

# “双高”建设背景下高职院校行政人员激励思考

王朝阳

(厦门城市职业学院 福建厦门 361008)

[摘要]行政人员作为高职院校治理体系的关键一环,是学校内部治理的重要参与和执行主体,在高职院校“双高”建设进程中作用与教师同等重要。本文探讨了“双高”建设背景下对高职院校行政人员实施激励的重要意义,分析了当前高职院校行政人员激励面临的主要困境,在此基础上聚焦制度建设以营造发展环境,以奋斗者为本实施差异化激励和打造事业共同体三个方面提出了优化高职院校行政人员激励的思路。

[关键词]双高;高职院校;行政人员;激励

[中图分类号] G640

[文献标识码] A

doi: 10.3969/j.issn.2096-711X.2021.20.024

[文章编号] 2096-711X(2021)20-0054-03

[本刊网址] <http://www.hbxb.net>

2018年,党中央隆重召开新时代第一次全国教育大会,全面部署新时代教育工作,全方位吹响教育改革发展之时代号角。2019年1月,国务院正式印发《国家职业教育改革实施方案》,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”,职业教育的发展迎来了春天,紧随其后《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》(即“双高计划”)等系列职教利好政策密集出台,一方面从政策层面给职业教育营造了实质有利的外部发展环境,另一方面也在内涵建设上对高职院校的治理体系与治理能力有了更高期待和要求。“双高”建设背景下,行政人员作为高职院校治理体系的关键一环,是学校内部治理的重要参与和执行主体,工作日益繁重,压力日渐加大,如何做好激励,对于高职院校现代化治理能力提升,特别是“双高”创建都有着重要的意义。

## 一、“双高”建设背景下高职院校行政人员激励的必要性

### (一) 国家新时代职业教育的必然要求

继国家“示范校”创建之后,党的十九大报告以及《国家职业教育改革实施方案》《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)等一系列政策的密集出台。特别是“双高计划”,已然成为领航新时代职业教育高质量发展的“龙头”计划。假如说国家“示范校”建设锚定了高等职业教育改革创新的发展方位并为院校办学基础能力提升注入了动力。那么“双高计划”的出台则是更加明晰了高等职业教育角色定位,旨在进一步推动高职教育的升级发展,提升高职院校服务国家战略、产业发展的适应性。“双高计划”已为高职院校创造了良好发展的制度环境。在政策和资源供给相对到位后,对创建中国特色高水平高职学校具有决定性影响的将主要是高职院校治理体系与治理能力。提高管理水平是达到治理体系和治理能力现代化的根本途径。而这既要有高水平的教学科研支撑,更离不开高水平的行政管理支撑。

### (二) 高职院校实现高质量发展的客观需要

这几年,中国经济社会各方面发生了历史性变化,取得了历史性成就,与此同时高等职业教育也有了长足发展。教育部发布的《2019年全国教育事业统计公报》显示:2019

年高职院校数量有1423所,在校生数1280万,校均规模达7776人,体量持续增长。在办学规模急剧扩张的背景下,“双高计划”为职业教育开启了一个崭新的时代,将高职院校从规模建设转入内涵发展的新轨道,高职院校迎来了机遇把握和高质量发展的关键时期。“双高计划”除了对高职院校以往关注的高水平专业群、高水平双师队伍、技术技能人才培养等显性标志提出了要求,同时也对加强党的建设、提高学校治理水平、提升信息化水平等三大改革发展任务做出了特别强调,这集中体现了管理的重要性。纵观国内外一流大学建设,一定意义上来看,高职院校想要在“双高”时代走得更远、笑到最后,关键还在于一支高水平的行政队伍提供服务保障。高职院校要重视并开发好行政管理队伍的人力资源,尽快建立一支稳定的、专业化的、能为学校攻城略地的管理团队,这对于支撑高职院校事业的可持续和高质量发展,对于加快促进“双高”建设进程等均具有重要意义。

