

学校发展研究文库

高等学校运行机制

肖 昊 周 丹 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

学校发展研究文库

高等学校运行机制

肖 昊 周 丹 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高等学校运行机制/肖昊,周丹著. —武汉: 武汉大学出版社, 2010. 11
学校发展研究文库

ISBN 978-7-307-08225-0

I. 高… II. ①肖… ②周… 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(2010)第 192587 号

责任编辑:黎晓方 责任校对:刘欣 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.whu.edu.cn)

印刷: 武汉中科兴业印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 11.25 字数: 199 千字 插页: 2

版次: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-08225-0/G · 1821 定价: 25.00 元

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

目 录

导 论.....	1
第一章 高等学校运行机制概述.....	4
第一节 高等学校运行机制的内涵.....	4
一、高等学校运行机制的含义.....	4
二、高等学校运行机制的特点.....	5
三、高等学校运行机制的功能.....	6
四、高等学校运行机制的分类.....	7
第二节 高等学校运行的机制与体制的关系	12
一、高等学校运行的机制与体制的区别	12
二、高等学校运行的机制与体制的联系	14
第三节 高等学校的运行机制与治理结构	15
一、高等学校治理结构的内涵	15
二、高等学校治理结构中的行政权力与学术权力	16
三、推动我国高等学校运行机制不断完善的高等学校治理结构 ..	17
第二章 高等学校决策机制	21
第一节 高等学校决策要素	21
一、高等学校决策者	21
二、高等学校决策对象	22
三、高等学校决策信息	28
四、高等学校决策方式	30
五、高等学校决策理念	31
六、高等学校决策利益	33
第二节 高等学校决策主体与其他决策要素之间的内在联系	34
一、决策者与决策对象	34

二、决策者与决策信息	35
三、决策者与决策方式	35
四、决策者与核心价值体系	35
五、决策者与决策相关利益	36
第三节 当前我国高等学校决策机制的特点与缺陷	36
一、董事会制下决策机制的特点与缺陷	36
二、党委领导下校长负责制下决策机制的特点与缺陷	39
第四节 我国高等学校决策机制的完善	41
一、建立决策者任免内生评价性博弈制度	41
二、为启动决策依据和决策话语权的优势积累过程创造 制度条件	42
三、推进民主集中制决策程序的法制化	42
四、构建高等学校决策者社会选择机制	43
五、启动一个决策权力、决策利益、决策责任相匹配的机制	43
第三章 高等学校信息机制	46
第一节 高等学校信息结构的演化	46
一、高等学校信息结构的构成要素	46
二、信息商意义上的高等学校信息结构演化	47
三、劳动市场信号传递均衡意义上的高等学校信息结构演化	50
第二节 高等学校的信息通道与信息集中	53
一、纵向信息流	54
二、横向信息流	55
三、信息集中	56
第三节 高等学校信息机制的决策意义和构建	59
一、减少决策的不确定性	59
二、环境对信息功能的影响	61
三、高等学校信息机制的构建	62
第四章 高等学校动力机制	65
第一节 人类行为动力形成理论	65
一、马斯洛需要层次理论	65
二、麦克利兰三种需要理论	66

三、弗洛姆期望理论	67
第二节 高等学校动力层次	68
一、高等学校学生学习动力	68
二、高等学校教工工作动力	89
三、高等学校办学动力	92
第三节 高等学校激励方法	97
一、个人激励	98
二、组织激励	101
 第五章 高等学校资源配置机制	105
第一节 高等学校资源配置的基本理论	105
一、高等学校资源的含义	105
二、高等学校资源配置的特点	107
三、高等学校资源配置合理性的衡量	110
四、高等学校资源配置的基本原则	112
五、高等学校资源配置体制的基本类型	115
第二节 高等学校资源配置的计划机制和市场机制	121
一、高等学校资源配置的计划机制	121
二、高等学校资源配置的市场机制	124
第三节 我国高等学校资源配置机制的完善	126
一、我国高等学校资源配置的背景	127
二、我国高等学校资源配置的现状	128
三、完善我国高等学校资源配置机制的思路	129
 第六章 高等学校质量保障机制	132
第一节 高等学校质量保障机制本体论	132
一、高等学校质量的含义	132
二、高等学校质量内部保障	135
三、高等学校质量外部保障	139
第二节 英国高等学校质量保障机制的借鉴	141
一、英国高等学校质量决策	141
二、英国高等学校质量监督	146
三、英国高等学校质量激励	155

