

职业化转型背景下高校职员岗位体系建设

潘星辰

上海财经大学人事处, 上海

Email: renshike@sufe.edu.cn

收稿日期: 2021年4月13日; 录用日期: 2021年5月18日; 发布日期: 2021年5月25日

摘要

目前国内高校已基本实现管理队伍职员制建设,但是在职员制改革推行过程中也遇到了诸多困难和问题。本文在介绍我国高校职员现状及职业化改革情况的基础上,从岗位设计、晋升通道、职业发展等方面对管理人才培养面临的新问题进行分析,提出构建以岗位设计、岗位评估和职业学习为核心的系统化岗位发展体系。

关键词

人力资源管理, 管理岗, 职业发展, 职业化转型

Construction of College Staff Post System under the Background of Professional Transformation

Xingchen Pan

Department of Human Resources, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai

Email: renshike@sufe.edu.cn

Received: Apr. 13th, 2021; accepted: May 18th, 2021; published: May 25th, 2021

Abstract

At present, colleges and universities have basically achieved the management team staff system construction. In the process of implementing the staff system reform, colleges and universities have also encountered some difficulties and problems. On the basis of introducing the status quo of career development and professionalization reform of college staff in our country, this article analyzes the new problems faced by management personnel training in terms of job design, pro-

motion channels, and career development, and proposes to build a structure from job design, job evaluation to career development.

Keywords

Human Resource Management, Management Post, Career Development, Professional Transformation

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

教育职员是高等学校发展运行的中坚力量,属于较为宽泛的高校行政服务群体,既包含了对接上下级机构的党政工作类岗位,也包含了对应所有教职工的服务类岗位,人员分类较为复杂,历史上一直沿用“干部任用”的形式进行设置。随着国内教育人事制度改革的不断深化,高校岗位设置也逐渐向专业化、职业化转变。自1999年开始,我国高校管理体制的改革陆续开展,《高等教育法》首先确定在高等学校管理人员中实行教育职员(Education Staff)制度,将教育职员提升到国家战略高度,淡化了原行政岗位“准公务员”的身份概念,初步建立了中国教育职员职业化、专业化的导向[1]。

职业化,是指一个职业群体标准化、专业化的过程,是一套涵盖人员聘用、考核、激励、发展的综合标准体系,并逐渐被行业所认可与效仿的动态过程。韦伯(Max. Weber)在行政组织理论中提出,一个好的职业化组织形式应当包含“明确的分工及权利体系、规范的人员聘用体系、制度化的管理模式、以及理性的职业定向”[2]。对教育管理而言,其中存在着管理者、教育管理方法、对象、目标和结果等因素,这些要素相互关联,最终形成一个闭环,而要素间的联系、结构和流动决定了闭环的效率,即最终的管理水平。其中最重要的两个要素就是管理者的水平与制度结构的设计[3]。但是我国的教育职员制度尚不完善,高等教育法之后,教育部继而发布了《高等学校职员制度暂行规定(征求意见稿)》,明确将教育职员职级划分为:初级职员(10~9级)、中级职员(8~6级)与高级职员(5~1级),但是在实际执行过程中,各高校对于职员岗位缺乏详细深入的分析,使得许多管理岗位难以做到因事设岗,人岗匹配。

目前我国高等教育处于高速发展状态,本科生、研究生招生规模较1999年增长了约6倍[4],但是职员规模却鲜有增长,一方面由于高校属于公益二类事业单位,其编制数由中组部于1990年代核定,至今未有变化,另一方面则是缺乏成熟的编制外用工与支持体系,使得高校职员发展陷入瓶颈。本文认为,在人员需求与岗位限制的矛盾日益凸显的情况下,高校应当转变传统观念,由“身份管理”逐步过渡到“岗位管理”,构建以胜任力为核心的职员发展体系。

