

关于高校中层副职干部几个基本问题的思考

张建祥

(盐城工学院 党委办公室,江苏 盐城 224051)

摘要:高校中层副职干部具有高校干部、中层干部和副职干部的群体特征,应当具备相应的政治、思想、道德、业务、能力和身体等方面的基本素质。高校应当按照现行干部配置规制,结合内部管理体制和工作机制任用干部。高校中层副职干部的日常活动涉及到社会、学校、家庭等多个层面,必须妥善处理各种人事关系。

关键词:高校中层副职干部;群体特征;高校管理;高校党建工作

中图分类号:G471.7 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-5322(2015)02-0015-05

高校中层副职干部是高等学校不可缺少的一支重要力量,是支撑学校事业的栋梁和骨干,在学校工作中具有举足轻重的作用。培养和选拔一批德才兼备的中层副职干部队伍,是高校党建工作的一项重要任务。本文就与高校中层副职干部密切相关的几个基本问题谈些个人看法。

一、高校中层副职干部的群体特征

在组织行为学的社会群体分类中,高校干部属于正式群体,也是依据“正式文件明文规定”的,具有“既定的目标,明确的责任分工,固定的编制,规定的权利和义务”的特定群体^[1]。高校中层副职干部作为个体,同时属于高校干部、中层干部和副职干部三个群体,这些群体相对于其他干部群体而言,各自具有一些不同之处,正是这些不同之处共同构成了高校中层副职干部的群体特征。

(一) 作为高校干部的群体特征

高校中层副职干部作为高校干部群体,与地方党政干部、军队干部和企业干部等干部群体相比,具有以下基本特征。

(1)管理非科班性。高校干部虽然大都是具有一定专业技术的人员,其中也有不少学科带头人、学术带头人,甚至还有大师级人物,但是,从这个群体的专业结构上看,“大都来自非教育管理专业,一般都没有系统地学习过高校教育理论,多数管理干部都是在管理工作实践中,自觉地积累

经验,探索规律”^[2]。许多干部都是先干后学、边干边学,在干中学、在学中干,在工作实践中逐渐成长起来的。

(2)岗位非单一性。高校干部主要来自教师队伍,一般都具有教师和干部双重身份,即便非双肩挑岗位的专职管理干部,也不一定把全部时间和精力投放到管理工作上,高校干部的工作取向并不局限在管理岗位。在高校去行政化改革的背景下,高校干部的任期制度改革以及与之配套的管理职业化的政策措施具有不确定性,因而高校干部目前还难以把管理岗位视为自己的唯一选择。

(3)影响非权力性。领导者的影响力来自“权力性”和“非权力性”两大因素。干部处在特定的职位上,具有体制规定的权力影响力,同时作为个体,具有来自品德、才能、情感等要素的非权力性影响力,非权力性影响力“直接关系到领导的成效与质量”^[3]。高校是知识分子高度密集的场,高校干部更需要凭借他的威望,在让知识分子“佩服”和“信服”中形成领导影响力。因而,高校干部要想赢得师生员工的尊敬和拥戴,自身必须具有良好的素质,包括政治思想道德素质和教学科研管理等业务素质。

(4)待遇非对等性。多数高校干部在从事学校党政管理工作的同时,也承担教学科研等相关专业技术工作,他们既有职员级别,也有专业技术职称,但是,在现有高校管理体制机制下,并非所

有高校干部均能按照其职员级别或者专业技术职称就高享受工资待遇。

(二) 作为中层干部群体特征

高校中层副职干部作为中层干部群体,与其上层干部和基层干部等干部群体相比,具有以下基本特征。

(1) 双重身份。中层干部在组织结构体系中处于中间层次,相对于其上层干部而言,中层干部是下级,是被领导者,是各项决策、指令和任务的领受者,是执行者;而相对于其下级干部而言,中层干部又是上级,是领导者,是各项决策、指令和任务的下达者,是指挥者。

