

# 新公共管理视角下高校教学秘书工作探究

□林少婷

**【内容摘要】**高校教学秘书工作是提高学校教学质量、确保教学工作正常有序进行的重要管理环节。目前高校教学秘书工作中存在职责范围不明、缺乏创新、教学秘书积极性不高和队伍不稳定等问题。本文从新公共管理视角出发,分析出现问题的原因,探讨改进高校教学秘书工作的实现路径。

**【关键词】**高等学校; 教学秘书; 新公共管理

**【作者简介】**林少婷,厦门大学知识产权研究院秘书,硕士

高校教学秘书工作作为教学工作的重要组成部分,既是高校管理体系中的重要一环,更是确保高校核心教学工作有序进行的重要保障和有力支撑。它是教师与学生的联系,是学校与学院的联系,是教学与行政的联系,具有承上启下、沟通左右、协调处理等重要作用。探析教学秘书工作中存在的问题,探索改进高校教学秘书工作的实现路径,对提高学校教学质量,促进学校发展具有重要的理论和现实意义。

## 一、新公共管理的基本思想

“新公共管理”(New Public Management)兴起于20世纪80年代的西方国家,最早被运用于政府部门领域,是一种以现代经济学和私营企业管理理论与方法为基础、通过利用社会和市场资源弥补政府在社会公共服务方面不足的崭新的管理模式。“它重视吸取私营企业管理的新经验(例如授权参与、顾客导向、绩效标准、质量管理等)……把私营部门的管理手段和市场激励结构引入公共部门和公共服务之中,其目的不只是在行政内部做技术上的专业化努力,也不只是对公共部门进行改革,而主要是让公共部门从转变机制入手,从根本上改变政府与社会的关系,最终以新的公共管理模式取代传统的官僚制模式。”<sup>[1]</sup>这种模式及其理念观点,被我国政府广泛地运用于政府组织的发展,特别是服务于我国政府管理体制建设和建设服务型政府的努力之中。当然,随着新公共管理理念越来越被实践所证明和接纳,它的运用也不再仅限于政府部门,在其他具有公共性质的部门中,该理念也得到了越来越多的借鉴和运用,比如高校。高校教学秘书岗位显然是公共部门的一种形式,有其运作的特殊性,将新公共管理的基本思想运用于高校教秘的日常管理活动中,是高校提高自身管理和服务职能的必然趋势。新公共管理学派的学者基于不同的角度,对“新公共管理”各有不同的观点,但其基本思想理念大体一致,主要有以下几点:一是强调激励。激励是新公共管理的一个核心内容,它背后所隐含的是一种“以人为本”的人力资源管理思想。为了达到激励目的,必须明确目标,设置业绩目标,并且注重建立和运用绩效评估体系。根据评估结果,从物质和精神上对管理人员进行奖励,从而激发管理人员的积极性。二是强调专业化管理。管理成为一项需要技能的职能,这就意味着需要对管理工作进行明确分工,确定工作范围,这样才能提升部门绩效,对所工作事务负个人责任;同时也意味着,要选拔、聘任和培训具

有专业能力的管理者,来从事这项工作。三是强调竞争机制。通过准市场的运作方式,采用私营部门成功的管理方法和手段,实现有效的竞争。引入竞争机制,将大大调动管理者的主观能动性,达到缩小成本开支、提高效率、创新工作模式等目的。四是重视产出控制,即重视公共服务输出的效率和质量,以“顾客”为导向,结果成为绩效评估的指标之一。

事实上,许多高校已经将新公共管理的理念运用到其管理工作中,如高校教育综合改革、大学生思想政治教育管理、高校职能部门管理效能、学生党支部激励机制建设等。这说明将新公共管理理念引入高校教学秘书工作,是具有一定适用性的,它对改进教学秘书工作,提高其工作效能具有积极的作用。

## 二、当前高校教学秘书工作存在的问题

教学秘书,顾名思义是指从事与教学工作相关的具有辅助性质的管理人员,它是教学管理队伍中的基层工作者,具有从属性、被动性、事务性、综合性等特点。长期以来,由于高校教学秘书工作的性质特点,以及人们对该项工作缺乏正确的认识和评价等原因,导致该项工作中一直存在着不少矛盾和问题,制约着教学管理效能的提高。

