

# 中外大学组织变革

张慧洁 著

复旦大学出版社

## 作者简介



张慧洁 女,1958年10月生。博士、复旦大学高等教育研究所副教授、硕士生导师、《复旦教育论坛》编辑部主任。主持上海市教育科学重点课题《高等教育国际认证问题研究》。主持复旦大学文科推进计划“金穗”项目《大学内部管理中若干法律现象研究》。出版著作《高等学校教育评估概述》(香港雅园出版公司出版)。发表文章30余篇,其中被中国人民大学书报资料中心选编的“复印报刊资料全文”(“人大复印资料”)转载7篇。为研究生主讲《西方高等教育名著选读》、《高等教育评估》等课程。

## 内 容 提 要

本书试图从巨型大学的组织目标、制度、结构、权力、文化变革等方面来探讨巨型大学组织发生的质的变化。力图用多学科的观点作为理论基础,提出构建巨型大学组织框架的设想。借用制度经济学、公共管理学等相关理论对巨型大学进行了分析,列举了中外大学内部结构变革的先例,论述了大学内部组织结构变化的基本内容。阐述了巨型大学权力的变化规律,并对中外大学管理权力的基本类型作了剖析,特别是对中国巨型大学权力变革的几个特点作了论述。组织文化的融合是一切组织变革的根本,书中着力于组织文化变革的描绘,并提出了高校的权力圈、利益圈、声望圈的变动对组织文化的影响。

# 自序

大学转型,从哪里来转到哪里去,人们不妨对此进行种种预想。这些预想中有提出创新型大学的,并以研究型大学的一种延伸为依据,认为它是建立在创新基础上的新的大学组织形式;也有把大学与信息化联系起来,提出世界性大学、不设学科的大学、实验室大学、无边界的大学等等的大学新模式。凡此种种,都预示了大学转型的目标。

现代大学是一个多元化的巨型大学,这是曾经担任过美国加州州立大学校长的克拉克·克尔提出的现代大学观。它揭示了现代大学的本质属性,即多元化巨型大学有多个灵魂、多种目的,它是一座五光十色的智力城,是无边界的知识域。克拉克·克尔认为,教育与一个国家的力量不可分割。每个国家当其变得具有影响力时,都趋向于在所处的世界的发展上成为高居领导地位的智力机构,希腊、意大利、法国、西班牙、英国、德国以及美国都是如此,并且大学已经成为实现国家目标的一种主要工具。

我国巨型大学是通过院校合并而形成的,是中国大学转型的重要组成部分。

中国的大学转型有两个目标,即创世界一流大学和实现高等教育大众化。

从北京大学校庆一百周年到复旦大学校庆一百周年,中国正在实现着前人的梦想,规划着建设世界一流大学的宏伟蓝图。从“211工程”到“985工程”,中国政府通过加大重点投入来加快世界一流大学的建设步伐,它与日本的“远山计划”相比,所泼撒的范围要大得

多。中国大学进军世界一流的起点比不上日本的东京大学等已经排在前列的一流大学,但是它迅猛发展的势头及后劲是不可估量的。仅仅用八年的时间,建设世界一流大学这个理论与实践的结论就确立起来。这是中国大学要转型的初衷。

1998年,原教育部部长陈至立率中国代表团参加世界高等教育大会,闻到了世界高等教育大众化的脚步声,看到了一个世界性机会均等的高等教育浪潮的到来。发达国家毛入学率是在15%—50%之间,而我国当时毛入学率远远低于15%这个指标,属于精英教育阶段。这是我们与发达国家的差距。陈至立部长在大会上代表中国政府,向全世界宣布了中国要实现高等教育大众化的决定。回国后,一个高等教育大众化行动框架构建起来。仅仅几年的时间,中国高校的大扩招运动就席卷而来。于是一批批巨型大学诞生了。据不完全统计,参与合并的院校有700多所。实现高等教育大众化,是中国大学转型的又一个目标。

本书作者用多学科的手法,从政治、经济、文化、科技等视角提出了中外大学组织变革的理论后,分析了环境变化对大学组织的影响,试图为中外大学变革建立一个理论框架。大学组织目标转型:目标定位是世界一流大学,列举了世界一流大学目标转型的多种途径,亚洲大学为转型制定的具体目标及实现目标的途径,提出构筑核心竞争力的思路。大学组织制度转型:用制度经济学交易费用的理论、大学治理的理论,从法律制度的视角对大学制度变革进行了分析,提出了中间组织在政府与高校之间进行调节的作用,指出用学术权力调节替代行政调节的作用,并提出用法的权力协调行政权力与学术权力的大学制度变革的趋势。大学组织结构转型:作者列举了国外大学组织结构的例子,并从大学内部普通教育与专业教育、本科生与研究生教育、教学与科研组织变化历史与现实发展的轨迹,总结了大学组织结构变革,构建了新型组织结构的框架。大学组织权力转型:总结了转型的一般规律,提出了中国大学权力转型的特征——补偿性、排斥性、互补性等,并以吉林大学为例分析了整合后权力的变化。大

学组织文化融合：分析了合并前后大学组织文化呈现出的特点及现有高校圈层结构下变革随着权力圈、利益圈、声望圈变动的中心转移的现象，分析了校区文化、学科文化、人际关系文化变革的特点，揭示了组织文化融合是大学组织变革的根本的这一规律。

本书从大学组织出发，写大学组织，但是并没有离开大学是干什么的，大学应该干什么，大学的基本理念，大学运动的法则，大学思想的轨迹，大学内在的逻辑。它不像纽曼那么直接道出大学是传授知识的场所，也不像弗莱克斯纳认为的大学是探究的场所，更不像奥尔特加所断言，大学一定要把专业教育与科研分开。它用历史的观点、政治的观点、经济的观点、文化的观点、组织的观点、地位的观点来剖析巨型大学这一现象。它写了作为组织的存在，它的内涵，它的灵魂，它的内在逻辑，巨型大学的多种目的，巨型大学的多重功能，巨型大学结构的纵横交错，巨型大学的权力交织，巨型大学的文化多样。作者在每一章都把世界一流大学作为参照物，每一节都有中国大学的变革。以中国的大学作为解剖的对象，以世界的大学作为案例，作者试图把西方名著的思想融入进去，把巨人的智慧吸纳进来。伯顿·R·克拉克的矩阵，约翰·范德格拉夫的七国的权力，还有多学科视野下的高等教育观等等。但是毕竟作者是一个羽毛尚未丰满的小人物，所涉猎的只是大学的皮毛，还没有写到尽情之处。不得不说，中国的巨型大学的含义远比克拉克·克尔的巨型大学要丰富得多，但是作者在这里说的，只能是克拉克·克尔巨型大学的举例。

当这个例子拿出来时，成千所中国巨型大学的书记、校长，正在创造超出克拉克·克尔巨型大学的特例——中国的现代巨型大学。

张慧洁

2005年12月30日于复旦大学教师一期公寓

# 目 录

自序.....	(1)
导论.....	(1)
一、课题的由来 .....	(1)
二、研究的目的意义 .....	(5)
三、研究的内容 .....	(7)
四、各国巨型大学的形成 .....	(9)
五、国内外大学组织变革研究的情况 .....	(15)
六、中外大学组织变革研究的方法论 .....	(19)
第一章 中外大学组织变革理论 .....	(22)
一、组织理论对大学组织变革的影响 .....	(22)
二、制度经济学理论对大学组织变革的影响 .....	(30)
三、公共管理理论对大学组织变革的影响 .....	(34)
四、大学组织与其他社会组织的共性与差异 .....	(36)
五、大学组织的特点及变革的规律 .....	(40)
第二章 中外大学组织变革的影响因素 .....	(46)
一、高等教育系统外部环境变化的影响 .....	(46)
二、高等教育系统内部变化的影响 .....	(58)
三、世界各国高等教育自身体制改革的影响 .....	(61)

四、我国高等教育体制改革是形成巨型大学的直接原因 .....	( 65 )
第三章 中外大学组织目标变革 .....	( 68 )
一、大学组织目标变化的制约因素 .....	( 68 )
二、世界一流大学的目标变革 .....	( 77 )
三、亚洲前 20 名之内大学的办学目标 .....	( 90 )
四、办学目标的共性、特色及为实现目标而采取的措施 .....	( 96 )
五、构筑学校核心竞争力 .....	( 101 )
第四章 中外大学组织制度变革 .....	( 107 )
一、从制度经济学的视角看待大学组织制度变革 .....	( 107 )
二、从公共管理学的视角看待大学组织制度变革 .....	( 121 )
三、用法律的形式介入大学组织制度变革 .....	( 131 )
第五章 中外大学组织结构变革 .....	( 136 )
一、大学组织结构变革的类型:中外大学个案 .....	( 136 )
二、学术体系中教学与科研组织结构的变化 .....	( 151 )
三、中外大学组织创新 .....	( 162 )
第六章 中外大学组织权力变革 .....	( 168 )
一、中外大学组织权力变化的一般规律 .....	( 168 )
二、世界一流大学竞争中的权力变革举例 .....	( 175 )
三、中国大学组织权力变革 .....	( 192 )
四、吉林大学管理权限的变化 .....	( 202 )
第七章 中外大学组织文化融合 .....	( 207 )
一、组织文化的概念 .....	( 207 )

二、大学组织文化变革的机理分析 .....	(211)
三、中外大学组织文化融合的内容 .....	(221)
四、中外大学组织文化融合的途径 .....	(229)
参考文献 .....	(233)
后记 .....	(250)

# 导论

## 一、课题的由来

20世纪60、70年代,美国杰出教育家西奥多·姆·赫斯伯格(Theodore M. Hesburgh)曾这样说过:“大学是所有社会机构中最保守的机构之一,同时,它又是人类有史以来最能促进社会变革的机构。”<sup>①</sup>近千年来,大学在促进社会变革的过程中完善与发展,它从传统走向现代,从封闭走向开放,从单纯传授知识到教学与科学研究并重,从远离社会的象牙塔到逐渐成为一个包容社会、走入社会中心的巨型机构。这期间经历了一个漫长的历史过程,从农业社会、工业社会到知识经济社会,它的变化,仅就传授知识功能这一点来说,也显现了与社会发展的关系。从博雅教育到科学教育,从普通教育到专业教育,又从专业教育回到博雅教育,在一次又一次知识的交融与碰撞中实现着大学的进化,这种进化了的大学机构被国外著名的巨型大学校长科尔称为“多元化巨型大学”<sup>②</sup>。巨型大学是在世界范围内的高等教育大众化中产生的大学组织机构。在高等教育大众化中,高等教育由精英型变成大众型与精英型并存,高校也由纯学术机构变成学术加颁发职业资格考试的场所。

中国大学的变革是其变革的一个典型案例。中国因政府领导实

---

① Theodore M. Hesburgh, The nature of the challenge (挑战的性质),载 Stephen D. Kertesz 编: *The Task of Universities in a Changing World* (世界变革中大学的任务),第2—11页(引自第3页)。

② (美) 克拉克·克尔著,陈学飞等译:《大学的功用》,江西教育出版社,1999年版。

现高等教育大众化,所以才有了大规模的大学组织机构的变革,形成了一元化的巨型大学。在中国,应验了国外著名的高等教育大众化理论家马丁·特罗(Martin Trow)的一段话,马丁·特罗在《从精英向大众高等教育转变中的问题——防止误解的说明》中指出:“从精英型向大众型转变时,精英型和大众型高等教育机构同时存在。”中国变革后形成的巨型大学就承担着精英型与大众型的双重职能:或者由单一的教学职能转变为教学与科研相结合的职能,或者由以本科生教学为主转变为以研究生教学为主。总之,多种功能并存是中国巨型大学的重要特征,也是适应大众化高等教育需要的最佳选择。

日本学者有本章在论文“日本高等教育大众化及其体制改革”中论述学术组织与高等教育大众化的关系时指出:“学术系统有多种功能,这些功能建立在知识本身及其内在逻辑上,因而对这个系统来说,把这些功能整合在其机构和组织中是必要的。如学习功能是学术工作乃至学术系统和机构的一个基本功能;研究功能源于知识的发现,它必将导致院校各部门建立许多专门化领域;而教学功能主要是向学生传播知识,它着重于各类知识的整合,并应用于外部社会;服务功能包括学术扩展计划等多种活动。这三类功能尽管都源于知识这个核心,却又相互独立发展,并常常伴有紧张和冲突。组织和管理功能源于对知识的控制,它有权调控其他功能。在这些功能里面,当学术系统发展到与其他功能发生冲突时,它就通过教学、创造功能提供一种高等教育系统。因此,当高等教育从不发达到发达、发达阶段或后大众化阶段,它或多或少地遇到许多问题。学术机构尤其是学术组织就有待于进行改革,以适应在大众化的不同阶段全国学术系统的扩大,并在与知识、学科逻辑相关的发现和创造功能的基础上保持学术功能的质量和水平。”<sup>①</sup>

