

正确处理高校双肩挑人员管理中的若干关系

丁巧丹

(宁波大学 海运学院, 浙江 宁波 315211)

摘 要：伴随高校双肩挑人员数量的与日俱增，对这部分人群的管理也成为学校人事管理中的一大课题。笔者以宁波大学对双肩挑人员的具体管理工作为例，总结得出处理好教学科研和行政管理、学术权力和行政权力、公平和特殊、人岗相适这四大关系，制定科学合理的激励政策和进退留转机制，从而明确双肩挑人员的职责，规范双肩挑人员的权力，保护双肩挑人员的正当权益，调动双肩挑人员的积极性，更好地为学校改革发展服务。

关键词：高校管理；双肩挑人员；关系处理

中图分类号：

文献标识码：A

文章编号：1674-2346 (2017) 03-

2016年4月15日，李克强总理考察清华大学和北京大学，在北京大学召开高等教育改革创新座谈会。李总理在会上作重要讲话时指出：“刚才大家在发言中谈到学术和行政的‘双肩挑’，这本来是我们的一大特色，现在反而成了难题了。所以我们要出政策，纯行政人员和‘双肩挑’人员不能一概而论，对教学科研人员不能视同行政人员管理。”李总理的这一讲话意味深长，表明高校双肩挑人员问题引起了党和国家领导人的关心、关注，对此进行探讨既有理论意义又有实践价值。

2006年7月4日国家人事部印发《事业单位岗位设置管理试行办法》国人部发〔2006〕70号，首次在行政规章中涉及双肩挑人员的规定，以后出台的关于事业单位岗位设置、专业技术职务晋升、岗位考核等行政规章中频频出现双肩挑人员的相关内容，高校为贯彻落实这些行政规章纷纷制定并实施结合各自实际的规范性文件，对双肩挑人员的规定和管理从无到有，从少到多，从原则到具体，从普遍性到特殊性，正在朝着科学化、规范化和制度化方向稳步推进。

但在高校双肩挑人员具体管理工作中，已经产生和可能产生一些问题和矛盾，主要有以下4方面：一是双肩挑人员对行政管理工作重视、投入不够，降低了学校的管理效率和管理水平；二是双肩挑人员依仗占有的行政资源，制定利我政策，侵害教师利益；三是由于双肩挑人员将一部分精力投入到行政管理，导致在职称晋升中处于劣势；四是人岗不适，岗位调整和退出难以操作。对于以上4个问题，应当引起重视，正确引导，并逐步加以规范，最重要的是处理好4种关系，避免4大问题，努力做到精准管理。

1 处理好专业研究和行政管理的关系，避免顾此失彼或重此轻彼

国家人事部最早对双肩挑人员作出的规定就是：事业单位人员原则上不得同时在两类岗位上任职，

收稿日期：2017-07-23

基金项目：浙江省教育厅科研项目“高校双肩挑干部管理模式探析”[编号：Y201534023]

作者简介：丁巧丹，女，讲师。研究方向：高等教育管理

因行业特点确需兼任的，须按人事管理权限审批。^②中共浙江省委组织部、浙江省人力资源和社会保障厅规定：事业单位双肩挑人员应从严控制，仅限于确有专业技术背景、实际从事专业技术工作的事业单位领导和机构编制部门核准的内设机构负责人，在核定的专业技术岗位结构比例内聘任专业技术职务，并实行双岗位双考核。^③由此可见，上级主管机关要求高校双肩挑人员应当按照规定范围、条件和程序，从严把握。双肩挑人员过多必然冲击行政管理工作，降低办事效率，甚至会出现失职、渎职行为，损害行政管理的权威。

