

大学之间

世界  
一流  
大学  
建设  
的  
实践  
与  
思考

北京大学党校办公室 主编

# 大学之间

世界一流大学建设的  
实践与思考



北京大学党校办公室  
主编

新华  
出版  
社

新华出版社

北京大学党校办公室 主编

# 大学之间

世界一流大学建设的  
实践与思考

新 华 出 版 社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

大学之间：世界一流大学建设的实践与思考 / 北京大学党校办公室主编. —北京：新华出版社，2016.6

ISBN 978-7-5166-2689-4

I. ①大… II. ①北… III. ①高等学校—教育建设—研究—中国 IV. ①G649.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第163996号

## 大学之间：世界一流大学建设的实践与思考

主 编：北京大学党校办公室

选题策划：张 程

责任编辑：张永杰

责任印制：廖成华

封面设计：李尘工作室

出版发行：新华出版社

地 址：北京市石景山区京原路8号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com>

经 销：新华书店

新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：李尘工作室

印 刷：北京厚诚则铭印刷科技有限公司

成品尺寸：170mm×240mm

印 张：17.75

字 数：200千字

版 次：2016年12月第一版

印 次：2016年12月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-2689-4

定 价：32.00元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101



## 现代大学制度

贺 飞 / 学术管理是世界一流大学的生命线 \_ 002

张存群 / 新加坡高校治理与管理服务随感 \_ 048

龚文东 / 美国公立大学的权力与监督 \_ 060

魏 姝 / 美国密歇根大学社会服务职能运行机制 \_ 074

孙 华 / 浅析日本三校的大学治理与法人化改革 \_ 089

## 教学科研

周勇义 / 访加州名校看大型科学仪器公共平台建设 \_ 104

卢晓东 / 回答“钱学森之问”，持续深化教学改革 \_ 126

贾爱英 / 美国研究生教育的启示：多样性、个性化、卓越 \_ 142

姚卫浩 / 世界一流大学产学研工作的启示 \_ 165

郭 蕾 / 对北京大学创业生态体系建设的思考 \_ 175

## 学生事务

- 魏巍 张莉 / 斯坦福大学如何从事学生事务管理 \_ 186
- 董晓华 / 学生为本的新加坡大学学生事务管理 \_ 202
- 陈征微 / 管窥密歇根大学学生事务工作 \_ 213

## 管理服务

- 马皓 / 美国一流大学信息化建设探析 \_ 230
- 张琳 / 内化于心外化于“形”  
——从密歇根大学经验到北京大学的形象建设 \_ 252
- 张勇 / 美国公立大学捐赠管理中的协作机制  
——以密歇根大学为例 \_ 266



---

# 现代大学制度

---

# 学术管理是世界一流大学的生命线

贺 飞<sup>①</sup>

经过十几个小时的飞行，当地时间2014年1月8日11：00左右我们终于抵达加州大学洛杉矶分校（UCLA），在校园旁边一家十分漂亮而又舒适的旅馆安顿下来。由于时差关系，加上对即将到来的培训的憧憬，我丝毫没有睡意。下午，我去附近的格里菲斯天文台、农庄逛了逛，在一家农贸市场随便吃了点晚饭回到旅馆倒时差。晚上，我翻来覆去醒来好几次，凌晨6点半干脆就起床准备研修计划了。

从北京出发时，我拟定的研修重点是专题调研加州大学伯克利分校（以下简称伯克利）和UCLA的学术计划评估、学术战略规划以及学术管理机制及运行方式等。计划通过实地访谈、一手资料的收集和现场参观等手段，深入了解这两所世界知名公立高校如何在学术规划和学术管理中准确把握机构总体的全球定位，识别和解决问题，不断追求卓越。

---

<sup>①</sup> 作者为北京大学学科建设办公室副主任。

## 一、伯克利的治理结构

加州大学的治理模式具有两大特点：宪法授予的大学公共信托以及共同治理传统。伯克利的治理结构是由加州大学董事会、校长及其行政部门和学术评议会三部分组成（图1.1）。董事会从宏观上把握学校发展的方向；校长及其行政团队作为执行官员执行董事会的决议并协调校务工作；学术方面的事务则交由学术评议会处理，以确保大学教学与科研协调发展，使学术权力与行政权力充分发挥各自优势。