巨型大学是大众化中组织机构的反映形式,它集多种功能于一身。正如马丁·特罗所说的那样,保持精英性,通过对学科的优化组

---

<sup>①</sup> (日)有本章:“日本高等教育大众化及其体制改革”,外国高等教育资料,1998年。

合强化一部分学科,进行重点建设,进入世界一流大学。保存精英机构,发展精英教育,坚持高深学问,培养高科技人才,是巨型大学的应有之义。

巨型大学的组织形式是高等教育大众化中存在的普遍现象,不仅在中国,在世界上许多国家都有规模较大的大学存在。日本10 000人以上的巨型大学有50余所,其中最大的大学——私立日本大学达75 000人。美国40 000人以上的大学有5所,35 000—40 000人的有10所,30 000—35 000人的有7所,25 000—30 000人的有28所。美国加州大学在建校120周年时人数为140 000多人,现在达160 000人;哈布尔大学学生数120 000人,圣托马斯大学有43 575人,黎巴嫩大学有50 000人,达卡大学有67 985人,早稻田大学有42 645人,大马士革大学有56 259人,加尔各答大学有187 445人,马德里大学有130 000人,亚历山大大学有80 837人,开罗大学有90 781人,维也纳大学有44 027人,贝尔格莱德大学有57 200人,巴塞罗那大学有59 336人,斯特里亚大学有48 800人,博洛尼亚大学有59 111人,佛罗伦萨大学有42 738人,帕多瓦大学有53 000人,伦敦大学有53 909人,哈瓦那大学有53 682人,多伦多大学有51 500人,加利福尼亚大学伯克利分校有30 400人,华盛顿大学有35 000人,墨西哥国立自治大学有252 971人,国立工业学院有110 000人,布宜诺斯艾利斯大学有110 000人,厄瓜多尔大学有60 000人,委内瑞拉中央大学有52 070人,社区学院鲁普学院和洛杉矶市立学院约20 000人。英国有两所联合大学——威尔士大学和伦敦大学。威尔士大学的组成单位实际上是完全自由的,而且由于他们如此分散,甚至连构成一个非正式系统也谈不上;伦敦大学由44个单位组成,1968年时学生达31 500人,它作为考试机构的作用正在消失。英国开放大学,1971年开始授课,当年学生有25 000人,从结构上看,它是一所名副其实的国家一级的大学,由教育部和科学委员会管辖。德国有少数州已经建立起了综合大学,目的在为高等专门学校和大学设立一个共同的行政管理机构。这种合并的目的是想拓宽学生的

选修课的范围,扩大各级课程的转学可能性,减少课程之间的摩擦与重复。德国《高等教育总纲法》要求设立综合大学,至于是合并有关学校,还是在保持各校独立性的同时以一种合作的方式把它们联系起来,则悉听尊便。因此,联合的多样化无疑将保持下去,甚至社会民主党后来也不愿意再建立综合大学<sup>①</sup>。柏林自由大学有 62 000 人,慕尼黑大学有 63 000 人,法兰克福大学有 36 000 人,科隆大学有 50 000 人。在意大利,1960 年罗马大学有学生 45 000 人,那不勒斯大学有 28 000 人。随着 20 世纪 60 年代入学人数的骤增,大学的规模大小也更悬殊了。到了 1970 年,罗马大学学生人数翻了一番,达 90 000 人之多,那不勒斯大学学生数也超过了 60 000 人<sup>②</sup>。世界最大的大学南非大学每年入学人数 117 000 多人,帕亚莫·努尔大学学生 160 000 人。在我国,几经合并的吉林大学规模达到 50 000 人以上,同样的还有浙江大学、武汉大学、武汉理工大学等 20 余所大学,它们被称为大学的“航空母舰”。目前,在我国超过 30 000 人的学校有 13 所,20 000 人以上的学校有 36 所,15 000—20 000 人以上的学校 70 所。

中国大学变革经历了三个阶段。第一阶段是 20 世纪 90 年代初期,在追求规模效益和综合化的思想影响下进行的合并。由于强调内涵扩大再生产,提高规模效益,政府部门通过体制改革将 50 年代遗留下来的一些小规模、专业设置重复的单科性院校进行合并,走综合化发展的道路。第二阶段是 90 年代末的扩张,此时中国高等教育正要迈进大众化阶段,由于扩招,高校人数增多,陆续出现了一批学科门类颇为齐全、在校生人数达三四万人以上规模的“巨型大学”。第三阶段是世纪之交的合并,提出的口号是竞争世界一流大学。由于世界的多极化、经济的全球化以及科学技术的突飞猛进,使中国高等教育面临着巨大的外在压力,即中国要从一个高等教育大国发展

---

①② (加)约翰·范德格拉夫等编著,王承绪、张维平、徐辉、郑继伟、张选民译:《学术权力——七国高等教育管理体制比较》,浙江教育出版社,2001 年版。

成为高等教育强国,要把一批实力较强的大学建设成世界一流大学,为构筑进军世界一流大学的核心竞争力做准备而进行的高水平合并。

量的扩大必然要引起质的变化,即组织结构的变革。本书试图探讨巨型大学组织结构的变化,以及由此带来的大学组织本质特征的变化。构成组织存在的四大要素是目标、制度、结构、权力。这四要素中,每一要素都在组织变革中发挥着至关重要的作用。本书将对这四要素分为四章逐一剖析,由于组织文化是组织变革后制约四要素发展的关键,所以也对此作了专门的讨论。

## 二、研究的目的意义

将中外大学组织变革作为专门的问题研究有其重要的意义。英国历史学家科班(A. B. Cobban)出色地分析了中世纪欧洲最早创办大学的斗争时指出,他们面临的中心问题是为什么意大利北部的博洛尼亚(Bologna)及其模仿者幸存下来,而在萨莱诺(Salerno)的更早的和有着同样前途的努力却消失了。他指出:“萨莱诺的主要弱点在于它没有发展一个保护性的和有凝聚力的组织以维持它的智力活动的发展。”考朋总结说,“中世纪大学的历史加强了这样的观点,如果要使智力活动的契机不被消散,那么在取得学术成就之后,必须迅速做出制度上的反应。缺乏固定的组织,在开始时也许为自由探究提供机会,但是经久不息和有控制的发展只有通过制度上的构架才能得到。”“我将大力推动研究高等教育内在本质的观点,集中研究制度上的构架,就是支持、维系,实际上有助于创造‘智力活动契机’的正规组织”<sup>①</sup>。大学制度在大学发展中的重要性不仅在理论上得到了承认,而且在实践上也不断被证明。历史上五次高等教育中心在不同国家形成就是一例。

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版。

世界高等教育中心的形成除了政治、经济、文化等因素之外，与高等教育的外部与内部的制度变革也有密切的关系。14世纪，一场反对封建神学的思想文化运动——文艺复兴在意大利兴起并逐步深入，加上第一次科学革命，宗教神学的枷锁被解脱，自然科学也走上了独立的发展道路，意大利成为第一个世界性学术中心。第二次是16世纪中叶到17世纪中叶，英国牛津和剑桥两所大学日益成熟，出现了牛顿等许多科学巨擘和一批重大科研成果，英国也就成为当时第二个世界高等教育中心。第三次世界高等教育中心的形成是在法国，在巴黎大学等传统大学的基础上，法国大革命前夕建立了一种新型的高水平大学——“大学校”，使法国成为18世纪中叶到19世纪初叶的世界高等教育中心。第四次世界高等教育中心的形成是在德国，19世纪初到19世纪末，德国创办了柏林大学，以“教学与科研相统一”为原则，确立了发展知识和培养具有独立研究能力的学者的双重职能和学术理想，并以此为模本改造老牌大学，创设新大学，开创了现代大学的先河，成为各国高等教育的榜样，理所当然成了世界高等教育中心。第五次高等教育中心的形成是因为战时、战后的美国适时颁布了新移民政策，集聚了大批来自欧洲的掌握大量现代科学技术的科技人员和管理人才，并且一批从德国留学归来的学科领袖们改造了德国的讲座制度，在讲座这一层次上建立了系这一结构。原来的讲座由一名教授领导，它的严格分设会阻碍新学科的发展。现在这种体制由众多教授组成，每个人都有平等的地位，有自由的环境，释放了学术生产力，使美国成为世界第五次高等教育中心。

一个新的教育中心并不必然出现在一个经济较为先进的国家，却往往青睐于一个政治处于变革期、思想文化出现动荡、高等教育较为发达的民族。恩格斯在关于哲学这一意识形态自身发展规律的论述中，指出“经济上落后的国家在哲学上仍然能够演奏第一提琴”。因此，一个国家所以成为世界教育中心，除了其较为发达的经济发展水平以外，尚需有其他因素即政治、宗教、道德等意识形态的自由、宽松和包容为前提。其中，制度变革也是重要因素。正因为如此，早在

17世纪,捷克的教育家夸美纽斯就强调了大学制度对于大学存在与发展的意义。他认为,制度是学校一切工作的“灵魂”,哪里制度稳定,哪里便一切稳定;哪里制度动摇,哪里便一切动摇;哪里制度松垮,哪里便一切松垮和陷入混乱<sup>①</sup>。

本书将运用组织变革的理论,探索一条中国大学组织变革的路子。虽然一般组织与大学组织有不同之处,但在面向市场经济上却是相同的。因此,引进企业的经验,对大学进行管理,中国大学的合并就是一个尝试。本研究的目的是借鉴企业组织变革的经验,理清中国大学组织变革的思路。通过对组织理论的学习和近年来对中国大学组织运作的实际考察,笔者认为,在工业经济和知识经济交替的时代,企业组织从工业经济的模式转向适应知识经济的模式更能促进企业的发展。经济基础决定上层建筑,为了适应知识经济的需要,大学组织也要变革,巨型大学的出现就是大学组织从工业经济向知识经济变革的产物。因此,它是一种必然的现象。企业组织变革有规律可探讨,大学组织变革也有规律可探讨。本书研究的基本目的就是要探索巨型大学组织变革背后的一般规律,为中国大学组织变革建立一个完整的理论体系,从理论上分清巨型大学组织变革的决定因素、内在机制与过程,以及具体的变革方法等。这样不仅可以用它来解释与分析既有的中外大学组织变革现象,而且可以从理论上指导中外大学组织进行具体的变革。

### 三、研究的内容

本书试图从巨型大学组织制度变革、巨型大学组织权力变革、巨型大学组织文化变革等方面来探讨巨型大学组织发生的质的变化。

适应世界高等教育发展的需要,巨型大学组织目标发生了变化,即朝着综合化、研究型、开放式的方向发展。而发展的关键是制度创新,借用制度经济学理论,即交易费用理论、产权理论、委托代理理论、

---

<sup>①</sup> 任中印编:《夸美纽斯教育论著选》,人民教育出版社,1990年版。

公共管理理论进行制度创新具有重要的现实意义。巨型大学由于中间层次的增加,有了用科层组织调解替代市场组织调解的可能性,这在国外已有先例。根据高校的特点,调节的方式应以文化调解为主,以委托代理的方式替代政府调节、以评估和绩效管理的方式替代市场调解,达到节约交易费用的目的,实现制度的保障,建立与制度相适应的组织结构。在传统的组织结构中,学校组织内部变革的三大趋势是教学与科研分开、专业教育与普通教育融合,以及加强研究生组织建设。在组织结构变革后,组织权力随之发生变化,一般大学权力的变化规律是:行政权力与学术权力、集权与分权的变化规律;受市场化程度影响的规律;受社会意识形态影响的规律;受组织性质影响的规律;受管理成本制约的规律等。

本书认为,组织文化的融合是一切组织变革的根本。一般大学组织文化变革是在高校现有的圈层结构下进行的,由于没有结构的重组,所以变革缓慢。变革随着权力圈、利益圈、声望圈变动的中心转移而出现。巨型大学因为合并要求在弘扬传统文化的基础上创建新型文化;学科文化融合是实质性融合的基础,人际关系文化融合是重组院校发展的动力所在。总之,只有文化融合,才能解决深层次的融合问题。

书中提出了巨型大学发展的构想是组织的分立化、有限责任制、多元化、扩展的有限性、组织形态的扁平化、柔性化、流程再造、网络化、虚拟化及边界与半边界渗透。随着信息技术的发展,体现信息时代特征的组织形态必将出现。巨型大学分立化将更有利于提高效率,从巨型大学中分化出几个学部,把学部与下属学院的关系变成类似外部性学校与学校之间的关系。巨型大学分立化与那种化小经营核算单位的方式不同。分立化是一种以市场平等关系来连接学校总部与各学院的关系,而化小经营核算单位仍然是一种学校内部的层级关系进行管理。此外,分立化是在产权关系上进行变革,巨型大学总校对分立的学院通过行政法人进行控制,而划小经营核算单位所形成的各个学院并不是一级独立的法人,不具有完全的经营地位。

根据制度经济学的交易费用概念,可以解释学校分立化的合理性,不论是用科层手段,还是用市场手段组织调解,都会发生一定的交易费用。

本书所述的中外大学组织变革是指大规模的院校合并、重组,其主要特征为组织规模巨大、组织职能增多、组织功能齐全、组织文化广博、组织机构庞杂、组织权力分散、学科齐全,或者组织规模变小、组织分散、组织职能单一、组织机构简单的多校区或单校区大学。

组织变革是组织内部诸要素发生了变化,它与组织发展不同。从领导力量上看,组织发展是由低层开始,影响力有限,远离权力中心,难以形成气候;组织变革是由高层领导发动,强而有力,紧靠权力中心,气势强盛。从变革的时空观上看,组织发展是短期行为,只有量的增加,本土观念;组织变革是长期行为,寻求质的飞跃,全球观念。从变革的目标和理念上看,组织发展着眼于当前目标、目的和使命,着眼于组织本身的改善、效率的提高和效益的增加,以渐进的方式演变;组织变革是全盘翻新,另起炉灶,以突变方式,求超越式的发展。在规模与速度上,组织发展是浅层次的、零敲碎打的;组织变革是深层次的、牵一发而动全身的、整体配套的、根本性的,需要重整业务流程、重建校园文化、重塑行为方式、重构运行机制。

总之,组织变革是组织在一次一次发展的量变积累后所发生的质的变化。

#### 四、各国巨型大学的形成

各国高等教育大众化形成的条件不同,巨型大学形成的方式也是各不相同的。

##### (一) 以法律为手段,引导巨型大学的形成

美国是最早进入高等教育大众化的国家。除了西方人力资本理论的影响以外,还与法律的手段有关:二战后,政府为了安置退伍军人,颁布了《二战退伍军人法案》,规定所有服役超过90天的退伍军人,都可以得到现金资助以完成中等或高等教育,其结果是1600万

