

高校管理人员论

GGL

北京师范大学出版社

曾绍元 著

高校管理人员论

曾绍元 著

北京师范大学出版社

(京)新登字160号

高校管理人员论

曾绍元 著

*

北京师范大学出版社出版发行

全国新华书店经销

北京昌平兴华印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：10.125 字数：249千

1993年6月第1版 1993年6月第1次印刷

印数：1—8,100

ISBN 7-303-02986-9 /G·2053 定价：6.40元

内 容 简 介

《高校管理人员论》是我国第一部系统研究高等学校管理人员自身建设的应用科学理论著作。书中涵有管理人员的工作职能、工作特点、素质要求、思想方法、工作方法、工作艺术、言行举止、人际关系、队伍结构等内容。

本书运用马克思主义哲学思想及现代管理科学、人才科学等有关理论，结合高校管理工作的特点，对高校管理人员应当具备的各种素质和思想观念，应当掌握的思想方法和工作方法，应当熟悉的管理理论和人际关系知识，应当重视的队伍结构及其组合要求等内容作了系统、详尽的论述。

本书构思新颖，内容系统、丰富，具有理论性、知识性、思想性、实用性和指导性的特点，是一部有益的读物。它适合在高等学校各部门工作的管理人员阅读，可作为高等学校管理人员的培训教材；对教育工作者及其他各类学校管理人员的自身建设也均有帮助作用。

序

党的十一届三中全会以来，我国社会主义建设中的各项事业都有了巨大的发展，教育事业也不例外。其中，高等教育的发展尤为显著，其发展速度是世界上最快的。1980年全国有全日制普通高等学校675所，在校学生114.4万人，到1988年高等学校发展到1075所，在校学生206.5万人，八年之内几乎翻了一番。这当然是我国社会主义建设的需要，象我们这样一个有十一亿人口的大国，一千多所大学，二百多万大学生并不算多。但是发展速度太快也带来一些问题。比如，我国经济还不发达，经费还很短缺，校舍、设备、师资，特别是管理还跟不上这样快的发展的需要。这样就造成办学的困难，办学效益的降低。根据1988年的统计，我国高校平均在校人数仅1920人，在校学生不到2000人的有75所学校，其中60所学校在校学生不到300人，距离世界大学平均在校学生4000人相差甚远。怎样来解决这个问题，已经办起来的学校不可能随便撤消，同时，随着我国社会主义建设事业的发展，人才的需求必然还会增加。因此，最重要的问题是在于提高学校的管理水平，在现有的条件下把高等学校管理得更好，提高办学的质量和效果。

办好高等学校我们已经有丰富的经验。但过去的管理主要是经验型的，还缺乏科学的管理。经验管理固然也是需要的，但科学管理更可以提高管理的水平和效益。例如，目标管理的制度使各级各类人员都有工作的目标，通过岗位责任、定期考核、按质论奖等方法就可以职责分明、赏罚分明，调动全校教职员工的积极性，降低办学成本，提高办学效益。

科学管理很重要，但管理人员更重要。因为科学管理制度是需要管理人员去制定和执行的，如果管理人员本身并不懂得科学管理，或者他的素质不高，也就不可能进行科学管理。因此，研究管理人员本身的问题也就成了管理科学中的一个重要部分。

近些年来，关于高等学校管理的书籍已经出版了多本，但大多是讲管理制度和方法的，很少谈到管理人员本身。曾绍元同志编写的《高校管理人员论》是专门论述高校管理人员的。书中对高等学校管理人员的工作特点和职责，管理人员需要具备的政治思想素质、道德素质、知识修养、心理生理素质等各个方面都做了详细的论述，这对于高等学校管理人员的自身建设是很重要的。这本书论述的方面很广，内容很丰富，与实际结合得很紧密，高等学校的管理人员一定能开卷有益，从中找到自己需要的东西。对高等学校的领导干部来讲，可以此为管理干部的培训教材、考核标准。总之，它将促进高等学校管理走向科学化。我祝贺它的成功。