四、从英国高等学校质量保障机制看我国的差距和对策..... 159

参考文献..... 167

后 记..... 173

导 论

理论来源于实践。伟大的实践，呼唤并哺育着伟大的理论。中国这个人类文明的发祥地之一，自改革开放以来，就以伟大实践的时代壮举，谱写人类文明辉煌的历史篇章。这一实践的伟大之处，在于长达 30 多年的经济快速增长，在于 13 亿人过上了小康生活，在于 20% 以上的青年在高等学校深造。这是人类历史上不曾有过的事件，说它是时代壮举，一点也不为过。高等学校的发展、改革、开放，是这伟大实践的一个组成部分。作为一个高等学校教师，为有机会参与这一伟大实践而倍感荣幸。同时，作为一个教育理论工作者，为有机会总结这一伟大实践的某些经验，并使之上升为这一伟大实践持续发展的智力支撑，而备感光荣和责任重大。本书对高等学校运行机制的浅显探索，表现的是这一伟大实践巨浪中的一朵小小的浪花，表达的是对这一伟大实践的感恩之情。

新中国成立以来，高等学校的发展经历了风风雨雨。当高等学校社会主义改造成果的喜悦刚刚显露在人们脸上时，一场“文化大革命”的腥风血雨，又把高等学校拖入恶性运行的窘境。好在改革的东风及时吹散了笼罩在高等学校头上的阴霾，而这改革是从体制改革开始的，与之相伴随的是机制创新。高等学校的伟大实践，在很大程度上，归功于体制改革和机制创新。机制创新，需要机制创新理论的支持。从这个意义上，选择对高等学校运行机制进行研究，是高等学校伟大实践提出的时代要求。

本书分为六章。

第一章，主要围绕高等学校运行机制的概念展开讨论。重点论述了高等学校运行机制的概念。从本体论上讲，它是指高等学校运行各要素之间的相互影响和相互作用的方式和过程，从方法论上讲，它是指研究高等学校运行方式和过程的系统化和制度化方法。文中以对高等学校运行有效性具有重要意义的主要环节为依据，把高等学校运行机制分为决策机制、信息机制、动力机制、资源配置机制和质量保障机制，并分别作了概述。关于机制与制度、体制的区别和联系问题，通过对已有成果的剖析，认为，体制是制度的表现形式，体制是

机制的制度形式, 机制是体制的实践方式和过程。制度靠体制来表现, 体制通过机制来实现。一种制度可以有多种体制, 一种体制可以有多种机制。高等学校运行的体制与机制的区别, 在于高等学校运行体制是高等学校运行机制的制度形式, 高等学校运行机制是高等学校运行体制的实践方式和过程。高等学校运行的机制与体制的联系, 在于: 一方面, 高等学校运行机制不脱离高等学校运行体制而存在; 另一方面, 高等学校运行体制, 必须通过高等学校运行机制来实现其意义和价值。

第二章, 主要围绕高等学校决策机制的灵活性、协同性和规范性展开讨论。重点考察了高等学校决策的六个要素: 决策者(决策分析者、决策裁定者、决策审批者)、决策对象(使用育人活动、使用科学研究活动、使用社会服务活动)、决策信息、决策方式、决策理念、决策利益, 以及它们之间的内在联系, 对当前我国高等学校决策机制的特点与缺陷进行了分析, 讨论了我国高等学校决策机制的完善问题。

第三章, 主要围绕高等学校信息结构的优化展开机制的讨论。重点考察了高等学校信息结构内含的信源、信道和信宿三大要素, 以及它们之间的相互关系, 从信息商意义上讨论了高等学校信息结构及其演化。设一个消息(事件) X 的可能性的集合为 $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$, 该消息所发生的概率 P 的集合为 $p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$, 那么, 信息结构 S 数学表达是:

$$S = \begin{pmatrix} x_1, x_2, x_3, \dots, x_n \\ p_1, p_2, p_3, \dots, p_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} x \\ p \end{pmatrix}$$

