

参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 4 期 (总 73 期) 2008 年 4 月 5 日

切实加强中层干部的执政能力建设

编者按：《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》指出：“党的执政能力，就是党提出和运用正确的理论、路线、方针、政策和策略，领导制定和实施宪法和法律，采取科学的领导制度和领导方式，动员和组织人民依法管理国家和社会事务、经济和文化事业，有效治党治国治军，建设社会主义现代化国家的本领。”不难看出，党的执政能力首先是对整个党而言的，由于党内存在着不同的职能分工，决策和执行的权力主要由中央到地方各级领导干部行使，因而这些人员和组织是党执政活动的具体承担者和体现者。高校中层领导干部在学校处于承上启下的关键环节，由于其职务职能的客观性，决定其处于特殊的群体层面位置上，他们一方面是被领导者，对学校负责，接受指挥、指令和约束，传达指示，亲自处理一些具体工作。同时，他们又是领导者，要正确执行领导的决策，承担着组织、指挥、领导、团结和激励部属共同实现上级目标，完成本层次结构的任务。他们直接担负着培养社会主义现代化事业合格建设者和接班人的重任，是党在高校执政的一个有形载体，党的执政能力、执政水平、执政形象、执政效果，都要通过这个层面体现出来，党的路线、方针和政策必须通过他们去贯彻和落实，党的创造力、战斗力和凝聚力需要通过他们来发挥和展示，学校的教学、科研、管理和各项事业的进步以及学校大局的稳定需要他们具体的组织实施。为此，高校中层领导干部执政能力的高低，战斗力的强弱，直接反映党的执政能力状况。《中国教育改革发展纲要》指出：“高等教育担负着培养高级专门人才，发展科学技术文化和促进现代化建设的重大任务。”要完成这一重要任务，必须依靠结构合理、素质优良的教师队伍，更需要具有强烈的政治责任感、熟悉教育规律、善于管理的各级领导干部。随着我国教育体制改革的进一步深入，各高校内部管理改革也在同步进行。在高校工作中，虽然教学是中心，但是，围绕教学工作开展的管理工作却始终处于重要地位。学校的教学、科研、德育、审美、体育、卫生等工作，教师的管理和培训、学生管理、校园文化建设等，都属于管理的范畴。而在所有这些高校管理活动中，中层领导者都起着举足轻重的作用。近年来，我校中层领导干部执政能力得到很大提高，特别是一批年富力强的年轻干部走上领导岗位，给中层干部队伍增添了新鲜活力。但由于多种原因，部分中层干部与我校所承担的历史使命的要求还有一定差距，存在着一些亟待解决的问题。执行力是对中层干部执政能力最一般的要求，我校部分中层干部的执行力还较弱，还有待进一步提升。这也是我校党委和行政主要领导多次强调的干部队伍建设中的大问题。为此，我们选编了部分材料，供领导和相关部门参考。

目 录

1. 增强高校中层领导干部执政能力的几点思考.....	(2)
2. 高校中层领导干部的职能特点与素质修养.....	(4)
3. 加强党的执政能力努力提高高校中层干部的综合素质.....	(7)
4. 高校中层干部应具备的素质和能力.....	(9)
5. 高校中层干部和谐意识的培育.....	(11)
6. 高校中层干部的“绿叶”作用.....	(15)
7. 当前高校中层干部素质提升及其途径探析.....	(18)
8. 加强中层干部队伍建设 牢固树立十种观念.....	(20)

一、增强高校中层领导干部执政能力的几点思考

1. 高校中层领导干部执政能力现状分析

一是执政责任和意识不强。办好让人民满意的教育是高校执政能力建设的宗旨和最后的归宿，也是党的执政能力在高校中的客观要求和具体体现。我们党是代表最广大人民利益的党，我们的教育是代表人民利益、反映人民意愿、顺应人民要求的教育。为此，高校中层领导干部必须牢牢把握人民满意的教育这一根本宗旨，牢牢地把握住人才培养这一根本任务，培养更多的合格人才。但面对当前教育领域的各种严峻挑战，有的中层领导干部缺乏科学的人才观念，工作中起点不高，理念不新，视野不宽，缺乏开拓创新精神，难以打开工作新局面；有的作风浮躁，公仆观念和公仆意识薄弱，工作中只对上级领导负责，不结合本单位实际开展，而是搞形式主义；还有的安于现状，无所作为，不求进取。

二是执政水平不高。领导方式和方法是执政能力的重要方面。领导方式、方法是否科学、规范、合理，对执政能力起着非常重要的作用。方式方法对路、得当，执政水平相对就高，反之，就会遇到种种麻烦和问题。科学的判断和决策能力是高校中层领导干部执政能力和水平的集中体现。但目前高校一些中层领导干部忙于工作的应对，还不善于自觉地运用邓小平理论和“三个代表”重要思想来指导工作；有的缺乏政治意识、大局意识和责任意识，政治敏感性不强，对解决在改革、发展、稳定中遇到的新矛盾和深层次问题的能力还不高；有的中层干部缺乏良好的组织与协调能力，难以驾驭全局和处理复杂局面，适应高校新形势、新任务要求的新思路、新方法、新途径不多。

三是执政制度不落实。执政制度是执政能力的基础。但在实际工作中，还缺乏科学、合理的制度和体制来保证一切执政活动正常进行及其效果，即便有制度和体制其运转也难以畅通、高效。如有少数中层领导干部作风不民主，独断专行，有章不循或无章可循，在关系到重大问题的决策上个人说了算；有的不顾大局，意气用事，求全责备，争名夺利，片面追求自我“政绩”等。

四是执政基础不牢。突出表现在轻视党的建设。部分高校中层领导干部缺乏政治意识和阵地意识，把党的中心工作等同于教学业务活动，形成一手软一手硬，致使一些党组织的政治核心作用、战斗堡垒作用发挥不力，凝聚力、吸引力不够，有的甚至软弱涣散。由于党员的教育管理不到位，部分党员缺乏政治热情，只教书不育人，没有发挥应有的先锋模范作用，极个别党员干部甚至以权谋私，腐化堕落，违法乱纪。

2. 提高执政能力的有效途径

(1) 正确使用权力，强化执政意识，为人民掌好权。首先是正确地认识手中的权力。加强党的执政能力建设，必须强化执政意识。作为一名高校中层干部，党和人民给予了一定权力，就意味着对人民担负了一定的责任，处在领导的岗位上，就代表着党在执政。因而决不能把人民赋予的权力视为个人的特权和获取名利的资本，更不能视权力为地位、荣誉、利益，自由加以主宰和支配。而是要把权力当作责任、当作服务、当作信任和考验，牢固树立“权为师生所用，情为师生所系，利为师生所谋”的思想。

其次是正确地使用手中的权力。一是对上级“尊重、尽职”。树立正确的执政政绩观，把立党为公，执政为民作为衡量执政能力的总体标准，把领导决策的“准确度”，对促进学校各项工作的“发展度”，广大师生的“满意度”，为构建和谐校园社会治安的“稳定度”和中层干部行为的“合法度”作为衡量执政能力的具体标准。二是对班子成员“通气、配合”。明确职责，正确定位，不争权力，不推责任，讲政治、讲正气、讲大局、讲党性，廉洁奉公，以身作则，议事、决策做到相互沟通，相互协调，有共同的责任意识。三是对广大师生“关心、服务”。以诚待人，宽容热情，靠自己的人品和人格力量赢得广大师生的信赖、支持和敬重。忠实地履行自己的职责，讲求实效，不急功近利，为广大师生办实事，谋利益，充分调动每个人的积极性和创造性。

同时，认识危机感，强化使命感。任何一个执政党，不能与时俱进，不能紧跟时代步伐而不断提高执政能力，就一定会被历史所淘汰，为人民所淘汰。为此，必须牢记我国的基本国情和党的庄严使

命，牢记党和人民的重托和肩负历史的重任，自觉地在艰苦奋斗的实践中加强党性锻炼，充分地认识到“无产阶级政党夺取政权不容易，执掌好政权尤其是长期执掌好政权更不容易。党的执政地位不是与生俱来的，也不是一劳永逸的。我们必须居安思危，增强忧患意识，深刻汲取世界上一些执政党兴衰成败的经验教训，更加自觉地加强执政能力建设，始终为人民执好政、掌好权。”

(2) 掌握执政规律，夯实执政基础，坚持以人为本。对共产党执政规律的认识，是中层领导干部提高执政能力的前提。十六大通过的中国共产党章程把“我们党必须始终代表中国先进生产力的发展要求，代表先进文化的前进方向，代表中国最广大人民的根本利益”的重要思想规定为党必须长期坚持的指导思想，并指出：始终做到“三个代表”是我们党的立党之本、执政之基、力量之源。“三个代表”重要思想反映了共产党执政最基本的规律性。总之，我们党是在新的条件下执政的党。为此，要把“三个代表”重要思想落到实处，一个重要的因素就在于党员领导干部能否按照“三个代表”重要思想的要求，准确把握时代特点和党的任务，正确执行党的路线方针政策，提高自己的思想素质、政治素质和能力素质，以优良的作风模范实践“三个代表”重要思想，以自己的实际行动让广大群众切身感受到我们党立党为公、执政为民的先进性。

全面加强和改进党的基层组织建设，是提高党的执政能力的基础。党的各方面建设成效最终都要体现到提高党的执政能力、完成党的执政使命上来。党的基层组织是党全部工作和战斗力的基础，把党的执政基础夯实打牢，党的整体就能强大有力，党的执政地位就能坚如磐石。为此，要坚持用邓小平理论和“三个代表”重要思想武装全党，加强和改进基层组织建设，在加强党员队伍建设，提升党员队伍素质，为执政能力建设提供最基础的保证时，要建立一支高素质的中层领导班子，使其成为政治坚定、求真务实、开拓创新、勤政廉政、团结协调、善于治教理政有高素质的坚强领导集体，使党的基层组织真正成为贯彻“三个代表”重要思想的组织者、推动者和实践者，巩固党的执政地位。

广大领导干部的能力和实际工作水平是提高党的执政能力的关键。高校中层领导干部，提高执政能力的具体实践就是坚持树立和落实科学发展观的核心思想——以人为本。胡锦涛总书记《在中央人口资源环境工作座谈会上的讲话》中深刻指出：“坚持以人为本，就是要以实现人的全面发展为目标，从人民群众的根本利益出发谋发展、促发展，不断满足人民群众日益增长的物质文化需要，切实保障人民群众的经济、政治和文化权益，让发展的成果惠及全体人民。”不难看出，坚持以人为本，深刻揭示了共产党执政的本质和目的，是对党的执政理念的重大创新，有利于进一步密切党同人民群众的血肉联系，调动一切积极因素，夯实共产党执政的根基。为此，结合学生思想政治工作落实以人为本的执政理念，就是要摒弃那种见物不见人的以物为本理念，坚持万物人为本、万事人为先，将人性化与制度化管理有机地结合起来，把以人为本体现在实际工作的指导思想、基本思路和工作方法之中，体现在实际的工作成效上。**牢固确立学生在学校工作中的主体地位，自觉做到尊重学生一切以学生为本位，关心学生一切以学生为核心，理解学生一切以学生为目的。一切工作都从满足学生的需要、促进和实现学生的全面发展出发，实现好、维护好、发展好学生的根本利益，把学生培养成社会主义的合格者和建设者作为执政兴校的根本目的。**

高校作为进行马克思主义教育的思想阵地、培养社会主义事业建设者和接班人的知识阵地以及推动先进生产力发展的学术阵地，在加强党的执政能力中，中层领导干部担负着重要的历史使命。为此，高校中层领导干部必须用“三个代表”重要思想武装头脑，保持思想上的先进性；必须不断加强党性锻炼，自觉地为共产主义奋斗终身，保持政治上的先进性；必须坚持不断地提高实践“三个代表”重要思想的实际能力和实际工作水平，保持能力素质上的先进性；立足本职，奋发进取，努力创造一流工作业绩，在实际行动中把“三个代表”重要思想落到实处，保持行为上的先进性；清正廉洁，勤政优政，切实加强同人民群众的血肉联系，以良好的作风和形象为群众办实事、办好事，“实现人民的愿望、满足人民的需要、维护人民的利益”，保持作风上的先进性，为执政作贡献，完成执政兴国的历史重任。