2. 高校职员岗位体系面临的问题

2.1. 岗位管理体系有待提升

目前绝大多数高校都没有完全建立以《岗位说明书》为基准的职员岗位体系,学校岗位管理非常困难。一方面,由于缺乏分类描述(既定规则),就使得部门无法确定该岗位设立的目的是什么,以及该岗位需要什么样的人来任职。这种情况下人治因素就会被放大,从而产生“身份管理”的问题。我国现代高等教育起步较晚,早期的职员聘用一直延续计划经济思维,实施“干部任命制”,这种形式使得学校的

行政管理体制错综复杂,业务互有交叉,人员规模只增不减。而各部门又往往从自身角度出发进行岗位设置,使得“因人设岗”的问题时有发生[5]。经调研,通过对比中美几所大学的人员规模,可以发现调研中国内高校的中层管理者比例显著高于美国,同时职员规模增长率也同样高于所调研的美国高校,但同时可以发现,国内大学的行政职员比例却显著低于美国高校(见表1),呈现出一定的差异。可见,国内外大学由于管理体制的不同,导致人员规模划分也大不相同,具体哪种体制更优本文不做讨论,但笔者认为能够最大程度激发教学科研活力,人员能进能出、增强高校综合竞争力的管理模式是非常重要的[6]。

Table 1. Staff data in several Chinese and American universities

表 1. 几所中美院校行政职员任职情况

项目	中国高校(共 13 所)	美国高校(17 所)
平均生师比	1:19.62	1:15.19
中层管理者平均比例	15.79%	7.72%
平均职员比例	30%~40%	37%~63%
职员平均增长率(近 5 年)	4.13%	0.16%
职员平均流动率(近 5 年)	0.34%	7.73%

2.2. 缺乏公平考核及晋升机制

由于岗位结构设计的缺陷,职员的考核及晋升也同样产生一些问题。国内高校对于职员考核的要求比较松散,对于岗位晋升设计年限较长,缺乏对有能力和做出突出贡献的职员进行公平选拔的考核机制,对吸引高水平管理人才造成了较大的困难。虽然也有一些高校建立了针对职员的绩效考核体系,但是仍然缺乏明确目标,仅仅将其定位为一种人力资源管理手段,而未将其提升至战略管理的水平,虽然考核结果常与薪酬奖金挂钩,但同时也会加大职员的心理负担,久而久之使得职员对考核产生排斥[7]。其次,在一般事业单位考核中,很少会出现考核不合格的情况,加之部门不愿意引发用人纠纷,就会导致一些能力不足的员工不断积压,从而影响工作氛围。

对于高校职员来说,目前的晋升渠道主要有岗级晋升与职称晋升。根据《教育部高等学校职员制度暂行规定》,每级职员进行岗级晋升,都必须满足一定的任职年限,达到最低任职标准,同时年度考核获得合格及以上结果[8]。但在实际操作中,年限带来的效应远大于任职与考核,使得“熬年限”的情况时常发生,行政效率低下成为常态。一旦年限成为主要决定因素,往往不利于学校的长远发展。例如根据现行制度,一位七级职员,无论何等优秀,仍必须任职满七年才能有资格参聘六级职员,如果本人是九级职员,那么就需要十三年的基本任职期限。加之人员清退机制不足,使得事业单位的行政工作很难达到职业化、专业化。

2.3. 职业发展空间匮乏

高校往往重视教师、辅导员队伍的职业素质培养,而忽视了职员的职业发展。根据统计,约 80%的院校都会设有“教师教学发展中心”,负责教师在职培训项目,并且将培训结果纳入教师职称评定、资格证申报过程当中,有效提升了教师教学技能水平[9]。但是对于职员来说,由于分布于不同的岗位,具有不同的专业化素质与背景,导致高校职员缺乏有效的区分度,加之高校对行政管理岗位的不重视,几乎没有高校为职员开设相应的在职培训课程。

