

Research on the Promotion of Deliberative Decision-making Norms in Colleges and Universities —— Taking the study of “1+2+3+N” decision-making normative mechanism system in Shandong University Business School as an example

Luqing Han Peili Yu Meimei Li

Business School of Shandong University, Weihai, Shandong, 264209, China

Abstract

It is a systematic project to upgrade the decision-making norms of grass-roots colleges in colleges and universities. It is necessary to adhere to the problem-oriented and systematic concept and explore the decision-making norms mechanism that adapts to the new era. Taking the Business School of Shandong University as an example, this paper discusses the promotion path, and puts forward a “1+2+3+N” mechanism system for deliberation and decision-making. By constructing a management closed loop, a decision-making platform, a decision-making process and a working group, it aims to improve the standardization, scientificity and systematicness of decision-making, summarizes the initial results and puts forward some suggestions.

Keywords

deliberation and decision-making; Shandong University

高校院系议事决策规范提升研究——以山东大学商学院“1+2+3+N”议事决策规范机制体系研究为例

韩鲁青 于培丽 李美美

山东大学商学院, 中国·山东威海 264209

摘要

高校基层学院议事决策规范提升是系统工程, 需坚持问题导向和系统观念, 探索适应新时代的决策规范机制。本文以山东大学商学院为例, 探讨提升路径, 提出“1+2+3+N”议事决策规范机制体系, 通过构建管理闭环、决策平台、决策流程和工作小组, 旨在提升决策的规范性、科学性和系统性, 总结了初步成效并提出建议。

关键词

议事决策; 山东大学

1 引言

1997年党的十五大正式提出“依法治国, 是党领导人民治理国家的基本方略”^[1]。依法治国的提出是顺应时代发展要求、符合中国国情和人民意愿的重大决策, 对中国的现代化建设和国家长治久安具有极为深远的意义。

高校作为广大青年成长成才的重要阵地, 是教育、科技、人才最集中的交汇点, 也是科技第一生产力、人才第一资源、

创新第一动力的最佳结合点^[2], 依法治校是高校落实依法治国基本方略的必然要求, 对于推动高等教育领域的改革与发展、建设现代大学制度具有重要的现实意义。党的二十大报告提出, “坚持大抓基层的鲜明导向”^[3], “推进党建引领基层治理”。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》颁布以来, 国家出台了一系列的文件和规章, 要求高校加强相关会议议事规则的建设。二级学院是高校教学、科研及行政工作的主体承担者和前沿阵地, 其决策和运行状况直接关系到整个学校建设发展的运行质量^[4]。在高等教育深化改革的大背景下, 学院如何适应新时代发展要求, 充分贯彻执行院系民主集中制, 推动国家、学校关于议事决策相关部署要求得以落地, 有效提升学院议事决策效能, 建立完备议事决策规范体系显得尤为重要、也正当其时。

【基金项目】2023年山东大学基层党建研究课题(项目编号: JCDJYB202302)。

【作者简介】韩鲁青(1980-), 男, 中国山东青岛人, 硕士, 助理研究员, 从事思政教育、教育管理研究。

2 新时代高校院系议事决策规范提升的价值意蕴

一是坚持党的全面领导，确保社会主义办学方向。坚持党的全面领导是高校议事决策规范提升的根本保证，高校基层议事决策规范的提升是加强和完善党的全面领导的重要体现，两者相辅相成，进而能够更好地维护教育的公益性，服务国家发展大局，确保高校决策过程中始终贯彻党的教育方针，确保高等教育事业正确发展方向。

二是完善现代大学治理体系，提高治理能力。新时代下，完善大学治理体系和提升高校基层议事决策规范相互促进、依赖，对推动高等教育现代化、建设教育强国意义重大。良好治理体系为议事决策规范提供框架，规范化议事决策促进治理体系运行，提升治理质量效率，避免权力问题^[5]，及时应对风险，建立持续改进机制。

三是应对教育改革挑战，服务国家战略。教育改革深入，高校环境复杂，提升议事决策规范能应对挑战，保持高校稳定发展，助力履行社会责任，服务国家战略。规范决策流程，高校能响应国家战略需求，优化学科布局，制定人才培养方案，开展科研创新，推动成果转化服务国家战略。

3 现阶段高校院系议事决策规范存在的困境

当下，我国高校普遍实行“院校两级管理模式”，两者在议事决策范围、参与人员、决策程序、决策效率、决策文化及监督执行等诸多方面均有较大的差异^[6]，作为完善大学内部治理结构改革中的重要一环，院级议事决策规范有效运转尤为重要。现阶段，院系议事决策规范虽然在我国高校普遍设置，但是因为各院系在机构设置、体量规模、学科布局、人才培养、文化氛围等方面的个性化差异，并没有完全的“统一标准”，在具体实施中，依然面临着许多共性的困境，主要体现在以下几个方面：

