



创新港入驻搬迁及管理运行研究

李成杰 张文学 宋蕊 张洁 詹敬芳 张超才 陈明惠

一、研究背景

当前,从全球范围看,新一轮科技革命和产业变革正在孕育兴起,科学技术越来越成为推动经济社会发展的主要力量,创新驱动是大势所趋。习近平总书记指出:“面对科技创新发展新趋势,世界主要国家都在寻找科技创新的突破口,抢占未来经济科技发展的先机,我们不能在这场科技创新的大赛场上落伍,必须迎头赶上,奋起直追,力争超越。”

作为科技第一生产力、人才第一资源和创新第一动力的重要结合点,高等教育

必须肩负起科技创新的历史使命,为中华民族的伟大复兴提供强力支撑。在教育部和陕西省的大力支持下,西安交通大学提出建设中国西部科技创新港(以下简称“创新港”)的构想,力求使其成为贯彻落实总书记重要讲话精神、加快实施创新驱动发展战略的一块示范田。

创新港项目是我校贯彻落实“一带一路”倡议及国家创新驱动发展战略,打造教育科技新优势,建设世界一流大学,实现再次腾飞的重大战略性项目。目前已进入全面内涵建设的攻坚阶段,高效高质的入驻

搬迁和公共管理服务功能规划将直接影响到创新港能否按期正常启用运行。本工作小组坚持“围绕中心、服务大局”的工作思路,结合创新港党政办公用房分配、综合服务大厅建设、搬迁入驻等工作,调研创新港入驻搬迁及管理服务运行机制,研究提出做好相关工作的设想和建议。

二、研究目的和意义

(一)现实意义:研究具有紧迫性、必要性

《西安交通大学“十三五”规划纲要》中指出:“十三五”期间,学校将坚持“创新驱动、抢抓机遇、提速发展”思路,深化综合改革,加快中国西部科技创新港建设,实施七项工程,在人才培养、学科建设、队伍建设、科技创新、国际合作、管理服务和资源配置七方面设立规划指标,综合体现学校未来五年发展的战略目标。

创新港入驻搬迁工作的思路和方案,

党政办公体系的明确和创新,是创新港启用运行的基础性工作。其调查研究的广泛深入和方案制订的科学合理程度,将极大影响到后期多校区运行的实际效果。

特别是,创新港搬迁入驻和多校区管理运行初期会面临各种问题,多校区管理运行的难度和成本增加。因此,学校需要从实际情况出发,未雨绸缪,通过加强研究、科学规划,尽可能规避矛盾和风险。

(二)理论意义:研究具有广泛性、重要性

自20世纪80年代以来,国内诸多高校通过合并重组或异地建校方式,形成“一校多区”格局。但国内高校新校区建设和多校区运行存在较多的共性问题,如新校区人员结构单一、教学科研效率低下、行政管理职能混乱、校园文化缺失等,多校区之间互联统一性低、师生员工认同感低等。

创新港建设极大地拓展了学校的教学科研空间,同时也将给学校的管理运行带

表1 校内调研安排及收获

时间	研究设计和实施	调研收获
4月	组织召开机关与直属单位创新港工作联络组负责人工作会议;发放创新港入驻搬迁需求征集表,开展第一轮需求和征集	了解各单位对创新港入驻搬迁的初步思考和需求;并据此初步测算各单位办公用房面积和服务大厅工位需求
5月	走访调研38家党政部门,与相关工作负责人员进行面对面沟通,开展第二轮需求和征集	传达学校创新港搬迁入驻有关精神,引导各部门进一步梳理需求,思考体制机制创新,形成调研备忘
6月	理清党政部门创新港搬迁入驻及多校区运行的关键方面,开展第三轮需求和征集	收集汇总各单位多校区管理运行方案,为党政办公用房分配和综合服务大厅建设提供依据
7月	收集汇总各单位多校区管理运行方案,并进行分析	进一步明确党政部门搬迁入驻的范围,完善党政办公用房分配、综合服务大厅建设等工作方案

表2 校外调研安排及收获

时间	研究设计和实施	调研收获
4月上旬	前往西安市委办公楼、会议室,西安市政务服务大厅,经开区政务服务大厅调研	学习市委市政府在办公、会议空间上的设计,学习政务服务大厅“开放、创新、便捷、高效”服务体系和设施布置
4月下旬	前往西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安邮电大学调研	学习借鉴省内兄弟院校在新校区建设、搬迁、运行体制机制等方面的经验
4-7月	通过电话等形式了解省外高校有关情况,赴华中科技大学、浙江大学调研	了解学习华中科技大学、浙江大学、天津大学等关于综合服务大厅建设的经验;了解学习浙江大学、天津大学等关于新校区入驻搬迁统筹安排的工作经验

来诸多新的问题与挑战。本课题通过文献分析和调研访谈等方式,学习借鉴国内外高校经验,研究创新港党政部门管理运行及综合服务大厅建设等问题,进一步丰富我国的多校区大学理论研究。

三、研究内容

(一)多校区管理运行研究

依据创新港“校区、园区、社区”三位一体的智慧园区定位,结合现有校区和创新港建设的实际情况,研究“一校四区”统筹运行的整体考虑,并对创新港校区、兴庆校区、雁塔校区、曲江校区的统筹运行提出建议。

