

# 加强和改进新时代高校中层干部选用工作的思考与路径优化

单 聰

江汉大学，湖北 武汉 430056

**摘要：**高校承担着培养担当民族复兴大任的时代新人的重大使命，高校中层干部是执行高校党委行政重大决策部署的关键角色，是推动新时代高校建设发展的核心力量。本文立足于新时代高等教育内涵式发展新要求，分析当前高校中层干部选用工作中存在的问题和困境，从构建科学多维的选用标准体系、优化考察识别机制、健全选育用结合机制、完善管理支持体系、强化监督评价等方面，提出改进策略和路径，旨在为锻造一支高素质专业化高校干部队伍提供理论支撑和实践路径。

**关键词：**高等学校；干部选用；路径优化

DOI: 10.64649/yh.shygl.2025030006

## 0 引言：时代要求与现实挑战

在建设教育强国、科技强国、人才强国的战略背景下，高校作为国家创新体系和高层次人才培养的主阵地，其治理能力现代化水平直接影响国家核心竞争力。高校中层干部队伍作为高校治理的核心驱动力，其选用工作的科学性、公正性与有效性，直接关乎高校办学方向、发展活力与长远竞争力。当前，高校干部选用工作在各级组织部门指导下，参照《党政领导干部选拔任用工作条例》<sup>[1]</sup>，结合各地各高校实际，制定了适合高校干部选拔任用的工作办法，高校干部选拔任用工作日趋制度化、科学化和规范化，干部选拔任用工作取得一定成效。但仍面临诸多挑战：选拔标准如何更精准体现高校特色与岗位需求？考察方式如何更深入、更立体识别干部真实能力与潜力？年轻干部培养选拔通道如何进一步畅通？“双肩挑”干部管理与评价如何更趋科学？监督机制如何有效防范风险、提升公信力？回应这些深层次问题，亟需对高校干部选用工作进行系统性的加强和改进。

## 1 当前高校中层干部选用工作的存在问题与原因剖析

### 1.1 选拔标准体系有待精准化与多维化

选拔“共性”与“个性”结合不足。目前多数高校干部选任办法参照党政管理干部选拔办法制定，强调政治素质、廉洁自律等基本共性要求较多，对高校不同层级、不同类型干部（如党务、行政、教学科研管理、“双肩挑”）、不同学科背景岗位所需的差异化核心能力素养（如战略规划能力、学术治理能力、资源整合能力、改革创新魄力、跨学科视野、服务师生情怀等）要求不够精准具体，标准相对笼统容

易导致“人岗匹配”精度不高。

学术背景与治理能力的平衡难题。高校有别于一般党政机关，对于部分专业性较强的岗位，选拔干部时往往需要具有一定专业背景和职称级别。特别是在选拔需具有一定学术背景的“双肩挑”干部（如学科性学院院长、副院长）时，如何科学评价其管理潜质和领导力，避免“唯学术头衔”“唯论文项目”轻管理能力的情形，同时防止轻视学术造诣在高校治理中的基础性作用，在现实干部选任中存在一定实践困境。

对干部“潜力”识别机制欠缺。现有干部考察多聚焦于显性业绩和现实表现，对干部战略思维、学习适应能力、抗压韧性、变革领导力等决定未来成长空间的关键“潜力”要素，缺乏有效的评估工具和考察方法。

### 1.2 考察识别机制有待立体化与深入化

考察方式相对单一，深度不足。民主推荐、个别谈话、查阅档案等传统方式仍是考察干部主流方式，易受信息不对称、人情因素干扰。深入教学科研一线、服务对象（师生）中实地察访、情景模拟、行为事件访谈、心理测评等现代人才评估技术应用不足，难以穿透表象，精准把握干部的政治品格、专业精神、担当作为和复杂情境下的真实反应。

“识人”渠道有待拓宽。识别干部是选准用好干部的前提。当前，多数高校日常了解、近距离考察干部机制尚不健全，对干部在重大任务、关键时刻、对待名利地位等方面的表现掌握不够全面及时，存在“不提拔不考察”“急用现找”现象。

“熟人社会”效应干扰。高校与地方政府机关相比，工作和生活区域相对固定，师生关系、同学关系、上下级关系等内部裙带关系相对复杂，高校相对封闭的环境易形成“熟人社会”，干部考察多集中在一个相对有限范围，考察中

可能出现“说情打招呼”“老好人”评价现象，一定程度上影响考察的客观公正性。

### 1.3 年轻干部培养选拔机制有待系统化与常态化

“备”“用”结合不够紧密。由于高校相对封闭的环境，中层干部选拔任用多集中在校内使用，优秀年轻干部的常态化储备、针对性培养（如多岗位锻炼、挂职交流、参与重大专项）与适时大胆使用之间存在脱节，一定程度存在论资排辈、求全责备等隐性壁垒，导致干部队伍年龄结构、专业结构、能力结构优化进程滞后于事业发展需求。