该消息所发生的信源的平均信息量称为信源的信息熵, 即 $H(X)$, 可表示为:

$$H(X) = - \sum_{i=1}^n P_i \log P_i$$

当中央行政机构、省级行政机构、高等学校三大信息源, 各自信息要素的组合呈现方式趋向一种简单、明了、固定的信息机制, 且该机制能准确地将所有信息转化为消息并按时予以发布时, 使各自的信息熵会趋向 0 时, 它们在总体上表现为有序。同时, 当校外其他组织、家庭及个人这一信息源的信息要素, 能通过较完善的市场信息机制, 较完全较及时地呈现出来时, 并当信源发出的信息能较准确地复现成信宿的消息时, 高等教育系统的信息熵会趋向 0, 它在总体上表现为有序。高等学校信息结构的优化, 可以用信源的信息熵 $H(X)$, 等于信宿的信息熵 $H'(X)$ 与随机变量概率分布 $\log(n)$ 的乘积, 即 $H(X) = H'(X) \log(n)$ 的公式, 来加以衡量。还讨论了劳动市场信号传递均衡意义上的高等学校信息结构演化问题。高等学校信息结构的优化, 可以用劳动

市场信号传递均衡状态来解释。根据斯潘斯关于劳动市场信号传递均衡理论,当劳动市场信号传递博弈的反馈机制,不再引起用人单位对先前条件概率估计和先前给定的高等学校毕业生工资配置作出调整时,信号传递均衡就出现了。最后讨论了高等学校的信息通道和信息集中对信息结构优化的制约作用。

第四章,主要围绕高等学校动力形成和增强问题展开机制的讨论。重点考察了高等学校动力的三个层次:学生学习动力、教工工作动力和高等学校作为一个整体的办学动力。高等学校学生学习动力,主要源于学生适应和改造社会的需要,其中主要包括学生的社会化需要、就业需要、创业需要、文化继承需要、潜能开发需要。高等学校教工工作动力,主要源于教工工作适应和改造社会的需要,其中主要包括教工为人师表需要、育人成才需要和社会尊重需要。高等学校办学动力,主要来自高等学校自身改革的需要和自身发展的需要。最后讨论了高等学校的激励方法。

第五章,主要围绕高等学校资源配置有效问题展开机制的讨论。重点考察了高等学校资源的含义、配置的特点、合理配置的标志、配置的基本原则、配置体制的基本类型、配置的计划机制和市场机制等问题。最后讨论了我国高等学校资源配置机制的完善问题。

第六章,主要围绕高等学校质量保障效果问题展开机制的讨论。重点考察了高等学校质量的内部保障机制和外部保障机制的构建问题,最后讨论了英国高等学校质量保障机制的特点,以及这一机制对我国高等学校质量保障机制构建的借鉴意义。

第一章 高等学校运行机制概述

高等学校是培养高级专门人才、从事科学研究和提供社会服务的机构，它以一种自组织形态存在于社会系统之中，并与其他自组织进行物质、能量、信息交换，以维持自身的生存与发展。这种交换不是偶发而是社会系统运行使然，遵循着一定规律，并使得高等学校自身的物质、能量、信息处于有规律性变化之中。这种变化表现为有机体向前运动和行进，于是，在这个意义上，人们把高等学校自身有规律性变化，称为高等学校运行，并致力于从各个方面和视角来探索其规律。高等学校运行机制研究，就是从机制方面对高等学校运行规律所进行的探索。

第一节 高等学校运行机制的内涵

高等学校运行有自身的机制。这种机制决定高等学校运行的状态。一切有机体运行的机制，都是有机体长期进化的结果，在现实性上都是遗传的产物。与此不同，高等学校运行机制，是高等学校自身长期发展的结果，在现实性上高等学校传统与高等学校需要共同作用的产物，而高等学校传统的继承和高等学校需要的发展，都要通过人来实现。这意味着，高等学校运行机制是人的一种社会选择和社会构建。尽管高等学校运行有自身的规律，但是，人们对这种规律的认识则受制于主客观各种复杂因素，每一种因素都可能导致这种认识出现偏差。当人们对高等学校运行机制的社会选择和社会构建，不能遵循高等学校运行规律时，不良的高等学校运行机制就出现了，这一机制就会引导高等学校走上不良的运行轨道。研究高等学校运行机制的目的，就在于如何保证人们依据高等学校运行规律，来选择和构建高等学校运行机制。