3.1 权力架构的不均衡

高校院系议事决策中，往往存在行政权力与学术权力界限模糊，易出现“集中于少数群体”或“过度分散”两种极端。前者导致决策缺乏多元参与，后者引发效率低下，均影响权力合理配置与制衡。

3.2 权力制衡机制的缺失

权力制衡是确保决策公正性和合理性的关键。然而，在一些高校院系中，缺乏有效权力制衡，决策易受特定利益集团干扰，偏离学术与教育长远利益。同时，决策透明度不足，难以获得广泛认同，削弱院系凝聚力。

3.3 内部治理结构不合理

院系内部治理结构的不合理也是议事决策规范提升的一个障碍。一些院系管理层级冗余、机构臃肿，决策程序或繁琐僵化、或随意性强，难以应对动态需求。此外，院系自主权受上级行政制约，限制自主创新能力。

3.4 信息沟通与共享机制不健全

在现代治理体系中，信息沟通与共享是提升治理能力

的关键要素，对于高校院系而言，信息不对称、沟通渠道不畅、共享意识薄弱及更新滞后等问题突出，导致决策难以适应教育改革与社会需求，同时存在信息安全与隐私保护隐患。

4 山东大学商学院在学院层级议事决策规范提升的实践探索

山东大学学科门类齐全，具有代表性。本文选其威海校区商学院为案例，探讨议事决策规范化问题及提升机制。案例学院除普遍问题外，因规模、学科、管理架构和文化等因素面临独特挑战。学院以问题为导向，构建“1+2+3+N”议事决策规范机制体系，促进治理结构优化和决策质量提升。

4.1 案例学院议事决策存在的问题

一是学院师生规模大，传统决策流程因管理层级繁杂、协调难度大，导致效率低下且师生参与度低；二是学科覆盖经济学、管理学，利益诉求差异显著；三是管理架构层级过多，信息传递不畅，职责模糊影响决策质效；四是传统历史积淀形成的议事习惯，需在规则制定中兼顾人文因素。

4.2 案例学院议事决策规范提升机制构建

针对议事决策领域存在的问题，案例学院以问题为导向，通过专题研究和实践探索，紧跟上级部门相关要求，结合学院实际情况，从议事决策机构设置、决策范围界定、规则制定、流程优化等多个维度入手，深入研究如何提升议事决策的整体水平、质量和效能。在此基础上，学院探索并建立了一套“1+2+3+N”的议事决策规范机制体系（详见图1），旨在构建一个更加规范、高效、透明的决策环境，以促进学院治理结构优化和决策质量提升。

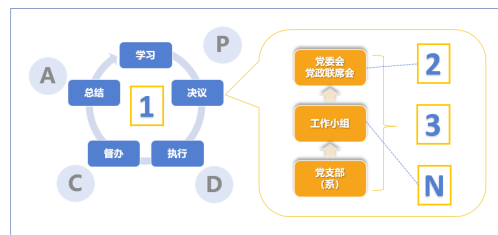


图 1 商学院“1+2+3+N”议事决策规范机制体系

4.2.1 打造“1”个管理闭环

案例学院在议事决策规范机制体系建设中引入了全面质量管理的核心理念，PDCA 循环（戴明环）。基于此，学院构建了一个“学习-决议-执行-督办-总结”的管理闭环，以提升议事决策的质量和效率。

学习阶段（P-计划），学院通过“第一议题”学习、政治理论学习等方式强化政治和思想引领，深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想及其相关重要论述，以凝聚共识、统一思想。

决议阶段，学院通过三级决策流程审议决议事项，部署后续工作，评估审议上一决议循环的落实情况，并做出下

一循环工作部署。

执行阶段（D-执行），推动决策部署的后续工作落地实施，确保各项工作按照决议结果有效执行。

督办阶段（C-检查），学院通过设立党委会、党政联席会两个督办秘书进行会后事项跟踪，分类管理会议决议事项，形成督办清单，并跟进落实，及时公示督办结果。

总结阶段（A-处理），分管领导班子成员对上一决议周期的事项进展进行总结，将好的经验或做法建立为长效机制，并将未完结或需进一步决议的事项纳入下一轮决议的滚动管理中。

