

民办高职院校管理人员职员制设计浅析

——以江海学院为例

韦 星

(江海职业技术学院, 江苏 扬州 225101)

摘 要: 职员制是高校人事管理制度的创新, 对提高民办高校的管理水平、推动高等教育事业发展有重要意义。文章以江海学院为例, 从本科院校教育职员试行的成效与局限、民办高校人事制度改革现状、实行职员制是民办高校人事制度改革的需要三方面阐述民办高职院校实施职员制的必要性和可行性, 并且对学校岗位设置与聘用制改革、辅导员职员制的实施展开研究, 提出分类设置管理岗位、平稳过渡分配方式、定性与定量相结合的考核模式等具体方案。

关键词: 民办高职; 职员制; 管理人员

中图分类号: G717

文献标识码: A

文章编号: 2095-9052 (2020) 06-0246-03

截至2019年, 高校职员制改革试点已近二十年, 取得了一些成效和经验, 初步建立一套适应高校管理队伍特点的管理制度和运行机制。有些高校借鉴职员制的理念, 设置非领导职务, 实行“双轨”聘任。职员制改革着眼于设计高校管理人专业化的内容体系, 通过改革建立新型人事管理体制机制, 助力高校管理队伍整体水平的提高。民办高职管理人员专业化建设可以将目标定位于构建高职院校教育职员制, 建立符合自身特点的人事分类管理制度, 进而提高民办高校的整体管理水平。

一、职员制概念界定

根据教育部《高等学校职员制度暂行规定》, 将职员定义为高等学校从事管理和服务工作的人员。本文所研究的民办高职院校具体管理人员为学校岗位设置与聘用工作中管理岗位上的人员, 主要由校党政管理人员和从事教学、党政管理的院系管理人员组成。辅导员具有教师和管理人员的双重身份, 根据具体情况可纳入职员管理范围。高校职员制包含岗位设置、职级设计、聘任考核、薪酬待遇、教育培训等内容, 通俗地说就是把学校的管理人员区别于教育与科研人员的独立系列, 制定相应的职级划分、工资待遇、考核晋升等办法进行管理的制度^[1]。

二、民办高职院校实施职员制的必要性和可行性

(一) 本科院校教育职员试行的成效与局限

当前, 我国高校普遍开展岗位设置和聘用工作, 部分本科院校在此基础上探索了职员制改革。高校岗位分为专业技术岗位、管理岗位和工勤技能岗位三类。管理岗指担负领导职责或管理任务的工作岗位, 包括校、院以及其他内设机构的管理岗位。而职员制将高校行政机构从事教学、科研、党政事务管理的人员均纳入职员队伍, 范围大于等于原管理岗人员数。首先, 目前高校的职级分为三等十级。其中1~5级为高级职员, 是决策层; 6~8级为中级职员, 是管理层; 9~10级为初级职员, 是操作层, 建立与本职工作特点相

适应的职级岗位职责和任职条件。

其次, 高校职员实行聘任制。高校与职员通过签订合同的形式, 明确双方的权利、义务和责任, 实行契约管理。职员制改革后有的高校管理人员不再评聘专业技术职务, 无专业技术职称津贴, 严格按照职员职级配套的分配制度实行以岗定薪和按劳取酬; 有的高校则坚持职员职级与专业技术职务多维发展, 聘为职员后仍可以申报职称。

教育部最早在武汉大学、华中师范大学等六所高校启动职员制改革试点工作。武汉大学着眼于优化管理队伍结构, 完善职员薪酬制度, 增强岗位意识和责任意识, 强化服务意识; 华中师范大学把岗位设置作为实行职员制的关键, 把握聘任条件, 建立科学的考核评价体系, 搞好转岗分流。截至目前, 全国实行职员制的高校数量占比并不高, 大多数高校推行的积极性也不高。以江苏省为例, 157所高校中仅南京师范大学、南京航空航天大学、南京农业大学、中国药科大学、江苏师范大学、扬州大学等少数公办本科院校实行了职员制改革。公办高校管理人员较民办更为复杂, 分事业编制的还有人事代理性质的, 在实施过程中暴露出原行政级别与现职员职级的简单对应、职级晋升通道狭窄、职级职称双重压力、考核不成体系等诸多问题, 可以说成效与困难并存。有了前车之鉴, 民办高职院校可以借鉴公办本科的经验, 分析本科院校实施职员制出现的问题, 建立一套适合自身的职员管理和运行机制。

