

参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 9 期 (总 118 期) 2011 年 9 月 5 日

高校管理队伍建设的思考

编者按:近年来,高校办学规模迅速扩张,产出的人才和科研成果使高校迅速从社会边缘走向中心,高校内部结构日趋复杂,管理难度日益加大。相对于高校教师队伍建设的高速发展,高校管理队伍的建设是较为滞后的。一支高水平的管理者队伍对学校的发展至关重要,它的培养需要一个完整的制度体系,并要求学校相关部门应致力于从聘任、培养到考核、晋升对管理者队伍进行合理的规划,并大力倡导管理者队伍同样是一支人才队伍,需要“关注”和“培养”,需要在开放竞争的环境中成长。现代文明需要科学、技术和管理三大支柱。“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾提出:“管理是一门学科,这首先就意味着,管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学,不是计量方法,不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。”这个观点精辟地阐述了管理学之于管理者的重要性。为此,我们选编部分材料,供领导和相关部门参考。

目 录

1. 高校管理岗位的党员干部如何保持先进性.....(1)
2. 高校领导班子建设要突出学习型特征.....(2)
3. 高校干部轮岗制度向基层推进的探索与研究.....(4)
4. 网络时代高校领导方式创新的基本思路.....(6)
5. 高校处级后备干部队伍建设的有效途径研究.....(7)

一、高校管理岗位的党员干部如何保持先进性

在基层党组织开展创先争优是十七届四中全会提出的一项重要任务,创先争优是学习实践科学发展的继续和深化。和平时期说一个党员好不好,最朴素、最简单的理解就是看他在单位表现是否优秀,把本岗位工作能否做好。能否做到以下几个方面:

1. 对自己的岗位职责要有充分的理解

不只是对岗位职责要牢记,同时要思考、要拓宽。了解工作的特点。不扯皮、不漏空、角色要有互补性。我们对自己负责的工作有没有充分理解,应该想些什么、干什么,负什么责任。每一个人对其职责的思考、理解到位了吗?我们常说以学生为本、以教师为本,好说不好做。工作就是服务,要做到周到、细致,学校的行政工作和政府的行政工作,企业的行政工作不一样。学校的行政工作有其自身的特点和规律。学校的行政工作具有学术性,工作内容具有专业性,工作对象具有包容性。对自身的工作性质,工作特点要有所了解。工作性质是副职岗位,工作特点是配角,配合、协调。协助院长做好学院行政工作。要有角色意识,同时角色是变化的,配角有时,有主角的作用,和正职是配角,和同行是配合,位置是配角但有时被推向主角。在决策上,是配角,起好参谋助手作用,主观能动作用,找好位置,发挥作用要有全局意识,积极主动,到位不越位,缺位要补位,不争论、不越权。处理好主角和配角的关系,全局和局部的关系,参谋和参与的关系。该管的要管好,不该管的不参与,参谋是站在全局的立场上提出自己的建议和想法。参与、参和有越权、越位之嫌,到位不越位,缺位要补位,也是不好做到的,按规定办事,不能随随便便。

2. 提高自身素质和谐人际关系正确对待荣誉、地位、利益

做好工作首先要有良好的素质。建设和谐校园、和谐学院,需要自身素质与修养的提高,素质的提高最重要的是注意从小事就能严格要求自己。学会谅解他人;有很多事情本来是无意的,但是小心眼的人总是对号入座,自找烦恼,天下本无事,庸人自扰之。一个能够经常反省自己的人,就是一个

能谅解他人的人，经常以一种谅解他人的心态对待周围的人和事，就会减少很多烦恼。

3. 工作时要有正确的思维方式，新情况、新问题出现要不断创新自己的思维方法

关键是后天的学习。处理、思考问题，用朴素的思维方式去解决。要清楚是什么？为什么？怎么干？了解事物真相后加以分析、判断。在此基础上得出结论，解决上道入门问题。人生没有彩排，只有现场直播，所以每一件事都要做得最好。不论事大、事小，做什么工作都要善于总结才能进步。思维方式要与时俱进，多侧面、多角度、多层次。在工作中求真务实，有些事熟知并非真知，身入不一定深入。要有意识去扑捉问题。首先要能提出问题。创造性工作要解决“三宽”：知识面要宽，眼界要宽，心胸要宽。“三头”：上头，下头，外头。“三情”：上情，下情，外情(友邻情况)。要有效率意识，遇到问题及时做出判断，把握好时间性、准确性，这都很重要。特别是紧急事件的准确判断和及时处理，更能看出能力和水平。所以要有深厚的人文知识的积累。

(摘自：《高校管理岗位的党员干部如何保持先进性》科技创新导报 2010 年第 36 期)

