



高等院校管理与实践指南译丛 ● Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice

Managing the Academic Unit

[英] 亚伦·博尔顿 著

宋维红 译 周川 审校

高等院校学术组织管理

丁晓昌 主编

丁晓昌 主编

[英] 亚伦·博尔顿 著

宋维红 译 周川 审校

高等院校学术组织管理

凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社

书 名 高等院校学术组织管理
作 者 亚伦·博尔顿
译 者 宋维红
责任编辑 芮丽娇
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社（南京市湖南路1号A楼 邮编:210009）
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
照 排 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司
厂 址 南京市六合区冶山镇（邮编 211523）
电 话 025-57572508
开 本 890×1240 毫米 1/32
印 张 8.125
插 页 2
字 数 156 200
版 次 2010 年 2 月第 1 版
2010 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5343-9564-2
定 价 25.00 元
批发电话 025-83657708, 83658558, 83658511
邮购电话 025-85400774, 8008289797
短信咨询 02585420909
E-mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658551

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

中文总序

“高等院校管理”随着高等院校的设立而产生,是人类社会对高等教育事业必须进行的控制与协调。高等教育事业,其规模与内涵,经过数百年的发展与变迁,已经完全不同与欧洲古老的中世纪模式,已发展成为今天的现代高等教育。尽管世界各国高等教育发展历程不一,但是,世界各国为了尽快提高本国高等教育的水平与质量,把目光转向了准确地认识和理解各国高等院校的组织与结构情况、认识和理解各国所采用的管理手段以及对高等院校具体办学事务作出的安排。这是各国高等教育研究人员都关注的学术领域。欧美国家出现的高等院校管理组织学说以及推出的理论模型,为我们认识和理解现代高等院校管理形态提供了分析与借鉴的基础。理论模型可以从某一个角度概括出该模型所解释的高等院校的办学方向和特征,从而给我们以深刻启迪。以下是近年来学术界讨论较多的几个模式。

首先是近年来出现的公司(或商务)模式。顾名思义,采用该模式的高等院校效仿企业管理方式,其组织机构采用上下级别层次形式。学校的理事会为学校最高决策机构,由外部人员与学校常务负责人(校长)构成,对所有学校宏观管理和学术事务作出决定。学术人员参与决策极少。公司模式主要出现在私立高校或者出现在某些政府资助高校,其所在国家受到企业部门和商务管理架势的重大影响。

其次是传统上的官僚(或科层)模式。该模式取自于19世纪德国社会学家韦伯提出的组织管理形式^①。官僚模式的基本理念为,组织机制建立在控制梯级结构基础上,组织行为依据标准规则与系统规定操作,不同级别赋予不同决策权力。欧美许多高校,特别在20世纪70年代以前,多半与该模式紧密相关。批评者则认为,采用这种模式的学校,极易固步自封,保守不前,其决策机制难以跟上现代社会快速发展与变迁的需要。

再次是政治模式。政治模式出自美国政治科学家鲍德里奇(J. V. Baldridge)的研究成果^②。鲍氏认为大学管理的观念来自于参与各方利益的冲突、协商与政治对话。政治模式适用于部分美国高校,也适用于部分欧洲大学。特别是某些欧洲大陆大学,这些学校的校长通过校内选举产生。竞选校长与学术

① Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.

② J. Victor Baldridge. *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1971.

团体、学生团体以及当地政治党派有着密切联系。

最后是学院模式。与公司模式相反,学院模式体现出学术群体高度参与学校主要决策。西方学者认为,学院模式是高等院校组织管理形式上最理想的模式。该模式传统上承继了欧洲中世纪大学自治与自由的风格,并由美国文理学院在北美新大陆进一步得到发展。由学术人员决定学术事务是学院模式的重要特征,这一特征已经成为现代高等教育管理学术研究的一项重要课题。

