

创建服务型校机关 加快一流大学建设

○ 王芹 王德江 李仲民

建设若干所世界一流大学,是我国建设人才、科技、文化和教育强国的迫切需要。把清华大学建设为世界先进水平的一流大学,是清华人始终不渝的追求。站在新百年的起点上,清华大学的发展既需要把握重要的战略机遇,又面临着巨大的困难和挑战。

世界一流大学在全球高等教育体系中处于引领地位,他们不但拥有一流的师资队伍、高水平学科、原创性科研、先进的教育理念和模式,而且在长期办学实践中形成了符合所在国家国情和自身实际的学校治理模式、科学高效的管理运行体系和完善的支撑服务体系。没有前者,不可能成为世界一流大学;离开了后者,同样不可能被称为世界一流大学。如何提高学校的管理和服务水平,已经成为摆在我国大学面前的重要课题。笔者认为,管理的本质是服务,要提高学校管理的科学化水平,首先必须提升学校服务的现代化水平。为此,学校机关必须强化服务意识,提高服务水平,努力建设成为服务型机关,为加快建设一流大学提供可靠保证。

充分认识创建服务型校机关的重要性和紧迫性

校机关是学校的重要组成部分,是联系学校党委行政和师生员工的桥梁纽带,肩负着推动学校各项方针、政策、决定得以有效贯彻落实的重要任务,具有保证正确办学方向、保障教学科研活动、发展现代大学文化、维持学校正常秩序等各项功能。校机关各种功能的履行,直接影响着人才培养、科学研究、社会



2011年清华大学教职工文艺汇演

服务、文化传承创新的成效,关系到学校办学质量和效益的提高。创建服务型校机关,加快机关职能目标由管理取向向服务取向转变,是贯彻落实科学发展观的基本要求,是完善现代大学制度的内在需要,是建设世界一流大学的重要保证。

创建服务型机关是贯彻落实科学发展观的基本要求

科学发展观是关于发展的科学理论,是我国高等教育和一切工作的重要指针。在学校工作中,“以人为本”的涵义最深刻地体现在以人才培养为根本任务、以教师队伍为根本保证的理念中。要坚持教育以育人为本,办学以人才为本,切实尊重学生和教师的主体地位。学校建设服务型机关要贯彻“以人为本”理念,充分体现服务师生的意识,紧紧围绕广大师生最为关心的问题,全面履行好服务职能,规范工作行为,提高工作效能,使整体的工作效果和学校科学发展的要求相一致。因此,校机关部门和全体工作人员要坚持以人为本,牢记服务宗旨,从思想上深刻认识新形势下建设服务型校机关的重要意义,真正转变思

想作风和工作作风，提高服务意识、提升服务水平和服务质量，从管理型向服务型转变，杜绝“门难进、脸难看、话难听、事难办”的现象，解决效率不高、相互推诿、办事拖拉等问题，在为学校领导和师生员工提供优质满意的服务同时切实把科学发展观的要求落到实处。

创建服务型机关是完善现代大学制度的内在需要

教育是国家发展、民族振兴、社会进步的基石，高等教育承担着培养人才、发展科技、服务社会和传承创新文化的重要任务。改革开放以来，中国高等教育事业快速发展，进入大众化阶段，中国已经成为高等教育大国。但是我们也要清醒地认识到，我国高等教育的发展还不完全适应经济社会的发展和人民群众接受良好教育的需求，其管理体制和运行机制还不完善，提高教育质量和服务质量已成为高等教育改革发展最核心与紧迫的任务。提高高等教育质量是一项复杂的系统工程，需要持续推进高等教育改革，创新管理体制和机制，完善中国特色的现代大学制度，最大限度地调动和发挥教职员工的积极性、主动性和创造性。不断解放和发展学校的先进生产力，大力提升学校的核心竞争力。为此，学校机关不但要履行好管理职责，正确认识和把握各办学要素的关系，积极推进体制和机制创新，努力提高各项管理工作的科学化、现代化水平；而且要转变管理理念，增强服务意识，建立、健全为学校领导和师生员工服务的体制和机