一、高等学校运行机制的含义

近几年来，“机制”一词出现在各种体制改革研讨会上，专家放言必称机制，报章杂志乃至红头文件也频频出现这一词。那么，何谓“机制（mecha-

nism) ”呢?《现代汉语词典》对机制是这么解释的,它是泛指一个系统中,各元素之间的相互作用的过程和功能,多用于自然科学,指机械和机能的互相作用、过程、功能等等^①。这样说来,“机制”一词包括两层含义。它的一层含义,是指系统各要素之间的相互作用方式和过程。例如,机器构造原理和动作方式、有机体内部各要素之间相互作用的方式和过程、管理系统内部各要素之间相互作用的方式和过程、经济各构成要素之间相互作用的方式和过程,等等;它的另一层含义,是指研究系统各要素之间相互作用方式和过程的一种系统化和制度化方法。如研究资源有效配置的经济机制,研究发现和发明的科学研究机制,等等。这里所说的高等学校运行机制,既是指高等学校运行各要素之间的相互影响和相互作用的方式和过程,又是指研究高等学校运行方式和过程的系统化和制度化方法。对前者的研究可称之为高等学校机制本体论,对后者的研究可称之为高等学校机制方法论。

二、高等学校运行机制的特点

高等学校运行总是与特定任务、特定目标相联系的,这使得高等学校运行机制有不同于其他运行机制的特点。具体说来,它具有以下几个特点:

第一,目的性。高等学校作为一个社会组织系统,有其工作目标,并按照其工作目标为实现其职能而运转。高等学校运行机制,实质上就是围绕着实现高等学校的工作目标而建立起来的,它的运行必须与目标趋向一致。

第二,整体性。高等学校运行机制作为一个体系,它的某一要素之所以是运行机制中的构成要素,是因为其它要素的存在并与其它要素的相互联系、相互作用,这正是保障学校的良性运转的前提条件。运行机制中各个要素互相不可替代,它们各自在实际运转中以一定的活动方式,对高等学校的运行产生影响,从而产生综合效应。

第三,有序性。高等学校运行机制有着自身的结构层次及相互联结的方式并呈网状有序运行。这样,运行机制才能成为有机整体,形成良性循环的态势。不能设想,一个学校的运行机制杂乱无章、毫无连接、互抵相悖,却能产生良好的整体功效。

第四,客观性。就高等学校运行机制本身来讲,它的发展过程和运行规律不随人的主观意志为转移。高等学校运行机制尽管时刻受到各种外部及内部环境条件的制约、影响,但其客观性是不能被改变的。因此,我们遵循高等学校

^① 《现代汉语词典》,商务印书馆 1988 年版,第 523 页。

运行机制运行过程中的客观规律，才能使学校各项工作顺利开展。

第五，动态性。系统内部各要素静态联系的是结构，动态联系的是机制。任何事物都是变化发展的，高等学校运行机制也是如此，因此，我们要以运动的、发展的眼光看待高等学校运行机制的运行。高等学校运行机制依据高等学校内部条件与外部条件的变化，而不断变革自身的运动状态。

三、高等学校运行机制的功能

高等学校运行机制的功能是指它所具有的职能和作用，它通过高等学校的运行状态及其变化表现出来。在较为抽象、概括的层次上，高等学校运行机制的主要功能可以归纳为联系功能、调节功能、资源配置功能和动力功能。