(二)创新港党政办公用房分配研究

对创新港党政办公用房需求开展调查研究,并形成党政办公用房分配依据。综合考虑多校区校务办公的实际需求和功能规划,进一步考虑办公便捷性、智能化、安全性,提出分配意见建议。

(三)综合服务大厅设计及运行研究

结合综合服务大厅物理空间规划,对多校区师生综合服务工作进行统筹考虑、集中研究,对综合服务大厅的运行思路、功能布局、业务规划、服务体系、管理模式等

提出建议。

(四)创新港入驻搬迁研究

结合创新港入驻搬迁倒排工期,牵头调研校内各单位的搬迁规划,并开展对策研究,提出推动学校整体搬迁工作的意见建议。

四、研究设计

本课题将通过综合手段,从工作出发,加强调研分析,对创新港管理服务运行进行全面研究,提出意见建议。

(一)调研分析

1.校内调研

对校内各党政部门开展需求摸底、意见征询,并进行走访调研,与各单位相关负责人员面对面交流,核清需求、加强沟通、凝聚共识,传达学校精神,督促党政部门进一步做好创新港搬迁入驻及多校区管理运行的思考和谋划,掌握各部门关于创新港内涵建设的第一手资料。

2.校外调研

赴省内外高校、西安市委市政府相关机构开展调研,了解其他高校多校区建设的经验和不足,为研究我校多校区运行及办公用房分配、综合服务大厅建设等提供

经验借鉴。

(二)文献分析

了解国内外目前对高校多校区管理运行的研究成果,通过对文献进行查阅、分析,了解国内外高校多校区管理运行的有益经验,结合普遍存在的问题和不足,思考谋划我校多校区管理运行问题和综合服务大厅建设工作。

(三)个案分析

通过选取国外典型高校,分析其规划布局、管理模式、运行方式、体制机制、彼此间的关联和相对独立性、师资队伍管理、办学特色和特点、资源配置和利用、国际化发展等方面,从而找到提升我校多校区建设

和管理运行等方面的有益借鉴。

五、国内外高校经验介绍

(一)多校区管理运行

一所高校多校区运行的效率与效果,依托于学校-校区之间的结构安排。吴志功在《现代大学组织结构设计》一书中对大学组织结构是这样定义的,大学组织结构就是“大学组织内部的结构要素在外部环境诸要素的作用下组成的具有一定关系的组织形式”,这种形式“是人为选择、细心安排处理的结果,是按照外部因素和组织结构的必然关系来选择和安排的”。

1.国内高校经验

表3 部分高校新校区入驻运行模式

模式	高校	主要情况
横切模式	四川大学	老校区主要为大部分专业大三、大四本科生及硕、博士研究生学习校区。新校区(江安校区)则作为本科教育基地,主要为各专业大一、大二本科生学习校区。
	西安电子科技大学	规划时,老校区(北校区)以培养研究生为主,科研机构大多设立在此。新校区(南校区)主要从事本科生教育。目前,老校区只剩4个学院的研究生,新校区有约14个学院研究生和所有本科生。
纵切模式	天津大学	以学科组群的方式实现整体搬迁,学校主体功能转向新校区集中,老校区则定位于高端培训、新兴学科培育、重大科研攻关和文化创意等。
	南开大学	历史学院、哲学院、法学院等15个专业学院将整体迁入新校区,在学科和学院安排上以新兴、交叉、应用为主。其他专业学院保留在老校区。
	西北大学	老校区(太白校区)以理工科学院为主。新校区(长安校区)以文科学院为主。
混合模式	西北工业大学	老校区(友谊校区)主要是七个工科学院大三以上的本科学子、研究生。新校区(长安校区)主要为该七个工科学院的大一大二新生以及学校其他的所有本科生和研究生。
	陕西师范大学	老校区(雁塔校区)主要承担本科一、二年级基础课和通识课教学以及培训类、留学生教育等任务;外语学院、物理学院、教育学院等少数学院整体保留。新校区(长安校区)作为主校区,主要承担本科三、四年级和研究生的教育培养任务。

(1)多校区结构

多校区的结构与其形成的缘由息息相关。目前国内多校区高校主要有三种组织管理结构。

1)分权制模式。因多校合并形成一校多校区。20世纪90年代初起在全国范围内大规模的高校合并活动,产生了较多此类型校区结构。分权制模式中的主校对分校管理多为宏观和政策层面的,在教学科研、学生管理等具体工作仍多保留沿用原管理体系和人员。如北京医科大学并入北京大学后采取的就是这种模式。

2)集中制模式。因学校自身扩展形成一校多校区。近年来,随着高校自身办学实力的提升,因招生规模的扩大和办学科研发展等方面对物理空间产生更大需求。其特点是分校区与本校区有着紧密的联系,是学校管理体系和学科体系的空间延展。如上海交通大学、东南大学等均属此类型。

