

高校行政管理人才队伍建设的路径探究

李宁

江西应用科技学院

摘要：本文着重分析了我国高校行政管理人才队伍建设的重要性和现状，并提出了一系列切实可行的建设路径。这些路径包括制定科学合理的招聘机制、构建完善的绩效考核体系、推行竞争上岗制度以及全面提升行政管理人员的基本素质。通过实施这些策略，可以优化高校行政管理团队结构，提高工作效率和服务质量，为学校的跨越式发展提供有力保障。

关键词：高校行政管理；人才队伍建设；招聘机制；绩效考核

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.12.215

高校行政管理人员的职责是贯彻落实国家和学校的教育方针，依法行政，规范办学，营造良好的育人环境。高校行政管理工作涉及面广，需要投入大量的人力、物力和财力，做好行政管理人员的选聘、培训和考核工作显得尤为重要。但是当前我国高校行政管理人才队伍建设方面还存在着诸多问题，如管理者素质偏低、知识结构不合理、专业化程度低等。加强高校行政管理人才队伍建设是提高学校综合办学实力的有效途径，对促进学校实现跨越式发展具有重要意义。因此，要提高对行政管理人才队伍建设重要性的认识，以科学的手段建立一支高素质的行政管理人才队伍。

一、制定科学的招聘机制

高校行政管理工作专业性较强，需要具备多方面的知识和技能，具有较高的职业素质，具备一定的组织管理能力和协调沟通能力。高校行政管理人才需要具有较强的服务意识、创新精神和开拓意识，能够把各种信息及时反馈给学校，协助学校改进工作。因此，高校需要建立一套科学完善的招聘机制，通过公平、公正、公开的方式选拔人才。

首先，要建立健全相关制度，规范行政管理人才选聘程序。高校要根据学校发展目标和办学规模等实际情况制定合理的行政管理人才选聘标准，对行政管理人才的任职条件、年龄和性别等进行严格限制。在选聘过程中，要坚持公平、公正、公开的原则，将工作能力、文化水平、专业技术水平作为选聘的主要依据。其次，要加强对应聘人员的考核评价。高校应通过一定形式对应聘人员进行思想政治表现、工作态度、工作能力和工作业绩等方面进行全面评价。应聘人员也要对自己进行客观评价，准确评估自己的优劣势和能力水平，从而确定合适的岗位。第三，要建立合理有效的激励机制。高校应充分发挥薪酬激励作用，以物质激励为主来吸引并留住人才。高校应通过各种形式为行政管理人才提供晋升

机会和职业发展空间；采取多种方式激励行政管理人才创新工作；对表现优异、有突出贡献的行政管理人才进行表彰奖励。例如《武汉大学岗位聘任管理办法》明确规定：“学校每两年针对实际需求，从校内各岗位中公开选拔副处级及以上管理人员；校长有权从学校内部聘任正高级专业技术职务人员。”在具体实施过程中，武汉大学采用“评聘结合”的模式，通过“岗位聘任+绩效考核”的方式选拔行政管理人才。经过评聘结合模式选拔的行政管理人才，需通过学校组织的业务水平和业务能力测试，方可获得相应岗位的任职资格。此外，在聘任期间，还须接受聘期考核和绩效考核。聘期考核包括年度考核和聘期考核两种形式。年度考核为综合年度考核，而聘期考核则为学期年度考核。绩效考核分为优秀、合格和不合格三个等级。其中，年度考核中获得优秀等次的人数不超过该岗位总人数的5%；任期考核结果为不合格等次的人数不超过该岗位总人数的10%。年度和聘期绩效考评均为优秀等次的人数比例分别为5%和20%；聘期考评结果为优秀等次的人数比例分别为10%和20%，其余均为合格等次；绩效考评结果均为不合格等次的人数比例不超过该岗位总人数的10%。

二、完善管理人才的培训机制

要加强高校行政管理人才的培训，就要改变传统的培训模式，根据管理人员的不同岗位、不同层次、不同需求，采取多种方式，有针对性地对管理人员进行培训。

针对新形势下高校行政管理工作面临的新挑战和新要求，通过学习培训提高行政管理人才的思想政治素质和业务水平。要把思想政治教育贯穿于高校行政管理工作全过程，大力加强思想政治教育。高校应注重加强对行政管理人才进行爱岗敬业教育、职业道德教育，提高他们的责任意识、服务意识和奉献意识。

对于新上岗的行政管理人才，要先进行岗前培训，

让他们熟悉学校各部门的具体职责和 workflows；通过岗前培训提高他们的业务能力，使他们具备一定的行政管理理论知识和实践技能；通过岗位锻炼让他们熟悉并掌握本部门的业务内容和操作规程，提高他们处理具体问题的能力。对于那些经过系统培训且熟悉本岗位业务的干部和专家型人才，要为其提供进一步提升自身专业素养、提升专业能力的机会。

