

民办应用型高校行政管理岗职员职级制度实践探索

谈冰莹

武汉华夏理工学院 人力资源部, 湖北 武汉 430000

摘 要： 民办应用型高校职员职级改革是建立现代民办高等高校人力资源管理体系的内在需求。职员职级制度逐渐成为提高民办高校管理水平、推动其战略目标实现的重要抓手。目前，民办高校职员队伍存在诸多问题，现行的职员职级制度并没有实现既定的改革目标，形成成熟制度体系。主要存在职位分类制度不完善、管理制度缺乏个性、晋升制度不健全、考核制度存在缺陷等现实困境。本文通过职员制度职业体系进行细致解析，细化职级制度分类、完善职员管理制度、提升职员考核机制、建立健全职员制改革的相关配套政策等予以完善。

关 键 词： 民办应用型高校；职业发展；职员职级

Exploration of the Staff Grade System for Administrative Positions in Private Applied Technology Colleges

Tan Bingying

Human Resources Department, Wuhan Huaxia Institute of Technology, Wuhan, Hubei 430000

Abstract： The reform of the staff grade system in private applied higher education institutions is an inherent demand for building a modern human resources management system in private higher education institutions. The staff grade system has gradually become an important lever for improving the management level of private higher education institutions and driving the realization of their strategic goals. However, there are many problems in the staff team of private higher education institutions, and the current staff grade system has not achieved the reform goals and formed a mature system. The main problems include an imperfect job classification system, a lack of individualized management systems, an incomplete promotion system and defects in the evaluation system. This paper provides a detailed analysis of the staff system career system and refines the classification of the staff grade system, improves the staff management system, enhances the staff evaluation mechanism, establishes and improves relevant supporting policies for the staff grade system reform.

Keywords： private applied higher education institutions; career development; staff grade system

一、研究背景

一流的民办应用型高校战略目标的实现需要一流的人力资源体系。与现行的教师队伍职称评聘、岗位晋升及教师荣誉体系等改革轰轰烈烈相比，民办应用型高校行政管理职务的职业发展通道的畅通一直处于“隐身状态”，也没有受到太多关注。但诸多高校管理者提出，大学现代化的建设水平与高校内部管理职工队伍的建设情况之间存在着极为密切的因果关联，因此需要将职工队伍建设摆在核心战略高度之上。对于民办应用型高校而言，在治理体系现代化发展目标的驱动和指引之下，职员职级制度改革具有较强的理论和实践意义，也是大多数民办应用型本科高校亟须解决的难题。^[1]

（一）公办高校职员制度改革

《中华人民共和国教育法》当中专门提出了这样的目标导向：“教育职员制度应该在学校以及其他的一些教育机构当中全面铺开。”《中华人民共和国高等教育法》也有十分细化的约束：“教育职员制度需要在高等学校的管理人员当中全面实行。”《关

于深化高等学校人事制度改革的实施意见》提出：“高等学校的管理人员应该全面实行教育职员制度。而教育职员则需要实行聘任制。这项制度在我国的一些高等院校当中进行试点推广。”随后我国教育部门又在1999年年底正式对外颁布了《高等学校职员制度暂行规定》，在这部规定当中，针对高等学校职员的职级进行了三个不同职等的划分以及10个不同职级的确定，相关的制度体系朝着更完备的方向发展，这也为高校内部职员制度的全面贯彻执行提供了制度保障和后备指引。^[2]

以如上的制度约束为依据，在2000年，我国的教育部门与武汉大学、厦门大学等五所高校全面进行了职员制度的试点改革活动。中国农业大学正式加入试点是在2003年。这些院校的试点工作作为教育职员制度的长足发展积累了十分丰富的经验。此之后很多院校也将这项制度写入到学校章程当中。

（二）民办院校职员职级制度改革

2000年左右，我国高等教育从精英教育进入到大众化教育阶段，民办本科高校蓬勃发展，民办本科高校人事管理制度基本以借鉴公办高校人事管理制度为主，随着社会经济不断发展，民办