(摘自：《增强高校中层领导干部执政能力的几点思考》理论探索/2006.6)

二、高校中层领导干部的职能特点与素质修养

1. 现代教育视野下的高校教育内涵

“我们所说的现代化，乃是社会主义形态的一种高度发展的文明形式，它标志着一个历史时代的全部特征。”现代化是个综合的社会体系，其基础是人的现代化——即人的素质现代化，而人的素质现代化，离不开教育的现代化。从某种意义上说，没有教育的现代化，就不可能有整个社会的现代化。社会主义现代化建设的宏伟事业涵盖着现代化教育的建设，现代化教育是社会主义现代化建设的人才保障。

现代教育的主要特点和基本框架是什么？从总体上看，现代教育应当是强调以人为本的人性化教育，是思想和学术都十分活跃的开放型教育，是以能力和素质提高为主要标志的素质教育，是以不断学习和探索为特征的终身教育。其主要特点集中体现为教育目标的全球化，教育时空的无限化，教育地位的超前化，教育过程的民主化。

现代教育就是要在现代先进教育思想指导下，通过现代教育管理和教学手段的运用，使受教育者在德、智、体、美各方面得到全面的发展，成为社会主义建设的合格人才。在现阶段，我们可以参照经济中等发达国家所达到的教育现代化水准，结合我国物质、观念、制度、传统等若干层面的实际情况，确定教育的具体目标与各个主要项目的内涵，在实践中形成有中国特色的社会主义的教育现代化。

具体来说，现代教育赋予了现代高校教育以下内涵：

(1)**教育思想的现代化。**要以有中国特色的社会主义理论与终身教育思想为指导，树立起现代的教育发展观、价值观、质量观、人才观、教学观、教师观、学生观，等等，为教育现代化奠定思想基础。

(2)**教育目标的现代化。**教育目标根据教育对象来确定，随着教育对象的巨大变化，高校的教育目标必然发生重大变化。高校教育要能够迅速适应这一变化了的新情况，树立起新型的教育目标。在市场经济条件下，学历和文凭不再是检验学生所学专业知识的唯一指标，而扎实的专业知识和全面综合素质才是最重要的。现代教育必须从过去的应试教育变为素质教育，从过去的单纯知识传授变为“通才”培养，要以培养能够适应现代社会要求的“T”型、“X”型或“π”型现代人才为目标。

(3)**教育结构的现代化。**现代教育不仅具备传统的教育模式，还将拥有大量新型的教育形式，如远程教育、网络教育、虚拟教学等以现代技术为媒介的新型教育手段。实践证明，传统教育模式已经远远不能适应现代社会的发展需要，迫切需要通过建立起各级各类教育形式，使高等教育各种形式协调发展，成为功能齐全、效益优良、结构优化的终身教育体系。

(4)**教育管理的现代化。**要建立和完善教育法规体系，通过在管理理念、手段、方法上的不断创新，加强管理手段与制度的现代化建设，为教育管理的现代化提供法律上、体制上与条件上的保障。

(5)**教育内容的现代化。**教学内容必须及时反映现代科技文化的最新成果，要不断更新教材，建设优秀的教材体系，为提高教学质量创造良好的条件。

(6)**教学手段和教学方法的现代化。**充分利用现代视听工具和信息传播工具进行教学，扩大施教范围，提高教学效果与效率。

(7)**教育理论和教育科研方法的现代化。**以先进的教育科研方法与教育实验手段，揭示出教育教学规律，促进教育教学质量和办学效益的大幅度提高。

总之，建设起现代化的教育体制和教学秩序，使我们的教育事业遵循着教育发展的内在规律健康发展是现代教育的本质要求。

2. 现代教育视野下中层领导者的职能特点

所谓中层领导者，顾名思义是指高校各部门、各院(系)的领导干部，是学校党政领导联系师生员工的桥梁和纽带。这种角色定位，决定了其地位和作用的特殊性。中层领导者相对于本校党政领导来讲，是执行者；而相对于各部门、院(系)的师生员工来说，他们又是领导和管理者。这种三重性的地位使他们的神经永远是紧张的，在“上挤下压”的环境中如何才能游刃有余，是中层干部心中永远

的“痛”——这种执行者和领导者的双重身份不仅使我们倍感这一群体工作之艰辛，同时也可以看到这一群体在高校管理中的重要作用。因此，建设一支高素质的高校中层干部队伍，在高校教育中具有极为重要的战略意义。

在现代教育视野下，高校中层领导者的工作职能从理念到技能上都发生了诸多变化：

(1)**管理理念由“管制型”转变为服务型。**过去我们高校各项工作的管理基本上是我管你听，在管理理念上属于“管制型”。随着我国政治体制改革的深入，各部门的职能都有了巨大变化，高校的管理也必须与时俱进。高校中层领导者的根本职能就是为广大师生提供良好的服务，必须从思想上树立服务的理念，把自己角色定位为师生的勤务员。

我们是教育管理的具体实施者，工作中要坚持以人为本，要关心、爱护学生，为学生的一生发展着想；对教师的发展负责，并以教师的发展带动学生的发展。提倡科学精神和人文精神相结合，弘扬校园文化、校园精神，并通过师生互动引导受教育者素质的全面提升和超越。

(2)**管理手段从“封闭型”转变为“开放型”。**过去的高校基本上是自成体系，与世隔绝，俨然一个独立王国，特别是在一些历史比较悠久的高校，更是夜郎自大，从学术到管理都是自成一体，很难与外界交流和融洽。目前随着社会交流的增加，尤其是随着互联网的发展，学校管理势必以博大的胸怀对外开放。在办学过程中，不仅学术思想应该是开放的，而且管理方法和措施也是开放的。学校应最大限度地吸纳教师参与教育管理的全过程，让他们了解教育的目标、要求，将学校的教育目标转化为自己的自觉行为。要让学生、家长也参与教育管理。还要邀请社区、社会的有关人士到学校了解、检查工作，虚心听取他们的批评意见和建议，以此来促进学校工作的改革和发展。

3. 管理方法从“单一型”转变为“多元型”

(1)**从统一管理转向个性管理。**在知识经济时代的个性化教育替代工业经济时代的同质化教育，是时代发展的必然要求。个性化教育就是让学生在个性化过程中，着力发展个性、兴趣、爱好、特长和创造能力。我们过去的管理在很大程度上是千篇一律，无论是对学生还是对教师的管理，基本上是一个“模式”，毫无特色，完全不能适应有着翻天覆地变化的现代社会。高校管理者就须注意和尊重人的个性化特征，并采取各种办法，尽可能为师生提供个性化教育和人性化服务。使学生具有个性和特长，教师发展自己的个性和教学专长，院(系)发挥各自专业的个性和教育特色，让三者相互促进，融为一体，是学校的不懈追求，也是我们广大中层领导者应当履行的职责。

(2)**从现实管理转向“虚拟”管理。**随着现代通信手段日新月异的发展，特别是随着互联网、多媒体技术的快速发展，我们的管理已经更多地从即时即地的现实管理转向“虚拟”管理。我们面对的往往不是现实的人而是屏幕，管理者通过电话、屏幕、鼠标来发指令，赋予了管理双方较大的活动空间。运用计算机和互联网进行操作的“虚拟”管理虽然便捷、快速，但相比现实管理还是有所区别，如领导者和被领导者缺少面对面交流的那种温馨，特别是在情感的交流上就没有面对面那样直接和亲切，许多问题也可能因为处理不及时而发生误会或者耽搁。因此，我们既要发挥“虚拟”管理的长处，又要避免因此而产生的问题，就必须进行深入的探讨和周密的安排，防止发生不应有的损失。

(3)**从校内管理延伸到校外管理。**过去高校管理一般仅限于校内，学生也很少参加校外社会活动，我们的管理相对比较单纯，只需加强校园内管理就行了。一方面，现在高校老师居住分散，与社会各方面的联系十分广泛，不少人在社会(企业)兼职、兼课，管理起来很不方便；另一方面，学生们与社会上的联系也越来越广泛和密切，频繁地参加各种勤工助学和社会实践活动、有的大学生在校期间就开始创业；还有个别学生与社会上有不良气习的人员交往，甚至影响到校园的治安稳定。因此，今天的高校管理已经延伸到了校外。

(4)**从单纯管学习延伸到管就业。**在计划经济时代，高校只管教学，培养出成绩合格的大学生就算完成了任务。而在市场经济条件下，大学生就业已经成为高校管理者的头等大事。2007年，全国普通高校毕业生已达到495万人，比2006年增加82万人。教育部就做好2007年高校毕业生就业工作提出：把就业作为高校本科教学评估一级指标和高职院校、独立学院核心指标。由于多方面的原因，目前学生的就业难题在近期内还很难解决。这就需要我们站在长远的角度认真地对待，一方面不能抱怨

情绪，另一方面要在认真分析高校的专业设置等问题上着手，尽量使我们的专业设置符合社会发展的要求，要千方百计为大学生的就业创造有利条件，同时要教育大学生树立正确的就业观。

4. 提高自身素质修养——高校中层领导者顺应现代教育之唯一选择

教育现代化的客观形势对高校中层领导者提出了新的要求，这也是我国教育改革与发展取得成功的重要保证。然而，由于这支队伍中的绝大多数人成长于计划经济体制年代，很多人对“应试教育”的那套管理方式“得心应手”，而缺乏现代教育管理者应有的素质。哈佛大学教授英格尔斯在《人的现代化》一书中指出：“如果一个国家的人民缺乏现代化心理基础，如果执行和运用这些现代制度的人，自身还没有从心理、思想、态度和行为方式上都经历一个向现代化的转变，失败和畸形发展的悲剧结果是不可避免的。最完美的现代化制度和管理方式，最先进的技术工艺，也会在一群传统人的手中变成废纸一堆。”现代化的管理设施，只有配备现代化的管理队伍，才能产生实际效用。实现教育管理现代化，高校中层管理者首先要从“心理、思想、态度、行为方式上”向现代化转变，具备现代管理者应有的素质。

(1) **加强政治理论修养，锤炼过硬的政治素质。**

① **树立坚定的政治信仰。** 政治信仰是指对某一政治理论、政治理想和政治目标的信奉、敬仰与追求。它是一个人最大的人生目标，最高的行为准则，最强大的精神支柱，最深厚的力量源泉。没有政治信仰，就没有人生的奋斗目标，就失去了人生的价值。

② **具备坚定的政治立场。** 政治立场是观察事物和处理问题的政治立足点、所处政治地位应持的政治态度。政治立场，说到底就是一个人维护什么人的利益，为什么人服务的问题。中国共产党人的政治立场，就是要在“三个代表”重要思想指导下，站在人民利益的立场上，全心全意地为人民服务。

③ **拥有鲜明的政治观点。** 政治观点即站在一定政治立场上对大是大非问题，从政治上观察和分析问题得出的结论和采取的政治态度。现代领导者一方面不能回避矛盾与问题，另一方面又要用全面正确的观点来看待，不能片面性，不能做群众的尾巴。

④ **培育高度的政治鉴别力。** 用政治观点来判断是非、揭示事物政治本质的能力。不要一叶障目，看待重大社会问题总要从政治的角度来认识；对一些社会热点问题，要善于从政治上进行分析，“见微知著，见此知彼，见表知里，见近知远”，具有认识早、洞察深、判断准的能力。

(2) **树立现代化的管理理念和与时俱进的创新精神。** 要做到紧跟时代步伐，不断进行创新思维，开展创新活动。必须树立现代化的管理观念。摒弃落后的、过时的教育管理观，树立先进的、适应社会需要的教育管理观，如人本观、战略观、效益观等。高校教育管理的创新，首先在于管理思想和理念的创新。现代社会复杂多变，被称为“10倍速时代”，现代教育管理是一种创新型管理，只有不断创新才能跟上时代的步伐。中层领导者要不断适应现代社会的变化需要，多层面多视觉地进行战略创新、理念创新、制度创新和工作创新，寓创新于整个管理过程之中；随着网络、多媒体等高新技术的大量应用，自动化管理信息系统的建立，教育管理者从繁琐的事务中解脱出来，将大部分时间用于创造性劳动，要研究教育管理中的新问题、新动向，使教育管理者成为创新者；同时现代教育管理者将建立起激励教职工勇于创新、敢于探索的管理机制，使之创造潜能得到充分自由的发挥。

