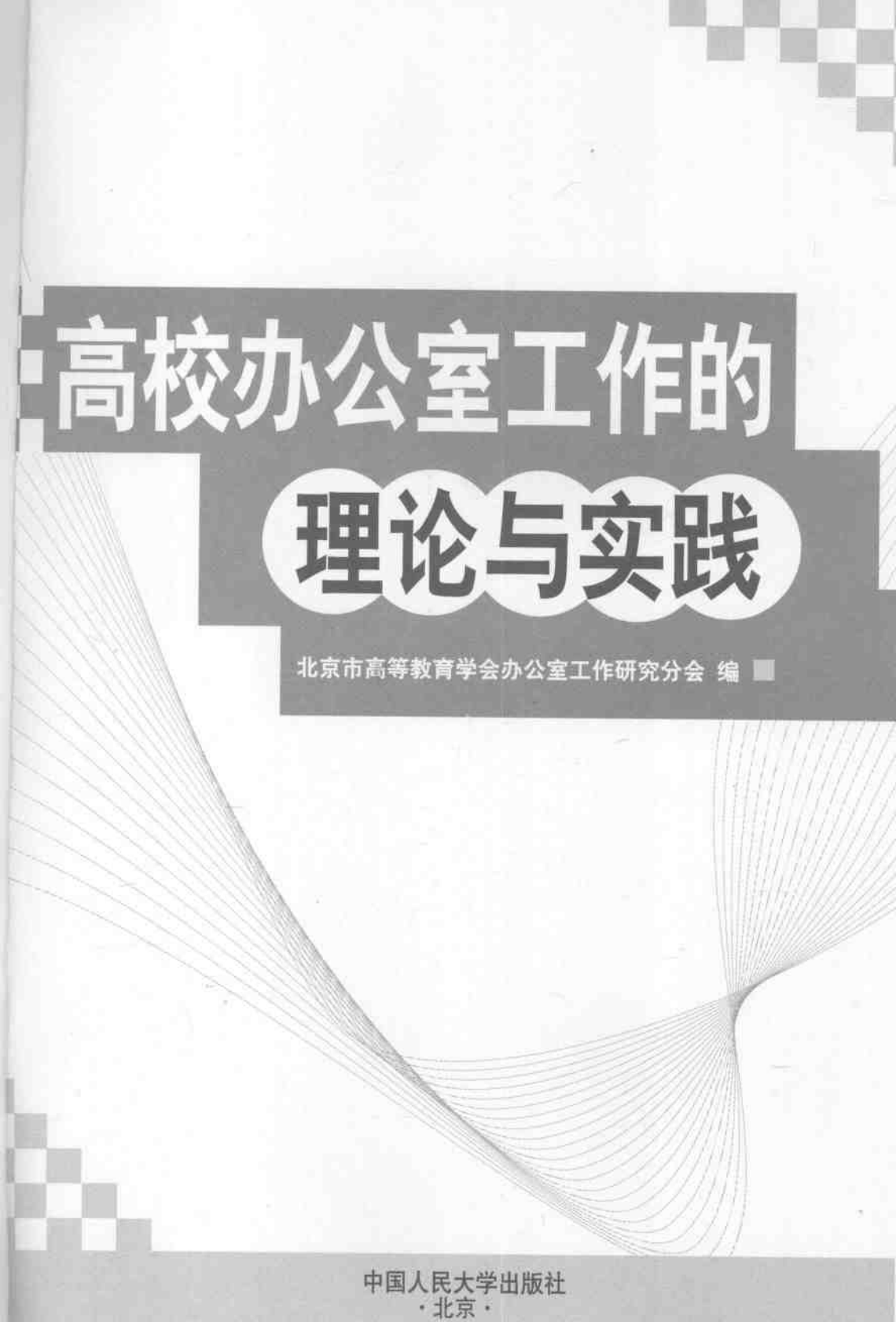


高校办公室工作的 理论与实践

北京市高等教育学会办公室工作研究分会 编 ■



高校办公室工作的 理论与实践

北京市高等教育学会办公室工作研究分会 编

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

高校办公室工作的理论与实践/北京市高等教育学会办公室工作研究分会编.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-10797-4