名军人获得了政府提供的各种层次的教育。在这以后,1955—1980年美国都出现了入学高峰,1955年美国大学生注册负责人和招生人员协会发表的题为“即将来临的学生浪潮”一文中指出,战后出生的孩子将在60年代初期达到高校入学年龄,并预计到1970年高校入学人数将达670万人,而实际情况还超过了这一数据<sup>①</sup>。

由于退伍军人大批入学,高校学生数量大规模增加。1930年,美国有101.1万名大学生,18—24岁适龄人口入学率为7.2%,到1940年为15.68%;而到1970年,美国高校学生人数为792万人,18—24岁适龄人口入学率为32.1%,到1979—1980年增长为39.5%<sup>②</sup>。1995—1996年度高校各类学生多达1670万人之巨。1862年美国颁布了《莫雷尔法案》,它是一个为了鼓励办学以赠地为激励措施的法案,以此为契机诞生了一批州立大学。他们把从政府那里接受的国有土地作为基本财产,以民众的实用教育为使命,被称为开放型的高等教育机构。这批退伍军人绝大部分挤进州立大学。这些州立大学,事实上为开放的中等教育系统输送出大量的人才,并为希望入学者提供了高等教育机会。它和两年制的高等学校一起,构成了各州独立的公立高等教育体系,使美国的高等教育大众化成为可能。以州立大学为主的一批高校向大中型规模转变,并出现拥有数十万学生的巨型大学。1955年,美国近一半高校的学生不足500人,千人以下的学校占院校总数的70%以上,万人大学仅占2.2%;1968年,500人以下的高校降为25%,千人以下大学降为50%,万人以上大学增至7.2%。高校平均学生人数由1951年1134人增加到1968年2790人,高校数量激增、分布广泛。美国高校从1947年的1749所增加到1994年的3630所。美国的社区学院在1939年有575所,1994年有1236所,构成一个遍布全国的社区学院

---

① 王廷芳主编:《美国高等教育史》,福建教育出版社,1995年版。

② Bureau of the Census. Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1957 (M) Washington D. C.: U. S. Govt. print. off. 1960. 101.

体系。当然,美国高等教育大众化主要依靠具有赠地学院性质的一批州立大学。几乎每个州都有一所州立大学容纳退伍军人和适龄青年增长的入学之需。

## (二) 以社会需求为导向的巨型大学的形成

依靠民间力量为主的高等教育大众化。日本分别用 23 年、19 年(1947—1970 年、1971—1990 年)实现高等教育毛入学率从 5% 到 15% 的飞跃,完成了高等教育大众化。韩国用两个 15 年(1966—1980 年、1981—1995 年),实现了高等教育毛入学率从 5% 到 15%、50% 的飞跃,完成了高等教育大众化与普及化,成为世界上高等教育速度发展最快的国家。1996 年这两个国家的高等教育毛入学率分别达到 67.7% 和 40.5%,已远远超过了英、法、德等西欧发达国家。第二次世界大战后,日本在美国占领军的干预下,几乎是全盘搬用美国的高等教育价值观和模式,其高等教育与社会经济、政治、人口等方面联系的“社会导向”更加密切。社会结构和教育体系结构都发生了很大的变化,导致了人们升学需求的增长。在社会结构方面,由于以农田改革为主的战后一系列改革所带来的阶层流动,使得 GDP 在各阶层中的分配趋向均衡,从而挖掘了高等教育的新需求阶层。同时,随着企业职员层的不断壮大,学历成为进入职员层的通行证,与当时盛行的出人头地的“教育主义”思想相结合,进一步刺激了以获得学历为志向的升学欲望。1918 年,明治政府为了满足社会经济发展的需求,采取了积极发展高等教育的政策,颁布了《大学令》,规定各学校财团法人也可设私立大学和院校。自此,私立大学才得到法律的认可,私立大学的学生数占学生总数的比例迅速上升。从日本 18 岁人口比来看,大学、短期大学的升学率也急剧上升,1960 年为 10.3%、1965 年为 17.0%、1970 年为 23.6%、1975 达到 37.8%。与此同时,教育系统内部为了适应大发展的需要也进行了变革,战后发展起来的三年制新制高中实现了中等教育的大众化及普及化,使有资格入学的学生可以入学;其次,从义务教育结束到升入高等教育的时间从 5 年缩短到 3 年,减少了享受高等教育机会的必要经费;再

次,战后日本的政治制度由君主立宪制改为议院内阁制。美国占领日本后,于1945年颁布了《对日本教育制度的管理政策》,要求在日本教育制度中,清除军国主义、极端国家主义思想,废除根据这种思想建立起来的战时教育体系和教育政策,所有这些都推动了升学热潮,在国立大学的招生定额受到严格控制时,私立大学便最大限度地吸收迅速壮大起来的升学预备大军,在数量上有了较大的发展。20世纪80年代,日本每个郡、府、县都成立了一所国有民办学校。加上已有的许多私立大学也扩招,纷纷发展成为拥有上万名学生的巨型大学。

### (三) 以政策引导巨型大学的形成

英国巨型大学的形成是在20世纪70年代以后。为了大力发展高等教育,1961年,英国政府成立了以罗宾斯勋爵为主席的高等教育委员会,对英国高等教育进行了全面的调查,以确立今后高等教育的发展原则和发展规划。1963年,该委员会发表了题为《高等教育》的报告,也称《罗宾斯报告》,提出发展高等教育基本原则,应是“所有具备入学能力和资格并希望接受高等教育的青年都应获得接受高等教育的机会”,并建议大力扩充高等教育,具体包括:在原有20所大学的基础上开办新大学、扩大高等教育的招生人数、将原有的10所高级技术学院升格为大学、成立全国学位授予委员会(CNAA)以及独立的拨款机构等。《罗宾斯报告》的发表,正式揭开了60年代高等教育大发展的序幕。

《罗宾斯报告》发表后,其许多建议为政府所采纳。1965年,教育和科学大臣克罗斯兰(A. Crosland)正式提出了英国高等教育双轨制(the bihary system)的设想,他将英国高等教育分为大学和由多科技术学院和其他学院组成的公共高等教育机构,并对两者的地位和职能作出了明确的区分。第一,大学是“自治”机构,对自身的内部事物享有充分的自主权;而多科技术学院和其他学院则受地方教育局领导,并接受陛下督学处的质量监督。第二,大学拥有独立的学位授予权,其学生也可申请伦敦大学的校外学位;而多科技术学院和其

他学院的学位则由全国学位授予委员会统一授予。第三,大学经费由中央统一下拨;多科技术学院和其他学院则由地方当局支付。第四,大学以全日制为主;而多科技术学院则实行全日制和部分时间制交替,尤以部分时间制居多。第五,大学几乎都是综合性的,所设系科较为齐全;多科技术学院和其他学院则以技术和师资培训为主,重点放在职业教育上。正是由于这一系列措施使二战后英国的高等教育规模迅速扩大,仅伦敦大学,作为英国最大的一所大学的校内生就从1944—1945年的11 451人增加到1947—1948年的20 405人,几乎增加一倍。而且,这种态势一直延续到20世纪80年代初。另一方面,进行了向综合化发展的调整,学校机构不断增多。二战后,各种机构既有通过并入方式成为伦敦大学的组成部分,如1949年皇家兽医学院成为伦敦大学的一个学院,1945—1959年间有6个研究所加入大学的不列颠联合医院;也有以新成立的方式成为伦敦大学的组成部分,如1947年设立法学研究所,1949年成立英联邦研究所等。从中可见,英国高等教育大众化中的高等教育机构的变化。

澳大利亚1988年颁布的《高等教育:政策声明》政策白皮书使其高等教育走向全国统一体系,导致大学整并之风,形成巨型大学。

#### (四) 以扩张的形式形成的巨型大学

德国在19世纪的1880年,大学生人数超过2万人,20世纪初超过4万人;1932—1933年冬季学期、希特勒上台前夕,达到12万人(当时德国人口为4 000万人);1937年德国有24所大学,14所工业大学。第二次世界大战后,这些学校中的大多数(22所大学、9所工业大学)在西德境内,6所大学、3所工业大学在东德境内,另有2所工业大学在波兰境内。战争结束后,两个德国的高等教育都有很大发展,西德有各种类型高等学校200多所,东德有44所。大学和工业大学目前共56所,其中32所在1982—1983年冬季学期学生超过1万人,柏林自由大学、慕尼黑大学、明斯特大学和科隆大学各有学生4万人以上。1981年西德的112万大学生中,70%以上就读于大学和工业大学,显然这是高等教育的主力。一些应用性的技术学科,

自 18 世纪起在单独的学校和多技术学校中逐步发展起来,19 世纪中叶以后这些学校发展为工业学院,它们是:卡尔斯鲁尔(1865)、慕尼黑(1868)、亚琛(1870)、柏林(1879)等 11 所工业学院。这些学院在 19 世纪末发展为工科大学,可以授予博士学位,取得与传统大学同等的地位。这些大学在 20 世纪 60 年代以后,又逐渐发展了人文、社科、经济、管理等多种学科。20 世纪 70 年代创办的一种新型大学——高等专科学校成立,1975 年达 136 所,占高校总数一半以上,学生数到 1982 年占高校学生总数的 20%,成为二战后德国复兴的秘密武器。与美、日、英、法等国家高等教育从 50 年代末加速发展不同的是,德国高等教育从 20 世纪 60 年代起才开始快速发展:德国大学在校生数 1965 年为 380 000 人,1970 年为 511 000 人,1975 年为 841 000 人,1980 年为 1 044 000 人,1991 年为 1 867 000,高校总数 266 所。适龄人口入学率,20 世纪 90 年代初达 20% 以上。图 0-1 说明了 1960—1996 年间部分国家高等教育毛入学率增长的情况。

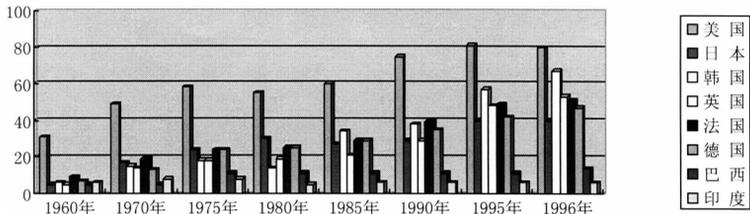


图 0-1<sup>①</sup> 1960—1996 年间部分国家高等教育毛入学率

### (五) 以整并形式形成的巨型大学

在各国巨型大学形成的若干年后,在 21 世纪初,由于市场变化的原因,各国高校走上了合并的道路。日本因为 18 岁人口减少,生源成问题,关闭了一些招生困难的专业院校,节省了财政开支。美国

① 资料来源:1960 年数据取自《2000 年中国教育绿皮书》,1970 年、1975 年、1980 年、1985 年的数据分别取自《联合国教科文组织统计年鉴》(1985 年版和 1995 年版),1990 年、1995 年、1996 年数据取自联合国教科文组织《世界教育报告》(1998 年版和 2000 年版)。

的一些小规模学校合并是因为财政短缺，试图通过合并保存有生力量。英国也因生源问题关闭了一些院校。《光明日报》2005年12月9日刊登了题为“陷入困境的英国大学理科招生”的文章，详细介绍了英国一些大学因经费拮据而不得不纷纷关闭理科院系的情况。埃克里特大学宣布将关闭该大学的化学系。几乎同时，纽卡斯尔大学宣布将削减该校的纯物理课程，此前该大学已将物理系和化学系合并为自然科学学院，而今年9月该学院仅招收到30名学生。剑桥大学也在不久前宣布，其一度名声显赫的建筑系也面临着关闭的危险。造成今天这样的局面，我认为可能的原因是，理科学系对学生的吸引力有限，招不到学生。还由于物理、化学等基础学科教学成本高且短期回报少，从实用主义角度考虑，这些学科不值得一些学校投入经费。

## 五、国内外大学组织变革研究的情况

目前，国外在这一研究中已经崭露头角，其中主要的代表性著作有美国伯顿·R·克拉克著的《高等教育系统——学术组织的跨国研究》，从工作、信念、权力三个方面论述了高等学校组织的问题。内容包括：学科和院校、分裂的专业、院校分工、学术系统的划分、学术组织的松散网络、学术信念的基本类型、作为中介缓冲器的信念、象征的整合、权力的层次、学术权力的形式、各国权力分配模式、作为权力系统的学术系统等，从不同的侧面揭示了大学组织变革的特征，是一部水平高、权威性强的学术著作。

伯顿·R·克拉克主编的另一部著作《高等教育新论——多学科的研究》中的“组织的观点”一文中，用组织的方法对高等教育进行了研究。作者认为，组织理论在高等教育中涉及的研究面是很广的，它要对各种机构的活动做出分析，还要考虑各部分的联系，找出因果关系，并从内部对高等教育系统进行分析。提出了“总体矩阵”，并指出学者们同时归属于一门学科、一个研究领域和一个事业单位、一所特定的大学或学院；分析了组织结构中的官僚模式和其他

可供选择的模式；阐述了变革运动中的矩阵的观点，并论述了组织观点的必要性。

美国克拉克·克尔著的《大学的功用》阐述了多元化巨型大学观、多元化大学的功能及管理，指出多元化巨型大学是有多个灵魂的城市，介绍了联邦拨款大学的现状、智力城的兴起和智力城的未来，描述了知识产业和思想城的兴起。

