

# 看似结束了，其实刚开始

## ——山东大学“大部制”改革透视

文/本报记者 吉祥

### 政府机构有多少， 高校机构就有多少

临近年底，山东大学社会学系教授王忠武到学校报销出差费用，工作人员态度非常客气，几乎是“毕恭毕敬”地为这位教授办完所有手续。“行政人员的作风改变很大。”王忠武说，有位教授因为手续不全，办起来非常麻烦，工作人员详细做了解释，自始至终态度都很好。对比以前有些机关做事拖沓、脸难看印象，王忠武很自然地想起了“一把椅子”的理论。

“一把椅子论”由山大校长徐显明提出。从2009年底，山大就开始试点旨在改变校部机关的“大部制”改革，以转变现有高等教育管理理念，增强服务意识。2012年5月，山大推进第二批“大部制”改革，在改革动员会上，徐显明说：“如果只有一把椅子，校长不能坐，处长也不能坐，只要老师来了，这把椅子只能是给老师坐，校长和处长要站起来，把椅子让出来。”

上世纪三四十年代，清华大学老校长梅贻琦对“椅子论”也有过类似阐述，他留下了日后广为流传的名言：“校长是给教授搬椅子的。”

在山大的“大部制”改革中，重提“椅子论”，学校也有自身的考虑。1月12日，校党委常务副书记李建军对本报说，我国的政府和高校管理体制，是在长期计划经济体制中形成的，“高校的管理架构和政府很相似，我们的高校是政府的延伸。”在李建军看来，现有管理体制不适应山大发展，“要建世界一流大学，大学内部管理体制必须改变。”

21世纪教育研究院副院长熊丙奇教授在盘点了众多高校的管理机构后，直指高校已成为“一级政府”。他发现，北大的管理机构与国务院管理机构一样多，其他大学通常也有30个左右机构，普遍存在机构重叠、人员庞杂、行政干预学术的问题。

尽管改革思路颇有相似，但相比舆论对政府“大部制”改革的关注热情，高校“大部制”改革显得有点冷清。无论是浙江大学的学部制改革，还是清华大学

的内部管理体制，均未成为舆论关注的焦点。

山大从2009年底就试点的“大部制”改革同样低调，李建军说，改革前后历时两年多，一直“不声不响”，媒体的报道都很少，以致该校一位研究高等教育的教授，自始至终对改革都没有“很关注”。

“安静”有时也意味着改革者的审慎。李建军说，改革前，山大不仅借鉴了国内高校的经验，也将世界一流大学作为对象进行研究，最终找到了可资借鉴的改革方式：大学的“扁平化”管理。

在“大部制”改革推进过程中，法学博士出身的徐显明鲜有激进举措，改革的每一步推进都很谨慎，“一步一个脚印”。一个可以印证的事实是，早在2009年底，山大就进行了首批“大部制”改革试点，撤销原科技处、社科处、学术委员会办公室等机构，组建学术研究所；撤销原校友办、国内合作办等机构，组建合作发展部。不过，直到2012年5月，山大才进行第二批“大部制”改革，前后相差两年半。

面对中国高等教育领域的顽疾，不乏有改革者施以猛药。去年，中南大学推出一系列改革计划，一时“改革激荡中南大”。在李建军看来，稳妥是山大“大部制”改革的一大思路。“我们要探索高校管理体制，建立一个好的制度，这需要缜密的方案。”他告诉本报记者，试点前，学校对各方面可能出现的问题都做了预案，试点过程中，书记、校长大会讲小会讲，统一认识，“我们光中层班子调整补充，2012年就基本搞了一年，做人的工作必须细。”

徐显明在谈及改革方案时直言，这不是一个彻底的方案，“是一个符合山东大学现实的情况，不是一个过于超前的方案。”

### 处长变成项目主管， 该怎么称呼？

合作发展部是山大首批试点成立的大部，部长王飞形容改革后的工作，是从以前“单兵作战”变成“协同作战”。

他举例说，以前做校友工作，往往涉及校友办和国内合作办两个处级单位，办事需要校领导协调，“如果两个部门分管领导不一样，协调成本更高。”改革之

后，相似的问题只需通过部办公室就能解决，“减少了沟通层级，提高了效率。”

实行“大部制”后，机构“合并同类项”，必然带来人员的安置问题。第二批“大部制”改革，涉及学校办公室、党委统战部、人事部、本科生院、党委学生工作部、财务部、学生就业与发展服务中心及新设立的齐鲁医学部8个部门，16个正处级领导岗位和38个副处级领导岗位，全部实行竞争上岗。徐显明在动员会上提出压缩编制目标，“要按照不低于10%的比例来进行压缩。”