I. 高…
II. 北…
III. 高等学校-办公室-工作
IV. G647.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 089881 号

高校办公室工作的理论与实践

北京市高等教育学会办公室工作研究分会 编

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)		
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)		
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京新丰印刷厂				
规 格	155 mm×235 mm 16 开本	版 次	2009 年 6 月第 1 版		
印 张	12.25 插页 1	印 次	2009 年 6 月第 1 次印刷		
字 数	172 000	定 价	20.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

做一个合格的办公室工作人员

（代序言）

纪宝成*

我首先对我们校办一年一度的暑期总结和学习研讨这样的会议能够一直坚持下来感到非常高兴，也对大家表示敬佩。刚才听了大家的发言和几位同志简要的小结，听到了大家的见解，我感觉很振奋，也很欣慰。你们及时地、全面地贯彻学校这次院长工作会议的精神，这个主题非常好，确实实实在在地体现了我们校办工作的特点，就是要讲大局、识大体。你得了解学校的全局工作才能更好地做好自己的工作，这次会议体现了这样一个特点。大家围绕着学校的中心工作、围绕着学校的大局来自觉工作的精神，我感到非常欣慰，并为有这样一支整齐的校办队伍备受鼓舞，从而增强了我们做好学校工作的信心。我们校领导的信心来自于什么地方？就是来自于广大师生员工。广大师生员工有信心，校领导就有信心。看到大家针对贯彻学校院长工作会议提升国际性这个中心议题展开的讨论和对其的落实，我相信中国人民大学提升国际性的工作一定能够见成效。我们未来这三年，也就是到2010年年底的时候要有明显的成效，为今后十几年的发展在这方面打下坚实的基础，我想这一点一定能够实现。所以我首先对这个会议本身有这么一个感言，我自己深受鼓舞，深感欣慰。

* 作者系中国人民大学校长，本文根据作者在2008年夏中国人民大学学校办公室暑期工作研讨会上的讲话录音整理而成。

学校办公室是一支凝聚力、战斗力很强的队伍。我来到中国人民大学马上就八年了，这八年也是弹指一挥间。八年来很多大事情历历在目，每一件工作都跟校办有着密切的关系。学校党委、学校行政许多重大的决策都是最先经过校办把它传达下去、贯彻下去、落实下去的，校办也参与或者是组织了许多重大的活动。所以，学校这些年翻天覆地的变化，不管是学科建设、校园建设，还是制度建设，很多方面取得了成就，都跟校办同志们的奋斗、拼搏，跟同志们付出的心血分不开。每想到这一点，我就对我们校办的同志们充满了感情，以至于我们现在再跟人家提什么要求好像都是多余的，因为这是一个很好的集体、团结的集体、战斗的集体。各项工作很扎实，关键时刻上得去。校办能打、能冲，这个精神给人印象非常深刻。我代表学校感谢同志们为学校改革发展所作出的辛勤的努力和杰出的贡献，应该感谢大家。

校办跟学院和其他职能部门的机构是不太一样的，其他的机构都带有专业性，校办则是一个综合性的单位，是学校的一个枢纽，跟交通枢纽一样。处于枢纽的位置上，沟通的职能非常重要。上传下达、纵横交错的信息靠我们收集、交流、分析、整理，这个功能非常重要。另一方面，学校大量工作都是通过校办来协调，我们的职能部门很看重校办，我们学院很看重校办，离开了校办的协调，他们自己办事情就感到比较难，校办的协调是权威性的。因为你处在这个位置上，综合性很强，了解各方面的情况，所以这个协调的功能是特别重要的。还有，重大事件直接的组织指挥功能也是很重要的，这个组织指挥当然主要是由校领导来履行，但是校办的参谋作用也是很重要的。沟通、协调、参谋，给校领导当参谋，对重大事件抓落实，抓细节，这些就是校办的主要工作。这就对我们校办的干部素质提出了很高的要求。我认为做一个合格的办公室工作人员至少要树立大局意识、服务意识、拼搏意识、规范意识和效率意识这“五种意识”。

