人员如果不了解这类专业的特点,就会在费用报销时产生困惑,甚至质疑费用的合理性,这会挫伤专注于教学、科研事业的教师积极性。

### (三) 工作任务时效性强与教师工作时间弹性大之间的矛盾

高校机关职能部门下达各项工作给二级学院,学院有自己的工作设想,各项任务也都设置了工作时间节点。但是,教师的工作时间有特殊性,有部分教师长时间不在学校,办公室人员要花大量时间与其联系、沟通,导致工作推进比较缓慢。同时,学院办公室人员往往一岗多责,要对应多个学校职能部门,工作压力很大。以省青蓝工程、优秀工作者评选等各类人才工程建设为例,有相当一部分工作是在寒暑假期间开展,这给正常程序的履行、信息的传达都造成了很大不便,办公室人员的工作时间和工作难度都有所增加,这同时也给办公室工作人员带来负面情绪,在这种情况下,工作的完成度不高。

### (四) 学习能力要求高与职业培训缺失之间的矛盾

办公室工作人员要具备办公、办会、办文的全方位能

力。办公能力,是指办公室人员有快速完成具体行政事务的能力,这要求办公室人员要熟悉各类规章制度、工作流程,还要熟练掌握各类办公软件;办会能力,是指办公室人员要具备组织、举办各类型会议的能力,这要求办公室人员有很强的组织能力和协调能力;办文能力,是指办公室人员要具备较强的写作能力,这要求办公室人员要具备丰富的知识储备,诸如会议报道、会议纪要、文件、请示等各类公文的写作技巧和知识。以上三种能力对办公室人员提出了很大的挑战,但是针对办公室人员的职业培训却很少,以某省2019年高等职业教育教师培训中心国培、省培项目为例,该省设置的各类国培、省培项目106项,无一项涉及办公室工作人员,工作能力、学习能力的高要求与其职业培训的缺失导致办公室工作人员难以胜任。

### (五) 行政人员数量不增与工作量日益提高之间的矛盾

近几年,高职院校管理人员的数量和编制控制比较严格,但专任教师和学生人数逐年增加,使得管理人员压力骤增。在教育高质量发展前提下,高等教育的各方面投入都将增加,包括师资队伍规模的增大和结构的优化,但是高校二级学院办公室人员的规模、结构却几十年如一日。高职院校各条战线工作日趋规范和复杂,但规范化意味着要投入更多的人力、财力等资源。以高校资产管理工作为例,之前购置电水壶、U盘之类的低值易耗品,只需凭票报销即可,但随着资产管理工作的进一步规范,诸如此类的低值易耗品也需要做相应的申报入库、报废处理,这无疑增加了办公室人员的工作量。

### (六) 工作繁重、碎片化与办公室人员系统性不强、认可度不高之间的矛盾

高职院校二级学院办公室工作千头万绪,十分繁杂,每到年终总结时很多人都觉得所做的事十分细微、琐碎、不值一提,与教师完成几篇学术论文、申报几项研究课题的总结相比,自惭形秽又觉不公。回到科层体系,办公室人员也是一个尴尬的群体,他们处于学校行政体系的最边缘,在职务晋升上存在天然的劣势,同时学校中高层领导也认为二级学院办公室人员专业性不强,学校各层面的不认可又进一步挫伤了办公室工作人员的积极性。

## 二、高职院校二级学院办公室工作困境的破解路径

### (一) 转变理念,打造适合二级学院办公室人员的发展平台和路径

高职院校领导以及相关职能部门领导要扭转办公室人员无技术含量、谁都能干的观念,要认识这一点仅需类比学校办公室工作即可。学校层面的办公室领导以及人员都是经过慎重挑选组成的,学校办公室人员接近学校决策最高层领导,他们之后的职业发展相对光明,所以学校办公室人员素质相对较高,工作态度也较积极。二级学院的办公室人员接近的是二级学院领导,其作为学校中层干部,没有人事、组织等方面的最终决策权,所以二级学院办公室人员的职业发展是相对停滞的。然而,从学校发展全局来看,学校治理体系必然是以二级学院为重点的,二级学院是专业群建设的核心单位,同时为避免治理体系改革可能遇到的阻力,以“自下而上”的改革倒逼学校整体的治理结构改革不失为一种策略<sup>[5]</sup>。办公室作为二级学院行政管理枢纽,它的人才层次、行政能力、工作态度对于二级学院行政效率的提高、专业建设的良性发展至关重要,所以给二级学院办公室人员营造一个相对公平甚至是适度倾斜的发展平台将会有利于学校整体发展。可以尝试实行高校二级学院行政副院长制度。众所周知,高校二级学院行政负责人一般是有学科背景的专业人才,他们除了行政工作还有大量的教学、科研工作,工作思维也是较大程度上体现为学术思维,在行政工作上难以做到精细化、科学化。如果设立行政副院长,由深谙高校二级学院管理之道的相关人才来具体负责行政事务不失为一种有意义的探索,这样的制度设计和岗位设置对于二级学院办公室主任来说无疑会产生极大的激励作用。

