

临沂师范学院以扁平化管理为核心的体制创新案例分析

石立岩

【摘要】近年来,山东临沂师范学院在内部管理体制改革方面大胆探索以扁平化管理为核心的现代大学制度建设之路,构建了扁平化组织机构体系,建立了科学的运行机制,取得了比较好的效果。这对其他大学的内部管理体制改革有一定借鉴作用。

【关键词】师范学院 扁平化管理 体制创新

【作者】石立岩,临沂师范学院党委副书记、纪委书记,国家教育行政学院第31期高校领导干部进修班学员

在世界各国的竞争越来越依赖于知识和科技创新的背景下,大学的创新能力已经成为政府与社会关注的焦点和自身综合竞争力的重要条件之一。没有创新能力或者创新能力差的大学,不可能适应当今社会的发展。因此,有关大学评价机构已经将大学创新能力纳入到专项排行榜的指标。如浙江大学就有一个“国际大学创新力评价”项目组,专门从事相关排行研究。近年来,山东临沂师范学院积极引进企业经营理念,主动学习借鉴西方现代大学管理体制,结合我国高校管理的实际,在内部管理体制改革方面大胆探索以扁平化管理为核心的现代大学制度建设之路,引起了广泛关注。本文试对该项改革进行案例分析。

一、体制创新的理论依据

临沂师范学院的体制改革创新是根据《山东省事业单位改革意见》和省教育厅《关于临沂师范学院进行综合体制改革试点》的要求而进行的。在省委组织部、省教育厅的指导下,临沂师范学院在继2000年和2003年校内管理体制创新改革之后,从2006年初开始,借鉴世界现代大学管理模式,引入企业经营理念,建立了扁平化

的管理新体制,为现代大学制度在我国的成功运行进行了可贵的探索。

扁平管理理论最初产生于西方的现代企业管理的理论。扁平化管理是相对于传统的“金字塔”形的科层组织结构而言的、以扁平化的组织结构为主要特征的管理模式。扁平化管理强调的是扩大管理幅度,在分工负责的同时更强调系统性、强调分权管理、强调中间层级的减少和各层组织间的相对独立,以追求效率和效益为目的。因此,它又被称作“中层革命”。随着扁平管理在企业管理中的优势的显现,这种管理模式也正在被积极地吸纳和引入到学校管理、甚至政府管理中。长期以来,在计划经济体制管理下,中国高校的内部管理体制一直实行的是政府式的科层管理模式,其弊端目前越来越突出,改革中国高校传统的内部管理体制已经成为时代的要求。

用扁平化管理理论来改革中国高校的内部管理体制的理论探讨已较为深入,但在实践方面的探讨却相对较少。临沂师范学院此次校内管理体制的改革,是在遵循高等教育管理规律、学习国外现代大学管理经验的前提下、以扁平管理理论为指导而实施的管理体制和运行体制创新。

二、体制创新的过程

本次扁平化管理体制改革历时一年，分四个阶段进行。

1、动员准备阶段（2005年12月—2006年1月）。

2005年底，临沂师范学院第二届教代会第三次会议把新一轮体制创新作为重大议题提了出来，并在全校教职员工中进行了思想发动、开展了经营大学的观念更新大讨论，统一了思想认识。其后，学校组织骨干力量学习企业扁平化管理经验、考察学习国内其他大学和美国伊利诺伊大学及英国剑桥大学等世界著名大学的管理经验，同时组织科研队伍开展了“现代大学经营”课题和扁平管理理论的研究。这些措施，为这次体制创新做好了思想上、理论上的准备。

2、试点阶段（2006年2月—2006年6月）。

2006年2月，临沂师范学院党委发出通知，确定了扁平化改革试点单位，成立了试点工作指导小组。在组织部、宣传部等六个单位开始试点的同时，先后出台了一系列文件，解决了扁平化管理改革的具体操作办法和各类岗位人员聘任上岗细则等现实问题，为体制创新做好了政策上的准备。

3、全面推行阶段（2006年7月—2006年9月）。

2006年7月—2006年9月，体制创新工作在临沂师范学院全面展开。在学校校务委员会和教学学术委员会下建立了八大专门业务委员会；按照学科建立了文、理、艺、工四个学部委员会，归并了一些部门机构，压缩掉了副处级、正负科级等管理层级，使之变成平级的工作岗位；确定了岗位编制，明确了岗位职责，实施全员竞争上岗，初步完成了扁平管理体制的改革。

