

高教参考

2015年第14期

华北电力大学高等教育研究所编

2015年8月1日

本期专题

大学管理制度的内涵及其改革实践

编者按：《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》明确提出完善中国特色现代大学制度的要求。目前，我国大学虽已形成了比较系统的制度体系，但随着高等教育的不断发展，国家和社会对教育的需求发生了明显的变化，许多既有的大学管理制度已经不能很好的适应高等教育发展的形势。因此，构建并完善中国特色现代大学制度，是新时期内促进我国高等教育发展与改革的一项重要任务。山东师范大学教育政策与管理研究中心主任张茂聪教授及其研究团队近期成果《现代大学管理制度改革与创新——基于国际比较的视野》一书力求通过大学管理制度的内涵及其改革实践、国内外大学管理制度改革实践、中西方大学内部管理制度的基本模式、以及大学的教育问责制、教学质量管理和科研质量管理体系构建、人事管理制度、学生事务管理制度、大学章程的建设与完善以及大

学管理制度改革创新的基本构想九个部分,系统地介绍国外现代大学制度建设实践,并借鉴国外大学制度建设的有益经验,分析比较我国在现代大学制度建设过程中的问题与差距,有针对性的提出完善中国特色现代大学制度的合理改革建议。现将本书第一部分《大学管理制度的内涵及其改革实践》全文辑录于此,以期对我校的综合改革、制度完善与管理创新工作有所参考和借鉴。

一、大学管理制度的内涵

(一) 大学管理制度的定义

自人类社会产生之时就有了教育。随着人类社会的进步,教育的发展,学校应运而生,因而也就有了学校的管理活动。人类管理学校的经验是随着实践的不断增加而逐渐积累的。随着学校规模的扩大、层次的加深,教育管理的理论逐步完善,管理学校的各个部门和相应的制度也随之建立起来。从而形成了一套较为完善的大学管理系统。大学管理是教育管理的一个重要组成部分。我们不能忽略大学管理理论的研究,这关系到大学人才培养的速度和质量。大学管理的终极目标是培养有利于社会发展的高级人才,它运行得好坏,将直接关系到学校、国家和社会的发展建设。近几十年来,世界先进国家都高度重视高校的管理工作,将工作重点放在高校管理系统的建设上,以建立一套高效的大学管理制度。

现代大学管理制度是现代大学中内部管理制度的一种,是现代大学制度的下位概念。所以,要弄清什么是现代大学管理制度,首先要明确“制度”的概念。如果进行语义分析,现代汉语词典《辞海》中的解释是:一种“规程”或“准则”,同时也是一种由众多关系与准则构成的“体系”;对古代汉语进行释义的《辞源》将“制度”作为一种约束人行为的“规”与“矩”。¹对于大学管理制度的定义,不同的学者有不同的看法。郭海玉立足于“制度”本身对大学管理制度进行理解,从而将大学管理制度界定为维持大学组织生存和运作的一系列组织行为规则和运行机制的总称。²郭大光认为,“大学管理制度一般可以从宏观和微观两个层

¹ 尚亚丹:《基于组织特性的我国现代大学学生管理制度取向研究》,沈阳师范大学硕士学位论文,2011年,第16页。

² 郭海玉:《大学管理制度的反思》,西安工业大学硕士学位论文,2011年,第6页。

面进行理解。宏观的大学管理制度是指一个国家或地区的高等教育管理系统，包括了大学管理体制、投资体制以及办学体制等；微观的大学管理制度是指一所大学内部的组织结构与运行机制，它包括了大学组织机构的设计、职能部门划分及职能分工、岗位工作说明、教学管理制度、学生管理制度等等”。³张俊宗教授将大学制度分为：政府管理制度、社会参与制度、大学管理制度。大学管理制度指的是大学自身管理的制度，亦称大学内部制度。⁴ 大学管理制度是在现代大学制度的指导下，根据一定社会发展的需要以及大学本身所面对的诸多问题，由学校制定的符合大学发展规律以及学术逻辑的一系列行为规范的总和。国内很多学者都认为：现代大学管理制度就是微观层面的现代大学制度，即大学内部管理制度。也就是在现代大学制度的宏观背景下，与市场经济体系和高等教育发展要求相适应的、以学术自由和大学自治为最高价值取向、充分关照大学发展的内在逻辑、规定大学内部管理方式的一系列规章制度。它是在一定大学制度的背景和指导下，根据社会发展的需要以及大学本身所面对的诸多问题，由学校制定、对大学机构、人员、工作中的责权利关系进行界定的规则的总和。⁵

（二）大学管理制度的任务

1. 培养国家现代化建设专门人才，实现学术管理科学化。 21 世纪的专门人才应具备较强的创造能力和实践能力。这种专门人才的培养离不开学术管理的科学化。学术管理水平的提高，关键和核心因素是学术管理要有一个明确的目标。由于学术管理所涉及的层次和范围较广，无论是人员的培训、学生职业发展还是学校的声誉，都是以学术管理为核心而展开。著名教育家朱九思认为：高等学校管理的三个部分是行政管理、学术管理、思想管理，学术管理的“学术”二字内涵较宽，包括教学和研究工作。三者以学术管理为中心，密切相连、互相制约。可见学术管理在整个学校管理中的核心作用。另外，由于学校是研究高深学问之地，所以，高效的建设和发展无不是建立在学术特色基础之上。理论上，学术权力在学校管理中占主导地位，而在现实实践中，往往出现行政权力与学术权力纵横交错，相互渗透。从而出现我们前文提到的行政权力泛化、学术权力弱化现象。大学管理的主要任务之一，就是要规范这两种权力的关系，实现学术管理的科学

³ 邬大光：《现代大学制度的根基》，《现代大学教育》2001 年第 3 期，第 30 页。

⁴ 张俊宗：《大学制度：范畴与创新》，《高等工程教育研究》2004 年第 3 期，第 11 页。

⁵ 黄瞳山：《基于大学组织特性的现代大学教师管理制度取向研究》，沈阳师范大学硕士论文，2011 年，第 16 页。

化和规范化。

2. 适应社会变革和办学需要进行一系列的结构调整。其中比较重要的有三个⁶方面：⁶一是学科结构的调整。学科结构调整主要围绕学院、系和专业三个层次上展开。学科调整总体趋势是为了培养社会发展所需要的综合性人才。学科结构的完善和综合，能够适应社会政治、经济、文化的发展。学科结构调整的实现方式多种多样，其中，院校合并就是一种主要的手段，如四川联合大学、南昌大学、扬州大学等。另外一种手段就是在学校内部新增或重组学科。新增就是建立一些学校以前没有的院系机构、引进新的专业或课程；重组就是对原有的学科进行改造。像一些学校的教育与心理科学学院，经过重组和改造，就分为教育学院和心理学院。这种调整能给各学科注入新鲜血液，为学科发展提供充足的动力。另外，现在我们的大学各种专业如雨后春笋般产生，不像以前只是单一的工科学校或文科学校。这都是学科调整的结果，为学生的全面发展提供了条件。二是学生层次和培养形式结构调整。由于学生的水平不一，群体构成也不一样，这必然导致学生对教育的需求也有所不同。因此，为满足不同层次的需要，各大学在保证高等教育质量的基础上，又为不同层次学生提供了学习的机会。例如，一些高等的本科院校增加专科类课程，以满足部分学生的要求，以体现教育公平。随着学校学生层次发生变化，学校的培养形式也必然需要调整，不应该像以前一样，只是发展某一层次的学生，而忽视其他层次学生的发展，当然这种调整也应该在培养群体上有所侧重。不能一刀切，同等的对待专科、本科和研究生教育。学校应该视发展情况而定，具体问题具体分析，以明确在培养结构调整中可专科、本科还有研究生的比例分配。三是组织机构和队伍结构的调整。随着时代和社会的发展，会有许多新的问题出现，学校的发展，亦会遇到这样或那样的问题。在遇到新问题、新情况时，学校的组织机构亦应做出调整，因为不同时期的的问题具有不同的特点，所以不能以从前的标准来对现在的问题加以评判。另外一点值得注意的是现代学校组织机构的平衡问题，机构臃肿，重复设立现象严重，使组织机构的办事效率大打折扣。因此，精简机构，让各组织机构能在最大程度上实现最优配置，是当前学校组织机构调整的首要任务。至于学校队伍结构的调整，主要是指学校各部门领导、教职工和聘任工作人员的比例调整。这种比例的调整，要综合

