



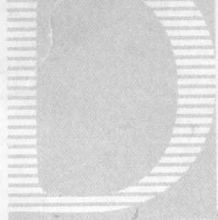
AXUE GUANLI DAOLUN

大学管理导论

石六山◎著



电子科技大学出版社



AXUE GUANLI DAOLUN

大学管理导论

石六山◎著

大学管理导论

石六山 著

本书是“21世纪中国大学管理”系列丛书之一，旨在为大学管理者提供理论指导和实践参考。

ISBN 7-309-05021-2

定价：25.00元

（CIP）

www.tup.com.cn

010-68100000

010-68100000

010-68100000

010-68100000



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大学管理导论 / 石六山著. —成都: 电子科技大学出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5647-0136-9

I. 大… II. 石… III. 高等学校—学校管理 IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 059860 号

大学管理导论

石六山 著

出 版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 罗 雅

责任编辑: 罗 雅

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 成都金龙印务有限责任公司

成品尺寸: 140mm×203mm 印张 10.625 字数 280 千字

版 次: 2009 年 5 月第一版

印 次: 2009 年 5 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-0136-9

定 价: 19.80 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

管理作为人类基本的实践活动之一，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家，小至企业、医院、学校和研究机构，凡是有特定目标的组织或存在协同劳动的地方，都离不开管理。就大学而言，有效的管理是一个大学走向成功的基础之一。

管理是一门科学性与艺术性有机结合的学问。对这门学问的掌握，将使人受益无穷。这是因为，不管什么样的人，只要存在于一定的社会或组织之中，那么他不是管理者，就是被管理者。作为管理者，不论他管理什么样的组织或者处于组织中的哪一个管理层次，他都需要熟练掌握管理这门学问，这是他有效开展管理工作的基本保证。而作为被管理者，掌握一定的管理知识，将有助于他与上级、同事之间的和谐相处，有助于他职业目标的实现。作为人类的一种基本实践活动，管理有其基本概念、原理和方法，同样，大学管理也有其基本概念、原理和方法，但这些概念、原理和方法必须结合大学的实际情况来运用。所以，大学管理者必须要掌握管理的艺术性。

中国大学教育正处在重要的转型期，大学教育正在由适应计划经济向适应市场经济转变，资源配置正在从政府主导型的计划配置转变为政府宏观指导下发挥市场调节作用的配置，发展阶段已经从精英型教育转向大众化教育，从数量的扩张、规模的扩大转向质量和效益的提高。这种转型既是适应国内国际经济社会发展的需要，也是中国大学教育本身的一种创新。人类社会进入 21 世纪，全球经济一体化和科学技术迅猛发展的同时，全球文化一体化趋势也日益加强，使得全球范围内的经济、文化市场竞争更加激烈。中国大学

要想长期生存和发展，成为世界一流大学，只有不断提升自己的市场竞争力。为此，中国大学除了要加快现代文化制度建设和推进文化体制创新外，还必须进行管理创新，不断提高大学管理水平。

大学管理是大学建设发展的内在需要，是现代大学制度的重要组成部分，是大学培养业务素质高、科研能力强、富有开拓和创新精神的人才的客观要求。事物的发展是内因与外因相互促进、相互作用的结果。大学管理有其内在的必然性和规律性。大学的改革和发展，培养合格的建设者和接班人，离不开广大教职工的积极参与和辛勤工作。而作为国家和大学教育事业的主人的教职工，参与管理国家、管理大学教育事业，正是他们发挥主人翁作用的充分体现，也是他们展示智慧和才华的平台，这是办好一所大学的关键所在。大学管理建设的状况如何，直接关系到社会安定团结的巩固和中国特色社会主义事业的发展。因此，大学管理建设应受到特别重视。各级有关领导部门特别是各级领导人，一定要把大学管理建设纳入各级领导工作的重要议事日程，不要只是消极被动地关注大学管理，而应采取得力措施积极主动地促进大学管理的改革与发展。

实际上，改革开放三十年来，中国大学组织管理不断地进行着改革。随着改革的不断推进，中国大学组织管理已经取得了不同程度的进展，改革的观念已经深入人心，人事制度改革、分配制度改革在一定程度上调动了广大教职工的积极性。然而，随着高等教育改革的深入和发展，中国大学组织管理工作中面临着许多新问题。为了使大学组织管理工作进一步向科学化、系统化、规范化、有序化方向发展，把大学建设成社会的人才中心、知识中心和信息中心，并结合中国大学发展的实际情况，特编写了本书。