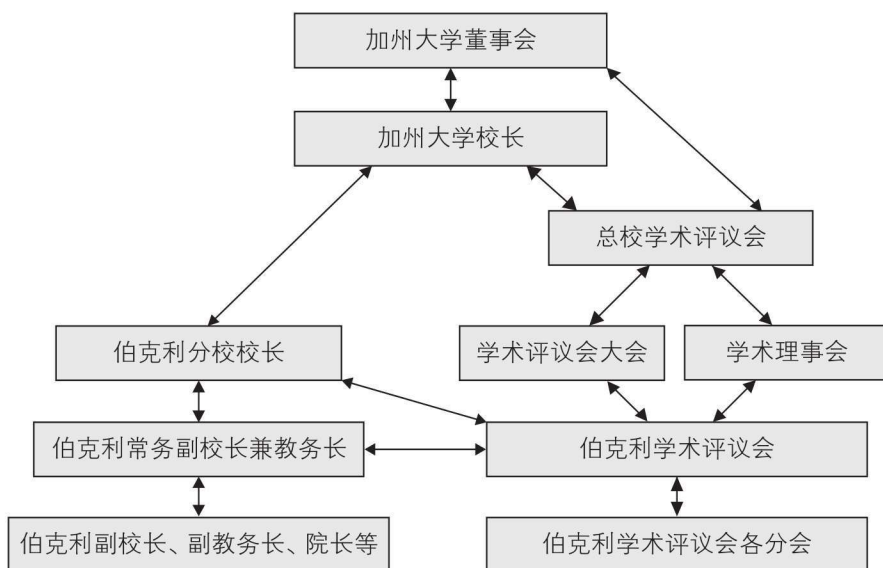


图1.1 伯克利组织结构关系图

伯克利校长以下设7位副校长。包括1位常务副校长兼教务长与6位副校长分管行政与财务、公平与包容、设施服务、科研、学生事务、大学关系等。

校长全面主管学校行政事务，领导7位副校长。总校校长不插手各分校的行政事务，在预算范围内，教员的人数编制和年薪水平以及教员的聘用、晋升或永久聘用由各分校校长决定。分校校长作为该校区的首要官员，是所有活动的首席执行官，在大学预算内，全权负责学校的行政事务；负责大学的日常管理和运行，对大学的内部管理和政策具有最终决策权；对校区的预算



分配以及符合现行法规的事项具有最终决策权。校长还主持所有正式典礼。

常务副校长兼教务长是首席学术官，分管全校范围的学院和其他机构的预算，负责学校日常运行，并召集副校长们解决跨部门问题。行政与财务副校长监管学校的预算，财务及运行过程，以及人力资源、采购、校园安全、交通、环境、娱乐、咨询与健康以及其他有关行政服务。公平与包容副校长负责多样化校园社区建设以及建设公平的教学、科研、学习和教育支持环境。设施服务副校长管理校园规划、设计及建筑、空间和设施的维护。科研副校长管理科研事宜，营造具有创新能力和协作精神的科研氛围，创造最大化的科研社会效益。学生事务副校长为学生服务，负责招生宣传，完成招生任务以确保学生的质量和多样性。大学关系副校长通过交流、公共活动、筹款来支持学校的发展，增进外界对学校的了解。设置两名副教务长分别主管学术事务及教师福利以及教学学术规划和设施。21名院长（学部部长）也是高级行政团队的成员。此外还设置2名助理副校长、1名审计和咨询服务主任、1名首席律师兼法律顾问、1名信息化副校长助理、1名校长助理兼常务副校长秘书长和1名助理副教务长等高级管理人员。

伯克利非常重视教务长、院长、学术评议会成员、学部部长以及系主任等学术管理岗位的干部队伍建设，对他们进行培训和发展指导，让许多人经过多岗位锻炼。在考虑他们的价值提升和职务晋升时，非常重视其履行行政职责的投入和质量，而适当降低教学科研方面的考核要求。遵循的一个重要原则就是：学术领导本身就是一个重要的学术活动，依据其学术行政工作业绩给予奖励是合适的。系主任的行政职务的晋升和教授级或级外工资的提高也可以参照这一原则，但不能完全依赖行政业绩。在考虑各学部部长、助理院长、副院长在任期内晋升和教授工资晋级时，校长有权将其突出的学术领导力和行政服务作为支持其正常晋升和业绩晋升的证明，但仍要遵循既定的评价程序，不能将教授级晋升的既定标准排除在外。

此外，各种行政委员会也在大学的学术事务管理中扮演着重要的角色，其职责涵盖行政官员的遴选、学校财务实施及大学章程中规定的重要行政工作等，为大学各教学部门，学院以及各主要单位服务。绝大多数委员会都对学生开放，本科生和研究生可以通过申请加入某个行政委员会。伯克利部分