二、高校领导班子建设要突出学习型特征

1. 明确高校领导班子建设突出学习型的战略定位

高校领导班子建设突出学习型特征，是领导班子建设题中应有之义。高校领导班子的建设情况影响学校发展的状况，高校领导班子的思想建设、组织建设、作风建设、能力建设等都有赖于学习建设的提高。在新知识、新思想、新方法、新理念不断涌现的情况下，不学习就必定落伍，就会思想落后、僵化，贻误事业发展。高校是一种以学习为根本特征的社会机构，高校领导班子的学习建设应该给全校做出表率，更应该给社会其他领导组织做出榜样。

高校领导班子建设突出学习型特征，是世情、国情、教情变化的必然要求。当前，我国已经进入新的发展阶段，转变经济增长方式，保持社会经济长期持续发展，其根本支撑是科技创新，科技创新的主体是人才，高校在增强国家科技创新能力和培养创新型人才方面担当着义不容辞的责任。从教情上看，我国高等教育已经进入一个新的发展时期，大众化高等教育时代到来也给我国高等教育发展提出许多新课题，随着我国对外文化教育的交流和发展，我国高等教育发展的理念面临着审视和调整，高校领导班子必须加强学习才能明晰大势，把握大局，增强推动发展的能力。在世情、国情和教情都发生深刻变化的时代背景下，高校以改革创新精神发挥在实施科教兴国、人才强国战略任务中的主力军作用，办好人民满意的高等教育，必须不断提高领导班子办学治校能力，必须在高校领导班子建设中突出抓好学习建设。

高校领导班子建设突出学习型特征，是高校落实学习型党组织建设的关键环节。高校领导班子是高校各项事业发展的领导核心，高校学习氛围和学习风气的营造关键在于领导班子的组织、引导和示范。只有领导班子建设突出地体现“学习”这一特征，才能引领各级党组织和全体党员干部乐于学习、勤于学习、善于学习，促进学习建设学习型校园和学习型党组织建设。

2. 把握建设高校学习型领导班子的行业领域特征

高校领导班子与其他领导班子相比较具有鲜明的特殊性，自身就应该是一个学习型群体。在全党强调建设学习型党组织要求下，高校领导班子作为最有学习条件和基础的领导集体，应该先行并做出表率。突出高校领导班子学习建设的行业和岗位特征，要把握和处理下面几个密切相关的问题：

坚持工作与学习相统一的原则，使学习成为高校领导的日常工作 and 生活方式。高校作为人才培养和知识传承、创新的主阵地，学习是其基本要求和本质特征。建设高校学习型领导班子要求建立全员学习、重视学习、终身学习的理念，努力把学习作为一种政治责任、精神追求和工作方式。通过学习促进工作，通过工作推动学习，把通过学习获取知识、加强理论修养、提升创新力与做好高校实际工作结合起来，一方面是用学习得到的知识、理论和能力去指导实践、促进工作，另一方面是根据工作的实际需要有针对性的学习知识、理论和能力，在实际工作中获取知识、极强修养、提升能力。

促进由“知学”向“好学”的学习状态提升，实现高校领导班子的高水平学习。高校领导班子成员要以“社会主义政治家、教育家”的标准，更加自觉和勤奋地学习。建设高校学习型领导班子是一个从认识到能力、从意志到方法的有规律的过程，也就是知学与好学相统一的过程。知学就是有主动学习的自觉意识，是一种对学习价值认同和心理归属；好学就是乐于学习，善于学习，知难而进，

表现为有效的学习形式和效果。一般情况下，高校领导班子成员具有“学术性”和“高智商”的特征，有从“知学”向“好学”状态提升的条件。在建设学习型领导班子的过程中，要充分激发高校领导的这一特征和潜力，努力提高他们的学习水平和学习效果。

实现通识学习与专业学习有机结合，互相促进，不可偏废。“双肩挑”是我国高校领导干部普遍的职务特征。绝大部分高校领导是从教学、科研队伍中选拔出的优秀人才。他们多数是某一领域的学者、专家，走上领导岗位后仍然从事着专业教学和研究。建设学习型高校领导班子，专业学习也是题中应有之义，继续加强专业学习，做专业的骨干和表率是高校领导干部的重要任务。但学习专业的同时不可偏废通识学习，特别是理论学习，这是职务需要和岗位任务的要求。不重视理论学习，理论水平、政策水平不高，眼界不宽、站位不高，是目前因学习不够制约高校领导能力水平的结果，将会影响到高校科学长远发展。

推动个人学习与团队学习相统一，发掘团队学习对领导班子建设的积极意义。学习型组织以人的素质提高和全面发展为宗旨，既强调个体的发展也强调组织的整体提高。建设高校学习型领导班子要以个体的学习为基础和前提，同时又有别于过去的个体学习为主的学习模式，而是将集体学习作为重要的措施和手段，将个体学习与集体学习相融合。高校班子的集体学习，由高校班子成员的高素质作支撑，能够充分集中智慧，真正实现互补性学习。集体学习能够整合个人发散性学习的多样性获得，统一方向，提高每个人的理论水平和政策水平。班子成员集体学习要结合学校发展中的重大问题，以学习促进科学决策水平的提高，促进推动引领发展能力的提高，促进对制约学校发展重大问题的解决。

