

“一核两网三链”的现代大学制度构建

——湖南工程职业技术学院职教管理典型材料

谭小宝 董希萌 杨雯晴

(湖南工程职业技术学院 湖南 长沙 410151)

【摘要】依照现代大学制度的基本办事规程或行动准则，按照以教学为中心、以人为本的管理理念，以大学章程为核心，建立党的建设和行政管理的制度网络，搭建覆盖管理主体的制度链条，构建管理有序、标准严谨、流程清晰、监督有据的“一核两网三链”的现代大学制度体系，纵向到底、横向到边，实现学院管理无盲区。

【关键词】大学；制度；构建；典型

1 导语

现代大学制度的建设是推进高校治理体系和治理能力现代化的重要基础。从目前来看，各高校的制度建设建立在遵循高等教育法律法规的基础上，还要根于两个重要的内涵，一是高校党委领导下的校长负责制，二是各高校的章程——就是坚持“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”，理顺举办者、管理者、办学之间及学校内部的权责关系，构建有高职特色的治理结构体系。就要建立健全党员代表大会、学术委员会、教职工代表大会等组织机构，落实党委领导下的院长负责制的实施程序和规范，以《湖南工程职业技术学院章程》为统领，形成统筹有力、分工明确、相互联系、相互制约的现代大学治理结构。治理体系和治理结构的重要表现形式，就是建立制度的约束。我们围绕《学院章程》，制定了教学、学工、人事、后勤等岗位标准100多项，并依照高校的管理主体梳理出三种分类：一类主体为服务对象，即学生；二类主体为服务提供者，即教职工（包括工勤人员）；三类主体为高校管理干部。依此我们新建与完善了制度70多项，实施了处室及系部目标考核办法，管理效能明显提升，治理能力不断加强。

2 做法和过程

2.1 现代大学制度建立的基本思路

2.1.1 构建现代大学制度运行机制

依照现代大学制度的基本办事规程或行动准则，按照以教学为中心、以人为本的管理理念，以《学院章程》为核心，建立党的建设和行政管理的制度网络，搭建覆盖管理主体的制度链条，构建管理有序、标准严谨、流程清晰、监督有据的“一核两网三链”的现代大学制度体系，纵向到底、横向到边，实现学院管理无盲区。

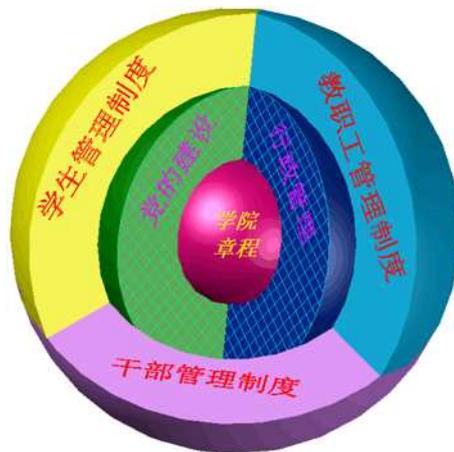


图1 “一核两网三链”制度体系示意图

“一核”为章程，是学院依照国家规定制定的上承国家法律法规、下启内部各项规章制度的办学纲领，是学院一切制度的根源。“两网”是依照学院章程规定，按照学院党建工作（映射团委、工会工作）和行政管理工作的职责，围绕教学服务管理需要构建的系列制度，形成了学院的两张横向的制度网络。“三链”是以人为本，主要体现学院主体——学生、教职工、干部三类人群的管理，覆盖其在校期间的一切行为，实现纵向管理，切实体现为人服务、人本管理。

“一核”决定了“两网”、“三链”的内容，“两网”、“三链”是“一核”的具体体现。“两网”制度的建设来源于对“人”（学生、教职工、干部）的思考，“人”是网络的结点，“两网”约束“人”的行为，同时人是“两网”制度的评价者，最终实现“管人”、“管事”全覆盖。

2.1.2 实现“一核两网三链”的制度优化机制

基于PDCA管理循环理论：Plan（策划）—Do（实施）—Check（检查）—Act（处置），对学院的制度实施动态完善机制，使过程维持在仅受随机性因素影响的受控状态，达到制度建立—制度执行—制度诊断（动态评价）—制度改进（优化完善）的循环改进目的。



图2 “一核两网三链”的制度优化机制示意图

(1) 建立制度保障机制。学院专门成立制度建设工作领导小组，推动制度执行，推进制度废立改工作，完善各环节制度；同时，建立一套制度建设外部监督和内部监督的协同机制，充分调动各种有利因素，完善制度体系建设。

