

# “双高”背景下高职院校基层行政 管理人员能力提升探究

王文静

(天津商务职业学院 天津 300350)

**摘 要:** “双高”建设离不开高水平的教学科研队伍,离不开高水平的行政管理服务,更离不开基层行政管理人员的综合能力提升。本文通过分析目前高职院校基层行政管理人员工作中存在的岗位价值感不高,专业化能力不足,职业发展通道狭窄,绩效考核激励作用不明显等问题,针对性地提出了基层行政管理人员能力提升的对策建议。

**关键词:** 高职院校;基层行政管理人员;能力提升

中图分类号: G717 文献标识码: A 文章编号: 1673-582X(2023)06-0073-05

## 一、引言

职业教育是国民教育体系的重要组成部分,《2021 年教育事业统计公报》显示,全国共有高等学校 3012 所,其中高职(专科)学校 1486 所,高职院校在高等院校中的占比近乎 50%。党的十八大以来,党和国家高度重视职业教育发展,一系列职业教育政策发布,高职教育迎来了蓬勃发展的春天。

2019 年 1 月,国务院印发《国家职业教育改革实施方案》,开宗明义指出“职业教育与普通教育是两种不同教育类型,具有同等重要地位”,同年 3 月底,《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》(简称“双高计划”)出台,目标指出围绕办好新时代职业教育的新要求,集中力量建设 50 所左右高水平高职学校和 150 个左右高水平专业群,打造技术技能人才培养高地和技术技能创新服务平台,引领新时代职业教育实现高质量发展。“双高计划”的实施,为高职院校内涵式发展提供了方向、机遇,也带来了新的挑战。

在高水平高职院校建设过程中,在高职院校高质量内涵式发展进程中,对基层行政管理人员的工作也提出了新的要求和挑战。基层行政管理人员,指科级(管理七级)及以下职员,作为高职院校治理体系中的重要一环,在学校内部行政管理、教学与科研管理、学生思想政治教育与管理、安全保卫、信息技术支撑、后勤服务与保障等方面发挥着非常关键的作用。“双高”建设离不开高水平的教学科研队伍,离不开高水平的行政管理服务,更离不开基层行政管理人员人力资源开发和综合能力提升。随着高职院校的不断扩招,学生数量连年增多,基层行政管理人员工作任务日益繁重,工作难度和压力不断增大,而相对于一线专任教师而言,基层行政管理人员的发展往往被忽视,探究如何实现基层行政管理人员综合能力提升,从而高质量服务于学校教书育人事业,更好地推进高水平学校和高水平专业群建设,具有重要的意义。

收稿日期: 2023-03-21

作者简介: 王文静(1993—),女,河北沧州人,天津商务职业学院人事处研究实习员,主要从事师资管理与研究工作。

## 二、高职院校基层行政管理人员工作现状分析

### (一) 岗位价值感不高,出现职业倦怠

职业倦怠概念最早由美国心理学家弗罗登伯格提出,指的是从事第三产业的员工因沉重的工作压力而导致的精神疲劳、工作情绪极度抑郁的状态。

从工作属性上来看,高职院校基层行政管理人员的工作具有显著的服务特性,要求立足于学校教育教学发展大局,以师生需求为导向,厚植服务育人意识,为师生提供高质量服务。而目前高职院校普遍存在“重教学、轻管理”现象,绩效工资、培训晋升、评优评先、工作自由度等政策和机会均向一线教师倾斜,基层行政管理人员的发展往往被边缘化,用心用情提供服务,工作价值却没有得到应有的重视,造成工作成就感不高,工作热情度下降,对职业发展的前途产生迷茫感。

从工作特点上看,基层行政管理人员日常处理的多是常规程序性、临时偶发性、领导交办性的事务性工作,具有琐碎繁杂、机动性强、可预见性弱的特点,如上传下达、沟通协调、临时调度、复印材料、签字盖章、跑腿送件等,普遍认为缺乏一定的技术含量,社会认同度较低,但实际上这类工作不仅耗时费力,而且重要性强,是保证教育教学工作能够正常有序开展的关键环节,不可或缺。

从工作压力上看,纷繁复杂的工作,要求基层行政管理人员在具备履职岗位的专业化能力外,还必须胜任组织协调、沟通表达、文字写作、应急应变、高效时间管理等各方面综合能力。工作标准要求高、工作强度大、工作重要性强、工作自由度低,许多基层行政管理人员在工作中精神较为紧张,承担着较大的工作压力。上班时间忙得像陀螺一刻不停歇,下班时则要加班加点拟方案、修制度、列计划,个人生活和自由时间一定程度上被挤占,无暇思考个人职业发展,久而久之容易导致职业倦怠,产生消极怠工情绪。