基金项目：湖北省教育厅哲学社会科学一般项目（22G147）。

作者简介：谈冰莹（1984—），女，湖北孝感人，硕士研究生，助教研究员，研究方向：教育管理、人力资源管理。

本科高校逐渐向应用型本科高校转型，2013年起，在学校治理体系中，职员职级制度引起了重视，武汉学院、武昌首义学院、武汉华夏理工学院等一批民办应用型本科高校在建设应用型师资队伍时，同步推进行政管理人员职业发展路径探索——职员职级制度。就当前的现状来看，我国部分民办应用型本科院校已经将行政管理岗位职员职级晋升作为人事管理制度当中不可或缺的一个组成要件，是确定职员工资待遇及其他待遇的依据，对学校用人机制的优化调整以及管理人员发展空间的不断扩张都具有不可小觑的驱动性作用。^[3]多数民办应用型高校实施职员职级改革，主要在教学秘书、学工队伍、行政管理队伍系列职员职级制度不断完善，加强了职员素质和能力，稳定了职员队伍。

民办应用型本科高校在治理体系现代化实践过程中，职员制改革的意义已经被广泛认知。首先，专业化的职员队伍建设是一流民办应用型本科院校最关键的改革任务所在。学校的运行质量和行政管理水平之间存在着极为密切的正性关联，因此在行政管理过程当中应该全面彰显职业化职员的优势作用。其次，由“人”朝着“管理绩效”的方向转变是行政管理专业化最核心的内涵定义，管理水平以及服务水平是职员评价最关键的两个要素。最后，高校内部精细化的管理岗位工作对于管理质量和服务效益的节节攀升意义重大。为此需要针对管理部门的职责进行全面的梳理归纳，基于个人发展维度和组织发展维度进行高校职员职业化建设以及专业化发展。

（三）公务员和事业单位人事制度改革

自从我党的18大召开一直到现在，公务员以及事业单位人事制度改革工作始终是备受瞩目的核心要点。《公务员职务与职级并行规定》在2019年3月正式印发出台，公务员队伍的职务职级并行所取得的成绩也是可圈可点的。《关于开展县以下事业单位管理岗位职员等级晋升制度试点工作的实施意见》在2018年中旬正式落地，其中针对15个试点县（市）进行了明确。《关于县以下事业单位建立管理岗位职员等级晋升制度的意见》在2021年初通过，这也就意味着县以下事业单位管理岗职员等级晋升制度已经进入到全面普及的关键阶段。^[4]这个制度构建的核心目标指向就是要实现广大事业单位员工工作内驱力的全面释放，让新的值机通道得以开辟，让新的发展空间得以拓展。这项工作和公务员职级并行的预期目标是高度一致的。

二、问题的提出

通过中国知网进行搜索，以“高校职员职级”为主题，共搜索到91篇学术论文、以“高校职员”为主题，共搜索到254篇学术论文，以“民办高校职员”为主题，共搜索到27篇学术论文。多数为高校管理者，针对于职员制度发展过程当中存在困境的探讨、发展原则的分析是学者们研究的重点所在。在对如上学术成就进行分析研究之后仍然可以得出结论：高校职员制度改革面临着很多的困境和痛点。笔者当时在一所民办应用型本科高校人事部门工作，也积极参与了这项工作，这些困境与实际工作中碰到的困境基本一致。

（一）行政管理岗位初级职员晋升条件局限性明显

初级职员职级晋升条件主要为进校工作年限、学历、年度考核优秀次数，同时获得年度考核优秀次数在中级职员职级晋升中也有要求。对于职员职级晋升中的“优秀”认定过程中，要求晋升条件一般为个人年度考核优秀。^[5]存在部分职员在专项方面（比如宣传工作、工会工作、党建工作等）工作比较突出，获得单项校级优秀荣誉，但在实施过程中，不排除一些部门存在优秀“排排坐”问题，致一部分获得单项校级一次或多次优秀荣誉的职员不一定在年终考核评定为“优秀”等级。这种现象的存在会直接局限职员工作热情的释放。

