

高校机关工作的 理论与实践

■ 主编 宋新民



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

高校机关工作的理论与实践

宋新民 主编

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校机关工作的理论与实践/宋新民主编. —武汉: 武汉大学出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-307-08861-0

I. 高… II. 宋… III. 高等学校—学校管理—研究 IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 115466 号

责任编辑: 聂勇军

责任校对: 黄添生

版式设计: 马 佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 安陆市鼎鑫印务有限责任公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 29.75 字数: 425 千字 插页: 1

版次: 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-08861-0/G · 2044 定价: 56.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

序 言

记得去年十月份，机关与直属单位党委书记找到我，希望我出席机关与直属单位青年干部素质拓展培训班的开班仪式，最好还能够为他们上一课。尽管当时我非常忙，但是当我了解到这个班是专门为近三年进入学校机关和直属单位工作、年龄在35岁以下的青年干部而举办的培训班时，我还是欣然应允了。

我先后在两所中管高校工作，在工作中我感到：高校机关是学校的中枢机构，好比军队的作战部和参谋部。高校机关青年干部和高校青年教师一样都是学校的未来，是高校发展的生力军，是推动高等教育事业前进的后备力量，他们的能力和素质对学校的未来发展起着非常重要的作用。高校机关青年干部具有他们自己的特点，对他们进行有针对性的培训，应该在学校的工作中得到应有的重视。

我2010年出差时曾到过青海省海晏县境内的金银滩，那是一个令人心驰神往的地方。因“两弹”的试验成功和西部歌王王洛宾的《在那遥远的地方》，而让这片草原从此闻名于世。于是我将此作为切入点，结合自己参观青海原子弹研究基地所感为他们作了一个题为《共和国永远不能忘记》的专题报告，勉励他们要像当初基地的那些年轻人一样，志存高远，脚踏实地，做一个有理想有抱负的时代青年。一个人，只有心怀远大，才能实现人

生中为之奋斗的事业；只有脚踏实地，才能一步一步地接近理想。

培训班于 2010 年 11 月开班，至今已将近半年。据我了解，此次培训班的内容十分丰富，主办者专门聘请了组织部长王明元同志作了《新时期高校机关青年干部在成长过程中应具备的基本素质》的报告，人事部长赵雪梅同志作了《机关干部如何提高沟通协调能力》的报告，党办主任万红慧同志作了《公文处理》的报告，学工部长朱伟同志作了《如何应对公共突发事件》的报告，礼仪专家李荣建教授作了《青年干部礼仪》的报告。培训班还专门组织学员开展了户外素质拓展活动，培养了大家的团队意识和协调能力。通过培训，帮助大家了解了机关工作的基本规律和素质要求，明确了机关服务的基本内容和礼仪规范，提高了学员们的理论素养和工作水平，以及沟通协调和应对公共突发事件的能力，从而有效地提高了机关青年干部的履职能力。本次培训班举办得很适时，也很实用，给广大机关青年干部提供了一个学习交流、互相促进、共同提高的机会和平台。

学员们在培训的基础上，结合本职工作撰写了 70 余篇论文。这些论文从不同角度反映了我校机关青年干部对当前我国高等教育的关注、对高校机关工作的一些思考和对未来高校改革的展望。主办部门已经将其择优编辑成册，计划出版《高校机关工作的理论与实践》一书，特邀我撰写一篇序言。2011 年是“十二五”计划的开局之年，中国共产党成立 90 周年，也是武汉大学非常关键的一年，我们要一手抓发展、一手抓民生；一手抓校内、一手抓校外，要有“大气魄、大视野、大胸怀、大发展”，机关青年干部也要有新贡献。我相信，这本书的出版，一定会给机关工作的理论研究带来较高的参考价值，也会给我们的实际工作提供帮助。感谢机关与直属单位党委、组织部、人事部、校工会的精心策划。

培训班即将结束，最后我想借用温家宝总理的“仰望星空”和“脚踏实地”的寄语赠送给我校机关青年干部，希望大家既要有“仰望星空”的激情朝气，更要有“脚踏实地”的埋头苦干精神，胸怀祖国、热爱人民，勤奋学习、志存高远，不怕艰苦、乐于

奉献，为把我们共同的家园——武汉大学建设成具有中国特色、世界一流、国际知名的高水平大学而贡献自己的智慧和力量。

李 健

2011 年 5 月 15 日于珞珈山

(作者系武汉大学党委书记)

