

教育强国视域下高校办公室服务保障工作高质量发展路径探析

徐薇^{1,*}, 苗妙²

¹ 中央财经大学人工智能研究院, 北京, 中国

² 中央财经大学法律事务办公室, 北京, 中国

*通讯作者

【摘要】在强国建设与高等教育治理现代化加速推进的大背景下, 高校办公室的服务保障工作作为学校发展的基础性支撑, 战略地位不断提升。本文立足高校治理实践, 系统梳理办公室“三服务”工作, 分析服务保障职能从事务工作向治理枢纽演进的逻辑脉络, 并从政治建设、业务赋能、队伍锻造三个维度, 尝试提出工作建议。

【关键词】高校办公室; 服务保障; 三服务; 治理现代化; 队伍建设

1.背景: 办公室工作的战略转向

高校办公室是学校运转的中枢神经与前哨阵地, 办公室工作成效和服务保障能力直接关系到学校职能的实现和育人工作成效。

当前, 高等教育正从规模扩张转向内涵式发展, 治理结构日趋复杂, 利益主体日益多元, 传统以“办文、办会、办事”为主的被动服务模式已难以适应新形势要求。一方面, 高校面临的内外部环境更加复杂——学科交叉融合加速、产教融合深入推进、社会期待持续提高, 办公室需要在更短时间内处理更多维度的信息、协调更复杂的事项。另一方面, 高校内部治理对规范化、透明化、精细化的要求不断提升, 办公室工作不能仅停留在事务处理层面, 还需在战略规划、制度建设、风险防控等方面发挥更加积极的作用。服务保障工作亟须从事务型向战略型、从被动响应向主动赋能的系统性转型升级。本文在系统梳理最新政策导向与治理理论的基础上, 对高校服务保障工作的政治站位、内涵演进与实践路径进行深入探讨, 以期为高校治理现代化提供参考。

2.办公室工作的站位认识: 深刻把握“三服务”的时代要义

高校办公室工作的基本职能体现为“三服务”, 即服务发展、服务决策、服务落实, 三者是一个有机整体, 存在层层递进的关系。服务发展是战略引领属性的要求, 办公室工作必须站在全局高度, 实现高位谋划; 服务决策是办公室工作的核心职能, 要求办公室队伍为学校科学决策提供有力支撑; 服务落实是学校高效运转的关键保障, 要求办公室队伍心中有数, 推动学校各项决策有效落实。三服务是一个相互支撑、缺一不可的生态共同体, 共同标

定了办公室工作的价值锚点。表1集中展示了“三服务”框架的内涵、要求和实现路径。

表1. “三服务”框架的内涵定位、核心要求与实现路径

维度	内涵定位	核心要求	实现路径
服务发展	学校改革发展的瞭望哨与参谋部	前瞻谋划、战略对齐	建立政策跟踪机制; 开展趋势研判; 协助编制发展规划
服务决策	科学决策的高质量支撑者	多方案比较、风险评估	强化主动识别; 提供比较方案; 建立决策后评估机制
服务落实	决策部署落地守护者	闭环管理、过程跟踪	分级分类督查; 双轨反馈; 台账管理与销号制度

2.1 服务发展: 心怀“国之大者”

服务发展不能只紧盯日常运转的保障, 而要自觉将办公室工作放到国之大者的角度考虑, 放置于教育强国的大局中谋划。办公室应该做好学校改革发展的瞭望哨与参谋部, 通过政策研究、信息整合、趋势研判, 协助学校决策者将国家战略和重大政策成功转化为学校落实的具体施工图与任务书[1,2]。简言之, 办公室要常态化建立政策跟踪与解读机制, 精准识别和准确把握国家在教育、科技、人才等领域的战略安排与重大部署, 研判其对学校发展带来的机遇和挑战, 快速形成落实对策, 提供高质量的决策参考。