3)混合制模式。有些高校多校区的形成既有兼并合校产生的校区,也有自身扩展产生的校区,一般根据主校区与分校区的距离和学科群特点,采取混合制模式,即:建立统一的党政管理体系,但对某个校区保留其办学的自主权和独立性。如华中科技大学,主校区设有完整党政办公体系,对东校区和东湖校区采取集中制管理,设管委会、党政职能延伸办公室;对同济医学院则采取分权制,设有独立的行政机构体系。

(2)新校区入驻运行模式

新校区功能定位决定了搬迁入驻的范围,目前国内高校有三种模式:

1)横切模式。按照培养层次(如本科教育、研究生教育、继续教育、社会培训等)、学生年级(低年级、高年级)等来划分明确搬迁入驻的范围。如本科生一、二年级整体搬迁至新校区。

2)纵切模式。按照学科群划分明确搬迁入驻的范围,如新校区以建设人文教育或发展工科学科等为主要目标,相应学院整体搬迁至新校区。

2)混合模式。部分高校采取横切和纵切相结合的混合模式。如针对某些学科群采取“纵切”全部搬迁,对其他学科群则采取“横切”,部分年级学生搬迁。

也有部分高校在多校区运行过程中,随着新校区功能定位的改变、学校主体重心的迁移,导致横切和纵切这两种入驻模式的先后切换。如南京大学新校区(仙林校区)在过渡期按照“横切”模式作为大一、大二、大三所有本科生学习校区;后期则逐渐过渡为“纵切”模式,按院系分校区,大部分院系随学校主体迁至仙林,保留在老校区(鼓楼校区)的院系则主要为与城市沟通联系较紧密的学科专业,如商学院、法学院、医学院(除基础医学部)等。

横切和纵切模式对学校管理运行各有利弊。横切的优点是培养定位相对明确,比如将新校区定位为研究生人才培养基地,可以集中资源用于研究生教育培养;缺点是容易造成本科人才培养和研究生人才培养在整个人才培养链条上的割裂,不利于本科生提前介入科学研究,也不利于研究生和本科生之间的传帮带。纵切模式的优点是以学院或学科群为整体的划分,从本科到硕士再到博士整个人才培养体系是连贯的,有利于形成良好的传帮带效应,有利于建设人员在不同校区之间的往返;缺点是不利于不同学科、不同学院之间的交叉融合。也正因为存在对利弊的考量,部分高校采用了混合模式减少多校区运行的矛盾和问题,尽可能实现平稳过渡、高效运行。

(3)新校区建设资源模式

社会捐赠是国内外高校新校区建设资金来源的重要途径。南京大学在此项工作

中做的十分突出。

南京大学仙林校区的绝大多数楼宇建筑都接受了捐款。杜厦图书馆由校友杜厦先生捐赠3000万元、玉辉楼由校友捐赠

150万美金等等。南京大学还与政府共建了公共服务平台,如苏州高新技术公共服务平台、无锡生物医药公共服务平台、扬州科技创新公共服务平台、常州高新技术研

表4 南京大学仙林校区楼宇建筑援建/共建情况

	名称	功能/地点	建成使用(命名)时间	援建/共建方
教学科研	纪忠楼	基础实验楼	2009年	余纪忠
	邵逸夫楼	国际学院,公共教学楼	2009年	邵逸夫基金会
	昆山楼	地理与海洋科学学院	2012年5月12日	昆山市政府
	朱共山楼	地球科学与工程学院	2012年5月18日	朱共山
	常州楼	计算机科学与技术系	2009年	常州市政府
	圣达楼	政府管理学院,马克思主义学院	2012年8月16日	江苏综艺集团
	左涤江天文台	天文教学科研	2009年9月28日	左涤江基金会
	左涤江楼	纽约学院	2009年9月28日	
	左涤江医学楼	医学院基础医学部	2013年	
	杨宗义楼	文学院	2012年5月16日	杨宗义
	潘忠来楼	电子科学与工程学院	2009年9月21日	潘忠来
	侨裕楼	外国语学院	2012年5月10日	侨裕集团
	钱盘生楼	环境学院	2010年9月15日	钱盘生
	薛光林楼	哲学系	2012年5月19日	薛光林
	河仁楼	社会学院,河仁社会慈善学院	2012年9月22日	河仁慈善基金会
	潘琦楼	匡亚明学院,信息管理学院,大学外语部	2014年9月30日	潘琦
	淳朴楼	大气科学实验教学综合实验室等	2011年5月20日	李淳朴
	南京大学地球系统区域过程综合观测试验基地	地球系统综合观测试验基地	2012年5月9日	芬兰赫尔辛基大学(合作建设)
	镇江楼	现代工学院		镇江市政府
	苏州楼	化学化工学院	2014年	苏州市政府
	无锡楼	生命科学学院	2014年	无锡市政府
	佛光楼	中华文化研究院		星云大师
	紫金楼	新闻传播学院		江苏省委宣传部(共同建设)
思源楼(仙一)	公共教学楼南楼	2009年10月9日	思源基金会	
择善楼(仙二)	公共教学楼北楼		择善基金会	

