

# “双高计划”背景下高职院校行政人员 激励机制的现实困境与应对策略

马 诚

(黎明职业大学,福建泉州 362000)

**摘要:** “双高计划”建设为高职院校带来了新的机遇和挑战,建设要靠教学科研队伍,也需要依赖高质量的行政人员做强有力支撑。当前高职院校行政人员激励机制仍存在问题,要通过建立合理公平的薪酬体系、制定科学分类的考评体系、增加职业发展渠道、健全培训教育体系、重视人文关怀等措施对激励机制进行优化,助力学校加快“双高计划”建设进程。

**关键词:** 双高计划;高职院校;激励机制

中图分类号: G717 文献标识码: A 文章编号: 1671-4385(2023)02-0032-05

DOI:10.13396/j.cnki.jsict.2023.02.005

## Realistic Dilemma and Countermeasures of Incentive Mechanism of Administrative Staff in Higher Vocational Colleges under the Background of “Double-high Plan”

MA Cheng

(Liming Vocational University, Quanzhou, Fujian 36200, China)

**Abstract:** The construction of “Double-High Plan” has brought new opportunities and challenges to higher vocational colleges. The construction depends on the teaching and research team and the strong support of high-quality administrative staff. At present, there are still some problems in the incentive mechanism of administrative staff in higher vocational colleges. It is necessary to optimize the incentive mechanism by establishing a reasonable and fair salary system, formulating a scientifically classified evaluation system, increasing career development channels, improving the training and education system, and attaching importance to humanistic care, so as to help schools speed up the construction process of “Double-High Plan”

**Key words:** Double-High Plan; higher vocational colleges; incentive mechanism

### 引言

近年来,国家层面在职业教育领域动作频频。2019年4月印发的《关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见》是落实职教20条的重要举措。中国特色高水平高职学校和专业建设计划(简称“双高计划”),是继国家示范性高等职业院

校、国家骨干高职院校、国家优质高等职业院校等重点建设之后的重大创举,旨在推动高等职业教育改革创新,服务国家战略,融入区域发展、促进产业升级,对推进职业教育的发展释放积极信号。在“双高计划”建设进程和推动职业教育高质量发展的环境下,高职院校得到了更多资源和发展机遇,然而,

收稿日期: 2022-08-15

基金项目: 2022年泉州市社会科学规划项目课题“‘双高计划’背景下高职院校行政管理队伍激励机制研究”(2022H16)

作者简介: 马诚(1985-),男,福建福州人,经济师,主要研究方向为教育管理。

高职院校重心较多放在教学科研的发展与提升上,而对行政人员容易忽视。“双高计划”明确提出,要提升学校治理水平,推进治理能力现代化。<sup>[1]</sup>而高职管理是提升高职学校治理水平的重要环节,管理的重点在于人。<sup>[2]</sup>当前,第一轮“双高计划”建设已经进入关键期,各高校对标要求加快建设,防止复评洗牌出局。行政人员的工作能力以及状态直接影响着学校办学和治理水平,因此,研究高职院校行政人员激励机制具有重要意义。

本文所研究的高职院校行政人员主要是指高职院校内部从事行政管理的专职人员或以行政管理工作为主的人员,包括行政管理岗、教学管理岗、教辅管理岗、辅导员岗在内的科员集合构成。

### 一、高职院校行政人员在“双高计划”发挥的作用

行政人员作为高职院校教育生态链中不可或缺的一环,其纽带作用不可忽视。<sup>[3]</sup>在“双高计划”建设中,高职院校行政人员是服务全校发展大局的重要组成部分,作为直接的参与者和执行者,在高职院校正常运转、项目建设进程和提高治理能力中发挥举足轻重的关键作用。

根据“双高计划”呈现建设周期性、考评节点性、进出优胜劣汰,财政投入模式呈现长周期、分阶段、大投入的特点,高职院校需要倒排工期、压茬推进,高质量完成任务要求并通过项目验收。行政人员业务能力与综合素质需要和建设要求相匹配,工作能力水平对教学科研、人才培养乃至“双高计划”建设顺利进行起着重要作用。

“双高”建设促使高职院校提升服务水平和治理能力。现有行政人员固定的情况下,工作量却常翻倍出现,行政人员不仅承担着日常行政管理工作,还要保障教书育人顺利进行,甚至在双高建设项目指标任务下达后,要为学科发展和科学研究提供更优质的服务和更全面的保障作用。

