

# 对高职院校管理人员专业化建设的思考

钟庆文

(江苏省泰州职业技术学院 图书馆,江苏 泰州 225300)

**【摘要】** 文章从顶层设计、路径选择与实践操作三方面阐述了在高职院校教育职员制度改革中推进高校管理人员专业化的思路,设计了高职院校管理人员专业化建设突破现有事业单位管理模式,取消与行政级别挂钩的整体改革构想,提出了高职管理人员职级体系、薪酬机制等具体方案。

**【关键词】** 高职院校;专业化建设;人事制度;教育职员制

**【中图分类号】** G710 **【文章编号】** 1003-8418(2017)06-0093-04

**【文献标识码】** A **【DOI】** 10.13236/j.cnki.jshe.2017.06.023

**【作者简介】** 钟庆文(1968—),男,江西萍乡人,泰州职业技术学院教授、教育管理硕士。

我国高等职业教育的迅猛发展促进了高等职业教育管理改革。随着高等职业院校人事制度改革深入,高职院校管理人员专业化建设的重要性与必要性日益凸显。

## 一、顶层设计——在高校人事制度改革中推进高职院校管理人员专业化

(一)高校人事制度改革与高校管理人员专业化建设密切相关

高校人事制度改革与高校管理人员专业化是一对交集甚广的概念。高校人事制度改革是通过人事管理体制机制的建设调动高校人才队伍积极性,促进高校科学发展的实践。而高校管理人员专业化是高校管理者通过学习与培训提高管理素质,取得管理效能的活动。从目标看,两者都强调建立人力资源管理机制,提高队伍整体水平与管理效应;从内容看,两者涉及人员选聘、薪酬、培训、考核等共同领域。但两者又有很大区别,高校人事制度改革重在制度设计,构建体制机制,而管理队伍专业化建设则重在人力资源管理与能力素质培养的操作性与标准化。从我国高校管理实践历史沿革看,高校人事制度改革一直引领着高校管理队伍建设,高校管理人员专业化建设融合于高校人事制度改革进程中。

当前,我国高校普遍开展了岗位设置改革,部分本科院校还探索了教育职员制,体现了对高校管理人员专业化的要求。高校岗位设置改革将高校人员分为专业技术岗位、管理岗位和工勤技能岗位三类。管理岗位专指在高校内设机构中担负

领导职责或管理任务的岗位。而高校教育职员制将高校行政机构(含教学教辅机构)从事教学科研事务管理的人员均纳入职员队伍。其改革内容与高校管理人员切身利益、专业发展息息相关。如,按事业单位编制管理规定确定高校职员数与结构;明确各类职员任职基本条件和岗位要求,实行公开招聘、合同管理;按三等十级职级逐级晋升对应干部行政职务待遇,以岗定薪、岗变薪变;以考核制度作为晋升、奖惩、续聘和职级变动的依据等。由于种种原因,我国高校教育职员制主要集中在一些知名大学试点,在高职院校几乎没有实践,但已实行的高校岗位设置改革和聘任制与教育职员制主要精神大同小异,对高职管理队伍产生的影响巨大。

(二)现行人事制度中的高职管理人员发展问题应在深化人事制度改革中解决

从实践看,我国高职院校现行岗位设置改革与聘任制自始至终没有触动过“大锅饭”。对高校管理人员而言,现行人事制度严重制约了其专业发展,主要问题有:受限于专科院校最高副厅级行政级别,管理职级数量偏少;工资档次差别小、待遇低;晋升通道狭窄等。这些问题的本质就是激励不足。而就晋升和薪酬两个主要激励点而言,薪酬问题又是关键<sup>[1]</sup>。这里不否认、不低估高职院校管理队伍的主流思想境界与道德水平,只是从现代管理角度出发针对根源性问题,明确从根本上解决问题的突破口。近十几年来,我国高职院校致力探索校企合作、工学结合的人才培养模式改革。这一改革需要高职院校管理模式改革的

相辅相成。然而,从我国高职管理队伍现状来看,整体素质还不能满足高职教育改革的需要,符合中国高职教育规律的高职院校管理人员专业化建设还任重道远。借鉴本科院校教育职员制度改革经验,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,围绕激励机制这一关键,在推进高职院校人事制度改革中加强管理队伍建设。