高等院校的组织结构与功能远远超出传统意义上的高等院校模式。现实中的高等院校管理与组织机制完全依靠某种模式来实现大学的有效管理已经成为理想。模式与现实相差甚远。单一模式不能解释高等院校管理全部行为。高等院校既是学术机构,含有学院模式成分,也是政治机构、官僚机构或者是公司机构以及含有相应模式的成分。多种模式行为在现代高等院校中均有不同程度的表现。必须认识到,学校有必要通过学术群体的实际参与以达到办学目标,以协调日益广泛的学校整体与校外社会之间的关系。而“分享式管理”(shared governance)学说为重新思考高等院校与变化中的社会环境之间的关系提供了新的方向^①。众所周知,所有的国际知名大学都采用了学院模式与分享管理模式,都具有高度的学术参与

^① Robert Berdahl. Shared Governance and External Constraints [A]. Marvin Peterson. (ed.). *Organization and Governance in Higher Education*. 4th edition. ASHE Reader Series. Needham Heights, MA; Simon & Schuster, 1991.

性。权力分享自身并不保证办学成功。权力分享只有与组织文化融为一体时方能发生积极的效果。“自适应系统”、“学术企业型组织”、“具有自控能力的组织”则是近年来对高等院校组织管理行为的全新描述^①。这些描述说明了现代高等院校管理的内涵已经突破传统意义的范畴,高校组织转型、寻求新的管理模式势在必行。

英国开放大学出版社/麦克劳·希尔出版社出版的《高等院校管理:实践指南丛书》(*Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice*)汇集了英国高等教育管理学者与专家对当今英国高等院校以及部分欧美发达国家高等院校管理进行的研究与探讨,向我们展示了高等院校管理领域内的理论探索与实践操作。该丛书由十六本构成,于1999~2007年间陆续出版,是兼具理论研究与工作指导的实用型系列专著。由于版权到期的原因,本次只能翻译并出版其中十一本,并组成《高等院校管理与实践指南译丛》(以下简称《译丛》)。《译丛》大致分为三类:宏观管理类、微观管理类和特殊项目管理类。

宏观管理类由三本构成,分别为《高等院校宏观调控管理》(*Managing Good Governance in Higher Education*, Michael Shattock, 2006)、《高等院校战略管理》(*Managing Strategy*,

^① Clark Burton. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* [M]. New York: Published for the IAU Press by Pergamon Press, 1998. 又见:伯顿·克拉克. 建立企业型大学:组织上转型的途径 [M]. 北京:人民教育出版社,2003.

David Watson, 2000) 和《高等院校公民与社区参与管理》(*Managing Civic and Community Engagement*, David Watson, 2007)。宏观管理类探讨了学校宏观调控机构与机制的管理、学校战略决策与发展的管理以及涉及学校主体与校外机构主体之间的大关系管理。这类管理关注高等院校的办学根本目的及其性质问题,并由此深入探讨办学机构与社会之间的相互关系。

微观管理类由五本构成,分别为《高等院校科研管理》(*Managing Research*, Robert Bushaway, 2003)、《高等院校财务资源管理》(*Managing Financial Resources*, Harold Thomas, 2001)、《高等院校学术组织管理》(*Managing the Academic Unit*, Allan Bolton, 2000)、《高等院校员工发展管理》(*Managing Staff Development*, Patricia Partington & Caroline Stainton, 2002)和《高等院校压力管理》(*Managing Stress*, Ann Edworthy, 2000)。微观管理类探讨了学校内部办学相关事务的管理,包括科研事务管理、学校内部学术机构的管理、财政资源的管理以及人力资源管理的两个方面——员工发展管理与员工压力管理,高等院校内部各项微观管理对应高等院校宏观管理。这五本汇聚了高等院校针对物力与人力方面管理的指导思想讨论与实际应用阐述。

特殊项目管理类由三本构成,分别为《高等院校自我学习管理》(*Managing Institutional Self Study*, David Watson & Elizabeth Maddison, 2005)、《高等院校对外关系管理》(*Managing External Relations in Higher Education*, Frank

