



对新形势下“三重一大”决策制度的 再认识和再实践 ——以中南大学为例

尹翔¹, 杨保华²

(中南大学 1. 学校办公室, 2. 出版社, 湖南 长沙 410083)

[摘要]在全面推进从严治党、深化高等教育综合改革、提升高校治理能力和治理体系现代化水平的新形势下,“三重一大”决策制度的内涵和外延均得到了发展。近年来,中南大学结合自身实际,通过分层分类构建制度体系,科学界定决策内容,将“重”细化分解,将“大”量化分档,完善决策程序和监督保障机制,取得了一定效果,具有借鉴意义。

[关键词]三重一大; 决策; 实践

The Re-cognition and Re-practice of the Decision-making System of the Three Importance and One Large under the New Situation——a Case Study on Central South University

Yin Xiang, Yang Baohua

Abstract: The connotation and extension of the decision-making system of the Three Importance and One Large have expanded under the new situation of ensuring full and strict governance over the Party, deepening the comprehensive reform of higher education, and improving the modernization of governance capacity and system in universities. On the basis of its own situation, Central South University has constructed an institutional system through hierarchical classification, defined the content of decision-making scientifically, decomposed the Three Importance and quantified the Large, and improved the decision-making process as well as supervision and safeguard mechanism, which have some good results and reference significance.

Key words: The decision-making system of the Three Importance and One Large; Decision-making; Practice

“三重一大”决策制度是贯彻落实党委领导下 的校长负责制的重要内容,是推进高校领导班子

民主决策、科学决策的关键抓手,也是现代大学制度建设的重要体现^[1-3]。2011年,教育部下发了《关于进一步推进直属高校贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》(教监〔2011〕7号),各直属高校按照部署制定了具体的实施办法。近年来,随着经济社会的快速发展,高等教育治理体系和治理能力现代化进程进一步加快,规范办学的意识和要求更加强烈,但是部分高校在执行“三重一大”决策制度方面,还有待进一步厘清和完善。

一、对“三重一大”决策制度实施背景和形势的新认识

全面从严治党对“三重一大”决策制度的实施提出了新的要求。全面从严治党落实到高校,首先就是要坚持和完善党委领导下的校长负责制。党委领导下的校长负责制是高校的根本制度之一,也是贯彻落实党的教育方针、坚持社会主义办学方向的重要保证^[4]。“三重一大”决策制度作为党委领导下的校长负责制的配套制度,是其重要组成部分,主要对核心的决策环节予以规范。在推进全面从严治党的背景下,如何在“三重一大”决策中强化党的领导,保障党委和校长依法履责,特别是明确党委、校长办公会议或校务会议的“三重一大”决策界限、内在关系等,是亟须回答和探索的问题。

高等教育综合改革对“三重一大”决策制度的实施提出了新要求。十八届三中全会后,高等教育领域综合改革加速推进,建立和完善现代大学制度是主要内容之一。关于现代大学制度,一个较普遍的共识就是共同治理、教授治学、民主管理,核心观念是把权力关进制度“笼子”里,建立多元主体协商治理的机制。这就要求“三重一大”决策制度进一步贯彻民主集中制,充分发扬民主作风,广泛听取意见,防止个人或少数人专断,完善群众参与、专家咨询和集体决策相结合的科学民主决策机制。

多年的实践对完善“三重一大”决策制度提出了新要求。经过多年的实施,“三重一大”决策制度作为高校决策的基本制度之一,形成了广泛的共识,各高校也积累了宝贵的经验。这些经验亟

须通过制度化的安排,作为长效机制固化下来。同时,高校在执行“三重一大”决策制度时存在一些共性问题,如不少高校中领导班子集体讨论决定事项的形式有常委会、校务会,它们在“三重一大”决策事项中的决策范围分配及依据的原则等都需要进一步探索和阐述清晰。

二、“三重一大”决策制度实施中存在的问题

1.决策范围不清晰。“重”和“大”本身的含义是模糊的、相对的,缺少绝对标准。对于习惯用量化标准来进行管理的现代大学来说,明确“三重一大”事项的范畴具有较大的挑战。从实践来看,高校决策涉及高校管理的方方面面,哪些事项属于“三重一大”范畴,各校标准不尽相同。如有的高校将所有规范性文件的制定和修订都纳入“三重一大”清单,需要领导班子集体讨论决定,而有的高校则只纳入章程等基本管理制度。前一种模式容易造成集体决策事项过多,存在降低决策效率的风险;后一种模式则需要对什么是基本管理制度进行明确界定,而往往这种界定的主观性较大。总体来看,“三重一大”决策范围的不清晰主要表现在两个方面:一是应该纳入的未纳入,对领导班子成员权力约束不够;二是随意扩大“三重一大”决策事项范围,个别领导班子成员存在以“集体决策”逃避个人责任的现象。

