



高等学校人事管理



XGL

吴文斗 主 编

辽宁省高等教育学会
辽宁省高等教育研究所

高等学校人事管理

吴文斗 主编

辽宁省高等教育学会

辽宁省高等教育研究所

序

李 冀

当前，开展高等教育管理研究，用这一理论武装高等教育的管理干部，提高领导水平，对于发展高等教育事业，进行高等教育体制改革，具有非常重要的作用。这从高等学校领导班子建设问题上看得很清楚。领导的作用，是发挥学校各种力量的作用。一所高等学校不管有多大的潜力，（人力、物力、财力……）只是办好学校的条件，能否变为实际效果的关键是领导。有的学校，潜力并不很大，但领导得好，各种力量发挥的好，效果很大。也有的学校，虽然潜力很大，但领导不好，各种力量发挥的不好，效果很差。在这一方面，我们有深刻的教训，有丰富的经验。

首先，片面地强调“外行领导内行”是错误的。所谓片面地强调“外行领导内行”是指在“左”的路线指导下，尤其在十年动乱时，在领导问题上的错误思想和错误做法。外行领导内行，一般说来并不错。内行总是相对的。即使有的领导知识面很宽，也只能是在某些方面的内行。一切都内行

的领导实际上是不可能的。所以，领导总是存在着外行领导内行。

片面强调“外行领导内行”的内容，是指十年动乱时，错误地解释政治领导业务。政治领导业务也是对的。那时对政治领导业务的错误解释是把政治孤立起来，把政治和业务对立起来，把政治涵义解释得绝对化，庸俗化。比如，只要政治好，就能领导一切，把业务好与资产阶级思想严重混为一谈。在文化大革命中，说十七年高等学校是资产阶级专了无产阶级的政，是资产阶级知识分子统治学校，把专家领导，说成资产阶级专政。尤其严重的是，把政治好简单庸俗地解释成家庭出身好，没有文化，不懂业务。结果出现了工宣队领导高等学校。如果把这个教训概括起来，应该这样说：政治好是高等学校领导人应具备的重要条件，但是不能把政治和业务对立起来，孤立开来，尤其不能把政治作非常庸俗的解释。

其次，不加分分析地强调专家领导也是有片面性的。粉碎“四人帮”后，我们总结了经验教训，提出了内行领导，干部四化，吸收有专门知识的人到领导班子中来。这无题是正确的。但是，在实际工作中，也不是没有问题的。例如：有的实际上是把内行领导不加分分析地解释为专家领导，甚至简单地看没有学历、职称。因而将一些没有领导能力，不适合作领导的教授、专家放在领导岗位上。好象只要是教授，专家，就可以当领导。相反：把一些能力很强，因为种种原因没有获得高学历、职称的人一概从领导岗位上撤下来。这就是不加分分析了。这样，就会造成一些麻烦。有个学校曾经发生学生要撤换校长的现象，说校长领导得不好。而那个大学的校长，却是一级教授，模范党员，德、才都很不错，工作也很积

极，但是领导能力确实不行。这种例子当然是个别的，可是类似的例子有没有呢？是有的。业务专家，不一定是好的领导。因此，内行领导不能不加分析地理解为专家领导。也就是说，知识化并不等于专业化，专业教授并不等于管理专家。因此，我们又可以得出另一个结论：做高等学校的领导，专业知识是非常重要的，但是，对专业知识要进行具体分析。有些专家适合当领导，有些不适合当领导。

第三，要明确高等学校管理是一门科学，高等学校的领导干部应该是高等教育管理专家。上面我们分析了两种片面性，这两种片面性都包含着一种错误，即没有把高等教育管理作为一门科学，不懂得高校领导干部还应当是高等教育管理专家。这正是问题的要害。我们把上面的分析概括起来，是否可以这样表述：高校领导干部应该是在政治上能坚持社会主义方向的，懂专业的，精力充沛的高等教育管理专家。

