

提高地方高校管理干部执行力的思考

邓逢光

(湛江师范学院 院办公室,广东 湛江 524048)

摘要:面对地方高校迅猛发展的要求,提高管理干部的执行力越显重要。管理干部的执行力是实现地方高校发展任务和目标的保证,在坚持改革的实践中,需要从加强学习、完善机制、推进“六化”、形成文化等4个方面有效加强地方高校管理干部的执行力建设。

关键词:提高;高校;管理干部;执行力

中图分类号:G640 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-5884(2014)06-0079-03

随着国家对高等教育的重视和投入,各高校是千帆竞发,百舸争流。随着地方高校规模的不断扩大及外部环境对高校改革发展的要求越来越高,作为地方高校如何在与高水平院校的竞争中错位发展、特色发展,学校党政管理工作任务日渐繁重和复杂,加强执行力建设对提高高校的竞争力日显突出。

1 影响高校执行力的因素和执行的原则

关于“执行力”的论述有很多,其核心就是将思路、战略、规划、目标、决策与部署付诸实施的能力,就是“把思想转化为行动、把理想变成现实、把计划变成成果”的能力,也是我们经常说的“贯彻落实”的能力^[1]。

有强大的执行力,对高校而言,是国家和省的教育规划纲要要得以贯彻,学校的规划部署得以实施,发展目标得以实现的重要保证;是学校在当前高等教育迅猛发展形势下,快速高效地整合各方面发展资源形成较强竞争力的有力支撑。所以有人说,一个学校能否成功实现发展目标,20%靠机遇,30%靠战略,50%靠执行力^[2]。影响高校执行力的要素有几个方面:(1)决策目标。执行力必须建立在清晰、正确的目标和决策的基础上。如果目标是模糊的,执行就会无所适从、无的放矢;如果决策是不正确的,执行就会南辕北辙、恰得其反。而且清晰、正确的决策目标被执行主体理解得越深入,领悟得越充分,认同程度越高,所产生的执行力就越强。这也从一个方面解释了我们做决策时为什么要坚持民主集中原则,为什么要坚持群众路线,因为我们的决策都是想学校和广大

师生员工得更好地发展。(2)执行文化。高校的执行文化属于校园文化的一个组成部分,包含在管理理念、校园氛围之中。良好的执行文化应包括:不畏艰难、追求卓越的事业信念,激励人、启发人的工作环境,认真负责、务实高效的工作作风,团结和谐的人际关系以及良好的行为规范等。(3)机构设置。内部机构的设置依据职能划分。职能划分要相对集中,权、责、利统一,避免机构臃肿或职能过分细化、交叉重复。职能划分不合理,关系没有理顺,往往导致责任不明确、工作相互推诿。(4)运行机制。要科学、规范、顺畅,要高效率,出效益。(5)组织团队。“人是最根本也是最重要的因素”,领导干部的队伍结构和整体能力水平对执行力的强弱具有决定性作用。(6)技术手段。主要体现在信息技术在管理中的运用程度。

“科学、依法、创新”是执行的三个重要原则。科学,即做工作要准确把握工作对象的本质属性和依照一定的规律,否则就是蛮干、盲干;依法,就是要遵循制度、贯彻方针、按照政策、走足程序,否则就是胡干、乱干;创新,就是要勇于摒弃经验主义、本本主义,坚持实事求是、解放思想,面对新的情况新的问题新的要求,创新思路,找到新的办法,形成新的经验,产生更好的工作效果。把握好“科学、依法、创新”三个原则,是管理干部做到“干大事、干公事、干成事、不出事”的前提。