北京师范大学 顾明远

一九九三年于北京

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 高校管理人员论研究的对象 和任务	(2)
第二节 高校管理人员论的特点和意义	(9)
第三节 高校管理人员论研究的原则 和方法	(19)
第二章 高校管理人员的工作职能	(30)
第一节 高校管理人员的概念	(30)
第二节 高校管理人员的工作职能	(35)
第三章 高校管理人员的工作特点和思想观念	(49)
第一节 高校管理人员的工作特点	(49)
第二节 高校管理人员的思想观念	(59)
第四章 高校管理人员的思想政治素质	(71)
第一节 树立科学的世界观和人生观	(71)
第二节 坚持正确的政治方向	(80)
第三节 具有高尚的思想品质	(87)
第五章 高校管理人员的职业道德素质	(95)
第一节 高校管理人员职业道德素质的 要素及其特征	(95)
第二节 高校管理人员职业道德素质的 内容要求	(104)

第六章 高校管理人员的知识素质	(116)
第一节 系统的科学文化知识	(116)
第二节 坚实的马克思主义理论知识	(123)
第三节 丰富的管理科学知识	(133)
第四节 广博的相关学科知识	(141)
第七章 高校管理人员的身体心理素质	(147)
第一节 高校管理人员的身体素质	(147)
第二节 高校管理人员的心理素质	(154)
第八章 高校管理人员的能力素质	(162)
第一节 高校管理人员的表达能力	(162)
第二节 高校管理人员的管理能力	(168)
第三节 高校管理人员的研究能力	(174)
第四节 高校管理人员的创造能力	(179)
第九章 高校管理人员的言行举止	(185)
第一节 高校管理人员言行举止的涵义 和作用	(185)
第二节 高校管理人员言行举止的要求	(191)
第十章 高校管理人员的人际关系	(201)
第一节 高校管理人员人际关系的概念、 类型、特点及作用	(202)
第二节 高校管理人员人际关系的 基本要求	(218)
第三节 高校管理人员建立和协调人际关系 的方法途径	(229)
第十一章 高校管理人员的思想方法	(240)

第一节	树立唯物辩证的观点	(241)
第二节	坚持实事求是的原则	(251)
第三节	要有科学激励的思想	(260)
第十二章	高校管理人员的工作方法	(267)
第一节	管理工作的行政方法	(268)
第二节	管理工作的制度方法	(273)
第三节	管理工作的艺术方法	(278)
第十三章	高校管理人员的培养、任用与组合	(288)
第一节	高校管理人员的选拔与培养	(288)
第二节	高校管理人员的考核与任用	(293)
第三节	高校管理队伍的结构与组合	(302)
后 记		(311)

第一章 绪 论

随着管理科学的不断研究、应用和发展，“管理”与“管理人员”这对术语已为人们所熟知。其概念告诉我们：凡是有人的集体活动，都需要人去组织、调节、指挥、控制，以协调人与人、人与事、人与物、事与事、物与物等方面的关系，使其活动有计划、有目的、有要求、有效益，这就是管理；去组织、调节、指挥、控制人们集体活动的人就是管理人员，即人们平常所说的管理干部，也含管理领导干部。

我国高等学校是为社会主义四化建设培养高级专门人才的基地和摇篮，是教学活动和科研活动的中心。要提高我国高等学校的教育水平和培养人才的质量，不能忽视要建设一支数量适度、结构合理、质量优良、人员稳定的管理队伍。一支好的管理队伍尤其是好的领导班子是做好学校一切工作的基本前提，也是建设一支高质量师资队伍的根本保证。

因此，探讨管理和管理人员的科学理论和实践规律越来越被人们所重视。高校管理人员论的出现，正是这种势在必行、理所当然的原因所在。事实表明，高校管理人员论是我国高等教育的发展和管理科学在高等学校中不断实践的产物。它旨在阐明和论述高等学校管理人员的地位和作用、工作任务和工作特点、素质条件和基本要求、工作原则和工作技法，为管理人员学习和探讨提高自身素质、水平，做好管理工作提供一个能借鉴、实用的读物。它是培养高校管理人员，提高高校管理人员的素质和管理水