第一，大局的意识。作为办公室工作人员，大到国家的路线方针政策，小到人民大学的全局和整体都要了解。校办工作的特点，就是要讲大局、识大体。怎么样认识大局，把握大局，我觉得对大家一生

都很有影响。我过去大学毕业分配到基层工作，不管是中央的路线方针，还是省里的方针政策，最终都要到县里进行落实，通过我们的手变成具体的政策措施。正是因为有这个特点，所以就锻炼了一种大局的意识，锻炼了一种把握大局的能力。在县里工作也要了解全局的形势，省委什么要求、县委什么精神你都要了解。你们同样如此，千万不要以为是一个办公室没有必要了解那么多事情。不但要认真研究党中央、国务院关于教育的基本方针、基本路线和基本政策，还要了解教育主管部门和地方政府负责人对教育的指示和看法。光有这些还不够，你就教育谈教育是不行的，你还要了解经济建设、政治建设、文化建设、社会建设对教育提出了什么要求；不但要了解国内情况，还要了解国际的有关情况。这一点当校长需要知道，我们办公室的同志也应当知道。当然，还要了解学校的大局，你毕竟是在人民大学工作呀！

第二，服务的意识。所谓服务就是通过我们的活动创造最良好的教学科研环境。我们所有机关都是服务机构。服务什么？服务学生，服务教师，服务教学科研活动。我们所有的行政人员、机关干部，服务意识是最重要的意识之一；通过我们的活动创造最良好的教学科研秩序和环境，这是最重要的服务。当然这不是只靠校办，而是要靠所有的部处。服务要通过建立各种规章制度来实现，通过程序来实现，通过我们的组织协调来实现。所以服务意识并不是让你端茶递水，说教授来了就客客气气地倒一杯水，这当然是服务，但这是最浅层次的服务。深层次的服务是创造最良好的环境，通过我们的活动、通过我们的行为加强制度建设来创造良好的环境，建立良好的工作秩序、校园秩序。所以服务意识里面就要体现你的思想水平、政策水平、业务水平，没有一定的思想水平、政策水平和业务水平，你根本不可能提供良好的服务。所以大家不要小看了服务，要努力提高自己的思想水平、政策水平、业务水平。我们先把服务作最浅层次的理解，即态度热情，发自内心的微笑服务。这个服务当然是需要的，但更重要的是我刚才讲的职能服务。你们都是本科毕业、硕士毕业、博士毕业，你们对服务问题要有更深层次的理解。毛主席讲他是“人民的勤务员”，

邓小平说“我是你们的后勤部长”，什么意思啊？他就是创造最良好的环境给你。我们对服务意识本身要有一个正确的认识，在行动上要体现好。

第三，拼搏的意识。任何事情都是干出来的。记得邓小平同志讲过，“不干，半点马克思主义都没有”。我们有一些人就是会讲空话，讲大道理、空道理，只说不干，或者只会闹矛盾、扯皮，这些都是不行的。要用拼搏的精神来做好自己的工作，扎扎实实做好各项工作，大事要做好，难事也要尽可能做好，即使日常工作也要有拼搏精神。拼搏精神并不是要你不吃不睡，天天废寝忘食，而是关键时刻要靠得住、上得去，关键时刻要废寝忘食，那是拼搏精神。平时上班的时候总是有一种奋斗的意识，去面对每一天的工作。我是指要始终保持这样一种意识、这样一种精神状态。我觉得我们校办的同志拼搏精神都是有的，我就不多说了。

第四，规范的意识。我们是需要创新的，但是创新并不意味着胡来，并不是不要规范，校办的工作尤其要有一个规范的意识，也就是法治的意识。一个良好的工作秩序没有规范是不行的，良好的校园秩序的形成没有规范是不行的，校办要站在规范的最前列，各项工作都守规矩。我们校办要在守规矩问题上、规范意识问题上站在全校的最前列，起到示范作用。我们的服务是规范的服务，我觉得规范问题要进一步深入人心，深刻理解这个问题。