“双高计划”建设确立的总体目标、各分解目标、各项任务指标,需要教学科研人员集中力量建设专业学科,必须由行政人员为其提供良好的工作氛围和办事时效。

### 二、激励机制对高职院校行政人员的意义

在职业教育高质量发展的环境下,为确保学校稳健发展,教学、科研、服务、交流等职能发挥最大化,以“双高计划”建设为契机,建立完善的高职院校行政人员的激励机制意义深远。

保障学校的良性发展。行政队伍的工作成效好

坏会影响师生教育教学活动的顺利开展,积极完善高职院校行政管理人员激励机制,做好行政管理人员激励引导工作是一项重要举措,可以推进高职院校保持良性且高效的运转,大大激发行政人员的积极性、创造性、主动性,进一步保障高校优质高效的管理、运行与发展。

调动人力资源的重要保障措施。及时了解高职院校行政人员在人力资源发展过程中的具体需求,有效把握人力需求的整体方向。激励机制作为人事制度改革的重要举措,可以激发工作人员干事创业的动力和活力,赋予更加适合行政人员发展和管理的具体需求,从而整体性提高行政人员的工作效率和业绩提升。

激发行政管理人员的职业积极性和提高工作效率。历来高职院校都重视教学科研方面,在评优评先、职务晋升、职称评定、岗位聘用、工资晋级、干部选任、绩效分配等方面更是向教学一线倾斜,无形中挫伤了行政人员的积极性。大部分学校实施激励机制措施的过程中,要为行政人员供应物质保障及精神奖励,使其激发工作热情和活力,充分挖掘自身的创造性,发挥爱岗敬业、敢于拼搏的精神,才能使其主动解决繁琐复杂的工作,有效提升院校行政管理工作质量与成效,并在岗位上实现个人职业发展和人生价值。

### 三、当前高职院校行政人员激励机制存在的问题

#### (一)薪酬结构不够合理

根据马斯洛需要层次理论,通过个人劳动来获取物质报酬保障和维持生活,它决定着基本生理需要的满足情况。薪酬制度作为物质激励,是一种最基本的激励手段。当前,行政人员薪酬结构不合理主要表现在:一是薪酬待遇未能体现工作岗位差异性。从现实情况看,相同级别不同部门的人员工资基本相同,工作能力、业绩与薪酬关系不大,未能体现责酬相符和同工同酬的原则,不能很好地发挥激励效果。对于年轻或职称职务低的行政人员来说,往往是工作在一线,工作强度大、任务繁重,但受薪酬制度等限制,只能拿到级别相对低的工资,容易产生同岗不同酬的不平衡感,滋生遇事推诿的心态。二是薪酬增长模式相对僵化。高职院校采取地方事业单位工资标准,事业单位薪酬标准涨幅与其市场物价水平的不断上涨不成正比,基本薪酬和绩效工资主要受工作年限、评聘条件、职级层次、考核考评等因素影响,且大部分高职院校采取奖励性绩效工资

资向教学科研一线倾斜的分配方式。行政人员因坐班制,相对专任教师而言,通过增加课时、申报科研项目、延伸职业等途径增加收入渠道有限,促使人员将工作重点放在追求职务、职称方面。三是付出与回报不成正比。“双高计划”建设下,高职院校抓住利好政策,发展力度和招生规模持续扩大,但行政部门人员编制受到严格核定,在岗行政人员工作量、工作难度不断加大。近来,大部分高职院校积极向地方政府重新核定奖励性绩效工资人均总额,使得行政人员的待遇有所改善,但与教师、科研人员的收入差距却不断拉大。在这一过程中,行政人员的付出没有在薪酬中得到肯定,又面临着市场物价水平不断上涨的压力,大大挫伤了行政人员工作积极性。因此,行政人员薪资待遇需要承受来自工作、生活、心理等各方面的压力。

### (二)考核机制不够健全

目前,大部分高职院校依然只采用统一化的考核细则,未针对岗位的差异性而制定不同的考评标准。<sup>[4]</sup>考核评价存在以下几点不足:一是考核标准缺乏针对性。大部分高职院校长期沿用德、能、勤、绩、廉等方面的考察内容,考核细则缺乏差异性的考评标准,缺乏可量化的业绩,也导致应付了事,使得考核评价公平性降低,有效性缺失。比如,不同岗位工作内容、工作要求和责任大小都有不同,同一等级不同岗位之间也存在工作量大小、工作难易程度差别较大的情况,对他们的考核采用相同标准显然不合理。这种定性的考核标准笼统,缺乏针对性和量化性,可操作性较差,往往难以准确地考量每个人的工作量和强度,较易出现考核结果看感情,依据主观意愿评价的情况。二是考核结果缺乏过程管理。在实际工作中,由于高职院校行政人员工作性质和岗位不同,工作繁杂琐碎难以量化、过程性、临时任务多,在对行政人员考核中重年终考核而忽视平时考核的问题普遍存在,平时考核形同虚设,未形成平时考核记录,对平时工作任务完成情况缺乏必要的积累,容易产生凭主观印象评分,存在“大锅饭”或优秀指标限额情况下“轮流坐庄”等情形,导致考核结果不能真实反映行政人员实际工作能力。三是考核结果运用不充分。在高职院校行政人员年度考核结果主要分成四个档次,但实际上除非犯严重错误,“基本合格、不合格”等次较少使用,年度考核只要合格就可正常获得工资职级晋升,而优秀、合格档次人员在薪酬方面也并未拉开差距。考核结果未能科学地与晋升联系在一起。四是考核反馈不全