如果研究一下管理科学的历史，这个问题将看得更清。管理科学发展大致经历过下述过程。在小生产力条件下，管理的必要很小，随着生产过程社会化的发展，管理的必要性越来越大。最早的管理者一般都是所有者。可以说是所有者兼管理者。例如象小企业主，小工厂的厂长，他们一方面是所有者，同时又是管理者。因为那时只有所有者才能充当管理者。他们按照自己的意志、水平、经验进行管理、盈、亏、得、失都取决于自己。但是，随着生产的社会化，科学技术在生产中的广泛应用，矛盾发生了，所有者管理不了啦。因为所有者并不一定具有管理知识。于是，在管理的发展历史中就出现了一个飞跃，所有者和管理者分离。这时的管理人员是什么人呢？往往是企业、事业单位的有关业务专家。象纺织厂的厂长往往是纺织专家，化工厂的厂长往往是

化工专家。因为在当时的管理工作中，技术管理的作用很大。这时，可以说是业务专家兼任管理者。随着生产过程社会化的进一步发展，管理的内容越来越多，管理者面临的任务越来越复杂。这时的管理工作不仅要解决技术问题，还要解决经济问题、社会问题、政治问题等等。专业技术在管理中的地位相对下降了，科学管理在管理中的地位越来越重要。一般的技术专家已不能胜任管理工作。这些现象表明，新的管理专家非出现不可。他不但不能由所有者担任，也不能由业务专家兼任，必须作为一种专门的知识，作为独立的行业，由管理专家充当。只有管理专家才能胜任管理工作。这是社会化发展的必然结果。这就是提出了一个新的要求：要有专门的管理专业，管理专业；要有专门的管理人才，管理专家；要有专门的培训管理人才的场所，管理学院；要有专门的知识，管理科学。

我们现在正面临着这样一个问题，也就是管理专家、管理作为一个专门行业已经成为社会所必需的。不深刻认识这一点，我们会在很多问题上不能前进。高等学校管理干部中的“双肩挑”问题的矛盾，就是这样一个问题。全国高校领导干部中，“双肩挑”比例很大。从1983年开始调整高校的领导班子。到现在调整已基本完成。根据对全国997所高等学校，4934名党政正副职领导干部的统计，平均年龄52岁。其中45岁以下的673人，占12.4%，46—50岁1332人，占37%，51—55岁1643人，占33.3%，56—60岁1113人，占22.6%，61岁以上的233人，占4.7%。我们高等学校领导干部年龄主要是在46—55岁之间。从文化程度来看，大学以上文化程度3759人，占76.2%，大专文化程度的609人，占12.3%，教授210人，占4.3%，副教授994人，占21.1%，讲师1681人，

占34%，从数字可以看出，新的领导班子在知识化、年轻化方面有了根本性的改变。教授、副教授、讲师占58.4%，这就是说，将近60%的人，一方面从事领导工作，一方面是教师，从事科研工作。这种改变的好处是领导工作能够深入到教学、科研工作中去。这说明专业化和知识化应该是统一的。但是在“双肩挑”上，也确实存在一些矛盾。下述几种情况还是相当普遍的：有的教授在学术上很有造就，担任校长以后，领导工作做得不错，专业却丢了。如有位大学校长说，校长分工谁也不愿管后勤，只好由他管。一管后勤，就出现了：“回家有人等，吃饭有人陪，道义上有人追”的情况。自从当校长以后，几乎没有一个晚上没有人找。教学和科研没法搞，他带的几名研究生也只好转让给别人。还有的校长，是有名的业务专家，如今做了校长，一年多了，还没有进入角色。一会儿去美国，一会儿去日本，回来后要做手术，写学术论文，还要参加社会活动。学校的领导工作实际上没有做。人身居领导岗位，不搞领导工作，别人也不好管，大家有意见，自己也觉得是个负担，对工作有很大影响。也有的人业务水平很高，领导能力很强，两面都努力，但是，长此下去，也是有困难的。他们说：在业务上和教授们比我们是负重赛跑。自己背着行政事务工作，怎能比过那些专门从事教学和研究的教授呢？从行政工作来说，我们是三心二意。一方面搞工作，同时，还想着搞专业。领导工作是无底洞，既使用上全部精力也很难保证工作做好，三心二意又怎么能做好领导工作呢？如果弄得不好，一方面累得要命，另一方面行政工作，教学科研又搞不太好。双肩挑这个矛盾说明：专家担任领导有统一的一面，同时又有矛盾的一面。

