

# 高校行政管理人员激励存在的问题及对策研究

南衡亭

(长江大学 湖北 荆州 430199)

**[摘要]**高校行政管理人员是保障学习教学和科研工作正常运行的基础,其业务能力和服务意识的提升对高校的健康发展具有重要作用,但行政管理人员也普遍存在工作积极性不高、服务意识较为薄弱等共性问题,亟须通过不同的激励方式提升高校行政管理人员工作的积极性。本文以五所高校行政管理人员的调查数据为基础,对目前高校行政管理人员激励的方式进行总结,通过分析发现,目前高校行政管理人员的激励过程中主要存在薪酬福利结构不合理、精神激励缺乏、晋升机制不完善、学习培训交流机会有限等问题,最后提出了相应的对策建议,以期提升高校行政管理人员激励效果、增强人员工作积极性、促进高校健康发展提供一定的借鉴。

**[关键词]**行政管理人员;激励;问题;高校

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.1540

高校是特殊的行政事业单位,其行政管理部门承担着高校的正常事务的处理、服务于教学和科研工作人员的功能,是重要的职能部门。高校行政管理人员的素质和能力决定了行政管理部门的办事效率及对教学和科研工作服务的水平和能力<sup>[1]</sup>,由此,通过合理有效的方式对行政管理人员进行激励,使其保持和提升工作的热情和工作效率,是提升高校行政管理能力,更好为教学和科研进行服务的重要问题。但由于长期以来我国行政管理体系的固化、高校对行政管理人员激励方法不当、激励机制不完善等因素,高校行政管理人员普遍存在工作积极性不高、服务意识较弱等问题,严重影响了高校行政管理体系现代化建设及教学和科研效率的提升。本文通过对五所高等院校行政管理部门的工作人员进行调研及访谈,对目前高校行政人员激励的现状存在的问题进行深入分析,并据此提出有效激励的对策建议,以期提升高校行政管理人员工作的积极性,为建立现代化行政管理体系及高校的健康发展提供一定的借鉴。

## 一、高校行政管理人员激励的现状

### 1、物质激励

物质激励是人员激励最为普遍的形式,高校作为行政事业单位,其物质激励主要是通过基础工资和绩效工资。目前大部分高校的行政管理人员岗位主要分为两类,一是专业技术岗,二是管理岗,专业技术岗参照科研人员岗位标准可以评定技术职称,管理岗也相应分为不同等级,各级专业技术岗和管理岗的基础工资和绩效工资也有相应的区别,高校对管理人员的物质激励主要通过不同级别的基础工资和绩效工资的差别进行激励<sup>[2]</sup>。同时,还会对有额外贡献的员工进行除一般的基础工资和绩效工资之外的物质激励,以达到物质激励的效果。此外,还有诸如健康体检、基本生活设施等日常的物质激励。

### 2、精神激励

在物质激励的基础上,大部分高校均开始注重员工的精神激励,现有研究也表明在物质激励达到一定程度时,精神激励能够产生更大的激励效果。高校目前实施的精神激励主要包括领导对下属工作的肯定,为下属提供具有挑战性的工作,定期进行各类比赛活动,对优秀员工进行荣誉奖励等方式,也会在员工生日或重要节日送上祝福,定期进行团建活动等方式,使员工有较强的归属感和满足感,实现精神激励的效果。精神激励相比物质激励能够以更小的物质成本达到更好的激励效果。

### 3、晋升激励

从马斯洛的需求层次理论来看,自我实现的需求是人的最高层次的需求,职位晋升是员工自我实现的一个重要途径。从高校行政管理人员的晋升体制来看,其晋升主要包括职称的晋升和职位晋升。不同高校有各异的职称评定标准和

职位晋升的条件,满足相应条件的员工可申报高一级的职称和职位。高校会按相应的流程进行公告发布、人员选聘等方式实现职称和职务的晋升<sup>[3]</sup>。员工实现职称或职位晋升,是对其工作成绩的肯定,也可为其他员工树立其奋斗的目标和方向,能够提升员工的工作积极性,起到激励作用。

### 4、学习培训及交流激励

随着高校行政管理体制的改革,以及现代化管理体系的建立和完善,行政事业单位管理人员也需要不断学习和培训,提升其业务能力,特别是在未来电子政务逐步普及的情况下,更是要求行政管理人员具备更高的水平和能力,同时也需要进行交流和学习,开阔其思路和视野。从员工的角度看,自我发展是实现激励的一个重要途径,员工通过单位提供的学习、培训和交流机会不断提升自己的能力,促进自身的发展,能够使员工感受到单位对自己的重视,体现自己的存在感,进而起到激励的作用。不同高校会定期对行政管理人员进行相关的业务能力、现代管理方法的培训,并鼓励员工进行外出交流,学习先进的管理经验,不断提升员工的工作能力和工作水平,以此来激励员工实现自我发展。