4、跟踪观测阶段（2006年10月—2006年12月）。

2006年9月，学校成立了扁平化管理岗位跟踪研究项目工作组，在管理业务单位、教学

业务单位分别选择了部分岗位，对扁平化管理运行情况进行跟踪观测研究，总结经验，找出问题，提出思路对策，进一步完善了工作机制，推动了新体制的健康运行。

三、体制创新的基本做法

1、构建扁平化组织机构体系。

(1) 机构设置。一是认真规划、科学构建了委员会审议和决策机制。在校级层面进一步健全了校务委员会、教学学术委员会（教授委员会）。在两大校级委员会之下，在校内管理领域，按照工作性质及“切块管理”原则，设立了学生教育与管理、课程及学习资源建设、人力资源管理、财务资产管理、纪律检查监督、合作办学、学校环境安全与秩序、发展规划等八个专门业务委员会。各委员会对有关部门、单位的工作予以指导、协调和督办。在学校发展目标管理上进行了目标任务分类，分领域推进工作，形成相对独立的责任系统。在学科专业建设领域，根据学科建设实际，以学科大类为基础，建立了文科、理科、艺体、工程技术等四个学部委员会。各学部以相近系（院）为主体，有关职能单位参与，在学科大类层面上对师资、实验、教学设施、图书、课程和学生等资源进行相对集中的管理、协调和调配，以促进资源共享、培育学科优势。二是按管理业务和教学业务两类设置校内运行实体。共设置了19个管理业务单位、17个教学业务单位。详见下页一览表：

(2) 岗位设置。学校岗位设置的原则是，按照高质量品牌大学的目标分解事业任务，按任务类别确定机构设置并确定工作任务，将工作任务分解为工作项目，按项目组合核定工作量并设置工作岗位，相同层次的工作项目一般不在两个岗位上重复设置。据此，学院科学地设置了教学学术、管理服务和业务项目三类岗位。①教学学术岗位。教授、副教授岗位按教学任务、学术任务和教学学术管理任务三项工作合成设岗。中级及以下岗位则以教学业务为主设岗聘任。全校共设教学学术岗位1383个，分为教授（研究员）关键岗、一级岗、二级岗、三级岗，副教授一级

岗、二级岗、三级岗，讲师一级岗、二级岗，助教岗等共 10 个类别。其中，高级岗位（副教授三级岗以上）552 个，讲师岗位 624 个，助教岗位 207 个。②管理服务岗位。包括各级管理岗位、辅导员岗位、原教辅单位的专业技术岗位，将其全部按管理服务岗位设岗聘任。在编教职工分别从行政（职员）系列或专业技术系列应聘进岗，上岗人员原有档案身份不变，岗位职责和岗位津贴则按新上岗位管理。③业务项目岗位。由各单位根据除教学学术与管理服务之外的必要服务工作任务量核定设立、核算成本，以经费形式划拨，各单位自主管理。允许多项目组合设岗，部分服务项目实行了社会化管理。在 28 个单位设置了业务项目岗位 78 个。

2、建立科学的运行机制。

(1) 构建单位目标体系，明确各中层单位的任务职责。在扁平组织结构的框架内，各管理业务部门根据本部门所承担的学校事业发展目标任务制定了独立的事业发展和项目任务书以及工作标准、指标，进一步建立和完善了责权分明的校、系（院）二级办学体系。系（院）在学校发展规划、发展目标任务的指导和宏观监督下相对独立地运行，自主决策，自我管理，自我约束，自我发展。系（院）拥有人事管理、财务资产管理、课程建设、教学学术管理、学生管理及岗位津贴分配等职能，通过在社会需求、学生服务、专业与课程建设、教学经费、资源配置诸方面构建市场竞争机制以及利用办学效益和服务质

管理业务单位一览表

学院办公室（党办、院办）	纪委、检察院、审计处（合署）	组织部（党校）	宣传部（统战部）	学生工作部、学生处、团委（合署）	工会（妇委会、计生办、教代会秘书处）	发展规划处（高教研究室）	人事处（离退休人员工作处）	教务处	科研处（学报编辑部）	财务处	资产管理处（国有资产管理办法）	保卫处（武装部综治办）	基建处（新校区建设办公室）	后勤管理处（物业建设与管理中心）	职业教育与成人教育处（多体制办学办公室）	外事处（国际交流学院）	图书馆	实验与教育技术中心
--------------	----------------	---------	----------	------------------	--------------------	--------------	---------------	-----	------------	-----	-----------------	-------------	---------------	------------------	----------------------	-------------	-----	-----------

教学业务单位一览表

数学系	物理系	化学化工学院	音乐学院	体育学院	美术学院	社会发展学院	教育科学学院	文学院	法学院	商学院	外国语学院	生命科学学院	环境旅游学院	信息学院	工程学院	城乡经济学院
-----	-----	--------	------	------	------	--------	--------	-----	-----	-----	-------	--------	--------	------	------	--------

