

doi: 10.11835/j.issn.1005-2909.2019.06.021

欢迎按以下格式引用:杨守鸿,应佳,王琪琪.新时代高校中层领导人员能力素质现状及提升对策研究[J].高等建筑教育,2019,28(6):148-154.

新时代高校中层领导人员能力素质现状及提升对策研究

杨守鸿^a,应佳^a,王琪琪^b

(重庆大学 a.党委组织部;b.离退休工作处,重庆 400044)

摘要:党的十九大召开以后,新时代背景下,中央对高校的综合改革提出了更高要求,高校中层领导人员的地位和作用至关重要。以某中管高校中层领导人员为研究对象,结合中央提出干部“八个本领”的具体要求,采用自编问卷对中层领导人员的能力素质等多方面情况进行了调查。在此基础上,提出提升高校中层领导人员能力素质的几项对策建议。

关键词:高校管理;中层领导;干部素质;对策研究

中图分类号:G642.0;G717

文献标志码:A

文章编号:1005-2909(2019)06-0148-07

一、问题提出

当前,中央对高等教育提出“加快一流大学和一流学科建设,实现高等教育内涵式发展”的建设目标,这是高等教育进入新时代的内在要求,也是实现高等教育强国的内在需求。在不断深化综合改革的背景下,高校内部管理更加复杂化、专业化,这迫切要求高水平学校应有一支具备良好专业素质和职业修养的中层干部队伍^[1]。高等学校的中层领导人员是各部门各单位的带头人,肩负着上传下达、组织协调等重要职能。中层领导人员的能力素质水平对学校发展目标的实现、各项工作的顺利推进,特别是对学校整体水平及长远规划均有较大影响,也直接影响着学校的办学实力。十九大报告指出^[2],我们党要“全面增强执政能力”,并从增强学习本领、政治领导本领、改革创新本领、科学发展本领、依法执政本领、群众工作本领、狠抓落实本领、驾驭风险本领等八个方面,提出了具体的要求。因此,基于干部“八个本领”要求,对高校中层领导人员能力素质进行研究具有重要的现实意义。

目前关于高校中层领导人员能力素质的研究相对较少,有研究构建了高校中层领导人员能力素质的模型,认为高校领导者除了要从岗位技能、知识、经验、人品等方面对中层领导人员提出要求

修回日期:2019-02-21

作者简介:杨守鸿(1978—),重庆大学党委组织部副部长、马克思主义学院副研究员,博士研究生,主要从事大学生思想政治教育和党建研究,(E-mail) cqysh@cqu.edu.cn; (通讯作者)王琪琪(1986—),重庆大学离退休党委组织员,硕士研究生,主要从事党建研究和管理心理学研究,(E-mail) wangqiqi@cqu.edu.cn。

外,还应从管理能力、沟通能力、管控能力、创新能力、智力能力以及领导能力六个方面入手,构建高校中层领导人员的能力素质模型^[3]。其他关于高校中层领导人员的相关研究主要集中在干部队伍建设现状、干部选任与培养以及干部考评体系研究等方面。从理论上来看,对高校中层领导人员能力素质情况进行系统研究,对丰富高校人才培养建设及管理的相关理论,具有十分重要的理论价值。从实践上来看,在十九大提出干部应具备“八个本领”的背景下,开展高校中层领导人员能力素质现状调研,是推进新时代高校党的执政能力建设的必然要求,是解决中层干部队伍现实问题的重要基础,也是有效发挥中层干部队伍作用的重要保障。