⁶ 陈希：《试论新时期大学管理的任务》，《中国高等教育》1997年Z1期，第31页。

考虑各方面因素，像学校规模的大小、在校学生人数多少、学校资源的利用开发程度等等，都是要列入考虑范围之内的。学校队伍的调整，不能一蹴而就，要平稳过渡，科学合理的实现人力资源的优化配置。

（三）大学管理制度的特征

大学管理与其他行业不同，这就使得大学管理制度具有自身的特性。大学管理是指大学的相关领导依据一定的权力对学校的各种资源进行组织和协调，通过对人力、物力、财力、信息等资源的调整，来达到学校发展的预期目标。当下世界各大学的管理具有组织的松散联合型、权威的双重性、主客体的相对性等特征。

7

1. 高等学校管理中组织的松散联合性。关于松散联合性的概念，学者马奇有这样的论述：教育组织并非像人们所想象的那样具有统一而清晰的目标、技术线路明晰、程序规范、每一问题与答案间都存在唯一的适切联系，而其真实情形往往出人预料之外。运用松散联合这个词，意欲表达一种象征意义，即相互联结的事件是容易相互受影响的，但是每一个事件也保留了它自己的特征。⁸

大学知识的高度专业化，使得每一所大学都存在着相对独立的知识群体。各个院系习惯于分散的进行各自的工作，因此，每个专业人群都着眼于自己的领域，而不太看重其他群体的工作。各个院系之间的联系趋于松散，形成相对于其他院系的独立性。但这种有组织的松散状态，并没有阻碍学校各个方面的高效运转。因为，这种松散的管理模式是紧紧围绕于学校这一统一体而展开的。这种相对松散的管理模式又恰好与各院系、各部门工作的独立性相适应。大学的这种松散联合性的管理模式具有以下优点：

（1）松散的管理，有利于各院、系、所独立的制定措施和方案，在进行改革和创新的时候不受其他组织部门的干预和控制。从而使学校整体实力于细微处得到提升。

（2）松散的管理，使学校各个部门具有相对的独立性，即使某个部门发生较大事故，也不会影响组织的其他部分。这种相对的封闭性，可以在某种程度上降低部门之间的联系，使各个部门能够在一个相对宽松自由的环境下解决问题，为部门的高效率运转及人才的培养提供可能。

⁷ 何旭明，廖才英：《高等学校管理的特性》，《江苏高教》2003 第 2 期，第 22 页。

⁸ 程小芳：《大学组织管理中的松散联合模式探究》，《四川教育学院学报》2009 年第 10 期，第 27 页。

(3) 松散的管理,可以提高各部门工作人员的工作积极性,激发其在教学、科研上的主动性和创造性。有利于各级教育人才的培养和科研成果的产生。从而使整个学校焕发活力,高效运转。

2. 高等学校管理中权威的三重性。这里所说的权威的三重性,是指学校内部的学术权威和行政权威,学术权力和行政权力是高校内部两种最主要的基本权力。由于学校既是研究学问之地又是事业单位。因此,学校的管理离不开学术管理与行政管理。学术权力和行政权力的均衡发展,是高校履行学术职能和社会职责的保证。

学术权力一词最早由美国学者伯顿·R·克拉克(1978年)提出,指学术治理的权力,是一种法定权力。高校学术权力主要表现为教学活动、科学研究、学科建设、课程设置、师资培养、学位授予以及就业、招生等方面的权力。行政权力是指由高校各级行政部门和行政人员所拥有的权力,主要表现为校长、处长、科长等行政治理人员的权力。⁹

当下,在大学的管理中,普遍存在的一个问题是两种权力的失衡。潘懋元先生指出:“现行大学管理体制最大的弊端是行政权力与学术权力的失衡。”行政权力过分的限制了学术权力的作用,导致其效能发挥失调。具体表现为行政权力的泛化和学术权力的弱化。在大学内部学术与资源如何配置的问题上,主要以行政权力而不是学术权力主导。例如行政权力跨界干涉学术上的诸多事务,本应当由学术系统解决的问题,基本由行政系统包办,而真正懂得和了解学术事务的教授和专家却受到忽视,这恰恰与弘扬学术自由、教授治校的理念格格不入。使受到排斥打压的学术权威,脱离正常的发展轨道,不利于学校的发展和学术权威的树立。真正合理有效地大学管理,应该是学术权力和行政权力通力合作、协调发展。学校的高效运转,离不开学术权威支撑,同样,也依赖于行政部门的参与。学术权威与行政权威应该权责明确,建立一种有效的合作与制约机制。行政部门的领导,应各司其职,明确定位自己,将学术的自由和权力切实回归以营造良好的学术氛围。大学管理中权威的三重性,要求我们一定要处理好学术权力与行政权力的关系,坚定学校行政管理为学术发展服务的理念,以实现二者的协调发展。

3. 高等学校管理中主客体的相对性。大学管理中主客体具有相对性。从狭义

⁹ 田雪芹,李建华:《正确看待学术权力与行政权力的关系》,《科技咨询》2001年第34期,第216页。

的角度来说，我们认为学校领导是管理的主体，处于主导地位；而教师、学生是管理的客体，处于从属地位。而在实际生活中，也就是广义角度而言，主体与客体是相对的。在一种情况下是管理者，而在另外一种情况下，就可能是被管理者了。就像大学内部的专职管理人员，他们为学校管理规划方案、为教师学生行为制定标准，是理所当然的管理主体。与此同时，教师和学生也不是被动的接受管理，他们也对专职管理人员的政策和实施进行监督，积极发挥他们参与学校管理的主动性。由此，我们不难看出，大学管理中，主体与客体相互依赖，共同发展。

在大学管理中，无论是个体还是群体都是学校管理的主体，同时，又是学校管理的对象。所以，针对这种相对性，管理主体与管理客体的角色定位，我们要因时因地的变化，适时地做出角色的转换。无论你在学校中处于什么样的位置，都要时刻有主人翁的意识，以履行管理学校的职责。同时，又要虚心的接受各方面的建议和管理。学校的专职管理人员也好，教师、学生也罢，都要相互尊重，相互体谅，加强沟通以消除冲突和意见上的分歧。大学的专职管理者，在深谙学校的管理规律的同时，也要了解学科建设，切实为学校学术的发展创造良好的环境，使学校真正成为培养人才之地。作为教师和学生，要尽职尽责的搞好学术和学习监督工作，使学校的工作能更顺利的展开。总之，大学管理要充分调动各个部门、群体、个人工作的积极性，在明确定位自己的基础上，使学校管理沿着良性的轨道发展。

（四）大学管理制度的意义

大学管理制度的作用就是使大学管理工作得以顺利展开，保证大学的各种科研活动得以有序进行，能够使学校的人力、物力、财力资源得到优化配置，能够给大学的发展目标的以明确定位，从而引导学生以社会需求为导向，规范自己的行为。系统科学的管理制度，能够促使大学各项工作有章可循、有法可依。因此，大学管理制度对于学校的管理工作和人的行为规范，具有重大的意义，它的存在是大学协调、有序、高效运行的重要保障。

1. 规范约束学校成员的行为，充分发挥其制度的约束功能。 大学管理制度对于学校的每个成员都具有约束力。一个大学的正常运行需要制定各种规则和程序，而这些规则和程序，就构成了大学管理制度。大学管理制度的作用，是通过将大学管理理念规范化、制度化、法制化而实现的。由此，我们不难看出，高效

的学校管理制度要具有全员性、全面性、全程性和高效性。第一，全员性。学校中的每一位成员，都是学校发展不可缺少的一环。上到上级领导，下到教职员工，每个人都有明确的分工，不可懈怠，不可越级，每个岗位的人都要明确自己的职责，相互扶助，共同前进，强调全员参与和团队配合。第二，全面性。强调管理体系的完整性和协调性，每一环节都要完备。无论是行政、学术还是后勤等工作，都要有明确的负责人，工作的每一道流程，都要有详细的规划案，说明执行的步骤，以形成规范的、对学校各方面有强大约束力的规章制度。第三，全程性。以完成学校教育质量为目标，分阶段，分环节，以阶段性任务的完成，来实现学校的工作任务。全程性值得注意的一点是，要对工作的各个方面加以了解和控制，促进工作全程性的实现。第四，高效性。指学校的管理高效率，高质量完成。当下，学校管理制度日趋规范，管理机构设置合理，管理方法灵活多变，使得大学的管理成本大大降低，以最少的投入，实现学校管理的高效回报。