学术权力结构是高等教育领导体制中的一个重要问题。近年来，西方出版了很多高等教育的学术著作，但很少关于学术权力的分析研究。加拿大约翰·范德格拉夫等编著的《学术权力——七国高等教育管理体制比较》<sup>①</sup>阐述了联邦德国、意大利、法国、瑞典、英国、美国、日本七国学术权力的结构及其变化，并引用组织社会学、比较政治学和公共管理学等学科的分析模式，对上述七国高等教育的学术权力结构进行了分国专题研究和比较分析。

美国斯梅勒塞·阿尔门德 (Smelser and Atmond) 在《加利福尼亚公共高等教育》一书中，对大学组织结构问题进行了探讨，作者应用生物学中规模、形状和功能的原理对大学组织结构进行了研究，提出了大学组织在职能发生变化时应采用的几种组织结构反应形式。(1) 不改变组织结构，只增加组织单位的规模；(2) 在原有组织单位的基础上增加新的结构相同，单独成立的单位；(3) 将职能活动的重点转移，以便组织系统中有的单位承担更多功能，有的承担得少些；(4) 增加或减少职能；(5) 将组织单位的结构进行调整；(6) 增加具有新职能的单位，但不改变原有的组织结构。他们的观点为解决大学组织结构与大学职能相适应提供了生物学的视角，开辟了新的途径。

在日文文献中，对组织转型的研究也介绍了一些定义，还谈不上研究。日本学者有本章编有《ポスト大众化阶段の大学组织改革の

---

① (加) 约翰·范德格拉夫等编著，王承绪、张维平、徐辉、郑继伟、张选民译：《学术权力——七国高等教育管理体制比较》，浙江教育出版社，2001年版。

国际比较研究》，该书涉及大众化阶段大学组织变革、大学内部学部与研究生院之间结构的调整、信息社会大学组织呈现的特征、大学组织规模的扩大对质量影响的四种情况，以及后大众化阶段大学组织的特征等等。日本学者天野郁夫著的《大学——变革の时代》论述了大学内部组织结构的变革，用对比的方法介绍了日本教学与科研组织的变化，即讲座和学部上的变化：过去作为教育和研究的基本单位，不仅是教师和学生所属的组织，而且也起到了有关教师人事、学生定员和教师定编、预算和分配等等管理运营的基本单位的作用，现在已经解体。若干个小讲座合并到一起组成大讲座，过去小讲座归教学组织的学部所属，现在大讲座归研究生院的研究生科所领导。过去小讲座只有一名教授、一名副教授、一名助手，现在大讲座由若干名教授、副教授、助手组成，成为科研组织，教师从学部分离出来归到大讲座，原来的学部制现在变成学科制，研究生院变成讲座制等等。该书详细地介绍了变革前后教学组织与科研组织功能结构的变化。筑波大学校长福田信之编的《筑波大学 10 年の挑战 21 世纪の大学》（株式会社サイマル出版会 1984 出版），论述了筑波大学合并前身——东京大学教育学部对合并所进行的反复论证，并详细介绍了搬迁重组筑波大学后 10 年的变革，特别是在各个学科取得的成绩。江原武一著的《现代高等教育の构造》从历史与现状上，论述了日本国立大学、公立大学、私立大学的层次结构、类型结构，介绍了日本大学各个层次的分层、分类及变化与发展趋势。原康夫组查的《筑波大学の新发展のための方策に関する调查研究》论述了筑波大学组织结构，即学群、学系、学类，它们在大类学科归类中的探索，各教学与科研组织的分工与合作情况，以及新的发展目标和为实现这一目标所作出的努力。

国内对于“中外大学变革”的研究，已有的论文数量很少，而且大多是对国外大学组织特性的研究，有的是从“中国大学合并”的概念界定入手进行分析，缺乏对我国大学变革专门系统的实证性研究。当然，自大学开始合并以来，对合并的关注文章是很多的，但多集中

于对合并本身是否合理、合并高校如何管理等角度进行的研究。笔者认为,亟须对大学合并后所产生的“巨型大学”的管理和组织模式进行系统、深入的研究,以解决“认识模糊困惑”、“缺乏理论指导”等问题。借鉴一般组织转型理论研究的成果,研究巨型大学组织转型在我国尚属先例。

近年来,组织变革在一些组织学里有所涉及,在有关企业兼并的专著中也提及过。在高等教育领域涉及组织变革的文章有:1998年谢安邦等在《高等教育研究》上发表的“高校的权力结构与权力结构的调整”一文,是国内较早见到的涉及巨型大学的文章。文章认为,高校权力结构主要由行政权力、学术权力、其他利益群体的权力构成。文章对高校三种较典型的模式,即以学术权力为主(德、法等欧洲大陆国家)、以行政权力为主(美国的巨型大学)、行政权力和学术权力均衡的权力结构模式(英国的传统大学)的基本特征进行分析和比较,指出不同模式的形成都有其复杂的历史传统和社会背景,没有绝对理想的权力结构模式。文章还分析了我国高校权力结构的现状及存在的问题,并提出调整的基本原则:行政权力和学术权力适当分离、权力重心适当下移、权力适当分散。吴志功的“国外巨型大学组织结构的特点分析”一文介绍了国外巨型大学的官僚制和事业部制的特点。文章认为,在现代组织中,由于组织规模的不断扩大,组织内外环境的日益复杂,组织结构的作用越来越突出,越来越重要。许多管理学家在分析组织活动成败的过程中,得出这样的结论:一个组织生命力的强弱往往与它的组织结构有直接的关系。史朝在“阿什比与科尔的大学发展观”一文中指出,世界高等教育发展史上,出现了许多杰出的教育理论家。但是,既是大学的行政管理者,又是著名教育家的人并不多见。20世纪60年代,在欧美恰恰有这样两位大学校长,他们不但长期担任行政工作,并且著书立说,其理论不但在欧美本土,而且名震五大洲。文章介绍了他们的发展观。李均在“建设中国巨型大学的思考”一文中指出,巨型大学是规模巨大、学科齐全、目标多样的研究型大学,建设巨型大学是21世纪中国经济

社会发展和争创世界一流大学的迫切需要,它有利于高级创新型人才的培养、创新科技的发展和高等教育大众化的实现。“强强合并”是社会主义初级阶段建设巨型大学的主要模式,目前已有“新川大”模式和“新浙大”模式。综合性文理科大学或理工科大学与若干所重点专业大学、师范大学合并,是强强合并的有效形式;若干所重点大学与若干所国家重点科研机构合并,可以迅速增强大学科研实力,改革科技体制,实现真正优势互补。王留栓在“从世界远程教育看中国虚拟大学”一文中指出,现代远程教育已经成为20世纪后期世界各国竞相发展高等教育的重要途径,中国的现代远程教育(包括网络教育)也已起步。作者认为,在信息技术迅速发展的今天,我国的网络教育将大有可为,创办虚拟大学的各种条件业已成熟。作者还就发展虚拟大学提出了建设性意见。

中外大学组织变革是一个前人没有研究过的新课题,迫切需要有组织理论来指导。企业组织转型与大学组织转型有本质的不同,企业是按照市场经济规律运作的,大学是按照教育规律运作的。所以一般的组织理论应用于中国大学组织理论转型有诸多不适之处,最根本的一点就是办教育不能像办企业那样。中国大学变革虽然借鉴了中国企业兼并的经验,模仿着巨型企业集团的做法,但是巨型企业集团与巨型大学还有一定的差别。这两点正是本论文要研究的,即借鉴企业的经验,探索巨型大学组织发展的模式。

## 六、中外大学组织变革研究的方法论

### (一) 对比、类比的方法

整篇论文采用对比、类比的方法。用一般组织理论、一般学校组织理论的变革对比、类比外国大学的组织变革,得出中国大学组织变革的规律。用不同历史阶段组织变革的对比、类比,国内不同学校组织变革的范例对比、类比找出事物的相同点与不同点。20年前,就有人说过这样的话:“人们对高等教育的现实问题进行争论时,往往忽略了历史和比较的思维角度。多数学者和行政人员出于解决现

实政策问题的考虑,往往只关心他们的处境是不是独一无二的。但如果冷静考虑一下所面对的各种问题,往往发现它们既不是新问题,也不是一个国家单独面对的问题。因此对历史的客观考察和外国经验的透彻比较,往往能够帮助人们更加清醒地认识到当前变革的实质,找到解决问题的思路。”<sup>①</sup>本论文所研究的问题,正需要从一般组织、大学组织、外国大学组织的维度进行系统分析,从一般组织的视角主要是分析两者变革中存在的共性问题及大学组织存在的特殊问题。中外对比主要是对比分析市场经济相对发达的西方国家实施上述制度的基本措施和做法,为我国相关制度建设提供可资借鉴的经验和参考。

## (二) 跨学科研究的方法

跨学科研究的方法是现在人们研究一种社会现象常用的方法。它具有如下方法论的意义:(1)研究领域宽阔,多学科交叉的高等教育领域,“没有一种研究方法能揭示一切,宽阔的论述必须是多学科的。”“教育家们可以在这些观点中自行转换,利用不同的观点解决不同的问题,或进行不同的争论”<sup>②</sup>。(2)开拓研究者的视野与思路,促进学科间的相互理解。减少自以为是的“井蛙之见”,提倡学术研究的谦虚谨慎作风。(3)多学科研究方法提供了一种新的思维方式。这种新的思维方式符合人类认识的发展,即从单义性到多义性、从线性研究到非线性研究、从绝对性到相对性、从精确性到模糊性、从单面视角到多维视角、从单一方法到系统方法,如此等等。组织分析是一个跨学科的研究领域,正如巴利(Jay Barney)等所言:“组织理论的研究有着从其他学科借用理论的历史,早期是从心理学和社会心理学中借用理论,建立了人际关系学派;后来,从社会学

---

① Jarausch K. H. (ed) (1983) *The Transformation of Higher Learning* Jay Barney William Ouchi, *Organizational Economics*, San Francisco: Josseg - Bass, 1986, p. vi. 1860 - 1930: Expansion, Diversification, Social Opening, and Professionalization in England, Germany, Russia, and the United States, Chicago: The University of Chicago.

② (美) 克拉克·克尔著,陈学飞等译:《大学的功用》,江西教育出版社,1999年版。

和政治科学中借用概念和思考方式的源泉。”使用跨学科研究方法是组织分析的传统方法。作为组织分析的一部分,企业组织变革的研究也遵循着这一传统的研究方法。本书在使用跨学科的研究方法时,主要是从经济学、哲学、社会学、历史学、文化人类学和管理信息系统等学科借用概念与理论,来分析大学组织变革现象,这些不同学科的概念与理论被用于大学组织变革分析的不同侧面。

### (三) 调查研究的方法

调查法、访问法。2001年11月—2002年2月,在近4个月的时间里笔者对吉林大学进行了调查。用访问法访问了包括校领导吴博达、各学院院长、教务处、研究生院干部,以及院士、资深教授、中层以上党政干部70余人。

# 第一章

## 中外大学组织变革理论

中外大学组织变革的许多理论源自于一般组织理论、制度经济学理论和公共管理理论。自 20 世纪 80 年代中期以来,我国一些学者就试图借助组织理论、制度经济学理论和公共管理理论在政府与市场之间寻求一条解决大学组织发展困惑的出路。运用分工协作理论,借鉴规模效益理论、交易费用理论、市场交易内部化假说,借鉴群体生态理论、资源依赖理论,建立以法治为基础、以市场为辅助手段、以实现公共利益为目标的新型的大学组织。法律、制度、市场成为大学组织治理的关键词,政府再造、民营化、市场机制、绩效导向、管制与服务、功绩制等新名词不断在组织重建过程中出现。本章试图从组织理论、制度经济学理论和公共管理理论等方面对中外大学组织变革理论进行分析。

### 一、组织理论对大学组织变革的影响

#### (一) 分工与协作理论的影响

分与合一直是组织变革的主要内容。而分与合的变革又始终围绕着规模与效率而展开。在一定的环境下,分工提高效率,一旦环境发生了变化,合作提高效率。

##### 1. 分工提高效率

分工对生产最大的作用就在于提高了劳动生产率。其原因在于劳动者的技术熟练程度因业专而进,分工节省了因转换学习耗费的时间;劳动的简单化和专门化为机械的发明创造了

条件<sup>①</sup>。较高的劳动生产率与大学的专业知识相结合,专业分工所带来的经济性就最终表现为生产费用的节约,即规模经济性。我们知道,在一定的信息技术的前提下,从一个较长的时间跨度来看,教师对本学科知识发展情况的掌握程度,可以减去一些其他专业教师对本专业知识补充、学习提高的时间,可以降低一些学习所花费的成本,从而在本专业领域向更深层次发掘,从而实现最大效率的教学与科研产出。可见,实现专业化的过程实质上也就是达到最佳生产规模的过程。斯密著的《国民财富的性质和原因的研究》一书,其主要观点是分工的自我维持增长论。他认为,生产中的劳动分工是财富增长的主要原因,而新的分工的出现取决于市场的扩大。分工对专业知识与技能的加速积累是产生效率的原因,但是分工受市场范围与交易水平的限制<sup>②</sup>。杨格发表“收益递增与经济进步”的经典论文,将斯密的分工思想作了进一步发展,认为经济增长最重要的理论基础应该是劳动分工的演进,个人的专业水平随着生产活动范围的缩小而提高<sup>③</sup>。

然而,上述情况只是假定生产技术水平不变情况下的结果。如果把生产技术改进加入讨论的范围,那么,在不同的技术水平下,教学与科研产出的层次也是不同的,信息化程度越高,教学与科研水平也就会越高。分工使人们的注意力集中在更窄的学科专业领域,因而能够较容易地产生教学与科研创新,出成果。同时,大批量的生产也为采用高效率的图书资料、专业教学人员提供了前提。所以,学科分化与专业化的发展将会推动教学与科研的发展,从而也会把专业人才培养的规模提升到一个新的、更高的层次。学校的规模也由此便在专业化深入发展中不断扩大,在市场容量有限的情况下,生产的集中程度也就越强。正如斯蒂格勒所说,只要进一步分工会因批量