(三)推行教育职员制过程中加强高职院校管理人员专业化的整体思路

在推行高职院校教育职员制中提升高职管理人员专业化水平必须抓住“着眼点”,强攻“突破口”。着眼点即基于管理胜任力设计高职管理人员专业化的内容体系,助力高职院校管理队伍整体水平提高;突破口即通过改革,建立新型人事管理体制机制。教育职员制是含岗位设置、职级设计、聘任考核、培训待遇等系统性制度的总和,通过推行职员制实现高职院校管理队伍职岗体系化、职级层次化、资格标准化、选聘社会化、管理合同化,从而实现高职院校管理队伍专业化(如图)。上述内容如能形成国家层面系统化的制度体系,那么全社会对高职院校管理队伍的专业认同将上升到一个全新的高度。

基础平台

操作平台

高职管理人员职岗分类体系	高职院校教育职员制	职员选拔招聘机制
		职员职级体系(晋升通道)
职员薪酬激励机制		
职员考核评估机制		
高职管理人员职业资格与标准体系		职员教育培训机制

图:高职院校管理人员专业化建设整体设计构想

## 二、路径选择——在高职院校管理岗位职业化进程中实现管理人员专业化

(一)高职教育发展趋势决定了高职院校管理岗位走向职业化

当代大学与社会的结合越来越紧密,功能日趋综合化。高职院校发展要求其管理者科学调配资源,育好人才,管好教科研,服务于社会。高职院校管理岗位职业化的实质是高职院校管理工作对其从业者在能力素质结构方面提出专业化要求。社会分工所形成的岗位群职业化的重要标志是形成科学化、标准化的准入机制。某一岗位的专业要求越高,对其系统化的职业标准也越高。当它形成了全社会高度认同的职岗体系、准入标准、招聘制度时,其专业化与职业化便高度融合。

从这个意义上说,岗位的职业化促进了岗位从业人员的专业化。高职院校管理岗位职业化以职业标准化、规范化、过程化和市场化为标志。标准化指高职管理岗位有预设能力标准与职业资格等准入制度;规范化指高职管理人员招聘、考核、定级等有预设的制度化操作细则;过程化是指围绕标准与规范,高职管理人员须不断接受专业教育和训练;市场化则明确了高职院校管理岗位职业化要求从业者以职业人身份,按照现代人力资源规律进行管理,按照市场规律能上能下、能进能出。

高职院校管理岗位职业化是一个逐步推进的过程。这是高职院校管理者由行政身份转向职业人身份,由权力本位向岗位本位转换的必然选择。从某种角度说,职业化、职业人决定了高职院校与聘用人员间是通过教育市场购买符合任职条件的管理者服务的关系<sup>[2]</sup>。因此,在高职院校人事改革过程中探索取消现行事业单位行政级别与编制管理模式是高职院校教育职员制度改革的必然选择。同时,要推进管理人员专业化,保证管理干部把主要精力放到学校事业发展带来的繁重管理任务上,全面履行管理职责,提高管理水平,适应管理体制改革的<sup>[3]</sup>。随着高职管理岗位职能研究的逐步深入,相关岗位准入机制、能力素质要求、考评机制与人员流动机制逐渐成熟并实现标准化,高职管理岗位将逐步走向职业化,从而带动高职院校管理人员的专业化。

(二)基于胜任力理论设计高职院校管理人员专业化进程

从现代企业管理与人力资源理论与实践看,管理人员专业化建设必须建立基于胜任力的人员招聘、考核、薪酬、培训等一系列专业化制度。从世界范围看高校管理,学校管理者胜任力模型应用已然十分普遍,涵盖学校管理者选拔、管理绩效评估、管理者职业发展等各个方面。具体体现在:一是基于胜任力的高校管理队伍规划与高校发展战略相吻合,可对管理队伍结构、质量和人员数量做出系统性、战略性安排;二是基于胜任力的高校管理者选拔制度大大提高了管理人才选拔的科学性;三是基于胜任力的薪酬制度为以岗定薪,以能定级提供了依据;四是基于胜任力的绩效考核攻破了长期以来事业单位人员考核的顽症;五是基于胜任力的培训体系更具备针对性、个性化、战略性和全局性。因此,在教育职员制度改革中推进高职院校管理人员专业化应充分吸收管理胜任力

