

中国院校研究

案例

(第一辑) 主编 刘献君 副主编 张俊超

Case Studies of
Institutional Research in China

华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中国院校研究

(第一辑)

主编 刘献君 副主编 张俊超

案例

Case Studies of
Institutional Research in China

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

中国院校研究案例(第一辑)/刘献君 主编;张俊超 副主编. —武汉:华中科技大学出版社,2009年1月

ISBN 978-7-5609-5058-7

I. 中… II. ①刘… ②张… III. 高等学校-学校管理-案例-研究-中国
IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 001567 号

中国院校研究案例(第一辑)

刘献君 主编 张俊超 副主编

责任编辑:曹 红

封面设计:潘 群

责任校对:汪世红

责任监印:熊庆玉

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北恒泰印务有限公司

开本:710mm×1000mm 1/16

印张:15.25

字数:300 000

版次:2009年1月第1版

印次:2009年1月第1次印刷

定价:29.80元

ISBN 978-7-5609-5058-7/G·725

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)



《中国院校研究案例》编委会

主 任

刘献君

副主任

赵炬明 周 川

委 员

(按姓氏笔画排列)

卢晓中	史静寰	李继兵	刘念才	别敦荣
陈 敏	陈 鹏	沈 红	宋彩萍	吴绍春
余东升	张应强	周光礼	胡保利	胡建华
姜新祺	阎凤桥	蔡国春		

努力将中国院校研究推向一个新阶段(代序)/刘 献 君/1

战 略 管 理

一个战略的诞生——在中国应用院校研究方法的一个案例/赵炬明
徐海涛/10

SM 学院学科建设发展战略研究/宋彩萍/24

地方高校发展之路——临沂师范学院发展案例研究/陈 敏 文辅相
/34

院 系 评 估

院系中长期评估:建设世界一流大学的路径——上海交通大学案例
分析/杨 颀 吴 燕 程 莹 刘念才/54

中央财经大学学院整体工作评价指标体系研究/吕世彦 李爱民
朱昌海/64

质 量 保 证

构建高等学校教学质量保证体系——中原工学院案例分析/董学武
杜建慧 陈金环 崔守众 任 代/75

清华大学和美国大学在学习过程指标上的比较/海迪·罗斯 罗 燕
岑逾豪/90

师 资 管 理

中国海洋大学教师专业化发展的组织模式研究/宋文红/100

华中科技大学实施教师聘任制研究/刘献君/111

高校教师工作绩效及其影响因素——对 HS 大学主校区教师的调查
分析/周治金 王伊兰 吕雁晴/119

科研管理

高校跨学科科研组织的有效管理——多案例实证研究/华中科技大学

跨学科、跨院系科研项目的组织与管理课题组/129

在路上:行动中的 HN 大学油菜育种创新团队/李尚群/160

教学管理

研究型大学教学与科研关系探析/饶亦楠 陈 敏 林 林/171

MU 大学一流本科教育建设研究/刘 叶/191

他山之石

问题解决型战略与世界一流大学创建——明尼苏达大学战略规划制定

及对我国“985 工程”建设的启示/许 涛/204

大学治理模式变迁的制度逻辑——基于多伦多大学的个案研究

/周光礼/216

《牛津大学整体规划(2005—2006 学年至 2009—2010 学年)》摘要

/谢广宽/229

后记/238

努力将中国院校研究推向一个新阶段

(代序)

◎ 刘献君

中国院校研究走到了今天,今后如何发展,是大家共同关心的问题。我和我校院校发展研究中心的同志们反复讨论认为,深入开展院校研究要以专题研究为突破口,以案例研究为专题研究的基本方法,解决专题研究中存在的突出问题,努力提高研究水平;建立院校研究案例库,充分发挥院校研究在推动全国高等学校发展中的作用。与此同时,要努力建设系统的数据信息系统和以数据为基础的研究与决策体系,科学地进行数据收集、数据分析,推进以数据为基础的决策。