(2) 双重职责。一方面,中层干部有机会参与学校领导层决策,具有参谋职责。职能部门可以通过前期调研论证为学校提供建议方案等方式参与决策,履行参谋职责;教学院部可以利用学校就决策事项征求意见、听证咨询等机会和途径提出建议,履行参谋职责。另一方面,中层干部是学校决策的具体实施者,是工作任务的主要承担者,履行执行职责。执行学校决策的主体是教学院部,职能部门为教学院部实施学校决策提供指导帮助,并代表学校进行必要的督促检查。

(3) 双重作用。中层机构和中层干部具有承上启下的桥梁或纽带作用。无论是桥梁还是纽带,其基本功能都是双向联通。中层干部对上联结着上层领导,对下联结着基层人员,既要让上层领导的决策部署转化为基层人员的认识和行动,从而使执行工作更加有力和有效,也要把基层人员的意见和建议转达给上层领导,成为决策的重要依据,从而促进决策部署更加合理和可行。

(4) 双重受力。中层干部介于上层和下层之间,在实际工作中,往往是双重受力。双重受力有两层含义:第一层含义是双重压力。中层干部时常会面对上层领导和基层人员因为在工作目标、工作要求、工作方式等方面存在差异而产生的矛盾,中层干部夹在中间,免不了承受来自上层和下层的双重压力。第二层含义是双重动力。正因为中层干部所处的地位特殊,所以,既能经常得到上级领导的关心指教,又能得到基层人员的支持帮助,从而同时获得来自上层和下层的推进自己工作和进步的动力。

(三) 作为副职干部群体特征

高校中层副职干部作为副职干部群体,与正职干部群体相比,具有以下基本特征。

(1) 配角地位。在同一个领导团队中,尽管副职干部的人数一般都比正职多,但从领导地位上讲,副职干部只能是配角,正职干部才是主角。副职干部作为正职干部的助手,是按照正职的要求或者授权来处理工作事务,在实际工作中,“副职要切实做到尊重正职,自觉维护正职的权威和影响,做到不越位、不错岗”,“不讲过头话,不做过头事”^[4]。

(2) 参谋作用。谋划决策是领导的主要职能之一。在谋划决策过程中,正职干部始终处于主导地位,具有引领作用,副职干部的主要作用是当好参谋,即使是根据决策要求由副职干部在事前准备好决策方案,那也只能作为建议方案,还必须提交领导集体研究,并最终由正职干部拍板决定。

(3) 分管职责。我国现行的领导方式是集体领导、分工负责。正职干部负责主持全面工作,副职干部负责管理某些方面的工作。尽管副职干部也要参与集体领导,也要对自己所分管的工作负责,但只有正职干部才是全权负责,副职干部的权力和责只限于局部,或者说是有有限权力和责任,副职干部履行职责必须始终接受整体权责的调控制约。

二、高校中层副职干部的基本素质

按照中共中央修订印发的《党政领导干部选拔任用工作条例》(以下简称“条例”),党政领导干部应当具备的基本素质包括政治素质、思想素质、道德素质、业务素质、能力素质和身体素质。条例规定的这些要求,是党中央对所有党政领导干部提出来的,同样适用于高校中层副职干部。当然,基本条件只是必要条件,并非充分条件,不排斥可以根据具体职位需要提出某些特殊要求。

(一) 政治素质的基本要求:忠诚、热爱

条例第七条第一款和第二款规定,干部应当自觉坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、三个代表重要思想和科学发展观为指导,努力用马克思主义立场、观点、方法分析和解决实际问题,坚持讲学习、讲政治、讲正气,思想上、政治上、行动上同党中央保持高度一致,经得起各种风浪考验,关键词是:忠诚、热爱,也就是要求干部应当对共产主义和中国特色社会主义、对党、对国家、对人民、对事业满怀忠诚和热爱。只有这样,才能做到信念坚定,才能做到高度一致,才能做到坚决执行,才能做到献身事业。

(二) 思想素质的基本要求:实事求是、与时俱进

条例第七条规定了干部应当具备的思想素质,关键词是:实事求是、与时俱进。干部应当在正确理解和掌握党的基本理论和路线方针政策的基础上,认真思考和制定适合于本地区本部门本单位实际情况的执行方案和措施,努力做到既对上负责,也对下负责;既自觉维护上级组织的权威性和有关政策的延续性,又注意体现时代性、把握规律性、富于创造性;既保证各项决策部署能够及时有效地贯彻落实,又努力取得让人民群众满意的实际效果。