这个矛盾是什么性质的呢？有人认为是时间安排问题。因此，规定上午上班，做行政工作，下午从事教学，科研活动。有的校长还在门上贴出处理行政工作的时间表。这样是能解决一些问题，但是不能根本解决。有的认为这是工作人员思想有问题，所以就从打通干部思想下功夫，选思想先进的人担任工作，说共产党员就要有牺牲精神。这虽然也能解决一部分问题。但也不能根本解决。现在看来，光从“双肩挑”本身来解决这个矛盾不行。这个矛盾说明，高等学校需要专门的管理专家、为了搞好高等学校管理，高等学校的领导人，应该由两部分人组成。一部分是在科学上有造诣的学术专家兼任，另一部分是能坚持社会主义方向的，懂专业的，精力充沛的高等教育管理专家充当。后者的任务就是高校教育管理。他们也是有专业的，他们的专业就是高等学校教育管理。

下面谈谈高等学校管理队伍的建设问题。从这个问题也可以看出研究高等学校管理的重要性。我们现在已经有了一支高等学校管理队伍。但是，现在的高校管理队伍存在的问题不少。至少存在三方面的问题：一、有相当数量的领导人不适应现在的领导任务，二是有相当数量的管理干部不安心做管理工作，三是管理干部后继无人。

不适应主要的表现是马列主义基本理论准备不足，和缺乏高等教育管理知识。通过调整领导班子，高等学校领导干部，在年轻化、知识化方面取得了很大进展。但是，专业化问题可以说基本上没有解决。现在新的领导班子，有两个突出的弱点，一个是马列主义理论准备不足，一个是缺乏现代化管理知识。特别是新的领导干部中有20%同志过去从来没有做过领导工作，从教师直接担任学校领导工作。

不安心主要是相当数量的管理干部不愿意从事管理工作。不安心管理工作；至少有下面三个方面的原因：一个是思想问题。有些管理干部在对待工作问题上，主要不是考虑党和国家的需要，而是过多地计较个人利益。这些问题应该通过加强思想教育来解决。其次一个问题对待管理干部的政策不配套。有的青年管理干部说：“我们为什么不愿做管理工作，只要看一看现在的管理干部就明白了。现在的管理干部就是我们的未来，他们走过的路我们不愿走。”五十年代我们调了一批德、才兼备的青年担任管理干部。三十几年过去了，当时从事教学科研工作的，多数现在成了教授、副教授，各方面的问题都好解决。有的还担任了学校的领导。但是，专门从事管理工作的，按照他们自己的说法，“现在什么都不是”，工资待遇、职称各方面的问题很多。工作又不适应现在的管理要求，有的因不胜任被撤下来了。确实有个对待管理干部的政策问题。第三是高等学校管理干部队伍建设问题。有一个年轻的总支副书记说：我有很好的基础，要搞专业，三年、五年成为讲师没问题，八年、十年提副教授，甚至提教授都是很有把握的。这个道路我看得清楚，只要努力就能做到。走这条路物质待遇、社会荣誉都好解决。如果做总支工作，三年、五年、八年、十年以后怎么样呢？看不清楚。显然这是个高等学校管理干部队伍建设问题。真正要解决这个问题必须有一个正规的高等教育管理干部的培养、使用、考核、提拔制度，这个制度必须建立在高等学校管理理论的基础上。“双肩挑”的管理干部是我们管理干部队伍的一个重要组成部分。但是，“双肩挑”不能代替专门管理干部。现在需要建立一支以马克思主义理论武装起来的、有管理知识、管理能力的专业管理队伍。否则，高等教育管

