

“双高计划”背景下 高职院校行政管理队伍建设问题与对策

□文菲斐

行政管理队伍建设是高职院校“双高计划”的重要内容。“双高计划”落地高职院校建设包含学校办学定位与方向确定、人才培养目标与培养方案制订、师资队伍建设、校园软硬件环境建设等多方面的内容,各项工作的落地实施离不开有效的管理协调。剖析当前高职院校行政管理队伍建设中存在的问题与成因,发现存在数量不足、结构性矛盾突出、职业化水平不高、激励机制不完善、职业倦怠严重等突出问题,而政策体制束缚、行政管理工作性质约束及管理者的理念是制约高校行政管理队伍建设的主要原因。鉴于此,突出行政管理队伍的专业化和职业化,构建科学合理的薪酬体系和考核激励机制是强化高职院校行政管理队伍建设的应有之策。

一、高职院校行政管理队伍建设存在的问题

(一)数量不足,结构性矛盾突出

高职院校基层行政管理队伍存在的首要问题是数量不足,因为编制数量等原因基层行政队伍的人员数量明显低于工作任务需求。特别是近年来高职院校迎来了历史性的跨越式发展,“双一流”“双高计划”等重大发展战略的落地,在带来重大利好的同时,客观上也增加了学校的各项工作任务。各项目标的完成都需要许许多多的基层人员来落地实施,所以大部分高校行政人员都非常紧缺,身兼数职、频繁加班是常态。同时,“学非所用”现象明显,学历层次、专业结构、年龄结构一般也都不太科学合理,很多基层工作人员所学专业并非高职教育或高等教育,而是其他非相关专业。

(二)目标责任不清,缺乏科学有效的绩效考核制度

相对教学、科研人员而言,行政管理的工作任务存在更多的不确定性和临时性,特别是由于各种原因,学校的各部门岗位职责并未系统规范地梳理,所以,很多岗位的工作任务与目标难以量化,较难形成清晰明确的目标责任制,进而实施有效的目标管理。大多数院校对基层行政队伍的考核实施是基于“德、能、勤、绩、廉”等方面的年度考核方式。具体实施过程中,因为指标存在很大的主观性,最终导致年度考核流于形式,无法真正体现行政管理队伍工作人员工作能力、业务技能水平、工作成果与业绩的差异,失去考核的目标导向功能,使激励失去目标。

(三)激励机制不完善,薪酬制度缺乏弹性

高职院校深化人事制度改革,如何构建有效的激励机制一直是备受关注的重点与难点。特别是在行政管理人员的薪酬上,一般实施的是基于科层结构体系下的岗位工资制。该制度下的基层行政管理人员薪酬构成单一,奖金、绩效占比不高,而且可以用于引导员工努力工作的其他物质激励手段较少或缺乏可操作性,最终导致薪酬制度缺乏弹性,并不能适应行政管理队伍管理的现实需要。同时,很多学校行政管理队伍上存在二元的用工模式,即存在编制内用工与编制外用工模式。两种用工模式下的工作者在工资收入上存在明显差距,且在评优、晋升等方面更是实施不同的管理机制,存在较明显的同工不同酬问题,这在一定程度上影响了行政管理队伍的稳定性、积极性与实效性。

（四）晋升通道不明，职业倦怠严重

在高校人事制度改革中，很多院校对教学和科研人员的职称评聘、职业发展等问题进行了较充分的关注，但对行政管理人员则关注不足。现实中，高职院校行政管理人员教学、科研能力相对不足，且大部分学校对行政人员转入教学科研系列与职称评聘上有严格的限制，因此行政人员专业能力晋升上存在现实困难；另一方面由于科层制的特点、管理岗位有限，行政人员职务晋升渠道不畅，甚至看不到晋升的机会或希望。这可能会使行政管理人员产生消极的心理，失去工作兴趣，导致职业倦怠。