另一方面,职员岗位除了职级晋升外,几乎不存在其他的过渡、晋升渠道。一般来说,高校都设有教师及其他专业技术岗位转为行政管理岗的相关政策,但是职员却无法通过考核、晋升进行转岗,而职

级晋升的问题也极大减弱了高校职员的流动性，对此前文已经进行过讨论。同时，由于不同高校间人事政策的不对等，以及对职员职级的认可度的差异，使得职员在高校间的流动性远不及教师。此外，根据国家政策，职员职级、职称间存在一定的比例限制，在目前的高校人事管理制度下，很多高校也出现了七级职员堆积阻塞的现象。

3. 构建人岗匹配的职员发展体系

3.1. 完善职员岗位设计与描述

制度和历史延续的人员任用机制使得高校职员职业化发展瓶颈突显。虽然国家对于教育职员的规定仅限于岗级和比例，但实际上由于工作内容的不同，高校完全有能力对职员进行详细的划分，根据分类评价的原则，逐步明晰岗位分类、完善岗位描述对于解决高校职员发展瓶颈具有重要意义。对此应当根据学校定位，细化管理岗位分类，将“管理岗”划分细致，例如：党务类、领导类、管理类、事务类、专业技术类、勤务类等等，确定各类岗位实施目的(见表 2)。

Table 2. Detailed classification of university management posts

表 2. 高校管理岗位详细分类

岗位大类	岗位分类	实施目的
管理岗 (教育职员)	党务类	贯彻、落实党的路线方针、政策，制定并落实高校党务工作计划。
	领导类	制定政策并就重要事务做出决策，工作结果直接影响学校 and 单位的发展。由组织部门按照干部选拔任用规定选聘和管理。
	管理类	带领团队、协调资源、完成团队或部门目标。
	事务类	按照政策执行流程，完成日常事务。
	专业技术类	运用自己所掌握的特定技能和操作经验，为学校有关工作提供技术管理服务。
专业技术岗	勤务类	为学校运行做好维护保障等各项服务管理工作。
	教师	完成既定的教学科研工作。
	其他专业技术岗	完成既定的特定非教学专业技术工作。
工勤技能岗	辅导员岗位	学生思政、辅导及部分教务工作。
	工勤岗位	校园维护、后勤及安全保障。

其次是根据“因事设岗”的原则确定岗位描述。岗位描述的核心包括以下三项内容：1. 岗位基本信息，即本岗位的类型，聘用形式等，用于岗位管理与内容整理，可以清晰看出岗位结构关系；2. 岗位评估内容，即任职要求、工作内容、考核要求。岗位评估可根据明确的规则进行人员聘任、胜任力评价、薪酬宽带区间确定等，明确岗位胜任条件与付酬因素；3. 管理层级，描述该岗位的上下级关系，即学校与部门对该岗位的管理权限。通过清晰的岗位分类与职责书表述，身份管理中同工同酬的核心问题可能会得到有效解决。

3.2. 构建科学的职员岗位评价体系

构建科学的岗位评价体系相当于岗位框架的运行监督机制。目前高校间存在的最大问题是职员岗位评估仅仅停留在个人层面，未形成包含关系。这样非常容易出现个人效能与团队效能之间发生断层：例如某部门有十五名职员，个人能力都很强，但是部门团队合作较差，气氛不佳，使得团队目标难以达成，这种情况下，如果参照个人评估，则无法客观展现部门的工作效果。对此，我们提出一类“西瓜评价模

型”：学校层面类似于根茎，确定基本的定位与愿景；部门类似于西瓜，确定各自的发展规划与年度工作计划；个人类似于西瓜籽，对其胜任力与工作效能进行单独评价(见图 1)。