二、研究方法

(一) 研究工具

综合运用文献分析法、访谈法编制初测问卷,进行试测,对统计结果进行反复研讨,最终确定《高校中层领导人员能力素质调查问卷》。调查问卷共分为七个部分:第一,个人基本情况,主要了解调查对象职务、职称级别、政治面貌、任职时间、性别等基本信息。第二,能力素质现状调查,经专家调查法确定研究维度和条目,结合干部“八个本领”的具体要求确定“作风素质”等5个一级维度和“群众工作素质”等15个二级维度;其中,“作风素质”包括“群众工作素质”“廉洁从政素质”“思想道德素质”“生活作风素质”4个二级维度;“职业素质”包括“依法行政素质”“心理素质”“事业心”3个二级维度;“政治领导能力”包括“政治理论水平”“团队领导能力”2个二级维度;“狠抓落实能力”包括“计划组织能力”“沟通协调能力”“问题解决能力”3个二级维度;“驾驭风险能力”包括“学习能力”“改革创新能力”“科学决策能力”3个二级维度。问卷试测阶段,要求被调查对象分别对自身所在岗位能力素质的“必备程度”和所在高校中层干部队伍能力素质的“整体现状”进行打分,采用李克特五点量表的形式,“必备程度”打分标准从“1分”到“5分”分别代表“很没必要”到“很有必要”;“整体现状”打分标准从“1分”到“5分”分别代表“很不好”到“很好”。第三,干部队伍存在问题调查,共八个条目,要求被调查对象对干部队伍存在问题的突出程度进行评价。采用李克特五点量表的形式,“1分”到“5分”分别代表“不存在该问题”到“问题很突出”。第四,加强干部队伍建设的途径调查,共10个条目,要求被调查对象对干部队伍建设途径的重要程度作出评价。采用李克特五点量表的形式,“1分”到“5分”分别代表“很不重要”到“很重要”。第五和第六,分别为两项多选题,考察领导人员对任期已满的去向,以及对轮岗交流的看法。

(二) 调查对象

调研对象主要为某中管高校334名中层领导人员,其中正处级98人、副处级236人;管理服务部门164人、教学(科研)单位182人;男同志253人、女同志81人;平均年龄47.5岁;党外干部37人;少数民族干部12人;具有硕士及以上学历的295人;具有副高及以上专业技术职务的258人。

(三) 数据处理

运用SPSS17.0中文版对有效回收的问卷进行统计分析。

三、研究结果与分析

(一) 高校中层领导人员在高校的地位与作用

管理者不仅是决策制定者,同时也是组织和领导成员,是调配组织资源以实现目标的人。中层

管理者居于高层主管与基层主管之间,既要 对高层管理者负责,也要对具体工作进行指导或者直接参与,是集交际、协调、业务流程、专业技术于一身的角色^[4]。有国外研究者认为,中层管理者介于高层管理者与第一线管理者之间,负责将高层管理者所要求的组织目标,转化为第一线管理者可以执行的明确作业任务,实际处理组织的活动与部门运作,落实高层管理的目标和决策,并遵从高层主管的指示和指导,对高层主管负责^[5]。从高校具体情况而言,高校中层领导人员主要担负组织职能、决策职能、执行职能、协调职能和宣传职能,同时具有“属下、同事、上级”的角色,具有多重性、复杂性等特点,集责任、权力与服务于一体,同时扮演着责任的承担者、权力的拥有者、服务的提供者三种身份。因此,加强高校中层管理干部队伍建设,提升中层领导人员的能力素质,发挥中层管理干部的主观能动性,挖掘中层管理干部的创造力是保证高校发展、稳定、改革的重中之重。

(二) 高校中层领导人员队伍能力素质现状调查分析

1. 中层领导人员能力素质必备程度调查分析

采用自编《高校中层领导人员能力素质调查问卷》,以自评的方式对某中管高校的中层领导人员能力素质进行全面调研,要求被调查者对中层干部各项能力素质的必备程度和整体现状分别进行评价。能力素质的必备程度调查结果如表 1 所示。

表 1 高校中层领导人员能力素质必备程度

一级维度(平均分)	二级维度	平均分	排序
作风素质 4.94	群众工作素质	4.98	1
	廉洁从政素质	4.98	1
	思想道德素质	4.95	2
	生活作风素质	4.85	5
职业素质 4.85	依法行政素质	4.88	3
	事业心	4.85	5
	心理素质	4.82	9
政治领导能力 4.85	政治理论水平	4.86	4
	团队领导能力	4.83	6
狠抓落实能力 4.80	计划组织能力	4.81	7
	沟通协调能力	4.78	9
	问题解决能力	4.81	7
驾驭风险能力 4.77	学习能力	4.79	8
	改革创新能力	4.70	10
	科学决策能力	4.81	7
总体		4.85	