平所必需的。

本章就高校管理人员论的研究对象和任务、特点和意义、研究的原则和方法进行详尽的论述，为后面的章节所述内容打下必要的基础。

第一节 高校管理人员论研究 的对象和任务

高校管理人员论是研究高等学校管理干部的工作性质、任务、特点和作用，探讨其素质要求、思想方法、工作方法、人际关系和工作技巧，寻求提高管理人员素质和管理水平的方法、途径、艺术的一门应用科学。明确它的研究对象是此“论”中的开篇任务。

一、高校管理人员论的研究对象

高校管理人员论的研究对象不是学校具体工作如何管理，而是高校管理人员应当具备的素质、能力以及管理的理论、方法等有关自身建设方面的问题。其研究对象有直接和间接两个部分。

第一，高校管理人员论研究的直接对象。所谓直接对象是指管理人员的本身条件。也就是研究什么样的人才称为高校管理人员，他需要具备什么样的素质。人员的素质是胜任高校管理工作的基本条件。各种不同类型的高等学校（如：文、理、工、农、师等各类高校），各种不同类型的管理工作（如：党务、行政、后勤、教学、学生等管理工作），各种不同职责层次的管理人员（如：管理领导干部、一般管理干部等）其具体的条件要求不完全相同。但是，在做好高等学校管理工作的基本素质方面的要求是一致的。我们所要研究的就是这种一致性和普遍性的东西。

一名高校管理人员要具有一定的素质要求。比如，思想政治

素质、职业道德素质、科学文化素质、身体心理素质、管理能力素质、言行举止素质、人际关系素质等各个方面都要有一定的要求规范。而首先要在思想上明确管理工作的意义，具有为人民高教事业管理服务而献身的高尚情感，并把这种情感变为行动，坚持付诸实施，持之以恒。只有这样才能够按照高校管理人员的素质要求，磨炼和修养自己。如果对自己的工作没有一个正确认识，甚至不热爱它，那是做不好本职工作的，这是一个前提条件。如果只徒有大志，不苦下功夫，或是朝三暮四、想入非非，或是畏苦畏难、力图自在自乐，就是有再好的愿望也难以实现。所以，热爱本职工作，具有一定的思想觉悟，是提高其他方面素质的基础。

高校管理人员的各种素质需要在实践中不断完善。他们的成长过程是不断同错误的自我思想意识和外部矛盾进行斗争的过程。“金无足赤、人无完人”，任何人都有各自的短处。但是，只要时刻意识到自己的不足，不断地去努力克服，虚心进取，严以律己，那么，高校管理人员的自身素质就能得到提高。实际上这种能力也是一种素质的表现。

高校管理人员既是管理服务者，又是具体工作的指导者和领导者，应当德才兼备、全面发展。一名合格的高校管理人员，必须道德高尚、修养良好，具有组织领导才能，知识丰富、有德有才。“德”与“才”是高校管理人员的素质应当具备的基本要求。管理人才的成长离不开这二者之间的相互作用，离不开自我学习、修养、完善。只有不断地自我提高，才能“德”“才”兼备，才能成为社会主义高等教育事业所需要的管理者。

高校管理人员的工作过程，是一个不断实践、不断学习、不断创新、不断提高素质的过程。因此，高校管理人员要不断地向书本学习，向实践学习，向职工学习，向同行学习。学习政治，学习管理知识，学习相关科学理论，学习实际经验，学习优良品

质、作风，学习工作技巧。只有不断吸取、积累知识，经常消化和应用其精华，才可能使自己的素质不断地得到提高。那么，高校管理人员的素质究竟有哪些具体的方面和要求呢？这就是本“论”中所要研究的直接对象。

第二，高校管理人员论研究的间接对象。所谓间接对象是指管理人员的工作性质、工作特点以及从事管理工作所应了解和掌握的基本方法，即思想方法(认识方法)、工作方法(行动方法)、工作艺术和搞好人际关系的方法等。也就是研究高校管理人员应当怎样工作和怎样去有效地工作。高校管理人员所从事的管理工作有各种不同类型，其职责规范要求也有不同职级的区别，但是从理论上讲，它的基本工作职能、工作特点、工作原则、工作方法、工作技巧都具有一定的共性。