2. 促进大学水平的提高，实现发展目标。一流的大学，少不了一流的大学管理制度。科学规范的大学管理制度，能够在学校形成良好的氛围，从而提高教师的工作热情，增强学生的学习动力。世界一流大学都致力于大学管理制度的完善。

《经济学家》的一篇调查报告认为，美国的高等教育系统是最好的，它的成功之处并不是因为其经费充足，更大的原因是得益于学校的相对独立以及完整的大学管理规章制度。大学具有很强的灵活性和自主性，因此能够迅速适应瞬息万变的市场需求。我国大学建设的重中之重就是考虑如何变革现行的不科学的管理制度。管理制度完善了，学校人才的培养才会水到渠成，才能够最大限度的调动各方面的积极性和创造性，为大学目标的实现提供制度保障。

3. 有利于促进决策科学化与民主化，使大学各项工作有章可循。现行不少大学的决策不够严谨，存在严重的随意性，导致学校决策的失误。通过建立科学的大学管理制度，有利于保障学校决策的科学化和民主化。完善的大学管理制度，能够使学校在问题的解决和决策的制定上，采取民主集中制，广泛听取各方面的意见，安排专家小组科学分析调查，得出一套切实可行的方案。同样，大学管理的规范化，能够为学校相关人员工作的展开提供了一套标准。所以，在当前复杂的教育环境下，建立一套成熟完整的管理制度迫在眉睫，是大学各项工作有章可循、有法可依的保证。

二、大学管理制度研究理论基础

（一）战略管理理论

战略管理是指组织为了长期的生存和发展，在充分分析组织外部环境和内部条件的基础上，确定和选择组织战略目标，并针对目标的落实和实现进行谋划，进而依靠组织内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行评估与控制的一个动态管理过程。战略管理方式越来越受到人们的重视，已成为现代管理的重要手段。通过对战略管理的概念的分析 and 概括，我们可以将大学战略管理的定义为：大学战略管理就是大学为了长期的生存和发展，在充分分析外部环境和内部条件的基础上，确定和选择学校的战略目标，并针对目标的落实和实现进行谋划，进而依靠大学内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行评估与控制的一个动态管理过程。¹⁰学者周巧玲也对大学的战略管理做了如下定义：大学的战略管理是指为了更有效地实现大学的使命，对外适应其复杂多变的工作环境，并对这些可预知或不可预知的环境变化做好充分的准备，对内通过管理实现资源的合理及优化配置提升整体竞争力，维持自身的可持续发展需求的一种管理方式。¹¹

在知识经济时代，经济增长主要依赖知识资本的增长。经济发展日益与国家获得和应用技术、社会经济知识的能力相联系，技术创新和知识的竞争性应用成为国家竞争力最重要部分。高等学校是国家创新体系的重要组成部分，不仅是拔尖创新人才的主要基地，而且是基础研究和高技术前沿原始性创新的主要基地和技术创新的源泉，承担着科教兴国和人才强国的双重使命，在建设创新型国家中具有不可替代的重要作用。¹²在新时代背景下，面对多变的环境，大学要肩负起历史赋予的使命，大学战略管理就是应对挑战的重要工具，具有重大功用和价值。

1. 使大学在复杂多变的环境中提高办学水平和地位。伴随着高等教育的发展，高校间激烈的竞争日益加剧，世界各大学之间的竞争亦有愈演愈烈之趋势。大学想要在激烈的竞争中占得先机，维持自己的优势，很重要的一点就是要对问题及时有效的做出回应，这一切都依赖于良好的战略管理意识和长远规划。大学只有在有效战略管理的指导下，才能在多变的竞争日益激烈的环境中脱颖而出，

¹⁰ 姚启和：《高等教育管理学》，华中理工大学出版社 2000 年版，第 63 页。

¹¹ 周巧玲：《大学战略管理研究》，科学出版社 2009 年版，第 24 页。

¹² 《国家科技发展中长期科技规划》，2006 年 1 月 9 日。

应对机遇和挑战。学者刘向兵认为，有效的战略管理可以为高校提出明确的发展方向和目标，有助于在系统思考、超前思考的基础上，“有所为，有所不为”，确定大学的战略目标和发展方向，制定实施战略目标的各项措施，采取准确的战术行动，以保证在不断取得阶段性成果的同时，实现大学的战略目标和使命，实现跨越式发展。¹³

2. 调动各级管理人员的工作热情，提高管理水平。战略管理的着眼点不是眼前利益，而是立足于整个学校的长远发展和生存。战略管理是建立在学校日常管理基础之上的，有效的战略管理，能够大大提升学校管理人员的工作积极性，从而提升在管理中的效率意识。战略管理强调科学分析和理性决策，这样一来，有助于抑制不良决策对学校的影响以及官僚主义等不正之风，大大促进了学校民主化进程。科学的战略管理，要求学校的领导和管理者对学校的发展目标要有明确的定位。并且以此为核心，来充实和完善自身的素质，落实科学发展观和人才强国战略，以培养社会、国家需要的人才为导向。对于工作中遇到的问题和挑战，要具体问题具体分析，适时的对战略计划做出调整，尽量减少工作中由于工作失误而造成的损失，从而提高管理的科学性和有效性。

3. 针对学校内外部环境进行调整，对实践具有指导性意义。学校战略管理政策的制定，不像企业、商业那样，所面临的环境是单方面的、局部的。学校的战略管理具有全局性，其管理政策既要考虑到校内各个环节，又要兼顾到国家的教育政策、世界高等教育的发展形势等等。它不仅受校内因素的影响，校外因素的影响也占有很大的比重。尽管如此，学校的战略管理仍具有很强的内外适应性。管理政策及时的调整，是建立在管理实践的基础上的。面对复杂的国际形势，战略管理不仅仅是对理论进行分析，而是将战略的运用实施作为管理的关键环节。作为指导性的纲领性政策，不仅能够指导实践，而且还能够在实践中，检验出战略管理政策的缺点和不足，从而使战略管理理论得到完善。完善的理论进一步指导实践，更加突出了战略管理理论在管理实践中的指导作用。

4. 提升大学自身的核心竞争力。大学的战略管理，不仅仅局限于规划将来的发展，而且还有反思和创新，以淘汰陈旧的东西来适应性的环境，从而提升大学的综合竞争力。古往今来，哪里有竞争，哪里就充满活力与激情。竞争是教育发

¹³ 刘向兵，李立国：《我国研究型大学实施战略管理的必要性及可行性初探》，《中国高教研究》2004年第7期，第42页。

展的源泉,教育发展离不开竞争,同样大学的发展也离不开竞争。所谓物竞天择,适者生存,这一规律也适用于大学的发展与存活。在日益激烈的大学竞争中,合理的战略管理更显现出其对大学发展的重要性。战略管理的宗旨是反思过去,着手现在,规划将来。发现问题,解决问题,在创新中部署大学的战略规划,以提升大学的核心竞争力。学者徐敦楷指出:“好的发展战略规划和管理对大学的生存发展具有重要意义,它有助于一所学校由模糊办学向明白办学,由无序发展向有序发展,由他控模式向自主模式,由统一化办学向特色办学的方向转变。”¹⁴

(二) 绩效管理理论

绩效管理是一个现代人力资源管理的概念,是一个系统过程。所谓高校绩效管理,就是高校管理者和教职员工双方就学校的发展目标及如何实现目标达成共识的过程、增强教职工成功地达到目标的能力的管理方法以及促进教职工取得优异绩效的管理过程。¹⁵绩效管理的流程包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个部分。科学合理的绩效管理得益于正确的绩效评价,它顺应了大学管理的发展要求,是解决大学内外部困境,提升自身管理,提高竞争力的有效途径。世界各大学开展内部绩效评价,具有重要的意义。¹⁶