通过一个管理闭环的实施，案例学院有效串联并管理起学院内部事务，提高了内部治理能力和管理效能的同时，培养了学院内部注重质量、持续改进和科学管理的文化氛围。

4.2.2 依托“2”个决策平台

案例学院依托并完善了以党委会和党政联席会为核心的“两个决策平台”机制。这两个平台是学院各项事务的最终决策机构，分别由党委主要负责人和党政领导班子成员发起并主持。

党委会和党政联席会按照固定频次召开，紧急情况下可以随时召集。班子成员在分管领域内，从各党支部、教学系、工作组中广泛征集意见，经与党政主要负责人沟通确认后，可申报议题。汇总议题需经党政负责人审核确认，公示后方可召开会议。

通过两个决策平台的构建，确保学院各项事务的集中决策和统一管理，保证决策过程的透明性和民主性，同时提升了决策的效率、质量和规范性。

4.2.3 构建“3”级决策流程

案例学院秉承民主集中制原则，采取集体领导与分工负责相结合的治理模式，构建了“党支部（系）-工作小组-决策平台”三级决策流程。

在此流程中，党支部和教学系根据基层组织工作需要提出议题，提交至学院各工作小组审核。工作小组根据职能分工由学院分管领导牵头，从专业角度对相关工作进行审议、论证和把关，给出专业意见。经工作小组审议通过的议题，由分管班子成员提交至决策平台进行最终审核。在党委会和党政联席会上，参考前两级意见，研究形成最终决策。

三级决策流程运行，助力案例学院充分发挥集体智慧，通过逐级审议形成统一意见，提高了决策的科学性、合理性和有效性。

4.2.4 成立“N”个工作小组

案例学院依据职能分工，成立多个专项工作小组，负责对各自领域的工作进行审议和把控。学院已成立包括采购工作组、学生工作组、师德师风工作组、学术委员会、教学督导委员会、教材督导委员会、安全工作委员会以及书记办

公会等多个专项督导委员会或工作小组，确保学院各项工作得到全面的关注和专业的审视。这些组织全面覆盖了学院议事决策的关键节点，从初步审核到专业论证，工作小组根据工作需求，制定并输出论证报告，提供专业意见。

多个专项工作小组的建立，按照分管班子成员负责、吸纳专家、涵盖相关职能责任人的原则，明确了小组成员和工作职责，为决策提供了专业参考，提升了议事决策的专业度和科学性。

案例学院通过“1+2+3+N”议事决策规范机制体系建设，决策效率明显改善，治理能力成效显著。在过去一年中，该院利用两个核心决策平台审议了327项议题；三级决策流程覆盖了所有23个党支部和8个教学系，充分展现了民主集中制的优势；多个专业工作小组的初审使得决策会议的一次通过率超过了85%；而一个管理闭环的建立，有效推进了决议的执行，督办清单的可视化管理显示了闭环管理的高效率，跟进事项的及时完成率超过了95%。山东大学商学院议事决策规范机制体系的建立和运行，为学院在学科建设、人才培养、科研创新、社会服务、队伍建设和学生管理等方面的高质量发展提供了有力支撑。

5 结语

本文以山东大学商学院为例，深入探讨了新时代背景下高校基层学院议事决策规范的提升路径。案例学院的改革举措，不仅提升了议事决策的规范性、科学性和系统性，而且为高校内部治理结构的优化提供了有益的参考。

高校基层学院议事决策规范的提升是一项系统工程，需要各方面的共同努力和持续探索。只有通过构建科学、规范、高效的议事决策机制，高校才能够不断提高治理水平，为培养高素质人才、推动科技创新、服务社会发展提供坚实的制度保障。

参考文献

- [1] 江泽民. 高举邓小平理论伟大旗帜，把建设有中国特色社会主义事业全面推向二十一世纪——在中国共产党第十五次全国代表大会上的报告（1997年9月12日）[N]. 人民日报, 1997-9-12
- [2] 叶本乾、赵媛媛. 充分发挥高校在中国式现代化建设大局中的重要作用[N]. 《四川日报》, 2023-03-20
- [3] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告（2022年10月16日）[N]. 人民日报, 2022-10-26
- [4] 丁凯、李佩洁、蒋莉薇. 高校二级院系党政议事规则的治理研究[J]. 《学校党建与思想教育》, 2023-01-23
- [5] 阎梦娇. 基于多源流分析框架下的高校章程制定政策解析[J]. 《大学(研究版)》, 2016-05-15
- [6] 黄学锋, 张千千. 高校二级院系落实党政联席会议制度的有效机制研究[J]. 中国轻工教育, 2014