(3) **强调协调合作的团队精神和管理的整体功能。** 一项任务的完成，总是各方面因素发挥整体作用的结果，高校管理工作离不开各部门、院(系)的支持、协调和配合。中层领导者就像一架机器上的螺丝钉，在不同的部位发挥着独特的作用。工作中决不能光强调本部门工作的重要性，而忽视他人和其他部门的作用，有时甚至要为整体利益“牺牲”小团体利益。在今天现代化自动化办公的条件下，一个数据不及时汇总上传，会影响整个数据库；一个信息失真，可能造成整个决策系统的错觉，甚至使上级领导做出错误的判断。而团队精神发挥得好，能减少失误，使人身心愉快，从而充分发挥出具有凝聚力、战斗力、和谐的整体功能作用。

在协调合作方面还要注意加强领导班子的团结问题。 首先要贯彻执行党的基本路线和民主集中制的原则，提高思想认识和工作目标的统一，按程序办事；其次要加强领导者自身的修养，遵守职业道德，要具有宽广的视野和宽阔的胸怀；同时要讲究思想方法做到“六多六少”：一是多理解、少猜疑；二是多谅解、少挑剔，不在非原则问题上斤斤计较；三是多干事，少表白；四是多诚实、少权术；五

是多听正道、少信谗言；六是多琢磨事，少琢磨人。

(4) 倡导雷厉风行、高效快捷的服务手段。由于现代生活的快节奏，高校管理中诸多因素会随客观环境、条件的差异而不断变化。要求中层领导者在工作中就必须倡导雷厉风行的工作作风，履行灵活高效的服务手段，切忌“按部就班”、“踢皮球”。应当看到，由于受计划经济体制和高度集中的政治体制影响，高校和地方政府的许多机关一样，养成了官僚主义习气，办事拖拉，效率低下，给师生们留下了不良印象，成为管理和服务的“空档”。要做到及时为师生们排忧解难受到客观条件的制约，这就需要我们树立管理就是服务的理念，实行灵活快捷的工作作风，急事急办，特事特办。要借鉴温州市政府开展“效能革命”的办法和措施，转变工作作风，提高办事效率，快捷高效地为师生服务。

(摘自：《试论高校中层领导干部的职能特点与素质修养》经济师/2007.9)

三、加强党的执政能力 努力提高高校中层干部的综合素质

1. 提高高校中层干部综合素质的必要性

(1) 当前的国际国内形势，需要我们努力提高他们的综合素质。当前国际局势正在发生深刻变化，虽然和平与发展已成为时代的主题，但是世界多极化和经济全球化趋势在曲折中发展，各种矛盾错综复杂，各种思潮相互激荡，西方敌对势力加紧对我国实施“西化”、“分化”的战略图谋，以及以经济实力、科技实力、国防实力和民族凝聚力为主要内容的综合国力的竞争日趋激烈。现在我国已进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化建设新的发展阶段。随着改革开放的深入，社会经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和分配方式呈现多样化，新事物新问题新矛盾不断出现，需要我们采取新的方式方法来解决。在科学技术日新月异、知识更新周期不断加快、又面临着适应社会主义市场经济所带来的改革，再加当前复杂多变的国际国内形势，需要我们高校中层干部不断提高综合素质，学习更多的新知识、研究更多的新问题、寻找解决问题的新方法。

(2) 我国高等教育所面临的形势，需要我们努力提高他们的综合素质。我国加入WTO后，高校的发展一方面面临前所未有的机遇，学校的办学规模扩大、办学模式多样化、办学经费渠道增多；另一方面也面临着严峻的挑战，随着高等教育办学模式的国际化，国外教育机构通过独资或合作办学等方式抢占我国的教育市场，并利用他们的管理模式进行管理，使我国的高等教育及管理模式面临着激烈的国际竞争。同时高校改革发展的任务极其艰巨，要扩大办学规模，积极探索更加开放、灵活、多样的发展模式，形成新的发展格局，要适应国民经济结构战略性调整的需要，加速学科专业结构的调整，要加大推进素质教育的力度，深化以提高人才培养质量为重点的教学改革，培养适应21世纪现代化建设需要的高素质创新人才，要立足建设高水平大学，加快学科建设的力度，深化内部管理体制的改革，建立起有中国特色的高校管理体制，实现高等教育持续、健康、协调发展。高等教育作为科学技术的摇篮能否有迅猛的突破，在很大程度上取决于教育管理者的自身素质。勿庸置疑，在管理活动中，人始终是关键因素，管理人员素质的高低决定着管理水平的优劣，所以管理水平的竞争实质上是人才素质的竞争。高校中层干部作为高校管理活动的中坚力量，提高其全面素质是当前高校发展的现实需要。

(3) 高校中层干部所扮演的角色和自身特点，需要我们努力提高其综合素质。由于高校中层干部直接处在学校管理的第一线，是学校各项政策的具体执行者、监督者，同时他们又是上级领导的参谋和得力助手，是学校各项政策制定的直接参与者。他们的文化程度比较高、知识面比较宽、兴趣爱好广泛，思想活跃，接受新事物快，勇于探索，工作热情比较高，思想解放，条条框框少，敢于发表意见，有竞争意识和开拓精神，精力充沛，年富力强，有干事业的雄心壮志。但是这些人大多直接从高中到大学再从大学到工作岗位，人生阅历相对较浅，实践经验不足，大多没有经过严格的党内生活和艰苦环境的锻炼，他们也存在许多不足和弱点，有的理论水平和管理水平较弱，在办学方向、培养人才等事关全局的重大原则问题上不清醒不坚定，有的党性锻炼不够，在思想作风上存在突出问题，有的在世界范围各种思想相互激荡和科学技术迅猛发展以及新技术革命的挑战面前表现出思想准备不足，从战略上、宏观上、全局上思考问题不够，工作缺乏预见性、超前性，并且对自己有时存在的不足

足和弱点，还缺乏清醒的认识。因此迫使我们需要努力提高他们的综合素质。

(4) 认真实践“三个代表”重要思想，需要努力提高他们综合素质。实践“三个代表”重要思想要求高校中层干部必须具备较高的马克思主义理论修养、远大的共产主义理想、坚定的社会主义信念、全心全意为人民服务的公仆意识和清正廉洁、艰苦奋斗、拒腐防变的高尚品质。如果没有坚定的社会主义和共产主义理想信念，没有走建设有中国特色社会主义道路的坚强意志，没有贯彻执行党的基本理论、基本路线和各项方针政策态度，就把握不住中国先进生产力的发展要求、先进文化的前进方向和最广大人民的根本利益，就不可能很好地做到“三个代表”。同时，如果他们公仆意识不强，不能摆正个人与群众的关系，就不可能树立起牢固的群众观点，不可能忠实执行一切为了群众、一切依靠群众、从群众中来、到群众中去的群众路线，也不可能实行好民主集中制原则“，三个代表”就成为一句空话。另外，如果他们没有强烈的事业心、责任心和艰苦奋斗的优良作风，没有遵纪守法、立党为公，乐于奉献、清正廉洁的思想境界，没有拒腐防变的过硬素质和能力，要实践好“三个代表”是不可能的。实践“三个代表”重要思想对高校中层干部提出的素质要求是全方位的、高水准的。因此为了使他们更好地实践“三个代表”，就需要努力提高他们的综合素质。

(5) 努力提高高校中层干部的综合素质，始终是我们党一项战略任务。提高干部素质是我们党历来十分重视的一项重政治任务。早在1938年毛泽就提出，“政治路线确定之后，干部就是决定因素。因此，有计划地培养大批的新干部，就是我们的战斗任务。”邓小平提出按照“四化”的要求来搞好干部队伍建设，1992年在南方谈话中讲到：“中国的事情能不能办好，关键在人，关键在党”。1996年江泽民在纪念建党75周年座谈会上发表了“努力建设高素质干部队伍”的重要讲话，强调这“是保证我们党始终走在时代前列，经受住各种考验，领导全国人民把社会主义现代化事业不断推向前进的需要”。同时江泽民在“十六大”报告中提出“加大培养选拔优秀年轻干部的工作力度，着重帮助他们加强党性修养、理论学习和实践锻炼，全面提高自身素质”。为了确保学校各项事业的改革、发展、稳定，就应该把提高干部综合素质摆在学校工作中的重要地位。

2. 提高高校中层干部综合素质的途径和方法

干部素质的提高是一个由量的积累到质的飞跃的发展过程，也是一个自我更新、自我完善、自我改造的过程。他们素质的提高，一是要自身刻苦努力，二是要组织上的培养教育。因此，作为高校中层干部必须充分认识自己身上的不足和弱点，把握内因，从自身做起，自我完善、自强不息，从而不断提高自身的综合素质。

(1) 重视自学，努力提高理论修养和知识水平。读书学习，会使人头脑聪明，心胸开阔，道德高尚，事业有成，可以从根本上提高人的素质，使人得到全面发展，进入更高的文化层次和更高的精神境界。高校中层干部要不断提高自己的政治业务素质，就必须不断加强自身学习，要学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，牢固树立正确的世界观、人生观、价值观；要加强领导科学、管理知识和先进管理经验的学习，掌握现代管理手段和方法，锻炼卓越不凡的工作能力；要加强历史知识、专业知识及相关知识的学习，正确认识和把握中国发展的规律，刻苦专业业务，积累和储备各方面知识，成为本职工作的行家。

(2) 举行培训班，努力提高综合素质。好的机制还需要有实实在在的内涵做基础，传统的对干部“重使用，轻培养”现象，很大程度上是造成其素质不能提高的重要原因。高校中层干部在岗位上承担着大量的事务性工作，日常工作十分繁忙，较少时间和精力进行教学和管理改革方面的深入研究。长此以往，管理工作难免不处于低水平，低效率的简单循环之中。并且由于种种原因，目前高校中层干部来自不同的渠道，专业背景各不相同，而且大多没有学过管理学、教育学、心理学方面的基本理论，工作是凭经验来做，水平不是很高，所以加强对现有管理干部的培训，是提高高校管理水平的一个重要环节。因此，学校要在条件允许的前期下，制定管理干部培训制度，从制度上保证大家进修的机会，如岗前培训等。

(3) 建章立制，强化评价监督机制。高等学校应该积极推进管理工作的制度化建设，使管理工作规范化、科学化。一方面，明确岗位职责，建章立制，严格考核，对干部进行定期和不定期的、定性

和定量相结合的、多层次、多形式的考评和监督管理，把工作成绩和晋升晋级相挂钩，奖惩分明。另一方面，采取激励措施，鼓励并满足管理干部的合理要求，增强他们的成就感和危机感，强化道德约束，从他律引向自律，形成干部自我约束、自我激励、自我完善和自我发展的良好机制。

(4)建立和完善干部考核与激励机制，实行淘汰机制。建立激励机制，奖优罚劣，打破大锅饭状态。根据不同管理岗位的工作职责和任务，规定相应的岗位聘任条件，确定相应的岗位聘任津贴。引进竞争机制，淘汰干部终身制，实行聘任制，坚持德才兼备的原则，把工作成绩的考核作为本人职务的升降、奖惩、教育、培养的依据，尽可能地调动干部工作的积极性、创造性。

(5)实行干部交流制度。干部交流，是干部管理的一个重要环节。在学校一定工作岗位范围内实行干部交流，使那些到了新岗位的干部必须努力学习新岗位的知识，努力提高自身素质，才能很好地适应新的工作。如果一个干部在同一岗位干得太久，由于他对工作非常熟悉，处理日常工作游刃有余，难免会使人产生惰性，致使自身素质停滞不前。同时实行干部岗位交流，还可以预防干部的职务犯罪，因为一个人在岗位上干得太久，为其职务犯罪提供了便利条件。另外，实行干部交流也可以让干部与更多的人学会相处并熟悉了解学校的整体工作。

