

陆美兰
主
编

当代高校机关管理之道

—— 机关青年干部的感悟与探索

DDGXJGGLZD



华中师范大学出版社

当代高校机关管理之道

——机关青年干部的感悟与探索

陆美兰 主编

华中师范大学出版社

2007年·武汉

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

当代高校机关管理之道——机关青年干部的感悟与探索/陆美兰主编. —武汉:华中师范大学出版社,2007.12

ISBN 978-7-5622-3688-7

I. 当… II. 陆… III. 中国共产党—基层组织—高等学校—管理—研究 IV. D267.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 193251 号

当代高校机关管理之道

——机关青年干部的感悟与探索

主编:陆美兰

责任编辑:吴兰芳

责任校对:兰 乐

封面设计:罗明波

编辑室:文字编辑室

电话:027—67863220

出版发行:华中师范大学出版社 ©

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027—67863040(发行部) 027—67861321(邮购)

传真:027—67863291

网址:<http://www.ccnpfess.com>

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

经销:新华书店湖北发行所

印刷:武汉理工大印刷厂印刷

督印:章光琼

字数:242 千字

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:8.25

版次:2007 年 12 月第 1 版

印次:2007 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—1000

定价:17.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,请打举报电话 027—67861321

建设高素质干部队伍，
促进学校事业可持续发展

丁晓云

2007.12.26

加强干部培训工作，
提高机关管理水平。

马 敏 2007.12.18

序

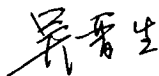
高等学校肩负着人才培养、科技创新和服务社会等重要社会功能，在社会主义现代化建设中的战略地位和作用日渐突出，在国际竞争日趋激烈、现代化程度越来越高的 21 世纪，高等教育无疑将成为世界各国的战略重点。

高校青年干部是推动高等教育事业发展的生力军。胡锦涛同志曾指出：一个有远见的民族，总是把关注的目光投向青年；一个有远见的政党，总是把青年看作推动历史发展和社会前进的重要力量（《迈向新世纪，创造新业绩——在共青团第十四次全国代表大会上的祝词》，1998 年 6 月 19 日）。我们要从全面建设小康社会和实现中华民族伟大复兴的高度，充分认识加强青年干部培养、教育的重要性。

为了促进我校机关青年干部提高管理理论素养，提升科学管理能力，更好地发挥在促进学校事业快速发展和建设和谐校园中的生力军作用，机关党委精心策划并举办了机关青年干部管理知识与技能培训班。此次培训班得到了学校相关领导和专家的亲切关心与大力支持，校党委书记丁烈云、校长马敏、心理学学院刘华山以及城市与环境科学学院胡静等专家、教授，均给培训班学员做了高水平的专题讲座。通过培训，学员们学习了管理心理学的基本理论，了解了现代大学管理的最新理念和方法，比如怎样用经营的理念管理大学，如何再造和优化管理流程、不断提高大学的办学水平和效益等，还进一步明确了机关服务的基本规范和礼仪要求。此外，为了给机关青年干部提供一个总结、交流管理工作经验和互相促进、共同提高的平台，培训班还组织学员开展了“管理故事赏析”交流活动。

展现在您面前的这本《当代高校机关管理之道——机关青年干部的感悟与探索》，就是学员们在培训的基础上，结合本职工作撰写的管理故事与论文，它从不同角度反映了我校机关青年干部近年来对我国高等教育事业发展的关注、对我校改革发展的关心和对提高我校机关管理水平和效益的一些思考与探索。此次培训班得到了机关各部门的大力支持，学校人事处、社科处对该书的出版还给予了大力资助。

我希望机关青年干部乃至全体机关工作人员在今后的工作中，要继续加强学习，树立工作学习化、学习工作化的理念，不断增强可持续发展的动力，为把我校建设成为教师教育特色鲜明的综合性、研究型高水平大学做出更大的贡献！