Albrighton & Julia Thomas, 2001)和《高等院校信息管理》(*Managing Information*, Judith Elkin & Derek Law, 2000)。特殊项目管理类探讨了高等院校为推进办学发展而采取的特殊项目以及对这些项目的管理。这些项目的管理既涉及宏观类又涉及微观类,是成功办学经验的展示。

现代高等院校各方面管理工作相互交错、相互影响,已经形成一种复杂状态。《译丛》集中反映了当今英国高等院校在办学过程中所遇到的各项管理问题,体现了英国政府以及办学机构如何认识这些问题、如何解决这些问题以及如何规划高等教育未来的发展。每一本都有理论叙述,就研究和探讨的高等院校某个管理方面进行回顾与解释。每一本都有案例介绍,突出反映管理方面的经验和出现的问题。该丛书向我国读者展示了英国高等教育管理的结构与机制,高等教育政策制定程序与实施,政府部门及其附属机构对高等院校的作用与影响。该丛书还展示了政府与高等院校之间的关系,高等院校内部机构运作管理机制以及回应社会需求的举措。总之,《译丛》反映了英国高等院校组织转型过程中的指导思想与实践操作。

自从20世纪末以来,中国加快了高等教育改革与发展的步伐。高等教育已经逐步进入大众化阶段。高等教育事业规模扩张速度前所未有。从学校数量到学校规模,从学科领域到学科层次,从宏观管理组织、人员和内容的设置到校内管理组织、人员与内容的设置,均呈现出多元态势。在史无前例的发展与变化的情况下,高等教育显露出来的问题,无论从数量上还是性质上,同样也是史无前例的,亟待我们认真思考与应对。

根据最新统计^①,我国普通高等院校数量已经达到1908所,学校在校全日制学历学生数超过2528万人,在校生平均规模达到8571人,在校教职工数超过197万人,高等教育毛入学率达到23%。庞大的高等教育事业,在当今世界动荡的年代,无论是宏观层面还是微观层面,都需要合理的管理与调控。我国除了要对高等教育管理进行梳理并探讨改革之外,深入了解国外发达国家高等教育管理经验与教训,尤为重要。在深入了解的基础上,思考与提出我们的对策,是本《译丛》出版的目的。希望《译丛》成为从事高等教育研究人员和高等教育管理人员阅读书单中的精品,更希望《译丛》对高等院校管理创新作出贡献。

丁晓昌

江苏省教育厅副厅长

2009年8月17日

^① 中国教育部网站公布教育统计;<http://www.moe.gov.cn/>2009年8月10日下载。

译者序

《高等院校学术组织管理》是一部关于高等学校学术组织管理策略和方法的著作,属《高等院校管理与实践指南译丛》之一种。

原书名中 academic unit 之所以没有用人们常见的“院校”或“院系”,而是用了“学术组织”一词,是因为在作者亚伦·博尔顿看来,“学术组织”这个词,直截了当地表达了各种高等院校及其所属机构的“同质性”,是一个能“涵盖高校内各单位、各部门、学院和系科在内的概念”。当然,从外延上看,“学术组织”一词比较宽泛,显得有些“生硬”,它既包括科学研究机构,又包括高等教育机构;既可以指称学校,又可以指称校内的学院、系科、所室,甚至还可以包括校内那些辅助性的部门和单位。但是,从内容看,本书所称“学术组织”,所指主要不是学校一级,而是指校内的学院、系科这一类基层教学和科研组织。“院系”这一类学术组织,具有“多样性、特殊性、无政府性”的特

译者序

点,它们是高等学校的基层单位,是高等学校各项职能的直接承担者和组织者,是高等学校这个整体学术组织的组成部分和要素。从这个角度说,作为学术组织的高等院校的管理,本质上正是院系这一类基层学术组织的管理;院系管理,是学校管理的核心和基础,只有院系基层学术组织管理好了,学校的管理才不会成为一个很大的难题,“院系的发展与成功是高校发展和成功的前提条件”。因此,原丛书主编认为,本书“所阐释的事实”,更能反映出高等教育机构管理的“核心和灵魂”。对此我们也就不难理解了。