制，把管理与服务有机结合起来，在管理中体现服务、在服务中促进管理，为健全具有中国特色的现代化大学制度提供基本的服务和支撑保障。

创建服务型机关是建设世界一流大学的重要保证

1985年，清华大学第七次党代会首次提出了“建设世界一流大学”的长远奋斗目标。此后，学校几届领导班子从中国国情和学校实际出发，提出和贯彻“综合性、研究型、开放式”的总体办学思路和“三个九年、分三步走”的发展战略，带领全校师生团结奋斗、锐意进取，创建世界一流大学的工作取得了显著成绩，迈出了重大步伐，学校的综合实力、办学质量和国际声誉显著提升。胡锦涛总书记在清华百年校庆的重要讲话中指出，清华大学作为国家重点支持的大学，要坚持“中国特色、世界一流”的发展道路，改革创新，奋勇争先，在加快建设世界一流大学的进程中取得新的更大的成就。国外一流大学经过长期建设，已经进入相对稳定的发展阶段，形成了较为成熟的管理运行体系和支撑服务体系，从而能够保证师生潜心学术、探求未知，源源不断地产生高水平创新成果。同发达国家的一流大学相比，我们底子薄、起步晚，内部很多关系没有理顺，学校发展面临许多体制、机制障碍。为此，学校机关要转变思想观念，改进工作作风，开展一流服务，建设“服务优质、工作高效”的校机关，以改革创新精神不断研究新情况、提出新思路、解决新问题、追求新成绩，为加快建设世界一流大学提供有力的保证。

近年来清华大学创建服务型校机关的实践探索

世界一流大学建设以一流人才培养、一流科研成果、一流学科建设、一流师资队伍和一流软硬件建设条件为主要方面，这些要建立在一流的管理和服务工作的基础上才能更好更顺利地进行。机关工作是学校管理和服务体系的重要组成部分，在创建服务于一流大学建设机关的过程中，从树立“管理就是服务”的理念、强化服务意识入手，以健全规章制度为保证，抓好队伍



2012年校机关“立足岗位 创先争优”演讲报告会暨青年教工研讨会



学习承宪康先进事迹 校机关党员大会

建设，完善考核绩效，提高机关工作人员素质，以创先争优的精神，把机关建设成为坚持服务中心、服务大局、服务基层、服务群众，具有先进的服务理念，完善的服务体制和机制，科学的服务方式和手段，高素质的人员队伍的服务型机关。

转变思想观念，强化服务意识

“建设一流大学”的目标提出后，学校进行了一系列改革创新。深化内部管理体制的改革是重点，转变观念是第一步。改革要求学校机关对管理理念、管理职能、管理方式重新定位，建立为一流大学服务的新型机关模式——服务型机关。“加强服务”就是要在改革中体现“以教师为核心，为教师服务”的思想，建立高效、完善的校内服务体系，减少一线教师的各类行政负担和杂务，保证教师把时间和精力用在教学科研上。

为了加强机关服务功能、强化工作人员服务意识和提高校机关的服务水平，校机关党委于2004年倡议开展了“优质服务年”活动，开展了优质服务大讨论，强调机关服务意识（为领导服务、为院系服务、为师生员工服务）以及管理职能，通过服务完成管理，用满腔热情为教学科研服务，为学校各项事业服务；同时还组成了4个工作小组到各院系走访，征求各院系对机关工作的要求和期望，把对机关工作的意见

和建议整理成文并通报各部处。各部处在“优质服务年”活动中提高认识，检查工作，规范服务，为学校建设贡献力量。通过“优质服务年”工作的开展，校机关工作人员进一步增强了服务意识，把为基层服务作为主要的工作理念和工作改进的方向，提高服务水平，密切与院系、基层的联系，加强部处之间和部门内部的协调，使规范化管理有了新的进展，同时结合优