本人通过历史考察、现实解剖、比较分析、理论探讨，紧紧围绕大学管理这个主题，分“管理与大学管理导论”“大学教职工管理”“大学学生管理”“大学教学管理”“大学思想政治教育管理”“大学学术管理”“大学行政管理”“大学后勤管理”八章，系统研究了大学管理前沿的热点、焦点、难点、交叉点和空白点问题，力求科

学地回答 21 世纪建设一个什么样的大学,怎样建设大学这个新的时代命题。寒来暑往,矢志不渝,潜心研撰,今天才告完成。

本书的写作得到了许多经验丰富、学术水平较高的专家、学者的指导和教诲,写作过程中参阅与引用了有关专家作者的大量研究成果及相关著述,虽已列出了主要参考书目,并尽可能地对所引用的资料注明出处,但难免有所疏漏,在此也向有关作者致谢。

在本书的出版过程中,得到了电子科技大学出版社的大力支持,本书责任编辑罗雅老师为本书的出版做了大量具体细致的工作,借此机会,我也表示由衷的感谢。

由于本人对大学管理的研究才刚刚起步,由于涉步不深,水平有限,书中的欠缺甚至错误在所难免,恳请有关专家和读者批评指正,以补偏救弊。

石六山

2009 年 3 月 1 日于西华师范大学

目 录

第一章 管理与大学管理的基本理论	1
一、管理的基本理论.....	1
二、大学管理的基本理论.....	19
第二章 大学教职工管理	41
一、高度重视大学教职工行为的研究与管理.....	41
二、卓有成效地加强大学教职工情绪的研究与管理.....	45
三、全面落实和深化大学教职工工作绩效的考核与管理.....	46
四、新世纪大学教师管理的实践与创新.....	51
五、贯彻落实科学发展观,促进大学教师全面发展.....	71
六、强化理论在大学职工管理中的应用.....	80
第三章 大学学生管理	83
一、大学学生管理的基本原则.....	83
二、大学学生管理中的学籍管理.....	88
三、学生思想政治教育管理.....	95
四、大学学生生活管理.....	100
五、大学校园文化建设管理.....	105
六、大学学生管理中的奖惩管理与自我管理.....	110
七、大学学生就业管理.....	115
第四章 大学思想政治教育管理	124
一、大学思想政治教育管理的概念和特点.....	124
二、大学思想政治教育管理的功能和作用.....	126
三、大学思想政治教育管理的任务和内容.....	132

四、大学思想政治教育管理的原则和方法	135
五、大学思想政治教育管理的价值与研究意义	141
六、大学思想政治教育管理的实践与创新	147
七、新形势下加强大学思想政治教育管理队伍的建设	161
第五章 大学行政管理	170
一、大学行政管理的内涵	170
二、大学行政管理的原则	173
三、大学行政管理的价值取向	176
四、大学行政管理的几个主要问题	186
五、大学行政管理的规律	200
六、大学行政管理机构体系及人员	204
七、大学行政管理方法	209
第六章 大学教学管理	211
一、大学教学管理概述	211
二、大学教学管理的主要环节	222
三、关于学分制问题	234
第七章 大学学术管理	241
一、大学学术管理的内涵	241
二、我国大学学术管理的历史和现状评析	243
三、关于学术管理存在的问题	244
四、大学学术管理的对策思考	250
第八章 大学后勤管理	257
一、大学后勤和大学后勤管理	257
二、大学后勤管理的内容	262
三、大学后勤管理的原理、原则和基本方法	281
四、大学后勤管理的改革	303
主要参考文献	328

第一章 管理与大学管理的基本理论

管理的历史源远流长。有共同劳动，就有管理。管理作为人类最基本的活动之一，它广泛地存在于现实的社会生活之中。人类历史的实践证明，有效的管理是一个国家、一个企业，乃至任何组织走向成功的基础之一。管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

大学管理是教育管理的重要内容，也是管理科学的一个组成部分。加强大学管理理论研究，是我国当前一项不容忽视的工作，关系到大学作为培养人才的基地，是否能多出人才、快出人才。大学既是培养高级人才，又是出科学研究成果的重要基地，它办得好坏，直接关系到国家和社会的发展。近一二十年来，世界各先进国家都非常重视大学管理的研究。我国当前已进入一个全面开创社会主义现代化建设的新时期，党要求改革大学管理，不断提高科学管理水平，为社会主义现代化建设多出人才、出好人才，多出成果、出好成果作出应有的贡献。形势迫切要求我们必须从中国的实际出发，以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民“三个代表”重要思想和科学发展观为指导，建立中国特色的社会主义大学管理学，这就是我们面临的重要课题。