学术事务的行政委员会是根据各利益相关者及事务的不同设立的，有健全的组织章程及议事程序，充分体现民主与规范，人员构成灵活多样，鼓励学生参与（表1.1）。

表1.1 伯克利负责学术事务的部分行政委员会

学校住宿政策委员会	学生社团活动中心
动物养护委员会	李嘉诚项目委员会
动物研究空间分配委员会	纳米技术与纳米工程校长咨询委员会
生物学校长咨询委员会	在线课程评估指导委员会
校园技术咨询委员会	监督评审委员会
校长顾问团	辐射安全委员会
校园教室政策与管理委员会	注册专门委员会
学院委员会	研究合规咨询委员会
利益冲突委员会	研究支持咨询委员会
课程材料费用委员会	地震评估委员会
校园创意咨询委员会	空间规划与资金增额委员会
数据管理委员会	干细胞研究监督委员会
院长理事会	收益特别委员会
设计评审委员会	持续发展校长咨询委员会
能源生物科学研究所海洛斯建筑项目委员会	本科生招生协调委员会
校园规划执行委员会	本科生教育学生咨询委员会
设备使用监督委员会	本科生学习积极性教师咨询委员会
哈斯国际奖委员会	副校长行政理事会
哈斯公共服务奖委员会	间接成本常务委员会
惠尔曼教师基金奖委员会	建筑信息技术委员会
有关荣誉校长咨询委员会	实验室与环境生物安全委员会
人体受试者保护委员会	实验室操作与安全委员会
信息安全与隐私委员会	

## 二、“学术评议会”——重视学术权力

2014年1月22日，我拜会并访谈伯克利学术评议会（Academic Senate）主席Elizabeth Deakin教授。Deakin教授是一位非常干练的女强人，也是伯克利城市与区域规划教授，其研究方向是交通与土地利用及其对环境的影响，曾任伯克利交通研究中心主任（1998—2008年）。Deakin教授十分健谈，讲话语速很快，她首先介绍了自己的专业背景和研究方向，其本科毕业于麻省理工学院政治学专业，硕士是该校的土木工程与交通系统专业，随后获得波士顿学院的法律博士学位。随后向我详细介绍了伯克利学术评议会的管理架构和运作情况，重点介绍了伯克利的“共同治理”（Share Governance）理念和实践。她认为，教师作为大学教学、科研和公共服务的核心，对维持大学高水平的学术质量至关重要，伯克利教授积极参与大学的各项管理，将大学的发展作为其神圣职责和公共服务中的一个重要方面，每年花大量时间无偿参与学术评议会的各种活动，这是现代大学践行共同治理的一个典型实例。

加州大学认为，一所大学的良好运行要靠一个高效的核心行政机构和一个强大的学术评议会。一方面伯克利学术评议会作为行政机构的监督者与潜在批评者的角色非常重要，但另一方面学术评议会也要尊重行政机构并相信其与教师一致追求学术卓越。学术评议会自1963年重组诞生以来，其运行方式一致沿用至今，但职能和权力不断演化，为伯克利保持学术卓越和增长做出了突出的贡献。伯克利学术评议会经董事会授权负责该校区的学术规划，其具体职能包括：有权评选其委员会成员，并按章程管理日常事务；接受和审议来自教师、学术评议会下属委员会以及行政官员或其他校区学术评议会的报告和建议；制定主要影响学术评议会的法规并做出最终决策。如果法规影响到其他分校或州范围的大学时，须向学术评议会或其大会提交有关学术评议会法规的变更或其他事项的报告或推荐，法规通过学术评议会大会的批准后方能实行；有权直接向校长传达任何关注事项的决议；负责伯克利校区有关课程的所有事项等。

学术评议会拥有完备的组织结构和制度，在其章程中明确规定了组织架构与人员组成，学术评议会的权限界定，下属各委员会组成人员及职责及运

行方式等，使学术评议会的各项活动有章可循。学术评议会成员分别由加州大学校长、伯克利分校校长、教务长、院长、学术规划主管、招生助理副校长、教务主任、图书馆长以及各级教授、副教授、助理教授、指导员、讲师构成，其中任职不满两年的成员没有投票权；另外，其他校区副校长、院长或主管，也可以选择性的加入。学术评议会主席任期为1年；其他成员依据任期进行部分改选，任期为1年，连续任职不得超过三届（图1.2）。