第五，效率的意识。要讲效率，效率就是在一定的时间范围之内把事情干好，完成得很漂亮。我们不是商业单位，不是挣了多少钱就是效率，我们所说的效率就是每一项工作都干得很漂亮，在一定的时间要求范围之内把工作完成得很好。应当说我们校办这些年来，无论是自己抓的，还是协助别人做的，一般的工作都完成得很漂亮，做得很好。但是效率意识什么时候都不能松懈。效率意识就是质量第一的观念。效率是质量与数量的统一，任何量都有质的问题，都是一定的质量前提之下的数量。效率问题也是时间的问题，在一定的时间之内完成的。时间、数量、质量是构成效率的最基本的要素。所以我们要从时间、质量、数量，还有投入、产出等方面全面地去看看我们的工

作效率如何。应该说我们这些年做得很好，但是这里面仍然有空间，仍然有潜力，要经常从时间、数量、质量、投入和产出这些方面去评估、去挖潜。我要强调，效率的意识是很重要的。

这样一些意识你们还可以讲出若干，我这里只讲了五种意识。我想每一次讲话也不可能讲得很全，也不用讲全，大家都是聪明人，都是举一反三的人，我觉得也不需要讲得太多。

最后我想讲一讲学习的问题。我们校办工作人员整体来讲很年轻，有几位年龄大一点的，但总体讲是年轻的占绝大部分。老年人，像我这样的老人也要学习。活到老，学到老，我们都要学。因为我们校办绝大部分是年轻人，所以学习的问题我也强调一下。其实，大家也不一定一辈子做校办工作，以后的选择机会和前途都是很广阔的，学习也就有超出当前工作需要的含义。我想讲这么几条。

第一，一定要多读书。不要以为你大学毕业了，是硕士、博士了，你认为你的书已经读得很多了，差不多了。你们现在在学校工作，学校是最具备条件多读书的一个单位。将来假如你们调出去工作，到时候想看书都不易，找不到书看。街上报亭的那些书是消遣的，消遣的书当然可以看看，我讲多读书不是让你们看消遣的书。你们要看到我们国家教育制度上长期存在的一些弊端，你们读的书是不全面的。包括我们也一样，我们很多书没有读过，我们的教育制度本身是不完备的，甚至在一定时间存在重大缺陷，导致我们一代又一代人在文化知识上的一些重大的缺陷。我说的多读书，是希望你们多读经典、元典，特别是要读人文方面的书籍。在座的文史哲专业的毕业生可能人文方面的书读得多一点，其他专业的同学人文方面的书读得是比较少的。即使是文史哲的，由于我们过去的教学方案、教学实际，也有很多的缺陷。不仅要读中国的经典原著，还要读西方的经典原著，你读不完的呀！我们学经济的，熟悉亚当·斯密《国富论》之类的东西，但是他的《道德情操论》很多人都没有读过，我们都没有读过。你看了亚当·斯密的《道德情操论》之后才知道，就是资本主义所提倡的挣钱，也是讲究道德规范的，他的思想跟孔夫子的思想是一致的。尽管一个是东方，一个是西方，而且年代相隔两千多年，但

是你看在怎么挣钱问题上很多基本观点是一致的，具有人类普世性的价值。东方和西方，尽管它是不同的文化源头、不同的文化源流，但是在文化的起点上有很多观点是差不多的，是一致的。

