

现代大学 管理机制

Xiandai
DAXUE GUANLI JIZHI

程勉中 著



人民出版社

现代大学 管理机制

Xiandai
DAXUE GUANLI JIZHI

程勉中 著

人 民 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代大学管理机制 / 程勉中 著

- 北京: 人民出版社, 2006. 12

ISBN 7-01-005973-X

I. 现… II. 程… III. 高等学校-学校管理-研究-中国

IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 145980 号

现代大学管理机制

XIANDAI DAXUE GUANLI JIZHI

作 者 程勉中

责任编辑 姚劲华

装帧设计 鼎盛怡园

出版发行 人 民 出 版 社

(北京朝阳门内大街 166 号)

邮 编 100706

经 销 新华书店

印 刷 北京瑞古冠中印刷厂

版 次 2006 年 12 月第 1 版

2006 年 12 月北京第 1 次印刷

开 本 710 毫米×1000 毫米 1 / 16 印张 21.5

字 数 350 千字

印 数 0,001-3,000 册

书 号 7-01-005973-X

定 价 45.00 元

序

办好一所大学，最基本的条件是要有一支稳定的高质量的学术队伍。当然也需要有必要的先进设备和一套专业和课程设置。但关键还是人，是教师队伍。先进的设备和课程都需要教师来掌握，来运转。因此，学校以人为本，就是以学生为本，以教师为本。学校管理包括方方面面，有教学管理、科研管理、后勤管理、产业管理等等，但最关键的还是人的管理，即对教师对学生的管理。当然，这里所说的管理不是把人管起来的管理，而是一种工作方式，一种机制。这种方式或机制是以人为本，能够充分调动教师和学生的积极性和主动性，激励他们积极投入教学和科研活动中去。

大学管理虽然古已有之，但科学管理却是 20 世纪下半叶才开始的。开始时是移植企业管理的模式，后来逐渐结合大学教育的实际，创造了教育管理的理论和模式。随着高等教育的大众化和巨型大学的出现，大学管理更受到教育研究者和大学管理工作者的重视，大学管理的理论有了很大的发展。我国大学管理研究到 20 世纪 80 年代才开始起步，但发展比较快，已经有一支研究队伍，并且不断有新的成果出现。

江南大学程勉中先生撰写的这部《现代大学管理机制》一书，就是新成果中的一颗新果。我虽然当了多年的大学校长，但并不大懂得大学管理的理论。我感到该书有以下几个特点：（1）从管理机制作为切入点来论述大学的管理。我的理解是管理机制与管理制度不同。管理机制是有驱动和激励的意思，而且要求各种制度互相制衡，是一种动态的概念，而制度则是一种静态的规则。制度有好有坏，好的制度能有驱动和

激励的作用，坏的制度则可能起反作用。机制总是从积极方面来考虑的。当然机制需要好的制度来保证，因此管理机制离不开管理制度。从管理机制的角度来研究大学管理，也就是从积极的方面来论述大学管理制度。（2）该书着眼于大学管理的创新。运用了辩证唯物主义和系统理论，分析了大学管理机制的设计和创新问题，研究大学如何具有活力，如何不断提高核心竞争力。（3）该书紧密结合了中国高等教育的实际，具有可操作性。因此，我认为，该书有一定的理论创新和实际价值。当然，我对管理学是外行，对该书不可能有正确深刻的评论，对书的内容还是由读者去评论。

是为序。

顾明远

2006年11月25日于北京

前 言

大学是社会系统中的一个复杂系统，进入 21 世纪，随着高等教育内涵、功能的拓宽与规模的发展，大学管理日趋复杂化是不容回避的客观事实，一个创新和具有活力的管理机制是大学保持生机的源泉。只有以创新的视角来审视并建立现代大学管理机制，大学管理才能与时俱进。江泽民同志在十六大报告中说过，“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。”牛津大学校长卢卡斯（Colin Lucas）在北大百年校庆的贺词中谈到，“创新是大学的神圣使命，能否完成这一神圣使命，管理本身的创新尤其重要。”创新是大学精神最本质的要求，在创新视角下认识并改革大学管理机制，通过创新建立起具有中国特色的充满活力的现代大学管理机制，是大学管理创新的战略目的，这要求我们首先树立创新观念，大胆实践，进行创造性的探索。当前，我国高等教育正面临着前所未有的发展机遇和严峻的挑战，传统的思维模式和管理机制已不足以支撑大学的跨越式发展，以创新视角探索研究大学管理机制改革的新理论与实践方法，无疑具有深刻的现实意义。

