

工作分析视觉下的高校行政管理人员精细化管理机制研究

张良锐

(广东亚视演艺职业学院 广东 东莞 523710)

【摘要】高校行政人员是高校教职员工的的重要组成部分,是高校职能中教学与科研等教育事业发展的保障力量,有利于提升高校的整体管理水平,故明确其行政人员的工作职责、评价标准、职业发展与任职资格是高校行政人员管理规范化与合理化的内在要求,也是提升整体行政效率,实现人力资源战略目标的外在要求。现阶段,我国高校行政人员的现代化管理还处在探索阶段。作者基于工作分析,梳理出现阶段高校行政人员中存在的体系问题,并基于此提出建议或意见,从而探索出标准化、流程化、科学化的高等院校行政人员精细化管理机制。

【关键词】工作分析;行政人员;精细化

一、目前高校行政管理人员管理体系的主要问题

(一) 岗位名称不规范

岗位名称是一岗区别于其他岗位的基本标志,按人事部教育部《关于印发高等学校等教育事业单位岗位设置管理的三个指导意见的通知》(以下简称“意见”),高等学校岗位分为管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位三类别,^[1]但在意见中没有具体的岗位及其设置规范,单从岗位名称来看,高校的行政岗位辨识度普遍较低。如某部门设置3个岗位名称,分别叫科员1、科员2、科员3,每个岗位的工作职责都不同,分别有3个人担任岗位,但岗位名称一样,从字面上并不能较清晰的区分出这三个岗位的工作职责,比较容易导致职责划分错位、跨部门协作受阻、岗位价值难以衡量等问题。

(二) 岗位职责不清晰

工作说明书提供了关于岗位的很多基础性信息,根据工作说明书的内容,我们可以进行岗位评价、确定岗位之间的相对价值,也可以作为考核标准依据,对高校行政管理人员的德、能、勤、绩等方面做出综合评价,从而评定是否在岗位上称职,并由此作为绩效奖金、岗位晋升、降职调岗与轮岗、薪资、继续教育等方面的依据。然而,高校行政管理人员现在的岗位职责多数是直接领导或间接领导指派的,或者是政府各部门下发的文件由学校领导在文件办理单上签批由谁负责办理,经过长时间而固定下来的口头约定,没有正式以书面形式对每个部门、每个行政岗位明确规定职责,若遇到上级领导的变换,根据上级领导的管理风格不一样,会导致行政部门职责和个人职责的变化,容易导致部门职责不清晰、个人岗位职责不清晰情况,工作内容出现叠加或断层现象。若取得成绩时,行政人员个个邀功争取,遇到问题需要担当时,就会出现相互推卸责任,人情氛围远远大于岗位存在的价值,时间久后造成工作效率低下,组织目标难以实现。

(三) 工作关系不明确

工作关系指本岗位与组织内外的其他工作岗位的关系,这些关系包括两个部分:组织内的工作关系和组织外的工作关系。^[2]

高校行政管理的工作大部分不是一个人独立完成的,需要

该岗位的任职者与上下级、平级协调,有的工作甚至需要跨一个部门、多个部门协调才能完成。工作关系不明确,在工作过程中依靠该岗位的人脉关系完成工作,会导致很多信息不对称,个人与个人之间、部门与部门之间信息封闭,从而影响组织效能。

二、解决措施

(一) 岗位流程梳理

高校的战略目标和人力资源规划只有落实在具体的工作中才有可能实现,只有落实在具体的工作流程中才能使工作落地。通过流程的梳理,明确界定岗位名称的责任与权限,消除岗位与岗位之间在职责上的相互重叠,从而尽可能的避免由于岗位边界不清导致的扯皮推诿,同时也防止职位之间的职责真空,使组织的每一个工作都能有效的落实。