2007年11月

目 录

理 论 篇

- 基于信息化的高校行政流程再造思考 张 凯 (3)
- 新形势下高校学生工作中辅导员、研究生班主任双重管理
模式探析 苏晓刚 (11)
- 试论高校青年干部职业化
——以华中师范大学青年干部职业化为例 辜 庆 (18)
- 我国高校贫困生资助工作的反思与展望 董志雄 (27)
- 高校学生社团经费管理问题浅析 王 涛 (34)
- 大胆创新 和谐发展
——略论新形势下高校行政管理体系的创建 吴成霞 (40)
- 试论高校教务管理工作者的素质和能力 刘 红 (47)
- 信息时代高校校园文化建设模式研究 谢耀辉 (55)
- 关于新时期高校科研管理创新的思考 王 海 (62)
- 对发展我校哲学社会科学的若干思考 李华中 (71)
- 大学组织文化建设刍议 杨青松 (80)
- 浅谈高校办公室的科学管理 邓一红 (91)
- 确立科学质量观, 提高研究生培养质量 刘爱民 (96)
- 近年我校学位论文盲评的实践与思考 张 军 (103)
- 研究生社会实践现状与发展分析 徐 刚 (112)
- 系统论的理论与方法在高校管理中的运用 林志军 (119)

浅谈我校化学学院实验室的建设与管理	费克文 (127)
论市场经济体制下大学管理模式创新	李桂霞 (137)
加强校园环境建设管理 提升校园环境育人功能	周 芳 (143)
校园环境组构元素的特征及育人功能	熊启明 (151)

案 例 篇

两通电话	黎俊玲 (163)
善于聆听 有效沟通	
——信访中的管理故事	肖 菲 (166)
规范工作流程 做好重大活动(会议)的组织与协调工作	
.....	周 彦 (170)
三间寝室一夜被盗之后	余海军 (173)
保持理性、紧张的工作状态	游 丽 (177)
假如,我签了那个名	曾艳梅 (180)
危机干预中的舆论引导	刘中兴 (183)
在管理中提升服务意识和引导能力	
——发生在博雅 BBS 校务专区的故事	曾 艳 (186)
换位思考	杨 臣 (190)
尊重与管理	罗高峰 (193)
与本地学生“结仇”以后	钟文锐 (196)
经受住新工作的挑战	袁本芳 (199)
服务无止境 真诚赢人心	张春江 (203)
把握职业角色,研究工作对象,实现最佳工作效果 ..	王 坤 (207)
以生为本,服务育人	程 敏 (211)
于无形处做服务	王艳玮 (215)
爱拼才会赢	吴敏玲 (220)
永远揣着“四颗糖”	张 扬 (223)
关于管理与服务的思考	张明生 (226)

学校管理工作中更应注重细节	张 舜 (230)
以人为本话管理	
——发生在工伤办理事宜中的故事	张 靖 (233)
由工程现场管理想到的	陈幼琳 (237)
用心把好审核关	杨 颖 (240)
不让一个人掉队	金质海 (246)
单位发展需要优秀的团队	余卫军 (249)
搬开心中的石头	饶艳萍 (253)
我的管理故事	李 刁 (256)

理

论

篇

基于信息化的高校行政流程再造思考

学校办公室 张 凯

【摘 要】 本文根据当前高校行政面临的新环境进行了一定的思考。首先对业务流程再造进行了系统的介绍,其次基于目前我国高校正在积极实施的数字化校园项目的信息化环境,初步探讨了高校行政流程在信息化环境中的再造。

【关键词】 高校 行政流程再造 信息化 数字化校园

信息化的过程是从各部门各自为政的分散式建设与应用发展到跨部门、跨业务系统的集成整合式建设与应用再发展到数据共享的过程,呈现着从高校机构工具信息化、事务信息化、管理信息化到组织信息化的发展轨迹,由此实现了高校公共事务的管理和公共服务的提供从分散的方式向集成整合的、无缝隙的方式转变。高校行政流程再造是实施信息化的一个必要过程,是信息化的重要应用。

一、业务流程再造的含义与特征

1. 业务流程再造的含义

美国麻省理工学院计算机教授 Michael Hammer 与 CSC Index 公司董事长 James Champy 于 1993 年合著的《改革公司:企业革命的宣言书》(Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution) 中第一次明确提出了业务流程再造 (Business Process Reengineering, BPR) 的概念,并指出:200 年来人们一直遵循亚