当前, 治理体系与治理能力现代化建设, 是高校重要的改革任务, 办公室要发挥前瞻性、集成性的服务作用。前瞻性表现在对高等教育发展趋势的准确预判与科学谋划, 比如对数字赋能教育、新兴交叉学科发展等发展前沿的有效关注与解读; 集成性则体现为信息的分

析整合能力,实现信息、数据的有效整合,提出建设性的发展意见,避免偏听、偏信形成战略盲区。

2.2 服务决策:善当“参谋助手”

当前,高校治理呈现结构日益复杂、内外条件不断变化的特点,决策对科学化、民主化、法治化的要求越来越高。办公室工作队伍不能满足于当二传手,更不能只做收发室,要做到有身在兵位、胸为帅谋的格局站位,广泛通过调研与数据分析等方式,为学校决策者提供有质量的决策依据,实现从被动咨询到主动参谋转变。

在实操中,办公室工作队伍要着重锻炼三方面能力:一是精准识别能力,要善于从平常中识别战略机遇,提前开展调研与研究;二是制定方案能力,调研之后就是出方案,要在方案制定中开展系统分析与比较,为领导决策提供充分的参考;三是风险评估能力,要准确预判决策风险,做好风险评估和预案制定,并提出响应解决方案。

2.3 服务落实:注重“督查闭环”

办公室是决策落地的天然督办者。要结合学校实际,健全“立项—督办—反馈—销号”的全链条督查工作机制[3],并在此基础上,强化效果评估、通报、约谈等,确保国家战略、学校决策落到实处,形成治理工作闭环。

在实际工作中,要强化相关环节的衔接配合。立项中要砸实任务,明确责任主体,科学设定时间节点与评估标准。督办过程中要注意分级,不能眉毛胡子一把抓,区分重点挂牌督办和一般督办事项。反馈时,要肯定成绩、客观评估问题,特别要找准症结、提出意见建议。通过建立健全上述机制,推动督查工作从事后转向全过程管理,真正实现闭环治理。

3.高校服务保障工作的历史演进与科学定位

3.1 发展历史与现实

我国高校的办公室工作随着高等教育的发展,经历了从后勤服务到综合保障再到治理中枢的演变过程。计划经济时期,服务保障主要着眼于衣食住行等基础生活服务保障;随着发展,服务保障的外延扩展到各类综合性事务。

从学术研究和当前实践看,仍有部分高校办公室还呈现出事务繁忙,参与治理不多,作用发挥不好的现象,概括起来为“三多三少”:被动应付多、主动谋划少;事务性工作多、战略性贡献少;传统手段多、数字化赋能少。

3.2 从“成本中心”到“价值中心”的转变

在教育强国视域下,服务保障工作的应然状态是实现三大系统性转变。从功能上看,应从辅助支撑转向治理赋能[4],成为学校治理现代化的驱动者与黏合剂。办公室应主动参与治理制度设计、跨部门协调与治理效能评估,在治理体系中发挥“中枢神经”的调度与整合功能。从范围上看,应从校内闭环转向开放协同,成为链接校地、校企、校社资源的枢纽平台。在产教融合、科教融汇深入推进的背景下,高校与外部环境的互动日益频繁,办公室需要突破传统的校内思维,主动搭建对外联络与资源对接的桥梁,将外部信息、资源与需求有效转化为学校发展的动能。从手段上看,应从经验驱动转向数据驱动,依托智慧校园建设实现精准、高效、可追溯的服务[5]。数字化转型能够将分散的、隐性的管理信息转化为结构化、可分析的数据资产,为精准决策和精细管理提供有力支撑。

这一转变本质上要求办公室工作从传统的成本中心思维,转向能够创造战略价值的价值中心定位[6,7]。

4.新时期做好办公室工作的努力方向

4.1 强化政治机关属性

高校办公室实现必须讲政治,体现鲜明的政治属性[8],必须将讲政治贯穿工作始终。

旗帜鲜明讲政治。高校办公室负责上传下达,负责政策转化与指令传递,政治忠诚要体现在文件的精准表述、协调立场的坚定稳定、事项督办的一抓到底。要强化理论学习,严格落实“第一议题”制度,深刻领悟“两个确立”的决定性意义,在日常工作中自觉体现政治标准,确保方向正确、立场坚定。

