

高职院校管理 创新的理论与 实践

主编 王海平
副主编 么居标

北京市高等学校人才强教计划资助项目 (PHR201107303)



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

北京市高等学校人才强教计划
资助项目 (PHR201107303)

高职院校管理

创新的理论与实践

GAO ZHI YUAN XIAO GUAN LI CHUANG XIN DE LI LUN YU SHI JIAN



主 编 王海平
副主编 么居标



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高职院校管理创新的理论与实践 / 王海平主编. —北京:
北京师范大学出版社, 2013.8

ISBN 978-7-303-16149-2

I. ①高 II. ①王 III. ①高等职业教育—学校管理—
研究—中国 IV. ①G719.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 091095 号

营 销 中 心 电 话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>
电 子 信 箱 zhijiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 230 mm
印 张: 16.5
字 数: 300 千字
版 次: 2013 年 8 月第 1 版
印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷
定 价: 100.00 元

策划编辑: 周光明	责任编辑: 周光明
美术编辑: 高 霞	装帧设计: 红十月
责任校对: 李 菡	责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58800825

前 言

高等职业教育异军突起，已然成为我国高等教育的“半壁江山”，对我国产业结构的调整升级和劳动者素质的全面提高起到了巨大的推动作用。既满足了企业对技能型、应用型人才“用工需求”，又解决了几百万青年人的待业、就业和提高发展的问题。但是高等职业教育特别是高等职业院校自身的发展和管理问题也提上日程，亟待从理论和实践上进行探索。教育部 2006 年 11 月开始启动百所示范性高等职业院校建设工程，随后国家开展了地方政府促进高等职业教育发展综合改革试点项目，北京市教委启动了管理创新团队建设计划项目，以期以点带面，让改革的成果辐射全国高职院校，促进高等职业教育和地方经济的共同发展。

北京电子科技职业学院是全国百所示范性高等职业院校之一，地方政府促进高等职业教育发展综合改革试点项目承担校之一，北京市教委管理创新团队计划项目承担校之一。学校在努力打造高职特色、创新管理模式，实现职业教育与北京地方经济融合发展等方面进行了深入、全面的探索。学校教务、科研、外事、图书、资产、后勤、信息等职能部门，在示范校建设的基础上，以综合改革实验区、管理创新团队项目为契机和平台，进一步明晰融合、创新等工作理念，理清工作思路，加强制度建设，强化学习型团队建设，提高管理效率，以管理促进学校发展，在政校企行四方合作办学体制机制建设、立足开发区面向首都经济的高等职业教育办学模式研究和实践等方面进行了不懈努力，这既是一个理论研究的课题，又是一个实际操作真抓实干的工程实践，今天奉献给读者的是学校各职能部门在管理创新实践的基础上提炼总结而成的研究报告集，以抛砖引玉，与兄弟院校共享，

为高等职业教育的发展尽绵薄之力。编著此研究报告集是一种初次尝试，由于作者水平所限，难免有诸多疏漏和错误，恳请专家和读者批评、指正。

作者

于北京电子科技职业学院

2013年4月

目 录

力求管理创新，全面规范提升学校办公室工作

——学校办公室管理创新工作报告 (1)

建立干部选拔任用工作新机制，为学校发展打造

团结、精干、高效的管理团队 (13)

开拓创新，不断增强高职学生管理工作活力 (23)

创新教学管理，促进高端技能人才培养 (35)

坚持融合发展理念，促进科技管理创新 (82)

创新督导管理模式，完善教育教学质量保障体系 (103)

基于“融合发展”思想的高职办学模式探索 (125)

加强国际合作交流管理创新，助推职业院校人才队伍培养，

提升教育国际化质量和水平 (141)

改善职务晋升评审工作，强化职教专业队伍导向 (155)

以助推学校改革发展为目标，逐步推进财务管理创新 (167)

开拓进取，勇于创新，不断探索新形势下的招生就业工作 (180)

创新资产管理，提高资产管理水平 (192)

