

“双一流”背景下高校二级学院行政管理 人员激励机制研究

燕唯佳

武汉大学 马克思主义学院

摘要: 高效的行政管理工作在高校二级学院“双一流”建设中起着至关重要的作用。本文对高校二级学院行政管理现状和问题进行分析,通过运用相关的激励理论,研究高校二级学院行政管理激励机制中存在的问题,从建立公平的物质激励和强化科学的精神激励两方面提出了具体的优化策略与建议。

关键词: 高校; 行政管理; 激励机制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.08.034

高校管理在高校运转中提供各种基础和保障服务工作,是“双一流”建设的重要基石。行政管理人员作为高校管理主要的实践者,是实现高校“双一流”建设的重要推动者。二级学院行政管理人员作为高校的基层管理人员,其激励机制的创新研究可以更好的推进高校的内涵式发展,从而加快促进高校“双一流”建设目标的实现。在这样的发展背景下,本文通过运用相关的激励理论,研究高校二级学院行政管理激励机制中存在的问题,为高校二级学院行政管理人员的激励提供具有可行性的措施建议,有效地激发行政管理人员的工作热情和工作积极性,提升高校管理工作效率和服务质量,为“双一流”高校建设添砖加瓦。

一、激励与激励机制

激励是由动机推动的一种精神状态,它对人的行为起着刺激、推动和加强的作用^[1]。人的行为表现在很大程度上取决于他所受到的激励水平,激励水平越高,行为表现越积极,二者呈正相关关系。

激励机制是指构建一套制度体系,科学、有效地激励组织中的个体,激发他们的工作动力,调动其工作积极性,推动并引导他们的行为朝着组织既定目标努力奋斗。激励机制包含激励主体、激励客体、激励因素。激励主体通过激励因素,使之规范化和相对固定化,而与激励客体之间相互作用、相互制约的关系的总和即为激励机制,也就是通过一套理性化的制度来体现激励主体和激励客体相互作用的方式,其本质就是实现组织利益和其成员个人利益之间的相融。激励机制的本质是促进组织利益和个人利益相互协调,使组织和个人利益都趋于最大化^[2]。

二、高校二级学院行政管理人员的主要工作内容及现状

(一) 高校二级学院行政管理人员主要工作内容

1. 常规事务性工作

一般高校二级学院根据规模行政人员在10-40人之

间不等,基本配置有党政办公室、教学办公室、学生工作办公室,其他办公室根据二级学院大小规模和事务有增加,比如说人事组织办公室、招生办公室、学科建设办公室等,作为各个办公室的行政秘书,是学院师生与上级职能部门沟通的桥梁,这也是院系秘书的重要工作职责。另外文字工作,公文处理,工作总结和公文撰写也是必不可少的。

2. 辅助和应急性工作

院系行政人员工作主要围绕教学、科研、学生管理、人事工作展开,但是也需要做好院系领导的参谋与助手,配合院系领导完成关系协调、来访接待等工作。有时还要应付一些不可预见的紧急性突发性工作。比如临时紧急下达的工作内容,或者工作中遇到冲突需要解决,这就需要行政人员能够正确面对复杂的工作环境,积极肩负起职责,提高个人素质,能够完成突发事件处理工作等紧急工作。

(二) 高校二级学院行政人员工作现状

在“双一流”高校的建设过程中需要高效能的管理,高品质的团队,只有一个拥有高品质的管理体系、高水平的制度架构和高效率的运行机制的团队,最大限度地展现出行政管理人员服务,高校内部运转的作用,从而能够统筹推进双一流建设。高品质的团队的建设对行政管理人员的工作也提出了要求,也形成了二级学院行政管理人员工作的以下三个特点。

1. 一人多职

在高校二级学院里,“一人多职”是普遍现象,在学院为数不多的行政管理人员中每个人要身兼1-5个秘书职位,例如宣传委员、外事秘书、纪检委员、计生委员、工会委员等,这些在高校处于事务性工作不足以设置一个新的岗位,但是必不可少的岗位,也有多个对口的学校职能部门。所以行政管理人员除了做好学院内部管理、运行、学生培养和基本教学科研工作外,还要完成无数的事务性行政工作,往往疲于应对。

2. 实行坐班制

高校与其他事业单位的不同点在于，任课教师可以不用坐班，只需要在有课的情况下来学校上课，上完课后的时间自由支配，可以自己去做学术或者科研。而二级学院行政管理人员与高校教师最大的不同在于实行坐班制，他们必须按照学校规定的时间进行上下班，朝八晚六，实行严格的考勤制度，时间非常不自由。