### (二) 专业化能力不足,创新意识不强

“双高计划”的提出和职教改革的不断深入,对高职院校基层行政管理人员综合能力提出了更高的要求。高职院校基层行政管理人员必须熟悉并牢牢把握职教发展规律和最新政策文件,具备系统全面的专业知识和综合能力,才能助推职业教育发展步入提质培优、高质量发展的快车道。而现实中,基层行政管理人员大多非专业科班出身,专业理论根基较为薄弱,且未接受过专业系统的岗前培训,岗位基础知识碎片化,同时又缺乏岗位实践经验,因此大部分基层行政管理人员还是以陈旧经验开展工作,循规蹈矩、按部就班,欠缺工作积极性和创新动力。很多高职院校的基层行政管理人员因自身专业知识、工作经验和专业技能储备不足,经常是日常工作“推着走”,不求有功,只求无过,创新意识不强烈,解决问题的招式招法少,当面对急难险重任务时容易出现紧张焦虑情绪,工作推进不畅有阻力,影响工作效率和工作质量。

### (三) 职业发展通道狭窄,职称晋升难

目前基层行政管理人员的职业发展有管理岗位职员等级晋升和专业技术职务晋升两条途径。管理岗位晋升分为三个职等十个等级,职级晋升瓶颈明显。高职院校的行政组织架构呈现出典型的“金字塔式”特点,越往上走越狭窄,事业单位领导职数实行总量控制,有严格的职数限制,“口多食寡”,选择这一路径的基层行政管理人员晋升很难,多数人将触顶职业发展“天花板”。大部分基层行政管理人员选择走专业技术职务晋升路线。专业技术职务晋升方面和专任教师职称晋升相似,分为四个职等十三个等级,但职称晋升有严格的科研论文要求,而基层行政管理人员工作任务繁重,长年埋头于行政事务中,寒暑假也要忙于技能大赛、公开招聘、基础设施建设、档案整理等工作,高强度满负荷的工作状态,使得基层行政管理人员很难有空余时间静下心来沉淀钻研,同时缺乏科研指导和团队合作,参与科研项目机会少,难出科研成果,绝大多数基层行政管理人员的职称止步在中级或初级,自我价值实现受限。相反专任教师不需坐班,工作自由度高,可以有充足的时间用于学术研究,写论文、

做课题、出成果、思考个人职业发展,因此入校工作年限相同的专任教师往往比基层行政管理人员更早完成高一级别的职称申报,一定程度上造成基层行政管理人员内心不平衡感增强、晋升压力攀升。

#### (四) 绩效考核激励作用不明显 影响工作积极性

高职院校绩效工资分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分。基础性绩效工资一般随工资和津补贴实行按月发放。奖励性绩效工资依据考核结果发放。但在实际执行过程中,大多数高职院校基层行政管理人员奖励性绩效工资还是根据岗位类别、岗位等级、职称、出勤情况进行区分发放,很少根据不同基层行政管理人员对学校事业发展的贡献度实行差异化的激励措施,岗位等级、职称、出勤相同的人员,奖励性绩效工资出现“大锅饭”现象。同时,事业单位年度考核,一般是围绕德能勤绩廉5个方面进行工作述职,经过民主测评各环节后确定考核结果,“优秀”等次有严格指标限制,为平衡只好优秀等次“轮流坐庄”,未取得“优秀”的人员均为合格等次,对工作业绩成果缺少细致的量化打分环节。考核评价主观成分多,存在绩效考核“走过场”现象,偏离绩效考核奖勤罚懒、多劳多得的政策初衷,指挥棒作用发挥不明显,影响了基层行政管理人员的工作积极性和创造性。

以S学院为例,奖励性绩效工资主要由按月奖励性绩效(与基础性绩效工资相同,随工资、津补贴等按月发放)、专项奖励、年终一次性奖励绩效三部分组成。目前S学院实行按月奖励性绩效考核制度,将按月奖励性绩效分为两部分,其中60%部分为岗位职责奖励绩效,用于考核履行岗位职责、完成工作任务情况,一般与出勤挂钩;40%部分为工作质量奖励绩效,实行月考核制,由个人自评与领导测评相结合,主要用来考核基层行政管理人员执行政策的水平、工作效率和成效、完成领导交办任务的质量等情况。但从实际执行层面看,40%考核不但未真正形成“你追我赶、比学赶超”的激励氛围,反而出现了“鞭打快牛”“干的越多错的越多”现象,一定程度上打消了基层行政管理人员的工作积极性和主动性,偏离政策初衷。