面。一般采用公示反馈方式,缺少直接的沟通反馈,影响考核教育提高的实效。久而久之,考核就流于形式,并传达出工作做多做少一个样、做好做坏无所谓的思想,很大程度影响了行政人员工作积极性,损伤激励的公正性和有效性。

### (三)职业晋升渠道有限

一个人在职业生涯中主要关心工作中的成长、发展和晋升。个人发展受到限制,必将导致行政人员工作效率低下、心理负担增大,影响工作实效和质量。目前,行政人员职业发展主要遇到以下几个问题:一是存在应聘职位和聘任职位不一致的问题。从高职院校行政管理特点来说,高职院校行政管理中经常涉及大量专业性较强的管理工作,除了应具备一般管理技能外,还应具备相关的专业知识。然而,很多高职院校招聘行政人员专业不对口,缺乏科学规划与定位,造成对岗位需求不明晰,应聘和聘任职位不一致问题时常出现,容易造成能力与岗位不匹配、行政人员心理落差等问题。二是存在个人发展需求与晋升渠道狭窄的矛盾。近年来,很多高职院校行政人员大都是硕士或者博士研究生毕业直接任职的,有强烈的上进心,对个人职业生涯发展有很高的期望。<sup>[5]</sup>高职院校行政人员职业发展以评聘职称和职务晋升两种渠道为主。行政人员走行政职务发展路线,随工作年限、工作业绩的累积逐步晋升,但是实际受职数、晋升年龄限制等,大多数人晋升到一定职级很难有机会继续发展。而且,在高职院校管理岗编制受限的情况下,有些行政岗位则是由专任教师兼任,目前,高职院校又普遍实行职务晋升、职称评定等方面向教学一线倾斜的政策,专职行政人员发展空间被大量挤占。行政人员走职称发展路线,需要符合工作业绩、科研成果、竞赛获奖及社会服务成果等条件才能参加评聘。而行政人员平时忙于繁杂的事务性工作,工作业绩多数很难直接转换为科研成果,容易出现工作多年没有成果业绩的问题,获得职称机会较小,很多行政人员早早就看到了职业发展的天花板,丧失进取的动力。三是存在自身定位模糊与成长机会不足的问题。从行政管理特点来说,行政工作人员工作性质主要为支持、服务,属于辅助类工作,带队参加技能竞赛、创新创业比赛和申报科研项目较少,工作创造性不足,而高职院校行政岗位流动性小,行政人员长期从事繁琐性、程序性和重复性的工作,容易滋生职业倦怠感。

### (四)职业培训缺乏保障

渴望自身价值获得尊重和认可是人们最根本的

心理需求。<sup>[6]</sup>受传统观念影响,大部分高职院校把重心放在教学与科研,以教学科研为核心,教师和科研人员理所当然成为学校的主体。而同样在提高高职院校治理能力和综合实力方面做了大量工作的行政人员往往被忽略,得不到组织的重视和关怀。目前,高职院校对行政人员素质提高重视不够,培训计划大多针对教学科研人员,行政人员培训相对于专业教师外出培训,深造机会较少,即使有培训机会也常按上级文件被动执行,行政人员的地位往往处于“说得重,用得急”的尴尬处境,普遍存在重视使用,忽略培训,长期处在“放电多,充电少”的工作模式状态。针对行政人员个体特点及培训需求研究不多,未建立定期对行政人员专业性、系统性、科学性的专项技能培训体系,会导致工作中存在的问题处理和解决不能够及时高效。入职岗前培训偏重对校史校情、规章制度、师德师风等培训,入职后依旧靠部门内老带新的传授形式。每年高职行政管理岗的培训较少,参加针对不同的管理岗位的各类培训,培训时间短,可操作性少。也未建立行政人员常态化专项技能提升培训体系。可以说,行政人员普通受尊重的程度不高,社会认同度也不如授课教师,学校更多关心任务、项目的完成情况,情感的关怀、环境的改善、工作的勉励等相对不够,久而久之行政人员对于本职岗位的幸福降低。

