

新时代下影响高校行政工作效率的原因及对策研究

郭 燕

重庆移通学院，通信与信息工程学院，重庆

收稿日期：2024年9月10日；录用日期：2024年10月9日；发布日期：2024年10月16日

摘要

高校作为知识传承与创新的摇篮，培养高素质人才，推动科研进步，服务社会发展，引领文化传承。而高校行政岗则是确保这一切顺利进行的坚实后盾，其负责行政管理、教学支持、科研正常管理、学生服务等，为学校的正常运行与可持续发展提供保证。然而就目前实践而言，我国高校行政管理人才队伍大多还面临着诸多问题，如管理机制落后；人员专业性不强；行政人员职业发展渠道较为狭窄等。本文对高校行政管理人才队伍现状进行深入分析，总结了问题形成的原因，并在此基础上提出了以下建议：健全管理机制，提升管理效能；拓宽教育培训渠道，提升履职效能与能力；畅通发展通道，激发工作潜能与活力。

关键词

新时代，高校，行政工作效率

Research on the Reasons Affecting the Administrative Efficiency of Universities in the New Era and Countermeasures

Yan Guo

College of Communication and Information Engineering, Chongqing College of Mobile Communication, Chongqing

Received: Sep. 10th, 2024; accepted: Oct. 9th, 2024; published: Oct. 16th, 2024

Abstract

As the cradle of knowledge inheritance and innovation, colleges and universities cultivate high-quality talents, promote the progress of scientific research, serve the development of society and lead the cultural heritage. The administrative post of colleges and universities is solid backing to ensure the smooth implementation of all this, which is responsible for administrative management, teaching support, normal management of scientific research, student services, etc., to provide a guarantee for the normal operation and sustainable development of the school. However, as far as the current practice is concerned, most of the administrative personnel in our universities are still facing a lot of problems, such as backward management mechanism; personnel specialization is not strong; administrative personnel career development channels are relatively narrow and so on. This paper analyzes the current situation of administrative personnel in colleges and universities, summarizes the reasons for the formation of the problem, and on this basis puts forward the following suggestions: improve the management mechanism, enhance management effectiveness; broaden the education and training channels, enhance the performance of duty effectiveness and ability; smooth development channels, stimulate the potential and vitality of the work.

Keywords

New Era, Colleges and Universities, Administrative Work Efficiency

Copyright © 2024 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

随着社会经济的迅猛发展，高等教育在教学、科研、服务等维度所面临的要求日益攀升。高等学校管理工作的任务更加艰巨和复杂[1]。高校核心竞争力不单体现于教学质量与科研水平，亦与该校管理水平紧密相连。高效的行政管理可对学校资源配置予以优化，为教学与科研给予有力的支撑及保障。其一，高效的行政工作能够合理规划教学设施、实验室等硬件资源，提升其使用效率；其二，可高效地处置教学工作、组织学术交流活动、进行科研项目申报等事宜，为教师与科研人员营造优良的工作环境，令教师于教学和科研工作中获取更为便捷、高效的行政服务，进而吸引更多卓越人才加入。另外，高校行政工作效率的研究对社会也至关重要。一方面，高校是培养高素质人才的场所，高效的行政工作效率可助力培养更多高素质人才，从而为社会输送专业力量，促进科研成果转化和知识创新。另一方面，可为社会树立高效行政管理的榜样，带动其他机构提高行政工作效率，形成良好的社会风气，从而提升国家的文化软实力和综合竞争力，促进社会的持续发展。

在新时期，我国高等教育事业发展仍面临着严峻的挑战。管理效能是大学管理水平的重要体现。就目前形势而言，高校行政工作效率较低，亟待提出解决方案。

2. 影响新时代高校行政工作效率的原因

2.1. 管理机制落后

高校的管理制度存有不健全、不规范之状况。其一，从新公共管理理论来看，作为公共服务机构，高校的管理制度应做到与时俱进，才能满足不断变化的社会需求。然而部分规章制度已然陈旧，难以适