对于拥有较高学历并具备多年管理经验的管理者，学校可实施多样化的培训策略。对于那些具备一定学历和专业知识，但实战经验及实践能力不足的管理者，学校可以邀请相关领域的专家或具有丰富实践经验且高素质的人员为其提供指导；同时，也可以安排他们赴校外相关机构进行交流学习。针对那些富有教学经验，但管理经验和阅历不足的管理者，学校可以邀请校内其他部门或单位的负责人进行座谈交流。通过这些方式，既能够让管理人员了解学校各部门工作职能、工作流程以及工作中遇到的困难等，又能够使他们开阔眼界、增长见识、增加才干。

高校行政管理人员培训要坚持“需求导向”原则，针对不同层级、不同岗位管理者需要，科学合理设置培训内容。对于新上岗干部和新上任管理干部应开展分层、分岗培训；对于有丰富工作经验和社会阅历的老干部应开展理论教学与实践锻炼。

三、建立完善的绩效考核机制

(一) 将考核指标体系细化为可量化的考核标准。

绩效考核工作是一项系统性的工作，要将考核指标体系细化、量化，将考核指标分解到各个部门、各个岗位，使每个岗位都有具体的任务指标，每项任务指标都有具体的评价标准。绩效考核指标体系要考虑到不同岗位、不同工作性质之间的差异性，充分考虑到行政管理人员在工作中的重点与难点。另外，考核指标要进行科学合理的设置，以“德、能、勤、绩”为基础进行设置。在“德”的方面，主要是政治思想表现和职业道德方面；在“能”的方面，主要是管理能力和工作能力；在“勤”的方面，主要是工作态度和勤恳程度；在“绩”的方面，主要是工作成效。绩效考核指标体系要细化到每个部门、岗位的人员，使考核更加客观、公正。

(二) 建立完善的绩效评估机制。

一是要健全组织机构。高校行政管理人员绩效考评工作要有专门的领导小组进行领导与监督，形成学校、学院及部门三级管理与监督机制。二是要建立科学规范

的评估体系。高校行政管理人员绩效考评体系不能只停留在定性评价层面上，要有具体可量化的标准和科学合理的评估体系。绩效考核作为一个过程，需要相关人员参与其中，这就需要建立有效沟通机制。一方面，相关人员要及时将自己的意见和建议反馈给绩效考评小组；另一方面，相关人员在反馈过程中应注意控制反馈时间和范围，避免信息泄漏。

(三) 注重考评结果应用。

一是要将绩效考评结果与工资福利挂钩。对于行政管理人员来说，工资福利是其主要收入来源，因此要把考核结果与其工资、奖励等挂钩；二是要将绩效考评结果应用于岗位晋升和职业生涯规划中。对于在工作中表现优秀、作出突出贡献的行政管理人员应当予以奖励；对于工作不够称职或业绩不佳的行政管理人员则应进行适当调整或解聘；三是要将绩效考评结果应用于培训、进修和职业生涯规划等方面。

四、建立竞争上岗制度

实行竞争上岗制度是优化行政管理人员队伍的有效途径，要实现这一目标，必须建立科学规范的竞争机制，健全竞争上岗的各项制度。首先，要合理确定竞争范围，把优秀行政管理人才选拔出来。对于在工作中表现突出、业绩突出的行政管理人员要给予奖励，对于工作能力欠缺、成绩平平的行政管理人员要进行调整。其次，要科学制定岗位条件和岗位职责，使每个岗位都能做到人尽其才、才尽其用。

在具体实施过程中要做到：一是制定严格的考核标准和考核方法。对每一位进入行政管理岗位的人员进行严格考核，对符合条件的人员予以聘任。二是强化竞争上岗的监督机制。要成立专门监督小组，对竞争上岗进行全过程监督。三是实行动态管理。由于行政管理人员岗位流动性较大，在岗位竞聘过程中会出现一些不稳定因素。因此在聘任过程中要对行政管理人员进行定期考核和调整，对于不适应岗位要求的人员应及时进行调整。同时对于不能胜任工作要求的行政管理人员要进行培训或转岗，使其能够更好地为学校发展服务。

(一) 健全管理制度，实现制度化管理

健全的管理制度是做好行政管理工作的重要保障。高校行政管理人员要想更好地完成各项工作任务，必须建立健全各项制度。首先，要建立合理的管理制度。管理制度是对学校各个部门工作任务的具体规定，是开展工作的重要依据，也是行政管理人员开展工作的基础。因此，高校必须建立健全各项管理制度，把各项管理

