

巴纳德组织理论对高校中层干部队伍建设启示

常维¹, 徐静波²

¹ 中国地质大学(北京)党委组织部, 北京, 中国

² 中国地质大学(北京)学校办公室, 北京, 中国

【摘要】中层干部是高校教育事业改革发展的中坚力量, 对于高校发挥人才培养、科技创新、服务社会职能有着重要作用。本文通过对巴纳德组织理论特别是经理人员职能的梳理, 探讨加强高校中层干部队伍建设的相关举措, 以期构建干部队伍育选管用的全链条机制, 提升高校中层干部能力水平。

【关键词】巴纳德; 组织理论; 高等学校; 中层干部; 建设举措

【基金项目】雄安高校协同创新研究课题(2024年度)“雄安联盟成员高校协同创新打造新质生产力的实践路径研究”(编号: 202402-07)

1. 引言

切斯特·巴纳德是现代管理学社会系统学派大师级的人物, 翻开巴纳德的履历表, 不难发现, 他其实是一位实践家。1909年, 巴纳德进入美国电话电报公司工作, 曾担任新泽西贝尔电话公司总裁长达20年。如此丰富的管理实践经历, 无疑使巴纳德对于如何做好一个领导, 有着深刻的思考。

2. 巴纳德组织理论的主要内容

巴纳德认为, 组织是两个或两个以上的人的有意识协调的活动或效力的系统[1]。一个正式组织通常由三个要素组成, 即共同目标、协作意愿和信息联系。对于一个致力于不断发展的组织而言, 目标是其前进的方向和动力, 而为了达成这一目标, 需要通过信息沟通的动态联系过程, 协调彼此共同合作的意愿。组织尤其是企业中的经理人员, 其职能就在于维持一个协作努力的体系, 就好比人体的中枢神经, 通过信号传递, 协调身体活动。具体而言, 巴纳德认为经理人员主要有三项职能, 即建立和维持组织的信息联系系统、取得成员对组织的贡献、规定组织的目标[2]。

2.1 建立和维持组织的信息联系系统

经理人员作为企业经营管理的核心岗位, 需要承担包括组织架构、岗位设置并选配相应工作人员的工作任务。这要求经理人员需要有很强的责任心和组织忠诚度, 除此之外, 经理人员还应当具有敏锐性、适应性, 有广泛的兴趣、调节能力、平静、勇气等特质。

2.2 取得成员对组织的贡献

组织的发展有赖于成员的协作意愿, 能够为之付出时间和精力。协作意愿主要是依靠提供诱因, 组织要为成员提供与贡献相匹配的物质报酬、职务晋升等各种激励因素, 通过建立良好的工作环境、塑造积极向上的企业文化、开展形式多样的学习教育等方式提升成员的团队合作意识和组织忠诚。经理人员提供的诱因需要大于成员付出的牺牲, 从而满足个人的动机, 提高员工的协作意愿。

2.3 规定组织的目标

目标是组织发展的方向, 经理人员要制定组织发展的长短期目标, 通过分级管理的方式将组织目标层层细化并明确不同层级的工作人员实现目标的具体方法, 当然, 在这个过程中, 协调工作必不可少, 以确保目标在具体落实过程中没有出现方向背离。

为了评价经理人员执行其职能的效果, 巴纳德提出了两个重要的概念, 即效力和效率[3]。效力是指组织目标的实现程度, 而效率则是个体目标比如说职业发展的实现程度。在巴纳德的理论中, 组织运转离不开个体的积极工作, 同样, 个体的职业发展有赖于企业提供机会搭建平台, 两者是相互促进的。

在经营管理过程中, 巴纳德十分强调权威的作用, 他从命令接受者的角度思考权威, 认为权威是自下而上的, 被称为“权威接受论”[4]。巴纳德把下级对权威的认同分为两种情况: 一种是职位权威, 另一种是领导权威。职位权威顾名思义是由岗位这一客观因素决定的, 而领导权威则与领导个人因素比如说能力、水平息息相关。如果两种权威能

够有效结合,就能够大大扩展下级人员的接受范围,这种认同甚至可以使服从命令本身成为一种诱因[5]。因此,巴纳德特别强调经理人员的责任、道德、领导艺术。

3. 高校中层干部队伍建设的重要性

巴纳德虽然论述的是企业经理人员的职能,但这些基本原则对于高校管理工作同样适用。一所学校要想取得长远的发展,必然需要依据自身特色确立相应的办学理念和学校建设目标,而为了实现这些目标,学校管理人员需要采取各种措施,激发教职员工的的工作动机,培养其组织忠诚,并应对职业倦怠等问题。此外还应做好各层级间的沟通交流工作,提高执行效率。在这个过程中,学校管理人员需要通过塑造自身的道德品质、提升责任意识、加强能力建设,确保学校组织权威一以贯之的有效执行。

中层干部队伍是高校贯彻国家教育方针和教育改革发展规划的骨干力量,既是学校制定各项决策的参与者、执行者,也是学校开展人才培养、科学研究和社会服务三大中心工作的组织者和推动者,在学校内部治理中处于承上启下的关键环节[6]。在建设教育强国的时代背景下,高等教育综合改革不断深入,对中层干部专业素养和领导能力的要求更加突出,学校应站在事业发展的全局高度充分认识中层干部队伍建设的重要性,做好长远规划,构建选育管用全链条机制,着力建设高素质干部队伍。