(摘自：《加强党的执政能力 努力提高高校中层干部的综合素质》皖西学院学报/2006.9)

四、高校中层干部应具备的素质和能力

1. 严于律己增强自己的责任意识

古人云：“政者，正也，己不正焉能正人！”领导者只有严格要求自己，率先垂范，才有资格规范和约束别人。高校干部要成为合格的领导者，首先应确立4种主要的意识：

(1)责任意识。既然上级组织信任你，把一个单位交给你管理，你就要对所领导的集体负责，尽心尽力地，有创意地把这个单位领导好，建设好，管理好。做到在管理上科学规范，不出任何偏差；工作上按规矩办事，不为学校出难题，不给学校拖后腿。尽你最大的努力和潜能，把你这个单位建设得更有声气，更有特色。这样才对得起组织对你的信任，对得起群众对你的期望。

(2)廉政意识。在当今复杂的社会环境中，学校也不是净土。由于高校越来越受到社会各界的重视，学校也在不断地改革与发展，校内的管理体制在改革，管理的权利在下放，中层干部的权限在扩大。要时刻牢记自己是育人环境中的教育者，是管理人的领导者。要正确地用好手中的权利，加强自己的责任心，管好人，用好权。切忌不能侵占和损害集体与他人的利益。在管理上坚持公平、公开、公正的“三公”原则，树立乐于奉献，淡薄名利的思想。永远保持清正廉洁、勤政为民的高尚品格。一定要做到堂堂正正做人，清清白白做官，踏踏实实做事。这样的干部才对得起自己，才对得起手中的权利。

(3)竞争意识。我们正处在激烈的竞争时代。在这个时代里，高校要培养出高质量的复合型人才；要拿出有分量、有影响的科研成果；全校上下管理有序；学生就业形势很好；学校才有地位，才有声誉。要做到这些，中层干部的综合素质、能力水平至关重要。不想当将军的士兵不是好士兵，同样，没有竞争意识和不求上进的干部不是好干部。所以高校中层干部一定要有竞争意识和勇于拼搏的精神。更要有紧迫感、使命感。不断改革和探索，把学校建设好、单位管理好。

(4)角色意识。我们无论官职多大，权位多高，都是为群众办事的，为学校建设服务的。不要高高在上，架子太大，满口官腔，周身官气。尤其是我们年轻的中层干部，缺乏阅历和经验，更要虚心、自重，切忌不能官气十足，目中无人。当官并不是权利的到来，谋利的时机，而是考验的时候，锻炼的机会。将自己置于群众之中，与群众站在同等的位置、平等的角色。当官本身就是一种责任和服务，要处理好自己的身份和角色。这样的干部，百姓才能拥护你、支持你。才能调动全方位的积极性，才能把本单位管理好、建设好。

2. 博学多思，增强自己的管理能力

针对高校的任务和特点，高校中层干部必须具有广博的知识和较强的管理能力。因为知识丰富是一个人良好思维的基础和卓越才能的前提。作为高校的中层干部，既要管理专家教授，又要创造知识

价值，因此高校中层干部应牢牢掌握好以下几个度：

(1) **学习的态度**。无论以何种方式学习，都必须认真地学。为丰富自己的知识，增强自己的管理能力而学，不能为追求自己名利而不择手段。通过学习掌握新知识，通过学习，激活自己的思维，开启自己的思路，发挥自己的才能。学习要联系自身实际和工作实际，要解决工作中的问题。包括教学工作、科研工作、管理工作等。一定要明白学习的目的就是为了增长自己的知识，提高自己的管理能力，发挥好自己的服务功能。

(2) **知识的深度**。这也是知识经济时代对领导者的起码要求。只有成为内行和管理家，才能把握住社会发展变化的规律，掌握住所从事本行业的前沿动态；才能与本单位的教职工思想上的沟通，和专家教授们有共同的语言。这样工作起来才能得心应手，成为明智的指挥家，受人拥护的管理者。

(3) **知识的广度**。领导工作是一项复杂的创造性劳动。不具有广博的知识和科学的管理方法，就不能准确判断和处理工作中的问题，就看不准前进的方向和奋斗的目标。所以领导干部不仅要具有较强的自然科学知识，还要具有广泛的社会科学知识，如哲学、社会学、管理学、法学、经济学、心理学等等。领导干部掌握了一定的自然科学知识，才有利于把握好学科的发展动态，才有利于交给学生扎实的专业知识和带好学科队伍；掌握了一定的社会科学知识，才有利于开阔视野，活跃思维，更有利于把握发展机遇，驾驭单位的全局。使自己真正成为一名头脑清醒，方法得当的、有效的管理者，受人尊重的领导者。

3. 乐于奉献，增强自己的公仆意识

从古到今，世人都明白，人民大众是国家的基石，是推动历史前进的动力。因此，我们任何时候必须相信和依靠这个动力。必须树立“以人为本”的思想，为群众谋利的意识。所以高校中层干部还必须具备以下意识：

(1) **宗旨意识**。全心全意为人民服务，是我们党的根本宗旨，是一个政党进行一切活动的根本准则。我们高校中层干部任何时候，心里都要装着群众，无论是在教学、科研、管理等各项工作中应先群众后自己，先集体后个人，不要有了权利和地位就一个劲儿地为自己谋利。这样的干部会脱离群众，会遭到群众的反对和攻击，甚至会堕落变坏。

(2) **谋事意识**领导干部要站在自己的位置和发展的高度，谋单位发展的大事。在其位就要谋其政，不能占着位置不干事，要用心谋划你单位的发展规划和宏伟目标，以及实施规划的办法和措施，否则是一个不称职的干部。

(3) **效益意识**。高校中层干部要有效益意识，要充分挖掘教职工的潜能，调动教职工的积极性和创造性，发挥他们的智慧和潜能。依靠知识、依靠科技、依靠人才的智慧和力量，紧密地与产、学、研结合，为社会和经济建设服务。向社会争取更多的支持和更好的效益。通过改革和大家的共同努力，把高等学校办成有规模、有特色、有水平、有影响的一流的重点大学，这样才有更大的发展，才能为社会做出更大的贡献。

4. 与时俱进增强自己的创新能力

创新能力，对于一个领导干部来说特别重要，这是因为领导活动在相当大的程度上是一种创造性的活动。**首先**领导的含义就是带领和引导。这就意味着在建设与发展进程中要选定行为目标和步骤，这就是领导要去做的创造性的工作。**其次**，在建设与发展过程中领导所做的每一个决策总不能墨守成规，要与时俱进。因为社会在飞速的发展，事物也在不断的变化，决策也要不断的更新。有新目标就要有新决策和新措施，所以领导必须具有创造性的思维。**再次**，在建设有中国特色的社会主义，是前无古人的伟大事业，对这样一个事业进行领导，没有成功的经验可循，这就要求我们干部去做许多创造性的工作。就高校的中层干部来讲应从以下几个方面去努力：

(1) **敏锐的洞察力**。这就是说我们领导在工作中，要迅速准确地抓住问题的要害。许多研究表明，创造始于问题，历史上凡有过重大创造的人，总是在特定环境中意识到问题的到来。正确发现和提出问题是成功解决问题的一半。但是困难和问题常常隐藏在纷繁复杂现象的背后。因而难以识别，所以要有“洞若观火”的慧眼，敏锐地识别问题和解决问题，这就需要不断地学习和实践，不断地锻

炼和创新。

(2) **超前的预见力。**这是超前地把握事态发展趋势的能力。如果不能对事物的发展规律和趋势做出准确的判断,任何创新都是无从谈起的。我们所谓的创新,并不是一种主观任意的行为,而是在客观存在的可能之中。作为领导要有对未来事物发展的预见或者叫想象,凡不能大胆想象和正确想象的人,就是缺乏创造力的人,对高校的中层干部,就应该对你所管辖的部门,敢于想象,敢于摸索,敢于创新,敢于改革。

(3) **科学的决断力。**这是领导干部一项谋略的活动。也就是领导干部在工作中迅速做出选择,定下决心,形成方案的能力,也就是决策能力。在领导决策过程中每做出一种选择,都必须与机会、风险、利益、责任等问题相牵连。所以决策者要有当机立断的魄力和胆略。优柔寡断,患得患失,瞻前顾后,举棋不定等都是必须避免的。决断力就是一种意志力。创新性的活动就是需要有坚强的意志。这里要与调查研究和正确的认识为基础,否则会变成鲁莽或武断。

(4) **较强的号召力。**也就是作为一个领导不仅自己要率先垂范,更重要的是具有激励群众实现创新意图的动力。一个领导再高明,也不可能单靠个人的力量来实现组织行为目标。所以创新能力的一个重要方面是组织号召群众行动起来的能力。这种号召力表现出领导的综合素质和较强的能力和水平,以及个人的感染力和影响力。领导干部还要具有能够激发群众为追求组织目标的热情,要能够调动群众实现目标的信心等。

(5) **灵活的应变能力。**这是一种在事物发展的偶然性面前,善于随机处理的能力。客观事物是复杂的,领导者的认识能力和预见能力再强也不可能完全预见事物发展变化的所有可能性。偶然性总是存在的,突发事件也常常难免的,这就要求领导者必须具有处变不惊、临危不惧、灵活应变的能力。随机应变可以调整力量,顽强实现预定的目标,解决突发事件的发生,也可以修正决策,重新确定新的目标,这就依情况而论。总的原则是要最大限度地将突发的、偶然的因素变成实现创新意图的有利因素。

(6) **正确的辩才力。**是指领导干部善于识别和使用人才的眼力。在建设有中国特色的社会主义现代化事业中,需要大批的人才,高校是培养人才的地方。而又必须依靠人才,高校的领导者就必须做到知人善任,切忌妒贤嫉能。充分发挥出每一个人的才能与智慧,这不仅是一个领导者的创新能力的一个重要表现。同时又是一个中层干部的辩才和用才的能力和水平。办好高等学校必须依靠人才,并要做到惜才、爱才和用才,在你这个单位营造一种尊重知识,尊重人才的良好氛围。

5. 同舟共济增强自己的协作精神

高等学校是育人的摇篮,人才集中,学科专业多,矛盾也不少,要办好学校,领导班子团结合作很重要。笔者认为班子成员应具有以下意识:

(1) **系统意识领导班子就是一个系统,无论是正职还是副职,只是责任的大小和分工的不同,并没有高低贵贱之分。**班子内部要相互尊重,以诚相待;干部之间要相互信任,理解支持。共同维护班子的团结和整体形象,保证系统在工作中有效地运转。

(2) **“绿叶”意识任何个人进入领导班子,他的行为不再是个人行为,而必须对这个班子负责,维护班子的权威。**班子内部的任何成员,都要注意哪种场合应突出谁,不要争“主角”。要甘当“绿叶”扶“红花”,善于补台,乐于陪衬。

(3) **尊重上下级任何一个领导干部,对上级领导要尊重,对上级决定要执行,有不同意见要以适当方式提出,不能自由主义各行其是。**对下级职权范围的事,不要随意干预和插手,正职要放手支持副职,副职要摆正自己的位置。凡属同级领导职权范围的事不争,属于自己该做的事要做好,该负责的事不能推。

(摘自:《论高校中层干部应具备的素质和能力》西南农业大学学报(社会科学版)/2005.7)

五、高校中层干部和谐意识的培育

意识是行动的先导。和谐意识的培育是构建和谐校园的先导,构建和谐校园必然要先强化和谐意

识。当前，我们强调培育和谐意识，就是要把和谐的理念、和谐的价值取向内化为人们的思维方式和行为规范，形成和谐的社会心理和社会氛围。

1. 高校中层干部培育和谐意识的必要性

高校中层干部是高校党政领导联系师生的桥梁和纽带，在构建和谐校园中发挥着组织者和推动者的作用。中层干部能否树立和保持和谐意识，是构建和谐校园的关键。

(1) **中层干部培育和谐意识是引领师生建设和谐校园的客观要求。**高校中层干部是学校各个部门、单位的负责人，是学校教育决策、办学行为的具体执行者，在学校各项工作中起着承上启下的重要作用，其思想意识和工作观念直接影响到学校办学方针的落实和办学目标的实现。因此，在构建和谐校园的过程中，加强对中层干部和谐意识的培育，显得十分必要。中层干部和谐意识增强了，就能自觉制定推动和谐的政策，主动采取有利于和谐的措施，引导广大师生员工逐步形成对构建和谐校园的心理认同，不断增强追求和谐的主动性，进而培养自觉行为，带动学校秩序的和谐，从而顺利推进构建和谐校园进程。