应新的形势与发展需求。其二，在实施方面，缺乏对实施的有效监控和评价，导致制度运行效率低下。例如，在人事管理方面，绩效考核制度不够科学合理，难以确切评价行政管理人员的工作绩效，对员工的工作积极性产生影响。尽管信息技术在高等院校的教学和科研中得到了广泛的应用，但在行政管理方面，信息化的程度仍显不足。许多高校的行政管理信息系统发展相对滞后，造成了信息孤岛的现象，各个部门之间的数据交流和共享面临困难。再如，行政岗位设置不合理，导致行政管理人员在工作中缺乏专业性和针对性。行政人员长期处于忙碌状态、一件工作重复多次汇报的现象较为普遍，使得行政管理人员难以耐心对待每一项工作。2023年10月，西北工业大学启动机构改革，明确减机构、减干部、减管理人员，解决学校机构、干部、管理人员均较多的问题，通过调整、理顺、规范等办法来提高部门的运转效率、增强学院的办学活力。然而，带来了新的问题：行政人员数量减少，一人多岗现象普遍，因此高校为提升运转效率调整教职员结构，压缩行政岗或并不是关键。高校行政工作任务繁杂、工作量大，行政管理人员往往疲于应付日常事务，缺乏足够的时间和精力提升专业素养。另外，马斯洛需求层次理论强调，高强度的工作压力可能导致工作倦怠，使行政管理人员的基本需求得不到满足。从而降低他们对专业提升的积极性和主动性。新制度经济学理论强调制度的重要性，只有有效的制度才能提高资源配置效率，降低交易的成本。

2.2. 行政人员专业性不强

部分行政人员对所在岗位的专业知识和技能掌握不足[2]。比如在财务管理岗位，可能存在对财务法规、会计制度不熟悉，导致财务报表编制错误、预算编制不合理等问题。从政策理论执行角度，行政人员对教育管理相关理论和政策了解不够深入，将容易导致政策执行偏差，从而在制定学校规章制度或处理教学管理事务时，可能出现与国家教育政策法规相违背或不适应学校实际情况的现象。影响高校的整体发展和教育质量。

一方面，部分高校对行政人员的培训过于形式化，培训课程往往过于笼统和宽泛，导致培训达不到实效。另一方面，大部分高校仍以传统的集中授课为主，缺乏多样化的培训方式，如实践操作、案例分析、在线学习等。传统的训练方法很难调动学生的积极性，也很难达到训练的效果。此外，训练计划也不够合理，可能与工作时间冲突，导致部分人员无法充分参与培训。由此导致行政人员的专业性参差不齐。

2.3. 行政人员职业发展渠道较为狭窄

萨柏的职业发展阶段理论指出，职业发展包括不同的阶段，每个阶段都应有特定的任务和需求，若在职业发展过程中缺乏清晰的方向和晋升空间，就会陷入职业困境，影响工作积极性。西安交大公共政策与管理系王昕红在接受访问时指出：“高校行政管理事务的增多，致使行政人员离职倾向明显。随着我国现代大学制度的推进，高校扩招规模增大、多校区建设和管理模式的形成，以及激烈的国际化竞争，使大学管理承担着‘无限管理责任’。大学行政管理人员压力不断增加。在一些大学，管理人员没有科学、可持续的晋升通道，使得其行政管理人员难以找到职业发展通道，缺乏积极工作的动力。”

2023年底，教育部网站更新了2022年教育统计数据(见图1)。高等教育学校各类教职工数量中显示，2022年高校教职员数量287.1万人，其中专任教师200.5万人，行政人员40.5万人，教辅人员24.5万人。与2021年统计数据相比，教职员数量整体增加8.5万人，涨幅3.1%；增长主要集中在专任教师，增长约12万人(涨幅6.4%)；教辅人员、工勤人员、其他附设机构人员等群体的规模均有所下降。另外我们注意到，近两年高校各类教职工中的在编人员数量也有变化。虽然整体而言，2022年高校在编人员数量(191.3万人)较2021年(187.5万人)增长3.8万人，涨幅2.0%。但除专任教师外，其他教师群体中在编

人员数量均有不同程度下降，工勤人员在编人员减少 5000 余人。并且从 2022 年各类教职工中在编人员数量占比来看，均比 2021 年有所下降。其中，专任教师(69.1%)、工勤人员(47.5%)占比下降最多，分别较 2021 年占比下降 1.7 个、1.9 个百分点；行政人员(63.9%)、专职科研人员(54.1%)中在编人员占比与 2021 年相比均下降 1.2 个百分点。

“事业编制”越来越少，学历门槛越来越高已不稀奇。这些走上行政岗位的高学历人才，其实和站上讲台的青年教师一样，也十分关心自己未来的职业发展。失去“编制”加持，高校行政人员的流动性或将增大，给高校行政服务带来冲击，也值得高校关注。