## 二、高校行政管理人员激励存在的主要问题

虽然不同高校通过物质激励、精神激励、晋升激励及学习培训等激励方式对员工进行激励,但目前来看仍存在一系列亟须解决的问题,为深入探讨高校行政管理人员激励中存在的问题,笔者于2021年8月-9月对5所高校的行政管理人员进行了问卷调查,问卷内容涉及激励的方式、激励的效果及激励的满意度等方面,调查通过微信问卷星发放,共收集问卷215份,剔除回答不合理及不完整的问卷5份,共获得有效问卷210份,以此调查数据为基础,对高校行政管理人员激励中存在的主要问题进行分析。

### 1、薪酬福利结构不合理

从目前高校行政管理人员的现实情况来看,多数高校均存在行政管理人员较多、机构臃肿的现实问题,由此也导致了整体的薪资水平并不高,而且行政管理人员也多为25-40岁的中青年群体,这部分员工面临着较大的生活和经济压力,对物质激励的需求仍较高。而高校行政管理人员的薪资结构较为单一,多为基本工资和绩效工资两部分,不同于科研和教学工作人员除基本工资之外有课时费、科研津贴等工资构成。但由于近年来高校扩招等因素,行政管理人员的事务较以往大幅增加,会经常加班,而加班并没有相应的薪酬补助,并没有体现出来多劳多得的激励作用,致使物质激励的效果较差。从调研数据来看,有56%的员工表示薪酬福利结构不合理,希望提升物质激励,有62%的行政管理工作人员表示会经常加班,而且没有额外的物质奖励。

### 2、精神激励形式单一

精神激励是除物质激励之外一种行之有效的激励方式,

而且能够以较低的成本实现较高激励效果的方式。但从目前的情况来看,高校对精神激励的重视程度仍不足,精神激励较为缺乏,形式单一。一方面各级领导缺乏精神激励的意识,在日常的工作中不注重对员工的鼓励和表彰,缺乏对员工工作成绩的肯定,更缺乏为员工提供创新性和有挑战性工作的机会,使员工在长期机械式和重复性的事务工作中感到疲惫和厌倦,消磨其工作的积极性。此外,不同部门通过业务技能比赛等方式进行荣誉奖励的频次也不高。通过调研数据发现,员工能够感受到的精神激励主要有领导的肯定、挑战性工作、对工作成绩在部门中宣传、荣誉证书、收到单位的节日祝福等形式,选择的频次分别为34%、23%、36%、28%、64%,由此可见在实际的精神激励实施过程中,员工感受到的最多的是单位的节日祝福,但这种程序化的精神激励对员工的激励效果已不明显,其他形式的精神激励实施的仍较少,形式单一。

### 3、晋升机制仍不完善

晋升是实现自我价值的重要途径,是员工工作动力的重要来源。但从目前高校的晋升机制来看,大部分高校的晋升机制仍不十分合理。高校行政人员工作任务较为繁杂,对职称晋升的要求大部分高校仍与教学科研人员的标准等同,行政管理人员在繁杂的工作中难以抽出时间和精力完成论文发表、科研项目等要求,职称晋升的难度较大。从职位晋升来看,大部分岗位均采用竞聘的方式,由于相关制度的缺失和执行过程中的扭曲,出现只看资历不看能力、论资排辈的情况,导致能力较强的员工无法得到晋升,挫伤其积极性。

### 4、学习培训交流机会有限

学习培训和交流是提升高校行政管理人员业务能力和思想素质的重要途径,也能够实现员工的发展,对员工起到激励作用。目前大多数高校的行政人员事务繁杂,时间和精力有限,虽然单位会组织提升业务能力及思想意识方面的相关培训,但受限于时间等因素,培训次数较少,而且大多采取线上学习的方式,培训效果较差。从外出交流来看,交流的机会更少,仅有个别员工能够参加外出交流,此外近年受新冠疫情的影响,外出交流更受限制,交流的次数更少。根据调查数据,表示能够坚持自我学习的员工仅有35%;一年内参加单位组织的各类培训次数在2次以上的员工仅占26%;三年内有过外出培训交流经历的员工仅占29%,由此可以看出,行政管理人员受限于时间及机会,得不到有效的学习、培训和交流,激励作用不足。