高校管理人员的工作是围绕学校培养高级专门人才所进行的一系列管理服务活动。比如，教职工管理、后勤管理、行政管理、学生管理等等。这些不同类型的管理工作都具有一定的共性。因此，研究管理人员的素质条件，首先应当分析了解这些管理活动中其共同的工作特点和工作性质，这是不可忽视的重要方面。“素质条件”固然是当好一名管理人员的前提，但是，如果不懂得做管理工作的理论、方法和艺术，管理工作也是做不好的。因此，高校管理人员的思想方法、工作方法和工作艺术既是每一名高校管理人员所应熟悉、掌握和不断研究的重要内容，也是高校管理人员论所要研究的重要对象之一。

在各项工作的管理过程中，要完成每项任务，要办好每件事情，要解决每个问题，总要通过一定的方法才能达到目的。演讲有演讲的方法，制定规划、拟定措施、开展思想政治教育活动也都有一个方法问题。毛泽东曾经说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。

不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”^①随着现代科学的不断发展，管理工作中的思想方法和工作方法尤其显得重要，它是进行科学管理，提高效率，做好工作的重要途径。古人云：“得其法者，事半功倍。反之，不得其法，则事倍功半矣！”我国古人很早就懂得这个道理，可见，做事的方法是何等的重要。因此，高校管理人员论不能忽略这一重要的研究内容。

二、高校管理人员论的研究任务

高校管理人员论的研究任务是以现代管理科学和高等教育事业的不断发展以及高校管理队伍建设的迫切需要为基础，既要适应管理人员本身自我完善的需要，又要有利于增强人们对高校管理队伍建设予以重视的思想观念。使高校管理人员能正确认识高校管理工作和高校管理队伍在发展高等教育事业、办好高等学校的工作中的地位、作用；全面了解做好一名合格的高校管理人员应有的素质要求和自我完善的方向；掌握管理工作中的基本思想方法、工作方法和工作艺术。旨在提高高校管理人员的素质和管理水平，促进高校管理队伍建设，引起社会对高校管理队伍建设给予高度重视。

高校管理人员是办好学校的重要力量之一。发挥广大教师的积极性和积极作用固然重要，但是发挥学校管理队伍的重要作用同样不能忽视。正如《中共中央关于教育体制改革的决定》中指出的那样：在教育改革中，“还要充分注意调动学校思想政治工作人员，行政管理人员，后勤工作人员和其他工作人员的积极性”^②没有实力雄厚的管理队伍，要办好现代高等学校是不可能的。高校管理人员在管理过程中运用管理科学的基本原理和方法，依照

① 《毛泽东选集》第1卷，第125页。

② 《关于教育体制改革的文件》，人民出版社1985年版，第17页。

国家的方针政策，为传播人类优秀文化和科学知识，为社会主义培养和造就各类高级专门人才的工作进行管理服务。他们是人类思想、道德品德、科学文化的传播、发展和人才培养事业的中介者和工作者。高校管理人员应当正确地认识到管理工作在办学中的地位和作用。思想上的目标、方向，必会导致工作上的信心、自豪、理想和热情，同时，也能增强自我意识。在管理活动中，这种自信心的强烈意识，能自觉地转化为责任感和义务感。所谓自信心和自我意识是指管理人员要有工作上的取胜决心和勇气，不低估自己存在的作用和对工作的贡献能力。但不是指那种傲气十足，话大气粗，目中无人，“唯我最行”的不良现象。孔子曰：“三人行，必有我师焉。”^①事实表明：“谦虚使人进步、骄傲使人落后”；^②“满招损，谦受益。”^③只有不断博采众长，虚心好学，努力进取，完善再完善，进步再进步，才是增强自信心和自我意识之道，而不应妄自尊大。

工作上的自豪感和进取心是高校管理人员做好各项管理工作的重要思想基础。它要求管理人员热爱本职工作，努力自我完善，不断增长才干，奋斗拼搏，前进不止；以为高校管理服务为光荣，以为培养高级专门人才做好服务为自豪，不断地终身勤奋、进取。只要有对管理工作的自豪感，才可能在管理工作的岗位上具有朝气蓬勃、勇往向上的精神，才可能在管理工作中取得优异的工作效益。同时，工作上的自豪感也是避免“不愿做管理工作”，“可能产生管理人才后继乏人局面”的一个重要的内部因素（外部因素是客观的环境条件，即社会的重视程度和管理人员的职称、待遇等）。