一、管理的基本理论

（一）管理及其职能

1. 管理的概念

随着实践的发展，人们对管理的研究也在不断深入。不同的学者从各种角度来研究管理问题，从而得出了许多对管理的不同解释。如，泰罗认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他

他们用最好最经济的方法去干”。法约尔认为,“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。西蒙认为,管理就是决策。梅奥认为,管理就是做人的工作,其主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境的相互影响为中心,激励员工的行为动机,调动人的积极性。

虽然不同的学者对“管理”的解释不同,但都有其合理和可取之处。因为他们从不同的角度丰富和发展了管理理论,对管理实践产生了积极的指导作用。由于人类社会活动是不断发展的,于是反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也随之变化。所以,管理是一个动态的、发展的概念。

需要强调的是,随着社会实践的发展,许多学者主张用系统的观点来解释“管理”。系统理论认为,从环境中输入并利用资源是任何组织的共性;这些资源包括人力、财力、物力和信息资源,而管理就是通过组织和协调这些资源以达成组织目标的过程和活动。归纳各种论述,我们认为,管理是管理者为有效地达到组织目标,对组织资源、组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含着以下几层意思:① 管理是一种有意识、有组织的群体活动;② 管理是一个动态的协调过程,主要协调人与人之间的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终;③ 管理是围绕着某一共同目标进行的,目标不明确,管理便无从谈起,目标是否切合实际,直接关系到管理成败或成效的高低;④ 管理的目的在于有效地达到组织目标,在于提高组织活动的成效。如果一个组织没有内在的效率要求,也不会产生管理的动力;⑤ 管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源。管理作为协调活动,无非就是以最低的成本获取和使用组织资源,以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序,从而使组织活动更有效地趋向其目标。

2. 管理的要素

一般认为,营利组织的目标很简单,即获取利润。实际上,追求“盈余”是各类组织的共同目标。也就是说,管理的最终目的都

是在特定问题和环境下，通过组织和协调等活动，以最小的资源消耗最大限度地实现组织的目标。换言之，无论哪行哪业，也不论职位高低，作为一个管理者，尽管他所做的具体工作可能有很大差异，但基本目标却是相同的。相同的目标决定了管理活动具有相同的要素。

（1）问题

这里的问题是一个广义的概念，既包括发展的机会，也包括面临的危机等。任何组织在其运行和发展中，总会存在各种各样、需要管理者解决的问题。从这个意义上讲，管理就是一个不断地发现问题、分析问题和解决问题的过程。

（2）环境

任何组织都是在特定的环境中运行的，各种管理问题也都有其特定的背景和根源。因此，任何管理活动都需要与环境协调。

（3）目标

目标是解决问题的方向和预期效果。对于相同的管理问题，其目标不同，解决的方式、方法、途径和策略也会不一样。比如，新产品的销售，若追求高利润，则可能采取高价策略；若追求占领市场、击败竞争对手，则可能采取低价策略。

（4）资源

对资源的组织与协调是管理的功能之一，而管理活动本身需要消耗一定的资源。因此，管理者在实施管理活动时，要客观地评价资源，在尽可能大的范围内组织和调配资源，提高资源的综合利用效果。

（5）过程和策略

基于不同目标、在不同环境下、利用不同的资源来解决不同的问题，其过程和策略肯定会不一样。即使目标相同、环境一样、运用相同资源来解决同样的问题，其过程和策略也可能由于管理者思想认识等的不同而异。

3. 管理的任务

正如美国著名管理学家德鲁克所说，管理是什么的问题是第二

位的，应该通过管理的任务来阐明。那么，管理到底要做什么？它不同于技术、财务、行政等活动，它的特殊任务集中表现在以下三个方面：

(1) 为组织设定使命和目标

任何组织都是为了某种特殊的目的和使命而存在的。管理的首要任务就在于为组织设定使命并确定具体的运行目标。

(2) 使组织富有活力并使员工有成就

在各种资源中，人才资源是最重要的，资金、物资、信息等其他资源都是靠人来运用的。管理的任务就是要充分调动人的积极性，使组织的工作富有活力，使员工的工作有所成就。为此，管理者必须设计和维护良好的组织环境，处理好组织内部的各种关系，使其成员在合作共事的过程中作出成就，保证有效地达成组织的目标。