(一)工作内容繁琐,职责范围不明。一方面,从工作内容来看,高校教秘工作涉及面广,内容繁杂。工作对象有本专科生,成人教育学生,研究生,教师等;在业务内容上,包括招生、学生注册、学籍管理、课表排定、考试、重修、补考、毕业资格审查、学位资格审查,以及教师的教学检查、科研成果统计、导师管理等。在许多高校,教秘还同时承担着学术活动、培训班等多项组织工作,没有明确的工作范围界线,这大大增加了教学秘书的工作量。另一方面,从领导结构来看,高校教学秘书既受学校教务机构的领导,又受所在院系教务管理负责人(比如院长、副院长或系主任等)的领导,既要完成学校安排的教务任务,也要根据院系的要求,制定目标,完成工作。在一些缺编严重的学院,教学秘书同时兼任科研秘书、行政秘书、党务秘书、人事秘书一项或多项工作。可以说,当前高校教秘普遍存在工作内容繁琐,职责范围不明现象。

(二)工作重复性高,缺乏创新。不同于辅导员指导着丰富多彩的学生活动,也不同于专任教师每个阶段各不相同的教学或科研工作,高校教学秘书每一学年,甚至每一学期的

工作都具有较强的重复性。一般来说,开学时期,教秘主要工作是新生报到、学籍注册、重修、补考等;期末阶段,主要工作是考试、成绩录入、毕业生事宜、学籍异动、下学期排课等;学期内,主要处理学生成绩单打印、评奖评优、学籍证明、举办学术讲座等,年复一年,如此反复。而由于教学秘书工作具有较强的重复性,加上日常事务琐碎繁杂,往往令教学秘书身心俱疲,很难有多余的时间和精力去发现教学管理工作中存在的问题,更无心于创新和改进工作效能,久而久之,便缺乏创新的动力与活力。“当一天和尚撞一天钟”,是许多常年工作在该岗位的教学秘书的常态。

(三) 工作待遇较低,缺乏积极性。从精神层面讲,教学秘书的工作较不受重视,政治待遇较低。最主要的原因是教学秘书工作繁琐,多属事务性,很难看到工作成果,工作再苦再累也很难得到奖励,再加上人们长期错误地认为,教学秘书的工作就是排课、调课、安排考试、录入成绩、学位资格审核等简单重复的工作,不需要太多专业知识和技能,什么人都能做,因此不受重视和期待。从物质层面讲,教学秘书的薪酬收入较低。与辅导员、专任教师、科研人员相比,教学秘书的工资、津贴及其它待遇通常是较低的。根据多数本科院校教职工津贴发放办法,分为按职称领取和按岗位级别领取两种。教学秘书属于管理系列的岗位,享受科员待遇,即便评上副高级职称,往往也只能按照科员档次领取岗位津贴<sup>[2]</sup>。更不用说在大多数高校,教秘参与职称评定本身就是一件“可望而不可得”的事情。在这种缺乏激励效力的薪酬体系下,加上事务的繁琐性和低成就感,很容易造成教秘对工作的倦怠,失去工作积极性。

(四) 职称评定难,工作队伍不稳定。目前各高校关于教学秘书的职级(称)评定标准不一,做法不同。大多数高校将教秘划归管理系列岗位,与机关党政管理人员一起参加评定。然而,教学秘书的工作绩效很难测评,工作效果不明显,在各级职员拥有严格的比例控制下,教学秘书竞争职级(称)评定处于相对劣势。还有不少院校将教秘纳入科研系列,将科研成果的多少作为教秘晋升的考核指标之一。而事实上,教秘日常工作精力主要集中在教学管理,服务于学生和教师的教学所需,在一定程度上很难直接参与到课题等科研工作,更没有多余的时间撰写科研论文。因此,教秘的晋升空间显然不如党政管理人员、教师来得广。晋升空间小,直接结果是导致教秘工作没有成就感,或积极性受挫,或“良禽择木而栖”——离职换岗。在当前社会的各种经济压力和权力诱惑面前,年轻一代多看重有前途的工作。特别是随着教秘队伍的年轻化、专业化、高学历化,新一代的教秘队伍在经历一段时期的教秘工作后,更难安心于本职工作,而这就造成了高校教秘队伍的不稳定,影响教学管理工作的稳定性和延续性。

### 三、改进高校教学秘书工作的实现路径

(一) 坚持“以人为本”的人力资源理念是核心所在。新公共管理注重引入市场运作管理方式,重视人力资源管理,强调“以人为本”,透露出对人进行管理的核心。它提倡人性化管理,关注人在组织中的能动作用,强调要“提高在人员录用、任期、工资及其他人事管理环节上的灵活性。”<sup>[3]</sup>倡导“以人为本”的人力资源管理理念,对于营造良好的人文工作环境、激发教秘工作热情有着重要的作用。一是要尊重工作主

体,尊重教学秘书的劳动付出,要认识到教学秘书岗位在全校教学管理工作中的重要性,给予教学秘书应有的职业尊重和人文关怀,不得随意将任何后勤杂事、琐事交由教秘代为处理,模糊教学秘书的身份定位。二是要关注教学秘书的权利,做到同级职工“一视同仁”,避免在职业晋升、津贴福利、对外交流等方面忽略教秘,消除部分高校学生群体中“重辅导员、轻教秘”的观念。三是要倾听教秘的心声,提高并保障教秘应有的薪酬待遇,给予教秘表达意见与建议的机会,改善教秘工作环境。

