



华菊翠 李作章 编著

多校区大学管理模式 创新与实践

Duoxiaoqu Daxue Guanli Moshi Chuangxin Yu Shijian



北京交通大学



北京交通大学出版社
<http://www.bjtup.com.cn>

内容简介

多校区大学管理模式 创新与实践

华菊翠 李作章 编著

北京交通大学出版社

·北京·

内容简介

我国高校的多校区办学既有其独特而深刻的社会背景,也是教育全球化、大众化发展的必然趋势。自20世纪90年代以来,伴随着大规模的高校合并浪潮,多校区办学已逐渐成为我国高校的主要办学形态。本书主要通过横向(国内外高校多校区办学模式比较)、纵向(我国高校多校区办学历史和实践)两个维度,重点探讨了不同类型高校多校区办学的主要模式和存在的问题,进而提出紧密结合学校学科和空间布局调整、理顺多校区高校职能与定位、改革调整多校区办学模式的政策和建议。

本书可供从事高等教育研究的工作人员、高等教育管理者及相关专业高等院校的师生参阅。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

多校区大学管理模式创新与实践/华菊翠,李作章编著. —北京:北京交通大学出版社,2015.4

ISBN 978-7-5121-2247-5

I. ①多… II. ①华… ②李… III. ①高等学校-学校管理-管理模式-研究-中国 IV. ①G647

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第080076号

责任编辑:陈跃琴 陈可亮

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010-51686414

北京市海淀区高粱桥斜街44号

邮编:100044

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经销:全国新华书店

开本:148×210 印张:7 字数:175千字

版次:2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-5121-2247-5/G·243

印数:1~800册 定价:34.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

与国外多校区（园）大学相比，我国多校区大学在形成的原因与背景上有相对的独特性。多数多校区高校在办学管理的组织结构、管理职能、管理模式等方面缺少完整和成熟的经验可供借鉴。因此，对于多校区高校管理模式和实践的研究是一个全新的、非常有意义的课题。通过研究有助于对多校区大学管理提供理论依据；对多校区大学调整布局结构，优化高等教育资源的配置，提高区域竞争力提供策略选择。多校区办学管理，除存在原有高校中已有的困难以外，还将出现办学成本升高、平衡校区关系难、保障师生安全难等新问题，这是本课题的实践需求。本书通过对不同类型多校区大学管理的研究，提出宏观建议与微观对策，寻求建立规范严格的管理模式和高效、有序的运行机制，形成有效的管理模式，使多校区办学管理效益能够有所改善和提高。