	高等教育学校各类教职工数量					
	总数(万人)			在编人员(万人)		
	2022年	2021年	变化	2022年	2021年	变化
教职工数	287.1	278.6	8.5	191.3	187.5	3.8
专任教师	200.5	188.5	12	138.6	133.6	5
行政人员	40.5	40	0.5	25.9	26.1	-0.1
教辅人员	24.5	24.8	-0.3	15.4	15.6	-0.3
工勤人员	12.3	12.9	-0.6	5.8	6.4	-0.5
专职科研人员	5.1	5.1	0	2.7	2.8	-0.1
其他附设机构人员	4.1	4.4	-0.3	2.9	3.1	-0.2

Figure 1. Number of faculty members by category in higher education schools

图 1. 高等教育学校各类教职工数量

对于众多机构而言，其给予办公室行政管理人员的薪酬水平普遍偏于保守，未能充分反映其价值贡献。同时，所提供的福利待遇，如五险一金等，虽已成为行业标准配置，但缺乏差异化和吸引力。在激励机制上，这些机构往往缺乏新颖有效的手段，难以激发办公室行政管理人员的内在动力和工作热情。由此，不仅未能有效促进个人工作效率的提升，也难以激励团队整体效能的增强。

3. 新时代提高高校行政工作效率的对策

3.1. 健全管理机制，提升管理效能

第一，采取多维度考核、差异化考核、量化和质化相结合等考核方式，根据不同岗位设置不同的考核方式，使考核更加个性化。一方面，使考核结果与薪酬福利挂钩，对表现优秀的行政人员给予物质奖励和精神激励。另一方面使考核结果与职业发展相结合，将考核结果作为行政人员晋升、调岗、培训等职业发展的重要依据。更新考核机制可有效助力原本工作表现平庸的行政人员在革新后机制的激励下，积极参加专业培训、提升办公技能，提高工作效率和质量，进而推动整个行政团队的工作氛围良性发展。

第二，积极运用先进的资讯科技[3]，如云计算、大数据和人工智能，建立一个完整的资讯服务系统。这一系统将包括人力资源管理，财务监控，学生信息整合，以及教育运作管理等几个方面。通过将各子系统进行无缝整合，达到对信息进行集约化、数字化的统筹管理，从而有效地对管理的多样化需要做出反应和适应，提高管理的效率。同时，需加大对该体系的深度运用和普及。一方面，为了保证该平台可以使各种行政工作得以顺畅、有效地进行，需要对新制度进行培训，使有关工作人员了解该制度的使用方法及用途，使工作程序更加精简，对该制度进行合理使用，以此来提升工作效率[4]。另一方面，亦可编制一套新制度之作业标准，以备执行，以保证作业之精确，并能回应员工之变动，降低专业训练之费

用。但在实施过程中不可避免会出现新的问题，需要完善的技术保障与维修制度，并对出现的问题进行及时的反馈与修正，以保证工作的正常进行。

3.2. 拓宽教育培训渠道，提升履职效能与能力

第一，健全培训发展体系。行政人员的培训应当与专职教师的培训相区分。应提供个性化培训内容。既要培训行政人员的管理能力，还要加强专业知识的培训。在培训方法方面，采用多种形式的训练方法。可以请来一些知名的教授到学校去开讲座，让行政人员学习新的思想、新的技能；为行政人员开设网上课堂，向杰出职员们请教，并能根据自己的实际情况灵活运用自己的时间。在实际操作和观察研究方面，由学校的管理干部参加学校的各种管理工作，以获得实习的机会。组织干部到其它院校或企业参观考察，以了解新的经营理念与实践。在考核与评估方面，合理组织培训时间。分阶段进行培训，收集员工意见，根据不同部门需求开展相关培训，确保行政人员有时间和精力参与培训，保证培训达到预计效果，从而全面提升整个行政团队的履职效能。

第二，优化工作环境，精简行政工作人员负担。曾有学者评论称，精简行政机构的最直接与正当的理由是“人浮于事”。但如果高校行政系统的工作人员仍普遍处在格外忙碌的状态，大幅度裁减行政人员只会遭到抱怨和抵触。所以大学要精简行政机构，首先要精简的是“行政工作负担”，更为关键的问题在于非教学人员的工作，是不是在促进和协助教学和科研？有些“形式化”的工作不但大大加重了管理工作的负担，而且还浪费了广大师生的时间和精力。

