

美国高校 行政管理探究

—— 武汉大学2018年
青年管理干部出国研修成果集

*Meiguo Gaoxiao
Xingzheng Guanli Tanjiu*

主编 赵雪梅



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

美国高校 行政管理探究

—— 武汉大学2018年
青年管理干部出国研修成果集

*Meiguo Gaoxiao
Xingzheng Guanli Tanjiu*

主 编 赵雪梅

副主编 朱德友 刘春江 巫世晶 梁 涛
李晓述 孙太怀

参 编 (以姓氏笔画为序)

石立特 肖 俊 陈 琦 赵金利
章 臣 鄂茂芳 蔡 强



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国高校行政管理探究:武汉大学 2018 年青年管理干部出国研修
成果集/赵雪梅主编.—武汉:武汉大学出版社,2019.3

ISBN 978-7-307-20718-9

I.美… II.赵… III.高等学校—行政管理—研究—美国
IV.G649.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 023999 号

责任编辑:聂勇军 责任校对:李孟潇 版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮箱:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:北京虎彩文化传播有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:19 字数:273 千字 插页:1

版次:2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-20718-9 定价:46.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

序 言

高校青年管理干部处于高等教育改革创新的第一线，是落实党的教育方针的生力军和重要力量。武汉大学高度重视青年管理干部的培养，将“加强年轻干部培养、提升管理队伍专业化水平、适度扩展海外高校培训渠道”写进教育事业发展规划“十三五”规划，并计划在五年内，每年选派30名左右的青年管理干部赴国（境）外一流大学研修，着力为实现世界一流大学建设目标储备具有开阔视野的管理人才。实施这一项目，一是学校建设和改革发展的需要。建设世界一流大学需要有一支具有战略思维和世界眼光的管理、服务队伍，这对学校未来的建设和发展至关重要。二是青年管理干部自身成长的需要。青年管理干部需要经风雨、见世面、壮筋骨、长才干，只有多走出去，拓宽视野，加强学习，才能更好地促进他们的成长。

2018年学校派出了第二批30位青年管理干部，在斯坦福大学、加州大学伯克利分校、加州理工学院、UCLA等7所美国一流大学进行了为期一个月的培训学习。在美期间，他们与高校同仁积极交流、广泛调研，带着问题学、结合工作学、联系实际学，多渠道接收信息、多视觉辩证思考，对器物有观察、对制度有挖掘、对文化有品鉴，真正做到了学有所思、学有所悟。研修学员返校后，学校党委听取了他们的学习情况和研修成果汇报，学员们分享了他们的收获：一是开阔了思路眼界。通过对教学实践和教学行为的观察、办学理念和发展策略的体验，悟道美国高等教育的思想和哲学，直观地感受到什么是世界一流大学，思考如何建设世界一流大学。二是提升了综合能力。既在学习培训中强化了业务能力和跨文化交流能力，又在参观访问中提升了观察能力和辩证思维能力，还

在自我管理和团队建设中锻炼了组织力和领导力。三是坚定了文化自信。学会了在自身文化传统与现实国情背景下理性思考美国一流高校办学治校的有益经验，坚持以我为主、实事求是、开放包容，借鉴而不照搬、学习而不盲从。四是激发了使命担当。带着学校的嘱托和期待在大洋彼岸探究真理、求索论道，始终牢记自己“从哪里来、要到哪里去”，在光荣和梦想中强化了责任意识，砥砺了家国情怀。

研修班在美期间形成了 13 万字的学习小结，在此基础上，学员结合学习心得进一步归纳梳理，总结提炼，走笔成文。本书收录了论文涉及高校行政管理的各个方面，既有前沿问题的理论探讨，也有实践方面的探索创新；既可作为高等教育理论界的研究资料，也可作为高教管理从业者的工作参考。值此出版之际，甚感欣慰，特以志序。

