

现代大学

经营之道

◎ 徐同文 著

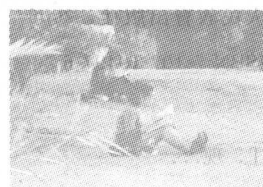
大学之道

在明明德

在亲民

在止于至善

人民教育出版社



现代大学 经营之道

XIANDAI DAXUE JINGYINGZHIDAO

徐同文 著

人民教育出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代大学经营之道/徐同文著. —北京:

人民教育出版社, 2006

ISBN 7-107-19497-6

I. 现...

II. 徐...

III. 高等学校—学校管理—研究

IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 035810 号

人民教育出版社出版发行

(北京市海淀区中关村南大街 17 号院 1 号楼 邮编:100081)

网址: <http://www.pep.com.cn>

北京四季青印刷厂印装 全国新华书店经销

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787 毫米×1 092 毫米 1/16 印张: 27.5

字数: 425 千字 印数: 0 001~4 000 册

定价: 38.90 元



徐同文 1955年5月生，山东省昌乐县人。教授，教育经济与管理专业博士，英国剑桥大学、美国伊利诺伊大学高级研究学者。先后担任山东理工大学、聊城大学、临沂师范学院党政领导，山东省人大代表。现任临沂师范学院党委书记、临沂大学（筹）校务委员会主任。主持国家社科基金项目“地市城乡经济协调发展研究”等多项国家级和省部级研究课题。出版《区域大学的使命》等专著4部，发表《20世纪西方主要发达国家大学理念的演进》《经营大学：借用企业管理理念提高管理效益》《创建一流：体系还是大学》等学术论文60余篇，其中多篇论文被《高等学校文科学术文摘》《人大复印资料》等转载。

2000年，主持全国教育科学“十五”规划课题“地级市高等教育发展战略研究”，全方位地进行了区域大学创新实验。经过五年探索，基本完成了实验指标，构建起一个新型区域大学模型，产生了相当大的影响。2003年，在美国加州州立大学接受大学校长培训。2004年起受教育部派遣，以高级研究学者身份，赴英国剑桥大学主持国际合作课题“大学管理国际比较研究”，被聘为“剑桥研究学会”主席，并担任国际高等教育学术期刊《剑桥研究杂志》(*Journal of Cambridge Studies*)主编。

 人民教育出版社

出 版 人 韩绍祥

总 编 辑 魏国栋

总编辑助理 魏运华

责 任 编 辑 陈 涓

审 稿 王 莉

刘立德

封 面 设 计 李宏庆



出版说明

世纪之交，随着我国经济的快速发展，我国高等教育进入大众化和跨越式发展阶段；高等教育的地位和作用得到社会各界的认可，全面提高高等教育办学能力已经成为增强我国综合实力和国际竞争力的重要战略手段。在这样的社会大背景下，我国的高等教育如何进一步增强活力、健康发展，如何创建世界一流大学，成为学界普遍关注的焦点问题。

我社长期以来对高等教育领域的理论研究和实践探索极为关切，先后策划、出版了《高等教育研究丛书》及一系列大学教育理论研究著作，在教育界和学术界引起了很大反响。《现代大学经营之道》一书就是其中之一。我社大学教育研究系列图书包括：

《德国和美国大学发达史》（贺国庆著）

《大学校长的教育理念与治校》（睦依凡著）

《面向 21 世纪的大学自我重塑》（张德祥著）

《建立创业型大学：组织上转型的途径》

（伯顿·克拉克著，王承绪译）

《大学理念论纲》（韩延明著）

《现代大学经营之道》（徐同文著）

《比较教育：知识、大学与发展》

（菲利普·G. 阿特巴赫著，人民教育出版社教育室译）

《大学属性与结构的组织学分析》（季诚钧著）

《现代大学经营之道》的作者徐同文教授先后担任山东理工大学、聊城大学、临沂师范学院党政领导，积累了丰富的大学管理经验；又在美国加州州立大学和英国剑桥大学进行了考察、访问、学习，对西方大



学教育管理体制进行了深入研究。在此基础上，他从理念、体制、模式等视角对区域大学的改革和发展、中西大学比较、大学管理实践等问题独辟蹊径地加以阐述，字里行间不乏真知灼见。书中的观点虽系作者一家之言，但却是建立在作者对大学改革和发展所进行的深入思考和大胆实践上，特别是关于区域大学办学经验和经营管理理论，不仅有重要借鉴意义，而且对我国高等教育理论的发展与建设也是非常有益的。