二、高职院校行政管理队伍建设存在问题的成因

（一）传统教育体制的制约

一直以来，高校的行政管理沿用传统的模式，实施严格的层级管理制度。相关人员的选聘、培训、考核、薪酬及晋升等都充满浓厚的机关色彩，并未充分考虑高等院校行政管理的特色与现实需求。在严格的编制管理体制下，高校作为用人主体根据工作需要部门调整、工作岗位设置及相关人员选聘的权限受到极大限制。由于传统观念对职业教育的误解与歧视，加上很多高职院校对自身发展定位、办学方式、办学特色与培养方案都缺乏清晰的理解和有效规划，对行政管理工作效率的提升更是缺乏关注。

（二）高校行政管理工作本身的影响

按照现代人力资源管理理论，组织人力资源管理系统是以提高效率与效益为目标，包含“招、用、育、留”四大基本功能。无论是招聘、培训，还是科学的绩效管理与薪酬管理机制，都需要建立在战略清晰、组织结构合理、岗位职责明确基础上。但很多高职院校综合管理水平不高，缺乏系统规范的管理制度，缺乏进行现代人力资源管理机制在高校运行的前提基础。加之，高校行政管理工作本身是充满琐碎、繁杂的事务，程序性工作虽然占主要部分，但也有很多的临时性工作。真正的“业绩”“能力”一般都缺乏客观的评价指标，难以形成量化的评价结果，这与教学科研系列可量化的工作相比，其考核及相应的绩效薪酬分配都存在现实的挑战。

（三）职能机构功能缺失，管理机制不完善

作为高校人才队伍建设的组织部与人事处，组织部一般主要负责学校中层干部的选拔、考评等工作，人事处负责行政管理人员的选聘及相关手续的办理。相对于“双高计划”下高职院校行政管理队伍建设以及行政管理人员职业发展的需要而言，工作重心未在行政管理队伍的整体建设上，既缺乏系统的队伍建设规划，又未对相关的组织目标与工作岗位职责进行系统梳理并定期更新，更是缺乏针对性的绩效管理、薪酬制度及晋升考核机制的设计，从而导致相关工作成效不足，影响人才队伍建设的成效。

三、高职院校行政管理队伍建设的优化路径

（一）以现代大学治理为导向，转变管理体制与机制

职业教育已进入跨越式发展的新时代，高职院校的发展需要更大的勇气与智慧。在这条发展道路上，一流的师资和卓越的管理是重要的引擎，需要以现代大学治理为导向，厘清政府与高职院校之间的关系，明确责任边界。逐步取消“编制”限制，逐步形成政府政策引导为主要手段，以合法代表的身份参与高职院校“校董会”的运作中，从战略定位、办学特色、办学模式与资源投入等方面对高校发展产生影响，全面赋予高职院校在行政、人事管理上的自主权，让各高校可以根据现代大学治理的需要合理确定人员需求数量，并设计合理的机制进行高效的现代人力资源管理。

（二）以事业单位人事管理制度改革为契机，建立规范的岗位管理机制

现代事业单位人事制度改革的核心是转换用人机制和搞活用人制度，以健全聘用制度和岗位管理制度为重点，建立起权责清晰、分类科学、机制灵活、监管有力的事业单位人事管理制度。当前行政管理队伍建设问题形成的一个主要原因是没有设置明确合理的职位及相应的岗位职责，很多时候只是笼统地视为行政管理序列，岗位的工作职责、工作目标与要求以及相应的工作程序都没有清晰界定。因此，要建立高效专业的行政管理队伍，以“双高计划”下的高校办学定位为战略导向，以构建符合现实需要的现代人事管理

制度为目标,建立规范的岗位管理制度与工作机制,定期系统梳理各项工作的工作目标,针对性地分析高校行政管理工作的特点,科学设置职位序列及相应的部门及工作岗位,规范梳理各岗位工作职责,为绩效管理、薪酬分配、晋升发展等打下坚实的基础。