一、以专题研究为深入开展院校研究的突破口

2000年3月,华中科技大学成立院校发展研究中心,着手开展院校研究。2003年10月,华中科技大学教育科学研究院发起并组织了全国首届院校研究学术研讨会,与会代表就怎样发展院校研究、如何开展院校研究等问题进行了广泛讨论,达成了初步共识,这次会议成为我国开展院校研究的标志。此后,2004年10月、2006年6月、2008年7月分别举办了三次院校研究国际研讨会,共同探讨“开展院校研究,建立现代大学制度”、“高校领导与战略”、“建设高等教育质量保证体系”等问题。通过几年的努力,我国开展院校研究的局面已经打开,并取得了初步的成果。这主要表现在:通过借鉴美国及欧洲部分国家开展院校研究的经验,探索中国特色院校研究的理论与方法,对院校研究的内涵、特征、主要内容以及开展院校研究的意义等,已经达成基本共识;开始开设院校研究课程,举办院校研究讲习班,编写院校研究教材,着手培养院校研究专业人员;经国家民政部批准,成立了中国高等教育学会院校研究分会;部分高等学校已开展院校研究的专题研究,为学校领导提供决策咨询,如青岛大学通过院校研究,实施战略管理,加快了学校的发展,华中农业大学在开展院校研究中制订了《院校研究科研课题管理



办法》，清华大学、上海交通大学、中山大学、中国地质大学（武汉）、中央财经大学、中国海洋大学、云南师范大学、长江大学、中国计量学院、上海对外贸易学院、空军雷达学院等部分高校通过多种方式着手开展院校研究；院校研究得到了教育部领导、高等教育学界及部分高等学校领导的认同和支持。同时我们也必须看到，部分高等学校领导和高等教育研究人员对开展院校研究还没有给予足够的重视，认识有待提高；自觉开展院校研究的高等学校还不够广泛；中国特色院校研究理论和方法的探索还有待深入。面对这种情况，如何深入推进院校研究，经过反复思考，我们认为，应以专题研究为突破口，通过广泛开展专题研究，将我国院校研究推向一个新的阶段。为什么应以专题研究为深入开展院校研究的突破口呢？主要原因有以下三个。

首先，专题研究是院校研究的主要内容之一。院校研究内容是多样的、变化的、发展的，其主要内容包括院校信息的收集、整理、研究与报告，院校年度报告的撰写与研究，院校日常管理中的专题研究，院校管理中新的重大问题研究，院校战略管理研究。以上五项主要内容中，后三项都属于专题研究，专题研究是院校研究的主要内容之一，是院校研究的题中应有之义。只有认识自己，研究自己，才能发展自己。我们只要深入开展研究，就能取得成效。

其次，专题研究易于展开，容易见到成效。在院校研究开展的过程中，遇到很多难题，如：院校研究是一种新的研究范式，高等学校领导和高等教育研究人员的认识和研究能力有待提高，以适应这种新的研究范式；由于高校没有统一的、经常性的资料收集制度和机构，研究资料和研究人員分家，院校研究难以开展；原有的高教研究机构游离于学校体制之外，研究难以发挥应有的作用；缺乏新的成果认定制度，研究人员的实际贡献难以认定，专业技术职务的晋升问题难以解决，等等。相对而言，针对学校管理实际的某一问题，进行专题研究，研究人员有比较大的自主性，也比较容易展开；专题研究的成果用于改进学校管理实践，推动学校发展，容易见到成效，容易获得学校领导的认同和支持。

再次，在专题研究中锻炼队伍。院校研究不同于一般的日常工作研究。一般的工作研究往往产生的是工作总结、资料汇编、情况汇报之类的成果，不能深入揭示院校发展、管理中的深层次问题，提出产生问题的原因，取得解决问题的有效对策。院校研究需要运用科学的研究方法，遵循科学研究的程式，探索科学的结论，提出有效、可行的对策。