(2) 建立制度诊断（动态评价）机制。充分发挥外部（政府、企业、社会、群众）和内部（学院内部执行部门、执行对象）的评价作用，实现诊断（动态评价）多元化。

制度链、制度网是实现制度诊断（评价）机制的基础。

制度链条的设置以人为本，立足于学院的管理主体学生、教职工、干部。从学生而言，从学生进校门（招生、学籍等制度）在校日常管理（吃、住等制度）学习管理（课堂、实训实习、学业考核、继续教育等制度）出校门（就业创业、校友等制度），涵盖学生从进入学院到走出学院的一个制度链条；从教职工而言，从教职工进校门（招聘、用人等制度）日常工作管理（教学、

晋级、分配、科研、培养、慰问等制度）走出校门（解聘、离职、离退休等制度），涵盖教职工从进入学院工作到离开学院的一个制度链条；从干部而言，从干部选拔、聘任的制度干部日常工作管理（晋升、培养等制度）干部解聘、离职、离退休等制度，涵盖干部从选拔起至离开学院干部岗位的一个制度链条。

制度网络主要覆盖党的建设和行政管理，从党的建设的角度，建立健全党委决策、基层党组织管理、党员管理（团员管理）、干部管理等系列制度，映射到工会会员管理、教职工代表大会等相关制度；从行政管理的角度，理顺和完善财务、后勤、安全、资产、院群（系）二级管理等方面的制度、标准及工作流程。

从外部而言，主要建立制度信息收集网络平台，形成专门制度评价渠道和反馈机制，实现制度建设信息的收集、筛选、评价、反馈的畅通渠道。

从内部而言，主要发挥两种方式实现诊断（评价）：一是主要依照工作标准和流程，制订学院的制度链条，形成自我诊断机制，对内部管理制度中的缺口或薄弱环节，有针对性地通过制度的建设、补充，提升和强化管理效力。二是通过学院关键绩效指标（KPI）考核，发现制度薄弱环节，完善制度链条。