1. 绩效评价是解决大学外部评价诸多困境的现实选择。自1983年《美国新闻与世界报道》推出全美大学排行榜后,世界各地的大学排行评价迅速兴起,我国有30多个不同类型和不同层次的排名,影响比较大的至少有5家。大学评价活动的开展在一定程度上满足了公众对大学发展状况的知情权,回应了市场对于高等教育的要求,促进了高校之间的竞争与发展,并为政府有关部门宏观调控高等教育布局及资源分配提供依据。“可以肯定地说,它的出现为社会了解大学提供了一个重要的途径,同时也为大学提供了一个自我反思的机会。当然它的特别意义在于它为社会进行大学选择提供了一个参照,因而格外引起了人们的关注,为人们提供了观察大学发展的新视角,有助于高等教育价值观的完善,从而有助于高等教育的健康持续发展”。¹⁷但是,大学评价也存在着诸多不足,自产生之日起就一直受到各方面的质疑。其中质疑最多的是评价指标问题。过多地使用了

¹⁴ 徐敦楷:《高等学校发展规划的战略思考》,《中国高教研究》2003年第4期,第18页。

¹⁵ 杨林,刘应兰,卢朝佑:《基于执行力的高校绩效管理探析》,《教育与职业》第2009年第36期,第25页。

¹⁶ 吴文清,王凤华,郎永杰:《论大学内部绩效评价》,《北京教育学院学报》2011年第3期,第44页。

¹⁷ 王洪才:《大学排行榜:现状·困境·展望》,《复旦教育论坛》2007年第6期,第45页。

刚性指标，实现数字化排名以此来迎合社会需求的同时，无法实现合目的性与合规律性两种价值理念的统一。绩效评价与目前轰轰烈烈却又遭到强烈反对的大学排名评价相比，它是大学面向自身特点和发展状况所构建的评价体系，适合大学内部各单位的管理实际，具有很强的针对性。定量和定性分析、单项绩效评价与综合绩效评价体系的充分结合，更能全面反映各单位的实际绩效，从而为有效地制定学校下一步的发展计划提供依据。

2. 绩效评价是促进大学内各单位开展竞争的有效途径。以学科为中心所组成的学院或研究所作为大学最基本的教学科研组织单元，在“第一线工作中拥有不证自明和公开承认的首要地位”，“这些基层组织之间的联系是如此的松散，以致它们在相当程度上可以自由地朝不同方向发展”。¹⁸面对日益激烈的内外部竞争，如何在错综复杂的环境中求得生存和发展，成为大学及其内部学术部门不可回避的问题。学校内部资源的有限性，加之市场经济体制下的竞争和优胜劣汰法则，决定了大学内各教学科研单位“再也不能像过去那样对自身的生存、发展和未来高枕无忧了”。¹⁹如何科学系统地对大学内部学术组织的绩效进行评价，诊断内部各教学科研单位的实际绩效，准确反映学术组织的发展状况，成为当前大学绩效评价的重要工作。科学合理的绩效评价不仅可以激励存在差距的学术组织和团队，总结经验并找出差距，而且能够增强各教学科研单位及其学校各类人员的紧迫感和竞争意识，“促进各教学科研单位主动调整人员结构和研究方向，引导其科研成果向高水平领域发展，提高各个教学科研单位的绩效，开发各教学科研单位的潜能”，²⁰并通过基于绩效评价的资源配置，有效强化各教学科研单位之间的合理竞争。

3. 绩效评价是大学提升自身管理水平的必由之路。“由于极度复杂的外部环境和对快速决策的需要，人们需要更强有力的院校管理，以便可以做出必要的变化来确保院校在今后能取得成功，甚至院校的生存”。²¹然而，目前大学内部管理中仍然存在着自上而下的行政指令性管理，管理过程中的经验性，资源分配中的随意性等诸多不足，这些传统管理方式在大学现代化的发展中已变得力不从心，

¹⁸ 伯顿·克拉克著，王承绪等译：《高等教育系统》，杭州大学出版社1994年版，第64页。

¹⁹ 戴玉纯，《基于战略的大学绩效管理》，中国科学技术大学出版社2007年版，第35页。

²⁰ 贾锁堂，吴文清，郎永杰：《省部共建高校绩效评价方法探析》，《山西大学学报》2009年第4期，第124页。

²¹ 约翰·布伦南，《高等教育质量管理》，华东师范大学出版社2005年版，第41页。

并已成为制约大学持续快速发展的桎梏。绩效评价是绩效管理的核心环节。大学内部绩效评价活动的开展，通过具体的指标体系获得科学、准确的数据，可以成为大学实施战略管理的重要依据。其实，大学内部绩效评价可以看作是管理者与学校内部教职员之间开展信息沟通与分享有关信息的过程。绩效评价在大学内部各教学科研单位以及职能部门管理过程中的运用，可以最大程度地减少决策过程中的随意性和主观性，增强决策的科学性和合理性，从而提高大学管理的效率。此外，绩效评价作为大学开展有效性管理的依据，在与大学内部管理结合的过程中，可以实现将大学各教学科研单位及职能部门的活动统一到大学整体目标实现上来，建立科学有效的激励机制、约束机制以及奖励机制，从过去的经验管理转移到追求投入产出效益、提高管理水平和大学竞争力的导向上来。

（三）激励理论

激励，顾名思义就是激发和鼓励。将激励的概念运用于管理，就是人们常说的调动积极性的问题。激励理论大体上可以分为三类：内容型激励理论、过程型激励理论和综合激励理论。

内容型激励理论主要从人的需要出发，研究工作动机的规律性。需要层次理论、双因素理论、成就需要理论等均属于内容型激励理论。过程型激励理论研究人从动机产生到发展、变化直至采取行动过程中的心理活动。包括期望理论、公平理论、目标设置理论。综合激励理论则是试图综合各种激励理论，系统阐述人的行为激励过程的理论。如波特和劳勒的综合激励理论，同步激励理论。下面将就其中的几项做简要介绍。

1. 需要层次理论。亚伯拉罕·马斯洛将需求分为五种，分别为：生理上的需求，安全上的需求，情感和归属的需求，尊重的需求，自我实现的需求。该理论认为：

(1)五种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定的，可以变化。

(2)需求层次理论有两个基本出发点：一是人人都有需要，较低层次的需要获得满足后，较高层次的需要才会出现；二是在多种需要未获满足前，首先满足迫切需要，该需要满足后，后面的需要才会显示出其激励作用。

(3)一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更

高一层次的需要就成为驱使行为的动力。相应的，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。

(4)五种需要可以分为两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

马斯洛的需要层次理论为大学的管理指出了调动教职工积极性工作的方向和内容，如应从物质和精神两方面满足教师的需求。

2. 双因素理论。双因素理论，又叫激励保健理论，由美国行为科学家赫兹伯格提出。该理论将激发人动机的因素分为两类：一类为保健因素，另一类为激励因素。保健因素是与工作环境和条件有关的因素，也叫维持因素，该因素不具有激励作用，作用在于保持员工积极性。包括政策、管理措施、监督、人际关系、工作条件、工资等。激励因素与工作内容相联系，能够提高人们工作的积极性。包括挑战性的工作，晋升、培训的机会，赏识等。

双因素理论对高等教育管理的启示在于，学校管理者应该尽力改善教师的工作生活待遇，重视保健因素。并注意开发和运用激励因素，给教师晋升的机会，提高进修机会，给予荣誉称号等。

3. 成就需要理论。该理论是由哈佛大学心理学家麦克里兰提出的，他认为，高层次人的社会性需要分为成就需要、亲和需要和权利需要。其中成就需要就是指员工追求成功、优越感，争取成功的内驱力。

麦克里兰认为，一个社会的发展，政治制度、经济制度和地理因素都是次要，关键在于是否有多的人拥有成就动机。在学校组织中，高校管理者应该密切关注教师的动态，如果学校教师对这种高层次的要求不够强烈，说明教师的活力不够，不利于学校的长远发展。这种情况下，学校管理者应该对教师进行适当的教育训练，引导教师形成这种高层次的需求。

4. 期望理论。该理论是由弗鲁姆提出的，他认为激励强度取决于期望值与效价的成绩。用公式可以表示为：

$$\text{激励强度} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

激励强度是指能够调动的人内心积极性的强度；效价是指被激励者对其所从事工作的估价；期望值是指被激励者对某项目标能够实现的概率的估计。该理论反映了需要与目标的关系。该理论目的在于使员工明白：