### (三) 高职院校行政队伍建设的内在需要

毋庸置疑,“双高”建设需要优质的管理,优质的管理需要优质的人力资源。高质量的人才队伍是双高建设的根本保障,而建设高质量的人才队伍,决不能忽视激励的重要性。激励在《辞海》中释义是“激发使振作”,简而言之就是调动和维持人们的工作积极性。激励对组织中的每一位成员都很重要,员工在激励比较缺乏的组织环境中,通常只能发挥其个人全部潜力的20%-30%,反之在激励环境比较理想的情况下,则能发挥其个人全部潜力的八至九成。恰当的激励对外有利于对人才形成吸引,为组织发展汇聚人才,对内能够产生粘性,留住优秀人才,帮助组织在人才竞争中抢占先机,更好适应不断变化的新环境;恰当的激励能为员工内在驱动力赋能,激发其热情和潜能,带给其源源不断的正能量,不断提高其工作绩效并转化为组织强大的生产力;能营造良性的竞争环境,提振员工精气神,勇攀高峰追求卓越,在这一过程中帮助员工不断提升能力和实现自身价值,并最终促进组织战略目标的实现。

## 二、高职院校行政人员激励现状

高职院校行政人员一般来说,主要分为院校领导、中层干部和基层人员三类。本文的研究对象主要聚焦在高职院校

收稿日期:2021-3-1

基金项目:本文系2017年度厦门城市职业学院校级科研项目“奋斗者为本导向的高职行政人员激励机制研究——以厦门城市职业学院为例”(项目编号:KYQS2017-1)。

作者简介:王朝阳(1982—),男,福建厦门人,厦门城市职业学院助理研究员,研究方向:教育管理。

校第三类行政人员即基层的行政人员。通过文献查阅和在厦门、漳州、泉州等闽西南高职院校开展的随机调研发现,目前高职院校在行政人员物质激励、成长激励等方面仍面临困境。

#### (一) 绩效工资对激励机制运用不充分

2010年开始,高职院校全面推行以基本工资加绩效工资为主要特点的薪酬体系。在实际实施中,大部分高职院校行政人员的绩效薪酬还是以相对固化的职务职称等级、岗位类别及工龄为主导,并没有紧密结合学校战略目标融入激励因素,也没有针对人员工作的不同贡献实施差异化的激励,对于岗位履职情况、工作量与工作成效的反馈简单粗放。同时,绩效考评一般是参照事业单位年度考核,被考核人围绕德能勤绩廉等方面进行工作述职,经过民主评议确定考核结果。“优秀”名额大家“轮流坐庄”,其余人员均为“合格”,考核流于形式。可以说,实质上绩效工资已基本失去应有的激励作用,与其“多劳多酬、优劳优酬”的设计初衷和政策导向有所偏离。

#### (二) 职业发展路径单一、成长空间狭小

高职院校行政人员职业发展主要有两条路径,一条是走管理岗,这类岗位分3个职等共10个职级。这一路径的瓶颈也很明显,高职院校“金字塔”式上窄下宽的行政组织结构,越往塔尖的岗位数量越少,加上机构设置等因素影响,“僧多粥少”的现实使得行政人员走管理岗路径获得职务晋升的难度很大,多数人员都将碰触职业生涯的天花板。一条是走教育管理专业技术岗,有4个职等13个职级。由于专业技术岗有严格的论文等条件要求,行政人员日常时间基本投入在繁杂的日常事务中,特别是所从事的工作多数很难直接转换为研究成果,无法确保有充足的时间和精力去完成职称评聘所要求的指标,绝大多数人员职称都停留在初级或中级,自我价值实现困难。