这就要求院校研究者能够发现和提出好的问题；成为一个好的倾听者，不被自己的思维方式和先入之见所束缚；牢牢抓住研究问题的本质。以资料收集为例，由于在资料收集过程中往往不断出现新问题，这些新问题与原有的理论假设可能并不一致，需要对原有的理论框架进行调整。“只有经验丰富的研究者才能把新出现的问题转化成取得学术突破的机会，而不是陷入其中难以自拔，也只有训练有素的学者才能在研究中不表露出任何个人的感情色彩或偏见。”^①任何人“在下水之前不可能学会游泳”。开展专题研究可以帮助我们掌握院校研究的理论和方法，从而锻炼、培养院校研究队伍。

二、以案例研究为专题研究的基本方法

专题研究可以采用实验法、调查法、档案分析法、历史研究法、案例研究法等多种方法。在研究中，可以根据不同的研究对象、不同的研究要求，选取相应的研究方法。但是，院校研究中专题研究所面对的问题都是在一定情景中的，各要素之间相互联系、相互制约，要求选用比较合适的研究方法。实验法在实验室环境中进行，把现象从其前后联系或背景中分离出来，把关注的焦点集中在少数几个变量上，只有研究者可以直接地、精确地、系统地控制事件的过程，才能采用实验法。历史研究法十分重要，要关注处理相互关联的现象及其环境背景，但它所面对的不是当前正在进行的事件。调查法可以同时考察现象及其前后联系，但它对前后联系的探讨是极为有限的。相比之下，案例研究法比较适合院校研究中的专题研究。

“案例研究是探索难于从所处情境中分离出来的现象时采用的研究方法。”^②案例研究适合的情况是：“研究问题类型是‘怎么样’和‘为什么’，研究对象是目前正在发生的事件，研究者对于当前正在发生的事件不能控制或极少能控制。”^③案例研究是一种实证研究，它在不脱离现实生活环境的情况下研究当前正在进行的现象，待研究的现象与其所处环境背景之间的界限并不十分明显。也就是说，采用案例研究法，是

①③ (美)罗伯特·K. 殷著，周海涛主译，《案例研究——设计与方法》，重庆大学出版社，2004年11月，p66，p11。

② (美)罗伯特·K. 殷著，周海涛主译，《案例研究方法的应用》，重庆大学出版社，2004年11月，p13。

因为研究者相信事件的前后联系与研究对象之间存在高度关联,要把事件的前后联系纳入研究范围之内,从而探索相应的结论。因此,案例研究与院校研究中专题研究的要求比较吻合,应当将案例研究作为专题研究的一种基本方法。

案例研究是一种要求高、难度大的研究方法,在研究过程中首先要做好研究设计。研究设计按照从“需要回答的问题”到“得出的结论”的逻辑步骤进行,主要包括分析所要研究的问题,提出假设,界定分析单位,连接数据与假设、解释研究成果的标准等四个方面。^①

(1) 分析所要研究的问题。应用研究始于问题,提出问题之后,要对所研究的问题的性质进行分析。尽管所研究问题的实质各不相同,但所有问题都可以用“5W”表示,即“什么人”(Who)、“什么事”(What)、“在哪里”(Where)、“怎么样”(How)、“为什么”(Why)。案例研究最适合回答“怎么样”和“为什么”的问题。

(2) 提出假设。研究假设可以引导研究者集中关注所要研究的问题,而不至于分散精力。只有明确提出某种具体的假设后,研究才会有正确的方向,不会导致偏离。例如,某研究者做“H 大学教师职业稳定性影响因素研究”课题时,针对 H 大学是研究型大学的特点,在前期研究的基础上,提出了如下研究假设:“教师的职业稳定性与教师的个体特征、工作满意度、工作压力、组织承诺有关。”提出了这样的研究假设,研究的范围缩小了,研究的可行性增强了。