因此，优化行政人员的工作内容，减少形式主义的工作内容，合理设置高校行政人员工作是确保高校高效运作、提升管理效能和服务质量的关键。

3.3. 畅通发展通道，激发工作潜能与活力

第一，完善考核标准。首先要构建科学的考核指标体系。进行德、能、勤、绩、廉全面考核；定量与定性相结合。在构建指标体系时，既要设置可量化的考核指标，如工作任务完成率、错误率等，也要包含定性评价指标，如工作态度、团队合作能力等。根据岗位特点设置分级指标。由于管理人员在各级职位上有着不同的职责，所以要根据特定的职位来设定相关的分类指标，以体现评估的针对性和精确性。其次，制定明确的考核标准和流程。学校应成立“考核标准指定小组”，主要负责制定不同岗位的考核标准。根据当年实际情况，征求各部门各岗位意见，并对考核办法进行公示，让员工明确考核内容和标准。可采用多种考核方法：结合自评、互评、上级评价、同事评价等多种评价方式，确保考核结果的全面性和客观性。同时，要善于引入360度反馈等现代考核方法，全面了解行政人员的工作表现。可借助信息化手段(如绩效考核系统)进行考核数据的收集、分析和处理，提高工作效率和准确性。最后，建立定期评估考核体系，定期对考核体系进行评估和调整，确保其适应学校发展的需求和变化。要持续学习与创新，关注行业动态和最佳实践，不断学习新的考核理念和方法，推动考核工作的持续创新和发展。

第二，健全激励机制。完善薪酬激励制度，实行以业绩为中心的工资奖励制度，使员工的工作表现和工资的高低直接挂钩。建立系统的绩效考评体系，对管理干部的绩效进行周期性评价，并根据实际情况适当地进行工资待遇的调节，从而达到积极的激励作用，促使员工达到预期的目的。要建立多元化的业绩激励机制，比如设立“年度最佳行政人员”、“创新服务奖”、“团队合作典范”等多元化奖项，通过颁发证书、奖金、公开表彰等形式，对表现突出的行政人员进行嘉奖，可树立榜样力量，营造积极向上的工作氛围，增强员工的归属感和荣誉感，激发其工作潜力与创造力。还需构建职业发展通道。西安交通大学公共政策与管理学院王昕红教授在接受《中国科学报》采访时曾谈到，高校行政聘任制对行政岗位人员有着深远的影响。一是一些人员在申请行政岗位时，抱着“先进入高校再说”的心态，仅把行

政岗作为其未来职业发展的跳板。二是当行政人员进入在职提升学历通道，容易与繁忙的行政工作任务产生矛盾，从而引发部门领导和同事的不满与责备。三是聘任制往往带来的是不确定和不稳定感。北京理工大学教学促进与教师发展研究中心主任庞海芍认为，应该多为高校行政人员的职业通道考虑，畅通职称通道才能留住高学历人才。

基于此，亟需健全激励机制。高校应明确职业路径，为行政人员规划清晰的职业发展路径，包括职务晋升、职称评定等。通过构建多元化表彰体系、细化激励方案、畅通职业发展通道及关注员工个人能力提升等措施，可有效激发高校行政人员的工作潜力与活力，从而提升工作效率和服务质量，为校长长远发展提供有力支撑[5]。

4. 结语

在新的时代，新的使命要求下，我们的教育正在向着更高质量的方向发展，新时代对高校行政管理工作提出了新的要求。这是一个机遇，也是一个挑战，促使高校管理者加速实现专业化，提升个人才华，提升团队效能，为实现高校高质量发展奠定坚实的管理基础。然目前高校行政管理效率较为低下的原因在于管理机制落后、行政人员专业性不强及行政人员职业发展渠道较为狭窄等。要使行政工作人员工作效能得到有效的提升，需结合实际，从多角度找出影响职工工作效能的原因，从而使管理制度更加健全，工作更加高效。基于此，亟需从健全管理机制、拓宽教育培训渠道及畅通发展通道等方面出发，提升高校行政工作效率。作为学校的行政人员，亦应不断提高自身的专业技能，提高自身的服务水平，以更专业更高效的方法去应对越来越严峻的局面，推动高校走向更好的明天。

参考文献

- [1] 黄元. 新时代办公室行政管理工作提质增效研究[J]. 办公室业务, 2024(9): 110-112.
- [2] 莫镇瑀, 郑骥, 赖平静. 普通高校行政管理效能问题研究[J]. 办公室业务, 2024(10): 111-113.
- [3] 吴昀恒. 新时代高校行政管理工作面对的挑战与对策分析[J]. 公关世界, 2024(9): 102-104.
- [4] 韩云, 方明. 智慧校园建设背景下高校行政管理数字化研究——以安徽省某高校为例[J]. 应用型高等教育研究, 2024, 9(1): 25-31.
- [5] 刘璇. 新时代高校行政管理人才队伍发展路径研究[J]. 办公室业务, 2024(8): 115-117.