2 高校管理干部执行乏力的现象

从整体上看,地方高校有一批有事业心、能干实事、敢挑重任、不计较个人得失的干部。他们为落实学校的

各项决策部署,做了大量工作,并取得明显效果。但随着高等教育改革发展,地方高校面临的竞争形势更为严峻,管理干部中一些问题逐渐凸显出来,有些还比较严重。表现在:(1)抓中心工作力度不够,创造性开展工作思路不够开阔、办法不多;提高教育教学质量成效不明显,对地方经济社会的发展贡献度不高。(2)重形式,轻实效。有时搞面子工程,形式要好看,场面要热闹,报道要广泛,实际效果其次。急功近利、本末倒置。“文山会海”问题还比较突出。没有真正做到“少开、不开或少开无用的会议,少发形式文件,少做面子工程”。(3)小富即安,浅尝辄止。地方高校往往远离中心城市,缺少竞争的环境,不少干部有把日子过平稳了就是最大的满足的思想。爱当老好人,遇到矛盾、难题往上推、往下卸,不敢负责任。工作有畏难情绪,缺乏迎难而上、攻坚克难的精神,责任心不强。不能一抓到底,抓出实效。(4)固守经验,路径依赖。工作手段方式机械、僵化,因循旧法,刻舟求剑,不敢创新。出现这些问题的原因,有思想上的、环境上的,但主要是还没有建立健全有效的管理体制和管理机制,各类人员的积极性和创造性发挥不充分。

3 增强地方高校管理干部的执行力的对策

大学的教学、科研、管理中,教学科研是中心,管理却是“中枢”,因为“管理”担当调配学校各种资源的角色,教学、科研的发展都受到管理的制约,一些表面上看是教学科研的问题,实质是管理问题。所以说好大学,需要好的管理。大学应该怎么管理?未来的高校管理应该是职业化、专业化的。新任北师大校长董奇认为,高校的管理也面临从粗放式的外延管理转向更加精细化的内涵管理,从经验型管理转向更加科学的管理,从相对封闭的管理转向师生和社会广泛参与的开放型管理^[3]。因此,中国高校的管理难度和复杂程度前所未有,这必然要求高校管理者心无旁骛、全心全意的投入,深入研究复杂问题,精心开展顶层设计,细致设计解决方案,为学校的整体发展谋求更多的机会和资源,为全校教职员工的教研工作提供全力的支持和全方位的服务,这既是高校管理工作岗位职责的根本要求,也是改变学术权力和行政权力边界不清现象的一个重要途径。弄清当今高校管理的趋势和要求,是提高管理水平和执行力的起点。现在不少地方高校都是两万人以上的巨型大学,高校管理的幅度空前增大,事务纷繁复杂,这就要求管理者要全心全意、聚焦专注才能做好管理工作。

3.1 加强学习,提高管理决策水平

“高校管理,赢在中层”。中层干部是学校发展规划、决策部署的执行人,更是部门单位的管理决策者,中层管理干部的执行力就体现在本单位的管理决策过程当中。怎样做管理决策?上传下达,点头摇头,照抄照搬不是管

理决策;把握不准导向,抓不住中心重点,拍脑袋,想一出是一出,那是乱决策。当一名对单位和下属负责的领导,要把发展开拓本单位的事业看做是自我实现的一种需要,以高度的自觉性、主动性谋划单位工作,让单位因自己的存在而变得更有作为,更有效率。提高管理决策水平,需要不断加强学习,学习是执行力提高的基础。胡锦涛总书记指出,“如果我们的领导干部不抓紧学习、不抓好学习,不在学习和工作中不断提高自己,就难以完成肩负的历史责任,甚至难以在这个时代立足。”学什么?首先是教育形势学习。要了解世界、国家的教育发展最新形势以及地方经济社会的发展,要吃透文件,正确理解上级的决策精神,领会领导意图。这是明确部门的工作定位和任务、确定工作重点和伸展点的前提。也只有在准确领会领导意图的前提下,才能真正做到主动谋划工作,出新思路,找新办法。其次要学习现代管理知识和经验,掌握科学的管理方法。科学的管理方法可以总结出来,也可以从兄弟院校的成功经验中学习来。所以要带着问题多走走看看,实地考察或在网络上关注。改变拍脑袋决策、单凭经验管理部下的状态。再则是业务学习。干一行,“钻”一行,精一行。往往“技术型领导”比“官僚型领导”更能得到下属的信服。

