

构建现代大学管理制度

◆吴志功

推进高校科学发展

当前,党和国家正在深入学习实践科学发展观,胡锦涛同志在全党深入学习实践科学发展观活动动员大会上指出,要进一步坚持解放思想、改革创新,着力构建充满活力、富有效率、更加开放、有利于科学发展的体制机制。对高等院校而言,学习实践科学发展观更应该深入思考和积极推进教育的理论创新和制度创新。审视当前高等教育发展形势和现代大学发展趋势,笔者以为,高校可以通过构建“以规划为依据,以标准为基础,以问责为制度,以矩阵结构为途径,以管理创新为灵魂”的现代大学管理制度,推进大学事业的科学发展。

一、以规划为依据,引领科学发展

现代大学在实施大学教育改革、发展过程中,战略规划是最为核心的部分。大学能否成功地适应社会上所发生的深刻变革,这在很大程度上依赖于学校集体制定和执行适当战略政策的能力。大学在发展过程中要总结过去、研究现在、谋划未来,要有科学的战略规划。以规划为依据是实现学校发展目标、引领学校科学发展的基本保证。

战略规划是学校科学发展的理论依据和实践依据。在现代大学这样规模庞大而又复杂的机构里,通常不适合或不可能集中管理多项活动和过程。然而我们能够确立机构工作的优先点和目标,鼓励基层管理向着这些目标努力,为了能够达到目标,我们可以激发学校的各个进程,使战略规划与学校的目标相一致。回顾世界高水平大学的发展历史,从牛津大学、剑桥大学等老牌名校,到哈佛大学、斯坦福大学等后起之秀,关键时刻办学思路与战略规划的创新,决定着这些学校历史上具有重大意义的跨越式发展。一个科学的战略规划是在正确分析和把握时代背景、社会环境和高等教育的发展趋势,并结合自身办学特点基础上制定出来的。它将为学校科学发展提供理论依据和实践依据,使全体教职员工明确要做什么以及该怎么做,进而起到统一思想、明确思路、指导实践的作用,使学校的改革和建设朝着正确的方向迈进。

以规划为依据,为推进学校可持续发展提供了政策保障。战略规划作为学校发展的总纲要,本身就是激励学校

实现办学目标的动力源泉。很多教育改革不可能一蹴而就,需要长时段地付诸实践。一个完备的规划,会设定学校中长期工作中不同阶段的分解目标,甚至会设定出每个小的阶段的时间表。以规划为依据可以明确目标方向,确保在目标的实施过程中各个步骤的完整性和协调性,顺利有效地开展工作。诚然,时代是发展的,形势是变化的,当初制定的规划不可能一成不变,但是要实现学校长远的、可持续的发展,必定要以总体规划为依据来持续推进教育改革和发展,避免在发展中摇摆不定,丧失机遇。与国外高水平大学相比,一些国内院校在教育改革的过程中没有一个相对稳定的规划可以实施,甚至一些院校更换了领导层就变更了事先制定的长期规划,最终使学校发展迷失了方向。因此,以规划为依据,就是要不折不扣地以规划设定的任务、时间、效果为依据,建立与之配套的奖惩机制,建立有效的实施规划的机构设置,工作的一切都以规划为起点,赏罚分明。只有稳定地、长效地将规划的内容、步骤、措施履行下去,教育改革才有可能取得预期的成果。

二、以标准为基础,提升工作水准

标准是大家都必须遵照执行的准绳,一个科学、规范的标准,对于学校的发展建设是非常重要的。在高等教育大众化、社会利益多元化的今天,高等教育以及高校工作的标准化、科学化明显地滞后于现实的需求,一所高水平大学理应走在创建管理标准的前列。

以标准为基础是建设高水平大学的需要。现在社会企业中流行这样一种说法:“二流的企业做事,一流的企业做人,超级的企业做标准”。也就是说,能够制定行业标准的企业,基本上说来都是这个行业的排头兵,而能够制定相关行业标准的机构,一般说来也是该行业的权威。如信息产业的龙头 IBM 公司研制的电脑指令集标准,到目前为止还是所有电脑生产商必须遵守的标准。对高等院校而言,要创新管理体制,实现科学发展,就必须对内对外都做好标准,真正推动创新实践,达到较高水准,以引领先进文化的发展。为此,从管理的角度,学校必须切切实实地从衡量优劣的标准抓起,如构建与时代要求、办学目标相一致的

高校党建标准和干部考核标准,研究并制定集录用标准、考核标准、奖惩标准于一体的教师衡量体系,以及包括学分标准、体质标准、论文标准的学生衡量体系,根据高等教育发展规律制定相关的学科标准、课程标准,等等。唯有这样,学校的管理建设才能做到有标准可依,才能在规范办学制度的同时不断提升办学水平。