理论精华并加以实践。

上述应用所涉及的制度体系建设必须建立在高校管理胜任力模型构建前提下。高校管理胜任力模型有三个重点内容:职岗体系(职系与序列划分)、职业资格标准(能力要素提炼)、能力要素评级(能力等级划分)<sup>[4]</sup>。以此为基础,高职院校管理人员专业化建设的进程如下:一是重新设置新的高职院校管理机构与岗位,设计全新的定员定编定岗方案;二是制定法定化的高职院校管理人员职业资格标准与招聘制度,面向社会公开公平招聘管理人才;三是突破高校现行事业单位管理模式,将职员职级与行政级别脱钩,依照职岗标准建立独立的以岗定薪和以能定级的薪酬机制、职员晋升体系、绩效考核体系(与高职教师系列管理制度总体平衡,两个队伍各行其道,晋升、待遇等方面原则上不产生攀比与纠缠);四是以国家建立社会保障制度为前提,使用休克疗法。参照近年来高职院校已实践的干部与职工竞聘做法,现有人员全体“卧倒”,与社会人力资源一道公开选岗竞岗,组建新的高职院校管理队伍。诚如当年我国企业改革出现大量职工下岗问题但随着改革的进程很快消失,我们必须坚信高校发展中的问题能在发展中解决,必须坚信广大高校教职工的整体素质与再就业的能力。只要有完善配套的社会保障与敢为人先的改革魄力,高校人事改革可以顺利推进。

### 三、实践操作——抓住关键要素突破高职院校管理人员专业化建设重点环节

#### (一)人员选拔有规范的选聘制度

大多数国家,高校市场化、职业化的人员选拔机制十分普遍。我们不当以国情为借口来掩盖改革魄力与制度设计能力的不足,而应强调在学习借鉴世界先进管理经验时必须具备的胆识勇气、视域高远与科学的顶层设计能力、成熟的操作策略。建立面向社会公开招聘大学职员的选拔录用制度是我国高职院校管理者专业化的首要条件,也是现代大学制度的要求。借鉴近年来较为成熟的公务员考试办法,按照高职院校管理职能与管理胜任力要求设计科学的职岗体系,并配套相应的人才流动保障体系是高职院校管理人员专业化建设的前提。在完善国家层面的招聘制度后,高职院校面向社会公开公平公正地选拔录用管理人员是可行的。

这其中,职业标准与任职资格是重要的操作依据。职业标准与职业资格的内容越缜密越能体现对管理规律的尊重,对岗位能力素质研究与岗位匹配关系的理解。即,对岗位知识体系与操作技术的要求越高,并有系统的学术成果、相应的专业技术资格评聘与权威评定机构,该岗位的专业化程度就越高,得到全社会的认同度越高。长期以来,我国高职院校管理队伍群体正是因为没有像教师群体那样建立系统的专业技术评判体系才导致人们对其专业性的怀疑。因此,高职管理专业化建设必须建立科学的系统的职业标准与任职资格体系。建立职业标准与任职资格的思路是:确定高职院校管理者角色定位,全面开展岗位分析,了解各岗位工作内容和任职资格条件。包括岗位职责、岗位在组织中的位置、岗位业绩标准、岗位权限、工作条件等内容;完成各岗位胜任力维度的细化,所需知识、能力、个性特征及对人员的培训要求等内容,在上述基础上形成各岗位说明书。这个岗位说明书不仅是岗位人员的职业标准与资格参照,也是绩效考核的关键标准、薪酬等级的划分依据,更是人员岗位进出的评判法则。

#### (二)个人发展有独立的职级通道

构建管理职岗体系是现代高职院校随着管理事务不断拓展、职能分工不断细化从而导致岗位多元化、系列化、层次化、梯队化的必然要求。从现有高校岗位设置情况看,相对专业技术人员系列,行政管理职岗体系与分类的成熟度、完整性明显不足。因此,高职院校管理人员需要形成自己完整的职员职岗体系、职能分层系列。通过细化职级设置、适当提高职员工资标准,解除职员工资标准与职级一一对应、绑定过紧的做法,解决当下高职院校管理者薪酬待遇偏低问题、晋升通道狭小的问题。基本思路如下:试点并探索取消高校事业单位性质与行政级别,构建新的高校职岗与薪酬管理模式(由于社会大环境和来自体制内的强大阻力,取消高职院校行政级别且不纳入事业单位编制管理将是一项艰巨的任务)。以高职院校办学规模确定管理人员定额,建立与专业技术职务评定相似的多层级、多阶梯的高职院校管理岗位体系(教育职员职级序列),拓展职员职级空间。针对现行事业单位管理与行政级别对应关系下的高校职员制局限性(副厅级单位职员只有4—10级的职级空间),大胆突破原有7级空间,将高职职岗位职级数设定为“五层十三级”职级(如