(二) 民办高校人事制度改革现状

职员制改革本质上是一项人事制度改革。民办高校随着办学规模的扩大, 教职工队伍也在不断壮大, 由于人员编制没有任何限制, 结构比例不尽合理。以江海学院为例, 岗位设置与聘用管理制度的实施大力推动了学校实行职员制改革的进程。

第一, 设立大部制, 放权二级学院。2017年6月, 学校正式出台了《机构设置改革实施方案》, 行政机构在现设置机构的基础上撤并两个部门职能, 形成“五部两处一中心”的基本架构。教学机构以专业群为基础, 在现教学系部的基

收稿日期: 2020-4-30

作者简介: 韦星 (1985—), 女, 江苏扬州人, 助理研究员, 学士, 主要从事高校师资管理研究。

础上,重新架构“七院(二级学院)一部(基础教学部)”,下放部分权力,形成“统一领导、两级管理”架构。

第二,结合江海学院实际实施职能部处和二级学院的定编定岗定员。核定全校编制总数为370人,其中职能部处96人,设置岗位设置部长、副部长及主管、主办、办事员,共56人,剩下的40人分别聘用在专业技术岗和工勤技能岗位。二级学院编制总数274人,设党政管理、教师、教育教学辅助、辅导员4类,管理岗31人,教师及其他专业技术岗位233人,工勤技能岗10人。专业技术岗位按岗位总量的70%设置,管理岗按25%、工勤技能岗按5%设置,可见岗位结构比例趋于合理。但是实际现有专业技术岗位中教师与其他专业技术职务比例不合理,教师数明显偏少,也说明不少管理部门的人员占用了专业技术职务岗位。另外,学校允许管理部门的人员选择管理岗或专业技术岗,有些管理部门人员既从事管理工作又兼任教学及其他专业技术工作,导致岗位类别模糊。

学校率先改革辅导员职员制度。辅导员具有教师和管理人员的双重身份,江海学院首先将辅导员纳入职员管理。建立符合学校实际的辅导员职员制,改革薪酬制度,实行职员等级与待遇挂钩;建立工作态度、贡献度、廉洁度、需求度“四度”考核,优绩优酬。辅导员岗位设置五个职员等级,由高到低依次为一级、二级、三级、四级、五级。根据师生比200:1设定辅导员职位总数,二级、三级、四级、五级不设定具体职数,一级所占比例原则上不超过职位总数的60%。辅导员职级薪酬由绩效工资和年终奖金构成。绩效工资包括基础工资、基础绩效、资历工资,取消原有的“年终绩效”“第13个月工资奖金”项目。辅导员还可以根据自身条件申报思想政治教师序列专业技术职称,取得的职称作为个人能力素质提升的依据,并享受相应的资历工资。可见辅导员试行“职员制”后,缓解了其职称评定的压力,职员职级与职称评定有机结合,薪资待遇以职员职级为主。但是高校职员制在专业知识、科研业绩方面的要求较专业技术职务相应等级要低得多。例如在《江苏省高等学校学生思想政治教育教师评价标准》中要求副教授又要授课,又要有高水平代表作4篇左右,由此可见职员制并不能代替管理人员专业技术职务制度。

(三) 实行职员制是民办高校人事制度改革的需要

民办高校没有事业编制,一般采用合同制和职务职称聘任两种管理模式,学校与教职工签订合同,明确双方的权利、义务和责任,实行契约管理。首先,随着民办高校教职工队伍逐渐稳定,越来越多的教职工开始签订无固定期限劳动合同,可以说固定期限劳动合同还能通过考核对教职工进行管理和约束,那么签订无固定期限对于教职工来讲已经没有任何约束力。其次,民办高校专业技术职务评聘结合,评上了就聘,存在教授终生制的隐患。再者,民办高校还存在领导职务终身制的隐患。即使实行了聘任制,实际上有名无实,将会成为调动管理人员积极性和主动性、提升管理队伍的综合素质和管理能力的一大障碍。教育职员制则建立起一

条管理人员发展的通道并引入竞争机制严格按岗位进行缺岗聘用、择优上岗,实现用人制度由身份管理向岗位管理的转变,使管理人员有明确的定位和发展方向,有助于高校理顺人员关系,加强人员分类管理,实现目标管理。从今后人事制度改革的大方向来看,对学校各类人员落实岗位管理的要求势在必行,而面向管理人员的职员制改革也亟待实施^[2]。