习近平总书记指出：“青年兴则国家兴，青年强则国家强。青年一代有理想、有本领、有担当，国家就有前途，民族就有希望。”新时代赋予中国高等教育前所未有的发展机遇，广大高校青年管理干部要进一步加强学习、增强能力、提高素质，把善于学习作为一种工作责任，把乐于思考作为一种精神追求，把勤于研究作为一种生活方式，牢牢把握高等教育事业发展脉搏，在办好人民满意的教育、实现中华民族伟大复兴历史进程中实现自己的人生价值。

赵雪梅

2019 年 3 月于珞珈山

（作者系武汉大学党委副书记）

目 录

治理结构与体系

浅析美国公立大学内部治理结构及对我国大学治理体系建设的启示 ——以加利福尼亚州公立大学系统为例	李 敏(3)
从危到机：高校危机传播控制与管理策略探讨 ——以 UCLA 水灾应急处理为例	吴江龙(10)
加州大学洛杉矶分校的应急管理	桂 凌 章 臣(21)
中美高校学生事务管理比较研究	赵金利(27)
美国高校学生事务管理内容体系研究	史诗阳(34)
世界眼光与中国情怀：中美学生事务管理的“道与术”	鄂茂芳(40)

学科布局与管理

美国高校通识教育的发展与借鉴 ——以 UCLA、斯坦福大学为例	文 鹏(51)
--	---------

创新创业教育

美国高校创新创业教育概况及启示 ——以 UCB 和 UCLA 为例	陈 琦(63)
美国高校产学研协同创新的经验及对武汉大学实践的 启示	石立特(75)
融入产业经济促进校企合作，加强人才培养推动科技 创新	朱 炜(82)

人才引进、培养及考核

- 高校人力资源管理存在的问题及改进对策 金 晨(91)
- 美国高校个性化学业指导的启示与借鉴 胡法拉(102)
- 浅析美国“雇主”理念及对我校“双一流”建设人才引进的
启示 余 丽(114)
- 论以生为本视野下的国际化人才培养 田业胜(125)
- 美国终身教职制度对武汉大学教师队伍建设的启示
..... 王 浩(130)
- 高校职员业绩考核和评估制度完善路径研究
——以加州大学洛杉矶分校为例 吴振华(139)
- 美国终身教职制对我国高校科研激励的若干启示 ... 屈路明(148)
- 美国高校招生选拔机制研究及对我校的启示 李 丹(159)

校园文化建设

- 美国高校宿舍教育对我国宿舍文化建设的启示
——以 UCLA 为例 刘光明(169)
- 以美为鉴,“双一流”背景下高校管理文化建设路径
..... 严 璨(178)
- 美国大学校园文化及其价值内核探析 蔡 强(187)

对外交流与学习

- 加州大学海外教育计划及对我校学生出国交流学习工作的启示
——基于奖学金的视角 章 臣(195)
- 我国高校境外交流生评估模式初探 吴 夏(201)

校友资源建设

- 美国一流大学校友文化培育的启示 王 敏(211)
- 美国高校校友资源的培育、开发及其启示 叶琳娜(222)

心理健康教育

美国大学生心理健康服务体系概念与启示

——以 UCLA 为例 严 璨(237)

美国医院医学人文服务理念对附属医院的多维度启示

——以凯克医学中心和罗纳德·里根医学中心为例
..... 李 怡(243)

美国高校心理健康教育的特点及启示

——以加州大学洛杉矶分校为例 刘珊珊(249)

服务与保障

美国一流大学管理服务的借鉴和启示 肖 俊(265)

美国高校校园基本建设管理服务的探讨与启示 万年华(272)

中美高校校园静态交通系统的对比分析与优化研究

——以武汉大学、南加州大学与加州大学洛杉矶分校
为例 郝 晋(282)

后记 (296)

治理结构与体系

浅析美国公立大学内部治理结构及对 我国大学治理体系建设的启示

——以加利福尼亚州公立大学系统为例

李 敏

(武汉大学党政办公室)

