

# 优化流程细化分工 接力打造精品期刊

毛善锋

(《东南大学学报(自然科学版)》编辑部,210096,南京)

**摘要** 通过专人负责稿件送审、学报编委作用前移和责任编辑专司稿件编校工作等变革,构造并实施了接力式的学报出版流程,实现了角色能力与岗位职责的有效匹配。所设计的责任编辑岗位管理制度为编校质量目标的实现提供了有力的保证。

**关键词** 高校学报;审稿流程优化;编辑分工细化;制度设计

**Publishing high-quality journals based on optimized relay-type process and detailed division of labor**//MAO Shanfeng

**Abstract** A relay-type journal publishing process is established. In this process, an editor is arranged to manage the whole peer review stage, the role order of editorial committee members in peer review is adjusted from the third to the second, and all other editors only act as copy editors. This process can realize an effective match of role capacity and job responsibility. A management system is designed to provide a strong guarantee for editorial quality.

**Key words** university journals; optimization of peer review process; detailed division of editor's duty; system design

**Author's address** Editorial Department of Journal of Southeast University (Natural Science Edition), 210096, Nanjing, China

综合性大学学报编辑部普遍面临人手少而学报涉及优势学科多的局面,这迫使我们学会反思和优化学报出版流程。通过 10 余年的实践,我们逐渐探索出了一套接力式的出版流程。

## 1 优化审稿流程,细化编辑分工

在学报付印前,稿件处理都要经过两大接力式的主要阶段:审稿阶段和编校阶段。审稿阶段可以细分为内审、外审、编委复审和主编终审环节,即通常所说的“三审一定”制<sup>[1]</sup>,其核心任务是控制学报的学术质量。稿件编校阶段则可以细分为稿件送修、编辑加工、校对和主编终审等环节,其核心任务是保证学报的编辑质量。上述环节的串联就构成了学报的核心出版流程。然而如果这些环节的串联顺序不同,则意味着学报的运行机制和编辑部团队的分工机制不尽相同。

对于专业性、学术性较强的高校学报来说,可以将编辑部的团队职能与成员职责基本等同起来,对学报出版流程沿纵向进行条式分解,把编辑人员作为学术和编辑业务优势兼备的通才使用,让每位编辑既直接参与学报的学术质量控制,如承担稿件的学术性初审<sup>[2]</sup>,又承担学报的具体编校工作。这种纵向分工的自接力式运行机制,对每位编辑的学术素养和编辑能

力的要求都很高;对新入职的编辑则是一个极大的挑战,需要较长时间的学习和熟悉过程。

笔者认为,每位编辑是编辑部团队中的一员,并不意味着必须同时承担团队的大部分甚至全部职能。学报学科覆盖面较宽特别是有多种综合性学报的编辑部,不可能为每个学科配备编辑,也不可能奢望每位编辑都是通才,所以,根据现代社会分工日益细化的潮流,更加切合实际的方案是把出版流程所涉及的编辑、编委甚至审稿专家等都纳入编辑部“大”团队的分工范畴,把学术问题交给编委和校外专家,把编校工作留给编辑。为此,对出版流程从横向进行块式分解,视每个环节为一个功能块,我们构造并实施了如图 1 所示的核心出版流程。在这个流程中,每一类角色都在最适合的环节上做最擅长的工作,并且工作种类相对单一,为后续工作的顺利进行打好基础,这样有利于环环推进、接力运转。这种横向分工的互接力式运行机制,能够取编委之长补编辑之短,扬编辑之长把编辑工作做得更加扎实,即使新上岗的编辑也比较容易尽快进入角色。下文重点阐述图 1 中关键环节的运行模式。



图 1 学报核心出版流程

## 2 以编委作用前移为特色的新“三审一定”制

通常所说的“三审一定”制<sup>[1]</sup>中,第一审是编辑内审或初审,第二审是校外专家的事,第三审是编委复审。笔者认为,不经过学术性初审就把稿件直接送外审是不负责任的,但让编辑负责稿件的学术性初审并不现实,因为受学术水平、专业范围的限制,普通编辑的学术性初审往往不能尽如人意。有鉴于此,在图 1 所示的学报出版流程中,编委的作用被前移至传统审

稿流程的第二审位置上。“三审一定”制的顺序也因此演变为编辑的技术性初审、编委的学术性初审、专家外审和主编终审。

**2.1 专人负责稿件送审和审稿进程控制** 近10余年来,本学报稿件送审和审稿进程控制一直由专人(送审编辑)负责,这是本学报出版流程的特色之一。与国内同行广泛采用的多位责任编辑或学科编辑分散送审的模式相比,这种专人送审的模式能避免案头编辑工作与稿件送审工作的诸多冲突,确保审稿进程一直处于可控状态。对主编而言,做好对专职送审编辑工作的管理,也就抓住了稿件送审工作的关键。送审编辑需兼备良好的心态和较强的公共关系管理能力,主要职责如下:

1) 对新收稿件进行技术性初审,退回结构不完整或内容单薄的稿件,退掉不在用稿范围内的稿件。

2) 将可以接受的稿件发送给校内对口编委或特约审稿人进行学术性初审。将未通过编委初审的稿件交主编确认后退稿或退作者修改后重新初审。

3) 将编委初审通过的稿件发送给至少2位校外专家正式审稿,必要时会催审或补送其他专家审稿。

4) 收到至少2位校外专家的审稿意见后交主编终审。

**2.2 编委负责稿件的学术性初审** 在本文介绍的“三审一定”制中,编委的角色由复审人重新定位为初审人,专司稿件的学术性初审。由编委负责稿件的学术性初审,是本学报的传统和特色;愿意承担稿件的学术性初审,是编辑部在校内聘请编委的首要条件。

在综合性大学学报的编委会中,对一篇稿件最有发言权的,往往只是学科背景跟稿件所属学科关联度最高的那一位编委,因此,与其等到外审结束后请编委复审,还不如在外审前就请编委把好学术质量第一关。这样做不是把编委当作编辑的替补,而是取编委之长,由送审编辑和编委在稿件外审前接力把好写作质量关和学术质量关,这是 $1+1>2$ 的做法。

编委是活跃在科研第一线的专家,对本学科及相邻学科师生的研究进展有所了解,对新稿件的学术判断能力也远胜于编辑“透过字里行间的文字信息”<sup>[3]</sup>对稿件进行判断的能力。借助于编委负责稿件学术性初审这一环节,有效地解决了3个问题:1) 弥补编辑难以胜任学术性初审的缺憾,并尽早听取编委对稿件的处理意见;2) 在外审之前分流学术分量不足的稿件,或通知作者消除学术性错误,进一步提升稿件的学术分量;3) 为所初审的稿件推荐两三位活跃在科研第一线、热心公道的校外审稿专家,在解决该稿件外审专家遴选问题的同时,还能不断更新和充实审稿专家库。

上述问题的解决,可以最大程度地保证把值得送审的稿件送到专业对口的校外专家手中,既避免浪费专家的智力资源,又大大降低无效送审的概率。

**2.3 与校外专家建立相互尊重的学术合作关系** 约请校外专家审稿的过程,是建立相互尊重关系的过程。编辑部尊重审稿专家,仰慕专家的学术实力,并相信他既会对本刊负责,也会对自己的学术声誉负责。专家愿意审稿,是因为专家认为值得为这家期刊审稿,并且手头的这份稿件也确实值得花些时间去评审。审稿工作是讲究“门当户对”的学术性活动,兼备了这2个“值得”,才有可能建立起相互尊重的关系,才有可能及时收到专家中肯的审稿意见。

此外,本学报实行的是单盲审稿制而非双盲审稿制,即送审时原样保留稿件上的作者信息,因为在全文数据库资源丰富和搜索引擎功能强大的今天,“双盲”审稿只会让编辑和校外专家“双方都忙”。事实表明,如果稿件的学术质量不高,即使是作者本人推荐的专家,也照样会建议退稿。

在长期的送审过程中,送审编辑通过面向审稿专家的有效沟通和周到服务,与部分审稿专家之间建立了良好的学术合作关系。实践证明,尊重专家就是爱护学报自己的品牌,尊重专家才能显示出品牌自重和刊物品位,而品牌和品位反过来会成为面向校外专家最好的约稿函。专家不仅是学报稿件的审者、读者,而且还是学报的潜在作者。曾出现过专家投给本学报的论文与其评审的论文同期发表的例子。

**2.4 主编在初审和外审意见基础上择优录稿** 作为审稿阶段的最后环节,主编定稿将决定大部分稿件的去留。前面3审所积累的评审素材,通常足以支持主编直接做出稿件取舍或再追加送审的决定。

学报载文量和学术论文的时效性,都要求按照“量出为入,优中选优”的原则取舍稿件;否则将积重难返,既会招致作者抱怨,又将自损学报声誉,进而降低学报的学术影响力。

在尊重作者权益的同时,需要分析作者对学报的尊重程度,并采取相应的调控措施。例如在发表硕士生文章比例越来越低的趋势下,对新硕士生导师学生的投稿,学报会尽力扶持,体现学报应有的教育、育人功能;但若资深博导名下仅有硕士生向学报投稿,学报通常会从严把关,体现学报固有的稿件选择权。

### 3 专人负责稿件编校的分工模式及配套制度

**3.1 责任编辑岗位职责的设定** 如图1所示,稿件送修和稿件编校是责任编辑唯一的岗位职责。每位责任编辑的工作开始于主编签发的拟录用稿件,结束于付

印之前,并且全权负责这一阶段的进程控制。具体职责包括:稿件送修并检查修改情况,编辑加工,送作者校对,本人一校,请其他编辑协助校对,本人三校并通读,改三校样后打出2套四校样,最后是核红出片。

虽然责任编辑不参与稿件的学术性初审,但要求编辑在读懂专家意见之后再送修稿件,读懂作者的修改说明之后再检查稿件的修改情况,读懂稿件内容之后再行认真细致的编辑加工,以便充分地展示作者的才华和文章的亮点。对责任编辑来说,接触来自不同学科的作者,加工来自不同学科的稿件,也是学习不同学科的学术表达、不断提高最新国家标准和出版规范应用能力的过程。