实践锻炼平台不足。与地方党政管理干部具有较丰富的锻炼平台和较多的锻炼机会，高校干部岗位相对较少，岗位类别相对单一，高校年轻干部在复杂局面、基层一线、吃劲岗位经受磨练的机会相对有限，影响其领导经验和综合能力的快速提升。

### 1.4 “双肩挑”干部管理评价有待科学化

角色定位与精力分配存在矛盾。对“双肩挑”干部在学术研究与管理职责间的精力投入、角色转换要求不够清晰，考核评价指标往往难以兼顾二者，导致部分干部顾此失彼，或管理投入不足，或学术发展停滞。

任期目标与学术规律协调。管理岗位的任期制与学术研究的长期性、积累性规律存在一定张力，如何设定科学合理的任期目标和考核周期是当前选用高校“双肩挑”干部面临的难点之一。

### 1.5 监督约束与能上能下机制有待刚性化

全过程监督覆盖不足。对干部选拔任用过程的关键环节（如提名、考察、讨论决定）的监督、纪实追溯有待加强，“带病提拔”风险依然存在。

“下”的渠道不够畅通。对不胜任、不适宜、不作为干部的调整退出标准模糊、程序复杂、刚性不足，“能上不能下”问题在高校环境中因学术身份等因素影响更为突出。

容错纠错边界不够明晰。由于高校的特殊性，高校人才培养、教学科研等工作的成效往往与人才培养周期、科研研究周期同步，较短时期内难以评估实际效果。因此，在高校工作中鼓励干部改革创新、担当作为的同时，如何精准界定“错”的边界，建立务实有效的容错纠错机制，保护干部积极性，仍需细化完善。

## 2 加强和改进高校干部选用工作的系统性路径

破解上述瓶颈，需以提升高校治理体系和治理能力现代化为目标，构建全链条、闭环式、精准化的干部选用工作体系：

### 2.1 构建分层分类、精准画像的素质能力标准体系

突出政治标准考核。将政治标准摆在首位，注重了解政治判断力、政治领悟力、政治执行力和政治忠诚、政治定力、政治担当、政治自律等方面的具体表现。

深化分层分类考核。针对校级领导、职能部门负责人、院系党政负责人、专职管理干部、“双肩挑”干部等不同类别和层级岗位，构建差异化、具象化的岗位胜任力模型，明确核心能力项及权重，形成“岗位说明书”式的选用标准。例如，对研究型大学理工科院系负责人，应突出其把握学科前沿、整合大平台大项目的能力；对人文社科院系负责人，则需侧重其思想引领、学术包容与跨学科视野。

探索干部发展潜力考核评价。利用现代信息技术，引入对学习能力、认知能力、人际沟通、自我驱动等潜力因素测评，作为选拔优秀年轻干部和储备关键岗位后备人选的重要方式之一。

### 2.2 优化多维透视、考准察实的考察识别机制

拓展考察范围。改进集中时间和人员的传统考察方式，探索实行“八小时内”与“八小时外”相结合、“工作圈”与“生活圈”“社交圈”相结合的全方位考察了解干部方式。强化在教学科研一线、重大任务现场、服务窗口、师生群体中的延伸考察，注重听取基层群众和服务对象对干部的真实评价。

创新考察方式。结合高校实际，科学引入现代测评技术、结构化行为事件访谈，分析研判干部过去处理重大关键事件的态度、决策和行为，一定程序预测未来表现作为干部选用的重要参考。开展情景模拟与评估。模拟高校管理中的教学科研资源分配、师德师风等典型复杂问题，观察干部的分析决策、沟通协调、压力应对等素质能力。探索组织心理特质与认知能力测评，评估拟任干部性格特质、价值观、工作作风等与岗位的匹配适应度。

强化分析研判。建立考察信息综合分析研判机制，对多渠道、多维度信息进行交叉验证、相互补充、辩证分析，透过现象看本质，形成客观、全面、准确的干部“立体画像”，撰写深度考察报告，避免简单“贴标签”。

### 2.3 健全系统培养、适时使用的选育用结合机制

强化战略储备与规划。依据学校发展战略和干部队伍结构分析，制定中长期年轻干部队伍建设规划，实行动态管理、优进绌退。建设一支德才兼备、专业素质优良、梯队结构合理的后备干部队伍<sup>[2]</sup>。深化精准化培养锻炼。强化政治训练与理论武装。实施“墩苗壮骨”计划：有计划地安排年轻干部到基层院系、关键职能部门