9月10日，习近平总书记在全国教育大会上指出，新时代新形势下，我们要抓住机遇、超前布局，以更高远的历史站位、更宽广的国际视野、更深邃的战略眼光，加快推进教育现代化，建设教育强国。推进教育现代化，对于我国高等教育而言，离不开建立完善现代大学制度与推进大学治理能力和治理体系的现代化。大学治理是“大学内外利益相关者参与大学重大事务决策的结构与过程”，大学内部治理结构是大学内部维系各权力主体之间协作制衡关系、提供相应激励和约束机制的权力规则和组织架构，而把握大学内部治理结构正是推进大学治理能力和治理体系现代化的关键要素之一。今年7月，笔者参加了武汉大学第二批青年管理干部出国研修班，赴美国多所一流高校研修学习，其间我重点围绕加利福尼亚州公立大学系统内部治理结构进行了深入调研，并对我国大学治理体系的建设与完善有了一些思考。

一、加州大学系统的内部治理结构

加利福尼亚州大学(University of California，以下简称加州大学)是位于美国加州的一个由10所公立大学组成的大学系统，也是世界上最具影响力的公立大学系统，被誉为“公立高等教育的典

范”，对全世界高等教育发展影响深远。其旗下大学在各项学术指标和排名中均名列前茅，包括著名的伯克利分校（以下简称 UC Berkeley）、洛杉矶分校（以下简称 UCLA）等，这些分校紧密联系又各自独立，有着一套基本相同的内部治理结构与治理体系，即大学内部“共同治理”体系，共治体系主要由顶层的董事会、校长及行政团队、学术评议会构成，董事会是大学的最高决策机构，校长是大学的权力中心，学术评议会则主要负责学术事务的决策，三方的行政权力、学术权力相互交织在一起，形成了一种相互协作而又互为制衡的关系。

（一）董事会

1879 年，加利福尼亚州政府通过正式法案，使加州大学从法律上成为独立的公共机构，并赋予了董事会治理大学的权力。《加利福尼亚州宪法》明确规定了加州大学董事会的人员构成与职能。董事会的职责和权力主要是确定大学的性质和办学目标，制定大学的发展规划，且审查各分校的中长期发展规划和进展；董事会负责重要人事遴选与审核，如总校及各分校校长、副校长等；董事会负责大学资金和土地的筹集、管理，并负责资源分配和预算审核等财政事务；董事会作为大学最高治理机构，对科研、教学、学生培养质量以及大学的社会地位等进行监管，并对各分校的争议事宜作出仲裁。虽然董事会是校内最高治理机构，但是构成主要以外部专家为主，且受到联邦、州政府及法律的限制，以及大学章程和其他规章制度的约束，董事会一般不介入大学的细节管理，而是将学校管理托付给以校长为首的行政团队和以教授为主体的学术评议会。

（二）校长及行政团队

加州大学系统的内部治理主要是通过以校长为首的行政团队来进行的。大学校长既是学校的首席行政官，又是教授们的学术领导者，扮演着行政者、企业家和政治家三种角色。作为行政者，校长是大学科层组织的首席行政长官；作为企业家，校长负责筹措经费，以保证大学的财政收支平衡；作为政治家，校长必须平衡校内

外的众多利益相关者，调解各利益主体之间的分歧与冲突。以伯克利分校为例，其校长全权负责大学的日常管理和运行，对大学的政策制定、预算分配等具有最终决策权。当然，众多的工作并不是由校长一人完成的，伯克利分校下设7位副校长，其中1位为执行副校长兼教务长，其他6位副校长分别主管预算与财务、经营与管理、设施服务、科研、学生事务、大学关系等。而洛杉矶分校情况则有所不同，校长主要负责大学对外事务，由执行副校长兼教务长负责大学内部管理，另外下设8位副校长，分别主管行政、筹款、基础建设、科研、法律事务、健康和医学院、学生事务、研究人员事务等。这些副校长分别负责不同领域，对不同领域的事务进行管理，给校长提供建议，辅助校长进行决策。行政委员会则是参与内部治理的另一个重要机构，它主要由校长、教务长、副校长、财务长及院长，以及董事、校友和学生组成。其职责包括遴选行政官员，负责学校财务及大学章程中规定的重要行政工作，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。