你们要多读经典和元典，也多读一些历史书籍，了解我们中国的历史。现在言必称希腊，很多人对国外的历史津津乐道，对国外名人的话语掌握了很多，但对中国的名人了解很少，对中国的历史了解不多，近代史不知道，当代史也不知道。美国最近发生了什么很清楚，中国在最近几十年发生了什么反而不知道，这怎么得了？所以我说要多读经典、元典，多读一些历史方面的书籍。历史不仅是古代史，还包括近现代史。我非常信奉汤因比的一句话：“古典教育是一种无价的恩惠”。我欣赏这句话，这与我们老祖宗讲的“君子以多识前言往行，以畜其德”是差不多的意思。人文的素养就是从这儿来的。我们现在的国家干部人才中，非常重要的问题是“有知识缺文化”。我们的人才培养和干部成长机制是有缺陷的。“有知识缺文化”，比较厉害的概括就是“有知识没文化”，也就是专业知识是有的，“文化”相对欠缺，其他严重欠缺，琴棋书画不知道，柏拉图什么观点、孔夫子什么思想都不知道，唐诗宋词还是少儿时代背了一些东西。古人当官还会琴棋书画、吟诗作赋等等，这恐怕值得我们思考。我们人民大学的干部应该有很好的修养，要过一种优雅的生活，这是我们要提倡的。所以我们校歌当中是“德智体雅”，加了一个“雅”字。此外，你的知识面很宽，你的崇高自然而然就能逐步建立起来。理想、道德、情操跟这些密切相关。我们现在连毛泽东的东西都不大熟悉了，这怎么得了？你们年青一代要看毛泽东著作，里面有非常了不起的思想。他是共产党的领袖人物，在那么一个时代，能够被全国人民所拥戴，被全党所拥戴，他没有深邃的思想是不可能的事情。过去我在大学学生会当宣传部长，就看他写的《〈共产党人〉发刊词》，写得真好。就是现在你看也是非常正确的。我们有一些人不知天高地厚，他所说的创新，其实古人前人早就讲过了。你不去了解，不去继承，怎么知道创新呢？所以一定要多读书，读书养德，读书养廉。我上一次在中纪委的发言就讲了“读书养廉”的问题。读了书你的眼界不一样

了，情趣不一样了，低俗的东西你可能就少一点了。我看过一篇文章，习近平同志当年倡导读书养德，我觉得他们的观念都是一致的。读书养德，读书养廉。所以希望大家多读书，浩然正气都是从这里面来的。

第二，要在“干中学”。前面我强调了书本知识，现在强调实践，“干中学”。你要知道书本的知识很多都是不够的，古人的“学”和“习”是两个意思，我们把“学习”都说成是读书了，这是很大的误解。“学而时习之”，“学”是读书、听老师讲，“习”是练习、实践，你读了书然后再去实践它，那才是其乐无穷，“不亦乐乎”！你光念书那是不行的。孔夫子的思想是“知行合一”的，所以我们建的亭子命名为“双趣亭”^①。“学”和“习”这两个你都搞好了，那才是有趣的事情，“双趣亭”是这样命名的——“学而时习之”。我们后来人把学习就说成是读书，这是莫大的误解。读书是“学”，听老师讲这都是“学”，还有一个“习”，“习”就是实践，动手能力。练习它，实践它，知和行统一起来，那才是“不亦乐乎”，那才是快乐，才是其乐无穷的事情。学而不习，乐从何来？你学的都是嘴皮上的东西没有什么乐，所以孔夫子的话大家要理解得清楚一点，一定要“干中学”。如果不在“干中学”，你很可能成为书呆子，很可能成为教条主义者。世事通达皆学问啊。大家明白，这是我们古人总结出来的，你不通达世事，光知道书本上的，你肯定办不好事。我回到人民大学以后多次说过这个问题：不通达世事，好像是桃花源中人，对外面的世界根本不了解，对实践当中的事件不了解，怎么能办好高校？你要干事，“干中学”，才知道它涉及到多少矛盾，涉及到多少问题。学校的事情可能涉及到教育部，可能涉及到财政部，可能涉及到北京市，你才知道一件事情办得多么艰难。我们这些年干部成长得比较快，上面开始从人民大学选调干部了，这是非常有道理的。凭什么你出干部啊？凭什么用你的人呢？“干中学”才能锻炼成长，“干”才能真正出人才。所以大家一定要重视实践，而且大家一定不要拒绝做小事，从小事做

^① 进入新世纪以来，中国人民大学以“绿化、美化、人文化、数字化、节约型”校园为建设目标，先后在校园内设立了孔子像、诸子百家园、双趣亭等景观。

起，现在你做什么工作就把你本岗位的工作做好，做大事要从小事做起。

过去我就多次讲过，不拒绝做小事。我认为应从小事做起，小事大事其实很多思维方式是一致的。小事的经验扩而大之，可能就变成大事的经验，小事和大事的思维往往是一致的，是锤炼你的，所以大家千万不要拒绝做小事，感到大材小用。我堂堂博士干这么具体的事情？你千万不要拒绝这一点。我们过去大学毕业到下面基层工作，打开水、扫地、擦桌子，这个是要自己天天做的。