管理机制是与管理体制紧密相关的一个概念，是保证管理的协调活动或过程得以实现的科学的组织构成及其运行原理。管理机制反映的是一个管理系统内各子系统、各要素之间以及与外部环境之间的各种必然联系，由这种联系决定的相应功能，及其功能实现和系统运行的原理。大学管理机制是指构成大学运行系统的各组成要素之间相互联系、彼此作用的原理，包含了以人才培养为中心的办学目标、组织结构、教学、科研活动、人员和环境等要素运行中的内在联系，以及与之相配合的整

体管理方式。大学管理机制研究所要解决的主要问题就是运用何种方式、采用什么样的手段在大学内部合理地配置资源、协调决策行为,以实现高等教育的功能。本书对现代大学管理机制的设计与创新问题展开研究的基本思路,遵循从社会变化到观念变化、制度变化和机制变化的线索,突破旧的管理观念,重点在管理思想创新的基础上,研究大学组织结构、办学要素、办学资源等如何进行创新组合和高效运行,探讨现代大学管理机制的目标选择、系统构建、过程调控、途径策略、反馈评价等具体内容,以促进大学管理综合效能的不断提高,获取更大的办学效益。

现代大学管理机制研究,总体上是一种大学管理理论创新。其研究的对象是一个多因素的动态复合系统,本书研究的重点是应用制度创新和机制创新设计理论,探索现代大学管理机制的创新与活力。制度创新理论的核心是研究组织内部利益关系的调整,能够使大学制度创新主体获得潜在利益的现存制度变革就是制度创新。制度创新的目的是为了在内部和外部环境、主观和客观条件发生变化的情况下,寻求新的发展机会,以提高大学核心竞争力。我们通过制度创新来建立大学健康有序的管理机制,就能促使高等教育不断发展。机制创新设计理论主要研究对于给定的一个目标,能否并且如何设计一种运行机制以保证目标实现。这一理论最引人注目的地方即在于它是以追求机制活力为动力源的创新设计。机制创新设计理论由两部分组成:信息理论与激励理论。前者主要研究管理机制中实现目标所需要的信息量问题,而后者则研究为实现目标所需要提供的激励,以使其行为有利于目标的实现。机制创新设计理论的核心内容包括目标选择、制度运行环境、资源配置机制、激励行为规则等方面。

在对现代大学管理机制的研究中,我着重关注并探索如何通过机制创新设计来强化管理机制的活力问题。这主要分为两个方面:一是探索大学自身组织的动力机制、组织的结构及运行等;二是探索大学内部依靠机制运作的各种管理方式的动力源,包括对资源配置的整体性系统方法和针对局部问题的控制性方法。如研究引入竞争机制,创造公开、公平、竞争、择优的管理环境;完善激励机制,保持良好的精神状态和工作状态;建立具有较强“刚性”和可操作性的流动、退出机制,从制度

上保证“能者上、平者让、庸者下”，优化人员结构，提高队伍素质；健全监督机制，建立并完善相应的监督体系，实行民主办学，扩大校务公开，实施对管理工作的开放式、全方位监督。

本书的研究拟从一个新的视角丰富大学管理理论，力求廓清现代大学管理机制的基本理念、科学内涵、要素、特点、功能等基本理论问题。跨入新世纪以来，虽然大学管理问题成为研究热点，但具体到“管理机制”特定层面进行研究的则相对较少。改革实践中出现的摇摆恰恰是源于理论的朦胧，本书的研究以此为切入点进行理论探讨，尤其是对大学管理机制的现实主题、内在规定性、目标内容的探索，力求能够有利于推进大学内部管理体制改革的深入。

本书研究的实际应用价值在于，通过探讨现代大学管理机制的目标选择、系统构建、过程调控、途径策略、反馈评价等具体问题，用新思想、新技术、新方法对大学管理机制进行重新设计、选择与评价，梳理出合目的性与合规律性的可资借鉴的管理机制创新路径，以促进大学管理系统活力增强和综合效能不断提高。具体价值我想可以从三方面来体现：其一，促进大学建立并完善管理运行程序和规则，并在此基础上提出创建行之有效的与责权利相对称的管理运行机制，通过改进有效运行的基础条件，维护高效率的运行秩序，使运行机制的管理与运作过程具有科学性、规范性、公正性和可调节性；其二，促进大学探索和管理机制相适应的宏观控制体系，调节配置校内外资源，及时纠正管理失范状况，形成大学内部各要素相互依存、彼此促进的和谐协调局面，使之与大学发展的内在动力相适应；其三，促进大学营造一种适度竞争环境，促使生机和活力的增长，使管理机制的整体结构增强外部竞争力。