3.2 建立完善“三个机制”,调动发挥各类人员的积极性

要从根本上激发队伍活力,使学校的各项工作高效运行,必须抓好目标管理制、考核机制和分配机制的建设完善。目标管理制,将学校发展的战略目标层层分解为每个单位和每一位教职员工的具体的可量化的目标,并以此目标作为指导、控制、考核的纽带和依据。没有清晰的目标作为纽带,管理工作可能还要在对下属部门、二级学院管理的“收”与“放”之间徘徊,难以实现既对下属单位有效监管又赋予其充分的自主性和发挥创造性的空间;没有清晰可量化的目标作为依据,就难以建立较为客观、公正、严格的人事或干部考核评价机制和激励约束机制,不利于形成一个公平、公正、高效的工作环境。考核机制,关键在于建立量化的考核指标体系,一是一,二是二,尽量避免凭印象凭关系评定工作效能的现象。分配机制,分配必须同工作绩效挂钩,像科研管理那样,把工作任务转化为分数,依据分数计算奖励,真正实现优劳优酬、奖勤罚懒,体现工作量和强度的实际差异。三个机制相辅相成,要配套建设。

3.3 推进“六化”,提高管理效能

“六化”是“重点工作项目化,常规工作流程化;跟踪督办常态化,考核评价严格化;管理干部专业化,管理手段信息化”。“重点工作项目化”,是一些地方高校在抓一些重点工作中形成的经验,通过组建项目组和对重点工作进行打包的形式,快速调动相关人员和资源对重点工作进行集中攻坚。“常规工作流程化”,对一些业务性经

常性的工作建立科学合理的流程图,具体环节明确具体的责任人和操作规范,流水线作业,并且多采用标准化的工作表单或文本。要做到工作分解到个人,责任落实到个人,哪个环节出了问题谁的责任一目了然。“跟踪督办常态化”,一是变运动式被动式检查为主动经常性检查,对每一项决策或重要工作都明确目标、时限、责任人并据此进行督办。二是电子监察系统的应用,实现对网上办公效能的实时监控。“考核评价严格化”,参照科研管理的做法,要研究建立可量化的人事、干部考评指标体系和更加公开、公正、严谨的考核程序,体现考核评价的权威性、严肃性,保护大家的工作热情和积极性,形成促使干部创造业绩的机制。“管理干部专业化”,特别是专业性要求较高的部门,如教务、科研、审计、财务等,要提高干部职工的专业水平。综合性部门也要建立自己的业务规范,干部职工争当业务的行家里手,体现专业水准。“管理手段信息化”,要加快推进数字化校园建设,形成功能齐备、畅通稳定的校园网络系统,真正实现校园办公的智能化和“校园一卡通”。尤其是师生服务方面,要建立各种网上服务平台或智能端口,尽量利用网络方便快捷的特点改进师生服务。整合各大办公系统,形成统一的管理信息平台或数据中心。

3.4 加强执行文化建设,形成良好的工作环境氛围

人都希望在一个和谐团结、关系融洽、心情舒畅的氛

围里工作,这不仅是人的一种需要,也是形成单位凝聚力、提高工作效率的重要内容。领导首先要谨慎用权,多看人的优势和长处,多发现人的闪光点,善于用人所长,善于营造和维护群体的和谐状态。其次,要提倡认真、负责、严谨的工作态度和作风。改变急功近利、心浮气躁、浅尝辄止,以精益求精的精神,不折不扣地执行好各项重大战略决策和工作部署。这是一种在长期实施实践过程中形成与大学精神相一致的学校管理文化,这种管理文化是一种氛围,也是一个熔炉,管理干部在此中就会自觉行动起来,并以在管理中提高自己的贡献度为荣,从而提升了学校管理的整体效能。

参考文献:

[1] 胡德明. 关于提升执行力的几点思考[J]. 南方论刊,2010(10):10-12,19.
[2] 洪 鸿. 管理的 100 条硬道理[M]. 北京:中国城市出版社,2005.
[3] 董 奇. 我为什么提出“四不”承诺[EB/OL](2012-07-10) 教育部门户网站, <http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s5147/201207/139061.html>.

(责任校对 龙四清)