3. 推进建设高校学习型领导班子的路径选择

突出高校领导班子建设的学习型特征，是一种应然的要求和期望。

以有效的机制推动学习。高校领导班子的学习制度和形式不少，但是让这些制度和形式真正发挥功能的有效机制还有待完善。有效的机制是什么？从目前看，有效的机制不是贴在墙上、印在纸上的可执行可不执行的制度，不是走形式完成过场任务的各种理论中心组学习。而要真正抓领导班子的学习，就要抓几件牵一发而动全身的实事。首先，班子主要领导要带头，党委书记、校长做学习的表率。主要领导是否能带头“真学真练”，是能否建设成学习型领导班子的关键，是领导班子突出学习型特征有效机制的核心环节。其次，改革理论中心组学习方式。理论中心组惯用的学习方式是领导传达文件或会议精神、请专家辅导、安排事先准备好的发言。这种学习对效果的预期，是建立在人人都想学习、都能认真学习前提之上的，而实际情况并非如此，学习效果也不如人意。我们可以尝试以制度规定、以学习规划安排方式，落实学校领导在理论中心组做学习体会中心发言，以辅导方式在所分管系统内做专题发言。再次，班子应定期组织召开结合学校发展工作的研讨会，这种会既务虚又务实，虚实结合，研究牵涉学校发展的重要理念和实际问题，正确把握学校发展方向，既统一认识又提升素质，把统一认识和提高能力结合起来。“学而不思则罔，思而不学则殆”，统一认识就是解决学之后的“思”，“思”之后的升华。

以创新的要求带动学习。学习型领导班子建设必须同贯彻落实学校的重大决策、解决学校发展中的重要问题、开创性地推进学校工作结合起来。当下中国社会正经历着深刻的转型，从社会的物质关系到精神领域，都在转型的洪流下，处于有序与无序的矛盾运行中，从大的发展理念指向到各种具体的事物，人们都面临着难以抉择的价值判断和价值选择。高校作为这种社会背景下的发展系统，面临着各种各样的问题。高校领导班子对学校的发展做如何的谋划和引领，这是一个复杂艰巨的任务。克服这些不断出现的困难，完成这些任务，一个关键就是必须创新，以创新促发展。创新是当前高校领导干部及领导班子的首要任务。而真正实现创新，则必须以不断的学习作为坚实而持续的支撑。以创新的要求推动领导干部学习，使高校领导班子成员能更好地解决学习指向性、目的性的问题，进一步明确学习目的，增强学习效果和学习效果的物质转化。

面向书本、群众和实践学习。建设学习型高校领导班子，要求领导干部转变阶段性、活动性学习方式，树立终身学习的意识。这就要求不能只停留在学习书本知识上，而要进一步面向不断发展着的人——群众，面向不断深化的实践——高校改革发展。要真正贯彻群众路线，学习人民群众的首创精神、踏实作风、聪明才智、自强不息的品格、谦虚简朴的德行。善于和勤于总结、提升人民群众创造的新做法新经验。要面向世界、面向未来，学习不断深化的高等教育改革发展的实践，努力探寻高等

教育在新的时代境况下发展的规律。向实践学习，要有开放的眼界，不仅要学习本单位的实践，更要学习国内外高等教育改革发展的实践。作为高等学校发展的领航人，高校领导几乎整天生活在书本、群众、实践这些学习对象之中，然而，条件不会自动变为现实。要抓好学习，首先要解决一个“真”，即真学，真想学，真会学，真学到。不是浅尝辄止、遇难而退，使真学成为生活态度、工作准则、行为习惯。其次要破除一种陋习——经验主义。高校领导班子成员都是做过多年领导干部，对学校的工作也比较熟悉，越是这样，就越是容易犯经验主义的错误，凭经验凭自我想象协调、指挥、安排工作，就不能实现创新，用僵化的方法对待发展了的实践必定无疑会犯错误。再次要实现一种超越——认识的整合统一。我们学习的对象书本、群众、实践，给我们的反馈的感性认识经常是不统一的，这就需要在更高层次上整合这些不一致的认识矛盾，找寻出其根本性，把握其中规律，在新的高度上有清晰的理性思想，这样再回头来指导实践。我们要在学习中尽力消除以前出现的现象——越学越矛盾，越学越糊涂，不学还能干，一学不会干。最后，要实行研究性学习，就是以问题引导学习的思想方法，带着问题学习，在学习中努力发现问题，在解决问题中实现学习目的。