开展流程梳理工作,高校需成立流程梳理小组,由分管行政职能的校领导或校长担任组长,行政职能各处室或办公室负责人担任流程梳理小组成员,通过开展行政职能岗位流程梳理大会,制定工作整体计划与要求,各部门在组长的领导下,各行政管理部门梳理各部门的工作流程(表1),结合学校、部门的制度、绩效考核、任职要求等文献资料,明确各项工作的流程走向及与交叉部门工作的流程接轨,明确各行政岗位在工作流程中的角色与权限,这样理顺了工作与其所在的工作流程中上下游环节之间的关系,用流程指引工作,使组织健康、有效运行。

(二) 岗位流程优化及对话

随着高校内外部环境的不不断变化,学校组织战略也不断发生变化,学校的发展是一个动态变化的环境,^[3]我们对行政职能人员的岗位工作职责进行了流程梳理,针对完成上述表格后由组长组织分组讨论,讨论内容包括流程是否顺畅合理,是否可以对流程进行修订、合并、删除、增加等,对独立的工作的必要性以及所花时间进行讨论确等,所有小组完成初稿后,由组长召集部分组员进行逐一确认,并形成新的流程分析表。新的流程分析表后直接选取从事对应岗位的行政人员对话并听取意见并修改其内容,直至完善为止。

(三) 工作价值点评价

高校行政管理人员的工作价值高低关系着高校行政管理事

表1 流程节点梳理表

某系统	一级流程 (核心)	二级流程 (核心)	可独立的工作	工作内容描述	预计耗时	优化措施	责任人	发生频度 ^①					
								年	半年	月	周	日	其他
		二级流程 (支撑)				电子化							
						删除							
						整合							
						增加保留							

注①关于上表中一级流程、二级流程是因为有的流程无法直接分解到工作的,再进行流程分解即构成二级流程,如二级流程依然无法分解到具体可独立的工作,则可继续分解至三级流程。②X级流程框内应当画出本流程的流程图,并以箭头连接。③上述的分工需待系统确定后具体由组长进行分工完成。④对于不属于任何流程的工作可直接填写“可独立的工作”以后内容。⑤可独立的工作应当有一定的目的和结果。

务的处理工作能力，考虑高校行政管理人员的工作价值点，一方面考察事物本身的必要性，另外一方面应当体现出在投入的价值，故整体而言，需从以下三方面考虑一个工作的价值：

- 投入：技术知识和人际关系；
- 过程：解决问题思考的难度；
- 产出：工作影响的范围。

具体要做的就是将每项工作从上述三点的角度分别打出一个分数（表 2）

（四）针对优化后的流程规划新的组织结构及岗位。

高校行政部门，如人事处、教务处、招生办、保卫处、就业创业办、质量管理处、继续教育学院、网络信息中心、发展规划处、图文信息中心等部门，对应部门的岗位从业人员均为行政人员，对部门、岗位优化后的流程进行重新整合：

1、根据分析出的流程，规划新的组织，组织建设原则为：

■针对系统与系统，流程与流程之间关联性强，沟通非常频繁，且所人员结构大致相当的尽量划分为同一组织。

■组织的设计需考虑组织领导的管理幅度以及相对价值点的平衡，如果相对价值点很低，则也无设置组织的必要性，以及尽量减少沟通壁垒。

■组织在工作时间上也尽量均匀，尽量避免导致某组织某段时间内很忙，某段时间内很闲。

■根据上述工作关联性强的若干可独立工作结合每个岗位担当的“总价值点数”相似，并参照所耗时间规划每个岗位的内容。

■沟通频繁的可独立工作尽量放于同一岗位。

■需要技能大多类似的工作内容尽量放于同一岗位。

■时间上尽量考虑均匀，尽量避免导致某段时间内很忙，某段时间内很闲。

2、具体操作为满足以上原则由组长召集部分组员进行讨论，并最终形成下表以及组织结构图（表 3）：

注：涉及组织图、工作职责表及目标作成表单、岗位说明书均不再重新设计表单，以现存为准。

3、岗位价值总点数核算出之后进行排序，对于价值点高，应当满足现高职等人担当，反之由低职等人员担当。

（五）编写岗位职责表

根据行政管理的职务大小采用不同的岗位职责表，科长（含）级以上岗位职责应根据平衡计分卡的四个维度（财务面、客户面、流程面及人才面）和不定期，对岗位工作内容进行全面梳理、提炼；科员级结合每日、每周、每月或季度或每个学期具体工作事项进行提炼、整合，最终作成《岗位职责表》；