整合资源，完善体系，稳步提高后勤保障水平 (204)

内外双向定位，大力开展图书馆工作创新 (220)

以应用为核心，推进学校信息化建设 (232)

在与区域经济融合发展中高职院校培训体系的改革创新 (249)

力求管理创新，全面规范提升学校办公室工作

——学校办公室管理创新工作报告

2009年12月，学校规格提升为相当正局级单位，并配备了新一届学校领导班子，学校的发展跨入了一个新的历史机遇期。面对学校规格提升和新一届领导班子对学校发展提出的“高标准、高水准、高要求”，学校办公室作为综合协调部门，如何适应新形势、新要求，全面规范提升管理工作和服务水平就成为必须解决的首要问题。经过部门同志们认真研讨和努力探索，学校办公室在日常行政管理及服务方面进行了一系列规范和创新，全面规范和提升管理工作，更好地发挥综合协调作用，切实当好学校领导的参谋和助手。

两年来，学校办公室的管理创新工作主要做了以下工作：

一、管理创新

(一)更新理念，理清思路

学校新的发展变化要求学校办公室必须更新理念、理清思路，才能满足学校改革和发展的需要。为此，学校办公室在学校主要领导的指导下，虚心学习市委、市政府办公厅和兄弟高校办公室的经验，通过认真思考和研讨，树立了“高标准、高水平、高效率、服务型”的管理理念，进一步明确了“工作要在高标准的基础上进行规范，主动工作，提高效率，积极服务，展示形象，要成为学校对内对外展示整体实力和管理水平的窗口”的工作思路。

以前,学校办公室作为综合协调和服务部门,承担着综合协调、文件收发、会议筹备与组织、接待来访、档案管理、统计、信访等工作,日常事务繁杂琐碎,工作量大,很少进行缜密思考、研究工作理念和工作思路存在的问题。现在,学校办公室在新的管理理念和工作思路指导下,找准定位,珍惜机遇,坚持思想上的高标准和工作上的严要求,用法律眼光、民主眼光、现代信息化的眼光来审视办公室的办事、办文、办会工作,培养严谨、细致、周到的作风,端庄、得体的举止言行,稳、细、韧、强的个性,密切联系群众、善于团结协作的工作习惯,切实提高写作能力和业务能力,适应学校快速发展的需要,全心全意为学校领导、各二级学院、职能部门和广大师生员工服务,努力建设一支善于学习,勇于创新,勤于服务的办公室团队。

(二)加强制度建设,规范管理行为

制度建设是学校管理工作中一项基础性、根本性的工作,是全面推进学校各项工作开展的重要保障。过去,由于忙于学校整合和处理各种应急工作,缺乏对学校制度的梳理和完善,很多工作依然按照以前处级单位制定的制度执行,迫切需要根据学校的新发展、新变化修订、完善和规范各项制度。

为此,学校办公室会同有关职能处室认真梳理了学校原有的各项制度文件,制定并下发了《学校校级会议制度》,明确了党委常委会议、校长办公会议及学校中层干部会议的议事规则,保证了学校决策的合法化和规范化;为保障学校的民主管理、民主监督,制定了《学校校务公开制度》,明确了校务公开的内容、程序、范围和时限等,保证了广大教职员工的知情权;为保障学校依法治校,依法理教,学校聘请法律律师事务所担任法律顾问,并制定了《学校常年法律顾问工作管理办法(试行)》,规范了咨询法律顾问的流程和要求。以上多项制度的出台,进一步完善和规范了管理制度,为实现学校依法治校、依法治教奠定了坚实基础。

为保证学校各项工作的顺畅运行，在制度规范方面建立了“两个”机制：

1. 校长办公会决策机制。凡是涉及学校行政管理和教学管理方面的制度，必须经过校长办公会的审议通过，未经校长办公室审议通过的制度，不予发布实施。

2. 信息发布机制。新出台的制度经校长办公会审议通过后，由学校办公室以文件形式下发并及时在校园网站上公示，做到公开、公正、透明。

（三）改进管理方式，强化统筹协调和规范服务

1. 加强综合协调，由“被动协调”转向“主动协调”

