

# 美国高校 行政管理探究

—— 武汉大学2017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2017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（以姓氏笔画为序）

朱德友 刘春江 李资远 巫世晶

梁 涛 程雪猛

参 编（以姓氏笔画为序）

王临平 刘义胜 陈 琛 谷岩松

周韶伟 黄 琳 薛 童



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 2017 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,2017. 12

ISBN 978-7-307-19890-6

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(2017)第 301950 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)

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

印刷:虎彩印艺股份有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:16.25 字数:232千字 插页:1

版次:2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷

ISBN 978-7-307-19890-6 定价:38.00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。

# 目 录

## 高校治理

中美高校治理中的差异及启示

——以 UCLA 等校为例 ..... 陈世银 (3)

美国高校运行制度对我国高校法治工作的几点

启示 ..... 龚 韵 (11)

高校内部权力制约与监督机制探究

——以美国加州大学为例 ..... 高 韵 (21)

美国高校内部审计工作的简析和思考

——以加州大学洛杉矶分校为例 ..... 王 慧 (32)

## 教师管理

加利福尼亚大学洛杉矶分校 (UCLA) 青年教师发展

机制及其启示 ..... 王 芳 (41)

加州大学洛杉矶分校教师选聘和晋升制度的启示 ... 余 娟 (52)

加州大学洛杉矶分校的教师招聘和行政人员培训

浅析 ..... 王兴文 (57)

关于新时期高校海外高层次人才引进工作的若干

思考 ..... 郑 艺 (62)

“双一流”语境下关于我国高校外国专家引进的

思考 ..... 来 瑞 (69)

“双一流”建设背景下武汉大学外专引智工作的思考

——参考 UCLA 的人才工作经验 ..... 黄 琳 (75)

## 教学管理

### 高水平研究型大学的本科人才培养特色与启示

——以 UCLA 本科人才培养为例 ..... 陈 琛 (85)

UCLA 本科大类培养特色与启示 ..... 沈元春 (93)

### 美国一流大学继续教育的发展及借鉴

——以加州大学洛杉矶分校为例 ..... 梅 洁 (101)

### 美国加州大学洛杉矶分校医学教育教学特色分析及

对我校医学“双一流”建设的启示 ..... 姬 翔 (110)

## 科研管理

### 以 UCLA 为例探索搭建我国高校科技成果转化全链条

服务平台 ..... 李 洪 (119)

### 对美国研究型大学科研管理工作的认识与思考

——以加州大学洛杉矶分校为例 ..... 谷岩松 (126)

### 学习先进经验,推动学校大型仪器设备资源

利用率 ..... 龚彦华 (135)

大数据环境下开展学术服务工作的探索 ..... 翁亮子 (141)

## 行政服务

聚焦 UCLA 宿舍教育 拓展学生工作新平台 ..... 金晓庆 (151)

### 美国高校安全教育与管理概况及启示

——以 UCLA 和 USC 为例 ..... 张 婧 (157)

### 美国高水平研究型大学行政管理人员队伍建设的几点

启示 ..... 郑中原 (169)

浅析美国加州 6 所高校行政管理工作及其启示 ..... 刘义胜 (174)

### 中国与美国大学生就业服务体系的对比与思考

——以武汉大学和加州大学洛杉矶分校、伯克利分校

比较为例 ..... 刘文彬 (180)

### 美国以大学为依托建设养老社区的模式分析及其

借鉴意义 ..... 王临平 (189)

## 信 息 化

## 一流大学建设进程中 IT 治理体系研究

——美国加州大学的启示 ..... 薛 童 (201)

## 中美高校信息化服务比较及启示

——以武汉大学、加州大学洛杉矶分校、斯坦福大学  
为例 ..... 杨鏖丞 薛 童 余颖秋 (212)

## 校 园 文 化

关于美国大学校园建设的几点感悟 ..... 周韶伟 (221)

借鉴先进理念 构建人性化校园环境 ..... 李 弦 (226)

## 美国大学校园文化特点浅析及对我国高校的

启示 ..... 李 坡 (235)