胸怀“校之大者”。要将办公室工作自觉服务学校中心任务,在制定政策、综合协调、配置资源时,善于从政治上看问题、思考问题。

严守纪律底线。要健全内部风险防控机制,强调机要保密、信息公开、信访接待等关键环节的政治敏感度和底线红线思维。认真排查风险点,定期开展警示教育,注重用身边人教育身边人。

4.2 提升业务综合属性

服务保障工作涉及面广、业务性强、专业性强、交叉度高,需要个人加强学习,注重能力提升,也需要组织对学习加以重视,提高工作专业度。

做到以文辅政力。在守牢文字无误底线的基础上,要进一步追求稿件“思想有光”[9]。

要加强对高等教育战略、前沿学科动态、兄弟院校经验教训的持续跟踪与分析研究,确保文件、政策能够立足前沿、引领改革。办公室应建立战略和政策台账化落实机制,及时开展内部研讨,实现集体提升。

强化科学协调。办公室是学校工作的总调度室与业务黏合剂,要建立健全统筹协调的工作机制。探索建立周工作早安排、定期会商、部门联席等工作机制,梳理业务流程,明确责任,减少推诿扯皮。对于跨部门的工作,尽早明确牵头单位,强化首接负责,做到事事有人管、件件有回音。

注重数字赋能。要认真落实《纲要》提出的“国家教育数字化战略”,推动服务保障工作数字化转型[10]。通过完善 OA 系统、电子印章、线上合同管理、移动端一站式服务大厅等数字化平台,推动实现一网通办、一表共享。在此基础上,要重视数据分析与数据安全和隐私保护,确保数字化转型安全可控[11]。

4.3 锻造工作铁军

队伍建设是提升服务保障质量的基础,办公室要致力于打造政治过硬、业务精湛、作风优良、甘于奉献的专业化工作队伍[12],完善目标责任管理,确保工作到岗、责任到人。

通过上挂下派、专题研修、跨校交流等方式,拓宽行政人员的战略视野,提升工作队伍的思想格局。安排年轻干部到上级机关或兄弟院校跟岗学习,选派骨干教师到办公室挂职锻炼,促进管理人员与教学科研人员的双向理解。定期邀请校内外专家就高等教育形势、大学治理前沿等问题开展讲座,使行政人员不仅懂管理,更懂教育规律、学术生态与治理逻辑。在能力培养的系统设计上,可根据人员层级实施差异化培养方案:对新入职人员侧重基本技能与制度规范的入职培训,对骨干人员侧重综合协调与应急处置能力的提升培训,对中层管理人员侧重战略思维与领导力的高级研修,形成分层分类、阶梯递进的培养体系。

大力弘扬极端负责、精益求精的工匠精神和甘于奉献、甘居幕后的绿叶精神。建立“首问负责制”和“限时办结制”,明确各类事项的办理时限与质量标准,以时时放心不下的责任感对待每一项任务。对于师生反映强烈的推诿扯皮、拖而不办等问题,建立投诉反馈与问责机制,倒逼作风转变。

营造廉洁清正的工作风气。办公室是窗口单位、示范单位,必须涵养风清气正的政治生态与组织文化。严格执行廉洁自律准则,在公

务接待、资源分配、评优评先等工作中坚守底线、公平公正。推行内部事务公开,涉及岗位调整、绩效分配、评优推荐等事项,做到程序公开、结果公示,营造透明、高效、可信赖的服务环境。

建立科学的绩效考核与激励体系,将服务对象的满意度、重点任务的完成度、改革创新的贡献度作为核心评价指标。推行“目标管理+关键结果”的工作方法,对重要任务进行定期评估和动态调整,以可量化的工作结果为衡量标准,对负责人员进行考核。对于在急难险重任务中表现突出、在改革创新中作出实绩的人员,给予及时表彰与职业发展激励,提高队伍干事创业的内生动力。