#### 四、高职院校行政人员激励机制的优化对策

##### (一)建立合理公平的薪酬体系

工资福利待遇是高校行政人员赖以生存的保障和基础,是最直接的激励措施。<sup>[7]</sup>一是不断完善薪酬管理体系设计。高职院校要结合自身实际,坚持“按劳分配,优劳优酬,兼顾公平”的激励原则,体现能力业绩导向,进一步完善绩效分配方案,不断缩小行政人员与教学科研之间的薪资差距。建立以岗定薪、分级分类管理的基本薪酬制度。<sup>[8]</sup>合理设置基础岗位工资、绩效工资、福利待遇的比重,不同职务、不同岗位的人员薪酬绩效分配根据岗位评估结果执行。二是完善薪酬增长机制。要充分体现人才市场价值,搭建起与员工能力水平、业绩贡献相结合的薪酬增长机制,合理拉开差距,以绩效考核为依据,加大薪酬向关键岗位和优秀人才倾斜力度的同时,兼顾行政人员的物质保障,充分体现收入、贡献与公平的关系,激励广大人员干出优秀业绩。

##### (二)制定科学分类的考评体系

一是量化考核指标,实行岗位目标责任制,针对不同工作性质,细化归纳成行政岗、教学岗、教辅岗、

辅导员岗等各类岗位,合理设置易操作、可衡量和可测评的考核指标,根据行政人员岗位目标完成情况来确定考核等次。二是完善考评办法。积极探索平时考核的有效方式,根据行政人员岗位职责、工作任务等特点合理设置考核周期。流程性、常规性工作采用周期考评,项目性、专门性工作采用阶段性考核。<sup>[9]</sup>加强基础信息记录收集,将平时考核累积情况作为年度考核评优评先、职务职级晋升、人员岗位调整的基础,发挥平时考核基础性作用。三是完善考评程序,坚持本人自评、部门内部互评、服务对象评分、领导评议相结合的原则。四是加强考核结果运用,将考核结果与工资福利发放、评优评先、干部调配、职务职级晋升相挂钩,发挥好考核的“导向仪”作用。

##### (三)增加职业发展渠道

一是建立能上能下的选人用人机制。高职院校要在精简机构的改革要求下做到管理效益最大化,应该创新管理方式,明晰行政管理组织架构和岗位职责要求,充分考虑人员专业方向、技术特长、个性特点等因素,合理设置内部行政机构定岗定责定编。加强岗位交流和任期管理,尊重个体差异性,按照适岗性原则适时进行行政人员调岗,建立优胜劣汰的人才筛选机制,在动态管理和培养中,努力做到人尽其用。二是畅通职业晋升渠道。要按照岗位性质和职业发展规律,设岗定级,设计不同的职业发展阶梯,建立行政人员的职业发展通道;允许行政人员合理流动,打通行政人员向专任教师转岗的通道;综合考虑行政人员的工作特征,积极优化完善职称评聘考核标准,以考核积分结果为基础,提升行政人员职务职级晋升空间,为行政人员提供更好的发展空间。

##### (四)健全培训教育体系

采取科学有效的培训激励方式,是提升高职院校行政人员能力素质的有效途径。一是划拨专项经费保障行政人员培训项目,从岗位工作特性、个人专业技能和现实状况方面,做好岗前培训、业务技能、能力素质、管理理念等不同需求层次培训。二是根据“双高计划”建设战略需求与整体目标,对涉及行政人员提出新要求,对岗位工作内容与岗位标准、信息化行政办公、对标需求差距等进行针对性培训。三是培训形式可以通过线上和线下、专业技能与思想教育、走出去和请进来、定期与不定期、岗前培训与轮岗交流等形式,帮助行政人员明确职业发展路径,实现个人成长需求,在自身岗位中发扬其最大的优势与价值。

##### (五)重视人文关怀

(下转第 39 页)

师可以利用该平台为学生布置作业。学生在微信平台中能够直接完成教师所布置的作业,教师能够第一时间接收进行作业批改,对学生书写错误、语法错误等进行及时纠正。除此以外,可通过微信的方式实现教师与学生对作业错误点实时进行讨论和答疑。通过师生间的有效互动,能够充分提升学生语言技能,在该过程中也能够不断强化学生学习英语的自主能力,提高积极性与热情,构建良好的师生交流、互动或是生生互动的教学模式。另外,通过微信平台的优势,能够营造轻松、自由的学习环境,充分培养学生的创新思维,构建以学生为主体的互动式教学。基于微信平台的项目主题式教学模式,利用该平台完成相应的项目任务设计、实施、评价等一系列流程,促进师生之间的有效互动,调动学生的学习兴趣与积极性,强调学生的主体性,以此更好地激发学生各方面能力的强化,培养学生的职业核心能力。

