

从人力资源管理视角探讨高校基建管理团队发展路径

傅真珍

(上海外国语大学贤达经济人文学院, 上海 200083)

摘要: 本文旨在从人力资源的角度探讨高校基建管理团队的发展路径。首先, 介绍了高校基建投入从单纯建设转入建设与内涵相结合, 对基建提出了更高要求的背景。随后, 分析了高校基建团队的特点, 强调了专业性、管理协调能力和临场经验在团队发展中的重要性。接着, 探讨了人力资源视角下民办高校基建团队发展面临的挑战, 包括岗位吸引力匮乏、教师与管理人员评聘标准混同以及管理考核方式存在制度性缺陷。在此基础上, 提出了内涵建设背景下团队发展所需要的资源与条件, 包括高校给予更多发展空间、评聘标准分类管理、考核方式更科学以及创建学习型团队。最后, 总结出高校基建团队发展的关键路径和建议。

关键词: 人力资源; 高校; 高等教育; 基建管理; 团队发展; 学习型组织

一、研究背景

全国高校自1999年扩招, 加快了我国高等教育从精英教育向大众化教育转变的进程。为满足办学需要, 全国高校均不同程度加大了对基建方面的投入。然而, 近年来高等教育普及带来本科学历“通货膨胀”而导致的就业困难, 新冠疫情以来线上教学对教学质量造成冲击, 人工智能高速发展对传统教学方式带来一系列挑战。在这样的背景下, 高等教育的基础设施建设不再仅仅满足于建造符合教育部办学标准的教学场所。相反, 高校基础建设需要适应新时代对高等教育的新要求, 满足学校基础建设与内涵建设相结合的更高标准。在全国出生人口持续下降的大趋势下, 未来高等教育可能面临兼并潮, 高校为了生存, 必须提前规划学校发展方向。凡此种种都对高校基建标准和基建管理团队提出了新的要求, 而高校基建团队作为高校教育教学建设要求与最终呈现结果的沟通者、协调者, 面临着前所未有的挑战。在这种背景下, 高校基建团队不仅需要具备专业的建设能力, 还需要具备与教学和科研密切相关的管理和协调能力, 以提升教育质量和学校形象。

二、高校基建团队特点

高校基建团队具有一些独特的特点, 这些特点需要在团队发展中予以重视。

首先, 基建团队的专业性至关重要。高校基建管理不同于建筑企业管理, 高校基建管理团队虽不是高校建筑物的最终使用者, 也不是建筑物的直接设计者、参建者, 却是使用者和设计者、参建者之间的关键纽带。在项目建设过程中, 高校基建管理团队借助专业技术知识, 将使用者对建筑的使用和功能要求进行处理, 反馈给设计者, 并对设计者的设计结果进行论证、决策, 设计完成后协调组织招标、监理、施工等相关参建者, 使建设目标得以实现。基建管理的长期性、复杂性和技术性, 决定了团队成员需要具备相关专业知识和技能, 能够独立安排各项建设任务。

其次, 管理协调能力是基建团队不可或缺的素质。高校基建管理团队作为建设、勘察、设计、施工、监理五方单位的组织者, 全面负责处理项目建设过程中的技术、经济及管理等方面的业务, 并负责协调学校与地方政府有关部门的关系。从项目论证、立项、规划、施工、验收等每一个环节都需要经政府职能部门审批和监督, 同时还要协调招标、财务、审计等校内相关职能部门, 协调量巨大。团队成员需要善于沟通和协调, 找到既符合各专业技术要求、满足各行业标准及规范要求, 同时实现学校建设目标的平衡点, 如此才能够有效地与校内外各方合作, 解决问题并推动项目进展。