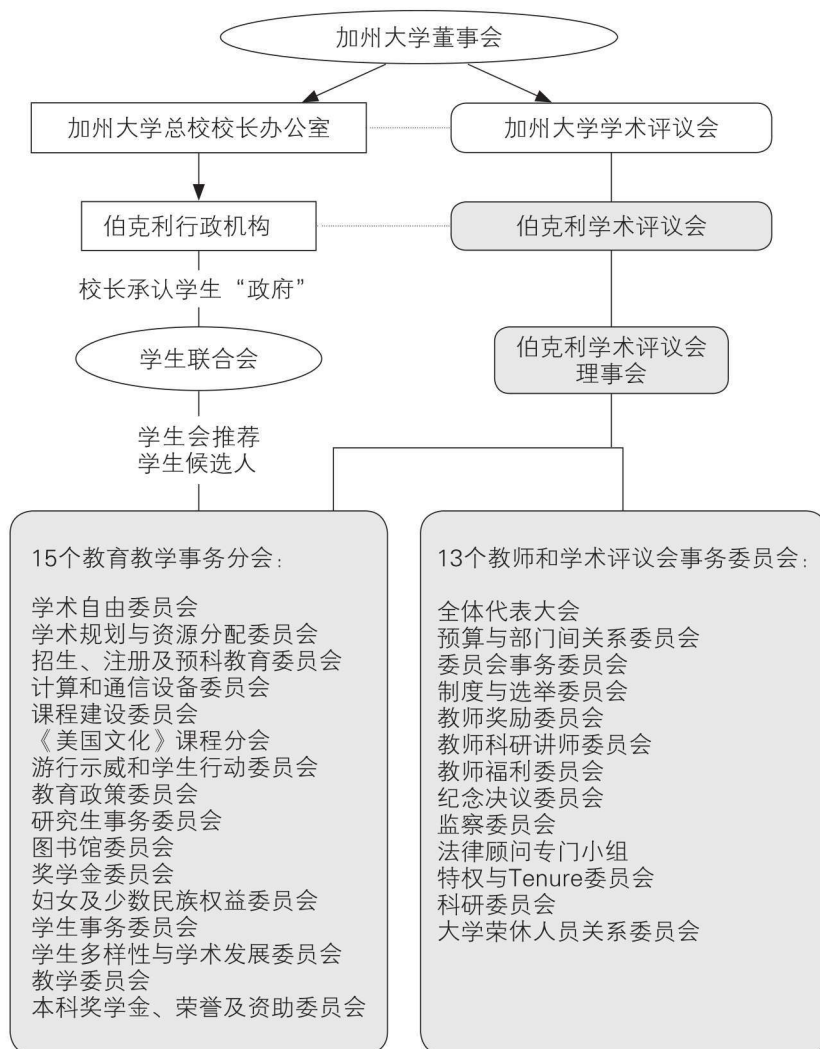


图1.2 伯克利学术评议会共同治理关系图

一般而言，越往基层学术事务越集中，学术评议会的权限就越突出。从表1.2可看出学术评议会下属各分会根据管理事务类型和利益相关者不同，各司其职，其人员组成既有规范性又具有灵活性。

表1.2 伯克利学术评议会下属委员会组成和职能

	委员会名称	人员构成	职 权
教师与学术评议会事务常务(所属委员会的成员均为评议会成员)	全体代表大会	评议会主席任大会主席、评议会其他成员为当然成员	负责最终决策
	预算与部门间关系委员会	由7名评议会成员组成	负责学术人事事务，所有职务的任免、tenure和晋升，以及向校长推荐任命、晋升人选和薪酬待遇。此外还有教师品质事宜
	委员会事务委员会	由8名评议会成员构成，自选主席，但其必须是申诉委员会成员	负责任命评议会主席、副主席、秘书及各分会成员。所有常务委员会成员；根据评议会指示，任命专门委员会成员；以及学生联合会中的教师代表，教育事务委员会中的学生代表等
	教师奖励委员会	至少7名评议会成员	负责为克拉克科尔奖、伯克利教师服务奖
	教师科研讲师委员会	至多10名成员，多数为近期研究讲师	负责伯克利校区科研事项
	监察委员会	至少3名成员	负责听取所有教师对于评议会成员、大学其他官员、学生及其他职员申诉
	制度与选举委员会	至少3名成员。评议会秘书任分会主席	负责筹划并向评议会报告合理的制度变更和规章修订；经评议会投票，涉及评议会立法解释的事项提交该委员会决议
	大学荣休人员关系委员会	至少5名成员。其中至少3名为荣休人员，1名为教师福利委员会成员	代表荣休人员利益，向评议会表达适当需求；与退休人员管理中心和荣休人员联合会合作，保障退休人员的利益和需求
	科研委员会	由1名主席，1名副主席及至少15名成员组成	负责向评议会对所有关于大学的研究使命事项提出建议；与校长和科研副校长讨论教师对科研政策的看法等。
	特权与tenure委员会	9名成员，学术评议会主席为职能成员	处理所有有关学术任命、tenure和晋升的申诉