### 三、高职院校行政管理人员能力提升的路径与对策

#### (一) 加强队伍建设的顶层设计 努力提供良性发展环境

基层行政管理工作的“服务”属性决定了基层行政管理人员很难直接产出高水平业绩成果,但不可否认的是,高职院校“双高”建设的过程中,很多标志性成果的产出离不开基层行政管理人员的协调支撑和默默无闻付出。高职院校应从顶层设计、制度建设等方面贯彻专任教师和基层行政管理人员两支队伍齐头并进、均衡发展的理念,协调推进两支队伍良性有序发展,提振基层行政管理人员工作效能。

具体来讲,一是高职院校应根据推进治理体系和治理能力现代化的现实需要,从学历、专业背景、职称、年龄等方面全面梳理现有基层行政管理人员配备情况,科学设置内设机构和人员编制数,提高人岗适配度,优化人力资源配置。二是应打破一岗定终身的理念,建立人才交流与岗位轮换机制。采取全员竞聘、择优上岗的方式,推进中层管理干部能上能下机制,为优秀的基层行政管理人员提供施展的空间和发展的平台。三是发挥校园文化引领作用,加强人文关怀,不定期组织开展心理调适健康讲座和茶话会,提供心理咨询,帮助他们排解在长期从事服务保障工作中形成的心理压力,疏导内心职业困惑,促进身心平衡健康,增加基层行政管理人员内心的平衡感、归属感和幸福感,凝心聚力全面推进“双高”建设。

#### (二) 加大岗位培训力度 系统提升综合能力

人岗匹配、人事相宜,才能最大限度发挥人力资源配置的作用,提高行政管理工作效率和质量。高职院校应该建立以选拔聘用为先导,以学习培训为核心,以人尽其才为目的的基层行政管理人员综合能力提升和职业化发展机制。一是在选拔聘用基层行政管理人员时,应注重对其个人职业兴趣、职业规划、专业知识背景的考量,结合岗位职责要求,发现、选拔、调配适岗人员,调岗前

进行履职谈话,充分沟通思想,为岗位真正找到愿意干、能干好、长期干的人,深耕细作、久久为功,才能不断提升专业化水平和综合能力。二是建立订单化培训机制,依据岗位工作需要和个人职业规划,充分发掘基层行政管理人员的培训需求。学习培训是提升综合能力源源不断的内生动力,高职院校应充分调研基层行政管理人员工作中的难点、痛点,深挖培训需求,针对性地开展定期培训、脱岗培训、学访交流等活动,系统化提升基层行政管理人员专业化能力,提高行政管理规范化水平。三是建立并完善培训效果反馈及评估体系,培训课程结束后,追踪培训效果,根据反馈不断优化培训机制及课程,提升岗位培训的针对性。定期举办能力提升主题沙龙活动,为基层行政管理人员打造交流、共享、进步的平台。

### (三) 拓宽晋升渠道,完善职业发展机制

马斯洛(Abraham Harold Maslow)需求层次理论指出,自我实现是个人最高层次的需要。职业发展需要是自我实现需要的一部分。有研究指出,职业发展需要是高校管理人员最高层次的需要,也是评价和激励制度的核心。“双高”建设是高职院校未来很长一段时间内高质量发展的重要机遇,高职院校目前亟须一批敢担当、愿奉献的基层行政管理人员来同学校一起实现目标,因此高职院校应创新思路,拓宽职业晋升渠道,完善基层行政管理人员职业发展机制,激发他们的工作积极性和创造性。