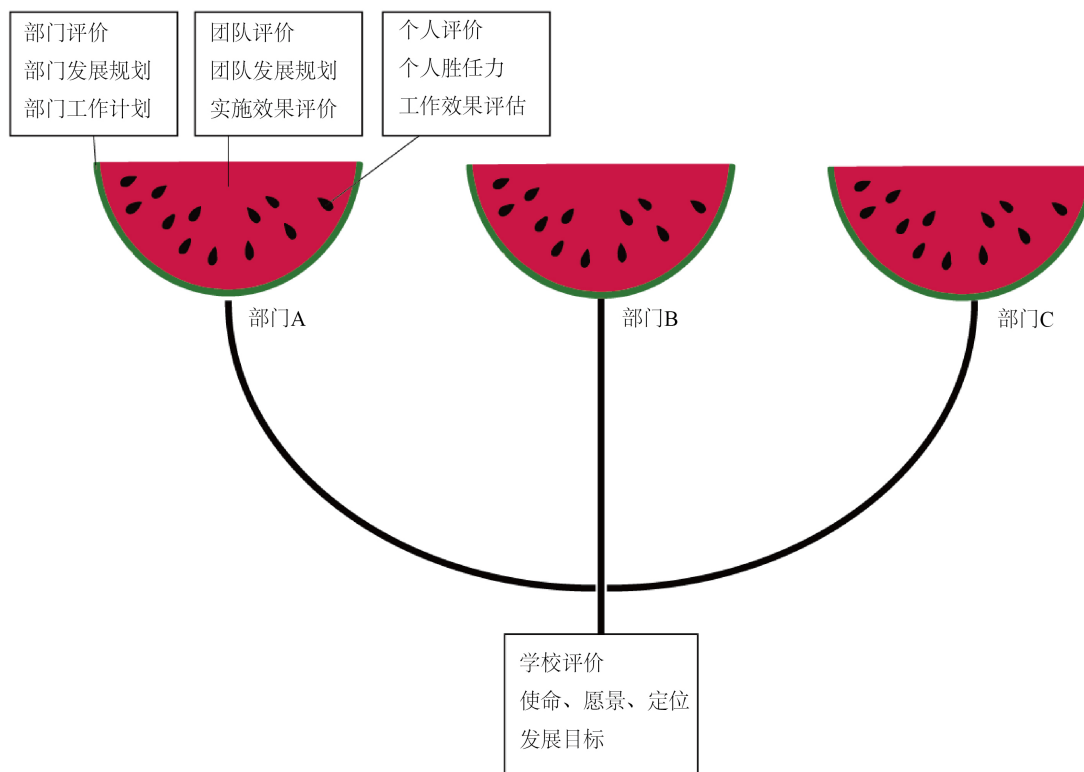


Figure 1. The “Watermelon Model” of the Staff Job Evaluation System

图 1. 职员岗位评价体系的“西瓜模型”

岗位评价既是对个人工作效果的评估，也应当是个人对上级管理的反馈。参照岗位说明书，可以清晰判断某位职员是否完成了本职工作(即岗位职责要求)，以及是否具有胜任本职工作、进行发展的相应能力(胜任力要求)。此外，根据“3E”原则，收集每位职员的反馈信息：1. 有效性 (Effectiveness)。个人对任职效果的判断，反映结果与预期之间的关系；2. 效率感(Efficiency)。个人对是否契合工作岗位以及对工作效率的判断，反映投入与产出的关系。3. 效能感(Efficacy)，即工作对个人的情绪、认知反馈的正向性，反映组织环境的影响。

3.3. 构建全方位的在职培训体系

从岗位分类上来看，高校职员队伍分布较广，负责党务、领导、执行、后勤、专业管理等方面，而国家政策中的职员职级又以初级职员、中级职员、高级职员进行划分。对此，可根据不同岗位(横向拓展)与职级(纵向拓展)采取不同的在职培训形式，促进全员、全过程、全方位育人体系建设。尝试完善职工培训制度，即职业技能培训的设置与开发，培训设置着眼当下，项目开发着眼未来。在制度完善的情况下，高校可以进一步探索建立职员职业发展评估与指导系统。例如在职员职业发展评估中，学校可以为职员提供技能测评、个人绩效评估以及心理健康测试等内容，在职业发展指导系统中，学校可以为职员提供个人生涯咨询、职业发展规划以及校内转岗、轮岗服务等等[10]。有效的培训和开发能够改善员工态度，增进对组织战略的理解，提高工作积极性，进而改善组织绩效[11]。