---

① 亚当·斯密著:《国民财富的性质和原因的研究》,商务印书馆,1981年版,第8—10页。

②③ 席西民等著:《环境变革的企业与企业集团》,机械工业出版社,2002年版,第40页。

增大而降低费用,企业家就会通过合并、扩张,逐走竞争对手而获益。这虽然是在说专业化带来的垄断势力的加强,但也充分表明这种垄断是由生产规模的扩大而导致的。如 20 世纪 50 年代,在我国社会综合化程度还不高的情况下,特别是在经济体制以行业为主、条块分割的情况下,高等学校的设置多是按行业的方式进行的,这种方式对于各行各业需要的专门人才的培养起了一定的作用,它通过满足行业需求来设计培养人才的计划,使专业对口、适销对路,从而节约成本、提高效率。这种情况下,学校办单一专业比办综合专业更能集中人、财、物等资源设施,专业人员更能加速专业知识的积累,更能提高专业的教学水平和科研水平,进而产生专业化效率,专业教师也必然高于非专业教师的教学水平,专业的积累也产生了教学的创新和产出了科研成果。因此,加强单科专业院校建设就成为提高效率的主要途径。

分工有其提高效率的一面,也有弊端。正像涂尔干认为的那样,当社会分工不能导致社会各个部分的有机结合,就会出现社会的病态。社会的病态源于社会分工的病态,社会分工的病态不是社会分工固有性质导致的结果,而是由于没有调节分工的道德共识。病态的社会分工表现为,各自为政的分工。当社会各个部门之间缺乏一整套规范加以协调时,就会出现各自为政的局面。当专业化程度越高、分工越细,各部门之间的联系就越少,专家们只看到自己专业内的事物,彼此之间有时甚至毫无联系,个人孤独无援。解决这个问题,首先需要加强个人之间或部门之间的沟通与交流,消除彼此的隔离状态。我国高校正是这种情况。20 世纪 50 年代的高校按照部门分设、各自为政,缺乏统一的调解。发展到 20 世纪 90 年代时出现了高校重复设置、条块分割的局面,一个省同一专业就设置了 6 所学校,浪费了人力、物力资源,使办学效率低下,为此又提出了寻求合作的措施。

## 2. 协作提高效率

协作是人类活动有别于动物活动的主要区别之一。人类几乎随时随地都需要结成一定的协作关系,这种协作的倾向为人类共有,亦

为人类所特有。其他动物可以协作,但它们间的协作不是持续的,也不是互利互惠的交易性、契约性协作。为什么协作反映了人类经济活动的特点?因为结成协作可以产生“合作剩余”,在分工基础上的协作产生分工效应和协作力。为了说明这个问题,亚当·斯密讲述了著名的关于制针的故事,“没有哪个人能在一天里制造出20根针,也许一根针也制造不出来。由于他们合理分工协作,他们现在能够在一天里制造出的肯定不止240根,甚至不止4800根”。马克思论规模经济中关于协作与分工的理论认为,第一,协作可以抵消各个劳动者在劳动能力上的差别,为资本家提供社会平均的劳动力。第二,基于一定规模的协作劳动不仅提高了个人的生产力,而且创造了一种不同于劳动的自然力的新的生产力。第三,许多人在一起协作劳动,单是接触社会就会引起竞争心振奋,从而提高每个人的个人工作效率。第四,协作可以扩大劳动的空间范围,有些劳动过程由于劳动对象本身就存在广泛的空间联系,因此,它必须通过协作劳动来进行;另一方面,协作也可以缩小生产的空间范围,从而会由于劳动者的集结、不同劳动过程的靠拢和生产资料的积聚而节约非生产费用<sup>①</sup>。

马克思更为形象地论述是“一个骑兵连的进攻力量或一个步兵团的抵抗力量,与单个骑兵分散展开的进攻力量的总和与单个步兵分散展开的抵抗力量的总和有着本质的差别,同样,单个劳动者的力量的机械总和,与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作所发挥的社会力量有着本质的区别。在这里,结合劳动的效果要么是个人劳动根本不可能达到的,要么只能在长得多的时间内,或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高了人的生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然能是集体力”。斯密和马克思的上述论述实际包括了中外大学变革的目的在于形成“协作力”或“集体力”,并产生“合作剩余”上。

---

<sup>①</sup> 丘海平:“马克思关于企业规模的理论”,《河南社会科学》,1998年第2期。

中外大学大规模合并之所以存在,是因为协作所产生的集体力量会导致“合作剩余”。分工与协作的理论表明,中外大学是分工协作的产物,分久必合,合久必分,使众多个单一学科、专业通过协作而一体化,是有机结合而不是机械结合,这一点在众多分工理论家那里得到了佐证。中外大学变革是众多分工专业和学科有机结合的产物,并且这些学科的交叉产生的“剩余”成为办学效益的主要方面。人们发现,创新和科技突破更加可能为学科的“汇聚”所驱动,也就是学科交叉的成果,学科与学科的交叉可能带来意想不到的成果,这就是“合作剩余”。今天的新科学技术离不开“合作剩余”,大学学科的综合性是“合作剩余”产生的基础,也是中外大学整合的意义所在。合并也产生“管理剩余”,通过在同一学校内进行学科交叉所产生的科研创新,比在不同学校进行多学科组合更能节约交易成本、提高效益。通过合并增加专业,也会产生“合作剩余”。多学科氛围有利于学生获得多方面知识,不同专业的学生进行交流,降低了教师和学生学习和补充新知识的成本,可以产生“专业剩余”。不同专业的教师所形成的教学与科研氛围,能产生多学科递增效益。总之,“合作剩余”的产生是中外大学组织整合的出发点和归宿。

专业化分工与协作是可以交替进行的组织形式,当分工节省交易费用时,就选择分工;当协作节省交易费用时,就选择协作。专业化分工把社会生产不断地分解为各个独立的组成部分,通过协作又将其分解了的各个部分联结成社会生产的有机整体。

## (二) 借鉴群体生态理论

把生物学的群体生态理论应用到组织理论中认为,组织在环境中生存与否和生物的适者生存的规律一样,环境依据组织结构的特点及其与环境相适应来选择一些组织或淘汰一些组织。

应用这一理论可以解释巨型大学所带来的学科生态效应和人才聚集效应。

学科的群体生态效应。大学是由学科组成的,而学科的生长点要有学科群的环境。由于在学科之间的空隙中最容易发现新问题、

产生新成果、形成新学科,因此使得学科趋向更多、更深,结果是学科群越来越密集,学科间的关系也越来越复杂,学科群的整体突显,学科群结构越来越类似生物群结构,一个学科可以为另一个学科发展提供动力和营养,这种现象可称为学科联结,若干个学科连接构成一条学科链。首尾相连的学科链称为学科环,相关学科之间如果形成学科链和学科环,那么就可以形成一系列正反馈。在正反馈的作用下,这个学科链上的各个学科“一荣俱荣”。通常的情况下,一个学科往往与众多学科发生联系,因而学科之间不仅有链状联系,而且还有网状关系。学科网状关系的形成可以大大丰富学科的生长点,增强学科之间的共生效应。多学科环和多学科网可以构成学科森林,其生态环境越优,所含的学科的发展机会就越多,发展速度就越快。因此,越是综合性的大学在促进学科发展上越具有得天独厚的优势,越能促进学科的交叉发展。美国有这样的三大学术山脉:第一条山脉——从波士顿到华盛顿之间,这里有46%的诺贝尔奖得主和40%的国家科学院院士;第二条山脉——加利福尼亚海岸,这里有36%的诺贝尔奖得主和20%的国家科学院院士;第三条山脉——十大学联合会和芝加哥,这里拥有10%的诺贝尔奖得主和14%的国家科学院院士。这一现象说明,人才聚集在当今大学中成为普遍现象。

人才聚集效应是指人才聚集带来的知识产品和服务创造力的提高。主要表现在:人才聚集产生科研成果,几所大学聚集在一起,比一所大学单独存在更能产生生态效应。包括:多学科聚集的生态效应,多种知识结构聚集产生人才的生态效应,科学研究聚集产生的科研生态效应,教学资源聚集产生的教学生态效应,科学家思想聚集产生的创新生态效应。

人才聚集之所以能够产生效应,是因为人才聚集形成巨大的不同学科的互补效应。由于科学自身内部的分化而呈现出的专业化趋势,没有一个人能够谙熟所有的科学学科,没有一个人有足够的力量独立满足社会的特定需求,这是集体研究之所以不可避免的重要原因。科学的专业化特征不仅使业余科学活动不再成为普遍的可能,

而且决定了专业科学活动日益显著的集体性。进入 20 世纪以来,由于各个科学技术领域的相互渗透和综合发展,对一些难度较大的综合性科学技术问题的研究,常常需要很多不同的专业、不同类型人才的共同合作。英国科学社会学家约翰·齐曼(Tohn Zinlan)曾经写道:“在典型的研究看来,大科学的主要特征是,他必须在一个集体中工作,研究是在一个比他的个人责任心、首创精神或能力开阔得多的范围内进行的。他不再独立进行研究,而且参加一个项目。”<sup>①</sup>从另一个方面来说,“单个科学家的个性、成就和职业生涯可能是生动和有启发意义的,但他与科学的发生、发展和运行并没有必然的联系。科学本质上是一项社会性的事业,它的特征是通过科学家群体而不是通过科学家个人表现和阐发出来的。科学家个人的活动只有融入到整个科学群体中,才能成为科学事业的一部分,才能对科学的历史产生影响。”

在知识经济时代,知识产品的创造开发、生产需要多学科的聚集和融合。以美国的原子弹生产为例,仅理论研制、提供实验数据、提供回旋加速器,就有加利福尼亚大学、伯克莱分校、哥伦比亚大学、芝加哥大学、明尼苏达大学、威斯康星大学、哈佛大学和康乃尔大学等多学科合作、多方人才的参与,它是智慧和思想交流的结晶。

### (三) 资源依赖理论和资源互补假说

资源依赖理论表明,任何组织都必须依靠外部环境所提供的资源而存在,由于资源具有稀缺性特点,所以组织生存难免受到资源稀缺的影响和制约。资源稀缺性对组织的影响主要体现在组织对综合化和一体化的要求上,一般而言,资源的稀缺性越大,组织活动一体化的要求也就越高,这样所用的综合手段就相应增加,组织规模也会扩大。大学规模形成的一个原因是资源共享。该理论的假设前提是通过合并可获得银行的优惠贷款,政府的减税、免税,以及财政补贴等。许多国家的高校合并都支持这一假说。资源共享是处境艰难的

---

<sup>①</sup> 赵万里:《特殊群体》,南开大学出版社,1998年版。

学校摆脱困境、求得生存的一个选择。合并后可以通过建立联合采购机制,共享图书馆资源,减少行政人员的数量,如共用一名会计、共用一些公共资源。有专家认为,在其他因素相同的情况下,年经费收入在2000万元以下的学校都将面临着合并。目前美国的私立学院和大学中,有929所学校的年经费低于此标准,它们正试图通过合并解决资源短缺问题。

借助资产组合假说,资源互补假说认为市场环境是不确定的,为了降低和分散风险,企业通常采用混合购并,实行多元化经营。该理论隐含的假设前提是,通过多元化经营降低的市场风险足以弥补由此增加的管理成本和产生的新风险。基本理念是“东方不亮西方亮”,实行“章鱼战略”。即什么赚钱来什么,或者能干什么行当就上什么项目,有什么资金就办什么企业。结果是盲目上项目,盲目投资。有些大学盲目上学科点的现象也普遍存在,和企业多元化经营同出一辙。为了增强实力,应该通过合作实现优势互补。

此外,还有财务协同理论,该理论基于一个有积累税收和税收减免的企业可以与有营利的企业进行合并,从而实现合法避税的目的。按照美国的税法规定,企业可利用税法中的亏损递延条款合理避税。当平均分摊到税前时,若企业不是用现金而使用可转换债券进行并购,可享受税法规定的债券利息税前扣除和资本收益税。这些税收政策的优惠对于那些内部投资机会短缺而现金流又很宽裕的公司而言,是一个实施购并的直接动机<sup>①</sup>。合并可以为大学的发展带来一些好处。合并院校过剩的行政管理服务,如会计、设备维护、注册等,可以合二为一;合并可以降低经营成本;可以使新组建的大学获得更多的学费收入,避免和附近的对手打价格战,大学可以出售多余的土地,而且由于学生增加了,学校可以扩大班额,从而可以节省费用。这也是一些大学决定合并的一个原因。

---

<sup>①</sup> 丁小浩著:《中国高等院校规模效益的实证研究》,教育科学出版社,2000年版,第44—45页。

## 二、制度经济学理论对大学组织变革的影响

### (一) 规模经济与范围经济理论的影响

在钱德勒《企业的规模经济与范围经济》一书中,是这样描述规模经济的:“当生产或经销单一经济单位所增加的规模减少了生产或经销的单位成本时而导致的经济”。学校的规模经济则基本上可以这样定义:“在教育的其他条件基本不变的情况下,学校拥有恰好可以使所有资源在充分和恰当利用并不违背教育规律的前提下,保证培养规格、教育质量不受影响的合理限额的班级数和学生数。”