3. 快节奏、常加班

“双一流”建设具有周期性和时效性。学校必须在有效时间内在某些科目上取得重大成就和进行重大改革，尽可能接近一流学科水平。这就要求学院行政管理人员投入更多的工作专注度和时间，这样才能完成更好的工作。这种快节奏的要求，自然也就形成了行政管理人员在实际工作中，加班常态化这一现象。整个学校有一个自上而下的加班环境，加班被认为是正常的事情，行政管理人员工作压力特别大。

三、高校二级学院行政管理人员激励机制中存在的问题

在“双一流”高校中通常把辅导员、实验技术人员、行政秘书等统称为行政管理人员。本文则是以专职行政管理人员为研究对象，把专任教师、辅导员和实验技术人员作为参照对象进行调查分析。

（一）薪酬制度不合理，待遇不公平

一是缺乏差异化的薪酬体系。高校的薪酬体系包括岗位工资、薪级工资、绩效工资以及津贴补贴。高校的行政管理人员工资构成中，大都是固定工资，可根据工作实绩浮动的部分较少。即便设有绩效工资，但由于绩效考核的形式化，考核结果无法与绩效工资有效挂钩，基本上都是同级同酬，不能通过薪酬水平反映个体间的工作贡献差异性，难以保证薪酬的内部公平性，容易造成职员不满。

与专任教师相比，近10年进校的高校行政人员无编制，实行人事代理制度，使得高校行政人员在医疗保险、退休金等多个方面的福利远远低于高校教师；与辅导员相比，虽然大多数高校也是采取人事代理的制度，但是辅导员每个月有专门的辅导员津贴，具体体现在饭卡和工资两方面，其收入高于普通行政人员。任课教师不强制坐班，时间上比较自由，有自由灵活的时间来进行科研学习等个人提升和科学研究。这些差距导致行政管理人员产生不公平感，降低工作的积极、主动性和创造性。

（二）晋升渠道不畅通，晋升岗位不足

一是管理岗位设置数量偏少。行政管理人员的职级职务数量具有严格的比例限制，呈金字塔结构，职级职务越往上，相应的岗位数量越少，竞争人数越多，晋升

空间狭窄。行政管理人员晋升的重要渠道是竞争学校和院系中层领导职务，存在着“僧多粥少”的现象，副科级到正科级岗位都不多，使得大多数行政人员感到晋升无望，职业发展前途渺茫。不少行政人员入职10年仍是科员，他们看不到未来的发展路径和方向，也不知道如何努力以提升助力自己职业生涯的发展。

（三）在学校不受重视，可替代性强

双一流高校普遍存在重教学、轻管理；重教师、轻行政管理人员的管理理念。因此，在培训、职称评聘等方面都会向教学科研团队倾斜，而对行政管理队伍的支持力度相对较小，个人成长与发展空间不大。近几年，随着国家对思政工作的重视，辅导员队伍的社会地位和尊重程度得到了很大的提升。二级学院行政管理人员工作较为烦琐，并且主要为基础事务性工作，对专业知识掌握程度要求不高，岗位可替代性强。

（四）工作自主性不高，幸福感较低

高校行政管理工作的自身属性决定了该工作的自主性和成就感偏低。行政管理工作大多是一些程序性和规范性的事务性工作，重复率较高，工作自主性不高。长期以往，行政管理人员容易产生职业倦怠期，职业认同感降低，严重影响工作幸福感。

四、高校二级行政管理人员激励机制的优化策略与建议

（一）建立公平的物质激励

1. 以“双一流”为导向，完善行政管理人员岗位职责匹配度

合理设置岗位。学校要以服务学校“双一流”为总体目标，建立岗位。按照所需目标设置岗位，一方面可以优化学校行政管理岗位人力资源配置，可以使得每一个岗位都能发挥最大的作用，可以有效地降低人力资源成本；另一方面可以及时按照行政管理部门的需要灵活地修改岗位设置，使得行政管理的岗位始终是围绕学校“双一流”的发展设置，充分调动行政管理人员积极性，做好本职岗位工作。

科学合理地分工。在合理设置岗位的基础上，学校以及院系要科学合理划分岗位职责范围。如在具体的工作量分配上，可以根据所有行政岗位的难度水平、难度和强度的负相关比例、岗位工作量的平衡情况进行分配。对于存在工作难度较大得岗位适当得减少工作轻度，对于简单重复性大的岗位适当增加工作强度。只有在岗位权责分明、工作量公平合理的前提下，高校行政管理人员才能目标明确的、条例明地提高工作效率。

实行行政管理人员岗位责任制。行政管理人员岗位责任制的在具体操作过程中，要做到岗位职责与人员的

一一对应，每个行政管理人员对所处岗位的所有工作，做到权责到人，既可以预防行政管理人员工作过程中推脱自己应该完成的岗位工作，又能有效强化每个行政工作人员在工作过程中的责任意识，还能是学校推进“双一流”发展的每一个要求、措施依靠行政管理岗位落实落地。