镜鉴：美国加州高校创新文化形成启示 ..... 刘义胜 (241)

后记 ..... (248)

# 高校治理

---



# 中美高校治理中的差异及启示

## ——以 UCLA 等校为例

陈世银

(武汉大学发展规划与学科建设办公室)

随着国家“双一流”建设的推进，我国高校创建世界一流大学和一流学科进入冲刺阶段。一流的大学需要一流的管理，管理绩效的提升，将有力助推我国高校的世界一流大学建设。2017年8月，笔者有幸随武汉大学青年管理干部研修团赴美国加州大学洛杉矶分校（以下简称 UCLA）、斯坦福大学等高校调研学习。现结合研修感受，尝试探讨中美高校治理中的差异，通过进一步了解我国高校的发展优势、学习借鉴美国高校的先进经验，为我国高校的“双一流”建设提供些许参考。

### 一、中美高校治理中的若干差异

#### （一）治理结构中的差异

首先，中美高校管理模式呈现出较大的不同。以 UCLA 为例，其隶属于整个加州大学系统，董事会是加州大学的最高权力机关，对大学的一切事务享有决定权。董事会的成员，大多由政府委派，学术群体代表占比很小，其治理体现了较多的政府意志。其行政管理系统主要根据董事会和评议会的决议来行使管理职能。而我国高校实行党委领导下的校长负责制，坚持党的领导，坚持社会主义办学方向。

其次,在校院二级管理上,美国高校的运行更为成熟。UCLA的校院两级管理十分清晰。该校仅设13个学院,学院下再设系,学院数量的精简,为UCLA赋予学院更多的权力,为学院“自治”模式的形成提供了可能。从实际运行来看,UCLA各学院在人才招聘、学生培养等方面享有较多的自主权。而我国高校大多采用学校直管为主的模式,尽管国家在“放、管、服”等方面,对高校的自身建设提出了更高的要求,但从目前的校院二级管理来看,我国高校下设学院在独立性与规范化建设、自主管理水平等方面,与美国高校尚存在较大的差距。

## (二) 财务运行中的差异

首先,中美公立高校的收入结构呈现较大的差异。众所周知,美国拥有大量的私立大学,而且拥有一批世界顶尖的私立大学,这些大学拥有市场化办学的传统,一定程度上影响了公立大学的发展。作为公立高校,UCLA的经费来源中,州政府拨款比例仅占7.2%,自身的销售和服务收入超过50%。从收入结构来看,UCLA有向私立化大学发展的趋势。而我国公立高校收入绝大多数来自中央政府和地方政府的拨款。

其次,美国高校拥有更为精细化的财务预算和管理制度。从调研情况来看,美国高校的预算周期较长,也更加精细。例如,南加州大学的年度预算于前一年的11月份启动,历经各种程序,确定时已到当年的4月,历时达到半年。同时,学校的规划与预算联系非常紧密,以加州州立大学长滩分校为例,其规划主要以自下而上的程序为主,而二级单位的规划大多围绕其财务状况来开展。相较而言,我国高校的财务预算制定过程较快,预算执行过程中的变更往往较大。但我国高校的预算制度对于规划的支撑较为灵活,这也为开展新领域、新方向的规划和投资提供了便利。

## (三) 教师队伍管理中的差异

所调研高校均实行“非升即走”的教师管理政策。以UCLA为例,助理教授阶段共有8年,如果8年后无法晋升,教师将无法

得到终身教职职位（副教授、教授）。我国很多高校也已逐步实施“准聘—长聘”制度，但由于背后的社会保障体系不够健全，给教师的流动带来困难，加上考核与评价机制不够完善，一定程度上影响了“非升即走”政策的实施。

在专任教师聘用方面，UCLA 不同层次的人员招聘所走的流程不同。该校助理教授的招聘可由系主任直接决定。副教授及以上教师的招聘，经由系、学院考评通过后，报学校学术委员会审核，最后由分管副校长审批。系里招聘教师的具体流程为：系根据岗位需求和经费状况提出需求，经学院同意后，发布招聘启事。院系共同组成 3~4 人的临时聘用委员会，对合适的候选人进行面试，最终决定 1 人后，再由系教师投票决定是否聘用。这种校院二级治理模式对于我国高校深化“放、管、服”具有一定的借鉴意义。