“干中学”，我认为一个人真正的成才是“干”中“学”出来的，“干”出来的。光有书本知识是绝对不够的，我前面提的多读书是拓宽眼界，陶冶情操，增强情趣，有一个正确的、积极的人生态度，奋斗、优雅等等，具备这样一些素质。但光多读书肯定是不够的，我觉得还要“干中学”才能真正地成才。而且“干中学”一定要从不拒绝做小事开始，千万不要以为大材小用。我当年“接受再教育”处在那种艰难的环境下，被丢到深山老林、大山区、深山区，不是一天两天，不是一个星期两个星期，也不是一个月两个月，是整整两年！青春年华啊！当时我说的话是：“天生我才必有用，只等机缘慧眼来。”后来我们终于等到了粉碎“四人帮”。你那个时候干的事情、你的积累到时候都发挥作用了，都能起作用。所以你如果放纵自己，心灰意冷，什么都不做，什么都不干，你最后就是什么都不是了。所以“干中学”我觉得非常地重要，要多读书，要“干中学”。

第三，要做研究。大家文化程度比较低一点的话，我就不提这个要求了，我们这儿绝大多数都是硕士以上，都是这样的水准了，所以要做研究。做研究并不一定是我们立课题，不是科研处讲的“研究”，是要以研究的眼光对待我们的很多工作，要以研究者的眼光来审视我们所做的工作，在工作的基础上进行研究。任何一项工作都有研究的价值。研究就是要多看、多思，慎思、深思，就是要做到眼勤、腿勤、手勤。要做好研究必然如此。你感兴趣的，或者是你感到很重要的任何一件事情你都可以抓住、研究它。养成了研究的习惯，有了研究的眼光、研究的习惯，你的研究的思维就会很发达，思维方式就会

发生变化。日积月累必成大器。不要急，急功近利是不行的，一下子就想把自己怎么样，那是不可能的。平时养成研究的习惯，有了一种研究的思维，养成一种研究的眼光对待各种事情的话，自己一旦做研究，你就很有可能真正能够作出创新性的成果。一讲创新就能创新出来这是不可能的，你早就要有一种研究者的眼光，你学会观察问题、分析问题的方法，别人看不到的你能看到，别人想不到的你能想到，这就是创新。有了这种创新的思维，日积月累你就必成大器，你将来做工作一定会开创新局面，搞研究会有重要的研究成果，你可能在理论观点上、制度创新上作出自己的贡献，一定会这样的。所以我觉得做研究这一条对于我们年轻人来讲，是非常重要的事情。

希望大家从年轻时开始培养起这些东西。学习问题我就想强调这三条：“多读书，干中学，做研究”。这九个字也许对大家一生都是管用的。当然，一张一弛，文武之道，确实要善于工作，善于学习，善于生活。我希望年青一代人比我们这一代人要有更多的情趣、更多的业余爱好，不要像我们这一代人。我们这一代人往上看感觉不如老一代人，往下看也不如你们年轻人。上一代你看看孙国华教授^①，合唱、指挥、小提琴、钢琴，老的一代跳舞跳得那么好，唱歌唱得那么好，还有书法，还有画画。你看袁隆平，有人以为是老土，他可不是，袁隆平的小提琴很厉害。小一辈的就是你们，你看你们卡拉 OK 什么的，多来劲啊！我们这一代人就比较差，比上不行，比下也不大行，你们这一代应该超过我们这一代。要养成很多良好的生活情趣，这个情趣也在一张一弛当中来实现，要拥有一个奋斗的人生，拥有一个优雅的人生，拥有一个有成就感的人生，小到为我们学校作出贡献，大到为我们国家作出贡献，再大的话你们为世界的文明进步作出贡献。