钱德勒在同一本书中是这样定义范围经济的:“联合生产或经销经济是利用单一经营单位内的生产或销售过程来生产或销售多于一种产品而产生的经济。”这个定义旨在表明这样一种情况:增加生产某一种产品而导致总体生产能力增大的同时,总体平均成本的降低。学校范围经济是指学校提供了一种以上的服务产品而形成的相对于提供一种教育劳务而产生的经济效益。交易的成本经济是与规模经济和范围经济密切相关的。在单一的生产单位或经销单位内部的规模经济和范围经济可以使该单位扩大货物和服务项目的产出,而货物和服务产出的扩大,又反过来相应地增加企业与其他经营单位一起继续进行的商业和契约交易的数量。

高校合并规模扩大而出现的规模经济现象,学校和社会、市场间的交易成本将会由于学校的规模经济和范围经济而呈现出帕累托改进。帕累托改进是经济学的概念,它是指在某种经济境况下如果可以通过适当的制度安排或交换,至少能提高一部分人的福利或满足程度而不会降低所有其他人的福利或满足程度,即一种制度的改变中没有输家而至少能有一部分人赢。帕累托改进是基于人们的既得利益而言,而不是人们试图取得的东西,因为后者是没有止境的;另外,如果一种改进剥夺一部分人的既得利益,不管是否能带来更大的整体利益,或者是否有助于实现怎样崇高的目标,都不是帕累托改善。学校的范围经济可以导致学校的规模经济,而学校的规模

经济则是学校产生范围经济的前提条件。

大学有了相当规模后,能够有明显的规模经济和范围经济的效应出现。例如,两年制和四年制的大班授课就会出现规模经济和范围经济效应,因为他们上课时使用的是统一的教材、统一的标准答案、教师一人讲课,众人受益。美国的学者斯图曼(Stommel)1985年所做的关于美国赠地学院的研究表明,在控制了专业数目、研究生比例和研究经费比例后,学校规模约在22 850个全日制在校生当量的院校比那些规模小约四分之一的院校的生均经费要低21%左右。这里的效应出自师生比的降低、图书资料利用效率的提高、校舍面积利用率的增高。柯恩(Cohn)等1989年对美国121个公立和私立大学进行了规模效益研究,这些大学大部分是研究性大学。结果发现,最有效率的学校是全日制在校生当量接近3万人,并且获得的研究经费大约在8 000万美元到1亿美元之间的那些学校。在美国只有为数很少的大型公立研究性大学才符合这种条件。一些研究还表明,假如在其他条件一样的情况下,大学校的平均成本比小学校的平均成本低,那么就存在着规模经济。卡内基委员会1972年的研究表明,全日制在校生当量规模在3 000人到4 999人的私立研究性大学的生均教学成本比相应规模在7 000人到9 999人的同类院校要高25%,但非常小的院校和那些在校生成人数在10 000人到15 000人间的私立院校都具有最高成本。因此可以推断,私立研究性大学的适度规模大约是全日制在校生当量为7 000人到9 999人左右。与此类似,Corrallo 1970年发现,最低的单位成本是由在校生规模6 000人到10 000人以及14 000人到18 000人的研究性大学达到的<sup>①</sup>。

上述表明,随着学校规模的扩大,生均成本和各构成子项的取值水平将随之下降,并且学校各类人员的使用效率将得到提高。学校规模越大,规模继续扩大时生均成本及其各构成子项下降就越缓慢,

---

<sup>①</sup> 丁小浩著:《中国高等院校规模效益的实证研究》,教育科学出版社,2000年版,第44—45页。

并且学校各类人员的使用效率提高就越缓慢。随着生师比水平的提高,生均成本和各构成子项取值水平将随之下降,而学校各类其他人员的使用效率也将得到提高。由生师比的改变而带来的生均成本及其各构成子项的变化程度要更加明显,这说明在中国高等院校运作的实践中,提高高校人力资源的使用效率具有重要的意义,它是通过尽力提高高校现有的人力和物力资源使用效率来实现的。比如,高等院校的固定费用,包括在职教师、行政管理人员、后勤人员等人员费用、公务费、修缮费,以及主要与固定费用相关的其他费用等是产生规模效益的主要源泉。生均成本随着系规模、专业规模的增大而下降,并且随系、专业规模的增大而下降的速度是递减的。人力资源使用效率则随系、专业规模的增大而提高,并且随系、专业规模的增大而提高的速率是递减的。说明规模效益现象在系及专业层次上也是存在的。学校规模、系规模、专业规模都是对生均成本和各类人力资源使用效率有重要影响的因素,即只有当学校规模、系规模、专业规模都达到了一定水平后,才能真正实现规模效益。当学校规模扩大后,生均成本将随之下降。当生均成本固定时,学校的规模大,则投入质量水平高;学校规模小,则投入质量水平低。因此,在一定范围内,高等学校可以通过扩大学校的规模达到支持更高投入质量水平的目的。而我国过去由于学校规模过小,许多管理机构重复设置、管理幅度不足、行政效率低、管理费用高、总体教育质量低、管理技术陈旧而造成浪费。在资源使用效率上,由于规模太小,教学仪器设备、图书馆、实验室负荷不足,生均固定成本高,现有的资源水平没有提高到最大的限度;并且各小规模院校专业设置都重复,有的单班招生或隔年单班招生,使得高校教师工作量不饱满、教学效率低,学校设置的系科有限,所以供学生选择的课程有限,学生想获得多学科知识花费的成本太大,学校的专业设置成本高,每个专业所需的投资大部分放在了学校的硬件上了,如专业教师的人头费、实验室的设备费、图书资料费、管理人员的开支等等而造成了浪费。如果实现了办学的综合化,那么相近的专业就会资源相互利用、优势互补,达到学

校资源利用的共享效应。假如规模扩大了,即使生均投入没有变化,投入总量也会增加,如拨款总额增加、招生范围扩大、相近专业资源互补、相近专业教师开设学科交叉课等等,都会对提高规模效益产生潜在的影响。种种因素迫使高校扩大规模,提高办学效益。

## (二) 交易费用理论——市场交易内部化假说

社会的分工与专业化虽有提高经济效益的一面,但也存在浪费的一面,这就是交易费用的增加。专业化分工的不断发展的一个后果就是市场交易次数的迅速增多,在高度专业化的情况下,不仅需要进行不同专业人才的交换,而且需要不同教学与科研成果进行交换、不同教学经验甚至不同行政管理服务之间的交换,而按照交易经济学的观点,市场交易是有成本的。也就是说,交易必然要引起相应的交易费用,如不同学校之间的协商、讨价还价。教育主管部门的协调文件审批,要浪费很多时间,还要牵涉到各方的利益,往往费尽周折,费用很高、效率很低。科斯曾把交易的费用规定为:(1)发现相对价格的费用;(2)谈判和监督交易的费用。而威廉姆森则认为,交易费用包括:起草协议、谈判和保障协议履行的费用、调整费用、讨价还价费用,纠纷发生时建立和维持规制结构运转的费用,为了使承诺兑现而引起的费用等等。

为了节约交易费用,企业就会把需要与之进行交易的组织纳入自己的内部体系,变社会化分工为企业内部分工,以企业部门之间的行政关系代替市场交易关系,这就是通常所说的一体化。显然,它是一种与专业化相反的趋势。随着一体化的发展,学校内部职能部门的增多,学校组织规模也就越来越大。过去,由政府管理部门解决的协调、调度、监督、管理等等都由学校内部来解决,并且大学组织交易的主要是知识产品,知识产品依附于人的特殊性质是其在交易中只发生使用权让渡,不发生所有权的让渡,这导致知识产品市场存在较高的交易成本。大学组织通过扩大规模,尽可能多地将知识产品交易内部化,从而节约生均固定成本,节约政府部门管理人员与学校进行谈判的成本、起草协议的成本、保证协议执行的成本,节约校与校

之间教学人员交流的成本、跨专业选修课程的成本、获取毕业学位的成本等等。

上述理论只是合并学校理论基础的一部分。中国之大，并校面临的矛盾之特殊，有许多理论所不能涵盖，尚待总结。

### 三、公共管理理论对大学组织变革的影响

公共管理理论从政府与高校的职能变化的关系上揭示了大学规模扩大后，相应的职能增多，对管理效益提高的意义。与政府职能变化相联系的大学职能的变化，反映在古典经济学、新自由主义的理论观点上，即为小政府与大市场和大市场与小而能国家。它们为巨型大学发展提供了理论依据。

有限政府是公共管理理论的一个重要观点。它意味着政府的权力因受到限制而缩小，大学权力因控制环节的松绑而增大。凡能由市场调节、大学决定、社会中介组织提供服务的领域，政府应该坚决退出，做到既不越位，也不缺位，更不错位，把政府的权力主要限定在公共领域，使政府职能确立取决于市场需要和社会需要。这一理论集中反映在古典经济学的大市场与小国家，新自由主义的大市场与小而能国家上。

以斯密为首的古典经济学派和 19 世纪由阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall, 1842—1924）领导的新古典经济学派，将市场视为无数个小到像原子般的企业和个人组成，因此竞争是完全的，只要通过价格机制（包括商品、服务和有价证券的价格，以及利润、利息、工资和租金等）的运作，劳动力和商品市场都会自动趋于平衡，使生产资源获得合理配置和充分利用。如此，放任市场自由运作是使经济获得最佳发展的最佳选择。简而言之，政府要变成小政府，市场要变成大市场。

新自由主义的观点：大市场与小而能国家。它是芝加哥学派的 F. A. Hayek、M. Friedman 等经济学家反对国家干预主义和福利国家最激烈的观点。Hayek 在 1944 年出版的《迈向奴役之路》（The Road

to Serfdom)一书中,就对西欧的社会主义化表示忧虑并提出警告。他在其著作中指出,市场是传递和整理无数信息及合理配置资源的有效机制,比任何人所精心设计的机制都来得有效,这主要是因为任何人都不能获得关于所有人需求的完整信息。为了对无数分散的市场信息及时做出响应,经济活动者的自由选择 and 自由竞争必须不受干预。因此,他极力倡导经济自由主义,反对公有制经济和中央集权制的计划经济。

上述两种理论都为有限政府、无限市场提供了理论基础。在这一理论下,受到政府控制的大学变为巨型大学后,就将市场进行交易的部分职能承接下来,加上政府职能有限后,它也承担了政府放弃的部分职能。这使它获得了市场与政府的双重权力,既要行使政府对公共产品行使的共性管理职能,又要行使市场赋予的对交易活动进行调节的权力,由此巨型大学既代表政府,又代表社会,成为多权力结构。这样做的好处是在纵向上,分权政府,从等级制到参与和协作。政府通过减少层级、授权和分散决策权的办法进行治理,从而有效地解决问题,而将社会服务与管理的权限通过参与或民主的方式下放给大学。而大学既划桨又掌舵,集划桨与掌舵于一身,成为自我控制、自我决策的权力机构,办学的自主权增大。在横向上,兼顾了社会利益。传统政府掌舵时,往往是国家利益较强,经济利益较强,社会性、公共性较差,缺乏公众利益考虑,政府垄断了社会、市场那部分权力。将社会国家化,使社会的部分权力被国家占有。由于社会国家化,使社会与国家存在差别的事实没有得到承认,导致大学制度的残缺。就其根本上来说,违背了人民办教育的宗旨,也就是违背了纳税人的意志,其实质是将学校功利化,使学校发展出现偏差。巨型大学作为公共行政组织,主要承担国家和社会公共事务实施管理职责,与其他组织相比,其主要特点在于:公共性、社会性。通过建立新的大学制度,将政府职能与社会服务职能承担起来,使社会的利益得到了保障。

## 四、大学组织与其他社会组织的共性与差异

大学也是社会组织,大学与其他社会组织有许多共同之点。社会组织是人们有意识地建构起来以完成特定目标的具有一定边界的社会实体。这里指的社会组织主要包括四层意思:(1)社会组织都有一定的目标。目标是组织的灵魂,是任何社会组织产生和存在的根基,(2)社会组织是一个社会实体。它有制度、有规章、有组织权力、有组织文化,有在社会上合法生存的权力,(3)社会组织都有一定的边界。边界指该组织与其他社会组织不同的性质。也就是说,任何一个社会组织,它的成员在精神、行为和作风及其所提供的产品和服务方面都具有不同于其他组织的个性特征,(4)社会组织都具备一定的社会功能。通过一系列组织活动,发挥自身的职能,满足社会相关领域的需要。

### (一) 大学组织和其他社会组织的共同点

#### 1. 两者都是在社会分工基础上产生的专门化组织

任何社会组织都是特定社会分工的产物,它们在特定的社会分工体系中都有相对固定的位置,完成特定的社会分工是社会组织发展的前提。企业生产产品要有专门的品种,大学作为知识的领域按专业分类是大学组织的基本要求。并且在专业化组织中又有多种多样的分类,社会分工使我们追溯到农业同畜牧业的分离,以及手工业同农业的分离、脑力劳动与体力劳动的分离,也就是专门的管理者、知识分子和教师的出现。与物质资料的生产和交换相对应,管理者、知识分子和教师从事的是规则的制定与实施、知识生产与传播活动。大学是在知识发展到一定阶段时产生的,知识的发展过程是逐渐远离人们可感知的物质世界而抽象化和符号化的过程,渐渐地这种抽象开始创造我们的真实世界。欧洲中世纪法律、医学、逻辑和宗教的发展,使大学作为研究和传授高深学问的组织出现。知识的进展和知识的活动的专业化导致了知识交易的出现,对知识交易的安排是现代大学组织制度的实质。从产生之时起,大学作为一个组织就是

协调部分知识工作者与教会和封建主关系的依托,协调这些关系的媒介就是知识与物质的产权交易。

## 2. 两者在价值取向上都是功利性组织

从两者存在的政治、经济关系上看都是功利性组织,都具有政治、经济属性。任何一个社会组织都是政党领导的,都是为本阶级服务的。企业组织是由工人阶级组成的,大学组织是为上层建筑服务、为统治阶级利益服务的,政治功能是大学的基本功能。同时,两者又都有经济属性。企业就不言而喻了。大学具有经济属性这在舒尔茨的论述中早就有体现。他认为,“学校可以视为专门生产学历的厂家,教育机构可以视为一种工业部门。”<sup>①</sup>贝克尔(G. S. Becker)也指出,学校与企业通常是特定技术人才的替代性来源<sup>②</sup>。组织的分类有三种:强制性组织、功利性组织与规范性组织<sup>③</sup>。高校组织与企业组织均属于功利性组织,高校组织对教师而言具有功利性,高等学校毕竟是教师获得经济来源的职业场所;企业是更为典型的功利性组织,对于绝大多数工人来说,企业是他们工资收入的唯一来源<sup>④</sup>。就企业与高校同为功利性组织而言,它们是相似的,企业是纯营利性组织,高等学校是准营利性组织。由此可见,两者都是功利性组织。

## 3. 两者都实行科层制管理

作为一般社会组织实行科层制管理是没有争议的。科层制是理想的官僚组织形式,它的优越在于提高效率。单从技术的观点来看,这种组织是效率最高的组织。法定权威是现代组织构筑的基石。理想的官僚组织体系,实现劳动分工,明确规定每一个组织成员的权力和责任,并把这些权力和责任作为正式职责而使之合法化。各种职

---

① T. W. Schultz, *The Economic Value of Edlue of Education* [M], New York: Columbia University Press, 1964.