(1)工作能提供给他们需要的东西。不同的人，需求不同，激发出他们动力的条件也就不同。

(2)他们需要的东西与绩效联系在一起。效价必须与教师的利益息息相关，当教师感觉自己的努力与利益方向一致时，效价较高。

(3)只要努力就能提高绩效。当教师在心理上建立了自己的绩效与努力与最终的报酬息息相关的联系时，积极性必然会得到提高。

5. 目标设置理论。在现代大学的管理中，要强调通过目标的设置激发动机、指导行为，使教职工的需要与大学的目标挂钩起来，以激励他们工作的积极性。

²²目标设置的模型如下：

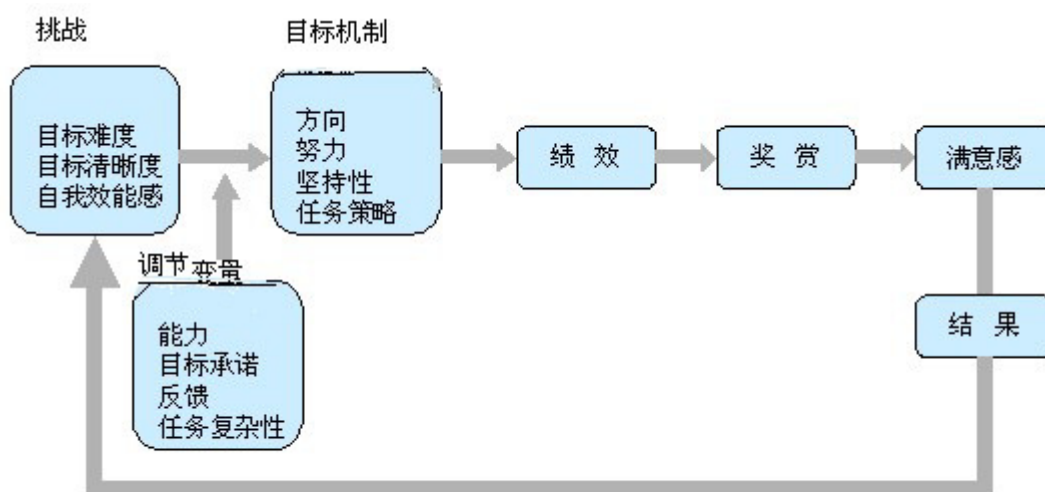


图 1-1

在使用该理论时，应该注意以下几点：

(1)目标的设置必须符合教师的需要。教师的工作回报应该与教师的期望挂钩，调动教师的积极性。当教师认识到自己的工作业绩和努力是与成绩挂钩时，目标才会对教师产生激励机制。

(2)目标的设置应该具体明确。具体的目标才能更加贴近教师的利益，使教师在平时的教学科研实践中，体验到成就感。设置具体的目标才更能提高教师工

²² 林健：《大学薪酬管理——从实践到理论》，清华大学出版社 2010 年版，第 50 页。

作的绩效。

(3)目标的设置应该具有阶段性。在目标的设置过程中，应该将长期目标与短期目标的设置结合起来，分阶段达到预期的目标。

(4)鼓励教师参与个人目标与学校目标的设置过程。有教师参与的目标设置才更能反映教师的需要，更能提高教师的绩效。教师被动接受的目标与其自身的需要往往相悖，势必会影响工作效率和目标的实现。

(5)目标的设置应该因人而异，教师存在着能力，资历等方面的差异，因此目标的设置应该个性化。目标反馈应该强调教师努力，淡化教师的个人能力，使教师在目标的引导下，实现长远的、整体的目标。

6. 综合激励理论。该模型认为，工作绩效是个多维变量，它除了受个人努力程度等因素的影响之外，还要受到其他四个主要因素的影响：个人能力与素质、外在的工作条件环境、个人对组织期望目标的理解、个人对奖酬公平性的感知。

²³其模式如下：

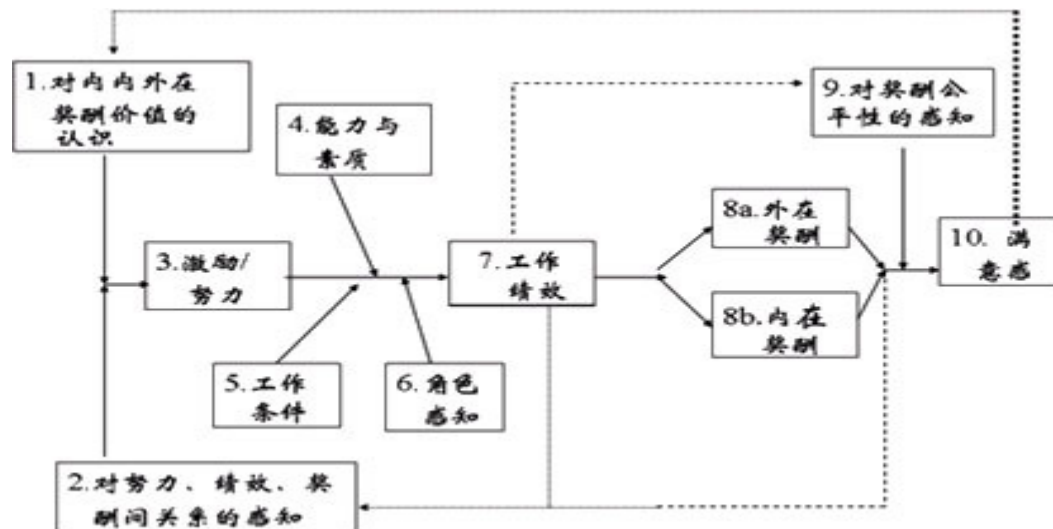


图 1-2

学校在运用该理论进行管理时应认识到以下几点：

(1)教师工作的绩效取决于其教学科研能力的大小。教师应该对自己的角色有明确的认识，明确自己的努力方向、职责和任务。

(2)奖励应该以绩效为前提。只有当教师看到报酬与自己工作的绩效关联性很强时，奖励才能成为教师积极、努力工作的积极性。

²³ 胡永新：《教师人力资源管理》，浙江大学出版社 2008 年版，第 242 页。

(3) 教师的报酬应该符合公平原则。教师对学校的奖惩措施是否产生满足感,取决于教师所得到的报偿是否具有公平性, 满意将导致进一步的努力。

三、大学管理制度的改革实践与探索

(一) 美国等大学管理制度改革的实践与探索

1. 美国的改革实践。首先, 美国大学倡导一元化的质量观, 重视科研在学校中的地位。无论是学校排名还是教师评定, 都将学术成果放在第一位。这种学术至上的措施是建立在美国强大的科研实力基础之上的。第二, 美国对高等教育财政拨款的改革。在 20 世纪 70 年代, 美国将公立高等院校引入市场机制, 优化资源配置, 鼓励大学向市场化发展, 让大学和企业合作办学, 实现学校和企业的双赢发展。这一举措促进了大学的私有化及商业化进程, 美国的这些促进院校资本主义发展的措施, 远远超过英、法的相应的改革措施; 减缓政府对高等教育的投资速度, 使学校享有充分的办学自主权; 制定节约措施, 减少经费的开支。比如: 制定打印材料的规则、适当限制宽带的使用、停止对电话系统的投入等。第三, 建立完善的学生管理体制。²⁴以学生为中心, 为学生提供全方位的服务和指导; 强调意识形态的重要性, 采取多种形式开展教育活动; 完善服务系统, 为学生管理提供良好的物质条件; 建立以宿舍管理的管理学生模式。

2. 英国的改革实践。英国大学在改革实践的过程中, 注重吸收和借鉴世界各国的经验, 形成了独特的管理模式和管理结构。第一, 学术权力和行政权力相互协调, 进一步规范化和均衡化。一方面大学学术自治的权利要维护, 另一方面行政权力和学术权力共同参与学校管理, 以实现两种权力的协调发展。第二, 校外人士参与学校管理。校外人士主要参与行政管理, 控制着学校的董事会、校务委员会。这一改革实践, 形成了校外人士与学术人员共同管理学校的新模式。第三, 将大学引入市场机制, 实现大学管理的经营化。随着市场化政策的推行, 工商企业经营管理的理念被大学管理所采用, 实现了学校管理的灵活性和高效性。第四, 提高新权利主体在大学管理中的地位。新权利主体主要指学生、家长、教师, 传