三、民办高职院校职员制设计的思考

职员制首先应考虑实现行政职务和职员职级双梯并行的聘任制度,将管理人员聘任到职员职级相应的岗位,对科级以上岗位实行公开招聘,同时执行领导干部的任免聘任制。江海学院现有校行政管理人员103人,二级学院非教师岗人员76人,将设教育职员岗位160人,精简人员10%左右。

(一) 分类设置管理岗位

民办高职院校从事管理和服务工作的人员:有校、院级领导,专职从事党务、行政管理、行政事务工作的人员;专职从事学生教育和管理工作的管理人员;后勤服务机构的党政专职管理人员。在对现有各类人员现状充分调研的基础上,根据岗位性质、服务对象的不同对职员岗位进行多维度细分,按类型制定不同岗位职责及岗位任职条件。例如,按照岗位性质划分:管理人员岗位可分为领导类管理岗位和事务类管理岗位;按照校院性质,可划分为职能部门管理岗位、二级学院管理岗位;从岗位能力素质要求可划分为一般管理岗位和需要专业技术背景的背景,如实验、工程、图书、档案、会计、审计等;按照服务对象,可划分为行政事务岗、教学服务岗、科研服务岗、学生服务岗、后勤服务岗等。民办高校还应倡导管理人员一人多岗,精简高效。

(二) 平稳过渡分配方式

职员的薪酬一方面要体现职员的职级高低、责任大小和工作难易程度,另一方面要体现职员的能力和贡献。民办高校除校级领导收入调整由董事会确定,其他职员工资可分为职级工资、绩效工资和年终奖金三大部分,绩效工资考核的依据是岗位职责完成情况。根据不同岗位职责的分值确定,达到80分以上者享受全额绩效工资,60~80分者享受绩效工资的80%,60分以下者享受绩效工资的50%。超额完成岗位职责或有特殊贡献者在年终奖金中体现。根据贡献度,发放绩效工资的35%、30%、15%作为年终奖金,另外,职员薪酬制度设计统筹需要考虑与学校相关专业技术人员工资标准,确保与专技人员收入同步增长,实现内部薪酬的相对平衡。笔者结合江海学院的特点,探索职员与专任教师两个分配群体相平衡的薪酬分配制度。岗位设置十个职级,校级层领导对应一到四级职员;部长、副部长、主管、主办、办事员分别对应五至九级职员,五、六级定为高级职员,七、八级定为中级职员,九、十级定为初级职员。将教师系列专业技术职务的三等四级与高校职员制的六个职级进行对应,即把教授、副教授与高级职员分为五、六级对应,讲师与职员制中级职员的七、八级为对接,助教与职员制初级职员九、十级为对应。

（三）定性定量相结合的考核模式

高校管理工作所创造的劳动价值具有隐形性、延迟性特点，管理的绩效也主要通过管理对象所创造的价值来体现，如何衡量管理工作的绩效一直是个难题。管理人员的考核标准需要直观可操作、可量化，才能有效与绩效工资配合起到激励作用。应先对管理岗位进行调研，明确岗位职责的具体内容以及完成和超额完成任务的绩效形式。从工作态度、努力程度、岗位职责完成量、领导和教职工评价、对学校目标的促进程度、产生的绩效等方面制定直观的考核指标^[3]。笔者根据所在民办高职院校的工作实际，建议管理人员岗位胜任特征应包含工作态度、业务能力、语言和文字运用能力、贡献度、创新力五个维度，其中一级职员对五个维度的能力要求最低高，十级最低。五个维度如何具体考核，可以参照高校管理人员职称评定条件对业务能力的要求，把申报人对校级及院级制度建设的成果作为申报的必备条件之一，在规章制度中做出详细的规定。申报人发表教育研究的论文、评奖评优的次数也可以作为考核目标。

（四）优化高教管理人员职称评定。

民办高校管理人员的职员不是公务员，也没有事业编制，社会认可度较低，即使在中层领导岗位上的管理人员很多还只是中级职称，他们有强烈晋升职称的需求。如果取消职称评定，必然出现管理人员“千军万马挤在‘职级’独木桥上”的现象。高校管理人员职员制与职称聘任，都是为了提高管理人员专业水平，但两者内容要求的差异性，反应