质服务，注重机制建设推动工作。

健全规章制度，保证服务效果

制度是做好服务的根本，制度建设具有根本性、全局性、稳定性和长期性。通过制度建设，建立和完善各项行之有效的机关工作制度和机制，规范服务行为，接受群众监督，保证服务效果，增强管理的合力，促进管理系统综合效能不断提高，提高学校管理的协调性和行政效率。我校以“简化管理、理顺关系、加强服务、整体优化”作为校系机关管理体制改革的基本原则，建设高效、精干的校系机关管理体制。讨论制定了以“爱岗敬业，乐于奉献，艰苦奋斗，务实创新；坚持原则，公道正派，遵纪守法，廉洁自律；优质服务，任劳任怨，精通业务，讲究实效；立足本职，争创一流，团结协作，胸有全局”为内容的校机关服务公约，悬挂张贴在各个办公室和会议室，提示校机关工作人员按照公约内容要求自己。在服务型机关的建设中，岗位责任制、服务承诺制、文明接待制、限时办结制、重要工作公示制、首问责任制、部门工作例会制等一系列制度得以制订和完善，以岗位制来明确工作职责，以承诺制来明确服务要求，以接待制来化解矛盾隔阂，以限时办结制来提高工作效率，以公示制来推行校务公开，避免出现部门和人员间的“踢足球”现象，从而提高服务质量和效益。

调整体制机制，优化服务职能

为适应学校人才培养和各项教育教学改革的需要，推进教学管理体制建设和改革，我校于1998年8月成立了注册中心。注册中心主要负责全校本科生、研究生的教务管理和服务工作。工作内容包括面向全校本科生、研究生履行注册手续，负责全校本科生、研究生IC卡的发放、挂失、有效期设定等管理工作；根据培养方案和教学计划，完成全校本科生、研究生的课程排定和课程调整；管理全校教学楼及教室的使用；组织全校本科生、研究生各阶段的选课工作和考试安排；管理全校本科生、研究生的学习成绩，统计分析有关数据，提供中英文学习成绩单；提供从本科生中择优推荐研究生的相关学习数据；提供本科生、研究生毕业资格和学位资格审查的相关数据；办理全校本科生、研究生的重修重考和退课手续等等。

新生报到工作是我校建设服务型机关的又一个集中体现。每年秋季学期开学，都在综合体育馆内为新生集中办理报到手续。手续由新生在老师和高年级同学的指引下独立完成。近年来迎新服务的一大亮点是信息化手段使得新生报到手续大大简化，效率显著提高。新生办理入住手续，只需要提交录取通知书，宿舍楼楼长用扫描枪读取其上的条形码，即可获得学生的全部信息，包括是否订购被褥、是否领取生活用卡等。迎新系统与学校的财务中心实现了内部数据连接，学生入住避免了现金往来，办理程序更加规范方便。2012年的迎新服务更多地借助网络，贴近90后新生的使用习惯。学校各学生宿舍楼在人人网、微博上纷纷开设账号，通过《学生公寓生活指南》、楼内宣传栏告知同学，在第一时间传播生活信息，及时帮助同学们解决困难。

开展考核绩效，进行服务评价

绩效考核是管理的一个主要手段，是检查服务质量的方法，也是有效的管理和激励机制。校机关作为学校的管理服务部门，通过每年的考核检查工作，评选先进以促进工作。不断探索建设服务于一流大学校机关的路径，在学校进行的岗位绩效评估中开展了工作满意度测评的尝试。首先，明确了校机关岗位绩效考核的指导思想，进一步加强考核力度，完善激励机制，改进校机关工作作风，提高服务意识和服务水平，促进校机关队伍的建设和发展。其次，制订了校机关工作满意度测评的方法、内容和范围。第三，落实了校机关工作满意度

测评的组织和测评结果。第四，思考了校机关工作满意度测评中的问题，为进一步提高机关服务建设提供了借鉴。通过几年的岗位绩效满意度测评，校机关各部门党政密切配合，对照工作找差距，把意见和要求作为改进工作、加强服务的动力，对本部门的工作做深入的研究，并提出切实的改进措施。考核对加强校机关作风建设，更好地为学校 and 师生员工服务，起到了很好的激励和推动作用。