人民教育出版社文化教育编辑室

2006年4月



目 录

以探索的精神寻求中国大学发展的道路/朱小蔓	1
依托与支撑/谢维和	5
自序：追寻现代大学的足迹	9
第一辑 大学属性	19
中国大学正处在十字路口	21
——中国高等教育改革步入关键期	
从边缘到中心	31
——谈中国大学的历史与社会定位	
我国地市高等教育发展战略初探	40
一流体系还是一流大学	51
——浅谈中国大学发展观	
消费高教和高教服务	60
——谈大学的角色转换问题	
中国大学校长的权力有多大	66
——关于中国大学办学行为的几点思考	
谁来当大学校长	72
——论大学校长的责任与素质	
大学教育应坚持以学生为中心	78
新楼中的老屋	81
——大学校园文化的传承与创新	

87	大师、大楼、大家、大众 ——“大学之谓”的时代选择
98	高山仰止 景行行止 ——走近世界著名高等教育大家
103	第二辑 大学理念
105	20 世纪西方主要发达国家大学理念的演进
112	关键就是找差距 ——直面高等教育的国际化
120	区域高校的使命 ——谈区域高校与区域社会的和谐发展
127	市场中的大学
130	昨天的国企，明天的高校 ——浅谈大学资产风险规避问题
139	理应比西方的制度更先进 ——党委领导下的校长负责制是个好制度
143	“中外大学校长论坛”带给我们的启示
150	蛋糕怎样切 ——对建立高等教育拨款机制问题的思考
155	新校区的困惑 ——呼唤中国的《莫里尔法》
161	正确认识高等教育收费制度

论大学的双重产品质量观	166
关于大学教学质量的理性思考	171
跳出质量看质量	177
——审视新建区域高校的教育质量问题	
课程不是一本教科书	186
——关于我国高校课程建设与教学改革的思考	
按要素进行设计	193
——解读现代大学课程建设	
浅析现代学生学习观念的改变	200
远近高低各不同	206
——谈高等教育理论研究的喜与忧	
高校最大的浪费	213
第三辑 大学经营	217
大学如何实施品牌战略	219
经营大学：借用企业管理理念提高管理效益	223
区域大学为区域社会服务的探索	234
大学管理理念的选择	246
大学办学体制选择	252
——谈一校多制办大学问题	
按产品生产理念进行学习资源配置	258
教授为什么要做学术	264
——谈大学的科研管理	

271	大学课程的清理与重建
279	学风虚浮造成惊人浪费
285	记件工资制还是计时工资制
290	十块钱一瓶酱油
	——谈大学的财务资产管理问题
297	第四辑 大学模式
299	“能几次改变世界”的剑桥大学
	——世界经典大学内涵解读
305	启示与尝试
	——从伊利诺伊大学、香港科技大学谈起
311	质量效益是大学的生命
	——纵论大学可持续发展模式
319	“赠地学院”在中国的诞生
334	英国模式的香港运用
	——中国香港特别行政区高等教育一体化发展的特征
343	以铜为鉴正衣冠
	——台湾省高等教育改革得失谈
350	他山之石 可以攻玉
	——俄罗斯、韩国、日本大学管理撷英
356	一座城市与一所大学
	——从国外城市与大学的互动关系谈起

附 录	363
忧思高校当家人	365
大学经营之道	373
引入企业管理理念构建现代大学制度	387
为什么要创建综合性的临沂大学	391
大学的功能	397
大手笔经营大学城	404
区域高等教育发展战略问题	409
让剑桥服务世界 让世界拥有剑桥	413
全面进入大学经营时代	415
主要参考文献	423
后记	427

以探索的精神寻求 中国大学发展的道路

朱中葵



中国的大学，尤其是区域大学如何发展，一直是教育研究者忧思的课题。2003年，《光明日报》两次发表了记者对徐同文的采访文章《忧思高校当家人》和《大学经营之道》，读过之后使我们有幸了解了一所普通的区域大学——临沂师范学院从无到有、从小到大的发展历程，以及“当家人”徐同文教授的“大学经营”理念和办学思想。2004年，我应邀参加了徐同文教授主持的全国教育科学“十五”规划课题“地级市高等教育发展战略研究”结题报告会，进一步了解了徐同文教授“把服务区域社会作为区域大学的重要使命，与区域社会的协调发展是区域大学的唯一出路”的办学理念。他主持的课题以临沂师范学院为个案进行深入细致的解剖，探讨一系列困扰区域大学发展的理论和实践问题，具有一定的学术价值和普遍的实践意义。最近，徐同文教授送来他在英国访学期间的研究心得——《现代大学经营之道》的书稿，使我有机会拜读了这部力作，谨以此文为序。