### (二) 构建新型行政纪律,推动办公室有效行政

推动构筑“服务第一序”的动态大学行政纪律,推动建构学术、行政与政治沟通的协调机制,以行政纪律建设引领组织共同体建设,把行政群体也纳入组织共同体的建设中来,为构筑组织中的事业共同体和命运共同体提供强大动力。建立权责清单制度,优化行政对学术的服务;在日常事务、财务管理等重要领域,构筑服务和业务两条主线的行政人员绩效考核系统<sup>[6]</sup>。要让办公室人员深刻认识到自身和广大教职工是利益共同体,教职工的教学、科研以及其他工作所取得的成效都离不开办公室工作的鼎力支持。相应的,要做好对办公室工作考核、测评等制度的顶层设计,把服务质量纳入到考核体系中来。尝试建立服务测评清单制度,以职称评审为例,如表1所示。

再比如,其他单位的来访,也可设计外单位来访接待工作服务质量测评表,如表2所示。

在建立健全服务质量测评体系的过程中,可以参照上表以点带面,推而广之,设计一套全面覆盖人事工作、接待

表1 职称评审工作服务质量测评

考核要素	考核等级			
	不合格	合格	良好	优秀
文件精神传达	未传达或未及时传达	及时传达	1.及时传达 2.标注重点关注内容	1.及时传达; 2.标注重点关注内容; 3.提醒重点关注人群
重要时间节点提醒	未传达或未及时传达	在事件启动时一次性传达,每个时间节点不再提醒	每个时间点都提前通知	1.每个时间点都提前通知; 2.提醒重点关注人群是否收到
方案设计	无	交给领导完成	交给领导完成并提醒注意事项	研究文件基础上,结合部门实际,草拟工作方案交领导拍板
程序规范	无	听从领导安排	提醒领导按程序开展工作	1.根据文件规定进行程序设计; 2.根据部门工作实际,安排具体时间; 3.提前通知提醒领导及相关人员参加相关程序

表2 外单位来访接待工作服务质量测评

考核要素	考核等级			
	不合格	合格	良好	优秀
前期沟通	无沟通	简单沟通,确定来访时间	沟通,确定来访时间、人员及级别	深度沟通,确定来访时间、人员及级别、交通方式,并了解对方有无其他需要帮助的事项
来访准备	无准备	当场准备	1.根据交流内容安排好场所及路线; 2.安排好场所内的设备、茶水及座次; 3.安排好食宿	1.根据来函或来电请示领导有无具体接待安排; 2.根据交流内容安排好场所及路线,如有必要,安排专人负责; 3.安排好场所内的设备、茶水及座次; 4.了解来访人员对食宿有无特别注意事项(如少数民族禁忌),并按相关规定安排食宿
交流安排	无安排	草草应付	根据之前准备按部就班安排相关活动	1.提前1天告知部门相关领导来访事宜(时间、地点等),防止领导遗忘; 2.根据之前准备安排相关活动; 3.注意留存照片、发言稿、PPT等相关材料
交流之后事宜	无安排	发布相关报道	1.发布相关报道; 2.询问对方是否安全返程	1.发布相关报道; 2.询问对方是否安全返程; 3.总结经验教训

工作的服务质量测评清单,进而建立一整套办公室工作质量测评清单。

### (三) 多举并重,提升自身工作能力和工作效率

很多高职院校办公室称之为“综合办公室”,这说明办公室工作具有很强的综合性,大到大型会议的组织,小到车票、飞机票的预订,都是办公室工作的范畴,要想圆满完成各项工作,工作人员必须提升自身工作能力和工作效率。一是训练、强化系统思维,确保工作条理性。所谓用系统思维方法来进行管理,就是要辩证、整体、科学地安排事务,首先理顺系统中各个环节间的关系,即调整好各子系统间的和谐协同关系,而后安排、管理、规划各子系统和整体的相关事务,进行整体科学管理<sup>[7]</sup>。譬如一次大型会议,工作流程大致如下:议题确认、确定参会人员、费用预算、邀请专家及安排食住行、确定会议议程、会场布置、摄影摄像安排、新闻稿撰写、财务报销等,这个过程具有时序性特点,如果前面环节处理不好,后面的工作将会受到很大影响。二是自我挖掘、寻找学习渠道,提升自身水平。正如前文所述,