高校管理工作是一门科学，它需要依靠管理科学的基本理

① 孔子《论语》篇。

② 《中国共产党第八次全国代表大会文献》第9页。

③ 《书经》篇。

论、方法和相关科学知识去指导工作，去严格遵循管理规律进行实践。高校管理人员是从事这门科学的工作者，因此除了要研究各自部门、行业的管理科学外，如人事管理、师资管理、教学管理、后勤管理、学生管理、党务行政管理、干部管理等等，还应当着重研究从事这些工作的管理人员自身所应具备的条件、素质和应掌握的工作方法和工作艺术，这是做好管理工作，当好一名高校管理人员的基础。事实告诉我们，不是任何人都可以胜任高等学校的管理工作的，而是要有一定的素质要求。人们常说：

“能当教师的不一定能当管理干部，能当管理干部的不一定就不能当教师。”这话有一定道理。从事高校管理工作的人员，要有良好的素质要求，要具备一定的条件标准，只有选拔教师中的优秀分子充实管理队伍，才能促使管理队伍的血液循环，才能有利于管理队伍建设。

长期以来，我国从事高校管理工作的人员，事先并没有专门学习训练，也没有严格的择优程序和选拔标准，因此，“不称职、素质差、水平低”的现象至今可见。这需要各种岗位的高校管理人员不断学习、研究、进取，树立继续教育观念，“活到老，学到老”，“不断工作、不断学习、不断完善。”

管理人员的素质是产生管理艺术之源，是形成管理能力，提高管理水平的前提条件。探讨一名合格的高校管理人员的素质要求，对管理人员的选用，对管理人员的自我完善、自我教育、自我努力进取都会起到指南作用，也对管理人员的培养、训练和自我提高极为有利。

管理水平是高校管理人员为学校各项工作进行管理服务的根本保证。没有一定的工作能力，没有一定的管理水平是做不好管理工作的，是不可能符合合格的高校管理人员的要求的。正如人们所说的那样，“知识不等于能力”，“条件不等于结果”。也就是说，具有一定素质要求的管理人员，不等于就有一定的管理水平，

二者之间不是等号。一定的素质要求是达到一定管理水平的必要条件,但不是决定条件。素质这个必要条件要转化成水平和能力,需要依靠“决定条件”的作用,就是管理人员所要掌握的方法,即思想方法、行动方法和工作艺术的作用。方法的正确、科学与否,是体现管理人员工作水平的根本方面,是取得管理效益的决定因素,它决定着管理水平的高低。所以,高校管理人员有了好的素质条件还需要继续不断地自我提高管理水平,注意管理中的“方法”、“艺术”。

正确的工作方法或工作艺术都是来源于正确的思想方法,来源于科学理论的指导,来源于工作经验的不断积累和不懈的自我总结提炼。

正确的思想方法是吸取新知识,提高管理水平的思想基础,是工作中求“巧”、求“妙”,获得“英明战略思想”的精神源泉。所谓思想方法是指高校管理人员在认识事物和改进工作的实践中,观察问题 and 研究问题的思维方式。一个人的思想方法决定着一定的工作方法。所以,管理人员的工作方法是思想方法在实际工作中的具体体现。以唯物辩证法为指导的科学思想方法,具有实践性、科学性、灵活性,能够提高工作艺术、工作能力和工作效率,对各项管理工作方法具有普遍的指导意义。科学的思想方法就是要求一切从实际出发,坚持实事求是的辩证唯物主义的认识原则,注重调查研究,理论联系实际,认真分析事物的现象与本质、主流与支流、形式与内容,具体问题要具体分析。

科学的理论知识是科学的工作方法、工作艺术和提高管理水平的知识来源,是产生新的科学“方法”、“艺术”的理论指导,是指导我们探求真理,揭示事物发展规律的理论依据。任何科学理论知识都是来自实践,又都只有在实践中不断地总结、提炼、实践,再总结、再提炼、再实践才能够获得。它是人类认识客观世界、改造客观世界的巨大精神成果,对人类社会实践有着巨大