（1）主动协调，统筹安排每周重要会议和活动

由于学校多校区办学，统筹协调任务很重。过去，学校办公室周一上午请示各位校领导，统筹安排学校每周重要会议和活动，下午才能在校园网上公布。这样就容易造成各校区工作上的盲目和被动，不容易统筹和协调。学校办公室在征得学校主要领导同意后，将学校每周大型会议和活动提前一周进行安排，即在每周周四请示各位校领导提前安排下周的重要会议和重大活动，周五下午就能够在校园网上公布。这一改变，既促进了学校领导提前谋划下一步工作，也促进了各二级学院、职能处室提前筹划、安排工作。

（2）规范信息管理机制，积极应对突发事件

过去，应对重要突发事件，学校办公室的第一要务是做好信息报送工作，保证学校领导第一时间掌握准确信息，在规定的时间内将情况反映到上级主管单位。现在，由于网络的发展，媒体舆论对高校的关注以及学校各校区相对独立，学校办公室高度关注媒体舆论，及时整理和上报信息，规范信息获取途径和渠道，加强信息的及时性和准确性，让信息在学校内部和上级之间畅通无阻，并积极协调校内相关校区和职能部门的关系，分工协作，共同应对和处理突发事件。

2. 规范文件管理和流转，建立文件处理流程

过去，学校办公室在文件管理方面不规范，流转管理上松散、随意性强，基层单位呈报学校领导的请示、报告等文件缺乏呈送程序，多头请示，容易出现领导批示意见不一致，执行困难、效用打折扣等诸多问题。为加强文件管理，规范文件流转程序，提高文件效力，学校办公室建立了以下文件处理和流转程序：

(1) 完善文件处理程序，建立授权制

学校文件的处理程序，严格遵循先由主办部门领导审批、报送学校办公室主任审批、再呈送学校领导审批的程序。文件在按照上述程序签发后方可发文。

(2) 建立基层呈送请示、报告的处理程序

各二级学院、职能处室、直属单位呈送的请示、报告等文件的处理程序，遵循了先由提请部门领导审批、报送学校办公室主任审批、再呈送主管校领导、校长审批的程序。学校办公室还印制了《文件批办单》，保证了请示、报告的审批流转和督办工作。

3. 规范办会流程，强化会务服务

会议组织管理和安排的周密与否，直接关系到会议的成效。过去，学校办公室办会不够规范和严谨，在安排方面存在随意性。为了提升学校办公室的会务管理和服务水平，学校办公室借鉴政府机关的会议规格、要求和经验，规范了学校各项会务安排，包括校长办公会，中层干部会议以及专题工作会议等会务规定。

(1) 规范校长办公会等学校重要会议的会务安排

经过多次会议组织，学校办公室积累经验，形成了完整的会务服务流程。会前，学校办公室主任提前两天向学校领导请示并汇总会议议题，报学校校长同意后定稿，形成会议议程；会议当天，学校办公室工作人员在会前将参会领导和各二级学院、职能处室、直属单位的桌签摆放到位，向所有参会人员发放会议议程，安装调试好会议所需的音响、投影设备。会议前，汇报人将汇报材料及 PPT 拷贝好。在

参会领导及人员到位后，工作人员将事先沏好的茶水送到参会领导和人员面前；整个会议过程中，学校办公室安排专门工作人员详细记录会议讨论的内容，会后整理提炼后形成主体鲜明、重点突出、条理清晰、文字简练的会议纪要并经校长审核后下发，为各二级学院、职能处室、直属单位贯彻落实会议精神、传达布置工作提供依据，也为检查和督促会议决定和工作任务的落实提供参考。