建立制度改进（优化完善）机制。依照制度诊断（动态评价）机制信息，甄选有效信息，在制度建设工作领导小组的主导下改进（优化完善）各项制度，再执行。

2.1.3 实现“一核两网三链”的能力提升机制

制度体系的建设始终突显管理主体作用，树立管理主体平等参与、共同决策、民主监督、有效执行的“四

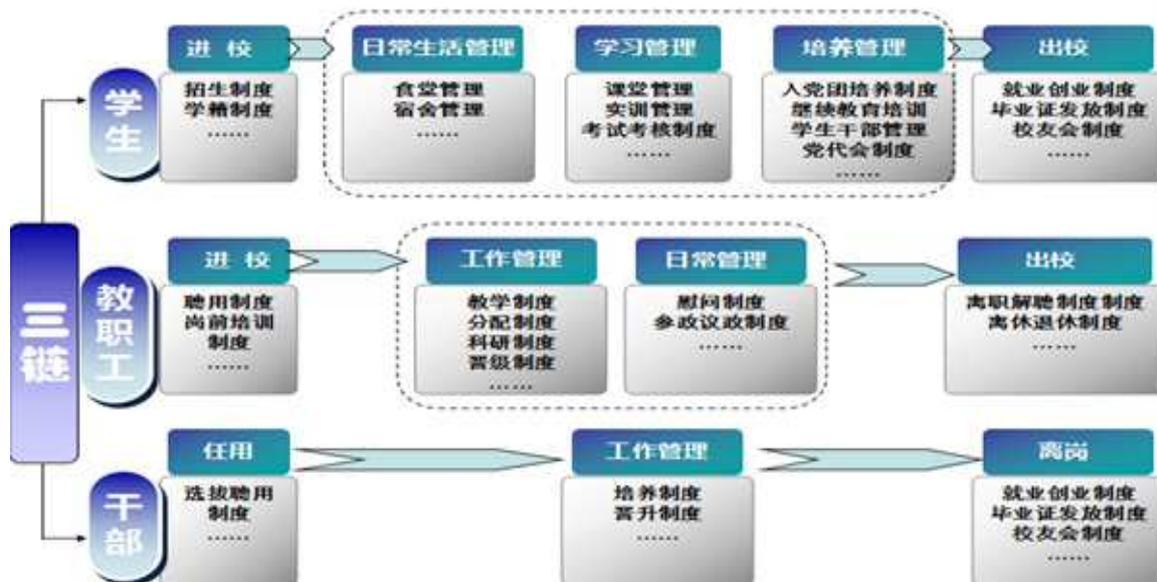


图3 三条“制度链”示意图

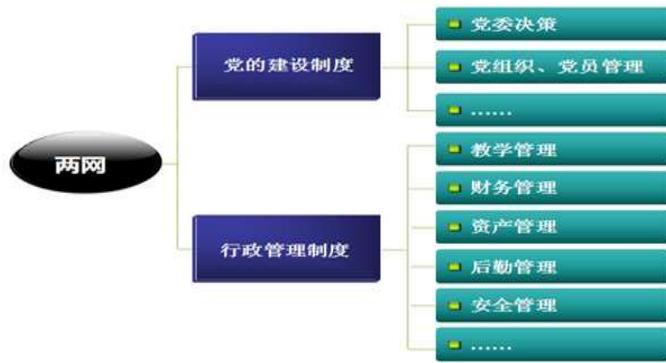


图4 两张“制度网”示意图

种理念”。通过树立管理主体“四种理念”，固化制度意识，促使制度内化于心、外化于形，形成管理主体行为自觉。

制度体系的建设始终坚持教学中心，契合市场理念，充分体现民主监督和开放办学，充分实现全员“五种能力”提升。完善制度，形成常委会、院长办公会民主的决策机制，充分实现民主决策能力；推行依法依规落实工作，实现开放监督的执行能力；实现制度管人、制度管事，按程序办事、按规矩办事的调控能力；依照制度框定职责职能，形成全院一盘棋的协同能力；以人为本，完善激励机制，对接市场需要，鼓励全员创新，树立创新能力。

“五个理念”助推“五种能力”提升，突显依法治校（一核），实现“管事”能力提升（一网），助推“管人”能力提升（三链），为二级单位发展拓展“自由”空间，从而助推管理能力上台阶、上水平。

2.2 推进制度体系建立所做主要工作

从2014年开始，学院制度梳理已有一定基础，学院下发了《关于对学院成立以来的管理制度文件进行全面清理的通知》（湘工职院发〔2014〕10号），对建院以来的制度进行了一轮全面梳理。

在运行与推进上，为了确保以上事项的顺利推进，学院成立了以院长为组长、分管副院长以及相关职能部门负责人为成员的领导机构；成立以分管院长为组长、相关职能部门负责人为成员的专项工作小组。主要工作内容有：

一是梳理学院从2002年以后的各项制度300余项，逐条废、立、改；保证了制度的完整性。

二是依照国家和省有关要求，制定了《学院章程》、制定了学院《党委领导下的院长负责制》等基本制度，为进一步推进学院制度体系化奠定了基础。

三是建立了学院各部门职能和各岗位职责，针对

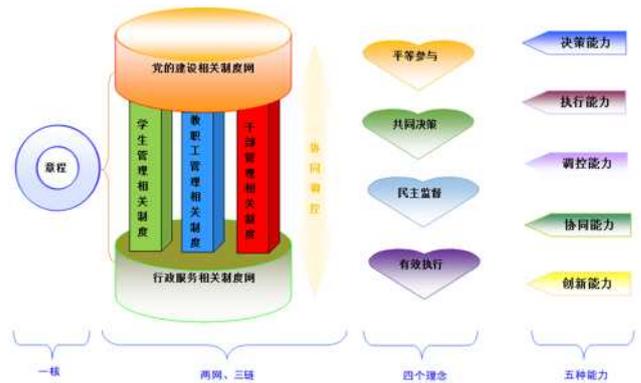


图5 “一核两网三链”的制度能力提升机制示意图

29部门（处室），100余岗位进行了系统梳理，逐个明晰职责和权限，保证了工作任务全覆盖。

四是整理了学院《制度汇编》，共梳理收集学院相关制度186项，覆盖对人、财、物的管理。

3 制度构建设计建议

3.1 组织领导是关键。任何制度的推进离不开组织领导，学院成立由院长任组长、相关职能部门负责人为成员的《章程》贯彻与实施工作小组，负责制定方案、组织学习，推进学院章程的贯彻与实施工作，这是落实现代大学制度建立的关键。

3.2 协同推进是基础。学院各二级单位按照学院总体安排，相互配合，分工落实，认真贯彻《章程》；各职能部门认真开展规章制度建设、执行情况检查与清理工作，把制度的贯彻实施作为完善学院组织结构体系的有效途径。

3.3 确保成效是目标。要推进制度建设，必须划拨专项经费，做好制度顶层设计，用于制度实施与推进，全院上下一条心，形成合力，学习制度，践行制度，才能确保制度贯彻落实取得成效。

参考文献：

[1] 现代大学制度建设中的成人教育特色与创新. 刘义荣. 广西教育学院学报, 2013(05)

[2] 大学治理: 共建共治共享. 崔新有. 终身教育研究, 2022(02)

[3] 建设中国开放大学的理性思考. 刘仁坤. 远程教育杂志, 2011(04)

[4] 全力推进依法治校办好国家开放大学. 王连喜. 天津电大学报, 2011(04)

课题项目：本文为湖南省教育厅2018年委托“现代大学制度研究项目”