谢谢大家！

^① 孙国华（1925— ），中国人民大学法学院教授、博士生导师，著名法学家。

目 录

不断推进高校管理体制创新	牛维麟 (1)
高校办公室职能发展的新趋向	缪劲翔 (5)
高等学校党委办公室、校长办公室合署办公的理论思考	刘向兵 伍 聪 严爱军 (11)
高校办公室工作规律初探	樊 钉 楚艳红 刘向兵 (18)
创建学习型高校办公室的思考与实践	文 君 (24)
高校学校办公室（党委办公室、学校办公室）创建服务型 办公室的思考	刘向兵 (31)
新形势下高校办公室工作的角色转换和坐标定位	祝和军 (39)
高校办公室服务教学中心工作的思考	王京霞 (46)
试述高校办公室工作人员的基本素质	谢玉青 (51)
关于高校办公室加强工作作风建设的几点思考	刘在波 (57)
以科学的调查研究推进高校管理改革	张 海 (63)
增强服务意识，提高执行能力，做一名合格的办公室主任	余兴发 (67)
注重冲突处理 提高管理水平	陈海燕 (71)
职位说明书在规范高校办公室管理工作中的作用	王小虎 陈蓝蓝 (79)
浅谈现代大学规章制度建设	孙华玲 (85)
浅论高校办公室办公自动化系统的建设与管理	于 光 刘 焱 刘金艳 (91)
浅谈高校办公室信息化系统建设	贾铁英 (96)

基于知识管理视角的隐性文书管理思考	朱 瑞 郭晓瑜	(105)
做好高校办公室工作的思考	葛淑霞	(111)
关于文稿起草的几点思考	方蔚玮	(116)
论高校办公室工作的会议时间管理	惠新宇	(121)
在和谐校园建设中发挥好校园景点的育人作用	范宝龙	(129)
试论高等学校形象识别系统的构建	伍 聪	(138)
浅谈当前高校信访工作的特点及对策分析 ...	孙华玲 王 帆	(147)
法律事务办公室在依法治校实现过程中的作用浅析 ...	冯俊波	(153)
首都高校年鉴编纂、出版的现状与展望	陈 姚	(158)
浅谈高校校史研究发展趋势	梁敬芝 付春梅 万 静	(163)
加强高校 BBS 舆情监控工作的几点思考	蒋利华	(170)
关于和谐处室建设的几点思考	张 伟	(175)
后 记		(179)

不断推进高校管理体制创新

牛维麟*

现代大学，必须有现代的管理。科学发展观对于我们在新时期创新高校管理体制，形成保障高校健康发展的良性机制，具有重要的指导意义。

高等学校的现代管理，就是在遵循高等教育发展规律的前提下，把人力、财力和物力通过一定的组织形式、手段和措施，通过优化配置来发挥最大的效用，实现高校既定的办学目标的过程。

高等院校办学目标、办学思路的实现，办学效益、办学能力的提高，在相当大的程度上依赖于高校管理水平的提高；而高校管理水平的提高又依赖于高校管理体制的不断创新。可以说，高等院校管理体制的重要性已经在世界范围内的高等教育界达成共识，世界各国都高度重视高校管理体制的创新和完善，不断探索和相互借鉴成功的管理经验。高等院校在教学、科研和人才培养等方面展开竞争的同时，也纷纷在管理体制的改革和创新方面加大了投入，展开了竞争。高校管理体制的创新已经成为一所高校自主创新能力的体现，是一所学校核心竞争力的重要组成部分，与人才培养、科学研究、社会服务等创新能力一起，构成了衡量现代大学创新能力的重要方面。