全书涉及高等教育的理念、制度、体制等教育理论与管理科学的重大问题，而且列举了大量考察、实验、实践中的实证性事例，既阐述了中国高等教育发展中遇到的“本土性”问题，又探讨了国外高等教育发展的经验得失与趋势。作者不仅思维活跃，观念新颖，有开阔的视野与很强的思想性，初读之后，深感作者确实是一位用心办大学、关注高等教育发展、情系师生的高校“当家人”。徐同文教授勇于实践探索，锐意改革进取，带领学校领导和师生、员工“呼啸着前进”，其勇于创新的气魄，尤其是高度敬业的态度，令人敬重和钦佩。

书中首先强调了大学的当家人要有主人翁意识。大学的党委书记和校长都是大学的当家人，国家把一所大学交给了这些人，他们就责无旁贷地要担负起相应的责任。他们必须以主人翁意识去思考这所大学如何



定位发展，如何适应中国乃至世界高等教育发展的大局，如何为国家培养人才，如何为社会服务等大的问题。而这种深入的思考，必然会引出生存意识、发展意识、质量意识和品牌意识等基本办学思想，而这些正是一所大学健康发展的根本保障。中国高校当家人群体的所思所为，在一定程度上决定着中国高等教育能否健康发展的命运。如果高校领导不思考这样的问题，学校的发展就没有前途，中国高等教育的前景就不容乐观。从本书中，我们可以清楚地感受到作者作为大学当家人的主人翁意识，书中无处不体现着他思想的火花和实践的印记，而临沂师范学院的许多经验是值得同类大学借鉴的。

其次，中国高等教育要想谋求发展，必须走创新之路。教育创新是我们党和政府的重要思想。江泽民在北京师范大学百年校庆讲话中指出：进行教育创新，要坚持和发展适应国家和社会发展要求的教育思想，坚持党的教育方针，坚持教育为社会主义事业服务，坚持教育与社会实践相结合，同时要深入探索新形势下教育发展的规律，更新教育观念，确立与 21 世纪中国经济和社会发展需要相适应的教育观和人才观。这就从理论和实践两个方面为我们的教育创新指明了方向。作者具有强烈的使命感，认真地思考在经济体制转轨、企业实现转制、政府职能相应转变的当今社会，高等教育的办学道路该怎样走的问题。他在书中大胆地提出了一系列大学发展中面临的问题，大胆地将有创新意识的管理理念运用到临沂师范学院的管理实践中，取得了很好的成就，有力地说明了创新发展的必然性与可能性。

第三，中国高等教育要走全面发展和科学发展之路。高等教育体系包括不同的教育层次，既包括追求世界一流水平的研究型大学，也包括以培养各类专业人才为主的普通大学，更包括培养实用型技术人才的职



业教育学院。我们必须用科学发展观统领高等教育全局，合理配置高等教育资源，调整高等教育布局、层次、科类和学科专业结构，只有这样才能实现规模、结构、质量和效益的协调发展。而关键是各个学校必须清楚各自的使命，进行科学定位。不可回避的事实是，不少学校因定位不准确，导致办学模式趋同、办学特色不突出、办学优势不明显和办学质量下滑等问题的出现。虽然国家已经着手解决这些问题，但问题的根本解决还要依靠大学自身。徐同文教授对此类问题作了较多的思考。比如：大学盲目追求规模必然会存在倒闭的危机，应该如何规避危机；大学与政府的关系应该怎样处理；大学靠什么保障教育质量；大学如何给自己定位，如何在服务社会中得到发展；等等。这种探索的精神是值得提倡的。只有把深层次的问题与自己的事业联系起来加以研究，才有可能找到事业发展的途径，也才有可能实现科学发展。