(2) 规范学校中层干部培训等大型会议的会务工作

学校中层干部培训每年召开两次，会议时间安排在寒假和暑假期间，涉及干部人数多，会务安排内容多，食宿安排任务重，需要综合协调的工作多。经过一年多来的实践，学校办公室形成了一套节约、高效、规范的办会程序。会前，一是做好会议选址工作，多选在市郊区三星、四星级酒店；二是提前安排好会议日程、议程等筹备工作，会议期间，与其他职能部门分工合作，全力做好专家接送、房间分配；三是用餐安排、娱乐活动等工作；四是会后收尾工作。通过周密详尽的会务规范，确保了会议的顺利召开，收到显著实效。

4. 规范接待工作，展示水平和形象

接待工作是学校办公室的一项重要常规工作。过去，学校办公室接待管理和服务工作存在随意、盲目现象，造成接待费用预算不细，执行浪费等问题。现在，学校坚持开门办学，与上级领导、兄弟院校以及国外同行之间的沟通交流日益频繁，接待任务量大，迫切需要规范接待服务，扩大影响，节约经费。借鉴政府机关和兄弟院校接待管理和服务工作的成功做法和经验，学校办公室根据来访人员规格、人数的不同，对接待管理和服务工作进行规范化管理，取得显著实效。

(1) 规格接待，标准不同

我们根据来访人员不同，按照高规格、对等规格、一般规格的原则接待。高规格接待人员主要是上级机关和领导，重要合作单位领导，他们来校主要是视察和考察学校工作，解决学校发展中迫切需要的政策、资金、合作等重大问题。接待的原则是“周密安排，精细服

务”；对等规格接待人员主要是国内兄弟院校，他们来校主要是考察交流，接待的原则“平等安排，周到服务”；一般规格接待人员主要是预约来访的外单位人员，他们来校主要是来学习取经或办事，接待的原则是“主动安排，热情服务”。

（2）周密安排，注重实效

接待来访工作不仅要满足领导、来宾的来访目的，还要达到宣传学校的目的。因此，学校办公室设计了“一条龙”的接待服务程序。即：确认来访人员名单及时间→接站→安排住宿→用车→就餐→座谈交流→参观考察等各项活动。学校办公室规范每一个接待环节，充分考虑可能出现的问题。例如：座谈交流时，为双方出席的领导和同志提供规范、详细的座谈议程、学校宣传册、印有学校标志的纪念品；引导客人参观实训基地，学校办公室提前了解客人的意向，重点根据客人的需要安排参观项目及讲解员，逐步形成了经典参观路线和重点参观路线；在学校领导宴请客人的餐桌上提前摆上写有就餐人员名字的小桌签，不仅体现了以人为本、严谨、规范的工作作风，也反映了学校办公室细致、周到的接待服务水平。2010年1月—2011年7月学校办公室就接待来访领导和同志200余人，涉及教育部、市委、市政府、教工委、教委、发改委、财政局、大兴区人民政府等区县和委办局，鄂尔多斯市政府，赤峰市教育局、鄂尔多斯职业学院、包头轻工职业技术学院、乌海职业技术学院、西藏职业技术学院、新疆石河子职业技术学院、京北职业技术学院、广东轻工职业技术学院、广西职业技术学院、福建职业技术学院、大连锦连集团等兄弟单位和院校，还有沙特教育基金会的考察团、美国布特大学副校长一行、法国雪铁龙公司高管等多个外国团组。学校办公室严谨规范、热情周到、精心细致的接待工作不仅充分展示了学校的管理水平，员工精神面貌、人员素质和能力，也充分展现了学校的整体实力和良好形象，受到来访宾客的赞誉。一位兄弟省市的副市长来访后评价学校办公室的接待管理和服务工作“达到政府机关的接待规格和水平，是职业院校接待管