（摘自：《高校领导班子建设要突出学习型特征》中国高等教育2010年第21期）

三、高校干部轮岗制度向基层推进的探索与研究

1. 现行轮岗制度存在的不足

在很多高校，中层干部轮岗制度已经实施多年，一般的做法是中层干部每3年需要离开现职岗位到其他部门去任职，这其中包括组织集体任命和干部个人申请两种模式，个别岗位辅助以公开招聘的模式进行必要的完善和补充。这一制度的实施为高校中层管理队伍提升决策水平、拓宽施政视野、构建合理知识结构起到了巨大的推进作用，在创新施政、保证决策执行力等方面为学校的跨越发展提供的保障。但是仅将干部轮岗停留在中层干部层面也存在很多矛盾和不足，具体表现在：

（1）高等学校中层干部的基本来源是教学一线的教师群体，他们大多在各自的领域有着突出的表现，成绩斐然。但在管理上却缺乏基本的知识和实践，一旦跨行从事管理工作往往倾向于对管理制度的修改和执行，思想上比较保守，习惯性的固步自封，缺少必要的沟通技巧和交流手段，大部分施政纲领缺乏实践操作性和理论系统性，往往东一榔头，西一棒子，虽然自身非常努力，却很难在本质上提升本部门的整体业绩和下属的能力水平。因为高校管理队伍的不专业所带来的沟通成本居高不下、政策朝令夕改等问题已经在很大程度上限制了高校自身的发展。

（2）干部轮岗制度的一个先天性缺陷是干部频繁轮岗所导致的政策缺乏连续性，以及因此而造成的经验流失问题。每个部门都有其固定的业务范畴，有其特定的服务对象，干部们通过两到三年的学习和实践通常对于本部门所属业务范畴内的方方面面都有比较深刻的了解，对于政策、业务流程、未来发展前景都有了准确的把握和定位。同时也和服务对象之间建立了比较优良的沟通渠道和协调方式。如果在这个时候对干部进行轮岗，势必造成既定政策的不连续和经验、人脉等方面的巨大损失。以学校的招生部门为例，一个成熟的招生部门负责人通常对于录取政策、招生形势、宣传策略等决定部门业绩成败的关键指标有着其独特的认识和见解，同时也和上级主管部门、新闻媒体之间建立了良好的沟通与合作。这些经验和人脉又和文字性的规章制度和工作计划不同，往往具有不可替代性。加之，如果接任者的独立意识比较强，主观上不愿意继承前任的工作思路和方法，那么由于接任者对于新岗位在认识上的不透彻而导致的关键指标完成不理想，就会增加事业失败的风险。

（3）中层干部在经过几次岗位轮换之后，自身的知识储备和管理技巧都得到了极大的充实和提高，工作中的挑战和困难也随之减少，面对业务工作时的游刃有余和解决棘手问题时的调配有度会增长他们的倦怠思想，从而导致学习热情和工作积极性的不自觉减退，思想逐渐变的保守，裹足不前，严重影响了下属的工作情绪，限制了本部门工作业绩提升空间和幅度。加上年龄天花板效应等因素的影响，使得部分干部后续的轮岗失去的本来的意义和价值。

2. 轮岗制度向基层化推行的几点好处

建立全面的干部培养体系，科学轮岗制度，加强权力监督，引进现代审计理念是解决目前高校干部轮岗制度所带来的矛盾与不足的重要手段。另一项行之有效的解决办法就是推行高校轮岗制度基层化，促进轮岗制度的进一步完善和立体结构的搭建。

(1) 轮岗制度基层化可以有效的破解空杯效应所造成的困境，增加基层活力。相对于中层干部的全局性工作而言，基层科岗及科岗以下人员从事的更多是事务性的工作。事务性工作难度小，头绪多，阶段性比较强，重复劳动的现象突出，往往很难做出成绩，就算个人有新的想法和思路，也会因为现行制度的改革成本和预期结果的不明确性而被迫搁浅。长时间的重复劳动和不受重视势必导致基层工作人员工作热情下降，学习意识淡薄，不求无功但求无过的思想突出，空杯效应明显。适时的对基层人员进行轮岗可以解放个人，激活基层活力，提高团队创造力。人们常说兴趣是最好的老师，只有让大家工作在自己喜欢的工作岗位才能创造出更多的成绩。

(2) 轮岗制度基层化能够更好的促进教学部门和行政职能部门之间的沟通与合作。学校中的教学部门和行政职能部门是两个相对独立的系统，行政部门在相应的业务范畴之内为教学部门服务，提供政策指导与咨询；教学部门实行经费包干，二级管理，需要接受行政部门的考核和监督。双方在服务质量、考核指标等多个方面存在矛盾与误解。通过教学部门和行政部门基层人员的轮岗可以加强双方之间的沟通和交流，使行政部门在制定各种政策时可以更多的考虑到教学部门的困难，增强政策的现实指导性和适用性，减少教学部门的负担；同时教学部门也能够更好的理解和执行行政部门制定的各项要求与考核指标，防止敷衍了事，降低管理成本。