由此可见，高校管理体制创新并不是可有可无的，而是决定高等院校实现不断发展的制度因素，我们必须高度重视高校内部治理结构

* 作者系中国人民大学党委常务副书记，本文原载《学习时报》，2006-02-20，略有修改。

改革创新和管理体制创新。

我国高等院校管理体制创新的总体目标是什么呢？那就是，要遵循现代大学的发展规律，建立和完善现代大学制度，促使大学逐渐完善自我发展和自我约束相统一的机制，提高自我发展和自我约束相协调的能力。就我国高等院校管理体制的现状而言，还存在许多与现代大学管理制度不相符的地方，距离“高等院校面向社会，依法自主办学”的最终目标还有相当的距离。从宏观上讲，高校管理体制受政府管理体制影响较大，总体行政化倾向十分明显，内部创新机制和创新动力不足。从微观上看，无论是在人才培养体制、人事管理体制、科研管理体制，还是在后勤管理体制、服务社会机制等方面均存在不少问题，影响着高校综合竞争力的提高和自身的发展。

我国高等教育界在创新管理体制的必要性和紧迫性的认识上业已达成共识，不少高校已经在观念更新、制度设计等方面投入了很大精力并已取得初步成果。

从传统的高校管理体制转向现代大学制度所要求的以创新和完善内部治理结构为核心内容的现代高校管理体制，将是当前和今后一段时间内我国高等教育领域内一项重要的改革内容，这无疑是一项长期而艰巨的工程。高校管理体制的创新是一个涉及众多管理领域的创新过程，不同领域的创新需要遵循不同的规律，但总体上都必须遵循科学发展观所倡导的“以人为本”的理念。因为高校管理体制的创新过程就是一个重大的改革过程，必然要对高校内部现存的不同利益格局进行重组，这就需要认真贯彻“以人为本”的核心理念，其根本目的就是实现和维护好广大师生员工的根本利益，以“一切为了学生、一切为了教师”为出发点。无论我们出台什么样的政策，制定什么样的规章制度，都要把广大师生员工的切身利益放到首位，从广大师生员工的根本利益出发谋求学校的全面协调可持续发展，让学校发展的成果惠及全体师生员工。

这就要求我们，一方面，要坚持以学生为本，就是要将“一切为了学生”的理念贯彻落实到学校的每一项制度创新的工作中，尽最大可能满足学生在学习和生活等方面的需求，努力为学生的学习和生活

等提供各种优质的服务，促进学生的全面、健康发展。另一方面，要坚持以教师为本，就是要在改革高校内部治理结构的过程中逐步突出教师在学校建设和发展中的地位，充分调动他们教学科研活动的积极性和创造性，通过关心广大教师的工作和生活，努力为他们发挥聪明才智提供各种条件，在大学校园内营造饱含人文关怀的氛围，创造和形成一种有利于各种人才健康成长和脱颖而出的良好制度环境，为学术大师的诞生创造条件。坚持“以人为本”的理念，对于保障高校管理体制创新沿着正确方向前进具有基础性作用，是办人民满意的高等教育的思想指南。

当然，我们倡导和贯彻落实“一切为了学生、一切为了教师”这一理念，并不是要在高校内部体制创新过程中回避矛盾、掩盖问题，对于个别人和个别部门、单位违背学校整体利益的做法，则要坚持予以制止、纠正乃至处理。因此在贯彻落实“以人为本”思想的过程中，特别需要解决好民主与集中、整体与个体、管理与服务这三种关系，要在维护师生员工根本利益的前提下完成现有利益格局的调整。

树立和落实科学发展观，就是要在创新高校管理体制过程中避免粗放型发展，正确、妥善地处理好学校改革、发展、稳定之间的关系，优化工作系统，使得学科建设、教学科研、对外交流、文化建设、后勤服务等方面的工作协调发展，达到数量、规模、速度与质量、结构、效益的有机统一，实现高等院校全面、协调、可持续发展。

首先，高校管理体制创新要坚持“软件”建设和“硬件”建设的齐头并进，从而带动高校的全面发展。创新能力是一所高校实力和水平的重要标志，而学术大师的多少则是确定一所高校创新能力的关键。在学术大师的培养过程中，我们需要宽松的学术环境、和谐的文化氛围，也需要优良的教学设备、完善的工作条件，只有软环境和硬环境兼备才有可能培养更多的学术大师和优秀的人才，从而真正实现高校的全面发展。

其次，高校管理体制的创新要以数量、规模、速度与质量、结构、效益的有机统一为目标，保持高校协调发展。一是坚持规模适