无论是高等院校,还是学院和系科,它们的“同质性”在于,它们都是学术组织。既然是学术组织,就有其独特之处。学术组织,是一种很松散的组织,也是一种很“娇贵”的组织。它既有组织,又无组织,形式上有组织,心灵中没有组织,即所谓“有组织的无政府状态”。它既需要管理,又不需要管理,某些方面需要某些管理,某些方面根本不需要管理。如果对不需要管理的方面,滥用权力,横加管理,则无异于谋财害命的行为。因而,学术组织的管理,显得既很容易,又很困难。本书将高等院校管理比之于企业管理,提出“两更”论——“更令人满意”之处,是因为管理者在“和高智商的人打交道,这些人的工作动力更多地来自工作本身内在的吸引力,而非来自对短期奖金或晋升的期望”;“更困难”之处,“则在于这些高智商的人,通常不愿意按照上层管理者的指令行事,他们的工作动力主要也不是来自组织所设定的目标”。基于学术组织的这种特殊性,对学术组织的管理,要点就是在管与不管、有序与无序、有为与无为之

间,寻求平衡,保持和谐。

本书依据学术组织的特性及其相关的理论,针对高等学校内院系工作的主要方面和环节,着重从管理策略和方法的角度,分别论述了高等院校管理背景的变化,决策过程与权力,资源配置,发展战略,行政人员与管理辅助人员职责,院系管理在财务、人事、宣传推广、招生、后勤等方面的具体事务,基准评价,管理者与领导者应具备的能力及岗前培训等问题。书中提出的许多观点,富有启示作用和借鉴意义。

分权,是贯穿全书的一条主线。作者赞成院校管理的分权模式,认为“对于大学精神而言,尽可能地保持分权决策程序仍然是非常重要的事情”,分权模式“至今仍是一种理想的模式”。在校、院、系三级组织中,主要应该向哪一级分权?从字里行间我们似乎能够感觉到,作者意在系科这一级,因为系科才是教学科研的最基层组织。但是,鉴于不同系科在规模、功能、条件方面的差异太大,因此作者认为,在目前情况下着重应分权给学院,使学院成为大学管理的重心。“几乎所有的人都同意,将权力下放到学院,在目前乃至可预见的将来都是最恰当的模式。”当然,由校向院系的纵向分权,只是问题的一个方面。另一方面是横向的分权。本书主张,在校、院、系各层面上,管理权力应在行政领导人、各种委员会(如本书提到的教务委员会、政策与资源委员会、顾问委员会等)以及管理小组之间合理分布,使权力相互配合又相互制约。本书所阐述的一些具体的管理事项,如资源配置、战略规划、人事工作、教师发展、质量评监、招生事务等,大多从分权的角度进行分析,意在厘清校、院、

系三级学术组织的特点及其相应的职责。

关于院校发展规划,本书划分为“激进式”和“渐进式”两种类型。并认为,在高校里激进式规划肯定是“不受青睐”的,因为它与大学的本性不符;而渐进式规划有利于院校按照自身的规律稳步地发展,但是也存在“例行公事”的危险。作者承认规划的重要性,尤其是学院规划的重要性,因为好的发展规划,能够为教职员工确立一个“可以预期”的工作目标,有利于激发他们的“使命感和成就感”。但本书又强调,学院发展规划的根本目的在于让“所有的成员”都了解这个目标,接受这个目标,因此,规划不应将工作目标划分得太细,而且“不要浪费时间去找数据,不管它是精确的还是大概估计的”,因为教育和学术的发展,本质上是难以量化的,形式上的数据最终也难免成为“摆设”。