(3) 轮岗制度基层化有利于优秀人才的发现和培养。建立专业化、专门化的高素质管理队伍已经成为高校行政体制改革的重点之一。基层管理人员通过有计划的轮岗可以最大限度的发挥自己的才能，挖掘个人潜质，提升自身素养，逐渐成为思维活跃、视野开阔、心胸宽广、一专多能的全方位人才，这对于提升高校管理队伍的专业化素质和执行能力有着巨大的促进作用。对于其中表现突出的优秀人员，高校可以仿照企业中的培训生制度，对其进行专门的培养和历练，促使其早日成才。

(4) 轮岗制度基层化是对现有高校轮岗制度的补充和完善，有利于学校内部各项资源的优化配置。相对于中层干部轮岗而言，基层工作人员轮岗牵扯的面比较小，也更加灵活，既可以按固定年限轮换，也可以根据实际需要调配，容易组织和管理。这样不仅减少了中层轮岗所带来的经验流失、思路中断、工作延误等不利影响，又可以促进基层人员学习与成长，有利于优秀团队的形成与建设，更最大限度的促进各类资源的优化配置，提高效率，降低管理成本。

(5) 轮岗制度基层化可以有效的促进高校绩效考核体系的建立与完善。为了适应基层轮岗制度的灵活性和普遍性，建立一套科学可行、操作性强的绩效考核指标体系就显得尤为重要。如何在考核中实现业绩追踪考核，给出客观公正的评价就成为考核的重点和难点。

(摘自：《高校干部轮岗制度向基层推进的探索与研究》经营管理者2010年24期)

四、网络时代高校领导方式创新的基本思路

1. 传统高校领导方式的基本类型

集权方式。当前，我国高校领导班子的选拔还是以政治标准为核心的，即高校领导干部基本上还是被确定为与各级党政干部性质、级别完全对应的党政领导干部，其选拔和管理方式基本上还是沿用各级党政领导干部的选拔和管理方式来进行的。这也就使得其工作价值取向和工作思路也是以政治原则为基础和目标的。这种领导模式往往会逻辑性地表现出虽然都有明确的分工，但仍然有“一把手”说了算的特权现象，学校的决策和管理活动往往显现出强烈的个体性、随意性、权宜性、非理性倾向，严重的压抑了民主，缺少弹性，使人唯恐犯禁而不敢放开手脚，抑制了教职工的积极性、主动性，容易产生隔膜和对立。

分散方式。即在领导决策前，把有关政策、原则、打算、实施方法等交给群众讨论，共同商量决定，将权力交给各领导成员，实行自决自议，互不干扰，决策时以集体为中心，共同讨论决定，主要领导不能自决。这种领导方式发挥集体领导作用，有利于建立良好的上、下级关系，可充分调动下属积极性和创造性。但容易互相扯皮、互相牵制，步调不统一，局部难以控制。

综合方式。这种方式是以上两种方式的综合。在学校重大问题决策时，一方面，让尽可能多的教职员工参加，搞“群言堂”；另一方面，主要领导者又必须果断，适时决策，当机立断。其特征是大权独揽、小权分散，表现为领导者握有重大问题的处置权，其余的权力按照职责范围分给他人。这种方式优点是保证决策正确性，能发挥教职员工的主人翁精神和智慧；缺点是在程序上较复杂，往往容易

受到时间、空间、人员等客观原因的限制，影响执行的效率。

2. 互联网技术给传统高校领导方式带来的冲击

(1) 网络的便捷性和广延性冲击着传统的高校领导方式。网络时代领导环境最大的变革就是高效便捷。网络塑造的虚拟环境为高校领导方式带来了新的便利，受时间和空间因素制约而形成的速度慢、效率低等状况得以改善。在网络环境中，领导活动的调查研究，信息的获得，上、下级之间的传达与汇报，不一定非要领导者亲自走一走、看一看，也不一定非要通过层层会议或者函件旅行来完成，只要通过网络带来的虚拟环境，就可以轻松部署工作。同时，领导者可以通过网络，把每个下属作为自己的连接终端，减少了中间管理层次，改变了传统的一个领导只负责几个下属的局面，扩展了被领导者的外延，使领导者的协调组织作用得到更有力的发挥。

(2) 网络的开放性和隐蔽性冲击着传统的高校领导方式。在我国，高校领导班子的政治属性，在一定程度上为领导方式和领导内容增添了神秘性。但是，随着互联网技术的发展，网络变得无奇不有，无所不包，它的“触角”延伸到世界各个角落，不同国家、不同民族、不同种族的各类信息可以通过网络“一览无余”。任何人都可以并敢于在网上进行自由的畅谈、讨论、发表观点、提出异议。网络的这种开放性和隐蔽性特征使传统高校领导方式的神秘色彩逐渐被弱化。领导权力和领导决策在网络这个平台上接受着监督和管理，权力运行变得越来越规范化和透明化，决策制定变得越来越民主化和科学化。