(二) 健全体制机制是根本保证。新公共管理强调专业化管理和激励,这就需要建立相应的工作制度和激励机制。高校教学秘书工作要通过体制机制创新构建符合教学管理主体特点,提高教学管理工作效果的制度文化,形成科学化、人性化的制度体系。

1. 确立岗位规章制度。岗位规章制度是教学秘书开展工作的准则、导向和评价指标。通过确立教学秘书工作范围,明晰其工作职责,实行工作责任制,加强教学秘书责任意识,敦促教秘履行其责任、义务;通过制定工作目标和准则,加强教秘工作目的性,引导教学秘书更加高效地完成工作,提高其工作成就感。不仅要确立教学秘书岗位的规章制度,各部门各岗位也要明确各自职责,做到各司其职,各尽其责。

2. 建立健全绩效评价体系。新公共管理主张放松严格的行政规制,实行明确的绩效目标控制,通过系统化的绩效评价体系,达到对人的管理和激励。新公共管理理论代表人物霍哲认为,绩效评估可以作为改进绩效的一种管理工具。他设计了一套绩效评估流程,还提出在绩效评估过程中要提高公民的参与度。<sup>[4]</sup>对于教学秘书工作来说,要建立一套对教学秘书的绩效评价体系,并且提高其服务对象——学生,在此过程中的参与度。当然,与教学秘书有业务联系的专任教师、行政同事、直属上级领导也应参与对教学秘书的绩效测评,形成 360 度评估体系,使教学秘书通过综合评估结果真正地认识到自身存在的不足,加强自身建设,提高其工作积极性。

(三) 提升教学秘书的专业素质是主要途径。改进教秘工作,提高工作效能,除了要营造一个“以人为本”的外部环境之外,还要从内部提升教秘自身的专业素质,这也是新公共管理强调专业化管理的必然要求。提高教学秘书的专业素质可以从两个方面入手:一方面是从源头抓起,即在选聘教学秘书的过程中,要注重对高素质人才的选拔,引进高水平的师资力量来充实教学秘书队伍。随着我国高等教育综合改革的不断深入,教秘工作的专业性、复杂性和难度不断提高,对教秘的高素质高水平要求日益凸显。因此,选拔高素质高水平的教学秘书,将是教学工作顺利、高效开展的重要保障,这也是当前高校招聘工作中出现的一个重要趋势。另一方面,在选聘教学秘书人才后,要重视对教秘队伍的培训和教育。通过有计划的组织培训、学习,加强教秘队伍的思想认识,提升其服务意识、奉献意识、创新意识和科研意识,从而提高其工作能力,保障教学工作的高效运行。

(四) 加强交流与互动是重要手段。除了处理日常教学管理事务,教学秘书参加业务培训和进行对外交流、深造的机会相对较少,这也是导致教学秘书久而久之缺乏工作热情的重要原因之一。学校可以通过岗前培训、(下转第 208 页)

企业同呼吸共命运, 感受到自己与企业一荣俱荣、一损俱损。企业中, 每位员工拥有不同的能力和潜力, 所有这些都是企业发展必备的要素, 企业由许多拥有不同技能的个体组成, 因此企业的成功离不开每位员工, 每位员工与企业相互承诺、融为一体, 才能互惠互利。企业对员工进行引导和约束, 鼓励员工将自己的隐性知识贡献出来, 做到资源分享和创新, 必要时可以进行相应的激励和惩罚。另一方面, 创建学习型企业要解决的基本问题是知识管理流程中的第一个环节, 即知识的生成和获取管理。知识生成和获取的方式是学习, 企业应当通过营造一种鼓励学习的企业文化氛围, 统一广大员工的学习目标, 鼓励员工通过自我学习丰富个人的业务知识, 进而增加组织的知识资本, 促进知识在组织内顺畅地传播、共享、创新和应用。这种环境氛围的营造包括硬环境和软环境的营造两方面。硬环境的营造包括建立起知识型企业的知识结构, 完善企业的知识网络, 建立起鼓励员工参与知识交流与共享机制和鼓励员工创新的各项企业制度。软环境的营造主要是要创造出一种鼓励学习、鼓励知识交流与共享、崇尚创新的企业文化氛围。