以标准为基础是学校自我发展的内在动力。面对激烈的市场竞争,学校若想在发展中立于不败之地、脱颖而出,最重要的就是要以人为本,调动和配置好学校的人力资源,形成自我发展的内动力。如何才能配置好人力资源,充分调动教职员工的积极性,实现各尽其职、人尽其才?一个详细的、完善的衡量标准、奖惩标准是非常必要的。当前高校的编制按职位通常分为教学人员、科研人员、教学辅助人员、党政管理人员、工勤人员等几种类型,针对不同的岗位设置,应该科学合理地确定各类教职工工作标准,做到标准面前,人人平等。一个好的标准体系不仅会促使行政管理人员更加全身心投入到管理岗位工作中,出成绩、出效益,努力使自己成为一名适应时代要求的管理专家,同时也会促使教学和科研人员不断自我学习、自我完善,进而促进教学质量的提高和科研成果的提升。当前一些大学引入的教师工作量的考核,正是一个不错的典范,虽然还有一些地方有待改善,但是在很大程度上促动了大学教师工作和学习的积极性,通过制度督促,使教师更好地投入到教学和科研之中。一些学校在教学评估中引入了末尾淘汰制,在制约那些能力不强、不能胜任教学科研任务的教师方面取得了很好的效果。一些不能胜任教学的教师,被转岗到更加适合他们发展的地方,最终实现了人力资源的优化配置。因此,设定标准以及实行岗位竞争、岗位轮换的人事制度,必将有利于提高学校的管理水平,推动学校的科学发展。

三、以问责为制度,深化绩效机制

“有权必有责”、“权责统一”是依法行政的基石,也是科学管理的有效方式。对于现代大学而言,拥有巨额资产,由专业人员负责财政运作、设备维护、公共关系交流、教学科研管理,这些人员承担着学校正常运转的责任。从管理的角度,问责制度不失为提高大学管理水平的有效措施。

问责制度是明确学校职责的有效方式。当前,高校与社会的联系日益密切,社会关系的多元化体现在高校发展中则是机遇与挑战并存,利益诱惑与矛盾冲突时时存在,一些问题使学校的管理遭受到质疑和挑战。比如在办学质量、学生安全、招生就业、教师技能与师德培养等方面,社会舆论期望高校做的事很多,如果没有一个明确的职责范围,在各方面都下大力气,则会造成学校精力和投入过于分散,制约发展。比如面对高等教育大众化的学生就业问题、学生在校内外的安全问题,某些问题带有社会性,需社

会各方协调解决,非一所学校所能承担,责任并不是都归结于学校。因此一个健全的问责制度,并不仅仅在于问责,更重要的在于“如何问清责”。如果问题不在学校,学校就可以不承担责任和义务;如果学校是部分责任,那就承担部分;如果是属于学校范围内的责任,那学校可以将这些责任落实到单位,再落实到具体责任人。这样,通过问责制度明确学校职责,既可以避免工作中的大包大揽,又避免了遇事不作为,则学校的压力也会相应减轻,效率得到提高,管理的效果也会进一步显现出来。

问责制度是科学管理的重要内容。问责制的核心在于要求领导、管理者和责任人必须对其行为负责。学校管理实行问责制度,一方面可以划分职权,促使领导干部更负责、更透明地行使手中的权力,另一方面可以把各项规划和任务都严格落实到相关的职能部门,在责任和责任人之间建立一个比较稳固的映射关系,强化责任意识。学校作为一个独立的机构,组织庞杂,分工较多,每个部门都必须各司其职,各负其责。特别是面对复杂的问题需要不同的部门通力合作时,人员之间的互相配合和责任感就显得尤为重要。如果在工作中由于责任不明而拖延了工作的进展,则最终会阻碍学校总体的发展。问责制既能有效做到权责一致,杜绝腐败问题的滋生,又能避免由于互相扯皮和推诿造成的责任不清,提高工作的积极性和效率。因此,实行问责制度是现代大学实行科学管理的重要内容。

四、以矩阵结构为途径,整合优化办学资源

现代大学碰到的问题往往更具有复杂性和综合性,因此,设计组织模式时既要发挥传统组织结构的优势,又要适应时代的要求,矩阵结构或许是优化大学组织模式的有益尝试。

“矩阵式管理”是指通过横向联系和纵向联系的管理方式,平衡管理分权化与集权化问题,使各个管理部门之间相互协调和相互监督,共享资源,拓展合作,更加高效地实现工作目标。矩阵管理首先是运用在企业之中,得到了广泛的认同,并成为机关、事业单位借鉴的一种管理方法。这种组织结构是在克服单项垂直式组织结构缺点的基础上形成的,其最大的优点就是信息线路较短、信息反馈较快、提高工作效率而降低成本,强化组织的应变生存能力。矩阵结构对于改进高校组织形式,整合优化办学资源具有独特的优势。