(3) 网络的知识性和创新性冲击着传统高校领导方式。不断创新成为网络时代领导的主旋律。巨大的网络信息为人们创造活动提供了无数可供选择的素材，人们的思维方式正在由单向向多向，由平面向立体，由封闭向开放，由收敛向发散，由线性向非线性等方面发展，人们创造的灵感在不断被激发，想象力和创造力在不断被拓展，参与建议、听政、决策的积极性空前高涨。这些新变化必然会将高校领导者推到风口浪尖，迫使他们在挑战面前及时转变视角，调整领导方式，以追求卓越的精神不断进行战略创新、制度创新、组织创新、观念创新。在不断涌现的知识量和信息量面前，高校领导层必须不断提高自身获取、甄别和利用信息的能力，才能有效解决高校建设和发展过程中出现的新问题。

3. 网络时代高校领导方式创新的基本思路

(1) 转变观念，自觉适应网络形式

据工信部的互联网产业数据显示，截至2010年4月，我国网民数量已超过4亿，网民规模居世界第一位。这其中，教师和学生占有相当的比例。在互联网时代，网络已经成为密切联系师生和高校领导的纽带和桥梁。在全社会，包括全国各大高校，党的群众路线被赋予了新的内涵和新的实现形式。“从群众中来，到群众中去”在一定程度上表现为“从网民中来，到网民中去”。目前，绝大多数高校领导干部具备了利用互联网的主客观条件，下一步要在提高利用互联网的自觉性，增强驾驭互联网的能力上下工夫。关键是转变观点，创新思维，创新工作模式。

(2) 深化认识，借助网络科学决策

认识到互联网的巨大影响和作用，已经有越来越多的高校领导干部开始关注网络，重视倾听教职员工和学生的“网音”，这有利于高校领导层掌握师生的思想动向，了解师生教学、生活、学习等基本情况，增加决策过程的民主化、科学化程度，促进领导和执政方式的改革与创新。但是，从总体上看，这种现象还是局部的、表面的，还必须从两个方面进一步强化网络在科学决策中的重要作用。一方面，高校领导层在制定政策和做出决策的过程中，要更加重视利用互联网，就施政方针问计于教职员工，在他们的参与议论中，感受教职工和学生对重大决策的真实想法，更直接地掌握、了解学校的真实情况，从而有利于在公开、公正、透明的原则下，做出更加合乎民心、更为科学合理的决策。另一方面，要正确引导教职员工、学生在网上与领导进行面对面、交互式的沟通，使他们的主张在潜移默化中影响领导者。

(3) 重视民意，接纳网络民主方式

网络的技术特性使民主实现形式更加直接。师生通过网络轻点鼠标，就可以参与讨论发表自己的见解，表达自己的利益和愿望。与传统方式相比，网络技术受到时间和空间的限制较小，信息传播能够快速、同步、即时，师生正以前所未有的方式获取和交流信息，这为高校民主政治的发展提供了非常有利的条件。过去高校领导获得民意的途径，主要有调查研究、直接听取群众意见、阅读广大师生

来信等，这些途径在高校过去的改革与发展中发挥了不可替代的重要作用。但是，随着互联网时代的到来，网络已经成为民意表达的新的一个重要平台，几乎每个大学网站都设有BBS论坛。师生们可以在虚拟空间，通过新闻跟帖、论坛发帖、网上签名等方式自由发表评论和意见，陈述某种愿望和诉求。这种民意的表达较之传统渠道更为真实，对于学校热点问题的解决能够起到更加积极的推动作用。我们必须充分认识互联网蕴含的巨大能量，把重视网络民意看成是领导和执政方式改革与创新的具体方式。

(4) 打磨利器，充分利用网络监督

种种迹象表明，网络已成为权力运行制约和监督的利器。重视网络的这种强大制约和监督作用，正是互联网时代按照科学执政、民主执政、依法执政的要求，推动高校领导方式创新的一个重要环节。网络时代，教职员的工作内容更加丰富，信息资源来源渠道广，交流平台多元化，他们的工作具有更大的自主性。因此，他们接受领导的程度以及对于领导的认可程度，都对高校领导层起到了制约的作用。

(摘自：《网络时代高校领导方式创新的基本思路》湖北教育领导科学论坛2010年第6期)