高等学校是一个完整的统一体，高等学校系统中的子系统在高等学校运行过程中，相互作用、相互制约，它们之间联系的紧密和松散对高等学校整体运行有很大的影响。联系的建立分为自发形成和人为形成两种方式。自发形成的联系构成一种自组织系统，它是高等学校各要素之间自动发生的不受其他力量干扰的联系系统，具有维持、提高自身组织性与协调性的功能，能以这种方式自主适应外部环境的变化。除了自组织系统自发性功能之外，还有人为联系机制。人为联系机制就是高等学校领导、管理部门为了维持学校正常工作秩序及进一步发展而制定的一系列规章、制度等，以此加强各部门的联系、沟通与协调。例如，各种会议的召开，体育文娱活动的开展，因业务需要而进行的联络等都是人为联系机制在发挥作用。正是在这两种联系的相互作用下，高等学校才能在相对稳定的状态下运行与发展。

高等学校的工作总是围绕一定的目标进行，在运行过程中，高等学校运行机制会对高等学校的运行进行调节使之趋近高等学校的工作目标。

调节的起点起始于高等学校运行的现实状态与可能的理想状态的偏离，即目标差，对高等学校的调节是通过改变调控对象的输入，使其输出只在一定范围内变化或只采取某些预期值的过程。所以，调节过程可以用调控对象的输出同输入的关系来描述，即高等学校初始状态——目标差信息——调节机制启动——信息经调整输入调控对象——调控对象改变输出状态。由初始状态到经一次调节而发生相应的状态改变，构成调节过程的一个周期，调节过程是一系列调节周期的循环，不断的调节与状态改变构成了高校的运行轨迹。连接各调节周期使之成为持续不断调节的关键环节是反馈，即调控对象的输出中有部分输出信号返回输入端的过程。这种反馈有直接反馈、间接反馈和多回路反馈等多种形式。调节机制则在反馈过程中发挥作用。

高等学校运行机制的调节可能会导致两类结果，一类是正反馈调节（发散的调节），调节过程中调节对象越来越偏离合理的或预期的目标。另一类是负反馈调节（收敛的调节），即高等学校运行状态与目标的差距不断缩小的调节，这是高等学校运行机制调节功能的体现。它依赖如下条件：调节对象状态一旦出现目标差，运行机制便会自动做某种减少目标差的反应：减少目标差的调节要不断积累，以达到预期目标。

高等学校系统尤其是合并后的高等学校，存在着资源整合及提高资源利用率的问题。因为在进行论证合并时，一个最重要的原因，就是要改变学科专业重复设置、资源利用率低的状况，就是要产生高等学校规模经济。而高等学校运行机制一个重要的作用，就是自动调节资源的合理流动与分配，使高等学校内部资源得到合理利用，从而促进全校各项工作协调发展。例如，高等学校扩招之后会使学生数量急剧上升，教师需求量增加，学生公寓建设、图书馆与教室建设、引进教师等方面投入需要增加，否则将会出现不和谐局面，产生一系列问题，整个学校工作就会运转不灵。高等学校运行机制的资源配置功能，就是在协调各部门之间利益的基础上，调整优化校内资源，从而使合并高等学校焕发出前所未有的生机。

稳定性是系统的一种重要维生机制，稳定性愈好，系统的维生能力愈强。从自组织角度看，一个系统亦可能向新的结构、状态、行为模式演化，即系统有发展创新的可能，不稳定性在系统演化理论中具有非常积极的建设作用。高等学校运行机制具有使系统充满活力的动力功能。一方面，高等学校必须与外部社会环境不断进行信息、物质、能量的交换。在封闭状态下，高等学校是不能求得生存与发展的，迅速而灵活地适应环境的变化是高等学校系统不断发展的必要条件；另一方面，高等学校系统内部通过改变组织结构、规模大小、人员变化来增强组织内部的活力。正是系统的自组织、自适应的特性，使高等学校永远处于运动、向前发展的状态之中。

四、高等学校运行机制的分类

高等学校运行机制可以按不同的准则进行分类。例如，以高等学校社会职能为准则，高等学校运行机制，可分为人才培养机制、科研机制和社会服务机制。为了从高等学校运行机制的整体出发，充分说明机制选择与构建对高等学校运行有效性的意义，这里采用的分类依据是对高等学校运行有效性具有重要意义的主要环节，即决策、信息、动力、资源配置和质量保障。据此，高等学校运行机制被分为高等学校运行的决策机制、信息机制、动力机制、资源配置