	名称	功能/地点	建成使用(命名)时间	援建/共建方
公共 服务	杜厦图书馆	综合图书馆	2009年10月8日	杜厦
	敬文大学生 活动中心	剧场、报告厅、多功能大厅、 活动用房、办公用房	2009年10月23日	香港善源基金会
				敬文基金会
	方肇周体育馆	综合体育馆	2009年	方铿
	炜华运动场	第一运动场	2009年	炜华集团
	左涤江医院	南京大学校医院	2009年9月28日	左涤江基金会
	扬州楼	行政北楼	2012年5月17日	扬州市政府
		行政南楼	2012年	
	沈小平楼	校史博物馆、展览馆	2009年9月30日	通鼎集团
淮安楼	档案馆	2009年	淮安市政府	
远东大道	校园主干道	2009年9月30日	远东控股集团	

究院南大技术服务平台等等,每个服务平台都由当地政府捐赠了2000万元。

2. 国外高校经验

通过对国外一流大学的分析可见,卓越的大学在校园建设的理念和做法上有诸多共性。

(1)多校区管理运行常见模式

国外大学多校区办学模式主要有三种:联邦分权型(又被称为事业部制管理模式)、功能定位型,以及模块型(又被称为综合管理模式)。

1)联邦分权型管理模式

依据学区的功能来划分校区,学校对各校区实行统一管理和行政规划,各校区基本具备独立办学的条件。该模式适合校区之间距离较远、学科功能差异大的多校区大学,英美高校多采用此种模式,如美国加州大学、纽约州立大学。

加州大学在全美建立了10个分校,是典型的联邦分权型多校区大学,形成校董事会统一管理全校重要事务,各分校辅助总校管理运行的结构。董事会是学校的管理机构,负责整个加州大学的行政调度、资源调配和财务管理等,有权对各分校及各校内单位进行教学科研各项事务问询;各

分校均设校务委员会,分校校长及校务委员会对所在分校的内部事务有充分自治权。

在多校区运行过程中,母校(总校)不断通过强大的学术创新能力、管理技能,对子校(分校)加强关键职能的控制和学校价值观的培育,实现实质上的引导和管理。

2)功能定位型管理模式

大学对各校区所承担的主要功能和责任进行全局统一的设计和安排。以校长办公室为首的校级管理机构集中在某一校区内,各校区只设置校区管理办公室,实行一个校本部、多个校区,以一套管理机构 and 体系进行管理的机制。该模式适合校区距离较近、规模不大、校区学科关系紧密的多校区大学,如日本东京大学、美国华盛顿大学、霍普金斯大学,加拿大麦吉尔大学等。

3)模块型管理模式

结合了分权型和集权型的优势和特点,在学术服务、人力资源和配套设施等部分方面由分校区自主管理,而整个大学则采用集权、统一的管理体系。该模式适合有多种类型、多个校区和多种层次的大学,如英国伦敦大学、美国康奈尔大学、澳大利亚新摩纳西大学。

此外,国外多校区大学运行高度重视信息技术手段、校内外交通网络的建设。在地理距离较远的校区之间,前者帮助师生员工实现远程实时高效的沟通交流;后者则便于师生员工与周边城市、企业园区之间的通勤往来。

(2)多校区规划建设经验

1)重视校园规划工作

国内高校多校区建设时间并不长,最早进行高校兼并的扬州大学也只有20余年的合并办学历史,国内多校区模式仍处于探索并趋向成熟的阶段。国外多校区规划建设历史悠久,是一项高频率周期性工作,最早建立分校的加州大学建设多校区大学的实践有百余年之久,平均每隔10~20年增加1~2个分校。密歇根大学各校区的校园规划文件平均每10-15年即修编一次,一般每3-5年就会针对未来(15-30年)的校园发展规划召开会议,由校园规划师办公室(UPO)主持,校园规划委员会、资产规划委员会从各个方面提出意见。

此外,国外高校建设校区时充分重视设计环节。密歇根大学由“建筑、工程、施工管理处”(简称“AEC”)负责校园总体规划和建设工作,下设的建筑与工程管理处可直接承担小规模工程项目的设计职能

——我国大多数高校基建处所不具备。斯坦福大学坚持“美”和“尊贵”相结合的校园规划理念,如新建法学院庭院在设计之前,就成立了教授小组,专门研究设计要求,致力于建设美丽而富有人文意蕴的校园。

2)追求与周边环境的融合发展

国外一流高校展现了“大学城”和“大学镇”丰富的可能性,无论是在多校区之间,还是校区与城区之间,便捷的交通网络是师生高效精彩生活的重要保障。斯坦福学校建设过程中,极力推进产学研一体化,建立高技术工业区,首创了大学与工业区相结合的大学工业园区——硅谷。剑桥镇则是剑桥大学与城市社区、高技术产业区、文化景观融为一体的典范。

3)广泛吸取社会资金用于学校发展

研究资助资金是斯坦福大学最大的收入来源,大部分由政府直接或间接提供,其他资助来自于研究机构、公司和基金会。密歇根大学高度重视校友工作,拥有全美最大的校友会组织。国外大学新校区建设,特别是楼宇建筑、研究机构等的建设投资中,大量资金来源于校友捐赠。