加强队伍建设，提高服务质量

建设学校服务型机关，提高机关服务能力，关键是要建设一支具有公共精神的现代机关管理人员队伍。学校机关工作人员，是学校行政管理工作的主体，如果想要提高行政管理的效率和效益，就必须要提高机关工作人员的素质。校机关代表着学校的形象，也决定了学校的管理水平。清华大学正处在建设世界一流大学的关键时期，一流的管理也是建设一流大学的重要方面，这其中既需要先进的管理理念，又需要结合中国的实际情况。机关工作人员的政治思想素质、业务工作能力、工作作风等方面的高低会直接影响行政效率和服务质量。近年来，机关从选人质量把关，从青年职员培养入手，以先进为榜样，大力培养机关工作人员的职业道德、责任意识、敬业精神，提高工作人员的政治思想、业务能力，服务本领。

严格人员准入

机关成立了进入机关的面试考核组，通过用人单位、校机关、学校面试层层考核，对应聘机关工作的同志是否热爱机关工作、对机关工作的认识、机关工作的能力及其基本素质等进行考查。在迎新会上，请老同志宣讲机关工作的优良传统、服务精神和工作方法，并请年轻同志现身说法，增强“珍惜工作岗位，刻苦钻研岗位业务，在思想上追求更高境界，继往开来、追求卓越”的意识，为发扬机关工作的优良作风、保障机关工作质量打下了基础。随着人事制度的改革进程，校机关原则上不再选聘应届毕业生作为事业编制的工作人员，而是积极选聘合同制人员。各部门本着公开选聘、择优录用的原则，在网上提前发布岗位需求、岗位职责和任职资格，选聘了一批学历高、素质好、能力较强的合同制人员，为机关队伍建



新生入学报到

设增添了活力。

加强学习交流

校机关每年召开青年工作研讨会、年度先进表彰会，不定期地召开学习交流会、工作总结会、整改汇报会、重大活动动员会等，在思想上提高机关人员服务观念，在工作上提升了机关工作质量。在青年工作研讨会上，老同志传帮带与年轻同志虚心学交融在一起，老同志“为人民服务”的思想、“为谁服务”的定位以及“如何服务”的做法在年轻同志心中扎根，老同志希望青年同志“明确人生价值观、深入联系群众、注重服务质量”的嘱托在年轻同志心中回响。年轻同志在机关工作中遇到的困惑得到释放，对学校提出的“四个意识”“五勤一紧”的要求铭记于心。机关工作人员要有“政治意识、一流意识、服务意识、学习意识”，不断提升本职工作能力，在继承过程中不断创新。要努力做到“五勤一紧”，即“眼勤、耳勤、手勤、腿勤、脑勤，嘴紧”，为不断推进机关工作做出贡献。

提高工作标准

在机关队伍建设中，学校领导不断对机关工作提出高标准、严要求，部门领导不断改进工作，切实提

高本部门工作效率和人员素质。一流的大学要有一流的管理，一流的管理要有一流的机关工作，机关人员要坚持教育创新，使我们的管理工作不断地适应学校改革发展的形势。坚持“两个务必”（“务必使同志们继续保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，务必使同志们继续地保持艰苦奋斗的作风”），爱岗敬业，要有所为有所不为，要围绕学校的中心开展工作，开展服务。积极做好本职工作，提高服务水平和管理水平，不断更新观念、开拓创新。从我做起、从身边做起，恪尽职守，勤奋工作，为建设世界一流大学做出自己的努力和贡献成为机关工作人员的共同心声。

世界一流大学建设是长期艰巨的任务，服务型机关建设是长期的系统工程，要在科学发展观的指导下，以观念创新为前提，增强服务意识；以制度创新为保证，强化服务效果；以考核绩效为动力，提高服务质量；以队伍建设为基础，提升服务水平。我们相信，通过持之以恒的努力，清华大学学校机关的管理服务水平一定能跃上一个新台阶，为世界一流大学建设贡献新的更大的力量。

（作者王芹曾任清华大学学校机关党委副书记，在校机关工作三十余年；王德江曾任清华附中校长办公室主任，有三十余年管理工作经验；李仲民现为清华大学学校机关党委办公室工作人员，在此工作十余年。）