第四，要提倡学习的精神，学习和研究是创新的基础。目前，中国高等教育规模排世界第一，这是我们跨越式发展的结果。我国用几年的时间走完了英、美、法、德、日、韩等发达国家和新兴工业化国家几十年甚至上百年来完成的高等教育由精英化到大众化转变的道路，这不可避免地会带来一些发展中的问题，解决这些问题单靠我们自身的实践是不够的，而且时间也不允许，我们必须善于学习和借鉴他人的先进经验。办教育不能关起门来办，一定要走出去。教育部曾经组织部分大学校长去美国耶鲁大学了解大学师资聘任过程，就收到了很好的效果。徐同文教授也是受教育部委派去英国剑桥大学从事课题研究的大学领导，他的体会是，这段学习生活使他获益匪浅，这本著作的大部分内容也是他在这段时间写成的。我们看到他对美国、英国等国外大学作了较为细致的研究，对我国香港、台湾等地区的大学也作了相当研究。视野是否开阔是决定一个研究者能否



看清问题实质的条件，也是高校管理者能否找到科学对策的前提。

第五，建立现代大学制度是中国高校的重要目标。我国实现了高等教育的大众化，正在通过“211工程”“985工程”打造自己的品牌大学，提出了建立世界一流大学的奋斗目标，国家也制定了振兴教育的行动计划，制定了大力发展职业教育的宏伟蓝图。然而，规模的扩张并不意味着质量的提升，与世界先进大学相比，我们还有一定的差距，我们在理念、制度上也与现代大学的要求有着相当的距离。因此，更新观念、建立现代大学制度是我们的当务之急。徐同文教授提出了引入企业管理理念对大学进行经营管理的观点，把经营概念作广义理解，认为经营就是谋划管理。借鉴企业管理的先进理念进行非商业系统的管理从来就有，政府管理也有对企业理念的借鉴，因此，大学管理引入竞争机制，实施项目管理，讲求质量和效益，这没有什么问题，而且可以看成是现代大学制度的内在要求。我们可以把徐同文教授的实践看成是一种创新性实验，观点可以讨论。

总之，展现在大家面前的这本书是徐同文教授的研究心得，其理论价值自然会有公论。当然，书中的许多观点还有进一步研究的必要，其理论的系统性和深刻性也有待完善。我相信，徐同文教授不会就此停止相关研究，我也相信大家会对书中的观点、对他的探索经历产生兴趣。

是以为序。

2006年4月于北京

（本序作者为中央教育科学研究所所长、教授、博士生导师，
中国教育学会副会长暨教育学分会学术顾问）

依托与支撑



徐同文

这些年，由于各种原因，我去过许多的高等学校，也曾经与这些高等学校的领导进行过各种各样的接触和交流。虽然不同的高等学校都有各自“一本难念的经”，但是，我个人体会，在中国高等教育改革和发展的过程中，地方高等学校的发展，特别是地处省会城市之外的地方高等学校的发展，常常具有比其他高等学校更大的困难，或者是徐同文所说的“困惑”。地方高等学校没有国家大学和地方省城大学所具有的地理优势，很难吸引非常优秀的学生和合作伙伴；它们也不像其他高等学校那样，有自己的博士和硕士学科点，有比较高水平的实验室，以及高层次的科研项目；同时，由于这种地理上和条件上的劣势，也使得这些高等学校很难吸收一些高水平的教师来当地任教；当然，在学校的办学经费方面，这些高等学校往往也只能是处在一个比较低的水平上。如何在这样的条件下办出一所高水平的大学，办出一所让地方人民满意的大学，实在是一个巨大的挑战，是摆在这些高等学校面前的一张考卷。而在这个方面，根据我个人现阶段的认识和了解，临沂师范学院的改革与发展，临沂师范学院全体教职工的努力，以及徐同文等学校管理者的领导与实践，则作出了一个非常好的回答。这些积极的探索和实践经验，在本书中已经有非常充分的体现，我就不一一重复了。我想说的是，该校改革和发展的探索，实际上是告诉我们，在高等教育大众化的今天，地方高等学校应该采取的发展思路并不是简单地一味模仿其他一些高水平的高等学校，或者追求所谓的“一流”和“知名”，而是紧紧地依托地方社会经济的发展，同时成为支撑地方社会经济发展的重要力量。

第一是依托。地方高等学校的改革和发展，包括它的学科建设、科学研究、人才培养等，一定要紧紧地依托地方社会经济和文化的发展实际。这也是地方高等学校的生命力所在。根据我个人的理解和认识，这