(三) 道德素质的基本要求:守住底线、追求高尚

条例第五条规定了干部应当具备的道德素质,关键词是:守住底线、追求高尚。守住底线,就是要求干部首先应当以一个好公民的道德标准规范自己的言行,自觉遵守社会公德、职业道德和家庭美德,不做有违道德、有损人格的事情。追求高尚,就是要求干部在坚持守住底线的基础上,应当以更高的道德标准严以修身、严以律己、严以用权,以身作则当楷模,积极带头做表率。

(四) 业务素质的基本要求:懂业务、会管理

条例第七条第四款和第八条规定了干部应当具备的业务素质,关键词是:懂业务、会管理。干部工作绕不开业务工作,副职干部尤其如此,如果对自己日常工作范围所涉及的业务知识和技能缺乏必要的了解,势必影响自信、降低威信。同时,干部的主要职责是进行组织管理,如果缺乏相应的管理知识和能力,势必影响管理职能的有效发挥。

(五) 能力素质的基本要求:能干事、不出事

条例第七条第二、三、四、五款规定了干部应当具备的能力素质,关键词是:能干事、不出事。作为干部,首先应当能干事,与此同时,还应当坚持不出事。能干事说的是干部应当按照职责要求把该干的事情全部干成干好,切忌“为官不为”;不出事说的是干部应当心存敬畏、遵纪守法,切忌“为官乱为”。

(六) 身体素质的基本要求:正常履职、大度宽容

身体素质包括生理素质和心理素质两个方面。条例的第七条和第八条规定了干部应当具备的身体素质,关键词是:正常履职、大度宽容。干

部与一般工作人员相比,公务更加繁忙,生活缺少规律性,承受的心理压力也比较大,如果生理心理健康状况欠佳,势必影响正常工作。因此,干部既要保持良好的身体素质,以符合正常履职的需要,同时还要具备良好的心理素质,在一些非原则问题上能够做到大度宽容,以利及时化解工作中的矛盾。

三、高校中层副职干部的配置规制

干部配置的基本依据是干部的工作职责,干部职责来自于机构职责的分解和细化,而机构职责又取决于组织管理体制。

(一) 高等学校内部管理体制

在我国现阶段,高等学校内部管理体制基本上都是三级管理体制,也就是从纵向上分为学校、职能部门和教学院部、科室三个层级,有的学校也称之为三级建制、两级管理。三级建制,就是机构和干部按校级、处级和科级三个层级设置;两级管理,就是以学校和教学院部两个层级为主进行管理。职能部门作为校级层面管理工作的分化,主要职责是按照学校授权进行某些专业管理。科室作为职能部门和教学院部管理工作的延伸,主要职责是根据所属中层机构的指派,分别承担和组织完成某些具体工作任务。当然,高校的管理模式并非唯一,每一种模式也是各有优缺点,究竟该选用哪一种模式,可以因校制宜。选用管理模式应当遵循的基本原则是:有利于组织系统的有效运行,有利于工作任务的全面完成,有利于管理目标的顺利实现。

(二) 高等学校中层管理机构职责

在高校内部,每一个中层管理机构都有它的工作职责,不同的管理机构,工作职责不尽相同,归集起来讲,中层管理机构的基本职责有两大类:一是辅佐决策(根据学校授权,中层管理机构,尤其是二级学院,也可以就有关事项直接制定决策),二是执行决策。与此相对应,中层副职干部的基本职责就是:参与决策,重在执行。换句话说,就是参与集体领导,重在分工负责。

(三) 高校中层副职干部的配置

高校中层副职干部的配置取决于中层管理机构的工作职责和管理幅度。具体到每一个机构,应当遵循的基本原则是:以事定岗,以岗定人。力求做到,事事有人管,人人有事管,事事管得了,人人管得好。所谓管理幅度,是指一个管理人员所