4. 结语

从古到今,“天地君亲师”的观念一直存在,社会对高等教育的尊重也逐渐泛化,“老师”的称谓遍及各行各业,而职业化与传统用人思路之间的矛盾,是“铁饭碗”观念难以打破的最主要原因[12],使得职员岗位无法盘活。有鉴于此,本文在我国教育职员制度的基础上,对高校职员岗位管理、人员考核及晋升、职员职业发展空间等方面存在的问题进行梳理,并提出一类适应现代高校“市场经济”的融合岗位体系、评价体系、发展体系的职员岗位管理框架。

教育职员职业化是高等教育发展的必经之路,也是我国高校竞争世界一流水平的重要内容,在实施过程中应当得到相关政府职能部门的支持和配合。例如,目前高校采用编制外用工的情况屡见不鲜,但是两类人员待遇却难以持平,除事业编制所带来的隐性待遇外,职业年金、人员落户等内容的差异也会导致同工同酬难以实现,不利于职员职业化体系的长期发展。

目前,上海市已经开始率先实施高等学校劳动合同制试点(截至2020年12月,全市已注册11所高校),为在沪高校非事业编制人员管理提供了有力抓手。教学、科研、管理是高校发展不可或缺的三大核心要素,在国内高等教育蓬勃发展的现状下,适应社会的同时如何保持高校净土,以及均衡发展的同时如何抓住重点,做好项目驱动、学术驱动和文化驱动,是值得长期深入思考的问题。

基金项目

2020年度上海财经大学党建育人基金(管理系列)，“高校行政管理岗位人员职业化发展路径研究”(项目编号:2020110634)。

参考文献

- [1] 教育部[EB/OL]. http://www.moe.gov.cn/s78/A02/zfs_left/s5911/moe_619/201512/t20151228_226196.html
- [2] Nahrendorf, R.O., Shils, E.A. and Finch, H.A. (1949) Max Weber on the Methodology of the Social Sciences. *American Sociological Review*, **14**, 821-822. <https://doi.org/10.2307/2086694>
- [3] 赵敏, 臧莉娟. 对我国高校管理人员职业化建设的思考[J]. 高校教育管理, 2007, 1(2): 58-61+65.
- [4] 教育部人事司[EB/OL]. http://www.moe.gov.cn/s78/A04/moe_693/s8052/201405/t20140507_168653.html
- [5] 张红军, 禹慧, 周艺玮. 高校人员编制的若干问题探讨[J]. 东华理工大学学报(社会科学版), 2012, 31(3): 282-285.
- [6] 傅维利, 贾金平. 美国世界一流大学生师比的特征[J]. 比较教育研究, 2019, 41(1): 24-31.
- [7] 汪旭东, 包恒庆. 论高校管理人员的“职业化”[J]. 安徽工业大学学报(社会科学版), 2007, 24(4): 115-116.
- [8] 臧莉娟. 我国高校管理人员职业化问题研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京理工大学, 2007.
- [9] 高玉鑫, 张奎明. 美国国家教师发展和多元化中心建设的探究及启示[J]. 扬州大学学报(高教研究版), 2020(1): 67-73.
- [10] 苏文平, 张宁. 员工管理开发与组织培训方案的有效性分析[J]. 苏州大学学报, 2005(1): 38-40.
- [11] 葛秀珍, 钟兰芳. 关于开展高校管理职员培训工作的若干思考[J]. 北京化工大学学报(社会科学版), 2012(1): 65-67.
- [12] 钱德凤. 对高校管理岗位设置的分析与探讨[J]. 教育与职业, 2011(33): 31-32.