

我国高校行政管理工作亟待改革

China's University Administration Needs a Prompt Reform

毛卫民

(北京科技大学材料科学与工程系,教授 北京 100083)

一、我国高校行政管理中存在的问题

在一些高等学校里,当人们谈及学校的管理干部时流行一种说法,即是“校长一走廊,处长一礼堂,科长一操场”。这句话概括的意思是,在高等学校的办公大楼里有一层走廊的两边有正、副校长的办公室,每位校长各自主管着学校不同的部门;当校长要向中层干部布置工作时,需在大礼堂开会才能容纳得下;要向基层干部布置工作时则需在大操场进行。这种说法虽然夸张,但也从一个侧面反映出高等学校行政管理机构的繁杂和臃肿。

我国高校庞大的行政机构和众多的决策人员使行政运转掺入过多的人治因素。同时,多路复杂的行政决策体系也会派生出很多行政部门之间的协调工作,因而难免要影响行政工作的效率。依赖人治因素管理时存在着因人而异的不稳定性,因而可能导致学校发展过程中潜伏着某种不稳定性。例如一些高校在运转过程中发生的不良财政甚至财政危机,就是由特定的行政人为因素造成的。再例如一些学校在招生问题上发生的违规现象和不正之风,也是起因于过于强大的行政人治因素,以致会破坏正常的法治管理。我国正面临着向市场经济体制的转轨和高校自身的改革,这种过多的行政人治因素往往会更频繁地反映出其负面效应。

目前,高等学校的许多学科骨干常常面临着很大的困扰。他们学有所长,希望能利用自己的专长为学校相关学科的发展作出贡献。但是作为普通教师,在推动相应工作的过程中总要面对各个行政部门。这些部门的负责人依靠自己的判断(在很多情况下无制度可依)来决定是否提供支持,因此出现一些行政障碍在所难免。当行政机构繁杂、工作人员行政素质不高时,这种障碍会更加突出。出于这种原因,也有一种比较被认可的看法,即作为学科骨干一定要兼任行政负责人、掌握一定权力,只有这样才可以使自己所在学科得到重视并得以顺利发展。在我国的高等学校里不乏某位青年学科骨干被破格提拔成校长、副校长的实例,以使其能够迅速发挥更大的作用。学科骨干兼任校级以下行政干

部的更是不胜枚举。需要强调的是,学科骨干兼任行政干部本身并不是问题,问题在于他们兼任行政干部的某些原因。可以想象,如果出于上述原因而兼任行政干部,其行政的公正性、全面性以及对于行政工作投入的程度难免会受到制约和影响。如果学校大量的行政主管依此而设,则对学校的行政操作及学校的长远发展必定会有不利影响。另一方面,由于现有行政机构一定程度的臃肿、决策机制的复杂性以及因此而产生的各种权力的相互掣肘,掌握权力的学科骨干即使有很强的做好行政工作的愿望,往往也很难把该做好的工作真正做好。同时大量的行政决策工作以及因此而产生的矛盾也会严重地影响学科骨干在其所属学科中应起的带动作用。

当前,我国经济体制正逐步完成向市场经济的转变,并逐步与世界经济体制接轨。这种转变也对高等学校提出了新的挑战和要求。高等学校必须实行合理、高效的行政管理才能满足市场经济体制的需求。高等教育是提高民族素质的重要基础,也是国家建设和长远发展的重要保证。同时,高等教育还承担着科教兴国的重大责任。面对市场经济,高等学校必须在学科发展、人才培养和行政管理等各个方面都作出适当的调整。但是总体上讲,高等学校不是产业部门。它既不能承担经营风险,也不能出现行业性萎缩,更不能破产、倒闭。另一方面,维持高等学校运转的经费来源主要依靠稳定的国家投入。高等学校的这种特征要求它必须具有非常好的整体稳定性,因此也要求其行政管理的稳定和有序。为此必须改革高校的行政管理。

二、与发达国家高校行政管理的对比

观察发达国家高等学校行政管理可以看到,各所大学行政管理工作量和行政负责人的数目,相对于学校规模来说比我国高等学校少很多。认真分析其运作机制可以发现,其大多数行政管理工作均是制度化、规范化的管理。而且行政管理工作的“服务”特征十分突出。日常行政管理基本上是为学校的正常运转提供优质服务;多数的行政管理只是照