(三) 加强岗位培训,突出行政管理队伍的专业化与职业化

高校应建立起以选拔为先导、以培训为核心、以考核激励为手段的行政管理人员专业化发展机制。第一,选拔行政管理人员应注重职业兴趣与职业抱负的考量,突出岗位工作特点对任职者知识结构、行为方式的要求,实施因岗求人的选拔机制,找到真正喜欢干、愿意干的人。第二,依据岗位工作和个人职业发展需求,建立以“培训”为核心的人才发展机制,按照专项经费,设置合理培训规划,系统提升行政管理人员业务工作能力,让他们真正能够成为专业化的人。第三,在合理设置高校管理岗位、明确岗位职责分工后,加强专业化培训,构建科学的考核激励手段,让有职业理想与专业能力的人能够职业化发展,并获得合理的回报。这里需要现实的物质回报,也需要加强思想引导,树立典型,发挥示范引领作用,还需要高校强化职业生涯规划管理,体现人文关怀。

(四) 以激励为核心,构建行政管理队伍的绩效与薪酬管理体系

激励是现代人力资源管理的核心,对基层行政人员的激励方式不仅包括物质激励、精神激励,还包括知人善用、奖优罚劣。因此,要做到赏罚分明,需要建立科学的绩效管理机制及相应的薪酬分配机制。高职院校在建立规范岗位管理制度的基础上,可按照分层分类管理的原则,设计以提高专业能力为核心的科学绩效考核体系,根据不同岗位的职能、特点和专业要求,明确考核标准,细化考核指标,制定科学的分类考核指标体系,分层分类分岗位进行考核。同时,配套实施灵活的薪酬模式,强化年度绩效考核结果与薪酬的关联;通过完善动态薪酬和奖惩制度,突出激励功能;健全校内福利制度,加强行政队伍内在的薪酬激励。另外,精神激励贯穿于队伍建设

的全过程,通过营造良好的生活和工作环境,解除其生活上的后顾之忧,形成团结合作的工作氛围。领导干部要多关怀下属,给予充分的尊重与信任,在重任面前发挥带头示范和勇于担当的领导作用。要知人善用、人尽其才,充分发挥部门每个行政人员的能力和潜力,通过轮岗、培训、晋升等方式,使其在不同的岗位上得到锻炼,找到每个人施展才能的平台和空间,进而满足员工的自我成长需要、归属需要和成就需要。

(五) 建立轮岗流动机制,营造良好生态

职业倦怠的主要原因之一,是对工作失去了兴趣。特别是某些部门,行政人员非常紧缺,工作压力大、工作量大,加上工作内容创新性不足、上升通道不明等,在同一部门和岗位时间越长就越容易出现职业倦怠。因此,不管是从个人发展还是岗位锻炼来说,可建立规范的定期轮岗流动制度,在轮岗中激发新的活力与创造力。同时,充分意识到高校基层行政管理队伍建设是一项长期、系统的工程,以战略的眼光把基层行政队伍建设放在重要的位置,努力推进行政队伍专业化、职业化,特别注重生态环境的优化。因此,加强行政管理队伍建设,需要宣传引导,营造良好的工作风气,对不良现象公开批评和整顿,对干事型的员工要给予相应物质与精神奖励,不让老实人“流汗还流泪”;高校还要完善“容错纠错机制”,鼓励员工发挥主观能动性,自觉提升履职尽责的能力和担当意识,让广大基层行政人员“愿干事、敢干事、干成事”。^[R]

【项目基金:广东工贸职业技术学院2020年校级科研项目“人工智能时代高职院校大学生就业质量持续提升路径研究”(项目编号:2020-JK-36)、广东省普通高校青年创新人才项目“新冠肺炎疫情对高职院校大学生就业的多维冲击及其应对策略研究”(项目编号:2020WQNCX133)、广东省哲学社会科学规划2020年度青年项目“新冠肺炎疫情对大学生就业的多维冲击及其多重响应机制研究”(批准号:GD20YJY09);作者单位:广东工贸职业技术学院。】

编辑 周俊