图)。一是使大多数职员终其职业生涯能有机会晋升到中高职级;二是使职员三到五年时间能得到一次晋升机会,保持持续性激励;三是可便于与专业技术等级横向交流。

表:高职院校职员职级表

原有职级	对应行政级别	改革后的职级	改革后的职位层级
四级岗位	副厅级	管理一级	校级管理人员
五级岗位	正处级	管理二级	
		管理三级	
六级岗位	副处级	管理四级	高级管理人员
		管理五级	
七级岗位	正科级	管理六级	中级管理人员
		管理七级	
八级岗位	副科级	管理八级	
		管理九级	
九级岗位	科员	管理十级	初级管理人员
		管理十一级	
十级岗位	办事员	管理十二级	实习生
		管理十三级	

### (三)薪酬设计有合理的激励空间

设计合理的薪酬制度确保大多数人工作积极是高职院校管理人员专业化的重要保障。高职院校要建立稳定大多数同时体现管理精英能者多得的薪酬机制。其设计思路如下:实行“一岗两级三层次”,以岗定薪、职级内双阶薪资、职级外调资不调级的薪酬机制。“一岗两级”指同一岗位职级内设两档工资梯次,总体体现级别与工资挂钩;“三层次”则专指薪酬待遇的级差,当高职院校职员无法突破岗位职务瓶颈得到晋升时,随着他最后获得职级达到一定年限后,即便不晋升也有机会对应上一职级的最低薪级工资级别,享受上一职级第二阶的工资待遇(类似公务员的非领导职务待遇)。彻底改变目前职员工资标准与行政级别单一对应的状况,使职员在不晋升职级的情况下通过年限积累获得经济待遇。这样的设计拓宽了职级层次,使高职院校管理人员职业通道与薪酬等级像专业技术人员一样层次化,使职员不断“小步快走”,持续获得晋升激励,保持进取心和工作积极性。

此外,高职院校管理人员专业化要有能上能下、能进能出的人员流动机制。最重要的手段就是建立科学的管理绩效评价体系。职员职级晋升与薪酬获得取决于考核,包括所在岗位、资历、知识、能力、业绩、服务对象满意度等。这些指标可以进一步细化为多级指标,赋予不同权重,根据评价结果决定职员职级与待遇的调整。

### (四)能力提升有系统的培训支撑

高职院校管理人员专业化过程也是不断成长与接受终身教育的过程。成为卓越的高职院校管理者需要系统化的培训。因此,建立“培训计划的统一性与实施方案的灵活性相结合”“培训内容的针对性与培训方法的多样性相结合”“培训机构的激励性与培训条件的优质化相结合”“培训师资的学术性与培训技术的现代化相结合”的培训机制,是推进我国高职院校管理人员专业化的必要措施。高职管理人员系统化培训体系的设计主要考虑以下几个方面:从培训内容上看,依据岗位胜任力设计目的性、针对性强的内容模块;从培训目标看,应当对应领军级、精英级到实习生实行五层次分层分类设计培训目标;从培训办法看,对应决策型管理者到见习管理者设计内容不同的操作细则。

### 【参考文献】

- [1]金志峰.事业单位职员制:问题、思考与对策[J].中国行政管理,2014(8):45-48.
  - [2]李爱民.职业定位与大学教育职员制度改革研究[D].武汉:华中科技大学,2006.
  - [3]王作兴.完善高职院校内部治理结构的现实选择[J].江苏高教,2011(4):136.
  - [4]王坤.高职院校中层管理者的胜任力模型研究[D].济南:山东师范大学,2009.
- 基金项目:全国教育科学规划课题“高职院校管理队伍专业化研究”(编号 BFA110029)。

(责任编辑 朱旗)