理队伍的问题是很难解决的。

在当前的条件下，迅速建立一支专业管理队伍有三条途径：第一，在现有高校领导干部中选拔一批专业基础好，能坚持社会主义方向，适合作领导工作，本人也愿意的专门担任领导工作。把“双肩挑”化为专业管理。也就是让一部分既是校长，又是专家的校长，专职担任校长，使他们不再三心二意。让他们努力为办好大学而工作。办好一所大学的作用，并不比当教授差。这样做，要解决的主要问题是用高等教育管理理论把这些人武装起来。因为他们最缺乏的是高等教育管理知识。第二，是把现在中层干部中，有一定政治修养，有一定专业知识，适合在管理方面发展，本人也愿意往管理方面发展的人培养成未来的管理专家。这样做，主要的是需要提高他们的管理理论和管理能力。第三，要建立高等教育管理学院。目的是按照高等教育管理规律，对他们进行系统培养，使我们管理工作，能有适合作管理干部的人来承担。所有这些，都有一个关键性环节，即用高等教育管理理论来武装他们。如果高等教育管理理论问题不解决，就没有高质量的教师，就没有高质量的教材，就不能培养出合格的高等教育管理队伍。由此可见，研究高等教育管理的理论，是具有非常重要的作用。

当前，解决这个问题最困难的是，还没有总结我们的经验，上升到理论高度的高等教育管理理论，还没有理论水平很高的高等教育管理教材。因而编写教材，这是一项基本建设，是很有意义的事情。最近几年来，高等教育工作者，重视这项工作，加强这方面的研究，写了不少文章，也出了好几本关于这方面的书。虽然就其理论水平来说，还不是很理想的，但是，其意义是很重大的。在这样的条件下，辽宁的几

位同志，专门研究了高等学校人事管理问题，并且写成《高等学校人事管理》专著，这是很有意义的一件事。我相信这一项工作，对于高等教育管理理论的发展，对于高等教育管理干部的培养，都会起到一定的作用。

（一九八六年十月一日）

前

言

高等学校人事管理，是高等教育管理的重要组成部分。近几年来，一些高教管理专家，在研究高教管理时，对高校的人事管理做为其中一个部份进行过研究，但是，把高校人事管理做为一个系统工程，进行系统、深入地研究 所见不多。为了发展高教管理科学，为了适应高教体制改革和人事制度改革，我们广大高校人事管理干部和高等教育科学研究人员，应该为之做出贡献。

《高等学校人事管理》一书，是辽宁省高教学会交给我们的一项重点科研课题。这个课题，是目前高等学校人事管理工作中十分需要深入研究的问题。我们几个从事高教研究和高校人事管理工作的同志，愉快地承担了这个任务，经过我们团结协作，共同努力，现在把这本初作献给大家。

人事管理是一门实践性很强的综合性科学，它在我国还是刚刚建立、发展的比较年轻的科学。同时，我国人事制度又处在深入改革的过程，许多理论问题，实践问题，都有待研究、探讨，加上我们的水平有限，所以，这本初作，仅仅作为对高校人事管理研究、探讨之一言，其中有的认识、做法可能不妥，我们愿意以它为起点，在大家的指正、推动下向前迈进。

本书是采取集体研究分章编写的。各章执笔人是，第一、二、三章：高恒山；第四章，高恒山、李富明、宋芳春；第五章：刘述庆；第六章：吴文斗；第七章：吴成烈；第八章：李祖培、毛添玉；第九章：李富明、朱雨春；第十

章：宋芳春；第十一章：李富明；第十二章：高恒山。初稿经过集体审稿，分别修改，最后由高恒山同志协助我对全书做了修改，並定稿。

最后，我要着重说明：本书在编写过程中，得到了中央教育行政学院副院长李冀同志的悉心指导，亲自阅书稿，並写了序言，我们深表谢意。此外，辽宁省高教研究所、东北工学院、辽宁大学、中国医科大学，辽宁省高教局对本书的编写、出版给予了大力支持，在此一并表示谢意。