理服务工作的典范”。

5. 规范服务流程，强化服务效果

为学校领导服务，当好学校领导的助手是学校办公室的一项重要工作。过去，学校办公室人少、事杂，没有把服务学校领导工作作为学校办公室的主要工作来抓。随着学校规格的提升，学校领导的职位高、学历高、要求高，他们在担任行政职务的同时，多在学术领域内有所建树，或是兼职社会工作，工作非常繁重，头绪多，要求学校办公室在做好学校领导参谋助手和服务方面担负起更多的工作，更重的任务，提供精细化的服务。因此，学校办公室规范服务流程，在为学校领导服务工作中坚持“谋事不传事、干事不铲事、抹事不激事、揽事不搬事”的原则，努力做到为学校领导所想、为学校领导所急、为学校领导所干。不管是为学校领导办公室添置办公用品、午休用品，还是为学校领导查阅工作资料，帮助学校领导领取支票，进行财务报销，陪同学校领导赴国内、国外考察，学校领导出境、出访考察的机票办理、迎送工作等，均按规范流程、程序进行，既当好学校领导的参谋助手，又维护学校领导的权威，与学校领导建立起良好的工作互动关系。

此外，为各二级学院，职能处室，直属单位以及师生员工服务也是学校办公室的工作职能。学校办公室将文字版的管理服务规范内容以图表式、流程图的方式表示出来，在校园网上公布，做到师生员工清楚明了。过去，学校办公室制定服务规范，不注意公布，束之高阁，在具体的办事中容易造成重复申请、延误工作、误解、激化矛盾等问题。现在，通过实施管理规范化流程，不仅有利于深化管理规范，也有效监督学校办公室工作人员严格履行职责，规范服务。

(四)转变工作作风，拓宽工作领域

1. 主动工作，提前安排

学校办公室发挥综合协调职能，主动开展工作，带动其他部门提

前安排各自工作,加强工作的计划性和前瞻性,促进学校整体工作的顺利开展。

(1) 档案管理

档案管理工作是学校各项工作的组成部分,是学校的重要基础性工作之一。学校新领导班子上任后,亦庄新校区的基本建设速度明显加快,学校办公室借鉴北京师范大学、中央戏剧学院、北京青年政治学院的经验,及时向学校领导申请在新校区建立 140 平方米的档案室,投入 53 万元建设存档量大的密集架。目前,该方案已获学校批准,专项资金已经全部到位,项目招投标工作已经完成,估计年底前完成工程建设。新档案室的建成和使用将极大地整合学校档案资源,提升档案工作水平。同时,也将促进和带动各部门对档案工作的重视,提高学校办公室今后的档案查询和档案服务能力。

(2) 机要文件管理

学校规格提升为相当正局级单位,机要文件的传输和管理摆上了议事日程。为此,学校办公室申请增设了一个机要文书管理岗,并在学校新一轮聘任时将人员聘任到位,确保了此项工作的顺利开展。同时,学校办公室积极同市委、市政府办公厅机要处联系办理机要账号和证书,建立起机要渠道,增添了机要文件档案柜,派公车送机要管理人员每周取机要文件,保证了机要文件的顺畅运转和安全。

2. 创新工作方法,拓宽工作领域

(1) 信访工作

学校办公室作为信访接待的窗口,承担着来人来访、信访信件处理、学生申诉等工作。由于学校是整合院校,因个人历史问题来访的情况较多。为便于教职员工反映问题,在新领导班子上任后,学校办公室为学校领导建立了公共邮箱并将邮箱地址在学校校园网上公示;将原定于每周二下午校领导接待日调整到每周一下午,并实行预约制度。这两个举措极大地方便了教师员工与校领导的沟通,拉近了学校领导和教师员工的距离。

(2) 网上办公自动化系统的使用

为加快学校无纸化办公的步伐，学校办公室积极推动学校 OA 办公系统的使用。学校办公室将印发的新文件在 OA 办公系统上进行公布，学校重要会议和活动通知、每周的会议安排、大事记、各种表单（用印审批单、礼品登记单、餐券申请单）均在网上发布，进一步推动和促进了学校管理运行效率的提升。

(3) 统计工作

统计工作是学校办公室发挥参谋助手的重要手段。过去，学校办公室的统计做法是：基层单位填报基础数据，学校办公室进行统筹。结果造成一是基层单位重复上报数据；二是因基层单位岗位人员变动，理解不清，数据填报错误频出。在新领导班子上任后，学校办公室改变做法，调整工作思路，由总院机关相关职能部门填报基础数据，由学校办公室统筹。这一改革，既减轻了基层单位的工作压力，也促成了相关处室与学校办公室工作的衔接，保证了统计数据的一致性。