(二)新校区搬迁入驻研究

进入21世纪以来,不断兴起大学建设新校区甚至跨城市建设异地研究院的热

表5 部分985高校综合服务大厅设置、入驻部门及服务事项情况

高校名称	正式启用时间	入驻部门数	可办理事项数
浙江大学行政服务办事大厅	2013年2月	15	410
天津大学综合服务大厅	2015年9月	13	192
南开大学综合服务大厅	2015年9月	14	180
吉林大学行政服务中心	2016年9月	17	241
同济大学综合服务大厅	2017年10月	18	193
华中科技大学师生服务中心	2017年12月	18	318
哈尔滨工业大学师生服务中心	2018年3月	11	220

部分985高校综合服务大厅设置、入驻部门及服务事项情况

潮,新校区搬迁入驻关乎学校整体发展,涉及工作各个方面,要引起高度重视。经调研,高校搬迁多以整体规划、分步实施的思路进行。

新校区搬迁入驻前期,根据新校区的规划定位,做好新校区启用前的各项准备工作,确保搬迁后正常使用。了解清楚需要搬迁的人员、物资,列出清单和计划表,明确任务。

搬迁方案制定方面,把握以下原则,一是要确保平稳过渡,确保搬迁期间教学科研和生活等正常秩序。二是要服务学校发展目标,要考虑到学生和教师的学习、工作和生活,深入调研、认真筹划、充分征求意见。三是搬迁过程中要高度重视保护国有资产,注重勤俭节约,降低搬迁费用。

组织实施方面,一般有两种模式,一种模式是从相关部门抽调专人,组建搬迁工作机构,统筹协调搬迁各项工作。另一种模式是成立搬迁工作领导小组,学校领导担任负责人,统一指挥、统一行动。领导小组下设各工作小组,包括搬迁经费组、后勤保障组、安全保卫组、机关部门组、研究院和学生组等,各组制定明确的搬迁任务计划。

(三)综合服务大厅设计及运行研究

随着“简政放权、优化服务”的深入推进,为进一步服务师生,部分高校陆续按照“量大面广、多部门联办、单部门即办”等原则,为师生提供“一站式”优质服务。

1. 综合服务大厅的设计思路与理念

各高校综合服务大厅的设计思路与理念,均注重体现校园文化,将办事服务、育人等融为一体。

根据师生办事与工作人员办公需求进行功能规划,一般综合服务大厅分为咨询服务区、自助区、等候区、业务办理区,为办事师生与工作人员提供人性化的办事办公环境。

2. 综合服务大厅的入驻部门与服务事项

调研高校中,和师生服务密切相关的职能部门在综合服务大厅设立专门办事窗口,如党校办、教务处、研究生院、科研院、人力资源部、国际处、财务处、实验室处、后勤保障部、保卫处、网信中心、采购办、校团委等单位,每个部门选派部分工作人员入驻,服务事项多达400余项。

职能部门涉及师生办事需求的各项注册、审批、许可、审核、医保、网络、住宿、校园卡、出国出境等服务事项,集中办理,为师生提供面对面服务。尤其是浙江大学的行政服务办事大厅,引入浙江省人才交流中心等社会单位进驻,进一步方便师生办理业务,实现“一站式办理”服务。

根据业务性质,工位分为常驻工位、机动工位、预留工位等,为大厅业务发展预留空间。

3. 综合服务大厅管理服务模式

(1) 管理与服务相对分离

学校职能部门涉及师生办事需求量大面广的各项审批、许可类服务管理事项,都要集中在办事大厅设置办事窗口统一办理,方便师生在办事大厅集中办事。

(2) 所在编制与工作考核相对分离

各窗口工作人员编制属于各派出的职能部门,但窗口人员的培训、工作要求、工作考核由综合服务大厅管理中心统一管理。管理中心还将对窗口所在职能部门就窗口工作完成情况开展考核评比工作。

(3) 网上优先,网上网下相结合

在实体大厅建设的同时,各高校也在深入推进网上服务大厅建设,通过推动简政放权管理流程再造。

(4) 前台与后台分开

窗口工作人员在接受师生申请办理的事项后,能够当场办结的,当场办结;不能当场办结的,由窗口前台人员受理后及时

交后台工作人员按规定时限办结后,交回前台人员答复师生。

4. 综合服务大厅的建设

根据国内高校经验,要建好综合服务大厅,必须从学校顶层强力推进各部门梳理面向师生服务的事项,简化优化服务流程,特别是教职工反映强烈的、涉及多部门的事项和流程。华中科技大学和浙江大学师生服务中心,均由学校统一规划设计,网络信息、后勤保障、规划基建、财务等部门分别牵头推进相关子项目。华中科技大学成立领导小组,校长担任组长,分管党校办、学生处的副校长担任副组长;领导小组下设建设办公室,由总务长牵头、党校办、规划基建、网络信息等部门参加。规划基建部门负责服务中心物理空间建设,招标专业公司做了4套设计方案、一期投入500万元建设师生服务中心。浙江大学师生服务中心也成立了领导小组,相关部门参加。后勤处负责设计建设,信息中心负责信息化及网上大厅建设,房产处负责家具采购,党校办和机关党委负责事项梳理、制度建设等。