(三) 学术评议会

加州大学是美国较早建立学术管理机构的高校，其学术管理机构可谓是美国大学中最为强大、完善和发达的，和以董事会为首的行政管理体系是平行的关系。校长向董事会负责，而教务长向学术管理机构的最顶端学术评议会负责，学术评议会是教师参与学校管理的主要渠道，充分体现了“教授治校”的理念，除了学术领域，也对其他非学术事务产生重要影响。伯克利分校学术评议会的人员构成非常广泛，涵盖大学内部各方利益主体，成员包括总校校长、伯克利分校校长、教务长、副校长、院长、学术中心负责人、图书馆馆长、所有教授等。学术评议会的基本结构包括评议会大会、执行委员会及常设委员会等。评议会大会由大学全体教师或教师代表组成；评议会执行委员会是核心议事和执行机构；学术评议会一般还设立众多的常设委员会，几乎涵盖大学治理的所有方面。由此可见，学术评议会是美国大学教师的主要权力机构，是代表和保护大

学教师学术自主权的依托和载体，在诸如总体教育政策、有效规划、物质资源、预算、课程、教学内容与方法、教师晋升和聘任等方面都负有重要责任。学术权力的落实需要行政力量的执行，在实际治理过程中，行政权力与学术权力存在更为复杂和千丝万缕的联系。

二、美国公立大学共同治理结构的特点

美国公立大学的共同治理结构之所以得到美国大学乃至社会的认可，主要在于它很好地平衡和兼顾了大学蕴含的几对既相互冲突又彼此兼容的核心价值，即学术自由与公共利益、教师民主参与日常行政管理、决策的高质量与执行的高效率的要求。

美国公立大学实行利益相关者共同治理的原则，以校外人士为主导的董事会、以校长为代表的大学行政系统和以教授为主体的学术评议会各负其责，既协同配合又相互制衡。在校级层面，董事会以社会公共利益受托人的身份对大学的长远发展进行指导，负责总体政策并掌握最终决策权；大学校长既是学校的首席行政官员，又是教授的学术领导者；大学教授通过学术评议会的形式获得学术权力，实现了权力的分立与制衡。共同治理的一大特色和优势就是赋予了教师团体在学术事务决策方面超越董事会与校长之上的首要权力，这种权力和终身教职制度共同构成了美国大学保障学术自由的制度基础，最大限度地避免了董事会对学术事务的直接干预和行政权力对学术权力的侵蚀。共同治理、分权制衡，确保了大学的学术自由与有效治理。

共同治理面临的一个主要难题是如何在扩大民主参与度的同时也能提高决策的效率，基于“全员共同参与”的原则，美国大学都有较明确体现共同治理的参与机制，但在实践中，全员共同参与决策既不能保证决策的科学性，也必然导致决策效率不高。由此引出了共同治理的第二条原则，即“首要责任、首要权力原则”，即在共同治理中因为拥有不同的职责而享有相应的权力，对于董事会、校长及行政团队、学术评议会来说是如此，对于这三个内部治理主

体的自身运作也是如此。美国大学通常采用专门委员会的方式解决民主参与和决策效率的问题，在行政团队及学术评议会内都设有各种专业人士组成的专门委员会，为决策提供咨询建议。

三、对我国大学治理体系建设的启示

(一) 理顺各利益方权力关系，不断完善以“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”为内核的治理结构