② G. S. Becker, *Human Capital* [M], Chicago: Chicago University Press, 1964.

③④ A. W. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organization* [M], Yew York: The Free Press, 1961.

位按权力等级组织起来,形成一个指挥链或者等级原则。作为大学组织,实行科层制管理也有其合理性。因为大学有明确的总体或长期目标,正是这种明确的综合性目标才有助于内部人和局外人了解大学的责任和一般性质。其次,大学的任务和工作是根据知识领域展开的,从纵向看,大学内部一般分为校、院、系三个层次,大学的校长、院长、系主任等均享有正式的权力。此外,大学还有各种各样的规章制度,如教学管理制度、人事制度、财务管理制度等。由此可见,现代大学是一个正式的社会组织。当科层制作为高效率的组织形式被广泛应用于各类社会组织之中时,组织的科层化已经变得如此的普遍,以至于我们很难想象科层制的替代形式。加之由于规模不断膨胀,并且日益发展成为巨型组织,现代大学实行科层制管理有其必然性。大学的行政事务从学术事务中分离出来也需要科层管理,现代大学人事管理制度也必须依靠科层管理。

## (二) 大学组织和其他社会组织存在不同之处

### 1. 大学组织与其他组织相比在专业化中使用的交易手段不同

任何社会组织所生产的专业化产品都要在市场条件下,通过价格进行等价交换。大学组织不同之处在于大学是非营利组织:

(1) 大学内部控制交易的规则和机制深受知识发展的逻辑和学术规范的影响,政府控制、大学内部控制和市场控制的结合和替代形成知识交易属性。交易成本是交易替代的重要影响因素,而知识的公共产品性质以及教育公平的考虑限制了作为效率的决定因素的交易成本作用程度,也决定着大学与企业的区别。

(2) 企业组织是生产产品,以生产资料为主;大学组织的特征是以知识的生产为核心,生产的过程是知识发现、保存、传播、应用的过程。大学组织是以专业分类作为基础的,从这个意义上讲,大学组织是非常片面化的。

(3) 生产方式不同。企业组织生产产品使用大机器生产,生产过程是批量的、产品种类是单一的;而学校是个体生产,传授知识有个性化特征。企业生产是物的生产,有其单一性;学校生产是人的生产,有其多样性。

## 2. 大学组织与其他组织相比经济属性不同

高校和企业组织就经济性而言也是不同的,表现在高校生产与企业生产创造价值上有不同的地方:企业生产获得直接的经济效益,高校知识生产获得间接的经济效益。高校与企业投入和产出上也有不同的地方:企业投入的是物力资本,产出的是物质产品,获得的是经济效益;高校投入的是人力、物力、财力,生产的是精神产品。高校与企业在生产过程上也有不相似的地方:企业投入的是原材料,加工结果的新产品是有形的;高校投入的是人力资本,高校人才获得的知识是无形的。高校与企业成本行为和价格行为上也有不相似的地方。笔者认为,企业组织与大学组织的相同点和区别在于,大学作为经济组织与企业有相似性,大学作为学术组织、非营利性组织与企业组织又有差别性,如果把两种组织都放在市场环境中还会区别出新的不同。

## 3. 大学组织与实施科层制管理的矛盾

大学目标的模糊性、多层次、复杂化、矛盾性与科层组织目标的明确性、简单性、清晰的等级性是相矛盾的。大学组织的多元化价值观与科层管理的统一要求也相矛盾。大学的任务是以传授知识为主,而知识的类型多种多样,由此形成了多元化的价值观。大学的层次多样性,有教学人员、行政人员、后勤人员、党政领导,他们所处的地位不同,其价值追求也就不同,由此产生不同的价值观;科层制是一种严格的指挥和服从体系,科层组织的目标特征本身限制其成员的行为,下属只能被强制地依靠上级的首创精神和解决问题的能力来处理各种事务,从而形成组织的高度统一。大学活动过程的不确定性与科层管理的精确性也有矛盾。大学活动的不确定性源于知识信息和科学创造的变化性,大学每天都在创新,知识每天都在变化,传授知识的活动难以预测、不可控制。因此,对从事知识创造的人,不可能有管理上的刚性制度;而科层组织是刚性系统,下属只能根据上级的意愿行事,按照刻板的规章办事。大学对分权的诉求与科层组织集权管理也相对立。大学组织学术权力在下,有学术权力“底

部沉重”的说法,大学组织的信息主要存在于基层,因此,分权提高效率;而科层制的决策权力在上,它是金字塔形,有利于集权。由此造成大学组织分权与科层组织集权的矛盾。学术权力与科层权威的合法性基础的矛盾。在大学组织中学术权力是一种感召力,它的合法性在于非凡的个人魅力,如学识、能力、人格、气质等;科层权威则属于法理性权威,这种权威建立在抽象的法律秩序基础之上,它的核心概念是,权威是职位所赋予的,一旦离开了特定的职位,这种权威随即消失。显然两种权威的合法性基础不同。

## 五、大学组织的特点及变革的规律

从整体上说,高等教育的材料不同于企业组织、政府部门和许多非营利性机构,学术工作是围绕着特殊的理智材料即知识组织起来的,传播、发现、提炼知识是大学组织的特征。它包括:一是高深学问具有专门化的性质,很久以来就由若干专业组成,且有专业日益增多的趋势。一个大的大学系统中,基础学科和专业领域至少有 50 个,细分的专业就更多,任何其他领域的大规模组织集团都不像大学和学校群体拥有如此广泛的知识疆域。二是高深学问的自主性越来越强,专业与专业之间、专业与中小学所传授的普通知识之间的距离正在不断扩大,越来越多的知识领域表现出内在的深奥性和固有的自主性。三是发现知识是一项无止境的任务,通过作为实现已知和确定目的的合理手段而建立起来的常规组织来完成是困难的;四是知识是通过世代代积累起来的,各门学科都是历史发展的产物,它们随时间迁移而发展,并获得不同声誉<sup>①</sup>。

### (一) 大学组织是科层组织与松散联合体的统一

大学组织是科层组织,其特点表现在四个方面:一是在教育系统建立了上下衔接和分工明确的管理系统。大学组织从横向方面由各

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第13—15页。

个行政部门组成,这些处、室完全按照行政系统进行管理,有完善的规章制度,有各种法规和条例,并且已经形成了与政府相呼应的行政管理文化。二是通过国家的法律、法规、政策赋予各级组织以明确的职责和权力,学校各个职能部门所行使的权力都是行政权力。三是在学校内部建立和完善行政组织网络,有党、政两套系统,与政府、社会上的各级组织相衔接。四是各级组织的领导人要经常考核下属的工作效率,并按其能力决定提升和免职。这种根据绩效的行政任免制在大学同样是选拔干部的制度。

同时,大学组织又是一个松散的联合体。与社会其他组织不同,大学由于是学术性组织,在活动过程中表现出松散性。(1)大学组织的目标不明确,多数组织都知道自己正在做什么,并且目标是很明确的。商行追求利润,政府以法律行使职责,医院努力诊治病人,监狱力图囚禁和改造罪犯……相反,大学目标模糊,模棱两可,没有任何单一明确的目标可以替代大学的目标。(2)大学组织是由各个专业、各学科所构成的,每个专业和学科所研究的方向不同,学科中的每个学者所研究的专业领域不同,所以,管理的手段只能是松散的、程序是不清楚的。虽然行政管理是严格的,而学术机构人员是散在的,他们有相当程度的自主权,所以只能是松散的管理。(3)大学组织与其他组织相比专业人员队伍松散,各自为政、不分主次。没有哪个学科能够统治其他学科、专业,所以严格的科层管理有相当的困难。(4)大学是具有多元化价值观的群体。作为不同专业的聚合,它是非集权的、松散的和软弱的。这些多样化的专业人员的存在强有力地影响着学院和大学的决策过程,所以决策是不同利益平衡的结果。(5)大学正在变成更加易受环境影响的组织,所有复杂的组织对于外部的压力都是脆弱的,只是程度不同,不存在完全“独立”或“自治”的组织。大学组织不像工商企业那样拥有很大程度的自治,尽管它们也受各类政府机构规章的制约,但除了要反映市场需要外,它们实质上是自由人。另有一些组织实际上是由环境所“控制”,在政府机构如公立学区受聘的专业人员感到总是受整个社区

的监视。大学在某种程度上,有它们都不能相比的自由。

总之,大学是科层组织与松散联合体的统一。

## (二) 大学组织是学术性与社会性的统一

大学的特征是知识生产。创造知识、生产知识、传播知识是大学的主要活动。大学通过保存、传播高深专门的学问,以及通过学术研究所产生的思想文化和科技成果推动人类社会的发展,凸显出大学组织特有的学术属性。学术目标使大学按照学术的逻辑建立其独特的内部组织结构和运作方式,以学术权力为统帅,形成一种学术契约关系。大学内部知识领域多样化、专业化,专业群体队伍呈现“相对分裂”状态,具有学科和事业单位双重权力矩阵结构。它不仅反对任何外部权力干预,也反对内部的学术压制和独裁。学术自由、大学自治和学者治校,成为大学永恒追求的理念。

学术性是大学组织的基本特征。但学术性离不开社会性,社会的发展离不开学术性,学术性就是应社会发展的需求产生的。学术性是以社会需要这种外因表现出来,离开了社会需要,学术性只能在孕育之中,不可能表现出来。由于学术性使大学具有了社会属性,使大学为社会服务的职能增多,所以在某种意义上,学术性是大学与社会结合的重要支点。学术性即是大学所具有的属性,是大学形成多种职能的内因,而社会性则是诱发大学多种职能的外因。学术性是大学实现与社会交换潜能的根本,是大学功能构成的基础。在人们揭示的大学诸种功能中,教学、科研、社会服务都是学术性的反应,大学的社会性则是学术成果的应用化与人才培养的实用化表现。

## (三) 大学组织是刚性与柔性的统一

所谓刚性是古典组织理论的效率化、标准化、理性化、系统化、科学化、等级化。效率化即管理的一个重要目的就是提高效率;标准化即组织结构的逐渐形式化,常设机构的明确化、固定化;理性化即组织及其管理的问题可以通过理性得到解决;系统化即组织内部的每一部分都能各居其位,各负其责;科学化即是对组织管理的普遍性、永恒性的认识 and 把握;等级化强调组织运行的等级性。这就是科层

组织的特征。大学组织这些特征越来越明显,因为大学组织已经成为国家行政体系在高等教育系统的延伸,已不完全是真正意义上的大学,大学的学术性在许多层次上被行政性所代替,造成校园内“学术本位与官本位的价值冲突”,学术意志的权力冲突。刚性强、柔性弱,大学的核心价值发生了从学术向行政的转移。作为保障大学组织目标实现的行政管理系统游离于学术价值之外,而事实上行政系统积极性的高涨,恰恰限制了学术系统的自由,正如学者所说,在课堂中所发生的事情,最终没有什么不是社会规则的结果,而社会规则所带来的种种后果,也没有能够不在课堂中表现出来的。在这种刚性强与柔性弱的情况下,柔性的人际关系理论受到了重视。杜威主张,学校及其管理应有利于发展民主、发展自由,学校要通过办成一个雏形的民主社会从而推动民主社会的发展。杜威明确指出,学校本身就应为一个民主的机构。在那里,管理者和教师是平等的、是合作的,人人都可以参与讨论、批评,而学校及其有关的种种制度,则成为了个人发展的不可缺少的条件。这是从玛丽·福利特(Mary. P. Follett)、库尔特·卢因(Kurt. Lewin)和埃尔顿·梅奥(Elton. Mayo)等创造的工业研究和行为科学中演变出来的。这两个思想体系在20世纪40年代的合成,最初称为“民主的人际关系”,后来简称为学校管理的“人际关系学说”。20世纪40—50年代,有两本重要的著作充分体现了人际关系理论对教育管理的影响,一是约奇(Rauch. W)在1949年发表的《改善学校管理中的人际关系》,另一本是格林菲斯(Griffiths. D. E)在1956年发表的《教育管理中的人际关系》。约奇指出,人际关系理论中所强调的非正式组织在学校教职员工这个复杂的社会群体中也同样存在着,教师应该参与包括决策、监督、预算、课程等在内的方方面面的学校管理工作,而校长作为群体政策的解释者和执行者,与教职工处于平等地位,其主要职责是在决策中促进全体教职员工的相互作用。20世纪60—70年代的重要特点是在进一步运用人际关系理论研究教育管理中有关问题的基础上,开始根据行为科学的有关理论研究教育管理中的有关问题。