(2) **中层干部培育和谐意识是进一步密切干群关系的必然要求。**党群关系、干群关系的和谐状况，是整个社会和谐程度的晴雨表和风向标。干群关系是构建社会主义和谐社会最直接、最具体的表现形式和重要内容。

当前，在高等教育改革事业取得迅猛发展、高等学校的各项事业得到深入推进的同时，我们也应该看到，某些地方的高校，还存在着学校的一些决策决定得不到基层群众的理解和支持，部分群众对学校改革建设发展的参与热情不高等现象，这从一个侧面也反映了目前高校干群关系中仍存在着不和谐的声音。作为高校干群关系的一个重要支点，高校中层干部的思想意识和行为对于培养和谐交融的干群关系具有引领、示范作用。和谐意识的培育，有利于高校中层干部正确认识和对待新的执政环境下高校干群关系面临的矛盾和特点，研究提高当前群众工作有效性的途径和策略，更好地协调处理学校内部的各种人际关系，更加关心、关注教职员的需求，用真挚的感情和人文关怀温暖人心，用坦诚相待交换人心，从而进一步理顺师生员工的思想情绪，推动干群之间的团结互助、谅解与宽容，促进干部与教职工之间的和谐，营造理解与尊重、支持与合作的和谐氛围，形成全体师生员工各尽其能、各展其长、各得其所、专心学业而又和谐相处的局面。

(3) **中层干部培育和谐意识是提高干部队伍建设水平的迫切要求。**当前，在高校一些中层干部中还存在着工作作风不扎实，民主意识淡薄，思想政治觉悟、道德境界不高，不能容人容事，模范带头作用缺失等问题，群众对此颇有微词。这些素质、能力、作风等方面存在的不足，从某种意义上反映出干部和谐意识的缺失。通过和谐意识的培育，能进一步推动高校中层干部自觉加强素质修养，牢记宗旨观念，树立正确的权力观、地位观、政绩观，不断提高自身思想政治素质，从而增强自我约束、自我监督的意识和能力。高校中层干部的和谐意识增强了，就能主动适应时代的要求，在实际工作中自觉认真履行岗位职责，率先垂范，更愿意从人本的角度来考虑问题和开展工作，以和谐为目标来“修身、齐家、治校”，在学校教学、科研和管理服务及其他实际工作中自觉发挥“领头羊”的作用，从而进一步提高自身的管理能力和决策水平，推动所在部门、单位科学发展，促进校园全面和谐。

2. 高校中层干部培育和谐意识的措施

在构建和谐校园中，中层干部这一特定的角色，应从增强公仆、公正、大局、民主、宽容等观念入手，培育和谐意识。

(1) **勤于服务中心、服务群众。**无产阶级国家的一切公职人员，都必须是对社会负责的公仆。公仆意识是工人阶级政党自觉的执政意识，不仅反映了广大人民群众迫切愿望，而且深刻地体现了共产党执政规律的客观要求，是工人阶级政党自觉的执政意识。各级干部特别是领导干部要进一步增强公仆意识，始终牢记全心全意为人民服务的宗旨。高校中层干部要树立公仆意识，通过服务达到相互支持、相互理解，促进干群关系和谐。

第一，要坚持为教学科研服务。教学科研是高校的中心工作，是学校的生命线。高校中层干部要从适应新形势、迎接新挑战、解决新问题的需要出发，自觉加强理论和业务学习，坚持边学边思，学

以致用，学用相长，不断提高思想道德素质、科学文化素质、业务素质和身心健康素质；要树立和谐的办学理念，努力在学习、工作、生活等方面为师生提供优质服务，致力于为教学科研一线提供服务，协同营造和谐教学科研环境，推动教学科研这个中心工作的开展。

第二，要坚持为师生员工服务。教师是学校办学的主体，学生是教学的主体。中层干部要从岗位工作出发，多思考能为师生做什么、为师生做了什么；深入教职工，了解他们的所思、盼、所想，时刻把师生放在心上，以教师赞成不赞成、满意不满意作为想问题、办事情的出发点和根本标准；坚持为教师多办实事，多办好事，把师生的权益实现好、发展好和维护好，使全体师生共同享受到学校改革发展的成果。学校要建立和落实领导干部“管线、挂点、联片”的联系群众工作制度，推动干部深入基层，倾听群众的意见和呼声，帮助群众解疑释惑，为群众解决实际困难，架起情感沟通交流的桥梁，在联系和服务群众中树立和保持公仆意识，密切干群关系。

(2) 敢于坚持原则、执行制度。树立公正意识。公正意识，是一个人应具有的良好道德品质，是在为人处事时能以社会上当时所公认的各种成文或不成文的法律、规章、惯例等为准则，严格规范自己的行为，正直地做人，公允地办事，从而保持自己行为的合理性和正当性的意识。公平正义是和谐社会的特征，公正与平等是现代社会的核心理念和基本价值准则，也是和谐校园的题中应有之义。高校中层干部的公正意识增强了，就能树立和巩固在师生中的威望，得到群众的信任和理解，促进和谐干群关系的建立。

第一，要坚持公道正派。俗话说，“其身正，不令而行，其身不正，虽令不行”。高校中层干部要从自身做起，自觉加强党性修养，牢固树立党性观念，自觉贯彻党的方针，落实党的政策，模范执行学校的规章制度；在改造客观世界的同时着力改造主观世界，坚持职业操守，着重树立正确的权力观、地位观、利益观，抵挡各种诱惑，做到无私无畏、不卑不亢。

第二，要坚持依法行政。中层干部是学校决议和决策的实施者、组织者、管理者，这就要求中层干部要确立和谐的管理理念，模范守法，依法办事，以自己的模范行为影响和教育群众，带领群众遵纪守法；要带头护法，与特权思想和行为作斗争，保证群众的合法权益不受侵犯；要准确把握政策和规章制度的界限，正确运用人民赋予的权力，正确行使职权；要敢于坚持原则，坚持对上级负责和对群众负责的统一，公正合理地看待和处理问题，公正行政、公正待人、公允办事，做到“权为民所用、情为民所系、利为民所谋”；要建立健全以权利公平、机会公平、规则公平、分配公平等为主要内容的公平保障机制，形成“以制度管人，按制度办事”的工作体制和运作机制，从体制机制上保证和保障干部树立和谐意识。

第三，要自觉接受监督。群众监督是中层干部树立和保持和谐意识的外界推动力。中层干部要增强自觉接受群众监督意识，严格要求自己，注意言行；要尊重和保护群众监督的权利，发挥群众的监督作用；自觉执行校务公开、政务公开，提高行政活动的透明度；要广开言路，给师生充分的发言权和批评权；要加强制度建设，从制度上保证群众的监督权，使监督制度化。高校选拔和任用干部要坚持德才兼备原则，把是否具有和谐意识作为选任工作的重要条件；在干部届中考核、任期届满考核和教代会评议干部中，将干部的和谐意识列为重要指标；将和谐意识的树立和保持情况作为一项主要内容纳入干部民主生活会，会前广泛征求群众意见，会上进行自我剖析，其它干部批评帮助，从而促进干部增强和谐意识。

(3) 善于把握大局、服务大局，树立大局意识所谓大局意识。就是要求干部要有认识大局、把握大局、服从和服务大局的意识。古人云，“不谋全局者不足谋一域，不谋万世者不足谋一时”。党员干部的大局意识，是我们党的优良传统和优势，同时也是我们做好新时期各项工作的根本保证。中层干部的大局意识增强了，就能既了解局部又胸怀全局，主动服务于学校建设发展大局。

第一，要增强党性，着眼大局。大局意识强不强，是衡量一个党员尤其是领导干部是否合格的重要标志^[]。在学校中层干部岗位上，讲政治、讲党性、讲原则至关重要。高校中层干部要把加强党性修养作为提高自身素质的首要任务来抓，深入学习党的基本理论，落实科学发展观，树立社会主义荣辱观，坚定共产主义理想、社会主义信念和推进高等教育和谐健康发展的信心，增强事业心和工作责

任感，自觉在学校工作大局下行动。

第二，要摆正位置，把握大局。就一所学校而言，学校是大局，学校中的部门、单位是局部。每一位中层干部都围绕和服务学校这一大局，同时又都从事某一部门工作，在另一个方面也代表着部门的发展。因此，中层干部必须善于处理好整体与局部、长远与当前、集体与个人之间的关系，既要了解局部情况，又要胸怀全局整体，把研究全局和通晓局部紧密结合起来。要深入了解学校的长远发展规划，明确学校的战略部署，摆正位置，自觉置身于学校这一大局之中；要有战略思维，站在全局的高度去思考工作，想问题、做事情都从全校的一盘棋出发，增强把握形势、驾驭复杂局面的能力。同时要处理好本部门的关系，实现本单位的局部和谐，局部和谐了，全校这一全局的和谐就有了坚实基础。

第三，要认清职责，服务大局。中层干部要自觉服从服务学校大局，认清形势，在做出决策时能立于大局的立场上，识大体、顾大局，加强工作的统筹规划，善于权衡利弊，合理进行利益取舍，自觉维护整体利益和长远利益，实现整体利益和长远利益的最大化，使自己的领导行为与学校全局利益协调一致，使部门具体工作始终围绕和服从学校中心工作，实现局部利益和学校全局利益协调发展。

(4) 诚于征求意见、吸纳建议。树立民主意识是人们在一定政治经济制度下，对国家民主政治、民主权利以及法律制度在观念上的反映，其主要内容是公民行使民主权利和平等、自由、法律的意识。教职工是学校办学的主体，学校民主管理的本质和核心就是教职工当家作主，真正享有管理学校事务的权利。中层干部在工作实践和领导行为中应充分发扬民主，贯彻社会主义民主原则。

第一，要淡化“官本位”，强化平等意识。我们的国家是人民民主专政的社会主义国家，这就决定了领导干部同人民群众之间在经济、政治、法律和社会地位上都是平等的。中层干部树立平等意识，就是要做到在任何时候和任何情况下，不以领导者自居，不颐指气使，不专横跋扈，能以平等的态度、平和的心态对待群众。

第二，要充分发扬民主，强化参与意识。随着高校管理自主权的不断扩大，高校教师对学校各项事业的改革和发展越来越关心，主人翁的责任意识、参与意识越来越强。中层干部要充分发扬民主，积极拓宽民主渠道，鼓励大家讲真话、讲实话、讲心里话，保障教职工的民主权利；要鼓励教职工参政议政，做到重大问题让教职工讨论，重大决策让教职工参与，把决策的过程变为教职工意志表达和意见统一的过程，保证决策最大限度地符合教职工的根本利益。

第三，要发挥集体力量，强化群体决策意识。中层干部要提高民主素质，强化群体决策意识，完善议事和决策机制，明确议事和决策形式。作为部门一把手，更应树立群体决策意识，带头贯彻执行民主集中制，重大决策前先在班子内部通气。班子其他成员应该自觉参与群体决策，在会议决策中平等讨论，民主协商。一把手不先定调表态，应充分尊重班子成员的意见，在吸收集体智慧、凝聚集体力量的基础上作出决策，不以权代法、以言代法，保证群体决策、科学决策，提高决策能力和水平。

(5) 勇于容人容事、理解尊重，树立宽容意识。在现代意义上，宽容是“严格执行制度和规范条例的情感释放，是为了实现更高目标的一种理性退让，是与人和谐相处、合作共事的润滑剂”。人类社会存在着多元差异主体，有着不同的利益趋向，不同利益主体之间的关系协调是社会达到和谐、美好、共存的基础引。宽容是一种境界，是一种涵养，是一种美德，是团结之本、和谐之源。高校中层干部的宽容能给人安全感、信任感，创造宽松的工作生活环境，有助于更好地团结和凝聚各方力量，齐心协力构建和谐校园。

