

# “双一流”建设中二级学院行政管理队伍建设试论

李 荃

(南京工业大学 江苏·南京 210009)

中图分类号 :G647

文献标识码 :A

DOI :10.16871/j.cnki.kjwhc.2018.03.058

**摘 要** 随着 2015 年国务院关于《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》的印发,全国各大高校展开了争创“双一流”的建设工作。2017 年底,全国已有 137 所高校入选“双一流”名单,各大高校在出台相应的发展方案。一流高校一流学科的建设离不开专职教师的贡献,而高校中行政管理人员付出的劳动也不容忽视,特别是二级学院的行政管理队伍,处于“上传下达”的地位中,要更好地发挥其行政管理、信息加工、决策智库的作用,应从体制机制上做调整。本文试从一流高校中找寻案例,分析目前二级学院行政管理岗位体制机制中的问题,提出调整建议以更适应“双一流”高校建设工作。

**关键词** 二级学院 高校行政管理 体制机制

**The Construction of Administrative Organizations in Secondary College under the "Double First-Rate" // Li Quan**

**Abstract** As the state council putting forward the construction plan of "double first-rate", nearly all the universities around China started to carry out the work. By the year 2017, 137 universities have been selected as "double first-rate". A first-rate university cannot improve without the contribution of teachers, but also the administrator. Especially the administrator in secondary college is in a very important position. To play the administrative manager, information processor, and the counselor role, we must improve the administrative system to meet the requirements of "double first-rate" university construction.

**Key words** "double first-rate";administration in the secondary college;administrative organization

随着 2015 年国务院关于《统筹推进世界一流大学和一流

流学科建设总体方案》的印发,全国各大高校展开了争创“双一流”的建设工作,这是继“211 工程”、“985 工程”之后,中央政府直接主导并统筹实施的高等教育宏大工程。高校是人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新的重要阵地,双一流的建设目标在于推动一批高水平大学和学科进入世界一流行列或前列,学科建设这一龙头指标得到突出。经过遴选认定,全国已有 137 所高校入选世界一流大学和一流学科建设高校及建设学科名单,各大高校也纷纷围绕“双一流”建设,坚持以学科为基础,以改革为动力,自上而下出台相适应的发展方案。在推进“双一流”建设中,处于最基层的二级学院行政管理队伍发挥着巨大的作用,他们是整个学校改革发展布局中的一颗颗螺丝钉,要求高、责任重,面临的挑战巨大。要提高高校整体管理效率,“确保大学有效实现其组织目标,更好地实现其功能和使命。”为教学、科研等提供更有力的支持和服务,不可忽视的是要提高二级学院行政管理队伍的运行机制、综合能力。

学者周光礼指出广义的高校行政管理人员,是指除教学科研人员以外执行学校决策的管理人员或服务人员。中国以往的重点大学建设政策之所以没有取得应有的成效,是因为我们只限于科研和学科本身的改革,回避了大学组织与管理的改造。当前,制约中国大学发展主要有三个层面的问题,即体制问题、管理问题和技术问题。近年来,随着高等教育办学规模的不断扩大,管理模式受到国际先进高校的影响,许多高校的校级内部管理层级逐步扩增,管理幅度逐步扩大,管理内容趋于复杂化、细致化、规范化。随之而来的是,二级学院的行政管理人员所需要应对的挑战和问题便不断增加。在对部分“双一流”名单高校的二级学院行政管理岗位进行调查后,可得知目前二级学院行政管理