机制和质量保障机制。

(一) 决策机制。高等学校决策机制就像人的大脑工作原理一样,是高等学校运行的指挥方式。由于高等学校在人的参与下发展,并体现人的意志,高等学校运行便具有目的性。这种目的性要求法律赋予高等学校办学自主权,而高等学校决策权是高等学校办学自主权的核心部分。有决策就一定有决策的实施,也就一定有决策方式和决策实施的方式,它们构成高等学校运行的指挥方式。正是由于高等学校具有法人地位,享有法律赋予的自主权,形成科学高效的高等学校决策机制对于高等学校行使法定的自主权才具有十分重要的意义。高等学校决策机制包括两个方面:一是高等学校对政府的有关政策法令作出如何执行的决策,二是高等学校对来自市场信息和学校内部问题进行的决策。高等学校决策既要有一定的组织形式,又要按严格科学程序进行。西方国家的高等学校一般由高等学校董事会决定其大政方针,校长由董事会聘任,执行董事会的决议。我国几经变迁,目前大多数高等学校是党委领导下的校长负责制,基本上是由党委和校长共同决策,校长具体执行。随着改革的深化,这一决策的组织形式还会有所变化。科学的决策程序一般要求经历调查研究、信息反馈、科学论证、方案选优这四个决策阶段,主要有赖于决策的民主化,即从群众中来,到群众中去。决策民主化要求充分发挥参谋咨询组织的作用。美国各大学都设有客座教授或顾问委员会,聘请各大企业、研究机构、大学有威望的管理人员、科技人员、教授及政府有关部门代表参加,每年开二三次会,对学校的规划、研究计划等重大问题进行审议和讨论。我国也有人建议组织改革意识强、知识面宽、思维活跃的人建立智囊班子,为高等学校领导出谋献策。决策民主化还要求充分调动广大教职员工的参与决策的积极性,充分发挥教代会在重大决策中的审议、监督和保证作用。

(二) 信息机制。信息,通俗地说,是指用信号形式表示事物的内容、特征和数量。1948年,香农从科学概念意义上把信息看做不确定性减少的度量。信息机制是关于信息的作用方式和过程,也是研究信息作用方式和过程以便揭示其规律的一种系统化方法。信息的作用方式,是指信息的生产方式、获取方式、识别方式、传输方式、集中方式、应用方式等。高等学校信息机制主要涉及有关高等学校的信息的获取、传输、集中的方式和过程,它以信息处理的及时、准确、适应、经济为其效率评价的基本要求。

从信息的流程上考察,高等学校信息机制分析要素涉及信源、信道、信宿(信息接收者或收信人)。这些要素会对信息处理效率产生影响,分析这种影响对完善高等学校信息机制具有重要意义。

高等学校运行的有序性在很大程度上有赖于信息处理的有效性,而信息处理的有效性又是科学决策的重要保障。一般说来,决策的科学性有赖于决策信息的充分性,但由于信息是不完全的,决策的科学性就不是绝对的而只是相对的。获得较完全的决策信息必须构建科学的信息机制。高等学校的信息是反映高等学校内部活动、事件和高等学校外部相关活动、事件对高等学校的教育教学、科学研究、决策管理等产生一定影响的消息。随着我国高等学校办学体制和内部管理体制改革的进一步深化,我国高等学校将进一步强调科学、民主管理,强调依法行政,强调科学决策,强调“以教学为中心,以科研为先导”的办学思想和“以人为本”的办学理念,信息在高校的办学过程中将起着越来越重要的作用,构建科学的信息机制也就成为越来越迫切的需要。

