

高校行政管理人员岗位轮换实例分析

远志英

(广州大学 建筑与城市规划学院, 广东 广州 510006)

摘要:科学有效的行政管理是为了给高校的教育教学和科研提供优质的服务和必要的保障。针对某学院管理人员轮岗的实例,总结轮岗的指导原则、措施安排等方面的经验,着重分析高校行政管理人员实行岗位轮换机制的利弊,探讨管理人员轮岗在促进高校管理工作全面科学发展中的作用。

关键词:高校管理;行政管理;岗位轮换

中图分类号:F241;C931.3

文献标志码:A

文章编号:1005-2909(2011)02-0142-04

高校是知识的殿堂,是培养高等教育人才的基地,是为国家建设和社会发展培养新生力量的摇篮,所以,高校的教育教学质量是非常重要的,而拥有高素质的教学科研队伍是高校提供良好教育的基础。在当今教育市场化、国际化趋势不断加剧,高校竞争越来越激烈的情况下,一所高校要综合发展,没有完善的科学有效的行政管理是行不通的。高校行政管理的质量,直接关系到高校的生存与发展^[1],因此,在高校的教育教学领域里还必须拥有一批高素质的行政管理队伍。高校行政管理是学校实施教育、科研的前提条件,而且也是贯彻党的教育方针、保证社会主义办学方向和实施依法治校的必要保障。高校行政管理在高校管理体系中既处于领导组织地位,又处于保障和服务的基础地位^[2]。

组织是由人构成的,也是由人来进行管理的。没有人,组织就不存在;没有优秀的人力资源,组织就不可能生存和发展。高校作为一个组织,在人力资源的管理和使用上都有着自身和特点。高校以教书育人为目标,这个特点决定了高校的组织管理主要由两部分组成。一是学术方面的管理,二是行政方面的管理。然而,高校的行政管理又是不同于其它单位的行政管理,高校的行政管理除具有一般管理的共性外,还有着各自的特点。

在高校的行政管理工作中,经常会涉及到大量专业性较强的管理工作,比如:教学、科研、人事等部门的工作,这些工作都对行政管理者提出了一定的专业化要求,所以,作为高校行政管理人员除具备一般的管理理论和管理技能外,还应具备相关的专业知识,因此,高校的行政管理是专门为教学和科研服务的,是维持学校正常运转的综合办事机构,肩负着学校各项工作的领导、指挥、决策、协调、管理和服务的重要任务,是一支推动学校教学和科研发展的重要力量。

收稿日期:2010-12-13

作者简介:远志英(1972-),女,广州大学建筑与城市规划学院综合办主任,主要从事建筑教育管理研究,

(E-mail)rongxyuan@163.com。

在当前中国高校的中低层行政管理队伍中,仍然存在着管理知识缺乏、对教学科研基本规律基本知识认识不足、管理中条块分割互不协作、服务意识淡薄、服务态度轻慢、服务效率低下,甚至是实行有偿服务的现象。对于高校管理的改革,很多学者提出了有益的建议,如:根据教育的规律和现代大学制度的要求设置机构功能,减少机关的行政色彩,改变机关的功能,转变机关的工作方式,对机关人员的素质进行结构性调整等^[3-5]。

解决管理人员教学科研基本知识不足和管理协作不力等问题,一是通过培训教育,二是让管理人员参与到教学科研的各个方面,在实践中学习并加强协作意识。《国家公务员暂行条例》第五十一条至五十四条规定了公务员培训制度的内容,五十五条至六十条规定了公务员实行交流制度^[6]。

学院的管理工作大致可分为本科教学、科研、研究生教学、学生管理、教学评估、综合等几个部分,一般根据学生人数对各个部分设岗。文章以某大学某学院管理人员轮岗情况为研究对象,对轮岗过程及轮岗产生的效果做了反思。

一、实行岗位轮换体制改革的起因及实施过程

(一) 轮岗起因

某学院现有在编教职工76人,其中专业教师69人,除院领导外,行政管理人员7人。以往学院在行政管理人员调整没有大的变动,7人7个岗位年年依旧,也就是说每项工作长期都是由一个人来做的。

这次“轮岗”改革,主要基于工作分配长期不变带来的负面影响。如:各管理人员相互协作长期不力,工作效率与质量越来越低,师生意见越来越多,领导管理越来越困难等等。长期以来按部就班式的行政管理模式大大阻碍了整个学院的教学及整体发展,进行行政管理改革,对管理人员进行调整已迫在眉睫。此次有计划有组织的全员轮换是该学院建院以来首次,在学校范围首开先河。

(二) 轮岗实施过程

首先,学院领导对在编的7位管理人员进行动员,说明轮岗的意义、原则及措施。其次,成立由院领导、系主任及教师代表组成轮岗指导小组。三是由各管理人员详细列明各自正承担工作的职责,由指导小组补充讨论审定。四是由在编的7位人员填写选岗志愿,每位竞聘者可选择1~2个岗位志愿。五是进行面试竞聘答辩,竞聘人就自己所选的岗位,