能有效地直接领导和控制的下级人数,管理幅度与管理层次呈反向关系^[5]。管理幅度的大小,受多种因素影响,既有管理者方面的因素,也有被管理者方面的因素,还有客观方面的因素。只有综合考虑这些因素,才能合理确定管理幅度,从而根据管理幅度适当设定工作机构的管理职数、配置合适的管理人员。通常情况下,作为一级工作机构,管理职数再少,一般也不会只有一个管理人员,而且机构的级别层次越高,管理职数往往也越多。这也就意味着,在每一个工作机构的管理团队中,一般都会有副职,而且副职人数不会少于正职人数。在高校管理团队中都要配置副职干部是必要的,这既是完成工作任务的需要,又是正确行使权力的需要,也是促进干部成长的需要。

四、高校中层副职干部的交往关系

为人处事,是人们日常的基本行为。不断提高为人处事的能力和水平,是每个人的一项基本功。为人处事的能力和水平,主要体现在如何处理与人、与事的关系上。高校中层副职干部在日常工作和生活中,也会经常面对为人处事的问题,也需要妥善处理好各种人、事关系。

(一) 与人有关的基本关系

高校中层副职干部在工作过程中经常面对的人际关系主要是,与上级的关系,与同级的关系,与下级的关系等。不同的人际关系,在具体处理方法和要求上也会有所不同。

一是与上级的关系。高校中层副职干部的上级,主要是本部门本单位的正职干部和学校分管领导。在处理与上级的关系方面,主要应当注意以下三点:尊重而不奉承,服从而不盲从,到位而不越位。正职是部门单位的主要领导,副职对待正职,应当有自觉的尊重和服从意识,注意维护正职的权威。在实际工作中,副职干部应当自觉接受正职的领导,积极承担正职指派的工作任务,通过努力做好分管工作,主动为正职分忧解难。当然对上级尊重和服从并不是奉承和盲从,副职应当摆正自己的位置,“既要对自己分管的工作敢于负责,敢于发表意见,对正职的缺点能善意地指出乃至批评,又要注意维护正职的形象,要善于补台、乐于陪衬”^[6],要做到“到位而不越位”。

二是与同级的关系。高校中层副职干部的同级,主要是本部门本单位的其他副职干部和其他部门单位的副职干部。“在领导集体中,正职是

统帅,副职如同三军将领,各有自己的‘防卫区域’,有相对独立的职权”^[7]。因而,在处理与同级的关系方面,主要应当注意以下三点:分工而不分家,支持而不干预,补台而不拆台。每一位副职既要明确自己的工作职责,完成自己的工作任务,也要了解其他副职的工作职责,支持其他副职完成工作任务。在支持其他副职工作方面,既要积极主动,同时也要注意方式方法:一是要尊重其他副职的意愿,不能喧宾夺主;二是应当通过适当的方式提供好的意见和建议,不能直接插手干预。

三是与下级的关系。高校中层副职干部的下级,主要是本部门本单位的科级干部。在处理与科级干部的关系方面,主要应当注意以下三点:统揽而不包揽,放手而不撒手,爱护而不袒护。中层副职干部对自己所分管的工作,应当做到全面把握、统筹考虑,但是,这并不意味着事必躬亲、包揽一切,而是应当通过适当授权的方式合理分解给下级人员,放手让下级创造性地开展工作。放手不等于撒手不管,更不是推卸责任,应当是该放的尽量放到位,该管的切实管住管好。同时,中层副职干部对自己的下级还要从政治、思想、工作、生活等方面,关心他们的成长。爱护不是袒护,不能无原则地支持、隐瞒和辩护不正确的思想行为。

(二) 与事有关的基本关系

高校中层副职干部在工作过程中经常面对的与事有关的基本关系主要是,本职工作与全局工作的关系,一般工作与重点工作的关系,工作进度与工作质量的关系,家庭生活与学校事业的关系,责任义务与权力利益的关系,管理工作与学术工作的关系等。

一是本职工作与全局工作的关系。高校中层副职干部的本职工作,作为总体工作的组成部分,努力把它做成做好,这无疑是必要的。但是,作为一个副职干部,要想正确发挥作用,首先必须具有全局观念,“不谋全局者,不足于谋一域;不谋万世者,不足于某一时。”副职干部既要立足本职、干好本职,更要胸怀全局、关注全局、思考全局、服从全局。有时根据全局工作需要,适当牺牲一些本职工作,也是一种贡献,而且可能是更重要的贡献。