美国大学的治理经验告诉我们，现代大学治理体系的构建是一个历史的过程，不能超越我国高等教育发展的水平，而要通过持续改革逐步完善。中国大学治理体系的构建必须与我国基本政治制度、社会制度、教育制度相适应，不能盲目照搬和简单复制。现代大学的治理有其内在的共同规律，大学治理体系就是大学各利益方权力分配及有效参与决策的制度体系，目前构建我国大学治理体系的重点就是要进一步完善以“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”为内核的治理结构，按照新修订的《学校教职工代表大会规定》(2011年)、《高等学校章程制定暂行办法》(2011年)、《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》(2014年)和《高等学校学术委员会规程》(2014年)等规章制度的规定，理顺各种权力关系，明晰各方权责。

要厘清大学内部治理主体党委、校长(行政系统)、学术组织、董事会或理事会、师生自治组织的责任与权力边界和运作方式与程序，形成自我约束、自我规范的内部治理结构。一是坚持党委在大学治理中的领导核心地位，探索建立校外利益相关者参与学校决策和决策咨询的机制；二是探索构建党委与校长、校长与副校长层级制的责任与权力体系；三是通过建立和完善大学章程、学术委员会章程，明确学术委员会等学术组织的责任与权力边界、运作方式与程序，赋予以教授为主体的学术委员会在学术事务上实际的决策权；四是进一步明确教代会、学代会等群众组织在大学治理结构中的功能。

(二) 加强与社会各界的联系，不断完善民主监督机制

随着时代的发展，大学面临着史无前例的社会需求。一方面，高等教育在社会、经济、文化、军事、科技发展中的地位越来越重要；另一方面，高等教育已进入社会的中心，国家对高等教育的投资迅速增加，大学规模日益扩大。承载着社会责任和社会期望的大学需要向社会汇报发展情况，并且需要社会力量的积极参与，以避免大学脱离社会发展的需求。我国大学要积极借鉴美国大学董事会的作用，充分发挥我国高校理事会的监督作用。《普通高等学校理事会规程(试行)》(2014年)明确规定，高校理事会是“由办学相关方面代表参加，支持学校发展的咨询、协商、审议与监督机构，是高等学校实现科学决策、民主监督、社会参与的重要组织形式和制度平台。”要进一步清晰界定理事会的职能和工作流程，切实保障和发挥好理事会的作用。此外，我国大学普遍成立了校友工作机构，但其功能集中于筹款或捐赠，校友对学校改革发展的咨询建议等作用未能得到足够的重视。我国大学学生组织的作用发挥不明显，需进一步重视和加强学生组织在高校中参与决策、民主监督的作用，这是大学治理现代化不可或缺的重要内容。同时，根据新修订的《学校教职工代表大会规定》(2011年)，学校要切实保障教职工代表大会履行职权，发挥好教职工代表在“三重一大”决策过程中的作用。

(三) 发挥治理机构的协调作用，不断完善协调机制

美国大学的经验表明，有效的协调机制有利于保障大学运行的高效有序，协调各部门之间的关系是大学治理机构的主要职责之一，需要发挥校长、副校长、院长等个人的协调作用。同时，要积极借鉴美国大学各类行政及学术委员会的经验，充分发挥我国大学普遍设立的学术委员会、教学指导委员会、学位委员会、学位评定委员会、学术道德委员会等各类委员会在专项事物中的协调作用，逐步实现专业事务由专业人员决策的良性运行机制，提高我国高校各项决策的科学化水平，提升大学治理的现代化水平。

◎ 参考文献

- [1] 马爽. 美国大学共同治理制度的历史沿革[J]. 学园, 2016(1).
- [2] 李威, 查自力. 美国加州地区高等教育公共治理结构的特征研究[J]. 现代教育科学, 2016(10).
- [3] 王英杰. 论共同治理——加州大学(伯克利)创建一流大学之路[J]. 比较教育研究, 2011(5).
- [4] 刘爱生, 顾建民. 美国大学共同治理的理想内涵[J]. 比较教育研究, 2012(1).
- [5] 张凤松. 社会参与大学治理——美国大学的实践与启示[J]. 高教探索, 2018(1).