本书是在长期积累的基础上，特别是在近年主持江苏省高校人文社会科学研究项目“高校管理运行机制创新研究”的课题研究基础上，历时五年撰写而成，期间部分阶段性成果已在一些学术期刊上发表。在本书的撰写过程中，得到了许多师长、朋友、同事和亲友给予的直接或间接的支持和帮助。南开大学著名教育家申泮文院士、中国高等教育学会副会长蔡克勇教授等都给过我极其有益的指导，江南大学黄焕初教授、金其桢研究员、徐立青教授、沈贵鹏教授等对我的课题研究工作一直给予热情关心和支持。本书成稿后，人民出版社的姚劲华先生对本书进行

了认真的编辑和审校，特别荣幸的是书稿得到了著名教育家、中国教育学会会长、北京师范大学顾明远教授的热心赐教与指导，并在百忙之中为本书作序，对于这一研究给予难能可贵的鼓励，并为今后进一步的深入研究指明了方向。值本书付梓之际，特向他们表示衷心感谢！

本书研究过程中参考了许多公开发表的学术论文和专著，借鉴和吸取了其研究成果，对于本书曾援引其研究成果的作者，我都真诚地敬重为自己的老师和学友，在此一并深致谢意。限于作者水平，书中存在很多不足之处，一些观点不够成熟，论证与分析过程中不够充分和疏漏不妥之处也较多，诚恳希望得到专家、学者和同行的批评指正，以利于自己学术研究能力的提高。同时也希望尽自己的绵薄之力，引起高教研究学者和大学管理者对大学管理机制这一现实课题的关注。

程勉中

2006 年 11 月于江南大学

目 录

第一章 大学组织的管理结构	1
一、组织功能与目标	1
(一) 组织的定义与组织结构理论	1
(二) 大学组织的特性	6
(三) 大学组织的功能	11
(四) 大学组织目标	13
二、组织结构的基本形式	15
(一) 大学组织结构	15
(二) 大学组织结构的基本形式	17
(三) 大学组织结构的变革趋势	19
三、组织结构设计	23
(一) 大学组织结构设计的必要性	23
(二) 大学组织结构设计的原则	24
(三) 大学组织结构设计的创新视点	27
(四) 大学组织与社会的协调发展	33
第二章 大学管理的观念创新与制度分析	37
一、办学理念：大学管理的价值取向	37
(一) 大学的基本价值定位	37

(二) 大学办学理念的丰富性	39
(三) 大学管理的本质是进行价值选择	41
二、管理实践中观念创新的趋势	43
(一) 观念创新是大学管理机制获得活力的源泉	43
(二) 从五个“变”看管理观念创新的发展趋势	45
(三) 观念创新的自我超越与实践	49
三、管理观念创新的重点	51
(一) 以人为本的观念：重视人的因素	51
(二) 战略管理的观念：把握发展机遇	52
(三) 资源整合的观念：提升竞争实力	52
(四) 知识管理的观念：激励持续创新	53
(五) 动态管理的观念：适应信息时代	53
(六) 民主管理的观念：重在公开监督	54
(七) 依法治校的观念：规范办学行为	55
四、制度创新的动力与内涵	55
(一) 大学制度创新的动力	56
(二) 大学制度创新的内涵	58
(三) 大学制度创新中的几个问题	60
第三章 大学管理机制的目标选择	63
一、大学管理机制的内涵与目标	63
(一) 大学管理机制的内涵	63
(二) 大学管理机制的目标选择	67
(三) 建立现代大学管理机制的意义	70
二、运行机制与运行规范	73
(一) 运行调节机制	73
(二) 信息沟通机制	75
(三) 民主参与机制	78

(四) 社会适应机制	80
(五) 管理运行程序与运行规则	81
三、动力机制及其目标导向	84
(一) 动力机制的构成要素	84
(二) 动力机制的目标导向	85
四、约束机制与监督机制	88
(一) 约束机制的内涵	88
(二) 健全约束机制的主要途径	89
(三) 构建有效的监督机制	91
第四章 系统创新设计：责权利相对称的管理运行机制	95
一、组织重构与学院制管理	95
(一) 大学学院制下的组织重构	95
(二) 学院制管理中的权力关系	96
二、学院制管理中责权利关系的调整	99
(一) 学院制改革必然涉及责权利关系	99
(二) 学院制管理中责权利关系的调整	100
三、机制创新内涵和动力源提升	105
(一) 责权利对称运行机制的创新内涵	106
(二) 动力源的提升策略	111
第五章 现代大学治理与领导制度创新	115
一、法制规则与法治制度创新	115
(一) 制度是大学的通用行为规则	116
(二) 依法治校是大学管理理念和管理方式的重大变革	117
(三) 制定大学章程是依法治校的基础性环节	119
二、权力配置与决策机制	121
(一) 大学决策机制的主要模式	122