最后, 临场经验的重要性在基建团队中逐渐凸显。基建项目的建设周期通常较长, 而在这个过程中, 突发状况和需要协调解决的情况是非常常见的。因此, 除了专业知识之外, 基建团队的成员还应具备丰富的临场经验, 能够根据具体情况灵活应对, 并提供可行的解决方案。具备临场经验的团队成员能够更好地应对项目中的挑战和问题。他们在实际工作中积累了丰富的经验和技能, 对于不同类型的基建项目和相关流程有着深入的了解。当项目面临突发状况时, 这些经验可以帮助他们更快速地做出判断并采取适当的行动, 将潜在的影响降至最低。临场经验还使得基建团队成员能够更好地预见和规避潜在的问题。他们对项目中可能出现的风险和挑战有更敏锐的感知能力, 并能够提前采取措施进行预防。这种经验使得团队能够更好地规划和管理项目进程, 从而提高项目的成功率和效率。此外, 临场经验还为基建团队成员带来了更好地沟通和协调能力。他们在与不同利益相关者、承包商和供应商等各方进行合作时, 能够更好地理解彼此的需求和期望, 并能够与他们进行有效的沟通和协调。这种能力对于处理项目中的冲突和解决方案的制定至关重要, 有助于保持项目各合作团队间的和谐和项目的顺利进行。

三、人力资源管理视角下民办高校基建团队发展面临挑战

从人力资源管理视角来看, 影响高校基建团队发展的原因如下:

(一) 招聘岗位的吸引力不足

相较于社会上土建类、电气类专业技术人员获得的高薪待遇, 高校主要吸引人才的优势是工作的稳定性, 尤其是在公办高校, 这一点体现在固定的事业编制上。然而公办高校有限的编制多向教学、科研一线倾斜, 且需要满足一定考核要求(如专业论文发表等)才能转为事业编, 高校基建管理人员机会不多。而民办高校更是没有事业编制, 薪资待遇相较企业也不具优势。虽然近几年受就业大环境的影响, 房地产专业人才更趋向于寻找稳定的工作, 但低于市场平均水平的薪资待遇水平仍较难招聘到兼具专业和经验相关人才。且基建管理工作的工作通常相对校内其他部门较为艰苦和烦琐, 导致招聘和留任困难。

(二) 高校在教师和管理人员的评聘标准上存在混同

现行的高校人事制度并没有明确区分教师和基建管理人员的评聘标准, 而且为了应对各类人才考核指标, 引进人才的唯一标准往往只是学历。过分强调学历要求在一定程度上削弱了对专业能力的要求。其导致的结果是, 具备专业背景的应聘者可能因为

学历等限制因素而与高校失之交臂。此外,教师和管理人员的职责和要求也可能被混淆,导致招聘和管理的困难。而招聘来的高学历人才很可能缺乏临场经验而不能解决实际问题,岗位与人才匹配存在错位。

(三) 高校管理考核方式存在多个制度性缺陷

尽管基建部门属于管理性质,但基建工作的特殊性要求管理者必须具备一定的专业技能。因此,在很多高校基建部门中,既设有管理岗位,又设有专业技术岗位。不同的岗位系列遵循不同的晋升和晋级标准,在一定的任职期内不允许随意调换。管理岗位的职级主要与职务挂钩,主要面向各级领导干部;而专业技术岗位则有不同的档次,实际聘用时通常要求候选人具备较高的专业技术职务或者在管理岗位晋升方面受限的人员。目前,管理岗位的绩效考核评价体系主要侧重于经验和资历,而专业技术岗位的绩效考核评价体系则侧重于科研成果和学术论文,对于关键的实操解决问题能力缺乏有效评价体系和机制。缺乏科学的管理考核制度可能导致管理团队缺乏明确的目标和激励机制,影响团队的积极性和发展。

四、在高校内涵建设背景下,团队发展需要的资源与条件

在当前我国内涵建设的背景下,民办高校基建团队的发展显得尤为重要。为了推动基建团队的持续发展,以下几个方面的资源和条件必不可少。

(一) 高校应给予基建团队更多的发展空间

这包括鼓励团队成员参与学术研究和专业培训,如上海市教育基建管理事务中心就担负着上海教育系统基建业务培训。学校可以提供经费支持,让团队成员参加相关培训、参加研讨会或进行学术交流。此外,学校还可以建立交流和发展平台,例如组织兄弟院校进行交流、论坛等活动,以促进基建团队成员的学术和实战经验的成长和交流。另一方面,除了专业知识外,高校应鼓励团队成员积极参与实际项目的执行和实施,让他们有更多获得实战经验的机会。这包括但不限于校内外实施基建项目、与专业机构合作或参与实地考察等方式。通过这样的实践经验,基建团队成员可以进一步提升他们的实际工作能力和解决问题的能力,从而更好地为基建项目的成功做出贡献。