1. 创新之处

① 运用社会学、管理学的理论研究多校区的管理模式，以完善多校区大学管理理论，并指导教育实践。

② 通过对不同类型多校区大学管理模式的比较分析，提出差异化、特色化的发展思路。

③ 通过国别研究和个案研究，提出我国高校多校区管理良性发展的改革策略。

2. 研究方法

① 文献调研和比较研究法：通过对国内外有关多校区大学办学、

多校区大学管理模式等相关文献收集, 进行整理分类, 进行比较分析, 分析各种管理模式的优缺点、存在的问题和差距, 结合我国多校区大学实际, 提出具体的管理策略。

② 系统分析法: 运用社会学、管理学等科学理论, 对多校区管理模式的内涵进行系统分析, 对影响多校区大学办学管理的因素进行逻辑诊断与分析。

③ 回归分析法: 运用经济学的统计方法, 对多校区大学办学成本进行分析、计算, 在考核效益的基础上, 建立办学规模与效益的经济模型。

3. 主要内容

全书共分为十章。

第一章为绪论, 提出本书的研究问题。

第二章为研究成果总结。第一, 探讨了我国多校区形成的背景和动因, 对我国高校合并的可能性、高校合并的过程、合并高校的发展进行了研究和探讨。第二, 关注了多校区大学布局与管理问题。第三, 对我国多校区大学管理模式进行了研究, 包括多校区大学管理模式的理论探讨, 关于改进多校区大学办学模式的研究, 关于多校区大学办学模式构建原则的研究, 关于多校区大学办学模式的比较研究。第四, 对我国多校区办学模式进行了案例研究, 包括关于集权制管理模式的案例, 关于分权制管理模式的案例, 关于混合管理模式的案例, 关于多校区大学办学中的经验。第五, 对国外关于多校区办学模式的相关研究进行了介绍, 阐述了《多校园大学》和《美国多校园大学系统: 实践与前景》等著作、论文的主要观点和思想主张。

第三章为多校区大学管理模式的内涵及相关理论。多校区大学是指具有一个独立法人资格, 在地理位置上至少有两个不相连校区, 但只有一个统一名称的大学。在多校区大学中, 一般会存在一个主校

区。对于主校区的定义，可能是被拆分的主体校区，可能是具有附设学校能力的校区，可能是合并中保持校名的校区，可能是行政办公的集中区，可能是高水平学科的集中地，也可能是学生较多的校区。各分校区没有独立的办学人事权和财务权。经过高校合并、异地办学、大学城建设，我国兴建多校区大学已成为一种较为普遍的现象。当前，比较典型的多校区管理模式有三种：“以条为主、条块结合”型，“以块为主、条块结合”型及“条块复合”型。从理论维度看，多校区大学是一个整体，由各分校区所组成，各校区之间有着密切的联系——系统论的观点；多校区大学是一个正式的、独特的社会组织——组织论的观点；多校区大学管理是一种重要决策活动——决策论的观点。

第四章为国外多校区大学管理模式和主要经验。国外多校区办学始于12世纪。由于各国国情与文化背景的差异，其形成方式各异，有的是学校发展过程中自然形成的，有的是高等教育结构调整所形成的，也有的是二者共同作用的结果。各国多校区大学管理模式千差万别，可归纳为三种主要类型：分权型，主要代表类型为美国加州大学；集权型，主要代表类型为日本东京大学；综合型，主要代表类型为韩国庆熙大学。每个国家在多校区办学中都有自己的特色，各校区有其自身的办学特点，不同的管理模式使大学形成了独特的管理风格。无论是合并类型的多校区办学方式，还是一校拓展型的办学方式，都使各个大学不仅解决了自身教育空间问题，还实现了公平与效益兼顾。

第五章为不同类型多校区大学管理模式的比较。中国多校区办学的形成有着十分复杂的社会背景。中国多校区大学，从新中国成立后大致可分为四种类型：拆分型、附设型、合并型和扩展型。从历史上看，多校区办学模式主要关注的都是学校的办学使命与目标、办学特

色、招生与就业、教学与科研、质量与控制等。在实际运行过程中,这些因素演变成不同的变量,从而使不同类型多校区的办学模式呈现出不同的特征。不同类型多校区大学的发展重点和面临的挑战决定了管理模式的差异:对合并型多校区大学,融合是其管理过程中需要解决的最主要问题;对扩展型多校区大学,应走丰富和拓展自己的办学特色之路。

第六章为多校区大学规模效益对管理模式的影响。基于厂商规模经济理论,高校规模效益也可进行定量分析。规模效益的影响因素主要有在校生规模、生师比和生均成本。为了验证规模与效益的关系,本研究选择了同一省份类型接近的三所多校区大学(分别命名为M1、M2和M3)和三所单校区大学(分别命名为S1、S2和S3),在分析多校区办学教育成本的基础上,通过数据统计对多校区办学规模效益对管理模式的影响进行分析研究。多校区办学所带来的成本增加较快,特别是不可控的可变成本或边际成本增加较快,对生均教学科研仪器设备值的投入产生挤压,过大的规模将会引起规模不经济。因此应合理控制办学规模,不断选择和调整大学的管理模式。