5.结语

高校办公室的高效运转和高质量发展,是教育事业发展的基础性战略工程,也是治理体系和治理能力现代化的重要标识。在高等教育内涵式发展的纵深推进期,服务保障工作已经从学校治理的配角与后台,发展成衡量高校治理能力的关键指标。

从功能定位来看,服务保障工作的价值正在不断彰显。高校办公室工作必须突破办公、办会、办事的传统边界,主动投身于服务学校教育事业发展的核心业务,从被动应答到主动谋划,从盲从经验走向制度赋能,从条块分割走向系统集成,推动办公室工作从学校治理的“最后一公里”变成治理能力提升的“第一公里”。

从数字化转型来看,数字技术和人工智能不仅能提高效率,更是优化治理的关键抓手。数字化转型不是简单的技术运用,关涉到业务流程的重新梳理、组织架构的不断优化,需要系统谋划、统筹推进。

从队伍建设审视,构建一支政治过硬、业务精湛、作风优良的专业化行政队伍,是高校办公室实现角色转型的人才支撑,亦是治理现代化能否落地的关键变量。队伍建设的核心在于“选、育、用、留”四个环节的系统设计——以科学选拔把好入口关,以分层培养提升专业力,以事业平台激发内生动力,以关怀激励增强归属感,形成行政人员职业发展的良性生态。

综合而言,高校服务保障工作的高质量发展,本质上是一场从事务型行政向治理型行政的系统性变革,涉及理念更新、制度重构、技术应用与能力再造四个维度。面向 2035 年教育强国建设目标,高校办公室应当以更加主动

的姿态拥抱变革、引领转型,将服务保障工作从运转维持的成本中心建设成为价值创造的战略高地。与此同时,在持续的理论探索与实践创新中,服务保障工作必将释放其应有的治理潜能,为我国高等教育从“大”向“强”的跨越提供坚实支撑。

参考文献

- [1] 宋新哲.“四心四聚”赋能高校办公室工作“四度”提升[J].秘书之友, 2024(2): 18-21.
- [2] 廖勇, 朱晓纯.依法治校背景下高校办公室规范化建设的挑战与应对[J].秘书之友, 2024(2): 21-25.
- [3] 李芳墨, 于点.新时代高校督查督办运行机制研究[J].北京科技大学学报(社会科学版), 2026, 42(2): 58-65.
- [4] 黄宝印, 刘永栓, 薛新龙.加快高校内部治理体系建设坚定走好中国特色高校内部治理现代化新路[J].中国高教研究, 2024, 40(7): 19-24.
- [5] 侯浩翔, 管培俊.敏捷治理: 智能时代高校治理转型的新路径[J].教育研究, 2025(8): 131-142.
- [6] 杜岩岩, 牛军明.高等教育数字治理: 数字化时代的高等教育治理范型[J].江苏高教, 2024(3): 53-61.
- [7] 王晓茜.大学治理数字化转型: 生成逻辑、现实挑战与路径选择[J].中国高教研究, 2025, 41(1): 16-23.
- [8] 孙启明.强化政治机关建设做好新时代高校办公室工作[J].秘书之友, 2024(4): 15-18.
- [9] 薛正新.高校办公室文字岗位的现实困境及优化策略研究[J].办公室业务, 2025(17): 10-12.
- [10] 贾志斌.数智赋能的高等教育治理现代化: 推进机制与实践理路[J].中国电化教育, 2024(8): 80-86.
- [11] 李博, 王元臣, 齐彦磊.高等教育治理数字化转型的多维透视[J].现代远程教育研究, 2025(4): 87-95.
- [12] 毕作庆.从数量走向质量: 改革背景下的办公室干部队伍建设[J].办公室业务, 2025(17): 4-6.