作者简介 李荃(1987—),女,研究生,研究方向为行政管理。

队伍主要有以下问题。

(1)机制问题。

科层制管理维持高校日常有序运转,但其中显现的弊端也日益突出。首先,校级行政管理逐步探索细化,其创新的改革管理办法层出不穷,虽然从长期来看,有利于其管理能效的提升,但因分工过细,且设置时缺乏与二级学院的沟通交流,导致人员有限的二级学院管理队伍只能疲于应付。其次,管理人员素质参差不齐,长期墨守成规,执行高于创新,即便发现问题,也是“习以为常”。再次,一直以来的岗位多编制少带来了许多职责不明确、分工不均衡的弊端。目前国内高校二级学院的行政管理队伍一般设置为行政办公室(设人事岗、行政岗、后勤岗、安全岗、资产管理岗、科研岗、本科教务岗、研究生秘书岗、外事岗、宣传岗、财务岗等)、党务办公室(设党务秘书岗)和学生事务办公室。虽然岗位较多,但编制有限,存在大量行政人员一人身兼数职的现象,忙者“怨声载道”,影响整个队伍的凝聚力。

(2)管理问题。

一流学科的建设离不开专职教师的付出,有些岗位因其工作的特殊性,存在大量专职教师兼职行政岗位的现象。除此之外,基本上高校二级学院的每个专业系都设置了系主任,而大部分系主任的工作,除了管理本系教学、科研工作外,还承担了大量的行政管理工作。形成了下行的“学校安排工作至学院,学院分配工作给各系,系主任下发任务给老师”,上行的“老师填表上交系主任,系主任汇总至学院,学院整合交学校”的工作方式。如得不到良好的管理,占据

大量时间的兼职行政人员会消磨教学、科研和服务社会的热情,影响“双一流”建设的推进。

(3)技术问题。

校行政管理已与当前时代环境的迅速变化开始脱节。长期以来,高校管理都是由教育行政部门主导,是国家政治体制在教育领域的延伸,改革与创新的力度与速度相对较缓。而“互联网+”大潮正深刻地改变着高校师生员工的生活、学习与科研。如何让行政管理适应大数据的新时代,成为高校管理的另一大问题。此外,大部分行政管理人员不是管理专业出身,缺乏一定的管理知识和技能培训,繁琐的工作也限制了行政管理人员的培训时间,因此,提高专业技能也成了行政管理人员亟待解决的问题。

从“211工程”、“985工程”建设到“双一流”建设的政策转变,也赋予行政管理从机械、简单的管理和服务向服务、决策、管理、协调等方向进行智能转变。“双一流”需要一流的管理,北京大学是双一流A类高校中的第一位,其众多学科在第四轮学科评估中表现出众,对北京大学工学院行政管理队伍进行调查的过程,该学院学生规模1256人,博士573人,硕士研究生262人,本科生421人,专职教师135人,实验技术人员3人,下设6个系,每个系有一名专职教师担任系主任。在这样的师生规模下,学院设置行政管理情况如下。

从人员设置安排上,北京大学工学院行政管理岗位设置具有以下特色优势:北京大学工学院行政管理人员共36人,每岗1人以上,基本没有身兼数职的情况。从人员编制

综合办公室 10 人	主任 1 人	科研办公室 1 人	主管科研、保密
	各系秘书 1 人(共 6 人)		主任 1 人
	安全管理 1 人	教务办公室 3 人	研究生教务 1 人
	网络管理 1 人		本科生教务 1 人
	资产管理 1 人	创新教育中心 4 人	2 人为兼职
院长办公室 4 人	主任 1 人	人事办公室 1 人	
	科员 3 人(其中 1 人负责宣传)	党委办公室 1 人	
科技开发办公室 1 人		学生工作办公室 6 人	主任 2 人
校友与基金管理办公室 2 人	主任 1 人(兼职) 科员 1 人	财务办公室 3 人	
国际合作办公室 3 人			

上,最大限度地保证了工作的高效完成。每个人各司其职,分工明确。最大的特点是,北京大学工学院为每个系安排了一个专门做行政的管理人员,很多涉及各个系的信息加工、行政管理和决策智力工作就可以由行政专员更为细致、专业地完成,减少了专职教师兼职