（二）行政管理岗位高级职员晋升机制不完善

按照高校行政管理岗位职员能力标准，高级职员需具有较高的政策理论水平、较强的文字表达能力和研究能力，同时还需要具备一定的发现问题、分析问题及解决问题的能力。高级职员评聘条件一般要求至少发表1篇中文核心期刊论文。考核指标相对单一、侧重定性考核、缺乏定量考核。存在高级职员业务能力体现与职级晋级实际要求不相匹配现象，实际上职员在公开出版的刊物上发表与本岗位工作密切相关的研究论文同样也能体现其相应的理论素养与业务能力，且行政管理人员在核心期刊发表论文难度之大也是存在的困难，致使管理干部畏难而放弃职级通道晋升，均借助于领导职务的晋升来提升薪资待遇，但是从现实情况来看，领导职务岗位的总量非常有限。^[6]这就导致高级职员的晋升渠道仍旧处于过度单一的不良状态，这对于整个队伍的均衡化发展十分不利。

（三）行政管理岗位职员职级破格晋升降级待完善

目前职员岗位破格晋升以及降级机制仍然没有构建形成。行政管理岗职员职级评聘细则中，破格晋级条件可量化的条件不容易设置。部分业绩优且有突出贡献的素质较高人员所获得的待遇和自己的付出不成正比导致其干事创业的积极性受影响，对学校的内涵发展促进不够。终结性评价在晋升过程当中仍然占据着主导性位置，对过程性评价的考量不足也会影响到最终结果的公平性和公正性。

（四）行政管理岗位职员职业发展培训薄弱

目前高校多数成立教师发展中心，组织青年教师、骨干教师、优秀教师开展系列教学水平提升、教学方法等培训，培训以及继续教育没有常态化的推进下去，难以助力工作能力提升。

三、路径探究

（一）加强行政管理岗位职员职级晋升条理性

上文当中专门针对行政管理岗位职员职级晋升的痛点进行了挖掘与查摆，这些问题的处理必须要从实际情形出发。一是弱化年终考核优秀权重，考虑加入日常工作考核的内容。比如其他校级优秀获奖奖项也可认定（如：80%年终工作考核优秀+20%日常工作获得优秀荣誉）。二是中级职员，设置多元化晋升条件，如：日常专项工作考核、校级以上荣誉、团队荣誉等。三是明确

高级职员的工作业绩需与所任职能部门整体业绩挂钩，以推动部门整体业务，突出团队一盘棋的整体考核，有效提高整个部门的业绩。^[7]

（二）改进行政管理岗位职员职级晋升机制

实时改进完善行政管理岗位职员职级晋升机制。一是明确“双肩挑”岗位属性，明确“双肩挑”岗位始定职级为高级职员。对特殊岗位（需有一线教学背景）进行分析，把握双肩挑岗位数量，保障学校内部形成良好的循环，促进人才团队的稳定性。二是明确行政管理人员晋升序列，属于学术类的划归至职称评审条件，如将发表核心期刊论文的要求，调整至职称晋升路线的职员评聘条件。三是同时注重对行政管理人员的培养培训，明确其学年培训学分。鼓励其参与职称评审。四是在职员聘任过程当中所面临的“双肩挑”和建立“立交桥”痛点一定要得到根本性的破解。专业化管理队伍的建设是职员制度得以有效推行的必备保障，然而从专业技术人员当中进行优质人才的选拔也是一个新型思路。在高级职员岗位选拔聘任的过程当中，具有丰富教学经验、较强科研能力、一定管理素养的人员应该获得优先晋升的机会。针对既担任教师工作职责同时又在管理岗位当中聘任的人员需要全面推行双重管理与考核制度，本着就高原则对待遇进行处理。^[8-10]当然也可以积极谋划新的制度体系，为那些在职员岗位当中工作能力过弱的人员创造流入到其他岗位的机会，让专业技术队伍和管理队伍之间拥有相互沟通、流转的“桥梁”和“渠道”，双向人员流动机制的构建对于高校管理队伍的高质量发展意义重大。