要求具体化、条理化,形成一整套完整、科学的制度体系,从而实现学校制度化、科学化、规范化管理。高校行政管理人员在实际工作中所面临的问题不同,因此考核标准也有所不同。因此要根据岗位职责、工作目标及工作要求等确定考核内容和指标,并制定严格规范的考核程序和标准。激励是一种使人产生动力并为实现目标而努力工作的机制。高校可以通过多种方式对行政管理人员进行激励,如设立各种奖项、颁发证书、给予精神奖励等方式来对行政管理人员进行激励。同时也要在奖励措施上向行政管理人员倾斜,使他们得到更多的尊重和重视。

(二) 加强培训力度,提高整体素质

首先,高校要创造条件,鼓励行政管理人员在职攻读硕士学位或参加学历教育,拓宽其专业知识结构,提高其整体素质。目前,在我国各大高校中在职攻读硕士学位或参加学历教育的行政管理人员很少。学历教育对行政管理人员整体素质的提高起到了一定的促进作用,但是在实际工作中却并不理想。这就要求高校行政管理人员在今后的工作中要不断学习、不断充电,提升自身综合素质。

其次,高校要把提升行政管理人员整体素质作为一项重要任务来抓。要将培训工作纳入学校年度培训计划之中,确定培训的内容和形式。培训形式可以多种多样,如专题讲座、实践学习、岗位培训、经验交流、外出学习等。在实际工作中还可以根据行政管理人员不同的层次和水平分别进行不同形式的培训。如:对于刚刚走上工作岗位的年轻行政管理人员可以组织他们参加一些学历教育;对于经验丰富的老行政管理人员可以组织他们参加一些专题讲座和外出考察学习。

最后,高校要在日常工作有意识地锻炼行政管理人员处理实际问题的能力。所谓“千里之行始于足下”,作为一名优秀的行政管理人员不仅要有过硬的专业知识和技能,还要具备良好的个人素质。如果只有专业知识而缺乏良好的个人素质和处理实际问题的能力,那么在工作中就会出现“纸上谈兵”“力不从心”“一窍不通”等现象。因此,高校要培养高素质行政管理人员就要注重培养其综合素质和能力。

(三) 制定科学合理的激励机制

通过有效的激励机制可以激发行政管理人员的工作热情,使其更好地为学校发展服务。因此,要建立科学合理的激励机制,使行政管理人员能够更好地发挥自身优势,提高工作效率。首先,要重视行政管理人员的职业发展。高校要在行政管理人员晋升、职称评定、岗位

竞聘等方面给予他们更多的机会和支持,使其能够在工作中实现自身价值,并获得更高的认可。其次,要建立有效的激励机制,充分发挥行政管理人员在学校发展中的作用。高校可以通过制定相应的奖励政策,让行政管理人员通过工作中获得报酬来体现自己的价值。同时要建立合理有效的奖惩制度,使行政管理人员能够在工作中感受到压力和动力。最后,要重视行政管理人员在学校建设中所起到的作用。高校在制定各类政策时要充分考虑到行政管理人员在学校发展中所起到的重要作用。要将行政管理人员纳入学校人才队伍建设计划中来,为其提供更好的发展机会和条件,让其在工作中充分发挥自己的聪明才智。

综上所述,高校要想从根本上改善行政管理人才队伍现状就必须进一步完善各项制度建设,不断提高行政管理人员工作积极性、主动性和创造性。只有这样才能培养出一支高素质、高水平、专业化的行政管理队伍,从而促进高校各项事业的可持续发展。

结语

在培养高素质、高水平、专业化的行政管理队伍的过程中,高校需要采取多种措施,包括但不限于完善制度建设、加强培训力度和制定科学合理的激励机制。这些措施旨在提高行政管理人员的工作积极性和专业水平,使他们更好地为学校的发展服务。只有全面、系统地推进这些措施,才能真正实现行政管理队伍的优化和提升,为高校的可持续发展奠定坚实基础。因此,高校应充分认识到行政管理人才队伍建设的重要性,不断探索和创新管理方式,为学校的长远发展提供有力保障。

参考文献

- [1]冯微红.高校行政管理人才队伍建设的思考[J].人才资源开发,2023,(07):16-18.
- [2]苗红培.应用型高校行政管理专业人才培养供给侧改革研究[J].改革与开放,2022,(23):68-72.
- [3]蔡云妹,廖辉.高校行政管理人才队伍建设的方法运用[J].人才资源开发,2021,(20):8-9.
- [4]柯学民.高校行政管理专业本科毕业生就业问题分析——基于人才培养的视角[J].农村经济与科技,2020,31(22):266-268.
- [5]苏晶晶.应用型本科人才培育视角下的高校行政管理队伍构建[J].传播力研究,2019,3(34):219-220.