(3) 界定分析单位。对分析单位的界定不同,所采用的研究方法或者资料收集方法会不同。界定分析单位以后,才能确定资料收集、资料分析的范围。分析单位可以是事件(如校园枪击案),或实体(如某一国家、某一学校、某一课题组),或单个的人(如问题少年、模范学生、政治领袖)。界定分析单位时,要进行文献综述,在前期研究文献的基础上进行;要与研究同伴共同探索,反复分析,力求准确。

(4) 连接数据与假设、解释研究成果的标准。这两个方面是案例研究中证据分析的前期步骤,研究讨论应该为证据分析打下坚实的基础。连接数据与假设可以有多种形式,其中“模式匹配”是重要方法之一。同时,对一般案例而言,很难精确地设定解释这类研究结果的标准。

^① (美)罗伯特·K. 殷著,周海涛主译,《案例研究——设计与方法》,重庆大学出版社,2004年11月,p13。



准,研究者可以通过不同的模式之间的强烈、鲜明对比,使研究结果至少可以根据两种相互矛盾的模式比较而得以解释。

研究设计之后,在案例研究的实施过程中,经过筛选案例、收集资料、分析证据、撰写案例研究报告等步骤,才能完成一项案例研究。对这些,都必须在案例研究的学习、实践过程中逐步掌握和熟练。

三、解决专题研究中存在的突出问题,努力提高研究水平

院校研究推进的难度比较大,院校研究成果难以发挥应有的作用,究其原因,主要是没有突破传统的、泛泛而论的研究,研究者缺乏科学的研究方法,研究没有达到应有的科学水平。笔者从多年来指导学位论文和参与学位论文答辩、参与专题研究的过程中,感到在专题研究中存在以下四个方面的突出问题。

1. 问题偏大

问题是研究的发端,研究的目的是要解决问题,因而研究者要有强烈的问题意识。研究中,在这一方面存在的主要问题是:看不出问题,没有问题,不知道研究的目的是什么;把现象当问题,如学生学习积极性不高,这只是一现象;把假问题当真问题,如“大学的政治品格”;把一个领域当问题,如有的研究停留在学科建设、学分制、现代大学制度、教师聘任制等上面,没有找到所要解决的问题。在这当中,突出的是问题偏大。由于问题偏大,研究时往往泛泛而论,抓不住要害和实质,研究结论空泛,研究起不到应有的作用。

2. 资料偏虚

解决问题靠什么?靠证据,靠资料。我们研究的深度,取决于掌握资料(证据)的多少,“有多少资料,做多少东西”,要运用正确的方法去收集第一手资料。不少论文在论述中,往往是某某导师怎么说,某某经典作家怎么说,某某名家怎么说,或者从网上找一些第二手、第三手的资料。用这些“虚”的资料再加上看到的国外某一个时髦说法,加在一起,得出一个结论。这种结论是“贴”上去的,不是“长”出来的。我们的研究要在对大量第一手资料的分析中,“生长”出科学的结论。

3. 理论偏多

科学研究就是要运用现有的理论、知识去解决未知的问题,从而发

现规律和新的知识,不能“以无知去研究未知”。理论的作用主要表现在以下三个方面。一是理论对经验的先行激发作用。在科学研究中经验的产生对于理论有很强的依赖性。二是理论对经验的共时建构作用。理论参与经验的建构,即我们通常所说的观察中渗透着理论。理论成为经验的一个内在的组成部分。三是理论对经验的事后解释作用。这种解释作用表现在:理论审查经验的性质,作出评价;理论解释经验的内容。^①人们开始认识到理论的重要性,但在研究过程中,往往搬来一大堆理论,哲学的、心理学的、管理学的、社会学的、教育学的理论,仅仅将各种理论往那里一放,没有发挥其应有的作用。在研究中,要经过反复比较、思考,找到与解决问题适切的、具有解释力的理论。