第一，要有容才之量。高等学校是知识分子密集、人才集中的地方，许多人才的优点突出，缺点也突出。作为干部要能容得下他们的个性和不足，多理解、少猜疑，多从正面看到人才的优点和长处，少从反面无端怀疑和揣度。当人才的学识、才干超过自己时，更要有伯乐的品质、甘为人梯的境界，要站在讲政治的高度，大胆地提拔使用，使人尽其才。坚决克服“不服气”的嫉妒心理，“以牙还牙”的报复心理，争功诿过的自私心理。

第二，要能容人之言。中层干部要具有豁达的胸怀，敢于让群众直抒胸臆，实话实说，虚心倾听不同意见和批评，才能得到更多的提示和提醒，听到更多真话和看到事情的真相，判断才会更准确，

决策才能更科学。

第三，要能容人之错。中层干部要不吝赞扬别人的优点，鼓励别人发扬优点，对下属要多谅解、少挑剔。谅解包括对别人缺点和不足的宽容，也包括直言不讳地善意指出别人的缺点和不足。对工作有失误或错误的同志，不要一味埋怨和无端指责，不在非原则问题上纠缠不休。对原则性的错误要提出善意的严厉批评，不容许存在或重复发生；对一般性的错误要怀宽容之心，一方面要帮助其总结经验教训，另一方面要主动承担领导责任，并鼓励他们大胆工作”。

第四，要学会尊重人。每个人都有自己的尊严和人格，也都有受人尊敬的需要。领导干部要想得到别人的尊重，同样需要学会尊重别人。尊重人是调动人的积极性、发挥人的聪明才智的前提。领导干部要调动群众尤其是知识分子的积极性，发挥人才的聪明才智，就必须学会尊重人，尊重他们的人格尊严和个性特点。要尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，创造有利于平等竞争、全面协调发展的环境和条件，营造鼓励人们干事业、支持人们干好事业的良好氛围。要牢固树立“以人为本”的理念，突出师生是学校的核心和主体地位，保障、支持师生有序的政治参与，保障师生的政治、经济和文化权利等合法权益。

（摘自：《试论高校中层干部和谐意识的培育》泉州师范学院学报(社会科学)/2007.9）

六、高校中层干部的“绿叶”作用

如果说高校领导班子在高校整个管理活动中居于领导和主导地位，那么高校中层管理干部应该在高校管理活动中处于从属和支配地位。换言之，高校领导班子是“红花”，中层管理干部则是“绿叶”。“红花”固然艳丽夺目，“绿叶”也十分不易。因为，**中层干部既要理解、领会领导班子的管理理念，又要独立自主创造性开展工作；既要参与相关重大问题的决策活动，又要组织落实决策的具体措施；既要了解甚至掌握宏观政策和法律法规，又要掌握和了解微观状况；既要适应领导，还要协调同事，更要调度部属，在高校整个管理活动中发挥着不可替代的作用。**

1. 尊重领导

中层干部在管理活动中必须自觉维护领导班子的威信，尊重领导，甘当“绿叶”，善作“绿叶”，这是中层干部的本份，也是其组织观念的体现。

(1) 定位不越位。高校中层干部必须明确自己的工作职责，找准位置。**其一是思想认识上定位。**要深刻领会江泽民同志“共产党人要立志做大事，不要立志做大官”英明论断的精神实质，自觉强化“绿叶”意识，淡化权位观念，甘当绿叶，当好绿叶。**其二是在工作职责上定位。**中层干部要明确自己分管工作范围和职责，明白自己主管什么，哪些工作应向领导请示汇报，哪些工作应集体研究决定，哪些工作应与其他部门领导商量通气，自觉履行职责，工作到位当好助手，在“绿叶”的岗位上，行其政，负其责，用其权，做到不越位、不抢位、不失职。**其三是权力运用上定位。**对份内工作要按照“有职有权，责权统一”的原则，大胆用权，但不得把分管部门视为自己的“势力范围”，搞“独断专权”和擅自拍板。要经常向分管领导和决策集体请示、汇报，服从集体领导。对职责范围外的权力，不抢、不争、不侵，防止产生误会。

(2) 维护不应付。高校领导班子的地位是由其岗位职责所规定的，这种规定必然要求领导层特别是正职看问题站在全局的高度，决定问题从全局出发。这一特性客观地要求中层骨干在思想上对领导班子有较强的维护意识，自觉服从领导，维护领导班子的权威。维护班子的权威是一种以人为载体的组织关系，而不是简单的人际关系。然而，**在现实生活中有的同志不太尊重领导，不注意维护领导，甚至应付领导。**例如，有的同志明知是自己的份内工作，左一个请示，右一个报告逼着领导表态；有的同志进领导的办公室，不敲门不报告，不管领导在开会还是接待客人，显示不出足够的修养内涵；有的同志对班子的决策妄加评论，对自己不利的决策肆意贬低；有的同志对自己有利的事抢着做，不利的事或麻烦事推给领导，不主动承担责任，等等，这些都是合格的中层干部所不应有的。

(3) 参谋不乱谋。高校中层干部都主管或参与一个部门的工作，要善于当参谋，协助分管领导和决策集体正确决策。**一要多谋。**要扣准工作职责，多谋份内之事，为分管领导和决策集体分析时机，

提供决策依据，拟订决策方案，力求准确无误。要跳出部门工作想全局，多谋全局之事。不能把自己的思想囿于部门工作的小天地，而应拓宽视野，高屋建瓴，在全面调查研究的基础上，为全局工作想问题、出点子，提建议。**二要善谋。**对自己主管的部门工作，在决策前要经常深入工作第一线，调查研究，掌握情况，分析利弊，全面论证，提出最佳方案供分管领导和集体决策，不能隐瞒矛盾和问题、掩饰事物的缺陷和不足。在决策中要积极表述自己的意见和建议，对每项需要集体决策的工作进行理性思考，站在党和人民的立场上考虑问题，分析问题，准确表述自己的见解，为正确决策尽心尽力。在执行决策过程中，要及时掌握动态，针对出现的新情况、新问题进行谋划，准确地向分管领导和决策集体反馈信息和提出修正意见，确保决策的顺利运行。**三要巧谋。**要紧紧围绕党的基本路线，紧扣学校和自己主管部门的工作思路出谋划策，要谋在工作方法上，谋在工作效果上，谋在党和国家的利益上，谋在人民群众的需要上。当参谋，不能“乱参谋”，做到不出影响团结、损害全局利益、见不得人的“鬼点子”，不出违背原则、打“擦边球”的“歪点子”，不出司空见惯、过时无用的“馊点子”。

(4) 揽事不揽功。高校中层干部是实干岗位，因而要求中层干部必须要有强烈的干实事意识，积极主动地揽事干，发挥“膀臂”作用，作“开路先锋”。**一要揽份内之事。**对于自己的分管工作，既不能缩手缩脚当“不管部长”，又不能把担子全部卸给下属，当“二传手”和“传声筒”，要主动地把担子挑起来，理清工作思路，精心安排，大胆实施，创造性干好本职工作，做到纵向比有位置，横向比有特点，自己比有发展，以工作实绩向上级和群众述职。**二要揽琐碎之事。**由于工作面广、线长，事务繁多，如果分管领导和决策集体被日常琐碎之事缠身，就不可能想大事、统全局。因此，中层干部要主动分忧，当好“后卫”，揽琐碎之事，将问题解决在自己这一级，不上交矛盾。对一时解决不了，或自己无权表态的事，在请示后再去落实。**三要揽难办之事。**对于一些棘手的事，中层干部不能把分管领导和决策集体推到前沿做“先锋官”，自己当“观察员”，而应主动将困难揽过来，承担工作责任，然后在分管领导和领导集体指导下开展工作，解决问题。在揽事的同时，要注意不揽部属晋升、立功提干之类的敏感事，不揽有利有名之事，不揽方便容易之事。有了功劳，应明白是决策集体、分管领导和老同志积极工作的结果，做到居功不做。有了荣誉，应考虑上有领导，下有同志，不争不抢，主动谦让。

2. 协调同事

高校中层干部是单位管理网络中相当数量的一个管理群体，虽各处部门不同，但为了共同的整体目标，彼此工作相互联系，相互影响。因此，当好中层干部，需要全局观念和协作精神。

(1) 尊重不自傲。**一是要充分认识整合的力量。**一条锁链，最脆弱的一环决定其强度；一只木桶，最短的一块决定其容量；一个人，最差的一个要素影响其成长。这说明，不增加总量，只调整内部结构，优化整合资源，提高要素质量，同样也能获得发展。我们的管理者，都能认识这些道理，都不做最脆弱的一环，最短的木桶板，整体的合力就形成了；**二是遇事多商量沟通。**各部门之间不是各自的“一统天下”，而是整体的一部分。高校中层干部之间不能各自为政，要在感情上多沟通，思想上多交流。既然成为工作的伙伴，应该是相互精神上的支持者、困难时的帮助者、失误时的提醒者、工作责任的分担者；**三是平等待人。**部门之间只有分工不同，没有高低贵贱之分。年龄的大小、阅历的长短、水平的高低，只能说明个人的经历，相互之间都不可取代。尊重同志是最基本的修养，切不可凭自己的阅历、学识、水平恃才傲物，目空一切，如斯，只能是自毁前程。

(2) 团结不团伙。高校中层干部作为管理层的重要力量，适应领导、协调同事、调度部属，团结至关重要。讲团结问题，不要等到不团结时才讲，那样为时已晚。

首先，要将团结问题看得至关重要。其一，从认识层面看。无数事实证明，团结和不团结的单位，社会效益和经济效益都有巨大的区别。有句箴言说得好：“互相护台好戏台，互相补台都登台，相互搅台乱了台，互相拆台都下台”。**其二，从组织层面看。**作为管理者必须做到三点。**第一，必须认真听取意见。**不管是决策过程还是实施过程，抑或是对任何管理活动和管理者自身，都必须做到听取各方面的意见，尤其是要认真思考不同意见，即所谓“兼听则明”。**第二，必须认真解剖自己。**不论处于何种管理层次，都必须正确对待自己，保持平静心态，经常反思其言行。**第三，要认真开展批评。**

批评和自我批评是我们党的优良传统之一，我们必须发扬光大。但开展批评必须讲究方法，要从对事业负责，对党和人民负责，对同志负责的高度来开展批评。即所谓拆“墙”建“桥”。**其三，从自律层面看。**管理者必须要有较高层次修养和内涵，经常保持那种气量和气度。**其四，从工作层面看。**团结的基础就是权责清楚，职责分明，赏罚严明。政通才能人和。

其次，作为高校中层干部在实际工作中必须增强全局观念，坚持党性原则，自觉维护团结。一要“下围棋”，不打“小算盘”。树立工作“一盘棋”的思想，把注意力放在围绕全局、服务全局上。不能把“分管”看成“统管”，甚至“总管”。更不能只强调局部利益，忽视整体利益，一味打自己或小团体的“小算盘”，影响整体功能的发挥。**二要“当君子”，不搞“小动作”。**要胸怀坦荡，虚怀若谷，言行一致，表里如一。对于集体的事，要“知无不言，言无不尽”，决不搞“会上不说，会后乱说”。对同志，要相互交流感情，交流工作经验，该指出的错误要直言不讳，决不搞“当面不说，背后乱说”。更不能搞“小动作”，抬高自己，压制别人，影响团结。**三要“照镜子”，不打“手电筒”。**不能只拿手电“照别人”，要敢于拿起批评和自我批评这个武器，经常对照检查自己，摆缺点，找不足，多查主观原因，少讲客观条件，防止轻描淡写，一笔带过。对于同志的缺点和错误，实事求是地提意见，不任意夸张，乱加渲染。**四要“五湖四海”，不搞“小山头”。**要严格遵守党的组织纪律，讲大局，讲团结，真正做到不利于团结的事不做，不利于团结的话不说，不拉“小圈子”，不搞“小山头”，维护班子的地位和权威，维护团结，发挥整体功能。