续表

	委员会名称	人员构成	职 权
	法律顾问专门小组	6名成员，学术评议会主席为职能成员	为涉及教师权益和特权事务提供法律服务；参与处理特权与tenure委员会的案件仲裁
	纪念决议委员会	至少3名成员	代表评议会，负责发表有关去世人员的悼念生命等
	教师福利委员会	至少5名成员。荣休人员委员会主席为职能成员	负责福利事项，如聘用情况、薪酬待遇、救济金、住房及退休等。
教育教学事务委员会（包括评议会成员和学生代表）	学术自由委员会	由5名教师成员和2名学生成员组成	负责审查、报告和评估校内外任何影响学术自由的情况，特别关注有关大学中的任职和辞职、大学声誉与教师个人名誉等情况
	学术规划与资源分配委员会	至少12名成员。1名主席、1名副主席及委员会事务委员会任命的4名成员；4名当然成员包括咨询委员会副主席、预算与部门间关系委员会主席、图书馆委员会主席、及学生会负责学术事务的副主席，此外还有1名学生成员	负责与校长讨论和建议有关学术、校园实际规划、预算与资源分配的政策，包括年度的和长期的；制定研究计划和研究预算事宜，如有必要有权成立专门委员会；定期向咨询委员会和评议会报告；与其他委员会在预算与规划事宜上保持联络
	招生、注册及预科教育委员会	至少6名评议会成员。招生副校长助理作为投票成员，2名学生成员，本科招生主管为非投票成员	负责考虑和报告学校招生事宜以及预科教育事宜
	教育政策委员会	至少12名成员及3名学生组成	建议和报告所有涉及教育政策的事项；参与学术计划的评估，特别在评估中关注设计本科生教育的事项
	研究生事务委员会	由研究生院院长和至少12名成员以及3名研究生组成	在研究生院事务管理和协调的职能；授权给课程建设委员会批准研究生课程
	计算和通信设备委员会	至少9名成员和2名学生成员	就计算机使用、信息系统，用于学术项目的电子通信设备的使用和政策以及设备改进的提出建议
	课程建设委员会	至少12名评议会成员。其中1名通常为文理学院课程建设与学术项目委员会成员，评议会秘书为当然成员；3名学生成员；教务主任为当然成员，但没有投票权	负责检查、协调和决定所有关于课程建设的事项，包括新开课程、课程修改、取消等，学分评估，现有课程分类；向学院和教授会个别成员在课程建设方面提出建议。代表评议会审查来自给学院和研究生事务委员有关学位授予、资格和荣誉的推荐意见

续表

	委员会名称	人员构成	职 权
教育 教学 事务 委员会 (包括 评议 会成 员和 学生 代表)	图书馆委员会	2名学生成员, 评议会成员不固定	向校长建议图书馆的管理并拥有相应的职权
	奖学金委员会	2名学生成员, 评议会成员不固定	监督学生奖学金的授予情况
	妇女及少数民族权益委员会	至少6名评议会成员, 其中1名位副主席; 2名学生; 负责公平和包容事务的副教务长为当然成员, 有投票权	有关促进妇女和少数民族机会公平问题; 对地位进行考察评估; 每年向评议会报告进展情况
	学生多样性与学术发展委员会	至少10名成员和2名学生	负责建议、辅助和评估学术筹备和项目发展; 帮助那些因种族、性别以及其他社会经济因素而教育机会受限的学生; 帮助学生全面发展, 提升学生多样性
	教学委员会	至少5名成员, 其中至少2名曾获得杰出教学奖; 1名本科生, 1名研究生	激励和帮助全校培养、奖励和表彰教学优秀教师; 提名杰出教学奖候选人; 承办专门活动提升教学质量
	本科奖学金、荣誉及资助委员会	至少15名评议会成员和2名学生	通过校长向总校长推荐本科奖学金获得者; 向校长建议本科奖学金财政资助相关政策; 决定本科生荣誉授予及学位授予的标准
	游行示威和学生行动委员会	12名成员, 学术评议会主席为职能成员	处理有关学生游行示威、抗议等事务
	学生事务委员会	至少4名评议会成员, 3名学生。其中学生会主席为当然成员, 外加1名本科生和1名研究生	作为教师、学生和管理人员的交流平台, 关注提高学生生活质量以及有关社会福利、健康、安全事务、智力培养和道德发展等事务