目 录

一、高校中的机关工作

- 高校机关内部组织架构研究 张一飞 (3)
- 如何建设“服务型、学习型、创新型、廉洁型”机关
——以高校机关建设为例 马晓刚 (8)
- 以科学发展观为指导做好高校机关工作 夏 帆 (14)
- 论高校机关及机关党组织在学校中的地位和
作用 左 雯 (20)
- 如何加强高校机关内部的科学管理 罗义成 (25)
- 大学管理者的道德和能力之探讨
——大学行政管理者如何做到管理育人、服务育人
..... 王玉婷 (32)
- 浅谈高校机关干部如何发挥参谋和助手的作用 ... 任 怡 (40)
- 融贯八方更给力
——论高校机关的国际化 李天亮 (47)

二、高校机关党组织建设

- 对高校机关党委工作的思考 宋新民 (55)
- 创新高校基层党组织建设的思考 闫 杰 (62)
- 扎实开展创先争优活动 推动继续教育事业科学
发展 梅 洁 (68)
- 如何在本职岗位上创先进,在日常工作中争优秀 王 泉 (73)
- 浅论如何在高校机关创建学习型党组织 侯文军 (77)

- 关于“学习型机关”建设的思考 王 园 (84)
- 加强思想理论建设, 坚守信念, 永远追求
——谈加强高校机关党员干部信仰教育 陈利华 (91)
- 如何加强机关作风建设
——以党建为龙头, 切实抓好机关作风建设 ... 白 玉 (95)
- 高等院校如何开展党性教育 张则顺 (99)
- 如何探索网络环境下高校机关党组织生活的
新模式 陈世银 (105)

三、高校机关管理工作

- 浅议新形势下高校内部的科学管理 曾 彦 (113)
- 切实加强高校机关效能建设 宋新民 (119)
- 全球化浪潮、现代性转型与精细管理的崛起
——高校精细化管理的理论与实践初探 王 磊 (124)
- 激励机制: 高等学校机关管理工作之根本 殷书文 (129)
- 高校机关效能监察初探 高 韵 (136)
- 论高校机关精细化管理 高 裕 (143)
- 浅议现代大学制度下的高校机关管理工作
——从高校教师权利救济制度谈起 梁 静 (150)

四、高校机关服务工作

- 关于加强高校机关作风建设的几点思考 洪毅生 (157)
- 如何践行党的宗旨, 建设服务型机关 张 愿 (163)
- 加强机关作风建设重在治树结合 刘 钊 (167)
- 如何进一步加强机关一线人员的服务意识和
责任意识 易 静 (174)
- 浅谈如何加强高校财务工作的服务意识 肖 飒 (178)
- 对高校机关如何自觉为师生服务的若干思考 田业胜 (184)

浅析如何加强财务人员的服务意识和责任意识

..... 孙 唯 (189)

武汉大学档案馆网站服务功能研究 刘春弟 (192)

五、高校机关的管理与服务

浅论以人为本, 创新管理及强化优质服务的

途径 朱娟蓉 (201)

在管理中服务, 在服务中管理

——构建高校机关服务型管理模式的探讨 龚彦华 (206)

来华留学生管理与服务工作探析 张 煜 (212)

六、高校机关队伍建设

浅论高校机关管理干部的职业化建设 宋时磊 (221)

试论高校机关干部的素质和能力要求 周 玲 (229)

基于胜任特征模型的高校机关干部队伍

建设研究 段玥君 冯 涛 (234)

新形势下如何加强机关干部思想政治建设 李雪莉 (240)

如何加强高校机关工作人员的业务培训 吴江龙 (245)

论高校机关青年干部如何了解世情国情、

社情民意 洪 均 (249)

创新模式、发挥特色、全面提高

——关于机关青年干部素质拓展活动开展几点思考

..... 许欢欢 (253)

七、高校机关文化建设

高校机关文化建设刍议 陈 玺 (263)

科学管理 和谐发展

——浅论高校管理文化的构建 周 迪 (269)

- 充分发挥工会特色优势,共建和谐机关 … 施金忠 卢 兵 (277)
- 怎样在工作中进行创新 …………… 殷 娜 (284)
- 如何树立群众观念
- 从群众角度出发看问题 …………… 洪豆豆 (291) 、

八、高校机关信息化建设

- 推进电子校务建设 加快校务信息公开 …………… 邓 敏 (297)
- 教育信息化下的高校教学网络服务
- 以武汉大学课程中心为例 …………… 冯 博 (306)
- 高校网上办公必要性和可行性分析 …………… 肖 珊 (312)
- 如何推进机关党组织工作的信息化建设 …………… 李 想 (316)
- 如何利用 OA 系统实现网上办公和网上服务 …… 白 兢 (322)