二是一般工作与重点工作的关系。副职干部往往需要同时承担多项工作任务,要坚持统筹兼顾,协调推进,做到忙而不乱,有条不紊。一般情况下,可以按照重要程度和紧急程度把工作任务分为四类:既重要又紧急、紧急而不重要、重要而

不紧急、不紧急不重要,在工作时间的安排上应当是先急后缓,在工作精力的安排上应当是先重后轻,做到紧急事务紧急办,重点工作重点抓。

三是工作进度与工作质量的关系。在实际工作中,应当既注意进度也坚持质量,力求又快又好的完成各项任务。在完成时间比较宽裕的情况下,要尽可能提高工作质量,自觉做到精益求精;在完成时间比较紧急的情况下,应当设法加快工作进度,而不是随意降低工作质量,时间再急,也必须至少保证工作质量达到基本要求。

四是家庭生活与学校事业的关系。每一位高校中层副职干部都会面对家庭生活和学校事业的双重责任,应当如何处理?简单一点讲,就是工作时间聚精会神处理公务,业余时间尽心尽力处理家务。一方面,应当自觉坚持以事业为重,做到先公后私;另一方面,也要注意处理好家庭事务,担当好应尽的家庭责任。

五是责任义务与权力利益的关系。高校中层副职干部,面对责任和义务,要敢于担当,关键是正确处理好公与私、人与己的关系。人们在处理

公与私的关系方面,有几种不同的做法:一是大公无私,二是先公后私,三是公私兼顾,四是化公为私。思想境界越是高,越是选择排列在前的做法。作为干部,决不可化公为私。在处理人与己的关系方面,也有四种不同的做法:舍己为人、先人后己、先己后人、损人利己。作为干部,至少应当做到先人后己。对待权力需要做到三不:不争权、不越权、不弃权。

六是管理工作和学术工作的关系。尽管从事管理工作不是高校中层副职干部唯一的选择,也不一定成为终身职业,但是,作为现职干部,毕竟身处管理岗位,在管理工作方面发挥作用显得更加重要,应当把足够的时间和精力投放到管理工作上,当管理工作与学术工作发生矛盾时,应当自觉地优先保证管理工作需要,坚持做到在其位谋其政、履其职担其责。在此前提下,尽可能坚持两条腿走路,在自觉服从学校事业需要积极从事管理工作的同时,适当承担一些教学科研工作,努力做到管理工作和学术工作两不误、两促进。

参考文献:

[1] 杨忠. 组织行为学:中国文化视角[M]. 南京:南京大学出版社,2013:162.
[2] 朱先奇. 制度创新与中国高等教育[M]. 北京:中国社会科学出版社,2006:245.
[3] 宋睿. 管理者提升影响力与领导力的艺术[M]. 北京:海潮出版社,2013:2.
[4] 何岩. 加快角色转变提高领导能力[M]. 北京:科学出版社,2002:66.
[5] 王德中. 管理学[M]. 成都:西南财经大学出版社,2012:139.
[6] 祁学银. 高校中层干部素质提升与能力建设[M]. 上海:上海交通大学出版社,2010:193.
[7] 王渊. 高校领导方法与艺术[M]. 兰州:甘肃文化出版社,2001:157.

A Thought on Basic Quality and Ability of University
Middle – level Deputy Leading Cadres

ZHANG Jianxiang

(CPC Committee Office, Yancheng Institute of Technology, Yancheng Jiangsu 224051, China)

Abstract: University middle – level deputy leading cadres have the group characters of university cadres, middle – level cadres and cadres of deputy. They should have the certain basic aspects of qualities corresponding political, ideological, moral, professional, capabilities and physical. In colleges and universities, cadre appointment should be in accordance with the current cadre configuration regulation, in combination with the internal management system and the working mechanism. The daily activities of university middle – level deputy leading cadres involve multiple aspects, such as society, college, family, and all sorts of human relations must be properly dealt with.

Keywords: middle – level deputy leading cadres; group characters; university management; Chinese Communist Party construction in university

(责任编辑:陆 勇)