六、创新港入驻搬迁及多校区管理运行思考

(一)多校区管理运行思考

创新港入驻模式应依据创新港功能定位,结合学校实际,予以研究确定。创新港基于“校区、园区、社区”三位一体智慧园区建设,功能定位于全面提高科技创新能力、全面提高管理服务水平、全面提高研究生人才培养质量等。

1. 学校层面

为了尽早将创新港建设成为驱动学校创新发展的主要平台,引聚高层次人才,汇聚科研力量,深化学科交叉融合,强化国际合作交流,学校可以考虑党政主体入驻创新港,以带动创新港内涵建设和事业发展。

学校实行“一校四区”运行模式,创新港作为主校区,是科技创新、成果转化、产学研合作、国际化交流的重要平台和培养创新型研究生的重要基地;兴庆校区以本科生培养为主;雁塔校区以高年级医学本科生教育和继续教育、网络教育为主;曲江校区以科研及成果转化基地建设为主。

创新港启用后,校领导班子入驻创新港,领导多校区的办学治校工作;安排副职校领导每周在兴庆校区轮值,负责兴庆校区的日常管理运行。

2. 党政部门层面

根据学校党政主体搬迁至创新港,各职能部门依据工作职能与服务对象所在校区,确定部门主体所在校区。

主要服务于学校主体运行、科研发展、研究生培养等的部门,主体入驻创新港,如有管理服务职能延伸至其他校区的,在兴庆校区安排人员进驻共享办公区域,服务师生的事项集中到兴庆校区综合服务大厅。

主要服务于本科人才培养、基础及社会教育、离退休人员等的部门,主体保留在兴庆校区,如有管理服务职能延伸至创新港的,在创新港安排人员进驻共享办公区域。服务师生的事项集中到创新港综合服务大厅。

3. 需要注意的问题

创新港入驻运行总体上采用“横切”模式后,应注意避免以下问题。

(1)党政管理方面。结合多校区运行实际需要,党政部门梳理职能清单、事务流程,避免职能部门在各校区简单派生机构和人员,造成人力浪费。借助创新港和兴庆校区综合服务大厅的建设,加强跨部门业务流程整合再造,增强信息化服务手段,提高服务效率和质量。加强在线办公、视频会议等信息化建设,减少因校区地理距离较远带来的问题。做好通勤班车、交通

服务、作息时间、教职工休息住宿用房等安排工作,尽量降低校区间通勤对教师工作、生活的负面影响。

(2)人才培养方面。在兴庆校区,要注意加强对本科生进入科研阶段连贯性的培养,不能割裂本硕层次的交流、转换。激发教师工作积极性,面向本科生开展科研及高年级课程普及、引导性质课程、讲座等,通过多元手段增加本科生接触研究型课程的机会,确保人才培养质量。本着具体问题具体分析的原则,做好实验室(设备)搬迁工作,避免资源浪费。在本科生所在校区做好基础、大类实验室管理运行,提高使用效率,尽可能多满足本科生实验需求。在创新港尚不具备图书馆时,要做好图书借还、文献查询、资料共享等服务。

(3)学生工作方面。充分发挥本科生、研究生分团委的作用,加强创新港社团建设,以促进学生思想政治工作和社团活动开展。加强创新港心理健康教育与咨询工作,强化研究生心理健康教育、危机干预等。在就业招聘高峰期,要尽可能考虑在创新港组织举办针对研究生的就业招聘活动,减少研究生前往市区、老校区参加招聘活动带来的不便。

(4)校园文化方面。通过校园文化标识建设、文化宣传、文体活动等形式,加强西迁精神等校园文化在创新港的落地、传承。通过筹划组织多校区参与、联动的大型文化活动,加强校区间的沟通交流,形成“一校四区”既各有特色、又统一和谐的校园文化氛围。

(二)创新港党政办公用房分配思考

1. 指导思想

坚持“功能集中、空间共享、标准减一、集约高效”原则,科学合理设计创新港校区校级党政用房功能布局,提升管理服务质量和效率。

2. 基本原则

(1)功能集中。一是服务性事项办理相对集中。面向师生的服务性事项,统一集中在综合服务大厅办理;人员流动性大、支撑服务大厅业务办理的部门就近安排。二是关联度高的部门相对集中。工作性质相近、业务链紧密的部门集中在同一区域,让师生少跑一趟路,少进一扇门。

(2)空间共享。一是大空间办公。主体在创新港的党政部门办公室采取大开间形式,集中办公。二是共享式办公。为主体在兴庆校区、管理服务职能延伸至创新港的党政部门划定共享办公区域,统一配备基本办公设施,由各部门根据业务需要安排办公人员。三是集约化利用。创新港党政办公会议室、谈话室等服务用房统一设置、资源共享。

(3)标准减一。党政办公室使用面积在国家规定现行标准基础上调减1平方米/人,且一人一个固定办公场所。

(4)集约高效。严格按照办公业务需要、人员编制、干部职数及人员实际情况,分配校级党政办公用房。同时考虑长远发展需要适当预留空间。行政主体搬迁后,兴庆等校区腾空房统一交实验室处根据学校总体功能布局统筹分配。