九、高校机关部门工作

- 关于拔尖创新人才特征和创新培养方式的思考
- 以武汉大学为例 …………… 肖安东 (331)
- 武汉大学的国际化人才培养
- 基于基本现状、突出问题、主要原因、未来举措的思考
- …………… 章 臣 (339)
- 高校教学工作如何实施目标管理 …………… 董甲庆 (344)
- 国际视野下的创新型人才培养 …………… 熊 灵 (350)
- 如何优化高校教学服务部门的管理体系
- 以武汉大学教育技术与教室管理中心建设为例
- …………… 余 艳 (354)
- 如何做到管理与服务相结合
- 在精品课程录像工作中的实践 …………… 吴 瑞 (361)
- 浅谈高校科技管理工作
- 对目前高校科技管理工作的一点感受和思考
- …………… 乔 进 (367)

过程管理在高校人才引进中的应用	袁 泽 (371)
如何做好教师公派出国(境)管理	王延诏 (378)
关于大学生就业指导工作的思考	朱 炜 (386)
罗杰斯心理咨询思想对高校学生工作的启示	王 铭 (392)
浅谈高校网络思想政治教育的基本特征	齐华勇 (397)
“校园 110” 应以服务为本	彭 晋 (401)
武汉大学留学生招生形式和对策解析	阎 旭 (406)

十、对若干问题的思考

高等教育政策执行研究	李新亮 (413)
浅谈如何自觉提高执行力	邢知博 (423)
高校机关干部如何提高内部沟通能力	曾 峥 (427)
如何提高高校行政管理人员工作的主动性和 创造性	胡 敏 (432)
试探高校教师工作压力模式及应对策略	刘义胜 (439)
关于高校机关办公室主任工作定位的几点 思考	薛建华 侯文军 (443)
人文社会科学成果评价之不足及修改建议 ——以武汉大学著作类为例	黄 伟 (448)
我国高等教育法制建设存在的问题及其调整	杨亚萍 (453)

后 记	(464)
-----------	-------

一、高校中的机关工作

高校机关内部组织架构研究

张一飞

(党委组织部)

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020 年）》明确提出要“落实和扩大学校办学自主权”，高校“按照国家法律法规和宏观政策，自主设置教学、科研、行政管理机构”，这为高校内部组织架构改革提供了难得的机遇并指明了方向。本文拟就高校及高校机关内部组织架构作相应研究。首先，介绍高校内部组织架构的历史沿革和它的现状。

一、高校内部组织架构的历史沿革

高等学校内部组织架构的历史最早可以追溯到欧洲中世纪，它最初是教师和学生聚合在一起而形成的一种行会组织，以学习和教授某项专门的知识为目的。随着历史的演变，组织的功能和形式不断地拓展和分化，逐渐演化出高等学校的基本雏形。伴随着学科的不断分化和科研活动的发展，高等学校的组织形式也发生了变革。因此，专门化的学科成为高校组织架构的基础。在这个基础之上，目前世界各国的高校组织架构可区分为三类：集权型，主要代表有中国、前苏联、法国，中央政府对高校具有集中管辖权；分权型，主要代表有美国、德国，中央政府对高校管理的权限不大，管理权主要集中在州政府；集权与分权相结合型的主要代表是日本，日本的国立大学大多数由文部省直接管理，公立大学大多数由都、道、府、县和市地方政府依据文部省规定的各项教育标准实施管理。

自改革开放以来,随着我国高等教育的发展,我国已经有若干所规模较大、水平较高的大学应运而生,它们的特点是学科齐全、综合性强、科研和教育水平接近或达到国际先进水平。在这种情况下,大学内部如何进行管理,建立什么样的管理组织架构是至关重要的。

二、高校内部组织架构现状

我国大学的领导体制实行的是党委领导下的校长负责制,而校内的组织形式则一般实行校—系—教研室的体制,有一个从事教学和科研工作的核心作业系统。除了这个核心作业系统外,还有一个管理系统——机关职能部门和一个辅助支撑系统——后勤保障部门。随着我国高等教育的发展,当前规模庞大的大学组织在纵向和横向上均出现了不同程度的变化。

第一,大学组织在纵向上有些被划分为五个层次,即大学—学部—学院—系—教研室五级组织管理模式。大学组织的各个层次也和其他社会组织一样,根据它在这个等级链中的位置拥有相应的职权和职责。

第二,由于大学组织的操作对象——知识被分割成许多学科,同时又由于知识的融合出现了许多交叉学科,大学组织从事教学和研究的核作业系统按照其具体对象的不同,在横向上分化成许多相互独立的部门——学院、研究院、重点实验室等。