矩阵结构是平衡管理分权化和集权化的组织模式。现代大学的发展,很多工作具有交叉性和融合性,并不是一两个部门、一两个人就可以完成的,而是需要各部门在做到部门职能化、信息共享化的前提下,相互配合,共同完成。矩阵结构在保证原职能部门传统的分权管理同时,采用集权化的方式促进不同部门的合作,集中决策、分解协作,一方面保障学校战略规划和决策的实施,避免重复建

设、资源浪费,另一方面也充分发挥各职能部门的积极性,将权力和任务分解给执行层面的专家,符合战略制定和实施分离的管理要求。因此,矩阵管理在当前注重效率的大学发展中,既可以避免分权制下部门工作的分散化和无序化,同时也能克服大学集权管理下的低效率和处理方式的单一僵化。

矩阵结构是大学资源整合的有效途径。21 世纪的今天,大量的信息、纷繁的变化都给高校管理带来了诸多的挑战。同时,随着大学由社会的边缘走向社会的中心,与社会各方面的联系日益紧密,自身发展和社会需要、地区需要、行业需要的结合,为社会资源转化为大学资源或共享资源提供了条件。从管理的层面,在避免资源重复建设和人员重复编制的前提下,为完成一件需要多方合作的事务,就必须整合资源,充分发挥各个部门在不同领域的专长,来共同实现目标。美国项目管理专家韦尔斯博士曾经指出:“矩阵管理就是借用资源。你需要的时候就跑去借。用完了,就把他们送还回去。在矩阵这个不同管理元素构建的大网中,你可以尽情纵横驰骋,左右逢源。”研究表明在矩阵管理中,财力、人力、物力等资源得到了更有效的利用。在学校管理中,矩阵结构既避免了管理机构的臃肿,又能促进不同部门和人员的合作,有利于打破常规,实现校内外资源、乃至国内外资源的共享,以集中优势力量,取得重点突破。

五、以管理创新为灵魂,推动大学创新发展

大学是科学研究的基地,是培养人才的最高机构,是将学术理论转化为生产力的前沿阵地。当前,整个国家都在提倡科技创新,建设创新型社会,储备创新人才。而大学管理层作为促进大学发展的机构,更需要自我创新,在统一“规模、结构、质量、效益”的基础上,不断探索,分析国家、社会和师生的需要,从管理创新的源头抓起,来推动学校的创新发展。

管理创新是大学创新发展的灵魂。管理创新并不是一个孤立的过程,它与大学的教学、科研、学生事务管理等方面息息相关。不断推进大学管理创新,一方面可以促进学校制定符合科研创新、人才培养要求的规章制度,构建现代大学管理制度;更重要的是能够通过彰显管理层的创新意识,反作用于在第一线教学、科研的教职员们。通过在大学整个范围中构建创新氛围、孕育创新文化,让学校的每一位教师、学生、工作人员都在不断探索、不断思索中寻求突破,推进创新。如科学合理的矩阵式管理结构,可以根据知识创新的特点,有效地配置学术权力和行政权

力,形成学科的生态环境,即营造学科交叉和共生的氛围,构建多学科联合、跨学科研究的格局,活跃学科组织的边界,减少行政权力对开展学科交流的阻隔,提高知识创新的绩效。再如标准体系的建立,会激发教职员在做好本职工作的同时,去研究行业标准、学科标准等,为创新型国家的发展建设作出贡献。事实证明,管理创新是学校改革发展的灵魂,也是推动大学教育发展的加速器。

总之,重视和加强大学管理,构建符合科学发展要求的现代大学管理制度,这已经成为当前建设和谐社会背景下构建和谐校园、实现人与教育和谐发展的需要,也是建设创新型国家进程中进一步增强大学自主创新能力、提高高校办学效益和办学质量的需要。因此,高等院校必须紧密联系形势,解放思想、更新观念,整体设计、统筹考虑,通过构建和完善现代大学管理制度,促进学校各项事业又好又快科学地科学发展。

【作者系华北电力大学党委书记,研究员,博士生导师】
(责任编辑:卢丽君)

参考文献:

- [1]《21 世纪的大学》,(美)詹姆斯·杜德斯达著,刘彤主译,北京大学出版社,2005 年 1 月版
- [2]《大学的使命》,(西)奥尔特加·加塞特著,徐小洲、陈军译,浙江教育出版社,2001 年 12 月版
- [3]《澳大利亚大学战略规划:探索与启示》,刘辉,《高等教育研究》,2005.12
- [4]《从加州高等教育总体规划谈优化我国教育层次的结构》,赵月,《河北科技大学学报》,2006.2
- [5]《监督、问责:评估与现代大学制度》,张慧洁,《清华大学教育研究》,2005.10
- [6]《社会变革中的大学管理》,郭石明著,浙江大学出版社,2004 年 8 月版

大学采风



华中农业大学逸夫楼