**3.2 责任编辑岗位管理制度的设计** 对编委和审稿专家工作的管理,属于“大”团队层面上的公共关系管理;而对责任编辑编校工作的目标管理,则属于编辑部团队的内部业务管理。责任编辑的工作过程可以是弹性的,但工作目标必须是刚性的,即需要有刚性的编辑责任认定和编校质量考核制度。为此,在设计责任编辑岗位管理制度时,主要考虑了以下4条基本原则:

1)分段制。责任编辑的工作与团队其他成员的工作不交叉、不扯皮,这样也不会窝工。

2)第三方评估制。聘请校外编辑同行对当期四校样进行全面审读和定量评估。责任编辑提交的2套四校样的用途是:一套用于主编终校,若存在系统性偏差,则退回责任编辑重新编校;另一套由主编交校外编辑同行审读并撰写审读报告,编校差错认定的依据是《图书编校质量差错认定细则》<sup>[4]</sup>。

3)项目负责人制<sup>[5]</sup>。责任编辑是当期学报编校环节的项目负责人和编校质量的唯一责任人。不管是由于编辑本人的工作失误,还是由于作者的原因或其他编辑协助校对对工作做得不到位,所有出现在四校样上的差错一律记录在当期责任编辑名下。这样既可以清晰地界定责任编辑的责任范围,又可以公正、透明地对不同责任编辑的编校质量进行横向比较。

4)加法制和减法制。一方面,绩效考核以奖励为主,但级差较大,其核心依据是校外编辑同行的审读报告;另一方面,允许工作承受力弱的责任编辑,将部分工作量让与其他编辑,但其编校质量责任不得转让。

**3.3 责任编辑岗位管理制度的实施** 虽然团队管理的目的不是树立制度的威力而是树立制度的魅力<sup>[6]</sup>,但在制度变革之初,离不开高度刚性的执行力。只有持续刚性地实施有形的管理制度,才能深深地触及团队成员的思想深处,并促进有形制度向成员自己无形思想意识的转化,最终实现从团队制度到团队文化的升华<sup>[7]</sup>,实现从制度威力到制度魅力的转变。

现在这项制度已变成每位编辑自己的思想意识,并且成为处理新问题的具有衍生力的基础性制度。这项制度的现实功效,已超出了制度设计之初的预期。偶然到访的学报同行、平时来访的作者等,对本学报责任编辑的敬业精神都大加褒扬。由此可见,有魅力的制度,才有生命力,才能够激发编辑的工作热情并凝聚团队精神。对主编来说,抓好一项切中要害的基础性制度建设,即可统领全局,解决很多问题。

## 4 结束语

在过去10余年中,以提高学报学术质量和编辑质量为中心,我们采用图1所示的学报出版流程,在创建精品科技期刊的进程中陆续取得了一些成绩。《东南大学学报(自然科学版)》和《Journal of Southeast University (English Edition)》的文章发表周期多年来一直稳定在200d左右,主要文献计量指标逐年提高,两刊已被Ei Compendex和INSPEC等国际重要数据库收录。《东南大学学报(自然科学版)》先后荣获第3届全国期刊奖百种重点期刊奖、第6届江苏省双十佳期刊奖、首届和第2届中国高校精品科技期刊奖、“中国百种杰出学术期刊”称号、“RCCSE中国权威学术期刊”称号<sup>[8]</sup>,还首批入选中国科学技术信息研究所遴选的“2008年度中国精品科技期刊”。

随着出版管理体制不断深化和数字出版渐成主流,学报工作将面临更多的新课题,这需要我们对学报运行模式和运行机制进行更加深入的探索。

## 5 参考文献

- [1] 陈浩元. 科技书刊标准化18讲[M]. 北京:北京师范大学出版社,1998:308
- [2] 许文深,陈俊. 论科技期刊责任编辑与同行专家审稿[J]. 编辑学报,2002,14(2):348-349
- [3] 丁春. 论编辑审稿能力与提高刊物学术质量的关系[J]. 编辑学报,2002,14(3):224-225
- [4] 中国出版工作者协会校对研究委员会. 图书编校质量差错认定细则:修订版[S]//作者编辑常用标准及规范. 3版. 北京:中国标准出版社,2008:683-897
- [5] 朱德香. 责任编辑:科技期刊的项目管理人[J]. 编辑学报,2008,20(3):133-135
- [6] 张晓明. 制度的魅力[J]. 党政干部学刊,2005(10):48
- [7] 王成荣. 论文化管理与制度管理的关系[J]. 北京市财贸管理干部学院学报,2004,20(3):L37-39
- [8] 邱均平,燕今伟,周明华,等. 中国学术期刊评价研究报告:RCCSE权威、核心期刊排行榜与指南[M]. 北京:科学出版社,2009

(2009-08-01 收稿;2009-09-02 修回)