当·斯密的劳动分工思想来建立和管理企业，即注重把工作分解为最简单和最基础的任务；在后工业时代，应围绕这样的概念来建立和管理企业，即把工作任务重新组合到首尾一贯的流程中去。

Hammer 和 Champy 在其著作中将业务流程再造定义为：对企业的业务流程（Process）进行根本性（Fundamental）再思考和彻底性（Radical）再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的显著性的（Dramatic）改善，使企业能最大限度地适应以“顾客、竞争、变化”为特征的现代企业经营环境。在这个定义中，“根本性”、“彻底性”、“显著性”和“流程”是应关注的四个核心内容，也是业务流程再造的四个基本特征。

2. 业务流程再造的特征

（1）根本性再思考表明在业务流程再造过程中，企业人员必须重新思考业已形成的基本信念，即对长期以来企业在经营中所遵循的基本信念，如分工思想、等级制度、规模经营、标准化生产和官僚体制等进行重新思考。这就需要打破原有的思维定式，进行创造性思维。通过对这些企业运营最根本性问题的仔细思考，企业可能会发现自己赖以存在或运营的前提假设是过时的，甚至是错误的。

（2）彻底性再设计表明业务流程再造应对事物进行追根溯源，对既定的现存事物不是进行肤浅的改变或调整修补，而是抛弃所有的陈规陋习以及忽视一切规定的结构与过程，进行脱胎换骨式的彻底改造，创造发明出全新的工作方法。它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。只在管理制度和组织形式方面进行小改小革，对根除企业的顽疾无济于事。

（3）显著性改善表明业务流程再造追求的不是一般意义上的业绩提升或略有改善、稍有好转等，而是要使企业业绩有显著的增长、极大的飞跃和产生显著性变化。哈默与钱皮为“显著改善”制订了一个目标，即“生产周期缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度和企业收益提高 40%，市场份额增长 25%”。绩效的边际提高只需要更好地调整旧系统，而绩效的巨大飞跃才需要以新的系统取代旧的系统。这也是业务流程再造工作的特点和取得成功的标志。

(4) 业务流程再造关注的要点是企业的业务处理流程,是一切“重组”工作开展的核心。流程是四个关键词中最重要、最关键的词。可以说,企业就是依赖各式各样的流程而运作的。在一个企业中,业务流程决定着组织的运行效率,是企业的生命线。按照价值链的观点,竞争不是发生在企业与企业之间,而是发生在企业各自的价值链之间。只有对价值链的各个环节,即业务流程实行有效管理的企业,才有可能真正获得市场上的竞争优势。企业再造之所以要从重新设计业务流程着手,是因为原有的业务流程是组织低效率的根源所在。

3. 从彻底变革到逐步改进

客观而言,从一开始业务流程再造就以其思想的先进性和革命的彻底性吸引了许多企业的注意力,成为欧美乃至世界关注的热点。但是,在 20 世纪 90 年代中后期,狂热的再造主义在实践活动中却频频遇到挫折,2001 年英国 FCD 调查机构对全球 600 个业务流程再造项目进行了调查,其中 78% 的企业项目取得的效果与预期相去甚远,甚至有 45% 的项目使企业取得负面效益,只有 22% 的企业取得了成功。在较高的失败率面前,人们开始反思,学者们逐渐认识到,传统的组织分工理论并没有过时,在现代企业里拥有十分强大的效力,是业务流程再造理论做不到的。试图全面抛弃传统组织管理理论,寻找或创造出一种全新的、可替代旧模式的新型管理理论或实践体系是不现实的。具体可操作性的思想应该是扬弃早期所宣扬的激进式再造主张,并促使它与其他管理理论中的新技术、新方法、新趋势相融合,进而演绎出一系列可调和、更贴近企业现实、更利于实践绩效改进的管理变革思想体系。一部分研究者开始对业务流程再造的思路进行了反思,强化“流程”的观念,弱化原有的“彻底性”、“显著性”的提法,提出了不同于汉默和钱皮所倡导的业务流程再造的路径。其中比较有代表性的是著名流程研究学者 J. Peppard 与 P. Rowland。他们认为业务流程再造有两种途径:从零开始彻底抛弃原有流程,重新设计新流程,即激进的改革;在现有流程的基础上进行不断地改善,即系统的改进。后一种