行政管理本身是一个专业，属于法学一级学科之下的二级专业，有它自身的基本知识、基础理论和基本技能，作为应用性学科还需要实践经验的逐步积累和提高。

首先，学校在具体管理中，主要在于防控双肩挑人员队伍过于庞大和个体双肩挑人员将过多的时间用于从事专业技术工作，对行政管理工作造成冲击和负面影响。为此宁波大学规定：中层领导人员因业务进修、访问、研究等连续离岗超过6个月，应当免除领导职务；双肩挑人员每周授课时间不得超过4学时等等。

其次，双肩挑人员要正确认识行政管理的科学性，并主动学习，积极参加培训。如果没有岗前培训，双肩挑人员一开始担任行政管理领导职务，有的会迷茫不知所措；有的工作定位不准、职责目标不清、轻重缓急不分；有的不知道学校实行党委领导下的校长负责制、学院实行党政共同负责制等等，贻误工作。为此，学校要切实加强培训，特别是岗前培训，如参加后备干部培训班等，必须切实加强自学，提高自身综合素质，必须切实加强实践锻炼，以适应并逐步胜任行政管理工作。

2 处理好行政权力和学术权力的关系，避免双肩挑人员成为矛盾焦点

在高校中，高级别专业技术岗位聘任、高级专业技术职务晋升、奖励性绩效工资发放等与教职工切身利益息息相关，双肩挑人员由于身兼专业技术人员和行政管理的双重身份，往往又在政策制定过程中扮演建言者的角色，容易成为各方矛盾的焦点。为此，学校应当统筹兼顾，既要限制双肩挑人员利用职权获取不正当利益，又要保护他们正当利益，必须从制度设计到实施操作做出相应规定。宁波大学关于双肩挑人员聘任政策载明：非学科性学院和机关及直属单位双肩挑人员根据其所属学科性学院设定的聘任条件申请和竞聘校设重点A类和B类岗位，并由学科性学院岗位设置与聘任委员会（小组）评聘，所聘岗位不占该学院岗位控制数；学科性学院院长、书记可按本实施办法设定的聘任条件申请校设重点A类B类岗位，由校高级专业技术岗位聘任委员会评聘，所聘岗位不占所属学院岗位控制数。这样，双肩挑人员实施利益回避，避免了自己申报岗位自己参与评聘的程序上的不公平不公正，所聘岗位不占所属学院岗位控制数，较好地解决了双肩挑人员与非双肩挑人员在校设重点A类和B类岗位评聘中的利益冲突问题。

目前，省内高校实行绩效工资体系，个人薪酬待遇的主要区别在于奖励性绩效工资部分。对于双肩挑人员奖励性绩效发放标准应该合理把握度。假如，双肩挑人员既得到行政管理岗位的奖励性绩效工资又得到专业技术岗位的奖励性绩效工资，那么一定会有许多批评意见，甚至比较激烈的意见；假如双肩挑人员只是就高不就低地得到行政管理岗位奖励性绩效工资或者专业技术岗位奖励性绩效工资，那么双肩挑人员会感到委屈，工作积极性受到打击，对学校而言是人才资源的极大浪费，不利于履行教学科研两大基本职能。

因此，制定双肩挑人员奖励性绩效工资的标准应当统筹兼顾，平衡各种群体的利益关系，在双肩挑人员多于其中1个岗位少于2个岗位总和奖励性绩效工资区间中合理确定标准，经过充分征求意见和讨论，提交学校双代会审议通过后实施，达到激励全体教职工共同为履行教学科研两大职能多做贡献的目的。

^② 国家人事部：《事业单位岗位设置管理试行办法》第32条规定，2006年7月4日。

^③ 中共浙江省委组织部，浙江省人力资源和社会保障厅：《关于加强事业单位专业技术岗位结构比例调控的意见》，2015年12月17日。

3 处理好职称晋升中的公平和特殊的关系，避免只用不管的错误思想

我国目前实施正高级专业技术职务 1 至 4 级制和副高级专业技术职务 5 至 7 级制，每晋升一级都有明确的条件，并且竞争十分激烈。宁波大学规定晋升专业技术职务职级无论双肩挑与否在申报条件和程序上一视同仁，因此双肩挑人员要达到非双肩挑人员同样的学术水平或者说标志性科研项目、高水平学术论文、高级别奖项等，必然需要更多的努力和更长的年限。