第七章为扩展型多校区大学的运行与管理模式。一方面,显性及隐性成本的存在,增加了扩展型多校区大学的办学难度,需要寻求这些递增成本产生的原因,并寻找相应的解决对策,如优化资源配置、控制显性成本,按规律办学,降低隐性成本。另一方面,扩展型多校区大学管理模式面临诸多挑战,需要坚持降低成本损失的原则,提升学科发展能力,再造管理流程和增加师生对新校区的归属感。

第八章为合并型多校区大学的运行与管理模式。大学整合是提升大学资源的运用、效率、效能及提升大学教学及研究水平的策略。就国际经验而言,大学整合的对象是把一些较小型、专科类型大学合并及发展成为更综合性的大型大学。在学校校园方面,合并后的大型综

合大学的学生将由以往的单一校区转到多校区上课。高校合并当中有着较多参与的动机，高校参与的动机与政府主导的动机相比较显得有些弱化。就其管理模式而言，大致可以分为三大模式：以学科（专业）为划分依据的学院管理模式，以办学类型为划分依据的管理模式和混合管理模式。作为一套系统性的结构体系，在融合实践的高校管理的变革之中需要加大管理结构方面的要素创新。立足于静态的研究来看，合并高校管理模式的构建应坚持从管理方法和技术、管理理念、管理制度、运行机制、管理组织机构等方面进行创新。

第九章为我国多校区大学管理模式创新策略。我国大学的多校区是在 20 世纪 90 年代末的中国高校大合并的趋势下产生的，它是我国高等教育改革与发展政策推动下的产物。在强有力的政策推动组合下所形成的多校区大学，会面临着来自自身管理、整合发展、社会认同等多个方面的问题。解决这些问题，需要不断创新多校区大学管理模式：一要合理处置多校区大学资产，促进资产管理科学化；二要创新多校区大学办学及管理理念现代化；三要促进完善多校区大学学科布局整体化；四要推动多校区大学发展建设信息化。

第十章为多校区大学管理模式案例研究。分别对三所国外多校区大学（美国加州大学、日本东京大学和韩国庆熙大学）和国内三所多校区大学（东北大学、云南师范大学和大连交通大学）的管理模式进行案例分析，总结了 6 所学校的多校区管理的主要经验。

编者

2014 年 12 月 10 日

CONTENTS

目录

第一章 绪论	1
第二章 研究成果总结	7
第一节 多校区大学管理模式的国内研究	7
一、多校区大学形成的背景和动因	7
二、多校区大学的布局和管理	12
三、多校区大学管理模式的理论与比较	15
四、多校区大学管理模式的案例研究	21
第二节 多校区大学管理模式的国外研究	27
第三章 多校区大学管理模式的内涵及相关理论	32
第一节 核心概念界定与分析	32
一、多校区大学	32
二、办学模式	34
三、管理模式	36
第二节 多校区大学管理模式的相关理论	40
一、多校区大学是一个整体,由各分校区所组成, 各校区之间有着密切的联系——系统论的观点	40
二、多校区大学是一个正式的、独特的社会组织—— 组织论的观点	44
三、多校区大学管理是一种重要决策活动—— 决策论的观点	48

第四章 国外多校区大学管理模式和主要经验	53
第一节 国外多校区大学办学历程	53
第二节 国外多校区大学管理的典型模式	59
一、分权型管理模式	60
二、集权型管理模式	62
三、模块型管理模式	63
第三节 国外多校区管理模式的主要经验	65
一、采用集权型与分权型结合的多校区管理模式	65
二、注重学科融合,扩大分校区的办学自主权	67
三、和而不同,多校区办学没有统一固定的管理模式	68
四、根据学校的功能定位,选择自身的管理模式	70
第五章 不同类型多校区大学管理模式的比较	72
第一节 我国多校区大学的主要类型	72
一、我国多校区大学发展的成因	73
二、我国多校区大学的类型划分	74
三、我国多校区大学的发展趋势	77
第二节 我国多校区大学管理模式的差异化	79
一、多校区大学不同的产生背景导致的管理模式差异	79
二、多校区大学不同的发展重点导致的管理模式差异	80
三、多校区大学面临的不同挑战导致的管理模式差异	81
四、不同类型多校区大学管理模式选择	82
第六章 多校区大学规模效益对管理模式的影响	85
第一节 高校规模经济理论	86
第二节 多校区办学规模与效益模型的构建	88
一、高校多校区办学教育成本分析	88
二、多校区办学规模与效益模型	91