在教师考核方面，UCLA 主要从创造性学术研究、教学、服务、为多元化所做贡献四个维度来进行衡量。学术研究的评价主要依托校外同行进行评价，教学评估由教学同僚与学生的评估组成，服务考量的是教师在参加各种学术组织、服务社区方面的表现，为多元化所做贡献则主要集中在校园文化、国际交流等方面，其中，学术研究评价是考核的核心内容。考核的结果与教师职称的晋级紧密相关，也决定着教师的薪资水平。我国高校对教师的考核内容与此相仿，但考核的操作方式略有不同。

#### （四）人才培养与学生事务管理中的差异

在人才培养理念上，中美高校呈现出较大的差异。UCLA、加州大学伯克利分校、斯坦福大学等研究型大学均明确将研究作为学校发展第一要务。与其相反，我国反复强调，人才培养是高校的首要职责，我国高校在人才培养方面所做的扎实的工作，体现出我国高校对人才培养的高度重视。

在人才培养方法上，相较于中国高校，美国高校拥有更强的竞争力。在 UCLA 的附属幼儿园里，老师们便着手培养幼儿的自理能力和公开场合的演讲能力。在 UCLA 大学课堂里，教学过程主要由

学生主导,大多以学生提问、辩论等环节为主,避免了教师单向说教的弊端。在斯坦福大学,少于30人的小班教学比例达到惊人的80%。中西文化和氛围的差异,让中美大学的教学方法呈现较大的差异。在中国高校,课程教学仍旧以单向的知识传授为主。虽然越来越多的国内高校以小班教学为依托开展教学方法改革,更加重视培养学生的创新意识和批判性思维,但在教学环境设计等硬件支持(如美国高校的教室座位排列更为灵活,可以组合成不同的小组开展研讨活动)、老师教学的方式和技巧、学生主动参与的意识等方面,与国外高校尚有一定的差距。这种差距在研究生培养阶段更加明显,不利于学生的创新性思维的培养。

在学生事务管理方面,中美高校在理念和模式上也存在着较大的不同。所调研高校在管理理念上视学生为独立个体,对自己的行为负责的个体。其学生事务管理实行扁平化管理模式,心理健康中心、就业辅导中心等机构直接面向全校学生开展服务,不再经过学院。这种模式的优势在于,减少了管理层级,更有效率,同时可培养学生的主动意识和自理能力,更有利于培养学生健全的人格。

### (五) 科研管理中的差异

美国高校更加注重科研软环境建设。以UCLA为例,其科研仪器的共享程度很高,除学校层面的仪器设备共享中心外,院系的科研仪器设备也以集中式共享模式运行,避免了因仪器设备分散所造成的管理与使用上的困难,也给不同学科教师间的交流与思想碰撞提供了良好平台。同时,在科研考核与评价方面,UCLA没有明确的硬性数量规定,更多采用同行评价的方式对教师的学术研究进行评价,评价环境更加宽松,更有利于教师潜心研究。与国外高校相比,我国高校在科研硬件设施建设方面,已经取得明显进步,很多科研设备甚至更为先进,但在机制和软环境方面尚有待优化。例如,仪器设备共享不够深入,规模化集成化优势尚未充分发挥,对学科交叉融合的支撑度不够;考核与评价机制尚处于简单的数量统计阶段,缺乏让专家学者潜心科研的土壤,等等。