(三)综合服务大厅设计及运行思考

1. 总体思路

创新港综合服务大厅可建设成为面向全校师生员工的综合服务平台,坚持“师生为本、服务至上”的工作理念,建设“集中式受理、协同化办理、信息化运维、精准化服务”的综合服务大厅,打造交大特色、全国领先的“互联网+”师生服务体系,实现服务的专业化、集约化、规范化和高效率,为学校事业发展提供优质高效的管理服务保障。

2. 建设原则

(1)集中式受理。改变机关传统的工

作模式,将面向师生服务量大、面广的业务集中到综合服务大厅受理,让师生少跑一趟路,少进一扇门。

(2)协同化办理。将业务性质相近、关联度高的部门办事窗口集中安排,优化办事流程,推进涉及多部门业务的协同化办理,一站式服务。

(3)信息化运维。运用信息化手段,推进实体综合服务大厅与网上服务大厅、微信公众平台同步建设,实现智能服务,网上网下双向融合,承载多校区协同运转功能。

(4)精准化服务。以服务教学科研、服务师生需求为导向,对服务职能和服务事项进行有效整合、总体优化,为师生提供精准、贴心、优质、快捷的服务。

3. 建设内容

(1)综合服务大厅建设

学校和创新港和兴庆校区分别设立综合服务大厅。在创新港,综合服务大厅设在5号楼一层东侧,与一层西侧的财务大厅相呼应,重点面向教师、高层次人才和研究生服务。在兴庆校区,进一步完善学生事务大厅功能(目前已由学生处牵头建成),其他面向教师的量大面广的业务,如财务、固定资产办理等集中安排在主楼2楼大厅办理,重点面向教师 and 本科生服务。设立往返于两校区之间的校内邮差,负责接收代办材料,限时派送至服务大厅集中受理并反馈,最大程度上方便师生办事。

(2)网上服务大厅建设

实现高效便捷的服务,信息化是载体。必须同步推进网上服务大厅建设。实体大厅的建设需要网上服务大厅的支撑。要坚持让“信息多跑路、师生少跑腿”,凡是能通过网上办理的业务均使用网络平台办理;凡是能通过网上走完的前置审批业务流程均通过网络实现,最终在实体大厅确认。要着力解决好信息同源性、数据共享

性、系统集成性的问题,避免信息碎片化、信息孤岛现象。

4. 功能布局设计

以“以人为本,现代简约、高效便捷、温馨舒适”为设计理念,根据师生办事与工作人员办公需求科学划分功能区,合理设置服务引导区、窗口业务办理区、自助办理区、休闲等候区等。考虑物理空间与心理学效应,注重人体工学设计,为办事师生与工作人员提供人性化的办事办公环境。

在服务细节方面,以师生为中心,将西迁精神、四种文化、四个主义融入设计之中,建设具有西安交大特色和文化氛围的综合服务大厅,充分发挥管理育人、服务育人、文化育人功能,注重服务细节,关注服务体验,提高服务质量。

5. 建设推进机制

综合服务大厅建设是推进管理体制机制改革、简化管理层级、优化工作流程的重要抓手。通过业务流程再造倒逼思维再造,以思维再造助力管理服务提质增效,锻造一流的管理服务能力水平。

建议学校成立综合服务大厅建设领导小组及其办公室,统筹负责实体大厅和网上大厅建设工作。坚持“让专业的人做专业的事”。由党、校办牵头,机关党委和网信中心参与,梳理入驻大厅服务事项,推进网上服务大厅建设。由创新港公司、后勤保障部牵头,采购办、网信中心参与,推进大厅物理空间建设。

(四)创新港入驻搬迁思考

1. 工作原则

统一部署,分步实施。学校制定总体搬迁方案和工作计划,设立搬迁工作组和专项工作小组,明确责任分工、工作部署,分批分步组织推进搬迁工作。

服务科教,保证秩序。要始终围绕保证正常的教学科研秩序加强谋划和组织协调,搬迁工作要尽量避免影响师生的正常

工作、学习和生活,而且要通过搬迁形成有利于教学科研,有利于工作、学习和生活的良好局面。

安全第一,规范高效。制定搬迁安全应急预案,落实搬迁过程中的安全保障工作和创新港的安全保卫工作。按照谁使用、谁管理、谁负责的原则,使用单位就是管理主体,负责具体搬迁工作,确保规范、有序、高效。

用好资源,勤俭节约。严格遵守中央八项规定精神,本着勤俭节约的原则,用好现有办公家具和设备,充分发挥办学资源的使用效益,合理控制创新港搬迁和管理服务运行费用。

2. 搬迁进度时间计划

根据创新港整体投入使用时间,倒排工作计划,整个搬迁工作分为四个阶段:筹备、启动、先期搬迁和全面搬迁。

筹划阶段。主要工作任务是研究制定运行机制,摸清家底,科学规划。这一阶段的工作重点是倒排工期,确定启动搬迁前的工作任务和时间节点,确定搬迁经费,估算需采购的设备和家具及经费,各工作组提交工作方案。

启动阶段。主要工作任务是强化责任,分解落实,抢抓进度。这一阶段的关键工作是启动并完成办公楼、实验楼、教学楼、学生食堂、学生宿舍、研究院所需教学科研设备与家具的招标。