(二) 评聘标准应分类管理

在评聘团队成员时,学校应明确教师和管理人员的职责和评估指标,以避免混淆和不公平。例如,对于教师团队成员,评估可以侧重于教学质量、科研成果和学术声誉;对于管理团队,评估可以侧重于管理能力、团队协作和项目推进能力;针对基建项目的特殊性,通过明确不同职责的评估指标,可以更准确地评估团队成员的绩效和贡献。

(三) 考核方式应更加科学

人事考核机制作为一种导向,对于管理好基建管理人才队伍发挥着关键作用。基建管理团队工作既具有企业项目管理人员的特性,又具有高校行政人员的特性,所以学校有必要建立起一套科学的绩效评估体系,既能区别于普通专任教师和企业人员,又能兼顾职业特性的基建管理团队考核指标体系,使团队成员能够清晰地了解自己的工作目标和绩效要求。例如,可以采取实际业绩考核与研究能力考核相结合、工程项目考核与日常事务考核互补等灵活的考核方式,这样才能有效保证基建管理团队的积极性

和健康成长。

(四) 应鼓励创建学习型团队

1990年,彼得·圣吉在《第五项修炼》提出学习型组织的概念,学习型组织的英文是 Learning Organization,直译为“学习的组织”,这种学习应该是主动的。因此,关于学习型组织正确的理解应该是“一个会主动学习的组织”,用更时髦的说法是“一个会自我迭代,自我更新的组织”。自我迭代、自我更新的能力在当今高速变化的社会尤为重要。这一组织需熟练掌握几项基本训练,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习以及系统思考。在学校基建建设与内涵建设相结合的过程中,尤其需要基建团队不断突破舒适区,吸收新的内容,并通过专业知识使其在现实中实现。例如,学校可以搭建校内交流平台,建立内部沟通的渠道,使基建团队知晓学校学科发展的方向,从而从专业角度给出建议。学校还可以鼓励团队成员不断学习和创新,建立知识分享和协作机制,通过内部培训或邀请外部专家进行讲座,提供学习资源和平台,帮助团队成员不断提升自己的专业知识和技能,鼓励的方式之一可以是提供培训与考试费用。基建团队内部亦应该营造团结一致的团队氛围,团队管理者应有意识地在基建项目推进过程中锻炼团队成员的专业技术和综合素质,不断学习、积极拥抱新技术如引入信息化手段,实现项目进度、质量、成本等方面的精细化管理。主动关注学校发展规划,注重与校内教学、科研团队的沟通与合作,了解并满足他们在基础设施建设方面的需求,确保基建项目与学校发展战略紧密结合。

总之,在内涵建设的背景下,民办高校基建团队的发展需要多方面的资源和条件支持。通过给予发展空间、分类管理评聘标准、优化考核方式以及鼓励创建学习型团队等措施,有望推动基建团队在高校发展中发挥更大的作用。

五、结论

本文从人力资源管理视角探讨了高校基建管理团队的发展路径。随着我国高等教育事业的蓬勃发展,高校的基础设施建设已经进入了建设与内涵相结合的新阶段。这个新阶段对基建管理团队提出了更高的要求和挑战。基建团队的专业性、管理协调能力和实战经验是团队发展的关键要素。然而,基建团队在发展过程中面临着岗位吸引力匮乏、教师与管理人员评聘标准混同以及管理考核方式存在制度性缺陷等制约因素。为了解决这些问题,高校应给予基建团队更多的发展空间,让他们有机会在实践中不断提升自我。应对评聘标准分类管理,改进考核方式,激发团队成员积极性。并创建学习型团队,鼓励团队成员不断学习新知识、新技能,以适应新时代的发展要求。通过这些努力,高校基建团队能够更好地适应与学校发展相一致的内涵建设的要求,为提升高校竞争力作出积极贡献。

高校基建管理团队的发展是一个系统工程,需要高校领导和团队成员共同努力。只有通过不断优化人力资源管理,提升团队的专业性、管理协调能力和实战经验,才能更好激发团队潜力,在新时代的高校发展中发挥更大的作用。

参考文献:

- [1] 韩华柳. 高校基建管理团队建设探讨 [J]. 管理观察, 2018, No.707 (36): 130-131+134.