五、高校处级后备干部队伍建设的有效途径研究

1. 目前高校处级后备干部队伍建设中的主要问题

(1) 高校处级后备干部的类别有待进一步科学界定

高校的主要功能是教书育人，中心任务是教学与科研。这一功能特征决定了高校在组织结构上以教学科研组织为基本单位，在运行模式上以围绕教学科研的中心任务展开工作，因而在学校管理上需要有与之相适应的干部队伍。高校处级干部有从事党政工作的干部，同时还有从事教学、科研、教辅、后勤和学生等方面工作的干部；有领导干部，还有管理干部，有专职从事领导和管理的干部，还有更多的“双肩挑”干部。他们各自所承担的责任和应有的素质要求是有区别的，如“双肩挑”干部一方面要直接承担相应专业技术职务规定的教学科研任务，另一方面要承担领导学校一个单位、一个学科、一个专业或一个部门的管理和发展；需要党政干部的素质，同时还需要有适应相应领导岗位的专业背景、较高的学历学位、专业技术职务和学术地位，因此具有党政干部和专业技术干部的双重属性。经了解，不少高校在校内外实行聘任二级学院院长做法，由于未被明确是否处级干部，因而在被推荐为校级后备时未能在资格上得到承认，这实际上已提出了需要界定解决这个问题的迫切要求。

(2) 高校处级后备干部的配备比例有待进一步合理化

在后备干部队伍配置比例上，一般要求正职按1:2、副职按1:1配备。但根据高校人事制度的有关规定，管理岗位的编制要求控制在教职工总数的20%以下，其中的处级干部数要求控制在管理岗位编制的35%以下。以1000人教职工规模的学校计，管理岗位数为200，处级岗位数为70，假设正职数为30，现任副职全部列入正职后备还不够，还要列入40名副职后备，按照这样的标准来配置，加上有相当规模的计入专业技术职务岗位编制的“双肩挑”干部，将会形成一个非常庞大的干部群体，增加学校的运营成本，还可能影响大学校园应有的文化氛围。

此外，高校的规模有大有小，所处的发展阶段也各不相同，处于初创时期和发展时期的高校，虽有加强后备干部队伍建设的需要，但鉴于师资、干部供需矛盾突出，很难做到按比例配备。同样高校内的院系等处级单位或部门的规模也有大有小，按统一要求的比例配备，有的能做到，有的就做不到。

(3) 高校处级后备干部的来源结构有待进一步优化

近几年，高校注重从高学历高职人员中选拔培养后备干部，这有利于提高干部队伍整体素质，改善干部队伍的学历职称结构。但高学历高职人员集中在教师队伍，也会产生一些问题：一是高学历高职人员一般愿意从事符合或不影响专业发展方向的岗位，而不太愿意从事脱离专业发展方向的岗位，尤其是需要专职从事的党政管理岗位，因此党政管理岗位较难得到高学历高职人员的后备补充，即使得到补充，过多的“双肩挑”人员也会影响日常管理事务；二是后备干部来源于集中于教师队伍，一大批长期在基层从事党政管理的干部不能进入后备，不仅有失公平，也会影响专职从事党政管理的干部队伍的稳定性和工作的可持续性。

(4) 高校处级后备干部培养的针对性和全面性有待进一步加强

在对后备干部的一般素质的培养方面，各高校都积累了很多经验，也有较规范的课程项目和做法。

但在对各类后备干部进行针对性培养方面，缺少规范的课程和相应的训练。

在后备干部实践锻炼环节上，目前的各类平台和办法比较适合培养训练准备向地方党政机构输送的干部人才；在培养的全面性方面，还缺少在党务、行政、经济等多方面岗位轮流锻炼的机会，尤其是党务岗位的锻炼还未被充分重视和有效规划，使党务干部的选配出现难题。

2. 加强高校处级后备干部队伍建设的相关路径分析

(1) 解放思想，加强高校后备干部队伍建设的特性研究，形成有高校特色的制度性文件

高校党政后备干部队伍建设必须遵循《党政领导班子后备干部工作规定》，贯彻“革命化、年轻化、知识化、专业化”的方针，以“素质优良、数量充足、结构合理”为目标，坚持党管干部的原则，德才兼备、任人唯贤的原则，群众公认、注重实绩的原则，以及公开、公正、平等、择优的原则，在这些基本问题上不能有例外。在高校，无论是现职还是后备处级干部队伍的建设，都应该结合高等教育的发展规律和高校的运行规律进行。比如，对高校处级干部岗位应该进行实事求是的分类，对于其中确实属于党政领导的岗位，必须按党政领导干部的要求进行建设；对于其中确实不属于党政领导的岗位，可以参照党政领导干部的要求进行建设，但不应该将“党政领导”的概念泛化；对于具有党政干部和专业技术干部双重属性要求的岗位，则应对干部进行具体分析和判断，对能做到“兼而任之”的按“兼而任之”的要求建设，对有向“党政领导”发展愿望和潜能的多按“党政领导”的要求培养，同时也应让专业技术能力突出的人才在处级干部岗位上有“用武之地”。