(3)适度不过度。在日常工作中常见中层干部诉苦，说是“老鼠进风箱，两头受气”。其实就是在管理活动中“度”把握得不够准确。我的体会是：**第一，要把握分寸。**孔子曰：“过犹不及。”意即过分与不够一样不好。也有哲人讲，世间两个字最重要。一个是道，一个是度。道是指方向性、原则性的东西，度是指分寸尺寸。万物皆为毒物，万物又都是良药，看你用多少。适度，是一种游刃有余的大气，而非捉襟见肘的局促；是一种从容不迫的成熟，而非急功近利的幼稚；是一种目光远大的驰骋，而非孤注一掷的盲目。我们作为管理者能够把握好分寸感，对度的问题悟得深透，把得准确，用得灵活，有助于实现主观与客观、动机与效果的统一。**第二，以诚待人。**每个人都必须有自己的底线，替人做事要尽心尽力，与人交往要诚实守信。做到以诚待人十分不易，因为人最大的敌人不是贫穷、疾病、灾难等逆境，而是心灵自身。我们正在进入心经济、心时代，世界不是有钱人的世界，也不是有权人的世界，而是有心人的世界。要力求做到对待诱惑要四体不勤，对待饮食要五谷不分，对待原则要六亲不认，以诚信立本，永不言败。**第三，持之以恒。**同事之间，学识水平不尽相同，需要各自守住底线，以诚相见，尊重有度，协调有方，长此以往，气质度量便于无形之中显现，自会获得意想不到的效果。

3. 调度部属

高校中层管理群体在高校的大环境为“绿叶”，而在部门的小环境则为“红花”。其主要职责是最大限度的调动部门全体工作人员的工作积极性，确保工作任务的全面落实。

(1)垂范不懒惰。高校中层干部虽然只是主持一个部门的工作，但部门工作亦千头万绪，切忌懈怠。**一是要理清思路。**要学习和掌握本部门工作的基本任务，主要政策法规、工作特点、发展态势，根据分管领导和决策集体的要求而制订切合实际、操作性强的工作计划，确定工作目标和努力方向，分步组织实施；**二是要有强烈的事业心和责任感。**高校中层干部很容易受不良思潮侵蚀，认为上有领导、下有同志，部门工作无关紧要，无损大局，快点慢点不伤大雅；也有的认为“革命几十年，长期干中层”，感到前途渺茫，因而缺乏开拓进取和创新意识，工作过得去就行了。其实，部门工作是整体工作的重要组成部分，中层干部就是单位的栋梁，前面讲的“木桶”理论就是这个道理。因此，我们作为中层骨干，要有强烈的革命事业心和责任感。知足知止，才能笑对进退得失，坦然回归真性。身无病是金，心无忧是银。**三是要工作快半拍运行。**工作快半拍，要求我们要增强预见性、计划性。计划内的工作尽量往前赶；中心工作或临时交办的工作要吃透精神，不拖后腿，做出特色；创造性工作或开拓性工作要见缝插针，尽快制定方案，尽早组织实施，尽力做出特色，及时总结经验，以期上级首肯。**四是要亲历亲为。**高校中层干部虽然主持部门的工作，但往往人手少，需要我们自己动手做

很多的具体工作，既要动脑，又要动手，还要做很多的协调工作，所以高校中层干部是最辛苦的一个管理层次。

(2)放手不放任。一是充分信任部属。在感情上接纳部属，相信他们能为我们共同的工作目标献计出力。牵涉部门的大事，有规矩的按规矩办，没有规矩的大家商量定个规矩。规矩就是制度，一旦确定下来，自己要带头严格执行，不论是谁，都不能逾越这个规矩。**二是支持部属大胆工作。**按岗位职责应由部属直接处理的事，放手让部属独立开展工作，不要过多干预，更不能越俎代庖，代行部属职责之内的工作，也不要越过部属直接处理本应由他们出面处理的事务。否则，既会破坏下属的自主能力和责任心，造成依赖心理，还会使他们威信受到伤害，影响他们今后的成长。**三是提供服务。其一，要为部属工作创造一个良好的工作条件和环境。其二要为部属排忧解难，**当他们的工作遇到困难时，主动出主意、想办法，帮助克服困难，纠正偏差。**其三要承担责任。**当部门工作出现重大失误时，要与部属一道同舟共济，主动做好工作尽量减少负面影响，同时勇于承担自己应该承担的责任，以人格力量影响部属、激励部属。**四是严格把关。**充分信任部属和支持部属工作不是对他们的工作不闻不问，放任自流。放手是一种工作方法，信任是一种激励机制，目的是搞好部门工作，服从整体利益。因此，我们必须把握部属的思想状态、工作状态，政治上高标准，工作上严要求，对的鼓励，错的及时修正，严格把关，做到放手不放任。

(3)爱护不袒护。一是要平等待人。对待部门内部的同志要一视同仁，不论其年龄、性别、学历、职称、级别的差异，都不能厚此薄彼。尊重老同志，爱护年轻同志，满腔热情支持他们在各自的职责范围内开展工作。**二是要在政治上关心。**要关心部门内同志的政治学习、思想进步，帮助他们创造一个良好的工作和学习环境，帮助他们不断提高政治素质和思想理论水平，正确引导他们在努力工作的基础上不断成长进步。**三是要在生活上帮助。**对部门内的同志家庭经济状况和父母家人的健康状况以及子女上学的情况要有所了解，尽力为其解决一些力所能及的问题，使其安心工作。尤其是对那些性格内向、不愿麻烦组织和领导而家庭又确有困难的同志更要帮助其排忧解难，而且要亲自过问，抓好落实，不能让“老实人”吃亏。**四是要严格要求。**对同志的关心爱护要以顾全大局为前提，当局部利益与全局利益、个人利益与集体利益发生矛盾时，应主动做好部属的思想工作，服从全局和集体的利益。当部属有缺点错误时，也要做到不掩盖、不袒护，应从真诚关心其成长的愿望出发及时批评、帮助，使其认识和改正缺点错误，轻装上阵，继续做好工作。

（摘自：《论高校中层干部的“绿叶”作用》湖南科技学院学报/2007.7）

七、当前高校中层干部素质提升及其途径探析

1. 高校中层管理干部素质提升的必要性和紧迫性

在全面建设创新型国家的进程中，肩负培养创新型人才重任的高等学校正面临着日益激烈的竞争与挑战。与加强诸如教学设施、办学条件等外在建设相比，更新管理人员的管理思想，提升其管理水平与执行能力，营造和谐高效的团队氛围，才是强校的根本。身为骨干力量的中层管理干部更应主动适应时代变革的要求，以科学发展观为指导，苦练内功，积极强化自身的综合素质，只有这样，才能跟上时代步伐，切实推进高水平大学的建设进程，使高校更好地履行其在经济建设和社会发展中的职责。

2. 高校中层管理干部应具备素质分析

(1)过硬的政治素质。高等学校特别是高水平研究型大学，既是高层次人才培养的主要阵地，又是人才汇集的战略高地，还是知识创新的重要基地，在建设创新型国家的历史舞台上，扮演着不容忽视的重要角色。而毕业生的质量如何，政治上是否合格，更是直接关系到中国特色社会主义事业由什么人来建设、由什么人来接班的大问题。高校的中层领导干部在管理育人、服务育人中发挥着重要作用，这就要求领导干部必须具备过硬的政治素质，忠诚党的教育事业，对党的路线、方针、政策不但拥有敏锐的洞察力和深刻的领悟、理解能力，还要具有契合学校实际的贯彻、执行能力，保证党的教育方针能够得到有效的贯彻落实。

(2) **高尚的道德情操和独特的人格魅力。**中层管理干部的道德品质、精神面貌和人格魅力不仅关系到管理绩效,更是构成整个团队的精神内核,对成员的思想行为具有极强的导向和凝聚作用。因此,高尚的道德情操和人格魅力作为领导者的立身之本、威信之源,是中层管理干部所应具备的重要素质。概括起来,主要体现在以下四个方面:**一是光明坦荡的宽阔胸怀。**对组织要忠诚,敢于发表不同意见;对同事要以诚相待,有意见提在明处,有困难帮在实处;对下属要宽容,善于纳人之长、容人之短。**二是埋头苦干的敬业精神。**以强烈的事业心和高度的责任感对待自己的工作。热爱本职、钻研本职、精通本职,勇挑重担、尽职尽责、任劳任怨,真正做到全心全意为人民服务。**三是秉公用权的廉洁风范。**坚持审慎用权、公正用权。要对权力有敬畏感,因为权力是人民给的,因此是外在的,而权威是靠为人民服务而产生的,是内在的。要明确一分权力一分责任,行使权力时真正做到一碗水端平。**四是健康向上的生活情趣。**保持积极向上的心态,培养高雅的兴趣,把握正确的人际交往分寸,真正做到在困难和挫折面前不畏俱、不气馁,得意淡然,失意泰然,顺其自然。

(3) **较高的专业素养。**高校干部的管理对象,面对的主体是有知识、有文化的知识分子,因而对干部专业素养有特殊或更高的要求。**一是要有深厚的文化修养和完备的知识结构。**当今,现代管理实践已完全摆脱了传统的管理模式,被认为是一门科学与情感交融的艺术,这就要求高校领导进一步提升自身知识素质,真正做到“专业化”、“知识化”管理,切实掌握教育学、管理学、领导学、管理心理学等专业知识,自觉用科学的教育理论和系统的管理理论指导自己的工作,真正将管理工作看作一门科学去细心钻研,当作一项事业去用心经营。**二是要具备一定的业务水平和突出的管理能力。**领导就是领路引导,干部就要先干一步。作为领导干部,不仅要在思想意识上垂范表率,更要在点滴行动中身先士卒。这就要求中层管理干部必须全面掌握本部门所有管理业务,扮演好兼具领导力与执行力于一身的教练员和运动员的双重角色。能从学校发展全局和战略的高度,深刻领会校领导意图,并以此为目标来把握工作的方向和方法,展现较高的领悟能力;能在实现组织目标的过程中,帮助下属认清所处的环境和形势,指明达到目标的路径与方法,发挥高超的指挥能力;能在各种内外因素的干扰下,充分协调好组织成员之间、组织与成员之间、组织与组织之间的关系,体现自身较强的组织协调能力,带领大家朝着既定的目标协力前进。

(4) **团结协作的大局意识。**办学是一项系统工程,必须多方面协调才能使工作全面推进。正所谓“不谋全局者,不足以谋一域”。中层干部无论负责哪个部门、哪个方面的工作,都要懂得局部离不开全局、局部服从全局的道理。实际工作中出现的许多不和谐的音符,往往是由于缺乏大局意识造成的,因此,中层领导干部应站在学校发展的高度,充分认识到本部门在全校中的位置和发展定位,明确单位发展与整体发展的关系,正确处理本部门与学校之间以及本部门与其他部门之间的利益关系,真正做到团结协作、顾全大局,上下一条心、全校一盘棋,建设一个关系和谐、运转高效的发展环境。

(5) **勇于创新的一流意识。**所谓一流意识,就是敢为人先、大胆创新、追求卓越的竞争意识。叫响一流意识不仅可以增强人们克服困难、锐意进取、谋求发展的信心与决心,而且还能使干部队伍始终保持旺盛斗志和良好精神状态,提升领导班子的战斗力、凝聚力和感召力。因此,通过一流意识的树立与巩固以凝聚人心、催人奋进,是领导发挥核心带动作用的有效途径。中层领导干部应结合本部门的实际环境和条件,求真务实、把握尺度,用一流的精神状态和一流的工作标准,争取一流的工作业绩,不断开拓学校改革发展的新境界。

3. 高校中层管理干部素质提升的基本途径

(1) **转变观念,深化干部选拔任用的机制改革。**传统的用人机制,干部能上不能下,很容易导致中层管理干部在思想和行为上产生惰性。因此,必须深化干部选拔任用制度的改革,深入贯彻《党政领导干部选拔任用工作条例》,科学合理地设置岗位,做到“因岗选人”,而不是“因人设岗”。坚持民主推荐和竞争上岗的方式,实行任前公示制度,将公正、公开的竞争机制落到实处,把“想干事”、“能干事”、“干成事”,品质好、作风硬、威信高的管理人才选拔到领导岗位上来。在选拔任用时,要正确处理学术水平与管理水平的关系。一流的学术水平固然很重要,但对无心做管理的专业人才,一定要尊重其选择,使其在学术上发挥更大的作用。对不具备管理水平与能力、综合协调能力不强的