2.决策的民主性和科学性不足。大学是一个由多元化主体组成的共同体,在进行决策时,所有利益相关成员的意见都需要考虑,“三重一大”事项的决策更是如此。教育部相关文件在此方面进行了明确规定,要求提交集体决策前应进行深入、细致的研究论证。实施中还存在决策前调研论证不充分的现象。对于涉及师生重大利益的事项,征求意见特别是以公开途径征求意见不广泛,利益主体的知情权、建议权得不到充分保障,这样容易导致领导班子在决策时对信息的掌握不充分,主观性和经验性决策占比较大,一定程度上影响了民主决策和科学决策。此外,决策的复杂性导致领导班子不可能在每一个领域都做出恰当的决定,这就需要相关专家积极发挥决策咨询的作用。对于以学术活动为主的高校,学术委员会等学术

组织和机构的作用发挥显得尤为重要,教授治学已成为深入人心的共识。

3.决策的保障机制不完善。决策的好坏应以实践结果为根本标准,因此,决策执行过程中应对执行效果保持及时跟踪,并实施评价。如遇到新问题或发现较严重的失误,还应有终止执行和反馈纠错的机制。同时,高校要建立起完善的责任追究制度。目前,在各高校的相关制度中,对监督、责任追究等措施有相应规定,但原则性的阐述居多,可操作性不强,主要表现在:一是未能科学界定调研失误、决策失误、执行失误的责任内容并细化责任认定的情形,追责的配套制度不完善;二是督办和考核的结合机制有待创新,督办的威慑力和强制性不够,难点问题的分析、协商和响应机制探索不多,影响了决策执行的实效;三是决策结果的公开度不够,公开是促进民主决策的重要途径,但有的高校对校务会议、常委会议主要议决事项和结果都未予以公开,缺乏对决策过程和执行过程的监督。

三、新形势下“三重一大”决策制度的实践探索

近年来,中南大学积极推进“三重一大”决策制度的贯彻落实,2011年出台了贯彻落实的实施办法,对“三重一大”事项的决策主体、内容、程序、方法及责任追究等进行了规定,近年来又先后几轮进行了修订,取得了阶段性成效。

1.进一步体现了党委领导下的校长负责制等有关文件精神。按照“党委统一领导、党政分工合作、协调运行”的指导思想,我校进一步界定了常委会议和校务会议“三重一大”决策内容,实现了两者决策事项的相对区分、有序衔接和互为补充,更加突出了党委领导的核心地位,为校长依法行使职权提供了制度保障。如文件规定人才规划和重大人才政策由校务会议审议、常委会议审定,这既体现了校长在队伍建设工作中的职责,又体现了党管人才的要求。

2.进一步贯彻了实事求是的原则,实现了“三重一大”决策制度的分层分类建设。实践经验表明,不同的决策主体具有不同的决策特点和决策

环境,因此其适用的决策制度也不尽相同。修订后的“三重一大”决策制度包含校级和二级单位两个层面,在二级单位层面又分类明确了二级学院、机关部(处)和直附属单位、附属医院的决策事项,确保了制度的科学性和适用性。特别是附属医院,因其是独立法人单位,实行“业务上归口国家卫生和计划生育委员会管理,其他归口学校管理”的模式,其“三重一大”决策与校内其他二级单位有较大差异性。为此,学校建立了附属医院“三重一大”事项向学校报备、报批清单,内容涉及医院发展规划、重大医疗改革、财务预算方案、重要人事任免、重大基本建设和修缮项目安排等,在进一步规范高等学校附属医院管理方面进行了有益的探索。

3.进一步突出了“重”和“大”的要求,将“重”细化分解,将“大”量化分档。学校以修订文件为契机,对校院两级决策事项清单进行了梳理,并严格按照“三重一大”的定义,对决策范围进行了细化和量化,常委会议决策事项由原来的11条细化为30条,校务会议决策事项由10条细化为28条,二级学院决策事项由17条细化为22条,机关部(处)及直附属单位决策事项由9条细化为13条。学校着重在国有资产对外投资、出租、出借、处置,大型基本建设项目和修缮项目,以及大额资金使用等方面进行了量化,并对常委会议和校务会议决策的量化标准进行了分档,通过细化和量化,进一步规范了各级领导班子的决策行为,减少了自由裁量的空间。