由表 1 可见,对中层领导人员能力素质的必备程度进行评价,由高到低依次为:作风素质、职业素质、政治领导能力、狠抓落实能力、驾驭风险能力。具体来看,15 项二级维度中,得分最高的三项为“群众工作素质”“廉洁从政素质”“思想道德素质”;得分最低的三项为“改革创新能力”“沟通协调能力”“学习能力”。可见,中层领导人员认为,中层干部岗位胜任特征中工作素质比工作能力更为重要,且最为看重的是“作风素质”相关因素。在工作能力中,最为重视的是“政治领导能力”,包括“政治理论水平”和“团队领导能力”等因素。可见中层领导人员高度重视队伍整体的政治标准,对政治忠诚、政治定力、政治担当、政治能力、政治纪律等方面较为看重。

2. 中层领导人员能力素质整体现状调查分析

中层领导人员对自身群体整体现状的评价见表 2,由高到低依次为:作风素质、职业素质、政治

领导能力、狠抓落实能力、驾驭风险能力。具体来看,15项二级维度中,评价最高的三项依次为“生活作风素质”“群众工作素质”“廉洁从政素质”;评价最低的三项依次为“改革创新能力”“事业心”“问题解决能力”。从总体上看,中层领导人员对自身队伍能力素质的整体现状评分为3.88。除排名前三位的二级维度外,其他二级维度平均分都低于4分,表明中层领导人员对于自身队伍能力素质的整体现状评价并不高。

表2 中层领导人员能力素质整体现状

一级维度(平均分)	二级维度	平均分	排序
作风素质 4.06	群众工作素质	4.10	2
	廉洁从政素质	4.07	3
	生活作风素质	4.11	1
	思想道德素质	3.96	5
职业素质 3.88	依法行政素质	3.99	4
	心理素质	3.90	6
	事业心	3.76	13
政治领导能力 3.82	政治理论水平	3.86	8
	团队领导能力	3.78	11
狠抓落实能力 3.82	计划组织能力	3.81	10
	沟通协调能力	3.87	7
	问题解决能力	3.77	12
驾驭风险能力 3.74	学习能力	3.83	9
	改革创新能力	3.61	14
	科学决策能力	3.77	12
总体		3.88	

值得注意的是,中层领导人员对能力素质整体现状的评价普遍低于必备程度的评价,这表明中层领导人员认为自身群体实际能力素质水平和所在岗位必备能力素质水平之间存在差距,中层领导人员队伍的能力素质水平总体还有待提升,中层领导人员队伍建设亟待加强。此外,中层领导人员队伍必备能力素质中,二级维度的“沟通协调能力”“生活作风素质”“学习能力”整体现状评价较必备程度的评价排名提前4个名次及以上,可见在实际工作中,中层干部对上述三方面的能力素质现状较为满意。而二级维度中“事业心”整体现状较必备程度的评价排名落后4个名次,表明在实际工作中,中层干部对队伍整体的“事业心”水平最不满意,期待值和实际情况存在较大心理落差。

(三) 中层领导人员队伍建设路径调查分析

提升中层领导人员的能力素质,必须重视干部队伍建设的路径分析。调查显示(表3),中层领导人员认为建设路径重要性排名前三位的依次为“加强政策学习,提升政策理论水平”“加强业务培训,提高领导管理能力”“拓宽选任视野,注重考查政治品格”。而相对最不重要的依次为“建立行政管理、教学单位之间的轮岗机制”“建立行政管理、教学单位内部的轮岗机制”“严格执行干部的任期规定,畅通退出路径”。同时,在调查中,部分中层干部也提出了一些其他提升干部队伍建设路径的意见建议,如:建立并严格执行定期轮岗制度;建立完善干部学习制度,拓宽培训渠道;完善多渠道的干部考核体系;健全干部考核结果反馈和运用机制等。可见,中层干部认为队伍建设最重要的路径是加强政策学习、强化业务培训和进一步严格把好干部的政治标准和条件这三个方面,而对于干部考核等则相对并不十分看重。