方法比前一种要稍温和，也许我们可以用革命和改良来代表两种业务流程再造的途径。

4. 高校行政流程再造与业务流程再造的关系

BPR 很快就成了一种风靡全球的管理理念，欧美等国企业掀起了以业务流程再造为核心的企业管理革命浪潮，美国、西欧、东欧、日本乃至一些发展中国家的著名学者、企业家，也纷纷往业务流程再造这座新的管理大厦上添砖加瓦。

然而，把流程再造思想引入到高校教学管理却是近几年的事情。在教育行政领域中进行流程再造，实际上就是采用再造的观点重新反思和审视整个教育行政过程，以适应社会发展。

二、高校信息化建设概述

在高校中信息化的建设主要表现在数字化校园的建设方面。下面就高校的数字化校园建设做一个简要的介绍。

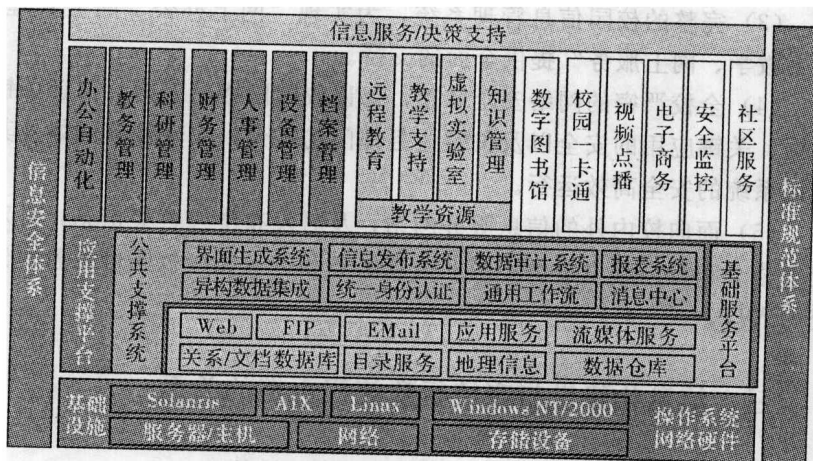
1. 数字化校园的历史及含义

1990 年由美国克莱蒙特大学教授 Kenneth Green 发起并主持的一项大型科研项目“信息化校园计划”（The Campus Computing Project），是最早提出数字化校园概念的。1998 年 1 月 31 日，美国前副总统戈尔在美国加利福尼亚科学中心发表了题为《数字地球：二十一世纪认识地球的方式（The Digital Earth: Understanding our planet in the 21st Century）》的演讲，最先提出“数字地球”概念，全世界普遍接受数字化概念，引出“数字城市”、“数字校园”等各种概念。

数字化校园是利用计算机技术、网络技术、通讯技术对学校与教学、科研、管理和生活服务有关的所有信息资源进行全面的数字化，并用科学规范的管理对这些信息资源进行整合和集成，以构成统一的用戶管理、统一的资源管理和统一的权限控制，把学校建设成面向校园内，也面向社会的一个超越时间、超越空间的虚拟大学。

2. 数字化校园的体系结构

数字化校园建设体系结构如下图所示：



(1) 基础设施建设，包括网络、主机等基础硬件和操作系统，是数字校园建设的基础。

(2) 应用支撑平台，包括公共服务平台和公共管理工具，是数字校园信息传输的平台。

(3) 应用系统建设，包括教学、科研、管理等方面的管理信息系统和业务系统，是数字校园的核心。

(4) 个性化门户，包括部门及信息门户、个人工作平台，为用户提供与其身份相对应的个性化信息与服务，是数字校园的门面。

(5) 信息安全体系，包括系统安全、信息安全、安全管理、安全审计等，是保障数字校园系统安全可靠运行的条件。

(6) 标准规范体系，包括管理规范、实施规范、维护规范等，是保障数字校园系统安全可靠运行的条件。

3. 数字化校园的建设内容

(1) 一个为全校提供服务的数据中心，包括主机托管、虚拟主机、应用服务、数据存储服务、数据备份服务、数据安全服务等。

(2) 全校统一的电子身份认证体系，并使用统一的电子身份体系