#### (三) 队伍建设相对滞后,归属感欠缺

教师队伍建设由于教育主管部门的关注重视,持续出台了许多指导性文件,要求和指向明确,多数高职院校人力资本投入也明显倾斜于教学和科研人员,同时在进修培训、职称评定、绩效分配等方面也制定了相应的配套政策。管理工作由于多为基础性服务支撑工作,缺乏可量化的成果和显示度,相较于教师队伍而言行政人员获得的关注少,加上政策依据少、相关研究不多,职业发展进度缓慢。行政人员长期处于“重使用,轻管理”的尴尬境地,需求未被充分关注,多数学校在能力提升、职业发展、荣誉表彰等方面也未能整体进行制度设计考量,导致行政人员感受不到尊重和认同,挫伤了工作积极性,难以形成身份认同,职业归属感欠缺,甚至产生了职业倦怠的倾向。

#### 三、以奋斗者为本优化高职院校行政人员激励机制

(一) 重视队伍建设顶层设计,在制度上努力创造良好发展环境

行政队伍与教师队伍具备不同的能力素质、履行不同的岗位责任任务,是两支不同的队伍,在“双高”建设中对于高职院校二者缺一不可,作用同等重要。“双高”建设许多标志性成果产出的背后,离不开行政人员有力支撑和默默服务奉献。高职院校要在顶层设计上贯彻两支队伍均衡发展、协同发展的理念,提高两支队伍与“双高”建设的适配度,以系统的思维优化并完善整体的制度设计,构建动力机制,支撑并促进两支队伍在各自序列上履职尽责、在各自进阶上获得成长发展,进而协同服务于学校事业的大发展。具体而言,高

职院校要适应治理能力和治理体系现代化需求,在制度层面形成激励机制,深化内部治理改革,根据行政管理工作需要,合理设置机构,科学配备职数。探索运用“宽带薪酬”理念设计薪酬制度,构建适合校情、宽度合适的薪酬体系。建立人员流动机制和岗位轮换机制,通过干部竞聘上岗,坚持择优聘任,推进干部能进能出、能上能下等竞争性制度设计,为优秀行政人员脱颖而出和施展才华搭建平台和创造条件。重视行政人员职业发展,探索设立优才基金计划,建立基于需求导向的培养机制,在高水平交流学习、培训教育等方面激励优秀行政人员更好成长。

(二) 突出以奋斗者为本导向,在绩效上尊重并体现贡献差异性

“双高”建设是未来一段时间高职院校高质量发展的一个重要机遇,将对高职院校格局产生深刻影响。要抢抓这个历史机遇,高职院校迫切需要一群肯奉献勇担当的行政力量,帮助学校实现这一战略目标,为此高职院校要树立以奋斗者为本的价值导向,在行政人员关注的需求上实施差异化激励策略,以有效调动其工作积极性。高职院校可将目标管理的方法应用到行政人员的绩效考核中来,基于学校办学理念、发展规划和“双高”建设确立学校总体目标和年度目标,结合部门职能进一步分解形成分目标,分目标的构成可进一步分解为共性指标、重点指标、常规指标等。在学校、部门目标的基础上,结合不同类型行政人员岗位职责,梳理获取各岗位匹配“双高”建设的成功要素,确定成功要素的关键绩效指标,将行政人员的岗位成果与岗位任务及“双高”创建做出的贡献结合起来,层次构建覆盖学校、部门、岗位的目标管理体系。依据设定的目标和指标,通过采取定性定量、平时与年度、日常工作与重点工作相结合的考核办法,实施利益相关方多元评价,将考核结果与干部任免、职称评聘、绩效分配、评奖评优等直接挂钩,让每一名行政人员充分感受到只要肯为学校事业付出奋斗,就能有尊严有收获有成长,绩效考核的激励作用也能得以充分发挥。

(三) 打造事业发展共同体,在精神上提升归属感和认同度

日本经营之神松下幸之助曾说过“真正激励员工全身心投入工作,使员工不断前行的,不是金钱一类的外部条件,而是内在的企业文化信仰。”这与习近平总书记提出的“文化自信是一个国家、一个民族发展中最基本、最深沉、最持久的力量。”观点不谋而合。换句话说就是物质激励达到一定水平后其边际激励效应将递减,文化是一个单位发展到一定阶段后所需要的最为持久和有效的激励力量。高职院校在“双高”建设中要注重文化建设,打造富有文化底蕴的环境氛围,用共同的校园精神信仰将师生员工凝结成事业发展共同体,让校园文化成为一种无形的驱动力量,在潜移默化中引导师生员工行为自觉,形成学校发展带动师生员工发展,师生员工发展进一步促进学校发展的事业共同体价值体系。