(3) 兑现组织对社会的责任，处理好组织与社会的关系

任何组织都是社会的一个细胞，需要承担一定的社会责任。无论从遵守社会行为规范，还是从树立组织形象来看，管理都必须对社会负责、遵纪守法、正确处理集体利益与社会利益、短期利益和长期利益的关系。

管理的这三项基本任务是相互联系的，在管理过程中同时体现。组织的目标和使命是组织存在和发展的前提，是第一性的；成员积极性和组织活力是实现使命和达成目标的根本；而履行社会义务及保持良好的社会关系是组织成功的保证。

4. 管理的内容

管理的要素和任务决定了管理的基本内容包括：

(1) 环境分析

(2) 目标和战略分析

(3) 资源分析（包括人力资源、投资或金融、信息系统、技术、物资管理等）

(4) 管理机制分析（包括组织设计、工作设计、管理规范 and 条例的设计等）

(5) 日常活动的管理(包括规划和计划的制订、各种活动的组织和实施等)

5. 管理的特性

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的社会实践活动,管理具有自己的独特性质。

(1) 管理的二重性

马克思在《资本论》第一卷中非常明确地指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态,而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”^②

马克思关于管理二重性的理论认为,管理一方面是由于许多人协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(2) 管理的科学性与艺术性

管理既是科学又是艺术。管理的科学性是指它是由一系列相互关联的概念和原理构成的知识系统,具有普遍性和真理性。孔茨曾指出:“管理作为一门科学尽管是粗糙的,但是毕竟有了它自己不同于其他学科的独特学科知识体系。”

管理的艺术性则是指其富有创造性的运行方式和方法,即在具体的实践过程中,创造性地灵活应用科学知识,将知识转化为社会

① 《马克思恩格斯全集》第23卷,人民出版社1972年版,第307页。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷,人民出版社2001年版,第431页。

生产力的技巧。管理所面对的问题和环境随时都在变化，因此可重复被验证的、一成不变的规律可循。具体地，管理的艺术性主要体现在以下几个方面：

第一，管理没有一成不变的规律可循。这并不是因为其自身的缺陷，而是无法多次在完全相同的实验环境和条件下证明其真实存在。所以，管理是因人而异的，更显出其艺术性。

第二，从决策的角度来看，管理既包含实验意义，又具有实施价值，不存在严格意义上的、可以重新再来的机会，因而，管理绩效较多地依赖于管理者对机遇的把握。

第三，管理具有很强的实践性。有效地管理不仅要有科学、严谨的态度和作风，而且要求高超、精湛的技巧和创造性。

(3) 管理学是一门边缘科学，也是一门基础理论

管理的研究丰富多彩，既有生产力方面的问题，也有生产关系、上层建筑方面的问题。管理学作为一门科学，与自然科学、社会学、哲学、经济学、心理学、政治学、工程技术科学、系统科学等有着密切的联系。无论是管理研究还是管理实践，都要吸收和运用各种学科的思想、原理、方法和研究成果。因此，管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的边缘科学，是一门综合性的、以应用为导向的科学。

管理实践包罗万象，仅从涉及的领域划分就有军事、社会、行政、企业、政府、教育管理等诸多方面。不同的管理门类具有不同的目标和策略，但作为研究管理活动普遍规律的管理学，它所揭示的是人类管理活动的基本原理、原则、程序和方法，可用以指导各类专业管理活动。因此，作为研究人类管理活动基本规律的管理学又是一门基础理论。

6. 管理的职能

管理具有两种基本职能，即合理组织生产力；维护与完善生产关系。

当管理作用于组织的运行过程时，又表现为一系列具体职能。

最早对管理的具体职能加以系统阐述的是法约尔。他在 1916 年发表的《工业管理与一般管理》一书中把管理的具体职能分为计划、组织、指挥、协调和控制等五项，即“五职能说”。其后，许多学者又从不同角度对管理的具体职能作了解释，如古利克的“七职能说”、厄威克的“三职能说”、孔茨的“五职能说”等。在理论研究和实践中，人们通常将某些职能适当归并和组合，将管理的职能分为决策、计划、组织、指挥、协调和控制。

（1）决策职能

决策是涉及人类生活各个领域的活动。决策的对象尽管各不相同，但决策的本质是一样的，都是一个从思维到选择的运筹过程。

现代管理中的决策，是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上，对未来的行为确定目标，并借助一定的手段、方法和技巧，对影响决策的诸多因素进行分析研究，从两个以上备选的可行方案中确定一个满意的方案的分析判断过程。