(2) 工作前移、责任前移，加厚后备干部来源的基础

①强化基层党组织的基础功能，从科级干部抓起，为处级后备培育基础。科级干部是处级后备干部队伍的重要来源之一，从科级干部选拔开始，规范程序，严格标准，强化科级干部的责任意识和群众认同感，有利于为处级后备干部的选拔培育厚实基础。

②搭平台创条件，在吸引广大教师参与学校发展的过程中，培育教师中的干部苗子。高校教师队伍是处级后备干部队伍的又一重要来源。把高学历高职称的教师发展到学校处级后备干部队伍中来，是改善和优化后备干部队伍素质结构，促进后备干部储备多元化的需要，也是充分发挥他们的潜能，推动学校和高等教育发展的需要。

③压担子交任务，把党支部书记、教研室主任当作后备的预备人选培养。高校的党支部书记和教研室主任承担着学校最基层的管理和指导职能，是贯彻上级工作、直接面对师生员工的重要枢纽，他们往往不具有行政职级或不一定具备高级职称，因而往往无法按照选拔的资格条件直接进入后备干部队伍，因此最值得党组织通过压担子交任务的方式进行关注和培育，有针对性地组织有经验的同志传帮带，帮助他们解决自身发展中的困难，从而使之成为处级后备干部来源中最成熟稳定的部分。同时，让高学历高职称教师中的干部苗子到党支部书记和教研室主任等岗位上交叉锻炼，不仅能锻炼他们的才干，还能使后备干部队伍素质的全面性得到加强。

(3) 根据高校对干部素质的需求，形成具有针对性的培训机制，实现学校在干部使用上的可持续发展

①注重对后备干部进行业务技能培训，为后备干部的分流发展做好准备。

②开拓培训渠道，强化挂职锻炼等实践环节。在积极开展理论培训的同时还应注重实践锻炼，后备干部的工作岗位实践锻炼主要包括挂职锻炼、轮岗锻炼、加压锻炼等方式，使后备干部熟悉各种工作规程，掌握工作规律，积累工作经验。此外，还可以抽调部分优秀年轻干部参与高校的全局性的工作，如分期分批选派年轻干部参与到学校发展的规划制定与执行、学校教学质量的建设与评估等事关系统性的工作中进行锻炼，通过这一类岗位的锻炼增强后备干部的责任意识，提高其从全局的高度分析、思考和处理问题的能力。

(4) 科学规划后备干部管理机制，形成合理的后备干部管理体系，体现以人为本的理念

①建立后备干部的联系制度，增强基层党组织在后备干部管理中的功能。

②后备干部队伍建设要坚持公开性和保密性相结合，体现组织工作的周延性。后备干部队伍建设中公开的内容是基于对后备干部制度正常运作的有效保障，但在此过程中，学校党委和基层党组织应该对后备干部的发展方向、培养周期严格保密，不宣布也不告知其本人，由组织予以把握，根据其个人条件成熟状况以确定未来发展路径，这样才能最大限度地促进后备干部的健康成长。

(5) 建立和完善后备干部的使用制度，突出科学发展的实践成果

①在遵循后备干部成长规律的同时，要为特殊人才的发展开辟有效的路径。培养的最终目的是为了使用，而使用是最好的培养，也是顺应科学发展观对后备干部队伍建设的要求，以实现学校可持续发展的需要。因此，在后备干部的使用上，应注重后备干部培养的成本和使用效益之间的关系。②要坚持把工作实绩作为后备干部提拔使用的重要标准，同时拓展后备干部的使用理念。提拔使用后备干部要突出实际能力，强调工作实绩，尊重群众评价，严把素质关。要通过后备干部使用方式的不断创新，激发后备干部工作的积极性和主动性，提高后备干部队伍建设的实际效果，这应该是对后备干部最直接的使用。

③为后备干部设置合理的退出机制，形成后备干部“能上能下”的发展路径。进入后备干部队伍的人选，一部分因为条件成熟而被选人中层干部管理队伍，但总有一部分人因为各种主客观原因被调整出后备干部队伍。根据管理过程中公开性与保密性相结合的原则，为了应对后备干部被调整出队伍而出现的心理不适应和工作安排的针对性，做好被调整出后备干部队伍人员的相关工作也是党组织工作的一项重要内容。为此，要通过宣传加强各基层党组织、群众和后备干部自身对学校后备干部队伍建设的认识，一定要破除后备必然被选用的思想观念，用平和、科学的心态来对待学校后备干部队伍建设工作；同时应该结合业务技能培训环节，注重提高后备干部的业务素质，为后备干部的“能上能下”创造有利条件，防止堵塞后备干部其最佳才能的充分发挥。这也是对后备干部的一种使用方式。

（摘自：《高校处级后备干部队伍建设的有效途径研究》思想理论教育2010年第12期）