#### 结语

综上所述,为了契合高职院校人才培养目标,在高职英语教学改革中,教师需要通过利用项目主题式教学模式,为学生设立项目任务,通过项目实施完成成员分组、项目解说、项目准备、项目作品展示以及评价等各个环节,以此不断培养学生职业核心能力、素养,促进学生在日后职业发展中的全面发展。

(上接第 35 页)

高职院校应不断更新行政治理观念,专任教师、科研工作者和行政人员履行岗位职责不同,作用和贡献同等重要,充分地肯定行政人员工作地位与输出价值,让行政人员增强职业归属感、成就感。对于行政人员的工作多给予肯定与鼓励。应给予行政人员足够的人文关怀,随时关注行政人员的身心健康及情绪波动情况,定期进行沟通交流,疏导缓解工作压力,了解工作情况并适时给予肯定与鼓励。加强学校环境提升建设,加大软硬件设施投入,注重 OA 系统办公,改善办公条件,打造富有文化蕴含的校园文化生态,重视文化留人的激励作用,积极开展文体活动,增强行政人员知校爱校荣校的认同感和自豪感,推动高校良性稳健发展。

#### 结语

高职院校要做好行政管理人员激励引导工作,不断结合实际情况完善管理模式,建立科学有效的激励保障机制,采取待遇留人、感情留人、事业留人、人文留人等激励政策,及时总结提升,激发行政人员的工作成效和活力,帮助高水平高职学校和专业建设目标尽快实现。

#### 参考文献:

- [1] 江友君,李海霞.课程思政视域下高职公共英语课程教学改革探索与实践——以湖南化工职业技术学院药学类专业为例[J].情感读本,2022(36).
- [2] 张蕾.高职院校公共课程“双师素质”教师队伍建设——以英语课程为例[J].湖北开放职业学院学报,2022(20).
- [3] 王磊磊.高职院校英语公共课分层教学的探究与思考——以盐城幼儿师范高等专科学校为例[J].海外英语(上),2022(7).
- [4] 倪秋梅.高职院校公共英语混合教学模式实践研究——以江苏财经职业技术学院为例[J].海外英语(上),2022(8).
- [5] 王肖肖.高职公共英语“信息化+项目化”教学实践——以“商务会议”教学单元为例[J].现代农村科技,2021(10).
- [6] 韩笑.分析高职公共英语项目化课程中存在的问题及优化策略[J].中外交流,2020(15).
- [7] 刘静,龚红,俞娟,等.高职公共英语项目化课程中存在的问题及优化策略[J].海外英语(下),2020(6).
- [8] 韩恩娟.基于学生兴趣的高职公共英语项目化教学的挑战与策略[J].江西电力职业技术学院学报,2019(10).
- [9] 赵志根,万宇婷,万珍妮.高职公共英语课程思政立体课堂建设研究[J].现代职业教育,2022(14).
- [10] 肖亦骞.基于以赛促教赛教融合的高职公共英语教学策略研究[J].海外英语(上),2022(6).
- [11] 付臣静.基于工学结合的高职公共英语“三教”改革探究[J].情感读本,2022(33).

(责任编辑:孙建华)

#### 参考文献:

- [1] 成军.深刻把握“双高计划”建设的关键[N].中国教育报,2019-06-04(9).
- [2] 李莉.“双高”背景下高职师资队伍专业化建设激励机制研究——以江西省高职院校为例[J].新疆大学学报,2020(24).
- [3] 叶青.双因素激励理论影响下的高校行政管理队伍建设研究[J].教育现代化,2019(93).
- [4] 潘成.高校行政管理人员激励机制构建初探[J].环渤海经济瞭望,2019(11).
- [5] 成欣欣.绩效管理视角下的高校基层行政人员情绪劳动策略研究[J].前沿,2020(3).
- [6] 廖丹.新时期高校基层行政管理人员工作现状和心理需求矛盾探究[J].现代经济信息,2016(28).
- [7] 田晓,李艳萍,丁兆利,等.“双高计划”背景下高职院校行政人员激励机制改革研究[J].承德石油高等专科学校学报,2020(1).
- [8] 宫金环.事业单位薪酬管理体制改革的探析[J].现代经济信息,2018(25).
- [9] 马恩涛,郭霞.科学有效开展平时考核工作[N].中国组织人事报,2015-04-22(6).

(责任编辑:孙建华)