章办事,较少用到人为的决策,因而行政领导的设置少而工作效率高。同时专职和兼职的行政领导在照章办事以外能够人为决策的空间也比较小,从而使行政工作的负担大大减轻。从整体上看,其行政工作有很高的稳定性,这也符合市场经济对高等学校稳定性的要求。在这些高等学校里,校长、学院院长或基层系、所等学术部门的负责人通常也是学科的骨干教授。由于多数的行政工作已纳入正规化、规范化的轨道,这些行政领导实际担负的是学校在学科建设和学术发展方面的责任,并对此作出决策,其中包括发扬学术传统、保持学科特色、调整学术方向、改革人才培养方案等内容,并从这些内容中体现高等学校自主办学的独立性。高等学校的上层行政领导往往不涉及很多日常行政管理,其行政职位或多或少带有象征性意义,因而在很多学校里常由基层学术部门负责人轮流兼任,且没有或少有副职。由此可见,他们基本上没有我国高等学校学科骨干所面对的上述困扰。

与发达国家高等学校较为成熟的管理模式相比,可以发现我国高等学校现有行政管理的一些弊病。由于规范化程度差、人为因素多,使一些该办的事有时很难办甚至办不成,而一些不该办的事往往却能办成。机构繁杂会导致无谓的公文旅行和无效的行政管理,同时行政部门之间时常会出现衔接问题,有时甚至需要被管理者来疏通和协调。另一方面,作为行政管理者亦有开不完的会、讨论不完的问题、作不完的决策、签不完的字、负不完的责。而一旦真正出现问题时,则往往又不能分清是哪个部门的责任。认真分析现在的行政管理工作不难发现,有许多工作是完全可以精简的,也有许多工作可以通过规范化的方式用法治来取代人治管理。随着改革的深入和学校的健康发展,行政工作的精简量和规范化的程度也应该越来越高。

三、改革我国高校行政管理工作方针

高等学校首先是一个培养高层次人才的机构。任何一所高等学校都需要有行政管理,以维持学校的正常运转。学校的管理方式大体上可以有两种。

(上接第 23 页)

科技奖励的多元化,满足不同科技人员对奖励的不同需求。

3. 国家科技奖励的奖励对象一定要精。奖励过多过于分散,就减弱了奖励的强度,失去了科技奖励应有的吸引力。特别是人物奖,要授予拼搏在科技前沿的学科带头人和复合型人才,切忌搞“皆大欢喜”。评审工作要努力做到科学、公正,真正达到奖励一个人,激励一大片的效果。

4. 正确处理好物质奖励和精神奖励的关系,重

一种是依靠国家和学校的规章制度使学校按一定的规范运转,这是一种法治的管理方式,具有相对的稳定性;另一种是依靠行政部门的负责人即时地研究和讨论并作决策,这是一种人治的管理方式,具有不稳定性且可能因人而异。古今中外,任何高等学校的行政管理模式均由法治和人治两种方式构成。就像计算机永远不能完全取代人一样,法治管理也永远不可能成为学校管理模式的全部。高等学校总有一些管理事务要依靠人治的方式来处理。但同时也像计算机不断发展、不断大量取代人工一样,高等学校也应该不断增强规范化、制度化管理的成分,尽量减少不必要的人治管理方式,以便大大提高高等学校的管理效率,节约国家有限的高等教育资金。

根据现存的问题并参照成熟的经验,我国高等学校应该在政府主管部门的统一指导下,实行行政管理的规范化、制度化改造,大幅度删减不必要的行政管理环节、精简机构、提高办事效率,并努力提高行政管理中的法治因素,向以法治为主的管理模式发展。应该认真制定规则,促使高等学校的行政管理更好地发挥其“服务”功能,积极服务于学校的正常运转和长远发展。由学科骨干兼任领导职位时,应以发挥学术领导作用并能基本不妨碍在其所属学科中发挥带动作用为着眼点。这样我国高等学校将因大体一致的高效率管理而在发展过程中表现出高的稳定性,同时因学术上各具特色而有强的生命力和发展前景。

当然,行政管理工作的改革涉及的问题比较多,难度较大,不是一朝一夕可以完成的。它必然与国家政治经济和教育的整体改革同步进行,涉及到逐步解决学校办社会、一些高等学校与相应工业部委的分离、多余行政人员的合理分流、理顺与校办产业的关系,以及国家逐步增加对高等学校的投入等问题。但是,如果我们能够明确改革的方针、确立正确的指导思想,并经过循序渐进的不懈努力,我国高校的行政管理改革必定会成功。

(责任编辑 肖庆山)

视精神奖励,提倡奉献精神。可以说,探索自然界的奥秘是科技人员的天职。科学研究在需要国家的重视和奖励的同时,也需要科技人员的默默奉献。

5. 加强对获奖项目和获奖人员的宣传。应通过宣传,促进获奖新成果的传播和转化,提高公众对科学技术知识及其作用的理解。同时,科技奖励的颁奖仪式要庄严隆重,以增强科技人员的荣誉感,提高他们的社会地位和价值。

(责任编辑 肖庆山)