(二) 我国大学决策机制的特点	124
(三) 大学决策权力的配置	126
(四) 大学决策机制的重构	128
三、学术自由与学术制度创新	136
(一) 以学术自由保持创新活力	137
(二) 以教授治学强化学术权力	138
(三) 以学术公平重构评价体系	140
四、政治文明与民主制度创新	141
(一) 坚持普遍参与的原则	141
(二) 通过制度载体落到实处	142
(三) 建立公开公平的校务运行机制	142
第六章 人才资源管理目标与激励路径	145
一、人才资源管理的目标选择	146
(一) 大学人才资源管理的目标选择	146
(二) 激励是大学人才资源管理的原动力	147
二、竞争激励路径的建构	148
(一) 人才资源与大学战略目标	148
(二) 人才集聚与人才动力机制	149
(三) 岗位管理平台与岗位评价机制	151
(四) 薪酬设计与绩效激励机制	151
(五) 人才流动与人员退出机制	152
三、大学教师的创新潜质及其发展环境	154
(一) 对大学教师概念的本质理解	155
(二) 大学教师个体环境与群体环境的关系	157
(三) 大学教师发展环境因素分析	158
四、学科带头人的培育发展战略	161
(一) 学科带头人概念及其特质性	162

(二) 实施学科带头人培育发展战略的意义	163
(三) 学科带头人培育发展战略的实施	165
第七章 基于大学精神的教学管理	171
一、学习自由是大学精神的理性回归	171
(一) 大学精神与学习自由	171
(二) 学习自由有利于人的全面和谐发展	173
(三) 学习自由是教学制度的核心理念	176
二、以学分制为基础的管理平台	177
(一) 学分制的内涵与特征	178
(二) 学分制的实施条件	180
(三) 学分制的前提和核心是选课制	181
(四) 其他与学分制相配套的制度	183
(五) 教学保障机制	184
三、管理效率与计划优化	185
(一) 教务管理的效率	186
(二) 培养计划的优化	188
四、激励评价与质量监控	192
(一) 适应学习自由要求的激励评价制度	192
(二) 教学质量监控制度	195
五、开放式的教学支持系统	200
(一) 开放式的教学支持系统	201
(二) 开放式的实验教学管理系统	203
(三) 教学管理数字化平台	204
第八章 适应自主创新的科技管理	206
一、大学科技创新与科技管理	206
(一) 大学促进科技创新与进步的使命	206

(二) 从科研管理转变为科技管理	209
二、科技创新平台的架构	213
(一) 产学研结合的模式	213
(二) 大学科技园	219
(三) 重点实验室建设	227
三、科技成果转化机制	234
(一) 科技成果转化中存在的机制缺陷	234
(二) 科技成果转化机制的创新	239
第九章 大学理财观与经济运行机制创新	244
一、大学经济运行机制的现状与问题	244
(一) 大学财务管理体制	244
(二) 大学经济运行机制的现状与问题	249
二、经营学校——现代大学理财观	252
(一) 经营大学的意义	252
(二) 经营大学应确立的四个意识	253
(三) 大学理财观创新内涵	255
三、经营大学与财务制度创新	257
(一) 财务管理体制创新	258
(二) 预算管理制度创新	261
(三) 国有资产管理体制创新	261
(四) 会计制度创新	262
四、经济运行机制的创新	263
(一) 成本核算机制	264
(二) 收入补偿机制	265
(三) 支出约束机制	266
(四) 投资决策机制	266
(五) 多元筹资机制	267

第十章 资源配置与核心竞争力建设	269
一、资源整合与优化配置	269
(一) 财力资源的优化配置	270
(二) 无形资源的优化整合	271
(三) 资源配置中的效率优先原则	272
(四) 以战略联盟整合资源优势	273
二、后勤服务资源的经营管理	274
(一) 后勤服务资源的分类管理	274
(二) 后勤社会化改革下的后勤服务资源优化配置	276
三、大学核心竞争力建设	277
(一) 大学核心竞争力的内涵	278
(二) 大学核心竞争力的特征	280
(三) 基于战略发展的大学核心竞争力建设	283
第十一章 管理机制的文化视角	292
一、先进文化与校园文化创新	292
(一) 校园文化的内涵与构成要素	293
(二) 校园文化的作用	295
(三) 先进文化与校园文化创新的关系	297
(四) 校园文化创新的着力点	300
二、学风建设中的文化引导	303
(一) 文化引导在学风建设中的意义	303
(二) 学生管理与学风建设的关系	305
(三) 学风建设中的文化引导	311
三、校园文化与环境建设的协调发展	313
(一) 大学环境的三个维度	314
(二) 大学的外部环境	315

(三) 大学的内部环境	317
四、以和谐发展的理念实践管理机制创新	320
(一) 创建以人为本的柔性管理机制	320
(二) 形成诚实守信的道德约束机制	322
(三) 营造和谐安定的校园稳定机制	323
(四) 培育充满活力的创新发展机制	324