## 二、对我国高校发展的启示

### (一) 坚持社会主义办学方向

从调研的情况来看，美国高校学费高昂，家长和学生选择高校，更像是一种投资行为。相较于美国，我国大学生承担的教育成本很低，高等教育更像是国家提供的一项公共服务。同时，我国社会主义制度集中力量办大事的优势在高教系统也同样具有重要意义，更有利于尽快创建出属于中国的世界一流大学。2016年，习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上明确指出：“我们的高校是党领导下的高校，是中国特色社会主义高校。”虽然与美国悠久的高教历史相比，我国高等教育暂时处于追赶、学习、模仿阶段，但更应看到我国高教方向的正确性，制度的优越性，应更进一步坚定我国高等教育的发展自信，坚持党委领导下的校长负责制，牢牢把握社会主义办学方向，为国家培养合格的社会主义接班人。

### (二) 建立更加精细化的财务管理制度

一是建立与规划更加密切的预算管理制度。从所调研的高校来看，规划与预算联系十分紧密，虽然在确立对新兴领域的规划和投入方面，存在效率不高的风险，但强化预算对规划的支撑值得我国高校学习。例如，财务预算可根据学校规划的重点内容，确立资金投入的重点；根据规划内容的周期，确立总体预算的额度，并采取逐年划拨的方式，保持预算的连续性，等等，由此推进构建更加精细化的财务预算制度。

二是强化对预算投入的绩效评估。所调研高校在预算制定方面十分谨慎，项目建设绩效成为预算投入多少的重要依据。建立精细化的财务管理制度，也要求我国高校强化对项目建设的绩效评估，以绩效为杠杆，对建设项目的预算进行动态调整。

### (三) 构建更加完善的教师评价制度

一是加大对教学工作的考核力度。与所调研高校重科研的现实状况不同,在国家将人才培养作为我国高校最重要的职责要求下,引导和强化教师重视教学工作,成为当前教师考核的重要内容。在教师年度考核、职务晋升等方面,应加入更多的教学衡量指标,部分指标应为硬性完成指标。同时,结合教师自评、教师同行评价、学生评教等评价方式,引导和确保教师在教学上的投入,提高教师的育人责任感与使命感。

二是建立更为有效的同行评价制度。从所调研的高校的教师评价实践来看,同行评价是对教师的科研能力评估的最主要方式。由于文化背景的差异,同行评价在我国高校中的应用尚不够普遍,操作中仍较多采用以量化指标作为教师职称晋升、项目核准等方面的主要依据。但从长远发展来看,同行评价依然是学术评价的主流方式,可克服仅以数量来衡量的弊端,并能对教师的科研创新能力、科研质量、发展潜力等方面进行更加有效的评估。因此,克服人情因素等影响,建立更加有效的同行评价制度,是我国高校学术评价的重要方向。

三是构建与教师现实表现充分结合的薪酬体系。以 UCLA 的科研评估和激励为例,该校未出台专门的科研成果奖励政策,教师在科研工作上做出突出贡献,拥有杰出的成果产出,其职称晋升的速度会加快,从而获得与更高职称所对应的更高的报酬。同理,UCLA 的教师考核、职称评聘结果,均与教师的现实表现紧密相关,并最终反映到薪酬水平上来。这种薪酬模式,具有归口和统一化的作用,指挥棒作用明显,既可以调动教师的积极性,又能统筹协调各类激励内容。因此,建立与教师现实表现充分结合的薪酬体系,值得我国高校借鉴。

### (四) 打造立德树人的优良环境

一是注重培养学生的健全人格。我国高校培养的是社会主义可靠接班人,首先应强化和提高大学生的思想政治素质,培养学生的

爱国主义精神，将社会主义核心价值观融入教育教学全过程。强化德育教育，以德育人，以文化人。同时，借鉴所调研高校的做法，应转变培养理念，积极培养学生的责任意识，提高学生的自我服务、自我管理能力，推动学生成为人格健全的社会栋梁。

二是更加注重培养学生的创新意识与创新创业精神。从所调研的高校来看，培养学生的创新意识和创新精神，培养方法和手段至关重要。以学生为主导的提问式教学模式，能够更好地培养学生的创新精神。在创业教育方面，斯坦福大学通过从硅谷等地邀请企业高层管理人员为学生授课，学校 MBA 学生参加硅谷小公司的商业计划、发展和管理等方式，大力培养学生的创业精神。因此，国内高校应在教学理念与方法上进行转变，加快由被动式教学向主动式学习转变，提高小班教学比例，加快启发式教学步伐。同时，在创业教育上，应更多引入企业资源，以引进来、走出去相结合的方式，让更多的企业家（以校友企业家为重点）走入校园与广大学子沟通交流，也让更多的学生走入一流企业实习、实践，提升创业的能力与水平。