#### 四、结语

“双高”建设是比照本科院校在职业院校实施的“双一流”建设,旨在推动职业教育迈入提质培优、增值赋能的高质量发展新阶段,进而服务于中国特色现代职业教育体系的构建,必将在未来一段时期深刻影响高职院校的发展格局。高质量的人才队伍是“双高”建设的根本保障,高职院校要在“双高”建设中充分重视行政人员,激励其成为“双高”建设的重要主体。

(下转第70页)

管理的若干细节,构建学生、老师、家长三者沟通联系网,使得家长能够监控和了解学生的一举一动。比如建立家长微信群,辅导员可将每次考试的成绩、预警的名单等通报给家长,同时也可以将学校相关的学生管理规定,学生课堂听课状态或者寝室生活状态等拍成照片发给家长,构建学风建设闭环管理与监控。此外,学生的教育和学风的构建,不仅仅是学生管理部门的事情,还需要学校其他行政和辅助部门的配合,无论后勤管理还是保洁门卫,都要全员参与到育人环节,参与到学风建设这项系统工程中。

#### 参考文献:

- [1]习近平在全国高校思想政治工作会议上强调:把思想政治工作贯穿教育教学全过程开创我国高等教育事业发展新局面[N].人民日报,2016-12-9(1).
- [2]习近平在全国教育大会上强调:坚持中国特色社会主义教育发展道路培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人[N].人民日报,2018-9-11(1).
- [3]秦素玲.基于立德树人根本任务的高校学风建设路径研究[J].文化创新比较研究,2020(39):31-35.

### Study on the Construction Path of Academic Style in Colleges and Universities from the Perspective of All-round Education

BAO Feng

(City Institute, Dalian University of Technology, Dalian Liaoning 116600, China)

**Abstract:** The construction of style of study is the central link of the fundamental task of establishing morality in colleges and universities, and it is an important foundation for the quality of talent training. Based on the current problems of unclear student goals, deviation of the focus of teaching work of teachers, and insufficient kinetic energy for all-staff collaborative education in the current academic atmosphere construction in colleges and universities, this paper analyzes the reasons and find countermeasures, and adopts the concept of “all-round, all-staff, and whole-process” education to strengthen the construction of teacher ethics and style, clarify students’ learning goals, and improve and strengthen the construction of college style of study.

**Key words:** all-round education; college study style construction; university study style construction; moral cultivation

(责任编辑:桂杉杉)

(上接第55页)

#### 参考文献:

- [1]孙科柳,易生俊,曾文明.华为人力资源管理方法论[M].北京:中国人民大学出版社,2016:11.
- [2]陈春会.新时代文化自信理论的形成和意义[J].人民论坛·学术前沿,2019(4):70-75.

### On the Incentive of Administrative Staff in Higher Vocational Colleges under the Background of “Double High” Construction

WANG Zhao-yang

(Xiamen City University, Xiamen Fujian 361008, China)

**Abstract:** As a key part of the governance system of higher vocational colleges, administrative personnel are the important participants and executors of the internal governance of higher vocational colleges. They play the same important role as teachers in the process of “double high” construction of higher vocational colleges. This paper discusses the significance of incentive for administrators in higher vocational colleges under the background of “double high” construction, and analyzes the main difficulties faced by the current incentive for administrators in higher vocational colleges. On this basis, it puts forward some suggestions to optimize the incentive for administrators in higher vocational colleges from three aspects: focusing on system construction to create a development environment, taking the striver as the foundation, implementing differentiated incentive and building business community ideas.

**Key words** “double high” construction; higher vocational colleges; administrative staff; incentive

(责任编辑:范新菊)