部门、对口支援（合作）单位、地方党政部门或艰苦复杂岗位挂职、帮助工作或承担专项任务，经受多岗位、多层次实践历练。为关键后备干部配备经验较为丰富的干部担任其导师，通过挂职、参与专班工作等方式参与学校重大工作、专项工作等提升工作视野和素质能力。

大胆选拔使用优秀年轻干部。对经过多岗位培养历练、实践检验、各方面条件成熟的优秀年轻干部，破除论资排辈、平衡照顾观念，打破隐形台阶，看主流、看潜力、看发展，及时大胆提拔到重要关键岗位，形成常态化选拔使用优秀年轻干部机制。

#### 2.4 完善“双肩挑”干部的选拔、管理与支持体系

明确选拔导向。重点选拔学术造诣深厚且展现出管理兴趣与潜质、具有公共服务精神的学者。严格评估其投入管理工作的意愿、时间和能力。

创新管理模式。推行“双合同”或“双目标”管理：签订管理岗位职责合同和学术发展目标合同，明确任期内在管理和学术两方面的具体任务与预期成果。

建立弹性工作制与学术休假保障。保障其必要的学术研究时间和空间，如设定一定的“无打扰”研究时间、提供任期结束后给予一定时长的学术恢复期等。

配备专业化行政助理。分担“双肩挑”干部行政事务性工作，使其能聚焦于战略决策和核心管理事务。

优化评价体系。实行分类评价与综合评价相结合。管理业绩评价由组织部门和师生代表主导，学术贡献评价则尊重学术委员会等学术共同体意见。评价周期可适当长于纯行政干部，更加注重标志性管理成果和长期学术影响力。

#### 2.5 强化全流程监督与能上能下的刚性约束

嵌入全过程监督。严格执行“凡提四必”政策（干部档案必审、个人有关事项报告必核、纪检监察机关意见必听、线索具体的信访举报必查），落实干部选拔任用工作纪实制度，做到全程可追溯、可倒查。扩大信息公开范围，

适时适度公开职位、条件、程序和结果，接受师生和社会监督。

推进干部“能上能下”。畅通“下”的渠道。在确保干部考核科学性的基础上，对干部考核结果进行合理应用，考准、考实干部的工作实绩，落实干部能上能下的机制<sup>[3]</sup>。细化“下”的情形标准，明确列出政治表现不合格、能力不胜任、工作不担当、作风不扎实、考核不达标、人岗不适配等具体情形。规范“下”的程序。建立基于事实、证据充分、研判精准、程序规范、反馈到位的调整流程。探索建立岗位聘期考核与契约化管理，明确任期目标，到期依据目标完成情况决定续聘或解聘。完善后续管理。对“下”的干部做好思想工作，根据其特点和专长，合理安排工作，加强关心帮助，促进其继续发挥作用。

健全容错纠错机制。按照“三个区分开来”要求，科学界定容错情形和程序，明确在改革创新、攻坚克难中因缺乏经验、无意过失或不可抗力导致失误错误的，经认定可予以容错免责或减责，保护干部干事创业的积极性。同时，完善纠错改正机制。

### 3 结论

加强和改进高校干部选用工作，是一项关乎党对高校全面领导、关乎高等教育高质量发展全局的战略性、基础性工程。面对新形势新任务，必须坚持问题导向与目标导向相统一，以更高站位、更宽视野、更实举措，着力破解制约高校干部选用工作质效的深层次矛盾。核心在于构建以精准化标准为前提、以立体化考察为关键、以系统化育用为支撑、以科学化管理为保障、以刚性化监督为底线的现代化干部选用工作体系。唯有如此，才能源源不断地将最合适的优秀人才选拔配置到高校各级领导岗位上，锻造一支忠诚干净担当、堪当时代重任的高素质专业化高校干部队伍，为加快建设中国特色世界一流大学、服务教育强国建设提供坚强有力的组织保证和人才支撑。

### 参考文献：

- [1] 中共中央印发《党政领导干部选拔任用工作条例》.(2019-3-17).[https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/17/content\\_5374532.htm](https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/17/content_5374532.htm)
- [2] 李敏杰, 冯晓康. 坚持和完善突出政治标准的干部选任制度 [J]. 学习月刊, 2019 (12) : 10-12.
- [3] 陈颖. 做好高校干部队伍选任工作的思考 [J]. 大学 ,2020,11:108-109.

**作者简介：**单聪（1984.10—），男，汉族，江西高安人，硕士研究生，助理研究员，主要从事高校党建与思政教育研究。

**项目信息：**江汉大学2023年习近平新时代中国特色社会主义思想学习与研究专项资助课题“习近平新时代选人用人思想的高校实践应用研究”（编号：2023XYB20）。