专业人才，业务再拔尖也要慎重任用，否则就是浪费人才，这样对工作、对群众、对其本人都不利。另外，干部选拔与使用后，还要建立岗位责任制，明确职责范围，进行过程跟踪，实行目标管理，发现问题及时纠正，做到干部能上能下。

(2)重视教育培训，不断探索岗位培训形式，强化培训效果检测。高校一定从长远发展考虑，重视管理干部的培养和使用，制定切实可行的中层管理干部梯队培养规划，从制度上保证他们有进修提高的机会。探索创新适合干部成长需要的有效方式，例如岗前培训、在岗培训、轮岗培训、深入基层挂职锻炼，以及到国内外其他高校参观、交流等方式方法，使干部在各种培训中不断开阔眼界、转变观念，提高综合素质及现代化管理水平。干部教育培训在形式上可以灵活多样，但要真正判断教育培训工作是否有效果，领导干部的工作效率和水平是否有提高，必须强化有关的目标检测。

第一，通过教育培训，看领导干部是否胸中更有大局。围绕中心、服务大局，是领导工作的根本原则。大局意识是领导干部应有的素养，任何工作只有放到大局中去考虑，才能知道该不该做和该如何去做。我国古人讲“势”，其实就是指大局意识；现在讲战略眼光、世界眼光，也是一种大局意识。

第二，通过教育培训，看领导干部是否更能抓住工作关键。管理科学与领导科学告诉我们，领导干部特别是“一把手”要抓大事，这无疑是正确的，但抓工作中的关键环节也许更为重要。抓住了关键，就能事半功倍。所谓关键环节，从理论上说是主要矛盾和矛盾的主要方面，而实际操作上是指那些对工作具有决定性意义和直接影响的事情。现实中究竟哪些事情对工作具有决定性意义和直接性影响，需要在实践中认真加以认识和判断，因为它们常常隐含在一些具体事情中，需要动脑筋分析。

第三，通过教育培训，看领导干部是否更有信息意识。信息化是当今世界发展的大趋势，是推动经济社会变革的重要力量。信息化浪潮成为推动世界各国政府改进管理手段、提升管理水平、赢得发展先机的原动力。随着我国政务的信息化，领导者的决策已由获取信息量转换为快速有效地选择和应用信息的问题。领导干部只有强化信息意识，提高驾驭信息的能力，不断探索信息时代领导工作的特点和规律，创新领导方式，才能提高科学执政的水平。

第四，通过教育培训，看领导干部处事是否更加公正、待人是否更加真诚。公平是具体的，体现在工作、生活、制度等方方面面。一个单位要形成团结合作、干事创业的良好氛围，领导干部就一定要讲公平。工作中无论对谁都一个标准，一视同仁，不搞远近亲疏。在工作中还要真情待人，尊重人、关心人、理解人、帮助人，主动与大家沟通交流，真心为大家排忧解难，营造积极向上、开拓进取、团结和谐的氛围，这样才能使人心情舒畅，也才能赢得大家的信任和支持，从而使工作更加有效率、出成绩。

(3)加强监督，制定科学的考核指标体系。监督是防止干部权力滥用，保障干部克己奉公、尽职尽责完成工作任务的有效手段。除要严格执行《中国共产党党内监督条例(试行)》，发挥党内监督，强化党内监督制约机制之外，还要发挥群众监督和舆论监督的作用，努力拓宽民主渠道，依靠广大群众，把权力运行置于有效监督之下，使领导干部始终处于党和人民的监督之中，永葆人民公仆的政治本色。考核是对中层管理干部“德、能、勤、绩、廉”的综合评价，也是奖勤罚懒、优胜劣汰的重要依据。制定严明科学的考核指标对准确评价干部政绩至关重要。要根据岗位的职责任务，制定切实可行的评价标准和评价办法。考核指标的制定上，既要有硬的也要有软的，既要有年终考核也要有日常监督。在具体操作过程中，要进行全面评价，防止急功近利，避免只重政绩而忽略其他，确保评价结果的真实、准确、可靠，并切实利用考核结果，使其真正成为选人用人的导向。也就是说，严明的考核机制既可以使部门中那些埋头苦干、任劳任怨、政绩突出而又不事张扬的成员得到充分的肯定，又可以形成一种正面的用人导向，促使中层管理干部不断学习，勇于创新，在超越自我中不断提高自身的管理素质，形成一种良性竞争的工作氛围。

(摘自：《当前高校中层干部素质提升及其途径探析》理论学刊/2007.8)

八、加强中层干部队伍建设 牢固树立十种观念

1. 学习观念

中层干部队伍思想政治建设的主要内容和方式，就是要加强理论和政策的学习。学习邓小平理论，学习“三个代表”重要思想，学习科学发展观，学习党和国家的现行政策，是解放思想、更新观念、深化学校改革的需要，是实现全心全意为人民服务的宗旨，造就一支高素质干部队伍的根本保证。通过学习邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观及有关政策的学习，中层干部队伍要能够站在理论的高度，深刻领会精髓，统一思想认识，树立宏观意识，把握正确方向，自觉用邓小平理论武装头脑，增强政治坚定性，保持政治敏感性，不管遇到什么困难，受到什么错误倾向的干扰，都能坚定不移地用邓小平理论和“三个代表”重要思想和科学发展观来观察问题、分析问题、解决问题。只有坚持理论联系实际，才能进一步解放思想，实事求是，总结经验，深化工作思路，创造性地开展工作。

2. 职责观念

高校中层干部岗位的重要性，决定了高校中层干部必须具有坚定的职责观念。身居干部岗位，明确工作职责，是对中层干部队伍最起码的要求。正确履行职责，是中层干部义不容辞的基本义务。作为一名高素质的合格的高校中层干部，必须具有极其强烈的责任心，旺盛的工作热情，要紧密结合学校中心工作，时刻提醒自己牢记职责，经常审视、反思、总结自身职责的履行情况，突出重点，查漏补缺，保持一种健康向上、朝气蓬勃的精神状态；要把全面正确履行职责变成一种自觉的行为，贯穿于本职工作中，忠于职守，锐意进取，追求上进，争创一流。

3. 奉献观念

党的宗旨是全心全意为人民服务，高校中层干部队伍理应带头实践党的这一宗旨。实施科教兴国战略，教育是基础。高校的改革、发展面临许多具体困难，需要中层干部队伍发扬无私奉献的精神，不图名、不图利、不计较个人得失，脚踏实地、任劳任怨、默默无闻地奉献自己微薄的力量和才智。奉献是一种高尚的精神境界，是一种无私的思想体现。学校教育事业的发展，离不开广大群众，尤其是中层干部队伍的奉献意识。中层干部队伍无私奉献的楷模作用，必然会激励、带动广大群众蔚然形成一种“热爱学校，建设学校，发展学校”的良好氛围。

4. 大局观念

中层干部队伍应当学习掌握一点哲学，学会运用系统论的观点看待事物，既要看到事物的微观，又要看到事物的宏观，既要了解局部情况，又要胸怀全局整体。任何事物都是既矛盾又统一的。中层干部要正确处理好整体与局部、长远与当前、集体与个人之间的关系，在权衡利弊得失、做出重要抉择时，要能立于大局的立场上，识大体、顾大局，自觉维护整体利益和长远利益，摒弃局部利益和眼前利益，保证和实现整体利益和长远利益的最大化，而不是只顾个人利益、小团体利益或局部利益、眼前利益，从而损害了大局，破坏了稳定，阻碍了事业的发展，制约了奋斗目标的实现。具备大局观念与否，实质上是衡量一个中层干部素质高低优劣的重要标准，也是考核一个中层干部称职与否的基本尺度。中层干部不仅自己要有大局观念，还有义务培养、提高群众觉悟，发动、组织群众维护大局，以实现共同的目标。

5. 组织观念

个人服从组织，下级服从上级，全党服从中央，这一党的组织原则要求中层干部必须具备组织观念。作为中层干部，手中有一定职权，但不能滥用职权；头脑中有各种思想，但不能随心所欲；志趣、秉性也有差异，但不能仅凭个人的好恶为所欲为。每个人都有发表意见和建议的民主权利，也有遵守党纪国法和集体意志的应尽义务。上级作出的决议，下级必须无条件地贯彻执行。不允许讨价还价、拈轻怕重、推诿拒绝。历史的经验一再表明，没有铁的纪律，就没有革命的胜利和事业的成功。中层干部在任何条件下，都要服从大局的需要，服从组织的安排。

6. 团结观念

中层干部首先要搞好自身的团结。中层班子成员在一起工作，由于每个人的性格、阅历、思维方式和知识水平的差异，班子成员又长期在动态中相处，这就不可避免地会遇到一些磕磕碰碰的事。为此，中层班子成员应有博大的胸怀和宽容的度量，做到容人、容事、容言，做到以诚相待，公道正派，

做到大事讲原则，小事讲风格，克服“不服气”的嫉妒心理，“以牙还牙”的报复心理，争功委过的自私心理。要正视思想和工作中的误解和非原则性的矛盾，分析原因，交流思想，消除隔阂；对待原则性的矛盾，要运用党纪国法和规章制度来解决，决不能用原则作交易，搞一团和气，维护表面上的一致性。同时，也要注意处理好与友邻单位、协作单位之间的团结。一项工作的完成，目标的实现，往往需要许多友邻单位和部门的共同协作和配合。为此，在与友邻单位的协作过程中，应始终坚持以诚相待、同舟共济的积极态度，建立起牢固、融洽、谐调的协作关系。

7. 群众观念

中层干部应具备的群众观念，包括引导群众、管理群众、服务群众三层含义。中层干部是联接领导与群众的媒介，党和国家的路线、方针、政策，上级的指示精神，单位的重大决策和奋斗目标，要靠中层干部向广大群众宣传、讲解，引导和组织广大群众发挥积极性和主动性，同心协力完成工作任务，实现共同目标。中层干部还要切实履行好管理的职能，要依据岗位职责和工作任务，明确分工，合理安排，有效组织协调，及时解决问题和矛盾，确保职责范围内的工作正常开展，既定任务如期保质地完成。同时，中层干部更要具有服务群众的思想观念。中层干部要深入群众调查研究，关心群众的思想、工作和生活，及时了解、反映和解决群众的实际困难和问题，努力实践全心全意为人民服务的宗旨，真正向广大群众传达党的关怀，组织的温暖。

8. 政策观念

中层干部要熟悉和掌握政策和规章，并且依据政策和规章来办事，不凭主观想象，不带有随意性。中层干部是决议和决策的实施者、组织者、管理者，在工作中会遇到许多涉及政策和规章的环节，因此，要准确把握政策和规章界限，严格依照政策和规章尺度正确行使职权，处理工作中的问题；超越政策和规章的事坚决不办，超越本职岗位职责范围的事报请有关领导和部门处置。

9. 务实观念

务实是中层干部必须具备的优良工作作风。干事创业的核心内容就是务实。干事创业要求不搞沽名钓誉的形式主义，不搞哗众取宠的花拳绣腿。工作得以推进，事业得以发展，根本的推动力就在于真心实意、脚踏实地的工作态度，就在于认真细致、一丝不苟的工作作风。离开了务实的工作态度和作风，工作的开展就会蜻蜓点水、浮光掠影，事业的基础就会逐渐被腐蚀、损毁。

10. 廉政观念

作为中层干部，必须模范遵守党纪国法和规章制度，接受纪检监察和人民群众的监督。法规和制度的制约是必要的，更重要的是自我警省、自我约束，真正使廉洁自律铭刻于头脑，落实于日常繁杂的工作中。廉洁说到底属于人生观的范畴。观念的形成及变化，总处于一个漫长的发展过程中。在现实生活中，来自各个方面的影响会不期而遇，中层干部要始终坚定不移地抵制、抗拒各种诱惑，坚守廉洁自律的警戒线，做到警钟常鸣，防微杜渐，不断增强拒腐防变的能力。

（摘自：《加强中层干部队伍建设 牢固树立十种观念》安阳工学院学报/2006.6）