4. 方法偏乱

一种科学研究的明确标志就是具有科学的研究方法。方法是“船”和“桥”,没有“船”和“桥”就过不了河,没有正确的方法,就不可能研究和解决问题。由于在评价一项研究时强调研究方法,一些研究者在研究报告中也会列举多种方法,但这些方法往往与研究内容脱节,究其原因,主要是对研究方法的学习、掌握不够,对一些常用的研究方法不熟悉,因而在研究中方法偏乱。在今后的院校研究中,我们要着力去找到一种或多种适合院校研究的分析框架。分析框架是从一个理论出发,针对要研究的问题所提出的基础研究思路、工具,它是理论和问题两者之间的桥梁。面对一大堆杂乱无章的材料,没有分析框架,研究无从下手。北京大学教育学院陈学飞教授等在进行政策研究时,根据萨巴蒂尔提出的三种政策理论发展方式,提出了“以理论发展为导向的经验研究”的分析框架,值得我们借鉴。

问题、资料、理论、方法是科学研究中的四个基本要素,而这四个要素又是相互联系、来回穿梭式互动的。只要我们抓住这四个要素,并努力去解决研究中容易出现的关键问题,院校研究的发展可以往前跨进一大步。

^① 蒋劲松,《经验、理论与整体主义——兼与柯志阳先生商榷》,《自然辩证法通讯》,2003(5):102-106。



四、增强责任感,努力推进院校研究

以专题研究为突破口,院校研究取得了新的发展,其主要标志:一是广度,在现有基础上,更多的省市、更多的高等学校主动开展院校研究;二是深度,逐步探索形成院校研究中专题研究的理论、分析框架和技术;三是影响力,通过院校研究,发现、研究、解决高等学校管理中存在的突出问题,推进高等教育发展。为此,我们要在以下几个方面下工夫。

1. 提高认识

对事物的认识是无限的,对院校研究的认识要贯穿于开展院校研究的始终。要不断认识开展院校研究的意义,院校研究的特征、内涵和方法,院校研究的难点、重点,等等。要在不断学习中认识,持续研究中认识,宣传推广中认识。

2. 增强责任感

高等教育质量关系国家、民族的未来。进入大众化以后,高等教育发展中面临大量的新的问题,这些问题不解决,我国高等教育难以健康、持续发展。只有认识自己,研究自己,才能发展自己。抓住发展中的问题,开展专题研究,探索高等教育发展的规律,提出解决问题的对策和方法,为领导决策提供强有力的管理咨询,这是我们高教研究工作者的责任。

3. 树立研究意识

科学研究有其自身的理论、逻辑、方法,需要认真去学习、探索。在研究中,要有强烈的问题、资料、理论、方法意识,抓住并解决其中的突出问题,在研究中学会研究,不断提高我们的研究水平。院校研究者还要有教育管理咨询意识,学会做管理咨询,主动开展管理咨询。

4. 落实专题研究

“研究、实践相互推进”,一方面要进行院校研究的研究,另一方面要实践院校研究。以专题研究为突破口,就要善于抓住院校管理中的问题,列出专题,逐一开展研究。在院校研究中,一定要发挥学校领导和院校研究工作者两个方面的积极性,学校领导提出问题,提供条件,主动接受管理咨询;院校研究工作者要自觉、积极开展研究,提高研究

水平,主动提供管理咨询。院校研究分会则应通过案例库、网络、媒体、专题研究会等多种方式,交流、推动专题研究。

五、建立中国院校研究案例库,发挥院校研究在推动全国高等教育发展中的作用

为了进一步推动院校研究的深入开展,更好地服务于提高我国高等学校管理工作水平,中国高等教育学会院校研究分会、华中科技大学院校发展中心决定组织编写《中国院校研究案例》,由华中科技大学出版社正式出版。为什么要编辑出版《中国院校研究案例》呢?