²⁴ 符华兴, 王建斌:《世界主要国家高等教育发展研究》, 湖南人民出版社 2010 年版, 第 121 页。

统权力主体指行政人员。改革使得学生、家长和教师对学校的管理有更多的话语权和参与权。

3. 德国的改革实践。第一，加大高校的办学自主权。高等教育管理的官僚程式化问题，一直困扰着德国高校的发展，德国在借鉴美国大学管理模式的基础上，引入竞争的概念，给德国高等院校以更多的办学自主权。主要体现在以下几个方面：分类管理学校经费，增加经费使用的灵活性；减少行政对学校办学的限制，并以法律条款的形式予以肯定；高校有充分的招生自主权。第二，引入以绩效为基础的政府拨款模式。改革主要包括两方面：一是以绩效为指标的财政分配制度，这里的“绩效”可以表现为多个方面。其拨款参数大都通过在校人数、师生比例、学生辍学率、毕业生就业率等等来进行调整。二是采取“财政包干制”，在这种模式下，高校的财政拨款依然由国家承担，但国家对高校微观层面的控制减弱，这样学校便可以灵活的使用经费。第三，实行新的领导与组织模式。“团体大学”模式是德国 20 世纪 60 年代来高校改革的重要成果。这一模式要求关于学校的重要决策，由委员会中的教授、学生、学术性复制人员、非学术性辅助人员等参与商议讨论后做出决定。“团体大学”模式体现了管理的民主性，但却消耗过多的精力与时间，而且权责也不是很明确。为解决这一弊端，实行个人负责制，延长和扩大院长的任期和职权，加强对决策的控制和影响力；实行行政部门和监督部门的分离；高校理事会允许校外人士参加。

4. 加拿大的改革实践。加拿大大学管理体制在改革实践过程中，形成了自己的特色。第一，实行分权与制衡管理的体制。首先，以法律条文的形式对学校各级职权做了明确的规定，对大学董事会、教务处、校长等职权进行了明确的划分，例如：行政事务由大学董事会决定，学术权利则由教务处行使。对于哪些是专属权，哪些是共享权作了明确规定，使各部门各司其职，在其负责的职权范围内发挥应有的作用。其次，实行委员会领导下的行政领导负责制院系的重大教学和行政事务必须经过院系委员会批准方可实施。这种分权与制衡管理，能够保证学校决策的科学性，使大学健康发展。第二，实行内外结合的管理机制。加拿大的学校管理董事会由校内和校外两部分人员构成，校外人员包括政府官员、教育界名流、企业代表等，校内人员则主要有教师、学生组成。这种管理模式，能够保证决策的质量和社会影响力。加拿大大学利用校内外结合的管理体制，很好的保持

了与外部的关系，能够使学校把握社会发展动向、科学定位大学发展阶段，从而制定有效地发展战略，使学校承担更多的社会责任，提高学校知名度。第三，加拿大改革的一大特色就是实行民主治校。首先，大学实行两院制，学校董事会和教务会均采用委员会制度，校长是委员，学生也可以是委员，每个委员都可以在委员会上发表自己的意见，对决策进行无记名投票方式。其次，各院系老师要参加不同院系的委员会，按时参加学校社团活动和工会组织，保证教师参与学校管理的权利。第四，加强学生管理改革的力度。加拿大高校对大学生的管理成分体现了加拿大的文化和社会特征。加拿大是一个法治国家，崇尚“依法治生”，制定规章制度约束学生行为，聘请法律顾问依法办学；加拿大是一个多民族国家，存在多种文化，故采取多样性和个性化的管理理念；尊重学生的自主权，平等对待每一位学生，强调学生的自我管理和自我教育。

（二）大学改革实践的共性

在当今国际背景下，大学管理制度的改革和创新已成为各个国家高等教育发展的瓶颈。无论是中国还是世界其他国家都致力于加强改革的实践，以适应国际国内形势发展的需要。如何改革、怎么改革、怎样去建立一套完善高效的大学管理制度，已成为高等教育界的一项重要任务。高等教育的管理因国而异，不同大学的管理机制也大不相同，通过对世界各大学改革的实践进行分析，我们不难总结出，大学管理制度的改革实践也有其共同点，他们的改革大都从以下几个方面展开：

1. 大学行政管理改革。所谓大学行政管理，是指利用科学方法对大学的一切工作，包括教育、教学、生产、科研、总务等各方面的工作，有计划地、有效率地、有技术地规划、管制、联系、协调和运用学校的组织、人员、设备、器材和经费作适时、适地、适人、适事的处理，以提高行政管理效率，发展学校教学等各项业务，有效达成学校教育人、培养人的使命。²⁵只要是有利于学校发展的改革措施，都可以而且也应该用来为学校发展服务。二战以前，美国教育行政管理主要的两种趋势是教育管理职权的分散和专业化以及联邦政府、州政府对学校教育影响和控制的加强。战后至今，美国高等教育事业空前发展，教育行政管理又有了一系列的创新。一、教师的权利在学校得到扩大和加强。1916 年美国教师

²⁵ 周德绪：《现代行政管理学》，科学普及出版社广州分社 1988 年版，第 6 页。

联合会成立，其主要目的是维护广大教师的权利。无论是学校政策的制定还是教师劳动报酬或福利，教师都有权利与学校行政当局进行集体谈判，以维护其合法权益，这就大大提高了教师在高校管理中的地位和作用。二、学生参与学校的管理。学校允许学生参加学校管理机构的工作，赋予学生在学校董事会会议上发言和表决的权利。学生甚至对教师的聘任、行政管理人员工作质量的好坏都有监督和鉴定的权利。学生参与学校行政管理，对于高校政策的准确制定有重要的影响。三、行政管理呈现专业化趋势，管理专家作用增强。大学管理中，经常会涉及诸如教学、科研、人事等专业性较强的管理工作，这些工作具有极强的专业性、个体性和独立性的特点。专家数量和作用的增大，一方面分散了学校领导（校长）的权利，另一方面，使学校行政管理决策更加高效。

大学行政管理在改革实践中应坚持与时俱进的创新取向。现代大学教育少不了创新教育，行政管理的创新更是学校发展的生命力。大学行政管理应该在相对稳定的模式下，创新管理机制，改变不适应时代的管理模式，建立与时俱进的管理模式，不断适应动态的社会变化。行政管理人员应该有创新意识，加强管理理论的学习和研究，丰富自己的理论知识，积极参加各种实践，将管理理论与实践相结合，从而培养创新精神。当今大学行政管理的改革，已取得丰硕的成果。行政管理人员素质和能力逐步提高，各行政机构的配置日趋合理，能够确保政策及时、准确、高效的运行，大大提高的学校管理的效率，为学校教育事业的发展提供了良好的行政环境。

2. 大学学术管理改革。一般认为，大学学术管理是对大学学术活动与学术事务的管理。学者刘毅认为：“学术管理，主要指学术事务的管理，它是管理者根据教学和学术发展的规律及知识技能的权威性，依靠专家学者对大学内部学术性工作开展的管理活动。它的内容主要有学校的定位、专业设置、人才培养模式改革，专业调整及相应的培养计划的修订，教学方式、考试方法、实践教学改革与课程结构体系改革，新的教与学评价制度的建立等。”²⁶关于大学学术管理的概念，至今仍然没有确切的定论，但这一概念的提出，却为高等教育管理提供了一个新的视角，具有重要的意义。