(三) 企业文化方面。企业文化是企业在长期生产经营活动中自觉形成的能为绝大多数员工信守的企业经营意识、经营指导思想 and 经营战略价值观念的综合反映。而现在的中小企业也都重视文化建设, 如何使企业文化和知识管理相辅相成, 是知识管理建设中的一个难题。要把人才建设放在首位, 培养员工的归属感和成就感, 让大家认识到自己和组织是一个发展整体。这样员工会尽可能地努力工作, 把自己的所学积极地应用到实际工作中, 为企业知识管理锦上添花。对于中小企业来说, 可采取多种相对灵活的方法创建有利于知识管理的企业文化。例如由业绩优秀者介绍经验、技巧和成功心得, 由企业整理成可供分享的方法或知识来提升其他员工的能力; 或者由业绩优秀者任导师, 建立类似师徒的关系; 此外, 中小企业还应避免简单地以个人业绩高低来建立薪酬制度, 而尽量强调团队绩效, 这不仅有助于增强员工之间的协作和交流, 促进知识的创新、传递和共享, 还能帮助企业更有效地把知识资源转化为企业利润和竞争优势的来源。

(四) 员工素质方面。提高员工素质可以有多种途径, 比如说, 企业可以预留一定的专款, 专门用来搞员工培训, 这样可以做到有效的财政保障。但是对于大部分中小企业来说, 如此做法可能会增加企业的支出, 造成一定的财政负担。因此企业可以通过建立非正式组织, 例如学习型团体, 让团体中的

成员深刻感悟到, 通过学习获得、分享、整合、更新、创新知识, 长此以往, 在提高员工综合素质的同时, 不仅可以提升员工相互之间的熟悉程度和信任感, 还可以增加其协作度和企业凝聚力, 这对企业进行知识管理是十分有效的。企业发展需要专业技术人才, 而此正是很多中小企业的软肋。如何以最小的成本获得人才是当前比较棘手的问题。对于资金相对匮乏的企业来说, 可以通过与高校和科研机构合作的方式来获取知识。目前很多高校都在进行校企合作, 中小企业可以为高校学生提供真实的工作环境的同时获得必要的智力支持。还可以通过与国有企业合作的方式, 让其优秀的人才为我所用。

(五) 信息系统方面。知识管理是信息革命带来的管理模式变革, 建立完善的信息科技系统是企业的知识管理的基础工作。企业要充分利用因特网, 因特网给企业带来大量信息, 创造无限商机, 企业可以利用因特网进行海量电子商务。同时, 注重建立企业信息部, 要有专门的部门进行信息管理, 加速企业的信息转化和共享。推动企业信息化向纵深发展, 并拓展其功能, 将是中小企业信息化的主要任务。

当代信息技术的发展为知识的识别、获取和利用提供了强有力的工具, 为中小企业实施知识管理带来极大的便利。因此, 中小企业可以使用一些共享软件来实现知识管理, 可以建立一个知识库, 方便员工的使用。如果有条件的话, 也可以开发用于知识管理的数据库系统和其他信息技术。企业通过网络建设实现内部资源的共享, 提高工作效率, 降低运营成本。企业还可考虑将内部网站建设为“知识共享库”, 形成员工之间互动共享的知识平台, 为员工提供更加智能化的知识检索。

#### 【参考文献】

1. 杨国良. 知识管理与中小企业发展 [J]. 科学管理研究, 2004, 3
2. 潘利国. 论中小企业实施知识管理的战略 [J]. 沈阳师范大学学报(社会科学版) 2005, 5
3. 杨锐, 杨瑛. 我国中小企业知识管理存在的问题及对策研究 [J]. 产业与科技论坛 2011, 11
4. 杨素红. 基于知识管理的中小企业发展空间研究 [J]. 科技情报开发与经济 2007, 36
5. 张欣. 企业知识管理研究综述 [J]. 中国科技论坛 2011, 3
6. 聂丹丹. 中小企业知识管理: 战略与方法 [J]. 中国管理信息化 2010, 24

(上接第 194 页) 岗位进修、对外座谈等形式, 加强教秘队伍的互动交流。这一方面可以活跃教秘工作氛围, 提高教秘工作热情和积极性, 另一方面, 可以拓展教秘视野, 吸取各方面先进教学管理经验, 提升自己的业务水平。当前, 随着国际化程度日益加深, 来往中国的国际交流生日益增多, 进行国际间的教育管理交流成为不可避免的发展趋势。教学秘书工作也应当紧跟时代步伐, 提升自身的国际交流水平。

#### 【参考文献】

1. 曾伟. 公共部门电子政务理论与实践 [M]. 北京: 中国地质大学出版社 2008: 8
2. 易秋芳. 高校教学秘书工作存在的问题与对策 [J]. 重庆科技学院学报 2010(5): 184 ~ 185
3. 林修果主编. 公共管理学 [M]. 长春: 吉林人民出版社, 2006: 14
4. 蒲业虹. 新公共管理视角下高校研究生党支部激励机制初探 [J]. 中共济南市委党校学报 2012(2): 72 ~ 76