## 三、提升高校行政管理人员激励效果的对策建议

### 1、调整薪酬结构

物质需要是人的最低层次的需求,特别是针对年轻的管理人员,面临着结婚生子、购房等刚性消费,仍存在着较大的经济压力,由此,要合理调整薪酬结构,在基本工资和绩效工资结构的基础上,分配更多的奖励资金体现多劳多得,按劳分配,使有限的资金发挥最大的激励作用<sup>[4]</sup>。如对在工作时间之外的加班,制定科学的薪酬标准,使员工有工作的积极性和热情。此外,对于工作特别突出和取得特别业绩的行政管理人员,适当进行大额的物质激励,树立标杆和典型,放大激励效应,使其他员工能够更加努力获得较多的物质激励,提升工作效率和效果。

### 2、丰富精神激励形式

精神激励能够从心理上使员工感受到单位的关怀,激发其对工作的热情,是除物质激励之外最常使用的一种激励方式,精神激励的形式也丰富多样,要合理利用精神激励,丰富精神激励的形式,使用最小的物质成本来实现最大的激励效果。首先各级领导要关心下属,适当对下属的工作给予肯定,对工作出色的员工要在一定范围内进行表彰和宣传,使

员工有自豪感;其次,要更加体现单位的人文关怀,如在重要的节日、员工生日时,向员工发放小的礼品表示慰问和关心,增强员工的归属感<sup>[5]</sup>;再次,定期举办业务能力、相关知识的竞赛等活动,对表现优秀的员工颁发荣誉证书、内部的表彰奖励,增强员工的仪式感,使员工能够感受到其努力的工作能够得到相应的荣誉和回报,促使其能够更加努力的工作。最后,定期进行团建,加强员工和领导、员工之间的相互感情交流,建立和谐、融洽的单位文化,综合运用不同的精神激励形式,使员工在精神上得到满足感、获得感、归属感,起到巨大的精神激励效果。

### 3、改革晋升机制

晋升是对行政管理人员工作效果的肯定,也是对行政管理人员巨大的鼓励和激励,行政管理人员通过不懈努力实现了晋升,是一种自我实现,也是自己努力的成果,晋升后会对其产生巨大的激励作用,但如果员工付出了大量的努力,但在晋升过程中由于不合理的晋升机制、甚至是遭遇黑箱操作、受到不公平的待遇时,会产生逆反心理和仇视心理,不仅无法达到激励的作用,而且会产生巨大的副作用<sup>[6]</sup>。由此,高校要不断改革晋升机制,使晋升的条件符合实际情况,大部分员工能够通过自己的努力达到晋升条件,在具体的晋升过程中,要坚持以能力和业绩为标准,制定科学的晋升体系和评价标准,杜绝人情关系、黑箱操作,让真正有能力和付出巨大努力的员工顺利实现晋升,一方面能够激励已经晋升的员工有更大的工作热情,另一方面能够使条件较差的员工有努力向已经晋升员工看齐的动力。

### 4、加大学习培训力度和外出交流机会

学习和培训是提升行政管理人员业务能力和水平的重要途径,外出交流能够使员工学习更为先进的管理思想和理念,扩大视野,提升意识,同时员工通过学习、培训和交流,提升自身能力,实现自我发展,对其产生激励作用。首先,各高校要不断营造学习氛围,培植学习型文化,利用便利的互联网手段,组建学习微信群、QQ群,定期在群内发放相关的学习材料,使员工能够利用碎片化的时间进行学习,解决工作与学习时间冲突的矛盾。其次,加大培训力度,定期进行业务能力、思想意识方面的培训,为保证培训效果,在保证疫情防控的前提下,增加线下培训的次数,通过面对面交流讨论、培训考核等方式,确保培训质量和效果。最后,为员工创造外出交流机会,可考虑在同城兄弟院校之间多举行互相交流的活动,互相学习行政管理的经验,使员工一方面能够提升其业务能力,另一方面又能够实现自身素质的提升和长远的发展,提升激励的效果。

### 参考文献

- [1]房金秋,关兴丽.“双一流”背景下基于需要层次理论的高校基层行政人员激励机制研究——以S大学为例[J].黑龙江教育:综合版,2019.
- [2]董子璇.高校行政管理人员激励机制的构建[J].东方企业文化,2020(S02):2.
- [3]潘成.高校行政管理人员激励机制构建初探[J].环渤海经济瞭望,2019(11):2.
- [4]罗少珍.构建高校行政管理人员激励机制的研究[J].湖北函授大学学报,2018,31(19):3.
- [5]高玉亮.基于双因素理论的高校行政管理人员激励机制探析[J].人才资源开发,2019(21):2.
- [6]黄佩玉.浅析高校行政管理人员激励机制及其优化[J].黑河学刊,2019(4):2.

作者简介:

南衡亭,1985年9月,女,甘肃通渭,硕士研究生,高级会计师,会计学,长江大学