为加强大学管理的科学性和民主性，充分发挥大学学术管理的作用，学校必

²⁶ 刘毅：《强化高校学术管理培养创新型人才》，《西南民族大学学报》2003年第10期，第279页。

须完善学术管理制度，必须对学术管理进行卓有成效的改革。其改革的实践主要从以下几个方面入手：一是转变大学管理理念。加强大学的学术管理，要认识到大学是以学科专业为基础的学术事业组织。大学的中心任务是教学和科研，要明确认识到学术人员在管理中的作用。因此，学术人员要树立正确的学术管理理念。²⁷学术人员作为高等学校学术管理中的主体，要有正确的学术管理理念，只有在正确学术管理理念的支配下，才能正确发挥其主导作用。一个大学的学术管理理念，常常通过其校训、规章、管理体制、办事程序和管理者行事方式等形式具体表现出来，它渗透于大学管理的方方面面，对整个大学的运行有着全面而深刻的影响。学术管理理念的具体表现形式是复杂多样的，我们往往难以一一将其分析清楚。特别是当它的一些外在表现已经流于形式的时候，分析研究一所大学的学术管理理念就更加困难。我们很多高校的学术人员目前还处在对学术管理理念的不自觉状态中，这种状态并非表明他们的管理行为没有指导性的理念，而是管理理念的混乱，意味着管理过程的无序化和非理性化的危险。我们提出，在高校内部管理体制变革过程中要使学术人员建立学术管理的理念，就是希望能从根本上树立这样一种思想：我们所从事的是一种特殊的管理工作，它有着与其他管理工作迥然不同的内在逻辑和规律，它在根本上应当是学术活动的一部分，而不是行政活动。二是增强学术氛围，营造宽松环境。首先，应该落实大学的办学自主权。过去大学的诸多事务大部分是由政府决策，学校只是参与执行，这就大大降低了决策的针对性和科学性。学校应该落实办学自主权，根据学校实际自己制定决策，既适应社会发展需要，同时，又能满足学校自身的发展。只有落实了大学的办学自主权，大学才能真正独立于政府而制定决策，学术管理才能真正发挥作用。其次，要提倡学术自由。学术管理中的一条金科玉律便是学术自由。²⁸西方现代学术自由产生于德国，并将其作为现代大学发展的基石。法国的《高等教育方向法》规定大学实行学术自由的原则，因为“整个社会的充分发展以来与真理的自由追求运行其中，依赖于社会中科学的创造和关于生活、环境及人类自身的知识的进步”。日本提出大学应该以维护学术自由为任务，鼓励思想自由，探讨研究方法，促进知识增长，以掌握科学知识，提高学术研究的能力。1915年，美国大学教授

²⁷ 马莉：《转变观念充分发挥学术人员在学术管理中的主导作用》，《中国电子教育》2011年第1期，第18页。

²⁸ 陈学飞：《国际视野中的高等教育探索》，中国海洋大学出版社2009年版，第181页。

会提出了学术自由的若干原则：教授有权探索知识，不管这种探索可能导向哪里，但同时他又有责任完全地和准确地报告研究成果；教授又在其观点和材料不受审查的条件下执教的权力，只要他不超出大家公认的其所属的那个专业领域；教授有不受束缚的在公共场合发表意见的权利，只要以个人的名义而不是作为其所属的大学的代表。学术自由是大学的灵魂，是大学各种制度构建的基础，是自由和宽松的学术环境创立的前提。唯有充分享有学术自由，大学才能够真正回归本源，大学也才能正确地享受其他的权利，主动、自觉地走向社会中心。

3. 大学思想政治教育管理改革。所谓大学思想政治管理，是指大学思想政治教育组织为了实现大学思想政治教育目标，转变大学思想政治教育对象的思想认识，达到大学思想政治教育对象的思想观念与社会历史发展的客观要求一致，提高教职工与大学生的思想素质、政治素质和业务素质以及社会主义现代化建设积极性所采取的组织措施与手段。²⁹学校必须在吸收和借鉴以前经验的基础上，从实际出发，将思想政治教育的内容、形式和方法不断地改革创新，以便能更好的培养有理想、有道德、有纪律，有文化的人才。

在美国，似乎很难听到“思想政治教育”这样的字眼，表面上看，美国似乎并不重视意识形态的教育，实则不然。美国高校的思想教育可以说是无处不在，无时不在。美国高校大都开设美国历史学、美国政治学，通过课堂来向学生灌输美国的政治理念，宣传美国资产阶级核心价值观；此外，还利用校园文化和环境惊醒熏陶，校徽、校训、国旗、国歌，都在潜移默化的培养学生的文化价值观念；宗教文化对学生的道德价值观念的影响更大，宗教课被列为美国中小学的必修课；另外，学校的社团活动、慈善活动、心理咨询，都体现了意识形态的重要性。大学思想政治教育管理对提高思想政治教育效果起着决定性的作用，它能够使大学思想政治教育从无序走向有序，同时，它又是在高校内部，宣传政府的思想、路线、方针、政策的有效工具。因此，学校也十分重视思想教育管理的创新。首先，要解放思想，转变观念，使学生形成新的理念。任何改革，都始于思想观念的改革，改革思想政治教育，必须更新观念，树立正确的指导思想。当今的大学生，处在一个开放的社会环境中，形形色色的思想观念都会影响到学生的成长，仅靠大学思想政治教育来规范学生的行为和思想是不够的，大学政治教育

²⁹ 石六山：《大学管理导论》，电子科技大学出版社 2009 年版，第 124 页。

必须向全方位、多层次、立体化模式发展，建立健全大学生工作的组织机构，完善大学生咨询服务与体系，加强学校与家庭、社会的沟通，从多个侧面鼓励学生打破禁锢的陈旧思想，把思想政治教育提到一个新的水平。其次，加强大学思想政治教育管理队伍的建设，提高思想政治教育者自身的素质。思想政治教育者肩负着学生思想道德培养的重任。大学内部如果缺乏一支高素质的思想政治教育管理队伍，那么，其思想政治教育管理工作的质量必然得不到保障，队伍质量的高低，直接影响着学生整体素质的发展。由于思想政治教育管理具有很强的理论性和实践性，因此，思想政治教育者必须具备良好的素质和强烈的事业心，才有可能胜任这一工作。然而，当下，高校的思想教育队伍普遍质量不高、学历层次偏低、缺乏主动性和创造性。因而，高校十分重视思想政治教育队伍的建设，队伍建设坚持以科学发展观为指导，坚持以人为本，重视管理队伍的理论素养和实践水平的培养，完善各种体制，以实现思想政治教育管理队伍的可持续发展，从根本上推进高校思想政治教育管理工作的发展。再次，改进思想政治教育管理的工作方法。传统的思想政治教育管理，多采用硬性的制度，在讲求民主管理的现代，颇显不妥。思想政治教育管理要与时俱进，教育方法要不断创新。不能局限于旧有的工作思路和框架，要根据学生群体的特点来改进工作，要选择让大学生容易接受的教育管理方法和手段，将社会提倡的世界观和价值观渗透于学生的学习、和生活中，引导学生积极主动的去探索和发现思想政治教育的核心价值。大学生思想政治教育管理要强调人性化，要坚持以学生为本，尊重大学生的人格，以人性化的管理，提高大学生的政治觉悟。

4. 大学学生管理改革。大学学生管理是学校对学生在校内外的学习和活动进行计划、组织、协调、控制的总称。它是学校管理者组织、指导学生，按照教育方针所规定的教育标准，有目的、有计划、有组织的对学生进行各种教育，使学生在德、智、体、美、劳几方面得到发展。³⁰学者顾翔将大学学生管理定义为：高等学校领导者和管理人员为了实现学生管理的目标，合理地组织人、财、物、时间、信息等，有计划地指挥、协调、监督和实施有关大学生成长和发展的各项活动的总称。³¹大学学生管理工作，是大学管理工作的重要组成部分，对高等教育的改革和发展具有重要的影响。

³⁰ 顾明远：《学校学生管理运作全书》，开明出版社 1995 年版，第 4 页。

³¹ 顾翔：《大学生管理》，华东师范大学出版社 1988 年版，第 48 页。

英国高等院校对学生的管理模式分为两大类：集中管理和分散管理。³²集中管理模式，以莱斯特大学（University of Leicester）为例。莱斯特大学设立教育发展支持中心，对学校学术委员会下设的职业咨询委员会、学生支持和指导委员会、学习和教育委员会负责，它的职责是为学生、教师、未来的学生和毕业生提供发展和支持的服务，中心下设7个部门：学生学习中心——为学生提供学习方面的建议、信息和辅导；职业部——提供职业教育、信息和指导；残疾学生中心——为残疾学生提供学术和实际的帮助；咨询部——为学生提供心理咨询和辅导；学生医务所——为学生做好医疗服务；福利部——提供满足学生需要的实际服务，包括困难贷款、助学金、移民、签证延期、住宿、健康发展、照顾儿童；教学部——通过鼓励出色教学和增强学生独立学习技能，致力于促进教学活动的发展，支持学校教与学战略的实施。分散管理模式，以诺丁汉大学（University of Nottingham）为例。诺丁汉大学学术委员会设有学生事务委员会、职业咨询委员会、平等和多元化委员会。该校涉及学生事务的部门有3个中心：学生支持中心——与院系的其他部门合作，支持帮助残疾学生，为全体学生提供学习支持；职业发展中心——为学生提供职业教育、信息和指导；国际交流处——招收留学生，为留学生提供支持帮助。