4.构建以民主集中为核心的决策体系。一是制定和发布章程,出台学校党委领导下的校长负责制实施办法,构建了三大配套体系,包含15项制度文件,为提高领导班子决策效力提供了制度保障。二是程序更加民主,完善决策前调查研究、征求师生意见、专家论证及法律咨询等环节,促进各决策要素之间信息、意见的充分表达和交流。三是成立学生工作委员会、国有资产管理委员会等各类专业委员会,针对重大事项开展专家评估论证和技术咨询,特别是在二级教学科研单位成立了教授委员会,明确规定职称晋升、人才评聘、绩效分配等必须

经教授委员会通过,充分发挥其在学科建设、学术评价、学术发展等方面的作用。群众参与、专家咨询和集体决策相结合的决策机制不断完善,初步形成了规范的“三重一大”决策咨询体系。

5.监督保障机制更加完善。一是落实公开制度,建立了“三重一大”决策公开制度责任制,对二级单位的信息公开情况定期督查,要求落实不力的单位限期整改。二是加大检查考核力度,将贯彻落实“三重一大”决策制度的情况作为校院两级民主生活会、述职述廉、群众测评、校内巡察的重要内容,并纳入二级单位党风廉政建设责任制检查体系,加强对二级单位科学决策的监督。三是加强执行力建设,全程督办常委会议和校务会议议决事项,并与问责紧密结合,确保“件件有督办、件件有反馈”。四是科学界定不履行和不正确履行“三重一大”决策制度的内容,确保责任明确、运转科学、执行到位。

四、总结

通过不断探索和实践,中南大学决策制度的

框架已基本形成,科学民主依法决策机制已逐步建立,监督检查保障机制更加完善,校院两级领导班子科学民主依法决策能力和水平显著增强。本校的实践具有一定的借鉴意义。

(文字编辑:李丽妍)

参考文献:

- [1] 夏拥军,尤树林,章法洪.校二级学院落实“三重一大”集体决策制度的实践与思考[J].中国农业教育,2015(3):78-81.
- [2] 庄德水.高校“三重一大”制度的生成逻辑、内在规范和实施机制[J].教育与教学研究,2011,25(8):51-55.
- [3] 熊项斌.提高党政机关“三重一大”集体决策制度执行力的思考[J].学校党建与思想教育,2011(12):28-29.
- [4] 中共中央办公厅.关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见[Z].中办发〔2014〕55号.
- [5] 别敦荣,菲利普·阿特巴赫.中美大学治理对话[J].清华大学教育研究,2016,37(4):36-44.

(上接第32页)

四、结论

以课题制为核心的实习模式有效克服了传统的参观实习存在的学生学习兴趣不高、工程素质提升有限、非专业技能培养缺失等问题,强化了培养了学生利用工程知识分析和解决实际工程问题的能力、学术思维和研究技能,激发了学生的自主学习意识,提高了学生自学能力,同时加强了学生安全环保意识、交流表达能力和团队合作精神能力的培养,取得了良好的效果,有效支撑了工程人才培养目标的实现。该模式为化工专业实践教学的改革提供了一条新的思路。(文字编辑:李丽妍)

参考文献:

- [1] 李秀坤,万建,高明生.高校本科毕业实习模式建设与实践研究[J].黑龙江高教研究,2015(4):100-102.
- [2] 温丽媛,张战军,吴世逵.OBE培养模式下石油化

- 工专业生产实习运行机制研究[J].化工高等教育,2016(5):58-61.
- [3] 邱丽,闫晓亮,徐守冬,等.卓越工程师培养过程中企业生产实习的改革与探索——以太原理工大学为例[J].化工高等教育,2017(2):20-24.
- [4] 王守仁,陈新仁.加强英语专业学生研究能力的培养[J].外语界,2008(3):1-6.
- [5] 任之光,梅红.双创背景下高校教育教学改革探索研究[J].中国高教研究,2017(1):86-90.
- [6] 王金发,戚康标,何炎明.实行研究性实验教学培养学生的研究能力[J].中国大学教育,2005(4):8-9.
- [7] 郭卉,韩婷,黄刚.大学生科技创新团队:最有效的本土化大学生科研学习形式——基于三所研究型大学的调查[J].高教探索,2018(1):5-10.
- [8] 叶长燊,邱挺,李玲,等.化工原理课程体系中工程素质与能力的培养[J].化工高等教育,2016(3):57-63.