陈述竞聘理由和优势,并回答领导小组提出的问题。领导小组成员按竞聘人的表现和过去的工作业绩独立勾选竞聘人适合的岗位。六是召开学院党政联席会议,各位领导独立勾选竞聘人适合的岗位,按答辩现场勾选结果占80%,联席会议成员勾选结果占20%决定最终确定岗结果。这样的轮岗措施体现了公平、公正、公开的原则,7位竞聘者中尽管也有不满新的工作岗位、不满竞聘结果的,但都未对竞聘过程提出异议。这说明学院本着以人为本的原则,以竞聘人选择为基础,以学院总体安排为主导进行轮岗的作法是成功的。

学院的“轮岗”改革进程基本顺利,从2008年暑假开始准备,2009年初完成岗位轮换,前后仅用了半年的时间。

二、岗位轮换后的反响

通过这次岗位分工,学院的7个行政管理人员都重新担当起了新的角色。轮岗之初,大家都感到格外的忙碌,既要交出以前熟悉的业务,又要接手别人移交过来的新的工作,尽管很累,但是大家的感情似乎比以前亲近了许多。通过换岗发现,既消除了同事之间的隔阂,彼此之间又开展了友好的合作,营造了和谐的工作氛围。全员“轮岗”这一新的人员管理体制,在全校引起了很大的反响,受到了积极的肯定。

三、在高校实行行政管理人员岗位轮换的利弊

高校行政管理人员的管理水平及工作质量都会直接影响整个学校的教学与科研水平^[5],所以,高校的行政管理必须向透明度高的民主化、科学化、现代化方向发展。加强高校的行政管理工作要综合运用科学合理的行政管理方法、思想教育方法,以及必要的经济管理手段,才能充分激发行政管理人员的工作潜能和工作热情^[7],也才能为广大师生提供更好服务。

(一)“轮岗”机制对行政管理人员之间的人际关系起到了很好的协调作用

这次“轮岗”让学院行政管理人员都相互了解了不同岗位的工作特点和性质,大家也都在新的岗位上体验到了以前别的同事工作的辛苦,明白了原来每一个岗位的工作都需要用心去做,消除了以往以自我为中心,为劳动报酬分配问题争论不休的问题。通过“轮岗”,学院行政管理人员之间都有了比较融洽的同事关系,在工作上做到了相互配合,不仅工作

开心了,工作质量也大大提高了。由此可见,同事之间只有相互理解,彼此信任,才能营造良好的工作氛围,就会有好的心情、好的服务、好的管理水平,所以,良好的人际关系是保证工作顺利开展的重要前提。

(二)“轮岗”机制既增强了学院行政管理人员的服务意识,又提高了行政人员的服务能力

以往,作为一名高校的行政管理人员,大多“官本位”思想严重,服务意识淡薄,现在通过“轮岗”,使得大家都更新了思想,改变了观念,再加上学院建立和完善有效的管理条例,大大提高了行政管理人员的工作服务理念,让在岗的每一位管理人员树立起了“为师生服务,为教学科研服务”的意识。这次“轮岗”也让每一位在编的行政管理人员感觉到了自己岗位的重要性,大家都想自己的工作得到领导和师生承认,因此,都会尽心尽力的提高自己的服务能力,努力让自己工作的更出色。

(三)“轮岗”机制增强了行政管理人员的责任感

原来的工作体制让人不免产生厌烦或者消极怠慢的心理,而新的制度,学院为每个岗位制定了对应的岗位职责,只有保质保量的完成了份内的工作,才能得到相应的奖励。学院为了充分调动行政管理人员的工作积极性,在实施“轮岗”的同时还制定了一套完整的激励管理措施。第一,运用“需要层次理论”,认真分析每位行政人员的需要特点,采取以物质激励为主精神激励为辅的方法,激发行政人员的责任感;第二,运用“期望理论”,实行目标激励,让每一位行政人员明白只有在工作中把自己的目标与整个学院的目标联系在一起,才能充分发挥自身的积极性和创造性。第三,运用“公平理论”,实现公平竞争。学院对待每一个行政管理人员都是站在同一角度去思考问题,努力为他们营造公平和谐的工作环境。第四,运用“强化理论”,加强行政管理人员的工作责任感,运用奖惩措施激励他们不断进取,提升行政管理人员的工作质量^[8]。

(四)“轮岗”机制让学院今后的工作管理会越来越完善

“轮岗”不是一次性的,而是要形成长期机制。如:该学院规定每三年轮一次岗。这样通过几次“轮岗”之后,所有的行政管理人员对学院各个岗位的工作都能驾轻就熟,即使出现某个岗位缺岗,也很容易