出管理人员对高校管理工作是否有专业性工作认识理念的差异，也显示出职员制并不能代替管理人员专业技术职务制度。笔者认为应将职员职级与管理人员职称评定有机结合：一是高校职员制的职级主要体现工作态度、业务能力和贡献度，职称评定侧重体现学术水平；二是职员制改革后，管理人员仍可以参加职称评定，但是职称与薪酬待遇不挂钩。管理人员应从事与管理工作相关的研究，而不能身在管理岗却从事的一些与管理岗无关的研究，去评定教师系列专业技术职务。在管理部门具有教师系列专业技术职称的副处级以上干部，可根据管理人员专业化发展需要，选择评定教师还是管理系列专业技术职务。

四、结语

高校职员制改革是一项复杂的系统工程，涉及选拔、聘任、考核、薪酬等方方面面的问题，和教职工的切身利益直接相关。民办高职院校应以积极的态度，结合自身特点，扎扎实实地推进职员制改革的各项工作。

参考文献：

- [1] 纪勇.高校职员制改革的四个误区究[J].扬州大学学报(高教研究版), 2014(4): 28-41.
- [2] 郭必裕,王秀琴.我国高校职员制职级的内涵及设计[J].南通大学学报(社会科学版), 2016(1): 130-135.
- [3] 朱雯.高等学校职员制改革的现实必然问题与对策[J].新西部, 2018(3): 122-123.

(责任编辑:林丽华)

上接第245页

职业技术学院“芳华课堂”是课程思政视域下高职学生职业素养提升的创新载体，意在把优秀制造业的企业文化、工匠精神文化和中国传统文化融入课堂和校园，构建大思政工作格局，打造博士、教授、技能大师、企业专家走进课堂品牌项目，引导青年学生爱党、爱国、爱校、爱专业，追求工作态度一丝不苟、产品质量精益求精、职业精神持之以恒的工匠精神。

学校在66年办学历史中挖掘思政素材，积极梳理大国工匠、专家学者、实业报国、青春榜样等各行各业各条战线各个时期优秀校友典型，并将他们邀请至“线上线下课堂”与青年学生交流思想、畅谈人生，引导青年学生爱党、爱国、爱校、爱专业，追求工作态度一丝不苟、产品质量精益求精、职业精神持之以恒的工匠精神。中国工程院院士李德群教授，全国五一劳动奖章获得者、全国“最美职工”陈亮，安徽省劳动模范郑天勤，全国五一劳动奖章获得者、“浙江工匠”胡东方，全国知名创业导师陈功亮等相继走进课堂。

六、结语

课程思政视域下培养高职学生职业素养，不仅要在宏观

统筹下开展课程思政教学改革，还要构建职业素养教育课程体系，同时科学地把握好课堂教学活动，打造高水平导师团队，并创新教学考核评价方式，实现课程与职业岗位、内容、考核评价互融互哺。

参考文献：

- [1] 杨会,严海霞.课程思政提升高职学生职业素养:价值、理念与行动[J].职教通讯, 2019(15): 102-103.
- [2] 赵后起.隐性教育视域中高职专业课程实施课程思政的路径探析[J].无锡职业技术学院学报, 2019(4): 1-5.
- [3] 李俊峰,丁云秀.“互联网+”视域下创新创业教育融入高职思政课程路径探究[J].当代旅游(高尔夫旅行), 2018(5): 207-208.
- [4] 廖芳,陈妮.工匠精神融入高职思政课程教学的价值与路径探讨[J].广西教育, 2018(11): 324-325.
- [5] 邢伟,郭晓彤.高职专业课“课程思政”实践路径探讨——以“公共关系”课程为例[J].职教通讯, 2018(24): 16-21.
- [6] 许赞.基于艺术设计专业的高职课程思政实践途径探究[J].现代职业教育, 2018(24): 147-148.
- [7] 朱芮.“课程思政”视域下的高职英语教学研究[J].辽宁高职学报, 2019(1): 58-61.
- [8] 杨业宇,周凯.《建筑工程施工质量测评》的课程与高职思政的结合路径——以职业素养培育为例[J].科教导刊-电子版(下旬), 2019(7): 234-235.

(责任编辑:林丽华)