表3 中层领导人员队伍建设路径重要程度分析

干部队伍建设路径	重要程度(平均分)	排序
加强政策学习,提升政策理论水平	4.67	1
加强业务培训,提高领导管理能力	4.65	2
拓宽选任视野,注重考查政治品格	4.62	3
注重建设后备干部库,进行人才储备	4.60	4
加强知识学习,做好知识体系更新	4.58	5
完善双肩挑干部管理办法,发挥干部作用	4.50	6
健全干部考核机制和考核结果的运用机制	4.50	7
严格执行干部的任期规定,畅通退出路径	4.45	8
建立行政管理、教学单位内部的轮岗机制	4.27	9
建立行政管理、教学单位之间的轮岗机制	4.20	10

(四) 中层领导人员队伍建设存在问题调查分析

中层领导人员对自身队伍存在问题的评价如表4。按照问题突出程度排在前三位的依次是“干部的退出机制不够完善”“干部的考核激励机制不够健全”和“年龄结构不合理,队伍年龄偏大”等问题。“干部的政治品格考察渠道不够到位”分数最低,得分均值仅为2.87分,表明当前选用干部的政治标准和条件这一方面把握较好,能坚持正确的选人用人导向,中层干部整体上对干部的政治品格考察渠道满意度较高。

表4 中层领导人员队伍存在问题调查结果

干部队伍存在问题	突出程度(平均分)	排序
干部的退出机制不够完善	3.34	1
干部的考核激励机制不够健全	3.30	2
年龄结构不合理,队伍年龄偏大	3.26	3
战略性、宏观性思考问题不够,全局意识不强	3.21	4
挑战面前深化改革的魄力不够,思想准备不足	3.19	5
高层次人才干部选任机制不够完善	3.05	6
政策学习能力不足,不能满足“双一流”建设需要	3.04	7
干部的政治品格考察渠道不够到位	2.87	8

同时,在调研中还了解到干部队伍存在的一些其他问题。第一,各部门之间干部轮岗机制不畅,缺乏科学合理的交流机会,学院主要负责人调整配备难度较大。第二,干部培训学习力度亟待加强,对海外引进人才也需把好政治关,海外领导人员也要参加政治学习。第三,干部监督管理存在不规范、不严格问题,个人有关事项报告、干部经济责任审计制度的执行和检查不够规范,尚需强化。第四,干部考核制度科学性不足,存在考核维度单一,考核内容不够全面,考核结果与干部退出机制联系不够紧密等问题。

四、高校中层领导人员能力素质提升对策建议

(一) 坚持选拔任用标准,始终把政治建设摆在首位

新时代党和国家赋予高校光荣的使命,而干部选拔任用关系到高校的未来发展和走势。调研结果表明,大多数中层领导人员能够认识到“作风素质”和“道德素质”的重要性,在能力培养中对“政治领导能力”的认可度最高,而对“事业心”的现状评价远低于必备程度评价。可见,高校在中层干部选拔任用过程中,要坚持德才兼备、以德为先的用人导向^[6],以20字好干部标准为重要“标

尺”,坚持事业为上,围绕学校全面推进“双一流”建设以及全面深化综合改革的需要,注重选拔政治素质好、坚持社会主义办学方向、熟悉高等学校办学规律、综合能力能够适应学校改革发展需要的干部。具体要做到以下几点:第一,深入研究学校推进“双一流”建设过程中各类干部的需求,做好定期分析研判,有针对性地做好分阶段、分类型的干部队伍建设规划;第二,拓宽选人用人视野,做到校外引进和校内培养的有机结合,增强到校外物色优秀专业人才的主动性,及时组织开展处级后备干部推荐工作;第三,进一步严明组织人事纪律,严格干部选任程序,认真贯彻教育部《关于防止干部“带病提拔”的实施办法》,落实“凡提四必”具体措施,进一步选准用好干部。