具体而言,一是改革职称评审办法,推进分类管理、分类评价方式,针对性地出台基层行政管理各岗位人员的职称评审办法。在充分分析研究行政管理人员工作特点、岗位职责需要的基础上,尊重人才成长规律,将工作业绩、工作态度、日常工作表现、获奖情况等作为重要考量因素,科学确定职称评审的指标和标准,分门别类地设置职称评审办法,激发基层行政管理人员工作活力。二是完善职员制体系设计,拓展职级晋升渠道。人事部、教育部《关于高等学校岗位设置管理的指导意见》中明确指出,管理岗位一般情况下不能超过高校岗位总量的20%,且各等级管理岗位的职员数量有上限要求。伴随着招生规模的进一步扩大,满足学校管理需要的基层行政管理人员不断增加,但根据相关政策规定,领导职数有严格的数量限制,基层行政管理人员的职务晋升压力较大,容易打消工作积极性。因此,高职院校可将管理人员职务晋升难的大目标分解成易实现的小目标,可在现有管理岗位三层十级的基础上,结合学校特点和发展现状,推行与本校发展相适应的职员制体系。将岗位等级进一步细化拆分,设置出科学的岗位等级数,并且规定各个等级的最低任职年限,当基层行政管理人员达到任职年限要求,即可自主申报职级晋升,经资格审核、基层推荐、竞聘环节后,表现优异者实现职级晋升,从而充分激发基层行政管理人员争先创优、努力拼搏的积极性。

### (四) 健全绩效考核体系,激发工作效能

绩效考核是实现激发调动基层行政管理人员工作积极性的重要工具。高职院校绩效考核应该以促进学校和基层行政管理人员个人共同进步、双赢发展为目标导向,健全绩效考核体系,突出正向激励作用,构建“多劳多得”的良性竞争环境。一是高职院校应在现有“德能勤绩廉”主观评价基础上,加入定量考核评价指标,实行360度全方位评价考核,打破现在绩效考核流于形式的问题。根据工作态度、岗位职责完成情况、校内兼职情况、工作量多少、工作难度、履职获奖情况等内容设立更加细化的评价指标,并对各项指标进行赋分,由高到低进行排序,高分者则绩效考核时占据优势。同时绩效考核结果要与绩效工资待遇挂钩,充分体现奖勤罚懒、激励上进的目标。二是根据学校特点增设富有特色的专项奖励,不定期举办面向普通基层行政管理人员的推优评奖活动,既能体现学校对基层行政管理人员的重视,又能帮助他们消除工作惰性,营造创先争优的工作氛围。比如可以基于学校校训,强化荣誉体系建设,设立特色奖励计划,一方面能够增强基层行政管理人员的归属感,另一方面能提高他们的工作积极性。还可以基于行政管理人员的工作特点,定期开展政策知识竞赛、公文写作、办公技能、主题演讲等行政素质比武活动,提升基层行政管理人员的综合能力。

#### 四、结语

我国高等职业教育已进入提质培优、增值赋能的新阶段。“双高计划”立足新时代要求,站在经济社会发展全局的角度,从外部对高职院校高质量发展提出了推动性要求。高质量的基层行政管理人员队伍是“双高”目标实现的有力保障,高职院校应高度重视基层行政管理人员能力提升,激励其充分发挥主体作用,建立全员发力的工作协调机制,扎实推动“双高”建设。

#### 参考文献:

- [1] 邹佩耘. 高校青年教师职业倦怠的归因与引导——基于“混合四因素模型”的分析[J]. 中国青年研究, 2023 (01).  
[2] 段然, 刘艳. “双高”背景下高职院校行政教辅人员综合能力提升研究[J]. 辽宁师专学报(社会科学版), 2021 (02).

### Research on the Ability Improvement of Grass – roots Administrative Personnel in Higher Vocational Colleges under the Background of "Double High"

Wang Wenjing

(Tianjin College of Commerce, Tianjin 300350)

**Abstract:** The construction of "double high" requires high – level teaching and research teams, high – level administrative services, and more importantly, the comprehensive ability of grass – roots administrative personnel. Through analyzing the problems existing in the work of grass – roots administrative staff in higher vocational colleges, such as low sense of post value, lack of professional ability, narrow career development channels, unclear performance appraisal incentive function, this paper puts forward countermeasures and suggestions for improving the ability of grass – roots administrative staff.

**Key words:** higher vocational institutes; grass – roots administrative staff; ability improvement

.....  
(上接第 72 页)

### Situation and Strategy of Dealing with Violent Terrorist Incidents on Campus

Han Zhen

(Tianjin Public Security Profession College, Tianjin 300382)

**Abstract:** Campus violence and terrorism is the most serious form of endangering campus security, causing great harm to campus security. We should clearly recognize that campus security still faces challenges, and at the same time, we must face some problems and hidden dangers, so as to prevent them from happening. To ensure that the policy is implemented and the work is seriously completed, campus safety must be put in the first place and the campus must be built into an indestructible "fortress".

**Key words:** campus violence and terrorism; safety of teachers and students; disposal strategy