三是进一步加大对学生的投入。我国高校坚持社会主义办学方向，立德树人成为高校发展的首要任务。在国家不断加大对高校投入的背景下，学校有必要进一步加大对学生的投入，在教室、宿舍、实验中心、运动中心等场所为学生提供一流的硬件设施，同时，大力培育优良的学风教风，营造良好的教学科研氛围，让学生享受到更优质的教育资源和服务。

## （五）尽早建立一流的科研软环境

一是加快构建运转更加高效的仪器设备共享平台。实验条件与科研软环境成为吸引高端人才，推进学科交叉融合，产生学术创新点的重要支撑。在“双一流”建设中，国内高校尚需充分发挥集中力量办大事的优势，在校院两级集中式共享模式、专业化实验技术队伍建设上取得实质性突破。应提高仪器设备共享效率，建立学者、学生思想交流与碰撞的公共平台和环境，推动科研创新。

二是完善科研评价与考核机制。通过延长考核周期，改进过度

量化的考评指标体系,完善学术同行评议,推行代表作评估等举措,加快营造让专家学者潜心研究的氛围和环境,引导科研的内涵式发展。

三是提升科研服务支撑。借鉴所调研高校的一流管理与服务的经验做法,国内高校应通过适度提高教师、专家学者的行政服务人员配比,以高效率的科研支撑服务,减轻科研工作者的负担,助力教师、专家学者在科研工作上有更优异的表现。

### 三、结 语

中美高校因管理体制、文化背景不同,在治理中存在着一一定的差异。我国高校拥有自己特定的优势,只要坚持道路自信、制度自信,并积极吸纳借鉴国外成功的办学经验,必定会尽早创建出一批属于中国的世界一流大学。

#### ◎ 参考文献

- [1] 张继明. 美国加州大学治理结构管窥——基于《加州大学董事会章程与常规》文本解读 [J]. 高校教育管理, 2015, 9 (3): 69-72, 83.
- [2] Stanford facts 2017 [EB/OL]. [2017-10-11]. [http: //facts. stanford. edu/](http://facts.stanford.edu/).
- [3] 立德树人, 为民族复兴提供人才支撑——学习贯彻习近平总书记在全国高校思想政治工作会议重要讲话 [EB/OL]. [2017-10-13]. [http: //news. xinhuanet. com/politics/2016-12/08/c\\_1120083340. htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2016-12/08/c_1120083340.htm).

# 美国高校运行制度对我国高校法治工作的几点启示

龚 韵

(武汉大学党政办公室)

美国高等教育的法治进程起步较早，特别是在法律事务、学生违纪处分和安全保卫等法治工作方面，对我国高校实现依法治校有着重要的借鉴意义。我国高校必须加快制度建设步伐，为全面实现依法治国打下坚实基础。

## 一、高校总法律顾问制度

### (一) 美国高校总法律顾问制度

美国高校早在 20 世纪 60 年代便开始施行总法律顾问制度。总法律顾问为学校的副校长，位于学校管理的核心层。较高的地位一方面确保其能深度参与学校管理，对各项重大措施进行法律论证，提供的法律意见能及时并真实地传递到决策层，真正发挥总法律顾问应有的事先预防性作用；另一方面使其更为容易地协调部门、整合资源，增加法律事务工作的话语权，更为顺利地开展法务工作。

高校总法律顾问办公室机构设置合理、人员配备齐全。例如加州大学总法律顾问办公室，共有将近 70 名全职的法务人员，其中 40 人在加州大学总部，另外的 30 人分布于十个校区、医疗中心和国家实验室，均在总部的领导下向所在地的高级管理层提供法律建