第三节 多校区大学办学规模与管理模式关系的实证分析	91
一、办学规模	92
二、生师比（生员比）	93
三、生均成本	94
四、生产函数模型分析	96
第七章 扩展型多校区大学的运行与管理模式	99
第一节 扩展型多校区大学运行成本递增因素分析与控制	99
一、办学成本递增原因分析	100
二、成本递增呈阶段性特征	102
三、控制成本递增的相关策略	106
第二节 扩展型多校区大学管理模式面临的	
挑战与重构原则	109
一、扩展型多校区大学管理模式面临的挑战	109
二、自主扩展型多校区大学管理模式的重构原则	112
第八章 合并型多校区大学的运行与管理模式	117
第一节 我国合并型多校区大学的产生历程	117
第二节 我国合并型多校区大学产生的动因	122
一、高校合并动机中的政府主导	123
二、高校合并动机中的学校参与	126
第三节 合并后多校区大学管理模式分类	129
一、以学科（专业）为划分依据的学院管理模式	130
二、以办学类型为划分依据的管理模式	130
三、混合管理模式	131
第四节 合并型多校区大学管理模式构建的原则	136
一、管理理念的创新	136
二、管理组织机构的创新	137

三、管理制度的创新	138
四、运行机制的创新	138
五、管理方法和技术的创新	139
第九章 我国多校区大学管理模式创新策略	140
第一节 当前大学多校区管理存在的主要问题	141
一、多校区大学的资产管理配置不科学	141
二、多校区大学形成后管理成本提高	144
三、多校区大学的管理复杂性大大增加	146
四、多校区大学办学压力增大	150
第二节 多校区大学管理模式创新路径	151
一、合理处置多校区大学资产, 促进资产管理科学化	152
二、创新多校区大学办学理念	156
三、促进完善多校区大学学科布局整体化	163
四、推动多校区大学发展建设信息化	165
第十章 多校区大学管理模式案例研究	167
第一节 国外多校区大学管理模式案例分析	167
一、美国加州大学多校区管理模式	168
二、日本东京大学多校区管理模式	172
三、韩国庆熙大学多校区管理模式	174
第二节 国内多校区大学管理模式案例分析	175
一、东北大学多校区管理模式	175
二、云南师范大学多校区管理模式	181
三、大连交通大学多校区管理模式	193
参考文献	199
后记	210

第一章

绪 论

高校多校区的理论缘起于1963年美国著名教育家克拉克·科尔提出的“多元巨型大学”观。研究多校区大学系统，有助于明确影响多校区大学运转的因素，找到多校区大学系统存在的合理性，从而为更好地实践多校区大学的运转提供新的研究思路：满足需求，减少成本损失，增进效益。目前，美国多校区大学系统的存在非常普遍，在公立高校中则成为一种占据垄断地位的系统，如加利福尼亚大学系统、芝加哥大学系统等。这一普遍存在的现象，引起了诸多研究者的关注，许多学者对多校区大学系统进行了定义，如约翰斯通（Johnstone）教授给出的：多校区大学系统由一群高等教育机构组成，其中每一个都有自己的使命、学术和培养计划、内部的管理政策与程序以及最高管理官员（或者被称为“校长”）（chancellor 或 president），但是它们被一个由系统范围的最高管理官员组成的唯一的委员会所管辖，无论是哪一个称呼都不能用于校区负责人。系统管理委员会选举系统负责人，决定全系统的政策，在得到州允许的、有选举权的机构中分配公共资源（一般根据全体教员的建议，有时是根据独立的校区之外的董事会或理事会的建议）并任命校区负责人，以及创设相应机构，或改变具有选举权的机构的使命和培养计划。就美国多校区大学系统的起源来