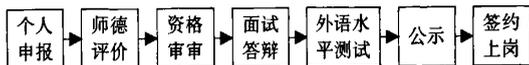
管理岗位设置情况一览表

A 级岗位	B 级岗位	C 级岗位					D 级岗位			合计	
		其中： 辅导员岗	合 计	管 理 项 目 岗	服 务 项 目 岗	辅 导 员 岗	合 计	管 理 项 目 岗	服 务 项 目 岗		辅 导 员 岗
合 计	合 计	20	376	146	180	50	132	40	72	20	673

量与校拨资源配置挂钩的政策杠杆来实现系(院)的自主发展和品牌创建,真正建立起学校发展总体目标引领下的系(院)自我发展的机制。(2)构建岗位目标体系,全面落实第一责任人制度。全校自学校领导到普通工作人员,每个人都有扁平化编号、名称、职责任务、工作项目内容。按照扁平设岗、流水线作业、规范化管理的原则,将发展与管理任务落实到所辖岗位之中,全面落实岗位目标责任制。专门组织了扁平化岗位培训、党支部书记培训、辅导员培训会等。通过开展全员岗位业务系统培训以及经营理念、国际化办学理论培训,落实扁平化管理责任、事业项目,研讨发展规划,提升了党员、干部的理论素质和管理水平,建立起了扁平化管理体制下的运行机制与规范,使项目化管理得到广泛应用、人员的岗位项目责任意识显著增强。

3、竞岗程序。

(1) 教学学术岗位。按下列程序进行:



(2) 管理服务岗位。A级岗(中层单位正职)选任程序如下:



B、C、D级岗位竞聘按照下聘一级的原则,参照A级岗程序进行。

(3) 业务项目岗位。根据事务多少和任务轻重核算项目经费,面向校内外进行公开招聘。

四、新体制运行的特征

临沂师范学院实施以扁平化管理为核心的体制创新,优化了内部管理结构,转变了工作运行方式,全面提高了管理效能,为学校发展注入了新的动力和活力,其主要运行特征有以下方面:

1、决策的集中性和民主性特征。

作为办学基础相对薄弱的新建本科院校,要适应高校规模扩张的需要,当务之急是实行教授治学、民主治校和行政权与学术权的分离。临沂师范学院通过体制创新、实施委员会辅助决策机制,为学校科学决策、民主管理、依法治校、教

授治学提供了平台。

各委员会成立以后,通过会议议事形式全面贯彻落实学校党委行政的决策、决议和工作总体部署,通报工作情况,讨论、审议、决定本管理业务委员会所辖各部门的重大或重要工作事项,对职责任务范围内的各项工作运行进行协调、指导和监督,行使管理职能,形成了相对独立的责任系统,在校务决策与运行中很好地发挥了辅助审议、决策、组织运行的功能,为学校集中决策提供了科学依据和保障。知名教授通过教授委员会和教师代表身份参与各委员会的工作,既凸显了教师在学校的主人翁地位、代表和维护了广大教职员工的利益,同时也为学校的健康发展积极献计献策,在学校内涵发展的过程中发挥了不可替代的作用。

2、管理运行的程序性和简约性特征。

扁平化的管理结构贯彻“超市化”的工作与服务理念,撤销了科级等建制,由过去的“金字塔”式结构转变为扁平化的结构,使管理层级从7级减少为3~5级。中层部门和单位实行一长负责制,以下各岗位处于同一工作平面,只在工作性质和分工环节方面存在差异,相关岗位之间实行流程式作业。与此相适应,各管理服务项目或者岗位制定并公布办事流程和服务承诺,增强了工作的透明度,简化了办事程序,有效杜绝了人浮于事、推诿扯皮等现象的发生,降低了运行成本。

3、岗位职责的具体性和项目性特征。

根据“因事设岗”的原则,依据学校事业发展目标和国家规定的配置标准,按照任务流程,全校初步建立起了“上下不重复、左右不交叉”的岗位职责任务指标体系。学校党委成员带头履行扁平化职责,分“块”担负学校发展某一领域的领导责任,并细化为具体的工作项目和任期发展指标。依此类推,全校各类岗位实行了合同契约管理并全面实施项目任务书及第一责任人制度,“人人肩上有指标”,使每一个岗位都成为具有现代知识内涵的专业工作岗位,形成了全校清晰的事业、项目、指标体系,增强了岗位人员