（三）拓展晋升渠道提升管理效率

拓宽当前行政管理岗位职员职级晋升渠道，人才的选拔一定要不拘一格，关注人才的真实成绩、关注人才的个人贡献。在破格条件设置方面：一是将提高工作积极性，鼓励职员参加省级及以上主管部门表彰评选。二是增加认定项目，如：积累了丰富的本职岗位工作发展经验；主持完成学校的大型项目；全面负责某

一业务经营；在管理服务中解决了关键难题，成效显著；在管理服务中实施系统科学的管理办法或措施，取得显著效果；在工作创新推广应用中取得经济效益；连续两年居同类院校第一或者第一及以上的主要负责人。

（四）完善考核、薪酬、培训等制度设计

职员的考核制度、晋升制度以及培训制度的建设是当务之急的关键任务。高校的工资制度一定要和内部职员的属性特征相互契合，职员的岗位津贴制度、绩效奖励分配制度等都应该朝着更细化、更完善、更独立的方向发展。^[11]与专业技术岗位考核工作相对比，针对于管理岗位当中有关职员的考核工作会受到更多局限，量化工作的开展十分不容易。在具体考核过程当中，以履职情况、工作目标实现情况、服务对象满意情况为代表的因素都是关键考量要素。在现代人事制度当中培训制度占据的地位是无可取代的，本着职员专业化发展、职业化发展的基本目标指向进行差异化、个性化的培训内容的设计，通过制度的建设保障培训时间，全方位提升培训工作的效果。^[12-14]

四、结语

职级主要反映其在组织内的相对价值，是职员在学校除职务和职称以外的重要晋升阶梯。在对行政管理岗位职员职级问题进行挖掘、剖析之后可以查摆出其中存在的问题，岗位局限、晋升制度不完善、行政管理岗位职员职级破格晋升降级待完善、行政管理岗位职员职业发展培训薄弱。为此可以针对如上问题采取针对性的策略：强化职员职级晋升的规范性和严谨性、实现晋升机制的规范化发展、进行晋升渠道的拓展延伸，这样才能够为行政管理岗位职员等级晋升效率的节节攀升夯实基础、搭建平台，才能够为民办应用型本科高校的高质量发展创设更多的契机，有效提升学校治理水平。^[15]

参考文献

[1] 刘亚荣. 加州大学职员制升级换代改革及其推动机理分析 [J]. 中国高教研究, 2023(12).
[2] 嵇景涛. 高校职员制度改革的实践与探索 [J]. 中国农业教育, 2021(4).
[3] 李荣志. 基于大数据技术的高校行政管理信息化建设探析 [J]. 艺术科技, 2024, 37(6): 81-83, 86.
[4] 刘亚荣. 加州大学职员制升级换代改革及其推动机理分析 [J]. 中国高教研究, 2023(12).
[5] 嵇景涛. 高校职员制度改革的实践与探索 [J]. 中国农业教育, 2021(4).
[6] 钱颖一. 学院治理现代化: 以清华大学经济管理学院为例 [J]. 清华大学教育研究, 2015(2).
[7] 邱水平. 中国特色现代大学治理的若干重要问题探析 [J]. 北京大学教育评论, 2020(1).
[8] 马靓, 刘文君. 高校职员队伍的职业发展现状与职业规划调研 [J]. 教育教学论坛, 2019(42).
[9] 胡生泳. 高校管理专业化的内涵探索与途径再造 [J]. 黑龙江高教研究, 2014(7).
[10] 史坤. 高校行政管理与思政工作协同发展探究 [J]. 中学政治教学参考, 2024(7): 110-110.
[11] 马腾. 高校行政管理专业实践教学的改革 [J]. 俏丽, 2024(10): 116-118.
[12] 李婉月. 新时代高校行政管理与学生思想政治教育的有效结合 [J]. 才智, 2024(3).
[13] 梁昊斌. 民办高校行政管理工作的思考 [J]. 中国军转民, 2024(5): 154-155.
[14] 颜秉鑫. 民办高校行政管理信息化建设研究 [J]. 山西青年, 2024(6): 175-177.
[15] 刘婉璐. 民办高校教秘工作创新路径研究 [J]. 人生与伴侣, 2024(27).