由于“大部制”要撤并一些机构，这就面临与政府推进“大部制”改革同样的问题——撤谁不撤谁都是问题。李建军也发现，不同机构之间对改革的认识“不一致”。为减少改革阻力，徐显明在动员会上承诺：改革后干部的级别身份不发生变化，待遇不发生变化。

在此次干部竞岗中，山大设置了56岁的年龄门槛，消化了一批年龄大的干部。在这些干部的安置上，山大打足人情牌，去职前均安排校领导谈话，李建军承担了其中的大多数工作。

一位处级干部告诉本报记者，改革过程中一些干部心有顾虑。几个部门合并后，原先的干部级别虽然不变，但正职岗位只有一个，毕竟正职和副职的权力是不一样的，“正职才有签字权。”

山大人事部部长方辉说，到2012年底“大部制”改革结束，正副处级干部减少了20%。

改革过程中也有一些小插曲。一位干部从正处岗调到大部任副职后，同事对如何称呼他思考了很久。为了弱化职务概念，合作发展部对干部不论级别统称项目主管。这也引发了小麻烦，一位员工在跟政府机关打交道时，掏出名片，人家先问“项目主管是什么级别”。

在同样实行项目主管制的学术研究所，这一小小的称谓变化被赋予了“去行政化”的意味。“不叫处长、主任，改叫项目主管，工作针对性更强了。”部长赵显说，在一个学校里，就应该是学术立校、学术兴校，“其他因素掺杂得要少一点。”

这正是高校推行“大部制”改革的意义所在。武汉大学原校长刘经南曾表示，高校实行“大部制”改革，是为了“真正建立以学术为核心的内部管理体制”。

“不要把机关当领导，而是服务。”李建军表示，“大部制”起到了转变观念的作用，“校部机关是为教学和学生服务的。”这也是山大未来发展的原动力，“建世界一流大学不在校部机关，而是学院、老师。”

### “大部制”只是迈出 高校改革第一步

当下，政府机构改革已经步入“深水区”，以“学者治学”、“教授治教”为目

标的高校行政体制改革同样也处在攻坚阶段。

一位教授在接受本报记者采访时表示，“大部制”改革后，机关作风虽然有所改变，但教授有时仍面临行政权力的困扰，“比如，到了年底，各个部门发的表填不完。”

伴随此次“大部制”改革，山大也在加强二级学院的建设。李建军说，山大选拔了一批优秀干部充实到二级学院，将管理中心向学院下移，也就是向下放权，目前正在进行相关探索。

李建军透露，强化二级学院依然从制度入手，计划规范学院议事规则，“院长必须在教职工大会上汇报工作，接受大家的监督。”行政和学术分离也在计划之内，“学术交给教授，学术问题通过学院的学术委员会和教授委员会讨论。”

学术委员会是一所学校的核心机构，在学校的学科发展、课程设置、人才培养、教学科研成果评定等一系列事项上，发挥学术评价和决策职能。

2011年4月，山大进行校学术委员会调整，校长徐显明退出山大新一届校学术委员会，改变了多年来校长担任学术委员会主任委员的传统。为了推动学校行政与学术的分离，身为法理学者的徐显明此举象征意味颇浓。

后来，徐显明解释，退出学术委员会，就是希望能给学术更大自由，推动行政权和学术权分离，学术问题“应由最懂得学术规律的人作出学术判断，而校长并不是最佳人选”。

在2012年的“大部制”改革动员会上，徐显明以电影作比喻，论述校长、院长与教授的关系，他认为三者好比是制片人、导演与演员的关系，他们间的关系是扁平化的，而不是层级制的，“大学里面的主角永远是教师。”

李建军说，这两年，山大每次校办公委会都会邀请教授出席，而给教授配备工作室正在逐步进行。

在徐显明的计划中，山大现有的40多个学院将被划分为六七个学部，形成学术组织，全部由学术权威、知名教授组成。在去年的“大部制”改革中，新设置的齐鲁医学部已在这方面迈出第一步。

谈及“大部制”改革的远期目标，李建军说，山大希望能建立“党委领导，校长负责，教授治学，民主管理，依法治校”的体制，“这个体制一旦实行，我们的高校运转就会很好了。”

在大学里实现真正的学术为尊、教授治教，以致山大成为世界一流的大学，推进了两年多的“大部制”改革只是走完了第一步，尽管这一步迈得不容易，但越往前去，改革将需要更大的决心和勇气。