第三,由于组织功能的复杂化及其与社会政治、经济部门之间关系的加强,大学组织中除了原来的教学、科研等核心作业系统以及管理系统——机关职能部门和辅助支撑系统——后勤保障部门之外,还存在着很多其他部门和机构。这些机构或穿插在原有的机构中,或附着在原有的机构上或相对独立于原有的大学组织之外。它们使大学组织的范围向外伸展,并与社会组织交叉相错,从而更加强化了大学组织的复杂程度。例如,由于中国特殊的制度环境,一直存在着“单位办社会”的问题,中国大学中一直普遍存在着附属中学、小学、幼儿园、医院等机构。此外,大学组织自己兴办的

企业、科技园也依附于大学。各大学对于这些附属机构或企业还成立了专门的机构进行管理。因此，它也是大学组织的一个组成部分。

由此可见，高校的基本组织架构是一种多层次、树状、立体交叉的矩阵式网络结构。高校机关部门正是为适应和满足这种网络结构而设置的，它一般有 30 个左右，其内部也是层级分明。同样，它也是一个多层次、树状、立体交叉的矩阵式网络结构。从过去的情况来看，它们之间有基本适应的一面，但是，随着我国高等教育的发展，其不适应的问题日渐突出。

三、高校机关内部组织架构存在的主要问题

仅就高校管理系统，即高校机关内部组织架构而言，目前它有如下主要问题：

第一，管理幅度大，效率低。管理幅度和组织规模是正相关关系。在组织管理层次不变的情况下，组织规模越大，管理幅度越大。目前，高校招生人数逐年增长，学校规模日益庞大，学校管理层的协调任务越来越重。管理效率受到管理者的能力、被管理者水平、沟通有效性、监管手段等多种因素的影响。在高校管理者能力和被管理者水平没有明显提高、监管手段没有明显改善的情况下，再加上多校区的存在影响沟通的有效性，这样就造成了管理效率的低下。

第二，权力过于集中，基层活力不足。目前国内高校有很多是合并组建而成的，并且时间短，为了真正实现实质性合并，保证学校总体政策的统一性，学校管理层往往推行集权管理，将权力高度集中于学校一级和各职能部门。权力的集中带来事务的集中，管理重心并未真正下移，以致造成学校会议多、职能部门下达任务多、基层院系请示多的现象。

第三，大学组织中学术权力的弱化。我国的大学组织存在“行政权力主导化”的现象，“行政权力主导化”使大学很难获得学术独立性。这种管理机制实际上是强化了行政权力对学术权力的

控制，使学术权力失去了独立性与自主性。此外，学术权力参与行政管理，审议、监督行政权力管理力度又不够。大学的管理离不开学术，学术犹如大学的灵魂，大学离开了学术就失去了大学存在的意义。代表学术主体意志的教授权力能否进入大学治理结构并发挥重要作用，不只是一个仅有组织内部意义的民主治校问题，而且是一个具有组织外部意义的国家生产力战略管理问题——事关我国建设世界一流大学的巨额投入能否取得重大绩效的问题。

第四，沟通困难，信息流通不畅。我国的很多大学，学校规模庞大，组织结构复杂，沟通渠道跟不上学校发展的需要。由于学院分散在不同校区，距离远，调研时间成本加大，而实践中常常又不允许停下手头的事情专门到学院去调研，这就造成了校级职能部门发出的指令有不少是在并不了解基层实情的状况下做出的，从而导致校级职能部门在一定程度上的瞎指挥，基层院系缺乏执行的积极性。在学术上，由于受长期封闭式管理模式的影响，资源独占的思维模式束缚了知识的流动，由于对知识理解过于狭隘，忽略了大学中文化精神、教学方式、思维模式等共享知识的传递，使得大学学科分散，缺乏知识的整体性联系。

四、高校机关内部组织架构改革的必然趋势

第一，利用文化机制整合高校内部组织架构，建立共同愿景。所谓组织架构的整合就是对组织活动进行协调和控制。社会组织的整合机制可归纳为三种，即科层机制、文化机制和市场机制。这三种机制在高校机关组织架构的整合中都有运用，只是具体条件不同，运用的程度不同。文化是一种无形的力量，它通过影响组织成员的价值、信念系统而对组织成员的态度和行为产生深刻的影响。有效的管理必须将组织内所有管理者和员工的注意力及努力引向一个共同的目标，它应该保证各个层级的管理者和全体员工明白要达到的结果是什么，必须确保上级懂得每个下级管理者的期望是什么，必须能够激励每个管理者朝着正确的方向做出最大限度的努力。