(二) 加大教育培训力度,打造高素质专业化干部队伍

教育培养是提升干部能力素质的重要举措,也是构建高素质干部队伍的重要途径。调研结果表明,中层干部普遍存在“重素质,轻能力”的现象,尤其对“改革创新能力”“科学决策能力”“问题解决能力”三方面能力的现状评价较低。可见,在新时代背景下,高校中层干部能意识到领导人员在开拓创新、科学发展方面承担的责任和压力。但能力现状与期待水平之间存在较大差距,满意度较低。所以,高校在中层干部的教育培训方面,应当抓实多层次、多主题、多渠道、全覆盖的教育培训,坚持将习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神作为党员、干部队伍学习的首要任务,同时,要着重关注海外引进人才的政治学习,增强海外干部的政策理论水平和团队领导能力。具体要做到以下几点:第一,加强精准化培训,通过组织二级党组织书记班、高层次人才党性研修班、青年干部培训班等,全力推动精准化的业务培训,不断提升干部的专业能力,锤炼“八个本领”;第二,强化干部岗位历练,通过拓展干部外派挂职渠道,积极推荐干部到地方政府、企业以及其他高校挂职锻炼等,增强干部适应新时代、实现新目标、落实新部署的能力;第三,抓实年轻干部培养工作,分级分类培养选拔处级后备干部,建立“成长档案”,实施跟踪培养,强化政治历练和实践磨炼,做好干部队伍梯队建设;第四,强化人岗匹配,注重特定岗位的能力需求,选拔二级学院院长等学术型业务干部时,要注重考察干部是否具有相应学科背景和分管领域的业务管理能力;选拔管理服务部门领导人员时,注重考察干部是否具有多部门岗位锻炼经历、丰富的管理经验和较高的综合素质。

(三) 落实监督考核制度,建立完善交流退出机制

调研结果表明,干部监督管理是否规范、严格,干部考核制度是否全面、科学,也是关系干部队伍能力素质水平高低的重要因素。当前我国处于全面建成小康社会决胜阶段和中国特色社会主义进入新时代的关键时期,实行对高校领导人员的有效管理监督,是贯彻党要管党、从严治党的必然要求^[7]。同时,强化日常监督、分类考核,以及健全对考核结果的运用机制,是提升干部队伍活力的有效途径。具体要做到以下几点:第一,从严从实抓好干部日常管理监督,利用已经形成的个人事项报告、人事档案、因私出国(境)、社会兼职等方面的制度监督管理干部,做到真管真严、敢管敢严、长管长严;第二,注重发挥组织、纪检、审计、信访部门在干部监督工作中的作用,加大对干部提醒、函询和诫勉的工作力度;同时充分发挥基层党组织和党员群众对干部的日常监督作用,通过党员民主生活会、领导人员廉洁自律专题民主生活会、民主评议领导人员和坚持领导人员过双重组织生活等制度,抓早抓小,及时纠正一些错误倾向;第三,完善干部日常考核、年度考核和任期考核相结合的考核机制,开展干部履职状态综合考评,提高选人用人公信度;第四,加强对考核结果的分析和运用,力争考准考实干部,实行双肩挑干部任期制,建立健全退出机制,进一步加大领导人员交流、轮

岗力度,在相似业务部门中推行中层干部交流任职,丰富干部任职经历,提高履职能力。

参考文献:

- [1] 杨学义.高校管理干部队伍素质构建[J].国家教育行政学院学报,2013(8):3-6.
- [2] 习近平.决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2017.
- [3] 景亭.高校中层领导干部能力素质模型构建初探[J].扬州大学学报:高教研究版,2008,12(3):54-57.
- [4] 陈科鹤.论组织内中层管理者的角色困惑与定位[J].企业经济,2012,31(4):96-99.
- [5] Bhattacharya S, Tang L J. Middle managers' role in safeguarding OHS: The case of the shipping industry[J].Safety Science, 2013,51(1):63-68.
- [6] 张钦.高校中层领导干部队伍建设的问题与挑战[J].大学:研究版,2016(Z1):26-29.
- [7] 朱进喜.对高校领导干部管理监督存在的问题及对策[J].理论观察,2015(4):130-132.

Research on the capability of middle-level cadres and promotion countermeasures in colleges in the new era

YANG Shouhong^a, YING Jia^a, WANG Qiqi^b

(*a. Party Committee Organization Department; b. Retired Staff Department, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China*)

Abstract: After the 9th CPC Nation Congress, CPC put forward higher requirements to comprehensive reform of colleges in the new era. The status and function of middle-level cadres is very important in colleges. Take middle-level cadres of CPC colleges as the research object. Use self-administered questionnaire survey to investigate the capability of middle-level cadres combining the specific requirements for “eight skills” of cadres. Propose several countermeasures for the capability of middle-level cadres on the basis of research.

Key words: university management; middle-level cadres; cadre's capability; promotion countermeasures

(责任编辑 王 宣)