为此，双肩挑人员要有足够的思想准备，有所得必有所失，坦然处之，无怨无悔，要晋升晋级就得加倍努力。当然，高校也在积极为双肩挑人员创造条件，如宁波大学设置学科性学院副院长的职数 2 至 4 名，相对国家行政机关的要求宽松一些，其中之一的主要原因就是副院长作为双肩挑人员应当留出适当的时间去从事专业技术工作。

宁波大学还在中层干部管理暂行办法关于职务退出保障机制中规定：任职满 2 届以上，离任后从事教学、科研工作的，3 年内额定工作量减半要求。可享受一定的学术假，任职超过 2 届的，享受半年学术假；任职超过 3 届的，享受 1 年学术假。这些规定，实际上也是对原双肩挑人员晋升级专业技术职务的一种弥补。

4 处理好人岗相适的关系，打通调整退出通道，避免低效管理

从事高校的行政管理工作和教学科研专业技术工作，需要良好的综合素质和能力，双肩挑人员由于在行政管理方面经验不足或精力投入不够问题，造成人岗不相适的问题概率高于专业行政管理人员。这个问题不仅仅影响行政管理效能，同时也给双肩挑人员本人及其同事造成困扰和痛苦。因此，在管理中一旦出现此类问题，要进行及时补救，根据实际情况进行岗位调整或退出。

在进行岗位调整和退出的决策过程中，学校组织部门应与本人进行充分有效沟通，具体分析查找人岗不相适的主要原因。在实践过程中发现，大部分的人岗不相适主要还是双肩挑人员对行政管理重视和投入不够，一些双肩挑人员面对双岗位的工作压力，有的仍然专注于教学科研专业技术工作，把行政管理工作作为兼职工作或额外任务，很少甚至不去行政办公室坐班，管理相对人因经常找不到人抱怨颇多；有的当行政管理工作与专业技术工作在时间上发生矛盾时，总是首先考虑后者，宁可牺牲前者，严重者出现行政管理工作的失职、渎职；有的很少甚至不参加行政管理工作会议和各类学习培训；有的长期身心疲惫处于亚健康状态等等。

宁波大学在第 6 轮岗位聘任时，根据工作表现，同时结合本人意愿，对不胜任原岗位的双肩挑人员进行了轮岗或说服本人退出领导岗位，其中轮岗 6 人，退出 3 人。因此，双肩挑人员应当摆正位置，调整角色，认准并服从行政管理工作坐班制的要求，确保主要时间精力到位，否则可主动提出辞去管理岗位领导职务的请求，专职从事专业技术工作。组织上应当更多地关心、爱护双肩挑人员，动态了解、掌握他们的工作、学习、生活和健康状况，肯定和鼓励他们取得成绩作出贡献，发现问题及时提醒和帮助引导，必要时采取调整岗位等措施，保证行政管理工作正常运行。

Correctly Handling Several Relationship on the Management of the Double Shoulder Task Cadres in Colleges and Universities

Abstract: As the amount of “double shoulder task” cadre increased in recent years , the management of them also became an important topic in the reform of personnel system in public institutions. For the example of Ningbo University, it can be included the importance that how to handle the relationship of research and management, academic power and administrative power, fair and particular, adaptation of persons and posts and how to make scientific and rational polices. The polices can confirm the duties of “double shoulder task” cadres, specify the power of “double shoulder task” cadres, protect the rights of “double shoulder task” cadres, and arouse the enthusiasm of “double shoulder task” cadres and make them do better for the reform and

development of their colleges and universities.

Key words: management of colleges and universities; "double shoulder task" cadre; relationship handling