师资管理,是院校管理中重要而又敏感的领域。本书指出,高校教师也有职业发展的问題;师资管理的重要内容,是促进教师的职业发展;“忽视了教师的职业发展,就是高校管理者的失职”。至于师资管理的一些具体事务,如教师的工作量和教师兼职额外收入问题,本书也多有细致的分析。例如教学工作量管理,本书主张应该由系科负责,而不应放在学院。教师的教学工作量,不能负担过重,否则会导致教师“倦怠”或者“偷工减料”。教师的工作量,应该以一个“恰好胜任”的人“完成该岗位工作任务所需的工作时间”为标准进行核定。对于科研工作量,作者持审慎态度,“科研评级——一旦公开化,并被用来对每个教师进行三六九等的分级,对学院士气与教师精神状态是很危险的”。

本书对院长、系主任及其他管理人员的角色与职责,有比较详细、生动的论述。作者认为,学术领导不同于其他领导,他们要“集领导和管理任务于一体”,善于“为组织成员提供发展远景”、“具有文化特色”、“成为榜样”、“有激励能力”、“能代表成员利益”。然而,要求很高,压力也大。对于学院院长来说,“压力一方来自学院内部的教职员工,他们要求院长在权力机构中能代表他们的利益。压力的另一方则是学校中心行政管理机构”。在许多教师的眼里,院长要么是“一个无能的谈判者”,要么就是“校行政的一个传声筒”。系主任的情况可能更严重,因为这是“一个既不被大多数管理对象接受,又不被其他管理者认同的角色”。因此,这就不难理解,英国的教授为什么都不愿担任院长、系主任之类的学术领导,因为在大学里,这些实在“不是一个好的职业生涯选择”。

总之,本书涉及院系管理的一系列主要问题,既有理论的分析,又有实践的建议,还有生动的实例,可以看做一部关于院系管理的行动指南,也不失为一部合适的高校管理人员培训教材。

本书作者亚伦·博尔顿(Allan Bolton),毕业于英国东安吉利大学和阿斯顿大学,获文学士和工商管理硕士学位。他从1976年起,先后在英国沃里克大学、兰卡斯特大学、利兹大学任职,分别担任过文学院、理学院、教育学院、继续教育学院、管理学院、商学院的管理工作,为全英商学院协会高级管理者筹划指导委员会委员、大学管理者协会理事会理事、MBA教育协会评估顾问,具有丰富的学院管理经验。亚伦·博尔顿长期

从事学院管理和质量评价问题研究,著有《安乐窝里的布谷鸟?——大学中的商学院》(2001)、《商学院的领导:改革的路标》(2004)、《高等教育中毕业生实习计划》(2008)等。本书系作者承担的富布赖特课题的研究成果,原版于2000年。书中所例举的一些管理实例,有许多都是他本人亲历亲为,读来感觉真实、亲切。作为一位从事实际工作的管理人员,作者以其深厚的理论素养和丰富的实践经验,给我们留下了深刻的印象。

译者宋维红,曾留学美国宾州印第安那大学,在那里获得了博士学位。她以严谨的态度,负责任地翻译了本书,将这本有价值的著作,忠实地推介到中国读者的面前。译本对原著的许多术语,作了“译者注”,这将有助于我们更好地阅读本书。在此,对译者表示感谢和祝贺!

周 川

2009年7月27日

原版主编导言

看待高等教育机构的观点可以是多种多样的。对大多数学生和员工而言,高等院校是教学中心,参与者通过选择进入其中,大体上工作辛苦。对某些高校而言,科研总是重要的内容。近年来,高校对科研的关注度一直在上升,从多方面看,这令人快慰,因为它确实成为高校的一种回报。但也更多地成为一种威胁,一种贪得无厌的业绩指标,高校必须满足。在高质量科研和教学之间维持正确的平衡,同时又最好地稳定资源,这是我们面临的诸多重要问题中的一个。教育机构,作为工作场所,必须是正面的而非负面的环境。

从另一个观点来看,高等教育机构很显然地是社区,像小型城镇,为各种期待与目的发挥作用,其内部既需要、也提供类似系列的服务。同时,这些机构有着特殊需要。另一方面,高等院校是工业、商务以及其他专门行业部门外部服务的提供机构。这些客户专门从高等院校接收源源不断的、高质量的、拥

原版主编导言