二、管理成效

(一) 效率提高，质量提升

学校办公室改变了以往“等、靠、要”的思想，克服“懒、散、慢、松”的工作态度和工作作风，主动开展工作，并在工作方法和工作方式上进行创新，简化办事程序，提高办事效率，寻找完成事务工作最迅捷、最经济的途径和方法，使工作效率极大提高，工作质量明显提升。

(二) 保障到位，服务到位

在新的工作理念和工作思路指导下，学校办公室内部进行了管理分工和职责定位，明确了职责分工，加强了工作统筹和协调，做到了

服务工作有计划、有组织、有落实、有检查、有考核，确保了服务保障到位。

(三)制度健全，规范运行

通过制度建设，制定和完善各种规章制度，加强学校依法治校治教，规范管理工作，提升整体管理水平。在相继出台的各项规章制度中，既有教育教学方面的，也有管理服务方面的，也有人事制度改革方面的，也有后勤保障安全方面的，可以说是全方位，全覆盖的健全规章制度，规范各项工作，减少了工作失误和工作漏洞，确保了学校正常的教学、生活秩序的顺畅运转。

(四)工作主动，效率提高

在“高标准、高水平、高效率、服务型”管理理念指导下，学校办公室的工作要求高，工作量大，但是大家的工作积极性高涨，主动工作，加班加点，热情服务，任劳任怨，效率明显提高。究其原因，就是大家在高标准、严要求、规范工作的同时，体会到了“工作中学习、工作中成长、工作中快乐”，自身提高和进步很快，自觉将个人进步、成长同工作需要、要求有机结合，和谐一体。因此，学校办公室人员的工作积极性很高，工作效率和工作质量明显提高。

(五)作风转变，效果明显

学校办公室带头转变工作作风，带头执行和落实“首问责任制”等五项制度，坚决杜绝广大师生员工最痛恨的颐指气使、繁文缛节、办事拖拉、推诿搪塞的官僚主义和衙门作风。同时，学校办公室坚持办事的公正性，倡导公平正直，没有偏私，对全校任何人提供服务均要做到秉公办事，坚持原则，不偏不倚，一视同仁。

三、管理改进

(一)队伍建设问题

队伍建设问题就是要解决：一、人员配备要到位；二、人员培训到位。机构设置合理，人员配备到位、合理，学校办公室工作就会在有条不紊的良性运转中发挥最大效率，整个办公室工作就会充满活力。要根据学校发展需要和规模，明确学校办公室的职能定位，根据职能配备必要人员；要通过各种形式的培训活动加强办公室工作人员的教育，倡导终身学习，建立学习制度，形成学习机制，采取集中学习、专题学习、业务培训、自学等方式，努力创造条件，鼓励、支持多种形式的学习，切实提高人员的综合素质、业务能力，才能确保学校管理工作到位，管理水平提升。

(二)督察督办工作力度问题

学校办公室在发挥综合协调职能中还有督察督办的职能，要确保学校会议决策和领导指令的贯彻落实。每项工作任务的布置，必须要有落实、有进度、有结果、有反馈、有总结。今后，学校办公室需要在督察督办的工作力度上加强，促进各部门在落实学校决策和领导指令上积极、有效、及时，避免工作拖拉、被动、推诿、不负责任，促进全校工作的紧张、有序、规范、严谨运行。

(三)整体协调问题

实现学校办公室管理规范化，还要解决好整体协调问题。学校各校区分别分布在大兴区、朝阳区和海淀区，各二级学院作为学校的二级单位，办学相对独立。学校办公室在办文、办事、办会需要整体协调，需要有效协调，加强管理。只有做到全校“一盘棋”，服从统一管理，学校办公室才能有效地发挥最大限度的综合协调和办事职能，才