看，主要有三种：一种是由各州具有博士学位授予权的大学和赠地大学发展而来，如威斯康星大学；一种是由各州师范院校发展而成的综合性院校，如加利福尼亚州立大学、宾夕法尼亚州立大学；一种则属于地区或市区系统，如休斯敦大学、纽约市立大学。

大学系统是由许多学校或者教育机构共同构成但处于不同地域的多个学校的组合体。在系统内部，许多学校的地位不一定是平等的，有高水平的旗舰型大学（如研究型大学），也有巨型大学（招生规模巨大），还有一些如二年制的社区学院，也可能有一些其他从事教学工作的机构等。研究型大学的入学率保持在较高水平。在一些社区学院中，学生入学时的素质却不一定很好，学生具有不同的经历和专长，而且这些学院还不为学生提供学位及学历。在办学传统和教育目标上，系统内各个单位也都保持自身特色与优势。因此，不同大学提供的服务也不尽相同：有全日制，也有非全日制；有的招收研究生，有的只为其他大学提供低年级的学生生源，二年制大学尤其如此。在研究能力上，各个学校间也存在较大差异。所以，将这些大学组织成为一个系统，形成一个统一的协调机构，成为系统内部大学与外界沟通与联系的中介就十分必要。这使大学既能在对外方面保持一致，减少内部竞争；又尽可能地使系统内部的大学实行自治，在诸如与政府进行协调过程中获得财政资源（系统内的不同学校是按公式或绩效获得拨款），对系统内部各校的专业设置及调整有平衡权，同时还对系统进行质量监督，以确保完成使命与大学目标，防止系统内部的竞争。招生与就业由各校具体负责，各校在课程提供、资源配置、人事政策、科研要求上享有非常大的自主权，在教育教学和学术研究上，各校的自治非常明确。

多校区大学系统的出现，主要是为了追随美国城市化发展的步伐，满足人们不同层次的入学需求。将某一行政区域内的大学机构组

织成为一个系统，以系统的身份与外界进行沟通与联系，通过谈判争取州或城市的财政资助，保护大学的利益，降低专业重复率，减少系统内部的直接竞争，促进系统内部大学间的合作，以削减开支并扩大学生的选择范围。同时，在系统内部实行分权制，分权制在州政府负担的公立高等教育费用降低时成为系统首选的方向^①。尽管系统内各大学也会根据实际情况进行改革，试图通过分校间的竞争和消费者的选择等市场力量，实现本身的自治与使命。但其主要目的是尽可能地减少办学成本损失，减少竞争，增进办学效益。

中国大学多校区的演变历史从新中国成立后，大致可分为四种：拆分型、附设型、合并型和扩展型（参见表 1-1）。关于中国不同类型多校区形成的原因，在之后的章节会详细探讨。从历史上看，多校区办学主要关注的都是学校的办学使命与目标、办学特色、招生与就业、教学与科研、质量与控制等。在实际运行过程中，这些因素演变成不同的变量，从而使不同类型多校区的办学模式呈现出不同的特征。多校区大学从目前中国大学发展的现实来看，也非常普遍。比如说，目前中国辽宁省的大学中，有超过一半的学校拥有多校区，几乎每个多校区大学的在校生人数都超过了一万人。

表 1-1 中国不同类型多校区大学形成的原因及时间

类型	原 因	时 间
拆分型	备战，调整结构布局	20 世纪五六十年代
附设型	满足附设地人才的高等教育需求	20 世纪 70 年代末至 90 年代
合并型	解决资源浪费，提高效益，使高等教育做大做强	20 世纪 90 年代至今
扩展型	拓展办学空间，满足办学需求	20 世纪 90 年代末至今

① 盖泽尔. 美国多校园大学系统：实践与前景 [M]. 沈红，等，译. 北京：教育科学出版社，2004：81.