针对办公室工作的相关培训不多,但办公室工作涉及到的各方面工作比较广,没有专项培训,办公室工作人员可以化整为零,开展分项的相关学习。譬如PPT的设计制作、公文的撰写、财务制度的解读等,将千头万绪的综合性工作化整为零,逐项提高。

#### (四) 业办融合,深化主体工作认识

高职院校二级学院办公室人员的服务对象主体是教师,所办理的业务也大多和教学、科研业务相关,一个管理者或服务者如果对所处理的业务和接触的人没有一个基本的了解,则很难有高质量的服务。这就要求二级学院办公室人员要对教师的群体性格有所了解,要对教学、科研的开展过程和规律有一个大致了解,这样才不至于阻滞正常业务的进行。二级学院办公室人员可以通过参与学院领导层会议、走进课堂、旁听教师研讨会、与教师面对面交流等方式深入了解学院专业建设、学科发展以及教师群体实际情况,消除办公室与教职员工的职业壁垒,从而提供高质量的服务。

#### (五) 开展制度创新,推进校院二级管理体制

二级学院办公室工作人员有大量精力消耗在向职能部

门了解政策规定、请示特殊业务的处理意见等工作上,同时各个职能部门在工作上的时点要求可能存在冲突,导致二级学院不能很好地兼顾各项工作。推进二级校院管理体制,赋予二级学院人事、资产、财务、教学、科研等方面更大的自主权,可以减少二级学院的沟通、协调、请示、汇报等环节,提高工作效率。学校通过调整学校与二级学院之间的责权利关系,变以职能部门为主体为以二级学院为主体,使二级学院获得相对独立的自主办学权,更好地促进学科的整合与发展,有效激活内部办学活力。这将有力推动了管理重心下移和管理权力的分担,强化二级学院在学科建设、专业发展等事务中的决定权,提升学校决策的灵活度,激发二级学院办学积极性<sup>[8]</sup>。二级院校管理体制将成为高职院校高质量发展的重要抓手,而二级学院办公室在促进二级院校管理制度顺利推进与取得实效方面,将起到不可或缺的作用。伴随二级学院各项权责利的强化,二级学院办公室工作人员职务、待遇等各方面权益将会得到改善,从而又促进其工作质量的提高。

## 参考文献

- [1]刘立霞,陈洪芳,刘美荣.高校二级学院办公室工作的新思考[J].黑龙江高教研究,2015(1):64-66.
- [2][5]李政.构建共治体系:“双高”建设背景下高职院校治理水平提升的关键[J].教育发展研究,2020(9):56-62.
- [3]彭建云.浅谈新时代下的高校二级学院办公室工作管理[J].科技资讯,2018(16):109-110.
- [4]刘虎,白莽.“双一流”视阈下高校管理能力建设四维分析与对策[J].江苏高教,2020(3):82-85.
- [6]刘益东,杜瑞军,周作宇.大学有效行政:价值基础与纪律建设[J].清华大学教育研究,2020(5):58-64.
- [7]赵妍.系统思维方法在管理科学中的应用探讨[J].系统科学学报,2015(1):88-89.
- [8]万勇,白喜文,郭忠兴,等.高校校院二级管理体制运行效率问题与对策研究[J].国家教育行政学院学报,2017(7):9-14.

## Difficulties and Breakthroughs of the Work of Basic-level Managers in Higher Vocational College

—Based on the Work Practice of the Secondary College Office

Fang Zilei, Wang Kun

**Abstract** The high-quality development of vocational education requires the high-quality administrative management level of the school-running main body. The office of the second-level college of a vocational college is the hub of the entire college. Its work level and service quality largely affect the healthy operation of the college. However, due to problems such as the small number of office staff, the low level of talent allocation, the lack of academic background and have made it difficult for the office work of second-level colleges in higher vocational colleges to effectively promote the high-quality development of colleges. Higher vocational colleges should adopt a variety of methods to reverse the low-quality and involuntary problems of second-level college office work, and improve it by building a second-level college office personnel development platform, building new administrative disciplines, and promoting the reform of the secondary college management system to improve the work momentum of office workers. Office staff should also continue to train and strengthen systematic work thinking, and constantly explore and find learning channels to improve their work ability and work efficiency.

**Key words** Key words higher vocational colleges; grassroots managers; second-level colleges; office work

**Author** Fang Zilei, assistant researcher of Vocational Education College in Jiangsu University of Technology (Changzhou 213001); Wang Kun, associate professor of Economics and Trade College of Changzhou Textile and Apparel Vocational Technical College