从一定意义上讲，决策就是为了解决问题而采取的对策。任何管理活动都不可避免地要进行确定行为目标、选择行动方案的工作。因为管理的过程就是不断发现和解决问题的过程，所以决策贯穿于管理的各个方面和层次，是管理过程的核心，是执行其他管理职能的基础。因此，西蒙说，“管理就是决策”。

（2）计划职能

计划是对既定目标进行具体安排，制定组织成员在一定时期内的行动纲领，以及实现目标的途径、方法和对实施效果进行评价的管理活动。

正确发挥计划职能的作用，不仅有利于组织主动适应环境变化，统筹安排各项活动，而且有利于正确把握未来，保证组织在变动的环境中稳定发展，还有利于组织对有限的资源进行合理的分配和使用，以取得良好的社会经济效益。

科学地制订计划，必须对组织的内、外部环境进行系统的科学分析，并将计划指标层层分解落实，通过计划把各方面的工作有机

地组织起来,充分发挥计划的指导作用,实现既定目标。

(3) 组织职能

组织是指依据既定目标,对成员的活动进行合理的分工和合作、对有限资源进行合理配置和使用以及正确处理人们相互关系的活动。组织的目的在于从劳动的分工和协作、从上下左右的相互联系、从时间和空间的联结等方面,将各个部门、各种要素、各个环节有机地综合在一起,保证组织活动有序地进行和效益的不断提高。

组织职能的具体内容主要包括:设置管理机构、划分管理层次、建立组织结构、确立管理体制;确定各机构的职权范围、明确相互合作关系;建立信息沟通渠道;人员选拔、培训、使用、考核与奖惩。

(4) 指挥职能

指挥是对各级各类人员的领导、沟通与监督。现代组织的活动十分复杂,分工协作精细严密,各项工作环环紧扣,相互制约,必须有高度集中的指挥。正如马克思在《论权威》中指出的,在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下,权威和服从都是我们所必需的。

要实现科学指导,就必须从实际出发,建立统一、有力、高效的管理指挥系统,对组织的各项活动实行统一领导和指挥,及时发现并解决问题。需要强调的是,科学的指挥是建立在广大员工集体智慧的基础上,因此充分征求并采纳广大员工的建议和意见,有助于提高指挥的有效性。

(5) 协调职能

协调就是围绕一个目标,对组织的各个环节和各个部门的活动进行统一安排和调度,使之相互配合、紧密衔接,减少矛盾和冲突,有效地实现组织目标。

协调分为横向协调和纵向协调、内部协调和外部协调。所谓纵向协调,是指上下级管理人员和职能部门之间活动的协调。所谓内部协调,是指在组织内部进行的协调活动;而外部协调,则是指本组织与其他组织之间的协调。

协调是管理的一项综合职能,在发挥决策、计划、组织、指挥

和控制职能的过程中都存在着协调问题，只有良好的协调，才可能充分发挥其他各项管理职能的作用。

（6）控制职能

控制就是按照既定目标、计划和标准，对组织活动各方面的实际情况进行检查，发现偏差并采取措施予以纠正，以保证各项活动按原定计划进行，或根据客观情况的变化对计划进行适当的调整，使其更符合实际的组织活动过程。

控制与计划密不可分。计划是控制的前提，控制是实现计划的手段。有效的控制要求：预见性，即要在重大偏差出现之前便能尽早发现并制定对策；全面性，即以整体利益为重，局部控制目标要协调一致；及时性，即要通过建立完善的信息管理系统，加快信息的收集、分析和反馈。

（二）管理的作用和地位

1. 管理的作用

管理活动具体表现在管理的各项职能中，管理通过其职能行为来发挥它的作用。管理的作用可归结为以下几点：

（1）管理可以维持组织的存在，扩大人类的能力范围

由于组织是由个人和部门构成的，而部门和个人又都有自身特殊的利益和目标，且个人的目标和组织的整体目标并非天然地一致，有时甚至相反，因而难免发生诸如个人利益和部门利益之间、个人和个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突；利益和目标冲突必然导致行为冲突，如不进行有效的化解，冲突的结果将导致组织生存危机。管理就是将个人利益或部门利益与组织利益有机地结合起来，使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益。

个人单独劳动的效果是十分有限的。随着社会的进步和发展，越来越多的劳动对象和领域（如高新技术、大型项目等）单靠个人的劳动需要很长时间才可能完成，而且相当多的根本就无法完成。