2. 建立科学合理公平的薪酬体系

作为“双一流”建设高校来说，在逐步实现科研、学术一流的进程中，高校行政管理人员势必要发挥更为重要的作用，对于行政管理人员来说，收入来源比较单一，学校工资收入是他们收入的主体甚至是全部。必须保证他们的工资水平，让他们安心、专心工作，创造和谐稳定的工作环境。

首先，建立并且完善一套公平、合理的薪酬体系，削弱教师和行政管理人员薪酬的两极分化，行政管理人员与教师同样是学校的一份子，都是在为了学校的发展贡献自己的力量，岗位不同、工作内容不同，但都是服务于学校总体发展，为加快学校“双一流”建设，推动学校共同进步而努力。行政管理人员与教师的基础工资标准必须是一致的，一样的标准才能体现出学校对其态度的一致。其次，建立差异化的薪酬体系。将绩效工资和行政管理人员的工作业绩和考核结构挂钩，坚持多劳多得的薪酬分配原则，适当的拉开不同岗位管理人员的绩效工资差距，对在处理突发事件表现优秀的管理者给予适当奖励，将薪酬变成激励因素，有效调动行政人员的工作积极性。

(二) 强化科学的精神激励

1. 打开行政管理人员晋升渠道

首先，高校要顶层优化行政管理人员的职称评定办法，多增加相应的职员职级，比如研究员等，缓解职级少标准高带来的晋升困难，加大行政管理人员晋升的可能性。其次，改善行政管理人员数量与职位数不匹配的现状。随着“双一流”高校的招生规模不断扩大，行政人员数量也在不断增加，但二级学院的岗位数量固定，相当一部分行政管理人员已达到职位晋升标准却因无职位空缺无法晋升，影响了行政人员的工作积极性。高校应适当增加行政人员领导岗位数。若岗位无法及时兑现需给予应得职位薪酬福利，减少心理落差。三是打破管理岗和专业技术岗位之间横向流动的壁垒，让管理岗职员可以向辅导员一样双向通道晋升，通过职级职员和专业技术职称两种通道向上发展，大力拓宽管理岗职员的晋升通道。

2. 建立健全的培训制度和定期的轮岗制度

岗位培训是高校行政人员必不可少的学习方式和途径，有助于个人的未来发展，开展丰富且注重实效的培

训，是行政人员剖析自我、提升自我、完善自我的过程，是一种有效的激励方式。同时，在“双一流”的大背景下，行政管理人员作为直接的执行者，在提高办学水平、增强学科实力的过程中起着不可替代的作用，这就要求行政管理人员有着更高的个人素质和工作能力，对行政管理人员进行专业化培训也成为不可缺失的环节。高校的各职能部门可以组织一些与工作岗位相关的多维度、形式多样的培训活动，除了有助于二级行政管理人员专业技能的提升，其次也可以促进各二级学院行政秘书的交流，有助于工作更好的开展。

高校的行政管理人员准入性门槛高，岗位流出人数较少，因此大多数高校对行政管理人员的流动的激励功能重视程度不够，行政管理人员进行轮岗和国内外交流机会较少，容易降低行政人员的工作新鲜感和积极性，造成职业倦怠感。对此，高校和各学院可以拟定行政人员轮岗交流制度，几年一个周期，让行政人员可以去新的岗位锻炼，优化人力资源配置。

五、结语

高校“双一流”建设已进入第二个阶段，高校行政管理人员是高校教学、科研、管理工作的重要参与者，对建设“双一流”高校发展目标的实现起着举足轻重的作用，高校可以通过建立公平的物质激励和强化科学的精神激励，调动行政管理人员的积极性，使其以更加饱满的工作状态投身于高校的“双一流”建设中，确保高校管理工作稳定、有序的开展。高校行政管理队伍与教师队伍均衡发展，才能更好地推动高校“双一流”进程的发展和建设。

参考文献

- [1] 王利平. 管理学原理[M]. 3版. 北京: 中国人民大学出版社, 2000: 260.
- [2] 张蛟, 张玉, 高校基层行政人员激励机制问题探析, 现代交际, 2021(13): 34-36
- [3] 薛立强, 郭跃驰. 高校行政人员激励研究述评: 问题检视与未来展望[J]. 中国人事科学. 2021(10): 1-10
- [4] 唐亚琴. 高校行政管理人员激励机制研究[J]. 科技经济导刊, 2018(2): 186.
- [5] 何琳. 高校教师管理的激励理论研究[J]. 江苏科技信息, 2019(32): 35-37.
- [6] 靳利粉. “双一流”建设高校基层行政人员激励机制研究[D]. 郑州: 河南大学, 2019: 36-44.
- [7] 刘雨欣. 双因素理论视域下高校行政管理队伍激励机制初探[J]. 吉林省教育学院学报, 2020, 36(10): 16-19.