《岗位职责表》的做成，需确保与该岗位实际工作内容相匹配，以便岗位担当者进行自我检验和组织上进行评价确认的

书面依据，真正把行政工作做到精细化。

（六）工作设计与再设计

高校行政管理工作有的是常规性工作，其任务是标准化和经常重复的，有的工作是非常规化的，其任务是非标准化和多变的，有的工作限定员工要遵循非常严格的程序和流程，有的工作给予行政人员充分的自由空间；有点工作要求复杂和多样的技能，有的工作只需基本的特殊的技能；有的工作让个人来完成可取得更好的效果，有的工作只有团队合作才能做得更好，正因为高校行政岗位工作的性质和种类过于繁复，所以工作设计的详略、内容等都有些差异，我们要通过对工作和从事行政人员的各种合理性需求进行分析，对工作进行有意识的设计与安排，落实组织目标，我们可以采用工作轮换、工作扩大化、工作丰富化等方法，通过对行政管理的工作内容、工作职责、工作关系等有关方面进行变革和设计，满足行政人员与工作有关的要求，最终提高工作绩效，尽可能的使高校行政管理工作规范化、程序化、科学化。

三、结语

高校行政管理人员是高校教职员工中最重要的组成部分，是高校运作的重要保障力量，我们在开展工作中，发现并及时解决其管理中存在的问题或短板是深化高等教育体制改革工作重点之一。在今后的研究中，要建立与完善以学校发展战略目标相适应的绩效管理体系，充分发挥绩效的“指挥棒”作用，其次，要扩大工作分析的范围，充分发挥以行政管理岗位为示范的带动作用，逐渐向教学类岗位、实验室类岗位、科研类岗位以及后勤类岗位展开以工作分析为基础的管理机制改革与创新，及时研究新情况、新问题，不断完善改革与创新措施，重新梳理其工作职责与任职条件，明确其岗位的“权、责、利”关系，实现高校整体人力资源管理机制运作最优化，为打造世界一流大学和一流学科建设提供坚强有力的基础。

参考文献：

[1] 人事部教育部关于印发高等学校等事业单位岗位设置管理的三个指导意见的通知 国人部发〔2007〕59号
[2] 潘泰萍. 工作分析：基本原理、方法与实践（第二版）[M]. 上海：复旦大学出版社，2018.8 120-126
[3] 蔡志珍. 工作分析的实施难点与应对策略 [J]. 中外企业家，2020，11，130
[4] 张国艳. 高校办公室行政管理精细化创新路径探究 [J]. 科技经济导刊 2021，29（03）239-240

作者简介：

张良锐（1984.06-），男，土家族，湖北利川人，高校讲师，研究方向：人力资源管理、行政管理。

表 2 工作价值点评价及参考分数

得分	思考难度较低		思考难度较高	
	工作影响范围较小	工作影响范围较大	工作影响范围较小	工作影响范围较大
技能和人际要求较低	1	2	3	4
技能和人际要求较高	2	3	5	6
得分对应价值点	1=65 点	3=260 点	5=375 点	注：实际操作中可以从上述范围之间选择。
	2=165 点	4=300 点	6=460 点	

表 3 组织结构图及对应的岗位职责

	XX 处 / 办公室	XX 科室	XX 岗位	可独立的工作	预计耗时 / 月	总价值点数	其他
行政 职 能 部 门	XX 系统 XX 流程 XX 工作	XX 系统 XX 流程 XX 工作					
					
					