先期搬迁。主要任务是设备搬迁调试。按照工作进度,二次装修及部分家具、设备可以进场施工或安装,要重点做好实验楼、教学楼、学生食堂和宿舍的设备安装和试运行。

全面搬迁。随着搬迁工作全面展开,支撑保障体系要提前完成调试和试运行,确保学生搬入的基本生活学习保障。职能部门和研究院不要与学生搬迁重合,各单位要利用寒假完成资料整理、教学科研设

备搬迁、调试、运行,以及办公家具设备的到位。

3. 搬迁工作任务分工

为了平稳、顺利完成搬迁工作,促进部门分工协作,提高工作效率,搬迁工作下设8个专项小组,各专项小组分别负责搬迁专项工作。

机关单位搬迁工作小组。制定机关总体搬迁工作方案;督促机关各部门制定具体搬迁工作方案;组织协调机关各部门具体搬迁工作;对机关部门搬迁做好检查督促,帮助协调解决搬迁中出现的问题。

各研究院搬迁工作小组。制定研究院总体搬迁工作方案;督促各研究院制定详细的搬迁工作方案并抓好方案落实;负责各研究院搬迁的全程督促管理工作;帮助协调解决研究院搬迁过程中出现的问题。

学生搬迁工作小组。制定学生搬迁工作方案;做好宣传动员和学生的思想稳定工作;做好学生宿舍的家具添置、宿舍分配等工作;组织学生的搬迁工作,并做好安全保障。

安全保卫工作小组。制定搬迁工作安全预案;落实搬迁过程中的安全保障工作;落实创新港的安全保卫工作。

后勤保障工作小组。制定后勤保障工作方案;为各研究院、部门在创新港校区的搬迁前期准备提供便利;负责统筹各单位具体搬迁方案的实施;落实搬迁过程中的交通组织;做好创新港信息化建设保障。

搬迁经费专项小组。负责统计汇总搬迁工作各项经费的预算,配合各单位落实搬迁工作经费;研究制定创新港运行中的有关补贴等政策。

资产设备专项小组。负责牵头摸清学校各单位设备、家具等固定资产情况,形成清单;严格按照国家和学校规定,指导与监督国有资产处置;牵头各单位完成新设备、家具、搬家公司等的招标与采购;做好公共

平台的建设工作。

督导检查专项小组。负责督促各专项小组制定工作方案;负责检查各专项小组工作进展,对推进工作不力的部门进行约谈,督促其按计划落实工作;挖掘搬迁工作中涌现的先进典型事迹,进行广泛宣传。

参考文献

[1]冯佳翎.多校区大学组织结构和模式研究——以湖南多校区大学为例[D].长沙:长沙理工大学,2010:33-35.

[2]刘海波,谢仁业.多校区大学管理的若干理论问题及分析框架[J].教育发展研究,2001(8):23-26.

[3]刘建新,姜尔岚,程昌华.高校多校区功能定位与管理体制探索[J].重庆交通大学学报(社科版),2012(1):120-123.

[4]刘宁.大学园区对城市发展的影响研究[D].华东师范大学,2014.

[5]刘宇波,卢倚天.美国密歇根大学近55年校园规划更新文件分析[J].南方建筑,2015(6):4-9.

[6]刘晓筱.国外多校区大学典型管理模式及启示[J].现代教育管理,2016(7):47-49.

[7]卢倚天,陈帅.美国密歇根大学校园规划更新机制的研究[J].华中建筑,2017(2):99-103.

[8]马陆亭,罗建平.高水平大学资源配置有效性研究——美中两国几所知名大学的对比[J].华中师范大学学报(人文社会科学版),2013(3):158-163.

[9]孙迅雷,陈敏.多校区管理中的教育资源配置最优化分析[J].科技导报,2002(6):48-50.

[10]吴倩.大学在大学科技园中的角色选择与功能定位研究——基于协同创新的视角[D].浙江工业大学,2013.

[11]吴志功.现代大学组织结构设计[M].北京:北京师范大学出版社,1998:110-113.

[12]严新平,张安富.多校区大学的管理理念与管理模式探索.中国高等教育,2003(22):36-38.

[13]张跃宇主编.世界一流大学内部治理体系研究[M].北京:高等教育出版社,2016:22-30.

[14]张健,刘坤.多校区管理模式研究——以西安建筑科技大学为例[J].西安建筑科技大学学报(社会科学版),2014(6):91-95.

[15]张璐璐.高校多校区办学管理研究[D].长春:长春工业大学,2017:18-19.

[16]周玲.中外多校区办学的案例研究[J].高等教育研究,2001(2):61-64.

[17]朱洵,舒时光.国内外多校区大学管理模式的比较研究[J].教育与职业,2012(5):16-18.

作者

李成杰 西安交大党委办公室,校长办公室主任

张文学 西安交大党委办公室,校长办公室副主任

宋蕊 西安交大党委办公室,校长办公室副主任(挂职)

张洁 西安交大党委办公室,校长办公室行政室主管

詹敬芳 西安交大党委办公室,校长办公室信息室主管

张超才 西安交大党委办公室,校长办公室督办室主管

陈明惠 西安交大党委办公室,校长办公室文秘室文员