1. 拆分型多校区大学

新中国成立初期,国家需要大量的工科技术人才,教育的重心放在与经济建设直接相关的高等教育,尤其是工程和科学技术教育上。教育计划与国民经济建设计划紧密相连,按产业部门、行业甚至按产品设立学院、系科和专业确定招生和学生分配。同时出于促进不同地区高等教育发展、防备战争、支持国家经济建设等方面的需要,新中国把当时的高等学校从原有地区进行拆分后搬迁至更多其他地区。1952年、1963年的院校调整都或多或少地带有这一性质,如北京航空航天大学、中国地质大学、中国矿业大学、中国石油大学等都是当年许多著名大学进行拆分后成立的大学。

2. 附设型多校区大学

20世纪80年代中后期,因“文化大革命”等历史原因,中国社会经济建设出现了人才断层,人民群众对高等教育有着迫切的需求。为解决这一问题,许多大学在同一城市或不同地区建立了附设型校区,即各大学建立分校区,这些分校区从一二所到十多所不等。这些分校区大多是一些教学能力和水平比较高的大学,在其他地区也会设立中等专业学校或大专院校。在领导关系上,这些分校一般实行双重领导:业务上受主校指导,行政上受当地政府领导。

3. 合并型多校区大学

20世纪末期,我国由计划经济逐渐向市场经济过渡,同时也因中国高等教育存在条块分割、重复建设、缺少规模效益等问题。为了使有效的教育资源得以充分利用,减少条块分割和重复建设,提高高等教育质量,增强一些大学的竞争能力,在政府主导下,进行了以统筹办学资源和建设综合性高校为目标的高校合并。

4. 扩展型多校区大学

在高等教育迈进大众化的过程中,一些原来规模较小的学校,

成为高等教育大众化的主力军。这些学校因学生规模扩大、办学空间不足而不得不去寻找新的发展空间。但是,随着社会主义市场经济体制的建立,以及中国城市化进程的加快,一些原本位于城市边缘的高校渐渐成了城市的中心地段。这样,因受级差地租的影响,再加上城市综合布局及其他挤压,这些学校丧失了因规模发展向外扩张的地理空间。另择校址、向外迁移,成为这些学校的现实选择。为此,这些高校在当地政府的大力关注下,纷纷将眼光放在了一些地处偏远,但环境宁静且适宜办学的地点。多数普通多校区高校即为此种类型。^①

四种类型多校区的出现,都对中国高等教育的发展起到了积极的促进作用。拆分型多校区,其中被拆分学校的实力虽然有所削弱,对被拆分学校而言是一种损失,而且这些学校在新地区也很快就改变了其校名,但这改变了中国原有高等教育的区域布局极不平衡的局面,为中国高等教育区域相对均衡发展打下了坚实基础,也造就了现实中国高等教育的区域框架。附设型多校区,虽然在行政管理、教学指导等方面存在二元性(即行政理由当地政府进行,教学指导由主校进行)分割,使这种多校区的局面维持时间不长,但却满足了当时中国,尤其是附设地的人才需求,在相当程度上解决了人才断层问题。合并型多校区,虽然使一些具有较长历史和办学特色的高校在校名上“消失”,但解决了高等教育条块分割、重复建设、效益低下的问题,在中国迈向高等教育强国中具有非常重要的历史意义。扩展型多校区,虽然使一些学校背负了较为沉重的财政负担,但这些高校却为中国高等教育的大众化做出了极为重要

^① 华菊翠.国内外多校区办学的成因及发展趋势研究[J].高等农业教育,2010(9):11-14.