4. 加强高校中层干部队伍建设的举措分析

4.1 坚持“育”字为先,持续提升干部队伍素质能力水平

学校应当从培育入手,着力提升中层干部的工作水平,使得作为被管理对象的教职工不仅认可中层干部的职位权威,更认可其领导权威,从而最大程度为学校发展作出贡献。在这方面,首先应当抓实抓细上级部署的各项学习教育。让广大干部接受全面深刻的思想教育和精神洗礼,明确学校发展的长远规划和近期目标,将个人职业晋升与学校发展紧密结合。其次,要根据不同岗位类别的干部进行差异化培养。对于专门从事管理工作的中层干部要侧重素质提升,而对于学术型的“双肩挑”干部则要着重思想锤炼,使其在完成教学科研任务的同时能够将更多经历投入管理工作。第三,要注重对干部的实践锻炼。搭建校内外挂职交流的平台,积

极选派干部到各级各类政府机关、国有企业、科研院所等锻炼学习,注重选派干部参与脱贫攻坚、学校重大专项工作,让干部经风雨、见世面、壮筋骨、长才干。

4.2 坚持“选”字为本,不断优化干部队伍结构

巴纳德指出,企业经理人员的职能之一是建立和维持组织的信息联系系统,为组织设置职位并配置合适的人员,高校管理工作亦是如此。学校应当对照上级政策要求,优化领导干部选任办法,科学精准的选用干部,对于选任各环节形成的有关材料及时归档,妥善保管,做好工作纪实[7]。结合学校工作需要,做好对不同岗位的分析研判和统筹谋划,注重选拔年富力强的干部,也要合理兼顾各年龄段干部的职业发展,强化问题导向,合理有序动议岗位。坚持人岗相适和人事相宜,注重对干部专业特长、脾气秉性的日常了解,对在纪律规矩、师德师风、学术诚信等方面存在问题的坚决“一票否决”。坚持宽视野、多渠道调配干部,用好谈话调研等推荐手段,提升民主推荐的精准度。

4.3 坚持“管”字为基,加强干部管理监督

中层干部是高校管理人员队伍中的“领头羊”,能否严格管理这支队伍,让其发挥示范带头作用,是提升组织效率和效力的关键。一方面,学校要加强干部日常管理,认真做好包括领导干部个人有关事项报告、因私出境、兼职等监督工作,把规矩树起来。同时,要用心用情做好对干部的有关关爱,制定领导干部谈心谈话相关制度,及时了解干部思想动态、工作状况、能力水平和工作实绩,对可能出现的苗头性倾向性问题早发现、早纠正。另一方面,要切实发挥考核“指挥棒”作用,切实“考”出实绩,奖优罚劣。要构建以平时考核为基础、以任期考核、年度考核和试用期考核为重点、以专项考核为补充的综合考评机制[8]。强化考核结果的运用,树立重实干、重实绩的用人导向,将考核结果与干部管理、干部奖惩挂钩,进一步调动干部的积极性、主动性,促进干部队伍健康发展[9]。

4.4 坚持“用”字为要,营造人尽其才良好氛围

干部队伍建设最终的落脚点在于合理的使用干部,让有为者有位。要把“鼓励干部在干事创业中提拔”的旗帜树起来,大胆使

用能力过硬的干部，及时关心默默奉献、任劳任怨的干部，对于业绩不佳、工作不在状态的干部应及时调整，不搞“填坑式”“排队式”的选用，抓住干部换届、班子调整、巡视整改等时机，推动干部能上能下。落实制度性交流，对部分长期在人财物管理等重要岗位任职的领导人员进行轮岗，防止权力集中滋生贪腐。此外，要认真抓好后继有人这个大计，健全培养选拔优秀年轻干部常态化工作机制，强化日常发现和跟踪培养，对表现优秀、实绩突出的优秀年轻干部和具有管理经验的年轻教师，应及时使用，最大限度地激发干部队伍活力[10]。

5. 结语

巴纳德从企业经营管理角度论述了经理人员在其中沟通协调的中枢连接作用，其组织理论对高校中层干部队伍建设具有启示作用。事业发展关键在人，高校应当重视中层干部队伍建设，做好长远谋划，从全面培育、精准选拔、严格管理、大胆使用等四个方面着手，锻造忠诚、干净、担当的干部队伍，为学校发展提供坚强组织保证。

参考文献

[1] 切斯特·巴纳德，王永贵，译. 经理人员

的职能[M]. 北京：机械工业出版社，2007.

[2] 席酉民，刘文瑞. 管理思想大系：组织与决策[M]. 北京：中国人民大学出版社，2009.

[3] 郭咸纲. 西方管理思想史[M]. 北京：世界图书出版公司，2010.

[4] 张莉. 巴纳德权威接受论的借鉴价值评析[J]. 管理观察，2018（27）：60-61.

[5] 郭铁. 巴纳德行政管理思想评析[D]. 长春：吉林大学博士学位论文，2014.

[6] 朱勤文，杨莉，刘治国. 高校中层干部队伍建设的制度保障[J]. 中国高等教育，2010（20）：33-34.

[7] 汪绪吉，蔡静. 新时代高校中层领导干部绩效考核问题及对策[J]. 山西财经大学学报，2022（10）：45-47.

[8] 王蒙，李月香，李华. 新时代加强高校中层干部队伍建设的思考[J]. 大学教育，2023（15）：9-12.

[9] 高铁珺. 高校干部考核机制研究[J]. 决策与信息，2020（11）：91-96.

[10] 戴莹. 高校年轻干部“选育管用”全链条机制构建路径探析[J]. 思想理论教育，2021（4）：80-84.