我国高等学校的信息机制,可以通过这样两种方式加以构建:一是由“两办”(即党委办公室、校长办公室)扎口,分别印发一定的刊物,进行综合性信息的收集、整理和发布。高等学校所有的信息均由党委办公室和校长办公室负责梳理、整理、归纳,根据需要做合理和必要的取舍。党委办公室印发的刊物,侧重于理论的探讨与研究,侧重于教学、科研、管理等工作典型经验的深度介绍,侧重理论前沿。校长办公室印发的刊物,侧重点在一些重要消息的发布、活动的举办上,对某一方面的工作适当进行点上的通报,一般不作深度介绍。两办的信息发布应互为补充,互相照应,既顾此又不失彼,充分反映学校工作的方方面面,全面、准确、深入地介绍学校工作,起到统揽全局、顾及局部,由点及面、点面结合的作用和效果。二是按照职能,由相应的职能部门分别编印《简报》予以传导。各职能部门按照工作的性质,在各自的职责范围内,分别编印《信息》或《简报》,进行职能性信息的收集、整理和发布。如有关教学工作方面的信息,由教务部门编印《教学工作简报》予以传导;有关科研工作方面的信息,由科研部门编印《科研简报》予以传导;有关图书情报工作方面的信息,由图书情报部门编印《图书情报信息》予以传导;有关大学生招生就业工作方面的信息,由招生就业部门编印《大学生就业工作简报》或《大学生就业指南》予以传导,等等。当然,上述《信息》或《简报》取名并无统一的规定,只要能够起到传导信息、反映情况、体现政策、加强导向的作用即可。无论采用哪种传导方式,信息的来源是最重要的。因此,应当安排专人负责信息的收集、整理、编印和发布等工作,做到职责明确、措施得力。除此之外,还应当在全校范围内建立起信息工作的网络,营造重视信息工作的环境和氛围。在具体操作上,可以采取自上而下(即从职能部门到院系)和自下而上(即从院系到职能部门)相结合的做法,职能部门

及时督促、催办，院系主动、及时上报。

（三）动力机制。高等学校动力机制，作为本体论，是指高等学校运行动力的形成方式和过程，而作为研究手段，则是指研究高等学校运行动力形成方式和过程以便揭示动力形成规律的一种系统化和制度化方法。高等学校系统的稳定和有序运行，不仅有赖于它与社会其他系统之间的信息处理和物质交换，而且有赖于它与社会其他系统之间的能量交换。受各种主客观条件的限制，高等学校运行总是面对这样或那样的阻力，需要借助以人的积极性为特征的动力才能前行。高等学校运行的速度和质量在很大程度上有赖于这种动力，缺乏动力的决策和信息处理不足以保证其逼近科学性和有效性，因此，有效形成和增强这种动力的方式，对于高等学校运行的速度和质量至关重要。由于高等学校成员存在着多样化的自发的需要，若管理者能够有效的控制并满足这些需要，高等学校成员就会以很高的积极性和热情，认真地按管理者的意愿行事。高等学校作为一个由众多个体和部门构成的系统，因其个体与个体之间、个体与部门之间、部门与部门之间、个体与学校之间在价值观念、努力方向、目标追求等方面存在的特定倾向和自发的追求，很容易产生不同程度的错位。在这种情况下，建立起良好的动力机制，使全体部门和人员具有共同努力的愿望，对于高等学校发展无疑具有重大意义。

高等学校动力机制按其手段可以分为文化驱动、资源驱动和法制驱动。文化驱动就是通过道德和文化建设，共同理想和目标构建，来调动高等学校成员的积极性。在此机制中，创设良好的组织氛围、形成创新文化至关重要，这需要管理者提高自身的人文科技素养，深化管理者尊重知识、尊重人才意识，以及其他相关措施来推动文化驱动的形成与优化。资源驱动就是通过各种资源的分配，来调动高等学校成员的积极性。管理者应在激励员工方面下功夫，对有创新价值的新设想新观念应采取奖励措施。此外，优化教职工工资职务刺激，如工资晋级刺激、各类奖励刺激、教师职务聘任刺激、教育职员刺激等，也具有重要意义。法制驱动就是通过有关法律、法规、制度和政策的制定，来调动高等学校成员的积极性。高等学校作为社会组织具有社会性，高等学校成员作为社会一员也具有社会性。高等学校社会性与高等学校成员社会性只有通过法制才能实现二者的结合。如果说文化驱动的实质在于满足人的精神需要，资源驱动的实质在于满足人的物质需要，那么，法制驱动的实质在于满足人的社会需要。

（四）资源配置机制。高等学校资源配置机制既是指高等学校运行中的资源配置方式和过程，又是指研究高等学校资源配置过程方式和以便揭示其资源