1. 为中国高等学校建立现代大学管理制度和提高管理实务水平提供可借鉴的经验

各个高校针对自己的问题,开展专题研究,为决策提供咨询,改进自己学校的管理,推进自己学校的发展,其中一些成功的经验可供我们借鉴。例如,上海交通大学高等教育研究院经过几年的研究,为推进世界一流大学建设,提出院系中长期评估方案,方案经学校采用,收到了很好的效果。评估方案中有很多地方值得我们借鉴,如院系中长期评估的基本思路:评估的价值取向从绩效判断转变为发展性诊断;评价基准从常模参照转变为标准参照;评价内容从全面考察转变为突出核心价值;评估的实施从单向操作转变为交互运作;评价指标从刚性转变为柔性;评价周期从短期转变为中长期。院系中长期评估的基本原则:国际一流标准和现实情况相结合,以国际一流标准为主;诊断性评估与终结性评估相结合,以诊断性评估为主;定量分析与定性分析相结合,以定量分析为主;结合院系和学科特点,实施分类评估。

2. 为建设中国特色的院校研究理论提供经验材料

有学者将院校研究对学校领导者、管理者的作用,形象地比喻为汽车表盘对汽车驾驶者的作用。由于有了汽车表盘,汽车驾驶者随时可以一目了然地知道:自己汽车行驶的速度,是否超速;车轮的转速,运转是否与行驶速度相匹配;汽油的多少,是否缺油;汽车内外的温度,是否需要调温。如果再加上GPS定位系统,还随时可以知道自己所处的方位。现在许多高校是十分复杂的巨型大学,运行十分复杂,学校领导者、管理者要随时了解学校在整个高等教育系统的位置,学校的优势、劣势,学校发展中潜在的问题以及如何解决这些问题。这就对院校研



究提出了很高的要求,院校研究需要有自己的理论和方法。理论和方法从哪里来?只能从实践中来。只有通过大量案例研究,占有丰富的经验材料,才能逐步从中总结出中国特色院校研究的理论和方法。

3. 为培养院校研究人才提供教学案例

推进院校研究,需要培养大量专业化的院校研究人员。在培养过程中,案例教学是一种十分重要的方法。《中国院校研究案例》可以提供大量教学案例。例如,赵炬明教授等在《一个战略的诞生》中,详细介绍了一个基于问题的集中化战略的形成过程。从环境扫描和SWOT分析入手,到借鉴国际经验,到提出制定学校发展规划的六条原则,到学生满意度调查,在此基础上形成“全面建设学生满意工程”的规划。陈敏、林林教授指导学生运用扎根理论研究本科教学与科研的关系,撰写了一个案例,从中我们可以学习如何运用扎根理论方法。

案例选择的范围包含高等学校管理的各个领域:数据库和管理信息系统的建设、战略规划与管理、教师事务研究、学生实务、教学管理、科研管理、后勤管理等。

案例研究要从高校管理工作中的实际问题出发,描述某项管理工作的完整过程,同时,运用科学的方法对案例中所包含的问题进行分析,总结经验,找出不足,提出科学的对策。因此,每个案例都要求具有以下两个方面的内容。①案例描述。每个案例都要详细地叙述一个完整的故事,即有特定的时间、地点和人物;有完整故事情节;有起因、过程和结果。②案例评析。要依据相关理论对案例进行分析。内容包括:案例在管理实践层面的内涵及其启示,案例所具有的理论价值(对现有理论的进一步论证,或提出挑战,或在构建新的理论上所具有的价值)。

《中国院校研究案例》将不定期地出版,使之成为我国院校研究者交流、探讨的一个园地、一个平台,成为院校研究走向新阶段的一个重要标志。我们相信,只要通过大家共同努力,中国院校研究一定会走向一个新阶段。