高校学生管理是一门科学，是对学生在校期间的管理，是学校的管理工作和教育工作相融合的一门学科，它涉及学生在校学习和生活期间的方方面面。大学生管理工作包括学生学籍管理、思想政治教育管理、生活管理、校园文化建设管理、就业管理、奖惩管理和自我管理等等，其质量的好坏直接体现了学校的管理水平和办学水平。因此，高校尤为重视学生管理工作的改革和创新。首先，坚持以学生为本的教育理念，培养学生的自我管理意识。在学生管理上，要改变传统理念上强调的对学生进行严格规范的管理，要坚持“以生为本”，尊重学生的主体性。学生是学校管理工作中的主体对象，在管理学生的实践中，学校要树立以学生为本的服务意识，充分尊重学生的人格、权利和创造性，为学生成才创造条件。只有在尊重、爱护、体谅和关心学生的基础上，才能够最大限度的激发学生的主观能动性和内在动力，以满足学生成才的需要。另外，在管理学生的过程中，要明白学生既是学校的管理者又是被管理者，只有坚持这样的管理态度，才会让学生有主人翁的意识感，才会提高学生自我管理的积极性，从而提高学生的自我

³² 符华兴，王建斌：《世界主要国家高等教育发展研究》，湖南人民出版社2010年版，第342页。

约束能力,使学生能够积极主动的配合学校的教育和管理。这种让学生自我管理的方式在学校管理中所起的作用是不可忽视的。其次,学生管理制度的规范化。高校学生制度管理的规范化是指学校根据学生管理工作的本质特征,通过形成一个统一的、合法的和相对稳定的管理系统,来规范学生的意志和行为,并以制度理念对学生的行为加以引导,来改善学生的表现,并为其发展创造一个良好的教育环境。每个学校都有自己的管理制度,但普遍存在制度不够规范,决策缺乏科学性的问题。完善和规范学生管理制度建设,要坚持“以人为本”,要有针对学校问题的快速反应机制、对学生的管理程序要透明化等。其中,最重要的是要注重管理制度的创新,实施符合高年级课程设置,有利于学生全面发展的管理机制——导师制。第三,要采用多样化的管理手段。每个学生都是一个独立的个体,都有其自身的特点和发展规律。因此,学校管理者要采用多样化的管理手段。要充分利用网络资源,注重网络文化对学生的影响,学者张茂聪教授指出:网络文化是网络生活的依托,是人的灵魂和网络技术相接触的地方。网络生活必须将网络文化作为网络生活的本体存在,并依赖文化而获得意义。³³可见,网络文化对学生精神家园建设的重要性。因此,我们要加强网络的正面宣传,切实推进网络道德文化建设,开展文明上网的活动,使学生在健康的网络文化的引领下,养成科学、健康、文明的上网习惯。另外,还要加强学生的德育和心理健康教育,一个优秀的人才,不仅仅是掌握丰富的专业知识,同时也要具备高尚的道德修养和健康的心理素质。当今社会,学生面临着来自学校和社会的多方面的压力,正确向上的世界观、价值观和人生观的形成就显的尤为重要。因此,学校要针对不同的学生,有针对性的开展心理辅导和道德培养。以符合学生身心特点的管理方法对学生加以管理,使学生工作更具亲和力和感染力。

5. 大学后勤管理改革。大学后勤管理是指大学行政领导或行政组织,根据大学职能活动的需要,采取一定的组织形式,运用一定的管理原理、原则和方法,通过一系列管理行为,对保证大学职能活动的开展和为之提供服务的人、财、物实施有效管理的活动过程。³⁴大学的后勤管理包括:食堂、宿舍、医疗、安全、基本建设和物资设备管理等各个方面。大学后勤通过运用一定的管理原理、原则

³³ 张茂聪,王培峰:《网络交往伦理:青少年网络道德教育的新视域》,《教育研究》2007年第7期,第66页。

³⁴ 石六山:《大学管理导论》,电子科技大学出版社2009年版,第260页。

和方法，对大学后勤工作的各项内容进行计划和决策，以保证大学活动的高质、高效的展开。高效的大学后勤管理能够保障大学的各项活动高效运转。后勤工作属于服务性质的行业，其工作就是为广大师生提供教学、科研和生活方面的服务，加强大学的后勤管理，正是为了使后勤工作的各项职能得到有效发挥。

美国威斯康星大学后勤改革，以宿舍管理为例，³⁵采取三位一体的工作职能，并让学生参与管理。在威斯康星大学，宿舍楼主任的任务是：1、硬件管理，即负责房屋的调配、管理、设备保修、前台值班等工作。2、软件管理，主要是指指导宿舍学生管理员及学生会的工作；对大学生的思想、行为、学习生活等方面进行咨询、引导。处理宿舍中的违纪事件；提供各种教育和问题活动项目。3、在宿舍内为学生设立多种服务项目，如信件收发、小商品零售、提供厨房与洗衣房等生活设施、开辟电视室、游戏室、琴房、健身房等娱乐、锻炼场所。他们的工作职能是集教育、管理、服务三位一体。三位一体的好处，一是可以将工作落到实处，避免空洞的说教；二是将严格要求与关心爱护相结合，思想教育与制度保障相结合，可以使思想工作更有成效；三是管理、服务中也有思想工作和教育结合起来，可以提高管理和服务的质量。另外，学生参与管理，每一个学生宿舍都设主任助理1名，他（她）是宿舍主任的助手，学生管理员的召集人。美国学生管理员实际上充当了管理员、顾问和教师这三重角色。他们在许多方面起了专职人员的作用。在美国，对学生管理员的某些要求和正式员工是一样的，管理的有效性大大提高。

大学后勤管理是大学管理的一个重要组成部分，是学校教学、科研不可缺少的重要环节。大学后勤是学生身心健康发展的保障，同时，也是大学稳定的基础。俗话说“社会稳定看高校，高校稳定看后勤”。可见，学校的后勤工作在支撑大学健康发展方面所起的重要作用。鉴于后勤管理的中重要性，各高校都在积极探索后勤的改革应该朝着何种模式发展。后勤改革是一个复杂的过程，它不是一劳永逸的，而是需要不断探索、完善和发展的。各高校应该实事求是的选择适合本校的后勤运行模式。学者赖雄麟指出，后勤管理的改革应该朝着以下几方面发展。³⁶一是后勤服务劳动专业化。社会主义市场经济促进了劳动分工的进一步细化，满足了人们多层次、多样化的生活需求。后勤劳动专业化，是后勤服务发展的必

³⁵ 符华兴，王建斌：《世界主要国家高等教育发展研究》，湖南人民出版社2010年版，第126页。

³⁶ 赖雄麟，张铭钟：《高等学校内部管理体制创新论》，中国矿业大学出版社2009年版，第261页。

然结果，只有实行专业化的服务，才能为学校的发展创造更多有利的条件，促进学校教学和科研的发展。二是后勤服务产品商品化。后勤的服务方式不再是以自给自足为目的，不再是像以前一样不计成本的无偿提供，而是以市场为导向，面向社会，参与市场竞争，以实现商品的交换价值。将后勤服务引入到市场经济中，有利于激发后勤服务的活力，促进劳动质量和效率的提高，实现自身的生存和发展。三是后勤服务方式市场化。市场化为后勤服务的商品提供了交换的场所，能够引导后勤管理者根据市场信息和市场的供求，来决定投入和产出决策。后勤服务的产品必定参与市场竞争，必定与市场上的产品相对比，这就在无形中增加了后勤工作的压力，并使其转化为内在进步的动力，提高产品质量，提高生产率，使后勤服务能发挥更大的作用。四是后勤服务主体企业化。后勤实行企业化管理，以企业性实体的身份参与到市场竞争中，按照市场法则和价值规律运作，建立现代企业制度，使后勤成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人化经济组织，高校后勤才能成为市场的主体，才能纳入市场经济体制有效地参与市场竞争，使市场作为资源配置的基础性手段在高校后勤中发挥作用，从而使后勤满足办学的需要，使学校从管理后勤的具体事务中解脱出来，集中精力搞好教学和科研。³⁷

³⁷ 廖志宏，《试论市场经济体制下的高校后勤社会化》，《前沿》2003年第8期，第75页。