吴文斗

一九八六年九月

目 录

序.....	李冀 (1)
前言.....	(1)
第一章 绪 论	(1)
第一节 高等学校人事管理的对象和基本任务···	(1)
第二节 高等学校人事管理的地位和重要意义···	(6)
第三节 高等学校人事管理是一门实践性很强的综合性科学.....	(10)
第四节 高等学校人事管理的改革和基本要求···	(19)
第二章 高等学校人事管理的基本原理	(26)
第一节 整体优化原理.....	(26)
第二节 人与事适当配合的原理.....	(35)
第三节 相对封闭的原理.....	(39)
第四节 动力的原理.....	(47)
第五节 能级管理的原理.....	(54)
第六节 合理流动的原理.....	(60)
第七节 适度弹性的原理.....	(67)
第三章 高等学校人事管理的基本原则	(73)
第一节 党管干部的原则.....	(74)
第二节 任人唯贤的原则.....	(76)
第三节 德才兼备的原则.....	(81)
第四节 知人善任的原则.....	(83)
第五节 民主管理的原则.....	(88)

第六节 尊重、爱护与教育的原则·····	(91)
第四章 高等学校人事管理基本工作内容·····	(97)
第一节 编制管理·····	(97)
第二节 人才预测·····	(103)
第三节 干部管理·····	(109)
第四节 工资管理·····	(122)
第五节 教职工福利与创收基金管理·····	(127)
第六节 人事档案管理·····	(131)
第五章 高等学校人事管理机构及其队伍建设·····	(137)
第一节 高等学校人事管理机构设置及其职责·····	(137)
第二节 人事管理干部队伍在高等学校建设中的地位、作用·····	(140)
第三节 人事管理干部队伍建设·····	(142)
第四节 人事管理干部的考核与晋升·····	(146)
第五节 人事管理干部的知识结构·····	(148)
第六节 人事管理干部的培训与提高·····	(151)
第六章 高等学校领导班子的人事管理·····	(156)
第一节 领导班子在高等学校建设中的地位、作用·····	(156)
第二节 高等学校领导班子配备的职位数量及其群体结构·····	(158)
第三节 高等学校领导班子的素质要求及其选拔原则·····	(165)
第四节 高等学校领导班子的职责及其考核、监督·····	(177)

第五节	高等学校领导班子成员培训和提高···	(189)
第七章	高等学校教师的人事管理·····	(195)
第一节	教师在高等学校建设中的地位、作用···	(195)
第二节	高等学校教师队伍的合理结构及其动态控制 ·····	(197)
第三节	高等学校教师的基本素质及其工作职责 ·····	(214)
第四节	高等学校教师职务任职资格的评审和聘任 ·····	(220)
第五节	高等学校教师的培养提高·····	(225)
第八章	高等学校其它专业技术人员的人事管理···	(230)
第一节	其它专业技术人员在高等学校建设中的地位、 作用·····	(230)
第二节	高等学校其它专业技术人员的结构与要求 ·····	(233)
第三节	高等学校其它专业技术人员的培养与提高 ·····	(239)
第四节	高等学校其它专业技术人员的考核与流动 ·····	(246)
第九章	高等学校行政和政工干部的人事管理····	(253)
第一节	行政干部在高等学校建设中的地位、作用 ·····	(253)
第二节	高等学校行政干部配备的数量和结构···	(256)
第三节	高等学校行政干部的素质及其工作岗位责任制 ·····	(259)

第四节	高等学校政工干部的人事管理·····	(263)
第十章	高等学校工勤人员的人事管理·····	(272)
第一节	工勤人员在高等学校建设中的地位、 作用·····	(272)
第二节	工勤人员人事管理的要求与措施·····	(274)
第三节	对工勤人员的用工管理·····	(279)
第十一章	高等学校学生的人事管理·····	(283)
第一节	学生在高等学校中的地位及其人事管理的 意义·····	(283)
第二节	高等学校学生的人事管理的特点和基本原则 ·····	(289)
第三节	招生管理及大学生的素养·····	(293)
第四节	学籍管理与考核·····	(301)
第五节	人民助学金与奖学金·····	(309)
第六节	毕业生分配·····	(314)
第十二章	高等学校离退休和退職人员的人事管理···	(320)
第一节	离休、退休和退職基本概念的含义及其基本 制度·····	(320)
第二节	离、退休人员在高等学校建设中的地位及其管 理意义·····	(332)
第三节	加强离、退休和退職人员的人事管理···	(337)