找到人员顶岗,这样学院现有的人力资源就得到了充分利用。所有管理人员熟悉各岗位(或其中多个岗位)的业务,工作中相互协作相互配合也会自觉一些、和谐一些。

(五)“轮岗”机制对学院教学和管理起到了极大的促进作用

行政管理部门是学院对外的一个窗口,管理质量的好坏直接影响着广大师生对学院的期值,直接影响着学院在整个学校或者整个教育界的形象。通过“轮岗”,学院的各项工作都步入了正轨,相互推诿扯发的现象不再出现。“轮岗”机制为学院党政领导顺利、有序的管理整个学院创造了很好的条件,对于学院的教学、科研发展乃至学校的全面发展都起到了很好的保证作用。

(六)“轮岗”机制为领导全方位考察干部队伍提供了很好的平台

由于工作性质的局限,一般情况下,管理人员所从事的某项工作仅能体现自身的部分特点和能力。每次轮岗,实际上都给领导提供了一次很好的考察用人机会,可以更为全面、客观地了解干部队伍,进而更合理地进行人员调配。

(七)存在的弊端

各个岗位的责任、权利、任务、义务及所得是有差异的,“肥”“瘦”很难平衡,挑肥拣瘦现象是客观存在的,少数人员认为接受新的岗位吃亏太大,拒绝上岗。也有少数人员消极上岗,工作积极性不高。这个弊端是日常工作普遍存在的问题,日常工作表现好的人员轮岗后的表现仍然较好,轮岗后表现差的在以往的工作中也不为院领导和多数教师认可,轮岗后的表现是以前不良表现的继续与激化。可以通过耐心批评教育,促使其改正,效果不好可以采用调离岗位或其他行政措施加以解决。

综上所述,某学院目前实行的“轮岗”这一新的人员管理体制,在高校的行政管理中应该是切实可行的。如何使教职工在教育教学发展中发挥重要作用,关键在于教职工工作积极性的调动和发挥。重要的是要抓好管理队伍的建设,一是除掉行政管理部门的“衙门”作风,要求行政管理人员既是教育者又是管理者,对学生来说,管理人员是教育者,同时又是行政管理的行家里手,管理者要平等地对待学校的师生员工,实事求是地处理自己分内的工作。二是按照科学发展观的要求,自觉纠正违背科学发

展的观念和做法,树立能办事、办好事、办实事的形象,营造重实践、重实干、重实效的风气。三是把方方面面的智慧和力量集中起来,从一点一滴的小事抓起,树立自身良好形象,以优良作风凝聚人心,以务实的行动激励人。四是牢固树立全心全意为教学、科研服务,为师生员工服务的思想。在办学思路、制度建设和管理理念等方面,必须为教学、科研提供全方位、全过程的优质精细的服务,只有这样,才能有效地促进学校的和谐发展。

四、结语

文章结合某学院管理人员轮岗情况,从管理人员素质和教育管理效益的角度分析了轮岗对提高管理效率,构建和谐校园所做出的贡献。总的来说,轮岗制度有助于管理人员较全面明确地了解学院管理工作,有助于激发管理人员的积极性,对于提升学院教学科研及学科建设有积极的推动作用。

参考文献:

[1] 王言森. 浅谈高校行政管理的有效实施[J]. 科技资讯,

2006(32):106.

- [2] 贾海军. 高校行政管理现状及对策分析[J]. 人才资源开发, 2009(2):22-24.
- [3] 廖少纲, 许才明. 大部制与高校内部管理体制改革的思考[J]. 科技管理, 2009(11):132-134.
- [4] 刘英. 高校行政管理创新的几点思考[J]. 经济理论研究, 2009(1):90-94.
- [5] 张坤其. 高校行政管理体制的变革[J]. 教育评论, 2009(6):11-13.
- [6] 国家人事部. 《国家公务员暂行条例》释义[M]. 北京:人民出版社, 1993.
- [7] 鞠华. 试论加强高校教学管理工作研究[EB/OL]. [2008-10-01]. <http://blog.gmw.cn/u/36699/archives/2008/21090/html>.
- [8] 尹秀云. 论激励理论在高校教职工管理中的运用[J]. 现代企业文化(理论版), 2008(4):59-61.
- [9] 木子君. 高效轮岗的三个原则[J]. 人才资源与开发, 2007(10):95.
- [10] 陈昱. 轮岗激发人力资源宽泛流动[J]. 中国劳动保障, 2008(11):32-33.

Post rotation analysis of administrative personnel in universities and colleges

YUAN Zhi-ying

(College of Architecture and Urban Planning, Guangzhou University, Guangzhou 510006, P. R. China)

Abstract: The purpose of scientific and effective administration of the university is to provide the high quality service and the essential safeguard for the education teaching and the scientific research activities. According to the instance of post rotation of administrative personnel in a institute of the university, the paper summarized the guiding principles and organizational arrangements, analyzed the advantages and disadvantages of post rotation of administrative personnel emphatically, and discussed the importance of post rotation of administrative personnel to improve the development of university management.

Keywords: university management; administrative management; post rotation

(编辑 梁远华)