的品牌意识、责任意识和服务意识, 教职工的主体地位和主人翁意识显著提升, 为实施全员创新、创业推动事业发展奠定了良好的基础。

实施改革以后, A 级岗位在对本单位事业发展承担主要责任的同时, 也有了自身明确的第一责任人项目; B 级岗位不再是原来意义上的副职, 而是独立承担某一方面的具体任务, 变成了若干个平行工作岗位中的一个, 增强了服务意识, 突出了事务岗位的岗位职责和任务。

4、监督考核的科学性和可操作性特征。

在人事管理上, 实行了岗位管理与人事档案身份管理相分离、以岗位管理为主的劳动人事管理制度; 在岗位监督和业绩考核上, 按诚信服务、敬业状态、师德风貌、劳动纪律、项目进程等方面进行全程岗位监督, 实行了定性考核与定量考核相结合的考核制度, 并辅之以责任事故追究制, 对全校各岗位的工作和服务质量形成了有效的监督和制约。在考核的基础上, 根据承担责任和业绩的不同兑现不同的待遇和岗位津贴, 从根本上淡化了身份和层级, 真正实现了“用事业凝聚人心”的目的。

五、认识和思考

临沂师范学院实施的以扁平化管理为核心的

体制创新, 适应了高等教育大众化、国际化和市场化运行背景下增强自身核心竞争力的需要, 打破了计划经济体制下的办学模式, 强化了内涵, 打造了核心竞争力, 实现了学校的持续发展。实施扁平化管理以来, 学院在较短的时间内就取得了显著的成效。这充分显示了新体制的科学性和生命力, 可以为地方高校的内部管理体制提供借鉴。

毋庸置疑, 作为高校体制创新的新生事物, 以扁平化管理为核心的新体制还有待进一步探索和完善。特别是在思想观念、岗位设置、监督管理等方面还存在一些有待于进一步完善的问题。第一, 进一步解放思想、更新观念, 增强教职员工、特别是管理人员的责任、服务、成本、经营等意识, 自觉克服旧体制的惯性影响, 学习运用符合扁平化管理要求的工作方法、组织手段和运行程序, 全面实现新旧体制的转换。第二, 进一步健全、完善与新体制相配套的各种制度, 如岗位考核、劳务分配等, 以充分发挥新体制的作用。第三, 加强考核、监督和管理, 继续做好跟踪观测与调研工作, 进一步完善组织机构与岗位的设置, 使其更加科学、合理。□

(责任编辑 董孟怀)

临沂师范学院以扁平化管理为核心的体制创新案例分析

作者: 石立岩
作者单位: 临沂师范学院
刊名: 国家教育行政学院学报 PKU | CSSCI
英文刊名: JOURNAL OF NATIONAL ACADEMY OF EDUCATION ADMINISTRATION
年, 卷(期): 2008, 121(1)
被引用次数: 2次

本文读者也读过(10条)

1. 牛通宪, 周劲松, 王启祥. 抗菌药物临床合理应用浅析[期刊论文]-西北药学杂志2008, 23(3)
2. 李波, LI Bo. 美国通识教育课程改革的经验与启示[期刊论文]-临沂师范学院学报2008, 30(5)
3. 杨文栋. 地市级高校建设发展中的非财政性资源研究——以临沂师范学院为例[学位论文]2010
4. 风雨兼程铭日月 高歌前行写春秋——临沂师范学院改革发展回眸[会议论文]-2004
5. 徐同文. 中国大学经营管理的背景及临沂师范学院的实践[会议论文]-2007
6. 韩延明, HAN Yan-ming. 抓住教学评估契机, 促进学校全面发展[期刊论文]-临沂师范学院学报2005, 27(2)
7. 罗国荣, 罗秀, LUO Guorong, LUO Xiu. 临沂师范学院发展的经验与启示[期刊论文]-乐山师范学院学报2006, 21(2)
8. 任庆大, REN Qing-da. 高校岗位管理改革的实践探索与思考[期刊论文]-临沂师范学院学报2009, 31(1)
9. 张青玉, 范书山. 加强抗菌药物管理促进医院感染发展[期刊论文]-中国卫生质量管理2003, 10(5)
10. 张延华, 刘璞. 实施扁平化管理的利弊分析[期刊论文]-中国科技信息2010(12)

引证文献(2条)

1. 刘紫婷. 对校企合作、工学结合运行机制及体系建设的思考[期刊论文]-河南教育(高校版) 2009(12)
2. 蒋欣吟. “两型社会”视野中构建高校节约型校园长效机制探讨[期刊论文]-中国电力教育 2012(2)

引用本文格式: 石立岩. 临沂师范学院以扁平化管理为核心的体制创新案例分析[期刊论文]-国家教育行政学院学报 2008(1)