学术评议会在很多方面减少了教师与行政人员之间的潜在冲突, 有助于限制一个独立的职业学术行政管理阶层的发展, 确保了教师在学术事务上的话语权。在实际运行中, 由于学术评议会的管理事项几乎涉及大学管理的各方面, 学术评议会需要经常同行政机构沟通协调, 也存在决策效率低下的诸多问题。如果没有良好的协调沟通, 大学的正常运行必然会受到影响。

### 三、院系管理体制

为了解美国高校院系一级的管理架构，我有针对性地安排拜访并访谈了UCLA工程和应用科学学院（简称工学院）主管国际合作和在线教育的副院长、材料科学与工程教授Jean-Ming Yang，工学院电子工程系主任美国工程院院士、中国台湾“中央研究院”院士Frank Chang教授，工学院计算机系主任Jens Palsberg教授，北大校友、该校计算机系教授、北大UCLA联合研究中心主任从京生教授，工学院计算机系行政办公室主任Cassandra Frank，工学院电子工程系行政办公室主任Jackie Trang等人。他们分别向我介绍了UCLA院和系一级的管理机制。通过他们的介绍，我了解到UCLA的学术管理机制是校-院-系三级管理，日常的教学、科研和社会服务的管理重心大都在系这个层次上，其中系级管理是十分重要的基础。

UCLA工学院成立于1945年，是互联网的诞生地，互联网的第一个节点发源如此，也是世界上第一个反渗透膜的诞生地。工学院学科齐全，有29个学术和专业学位项目，包括一个系间生物医学工程研究生学位项目（表1.3），下设7个系。在2013—2014年美国新闻与世界报道排名中，其研究生教育在公立大学排名第9，全美第16，工程项目在线硕士排名第2，本科生教育在公立大学排名第10，全美第19。

该院重点发展领域为绿色和可再生能源、智能电网、健康、先进推进系统、海水淡化、纳米技术、无线传感、网络和网络安全等。先后参与创立了8个国家级研究中心，包括新近成立的投入1150万美元的能源前沿研究中心、分子工程能源材料研究中心以及投入1000万的域特定计算研究中心。

表1.3 UCLA工学院专业分布及学位项目

航空航天工程	学士	硕士	博士
生物工程	学士	硕士	博士
生物医学工程		硕士	博士
化学工程	学士	硕士	博士



续表

土木工程	学士	硕士	博士
计算机科学	学士	硕士	博士
计算机科学与工程	学士	硕士	博士
电子工程	学士	硕士	博士
制造工程		硕士	博士
材料科学	学士	硕士	博士
力学工程	学士	硕士	博士
原子核工程			博士
工程硕士学位		硕士*	

\* 在线硕士项目

学院现有26名讲席教授，4名萨穆埃利（Samueli）研究员，7名校长讲席教授；长聘预聘制（Tenure track）教师157人（副教授和助理教授），联聘教师/讲师75人。其中诺贝尔奖得主1人，美国工程院院士28人，美国科学院院士4人，美国总统青年科学家奖得主7人，国家奖章得主2人。2013年学院引进教师8人。

2013年秋，学院有在校生5014人，其中本科生3160人，硕士生914人，博士生940人。本科生中国际学生占21.2%，研究生中的国际学生占51.4%。2013年授予1390人学位，其中学士683人，硕士545人，博士160人。在世校友31000多人。

2012—2013年学院总收入为1.52亿美元，其中科研经费7537万，州投入4171万，捐赠收入2598万（其中按照用途包括：基建1192万，项目和科研670万，教师36万，学生220万，未指定用途480万；按照来源：校友1183万，企业1172万，独立基金195万，非校友46.5万），销售和服务收入851万，其他34.5万美元。2012—2013年研究支出为1亿美元，其中来自联邦的6508万，产业和非营利机构2494万，州和地方政府1042万。

美国科学基金会资助的学院领导由1名院长和4名副院长（分管学术和学