行政的情况,使专职教师能够集中精力投身科研工作。每个办公室除了具体办事科员外,基本上配备了主任级科员,能够合理地组织安排,统筹协调。这种行政管理的安排,有利于行政管理人员专注于自己的工作,促进他们在工作之余探索提升工作效能的方法和提高自身行政管理能力。但是,这样的人员设置并不是每个学院、每个学校都能够给予的,编制的冗余也有可能带来其他的问题。

“双一流”建设任务中,高层次人才支撑引领、中青年教师和创新团队巩固人才队伍持续发展固然发挥着很大的作用,建设一支服务理念先进、管理水平一流、业务工作专业的行政管理队伍也具有举足轻重的作用。目前状态下,如何更好地提高管理队伍建设,可以从服务理念、管理水平和专业业务能力上下功夫。

#### (1)服务理念先进化。

二级学院的行政管理工作直接服务于教学与科研,上承校级职能部门,下达各系、师生,形成科学的行政管理体系对于行政人员树立良好的职业态度、明晰角色定位具有重要的作用。首先,应合理配置岗位编制:目前国内不少高校学习国外,推进建设“校-学部-学院-系”四层次组织架构,但大部分学校并未像国外高校那样增加相应的“学部”层级的行政管理岗位。应当根据实际情况,适量增设相应行政管理编制,更好地整合协调行政资源。其次,尽快解决不少二级学院行政管理缺少编制的问题,适量运用“人事代理”、“人才派遣”等人力资源管理模式,分类设岗、明确职责、细化分工。合理完善的制度体系和管理结构,能够提高管理人员的自尊心和自信心,同时明确管理人员的角色定位,更好的树立先进的服务理念,减少“怨言”。

#### (2)管理水平一流化。

现阶段高校行政管理工作的实质和核心就是对相关信息的收集、整合以及运用的过程。相关行政人员通过收集管理对象的信息,并对其进行加工整合,来制订计划或决策,最后运用到管理对象的评价工作中。信息化、自动化的应用已逐步被绝大部分高校所重视和认同,几乎每个校级职能部门都在探索自己的一套办公系统。针对系统化、自动化建设,学校层面应当树立大局意识和长远意识,统筹各部门系统,做到信息互通,管理系统的设置,要充分调研使用者

的反馈情况,做好相应调整,并根据使用内容不断更新。提高行政管理的自动化水平,提高管理准度、精度,减少重复劳动。

#### (3)业务工作专业化。

重视行政管理人员的职业发展规划,开展相应的职业培训,将个人能力的提高与“双一流”建设目标、任务结合起来。既有利于二级学院行政管理人员提高业务能力,规划职业道路,增强自我认同感和工作归属感,也有利于员工更好地发挥能动性,助力决策科学,为院系乃至校级层面提供“双一流”建设智库。

#### 注释

- 方光华.综合性大学与创新人才培养——西北大学的教育实践[J].中国大学教学,2011(10):8-10.
- 周光礼.“双一流”建设的三重突破:体制、管理与技术[J].大学教育科学,2016(4):4-14.
- 许文浩.再造管理:“双一流”建设中高校办公室的新担当[J].改革与开放,2017(13):150-152.
- 石莹.基于工作流管理下高校行政管理自动化[J].艺术科技,2017(10):344.

#### 参考文献

- [1] 杨旸.基于工作流技术的高校办公自动化系统的研究与应用[D].长春:吉林大学,2015.
- [2] 石莹.基于工作流管理下高校行政管理自动化[J].艺术科技,2017(10):344.
- [3] 许文浩.再造管理:“双一流”建设中高校办公室的新担当[J].改革与开放,2017(13):150-152.
- [4] 周光礼.“双一流”建设的三重突破:体制、管理与技术[J].大学教育科学,2016(4):4-14.
- [5] 方光华.综合性大学与创新人才培养——西北大学的教育实践[J].中国大学教学,2011(10):8-10.
- [6] 尹虔硕,陈菲,黎红中,吴贵生.我国高校行政管理队伍建设机制构建——以新加坡南洋理工大学为例[J].江淮论坛,2017(6):49-53.

编辑 李前锋