一个战略的诞生

——在中国应用院校研究方法的一个案例

◎ 赵炬明 徐海涛

摘 要:本文是应用院校研究方法的一个案例研究,目的是要说明如何在高校管理中使用院校研究方法。文章首先介绍了院校研究的基本精神;然后介绍案例,具体说明如何使用院校研究方法;最后从院校研究应用的角度对整个研究做了一个总结。

本文是在中国一所民办学校的发展战略制定中使用院校研究方法的一个案例研究,旨在说明如何在中国高校管理中使用院校研究方法。本文首先讨论院校研究的基本精神;然后介绍案例,说明如何实践院校研究方法;最后是分析与总结。

一、院校研究的基本精神

院校研究是一种不同于学术性高等教育管理研究的研究范式和工作模式。其根本精神是把科学精神和科学管理方法带进高校管理,改变高等学校的传统经验管理模式。具体地说,院校研究是通过系统地收集和科学地分析学校运行状态的资料,为学校管理提供决策支持。系统收集资料,科学分析资料,提供决策支持,这是院校研究的三个基本特征。因此,在一般情况下,院校研究机构是学校管理序列中的管理辅助机构,其任务是为学校管理提供决策支持。

从美国大学近百年的历史看,学校的规模越大,组织越复杂,管理就越复杂,院校研究所起的作用就越大。任何领导者,其个人的知识、经验和精力都是有限的。当学校规模达到一定程度,组织与管理复杂性达到一定程度,就会超越学校领导者的知识、经验和精力直接发挥作用的范围,这时就会产生对院校研究的需要。同时,由于院校研究的出现,科学精神和科学管理方法被带进大学管理,这不仅促进了大学管理



的科学化,也促进了现代大学制度的形成。事实上,美国今天的现代大学制度就是和院校研究一起发展成熟的。因此可以期望,大力发展院校研究必将促进中国大学管理的科学化,进而促进中国现代大学制度的形成。^①

另一个问题是,在管理决策中倡导管理科学化,是否会否定领导者的经验与智慧?或者说,科学、经验与直觉在管理中是什么关系?通常说,管理既是一种科学,也是一门艺术,即管理既有科学的成分,也有艺术的成分。所谓管理科学化,是说在管理过程中要尽可能地提高其科学性,而把艺术性限制在科学尚未能及的地方。用决策理论的说法是,要尽可能降低决策灰度,使之尽可能白化。由于任何决策都是关于未来的预期,因此都必然包含着不确定性。这些不确定性有的可以根据科学理论和方法加以控制,有的则只能依靠决策者的经验、直觉和智慧。前者是管理的科学部分,后者是管理的艺术部分。从这个意义上讲,管理科学化就是指对所有能够被科学认知的管理过程要尽可能让科学发挥作用;只有在科学尚未能及的领域,才依赖管理者的经验、直觉和智慧。因此,在实际决策中,如果院校研究做好了决策的科学部分,管理者就可以更好地发挥其经验和智慧的作用。这样,院校研究就起到了决策支持的作用。应当特别注意“支持”这个词。院校研究不可能也不应当取代管理者成为决策的主体,相反,它应当扮演好管理咨询的角色,发挥好决策支持的作用。简言之,科学的管理应当是管理中科学与艺术相互支持和配合。唯有如此,高校才可能借助院校研究提高其科学管理水平。^②下面通过一个案例来说明这个道理。

二、一个战略的诞生

1. 缘起

E学院是西安的一所著名的民办院校。1995年建校。经过10年奋战,学校获得了很大成功。在校生规模达到两万人。学校第一阶段的基础建设已经完成,不仅拥有独立的校园,还建设了一大批具有欧式

^① 赵炬明:《发展院校研究,建设现代大学》。见赵炬明、余东升主编《院校研究与现代大学管理讲演录》第11-76页,青岛,中国海洋大学出版社,2006年。

^② 赵炬明:《科学管理与院校研究》,刊于《高等教育研究》,2007(7):55-58。