#### （四）大学组织是正式组织与非正式组织的统一

大学组织作为正式组织具有一定的教育目标，并且是由各项规章制度、方针政策等规定其成员之间相互关系和职责范围的一定的组织体系；大学作为非正式组织是指大学成员在共同完成教育目标的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式组织团体，这些团体有自然形成的规范或惯例。在信息化的今天，非正式组织在高校日益增多，各种临时机构应科研任务而生，随着任务结束而消亡。不仅如此，非正式组织如各种学会在大学中的地位越来越重要，它在某种意义上代替了正式组织成为大学教师的灵魂。

这一点已被许多学者所认识。1962年，亚那哥恩（Laurence Lannaccone）在一篇名为“学校系统中的非正式组织”的论文中研究证实，非正式组织在学校中具有重要的意义，是修正正式组织的一种指针。人们如果能够准确把握非正式组织的动力，就能更有效地发展起一套运用现存的非正式结构的程序和技巧。对高等学校的行政机构而言，厄威克提出了八条正式组织的原则：（1）目标原则；（2）权责相符原则；（3）职责原则；（4）等级系列原则；（5）控制幅度原则；（6）专业化原则；（7）协调原则；（8）明确性原则。非正式组织的存在与发现宣告了组织的非稳定性，即作为个体和群体之中的人并非能完全事先加以安排或计划，因为工作组织有着独立与工作技术之外的社会的和心理的特征。有学者说，组织并不仅是为了达到所定的狭隘目标，根本说来，组织是努力适应其特殊环境并设法在其中生存下去的社会群体。而且在某种情况下，非正式组织的作用往往成为正式组织的替代和补充。有时非正式组织的作用也成为左右学校改革的势力，一旦改革触及学科时，就会遭到抵触，正式组织惧怕非正式组织，非正式组织也反感正式组织。有人甚至说，学校行政组织积极性的高涨，对基层的学术工作是一种灾难而不是福音。随着社会与学校的关系越来越密切，学校组织与社会的边界越来越模糊，学校与企业产学研组织、学校与

政府部门的合作组织、第三部门组织不断出现在学校的视野中，学校的边界越来越模糊，正式组织与非正式组织统一的特点越来越突出，两者协调是大学的主要问题。

## 第二章

# 中外大学组织变革的影响因素

中外大学组织变革发生在第二次世界大战后和 20 世纪末、21 世纪初的世纪之交。它是高等教育系统内部和高等教育系统外部矛盾运动的结果。高等教育系统外部的政治、经济、文化、科技环境都发生了巨大的变革。在政治上经历了一场全球范围内的大转折、大调整和大较量,出现了冷战后的政治上多极化格局;在经济上受全球化、信息化、市场化的影响,全球范围内经济发展出现了整体化、秩序化、多元化、多样化的格局;在文化上,出现了多元文化的融合、带有利益倾向的差异、文化的模糊等现象;在科学技术上,出现了综合交叉的发展趋势,以及蓬勃高涨的民主运动和大众化思潮。这些对大学组织的变革都产生了很大的影响。在高等教育系统内部,包括知识的分化与整合、专业内部的教学与科研的漂移而导致的大学组织的重新规划,也包括教授们的工作方式的集群化而带来的对学科间的综合和组织规模的要求。

### 一、高等教育系统外部环境变化的影响

高等教育外部系统包括政治、经济、科技以及由此构成的社会形态,这诸多因素在 20 世纪末、21 世纪初都发生了根本的改变,由此构成了对高等教育的压力。

#### (一) 国际政治变化为大学组织变革提供了机遇

大学是为上层建筑服务的。工具论的哲学把大学推到了国家机器中不可缺少的地位。在 20 世纪末、21 世纪初,国家之间的竞争又

一次把大学地位提高了。大学承担着提高国家综合竞争力的使命，而综合力的提高靠科技和人口素质这两大要素。提高科技实力，靠创办世界一流大学培养高精尖人才，提高人口素质靠大学发展大众化教育。

中国进入世纪之交后，处在世界范围的地位发生了变化，逐渐从边缘地位走向中心地位，所面对的竞争环境发生了极大的变化。过去面临着美苏两个超级大国称霸的压力，由于前苏联的变化只剩下了美国一霸。并且由于各国的经济实力的壮大，这一格局也出现了新的趋势。由于日本、德国等国二战后的迅速崛起，加上中国改革开放后的腾飞，逐渐使美国独称的单极发展到由印度、日本、俄罗斯、中国等国家共同参与的多极。因此，美国在国际政治格局中的地位受到挑战，而中国的地位在上升。不仅如此，世界区域化的进程也使中国的地位凸显。在区域组织中，中国属于亚洲板块。在这一板块中，过去日本在二战后崛起，成为不可忽视的因素。但中国通过改革开放 20 年的努力，经济腾飞、政治稳定，香港、澳门先后回归，东南沿海的特区政策取得成效后，又相继推出了开发大西北、振兴东北老工业基地的政策，国际威望处于逐步上升的地位，成为亚洲板块的领头羊。

任何一个国家的发展都是与整个世界的发展相联系的，进入全球化后，2001 年 11 月，中国又加入了世贸组织，为中国打开国际市场创造了有利的条件。世贸组织的前身是关贸总协定（GATT），是目前世界上唯一处理国与国之间贸易规划的国际组织。1994 年 12 月成立了世界贸易组织（WTO）取代了关贸总协议，它具有法人资格，在缔约国境内享有法律权利、特权及豁免权。它要求缔约国无条件地以一揽子方式签署关贸总协定“乌拉圭回合”所达成的协议，使世界贸易体制具备了完整统一性。中国加入世贸组织为在国际市场上竞争创造了有利的条件。

中国高等教育能否在世界范围内领先，是关系到中国在世界上的竞争力的重要问题。各国政治上的竞争，表现在综合国力上的竞

争。为此,各国都把着眼点放在以提高经济和科技水平为主要目标的综合国力的竞争上。而构成综合国力的诸要素,如物质、精神、结构中的因子都与教育有关。物质要素中,包括地理、人口、自然资源,其中人口素质的提高主要靠教育。精神要素中,包括民族精神和治国能力,这两点也要靠教育。而目前世界各国综合国力竞争中,据达沃斯世界经济论坛(WEF)公布的2004—2005年度《全球竞争力报告》(GCP)显示,中国排名46位,比2003年(44名)降低2位,比2002年(40名)降低6位。但同时预测,按照目前发展状态,到2020年中国将成为世界上第二大经济体<sup>①</sup>。中国的综合国力现在也已经居全球第六,而据国际货币基金组织按购买力评价的计算结果,我国的经济总量约占世界生产总值的13%,排在美国和欧盟之后,位居第二。国家的可持续发展能力和综合竞争潜力越来越成为世界各国追求的目标。WEF的报告是以宏观经济环境、公共制度质量和科技革新进步这三项标准衡量一个经济体的竞争力。这三项代表国家发展竞争力的指数排名,在2003年我国分别为25位、52位、65位<sup>②</sup>。而排在前面的美国大约是我们的9倍,日本是我们的4倍。通过对综合国力形成的分析不难看出,这些名列前茅的国家,其高等教育都率先实现了大众化,而且已经达到了普及化阶段,毛入学率都超过了50%,以高等教育为支撑的人口素质、经济科技实力、民族素质、治国能力等都在世界前列。所以,通过建设世界一流大学和发展大众化教育来增强各国的实力是大学组织变革的重要原因。中国是高等教育大国,但还不是高等教育强国,建设世界一流大学、实现强国地位是高等教育合并的初衷。

## (二) 社会经济形态变化为大学变革提供了社会经济基础

任何类型的大学都是遗传与环境的产物<sup>③</sup>。不同的经济形态所对应的生产方式不同,大学的组织形态就不同。大学组织变革与社

---

①② “2020年中国全球竞争力凭什么排列第二”,《中国经济周刊》,2004年10月25日。

③ 阿什比著:《科技发达时代的大学教育》,人民教育出版社,1983年版。

会形态有密切关系。我国处于知识与工业经济交替时代，为大学变革提供了社会经济基础。

目前，国际上对社会形态的变化进行了种种预测，都与大学的职能变化和轴心地位有关。而职能的增多、地位的转变都要求组织规模变化。

变化之一：从工业社会到后工业社会。20世纪70年代初，美国的托夫勒在《第三次浪潮》中，提出了后工业经济的概念，后来哈佛大学的教授丹尼尔·贝尔补充这一概念认为，2000—2020年世界将进入后工业社会。后工业社会将呈现出如下特征：一是服务性经济，即第三产业发达；二是专门职业化社会的形成；三是理论知识已经处于中心地位，大学与研究机构等密集部门成为社会的中轴结构；四是未来社会的中心日益转向知识领域，大学将从社会的边缘走向社会的中心；五是规划和控制社会的技术水平越来越高；六是生物技术开发的水平越来越高，将代替信息技术成为主要的技术产业。

变化之二：从工业社会到信息社会。美国社会学家约翰·奈斯比特1982年在《大趋势》中，提出了信息社会的概念。信息社会的特征：一是信息成为空前重要的战略资源；二是信息产业将取代物质价值的生产而成为社会发展的动力，将成为继农业、工业、服务业之后的第四产业；三是信息技术高度发达，改变了社会的组织关系。

变化之三：从工业社会向后服务社会过渡。澳大利亚学者巴里·琼斯认为，人类社会将从工业社会、后工业社会过渡到后服务社会。一是社会行业分类，在农业、工业、信息产业、后服务业之后，将产生一个满足人们需要的家庭服务业，并且服务也将成为主要产业。二是随着人们生活水平的提高，以服务业为主的人将更多，以至于超出第三、第四产业的范围。三是电子计算机、机器人等高新技术产品把大批劳动力从第一、第二产业中解放出来，取而代之将成为社会上占主要地位的行业。由于社会劳动的重新分配，社会成员的劳动量将

从过去的人均 50 年而缩短为 35 年。四是家务劳动的经济价值和社会价值将大幅度提高。五是社会就业机会最多的将是以满足社会成员需要的服务业。

变化之四：从工业社会向知识价值社会转变。日本未来学家屋太认为，知识价值将会成为未来社会发展和资本积累的主要源泉。一是知识价值将成为社会产品价值当中的主要成分，它将给社会经济带来重要影响。企业经营的重点将不再是生产更多的产品，而是不断地开发新产品、新技术、新内容。二是知识价值革命已经开始。第三产业、第四产业正在成为核心产业。三是人的知识技术、价值观将成为创造知识技术的重要生产资料。这将改变自古以来，劳动力与生产资料脱离的状态，从而实现劳动力与生产资料的一体化，进而引起社会劳动力结构的变化，从根本上改变国家经济体制和国家观念。四是根据经济学原理，拥有生产资料的劳动者可成为中产阶级，所以他们将成为知识价值社会的核心力量。

变化之五：从工业经济社会向知识经济社会转变。1986 年，英国学者福莱斯特在《高技术社会》一书中，提出高技术社会的概念。1996 年，亚太地区经合组织提出知识经济的概念。知识经济社会是以知识为基础的社会，知识将成为 21 世纪最基本的生产要素<sup>①</sup>。

上述论述都涉及了知识、信息和大学的地位，并包含了这样的思想：（1）大学生存在知识经济时代，而知识经济是大学生生存与发生的经济基础。大学既需要知识经济社会为依托实现自己的转型，知识经济社会也需要大学作为轴心机构为社会生产知识、传播知识、培养从事知识与信息传播工作的人。大学将从工业经济时代的社会边缘走向知识经济社会的中心，实现内容与形式的转型。信息知识的编码是现代社会的“轴心原则”。（2）“知识工人阶级”，受过教育的专业人才，是越来越关键的或越来越起引导作用的社会集团。（3）促进社会进步的关键是扩大高等教育机会，使尽可能多的能从中受益

---

<sup>①</sup> 徐毅鹏主编：《21 世纪初叶的中国高等教育》，高等教育出版社，2000 年版。

的人都能受到高等教育。(4)高等教育体制是“轴心结构”，大学是现代社会的“轴心结构”<sup>①</sup>。

因此，大学的组织目标发生了变化：大学一方面要培养社会需要的受过专门训练的科技专家、政府官员等，另一方面又要面临着培养大量从事信息技术工作的群众。这就对大学培养目标提出了要求，既要成为高深学问的场所，又要成为“社区服务站”。

大学组织职能也要变化：大学由为工业社会生产少量的工程师，转变为为知识社会生产大量的工人。以知识为基础的社会既依赖于知识的不断进步，也依赖于知识分子的再生产。正如工业社会依赖于资本的不断投资和有技术的管理人员、工人的再生产一样，这不仅意味着纯研究的生产和受过高等教育的精英的再生产。以知识为基础的社会在整个社会范围内都需要受过教育的人，这不仅是因为社会上各种工作都需要知识，而且还因为知识既是目的也是途径，本身值得去掌握。所以，大学是包容所有教育的整个社会的流动服务站。

大学的权力开始分化：这里，部分是因为日益发展的政府部门不能全由传统的特权阶层子弟满足需要，部分是因为新兴的社会精英广泛分散于社会之中。更重要的是因为，以知识为基础的社会和以信息为基础的工业与服务社会，需要比以前更广泛地传播知识与技能。这种情况必然带来整个社会掌握知识和信息的人群比以前更加分化。

大学的文化也发生变化：从工业文化变成信息社会文化。工业经济社会文化的特征是标准化、专业化、社会化，强调大批量生产、单一品种、高效率，并且是以一定场所为中心的集中化生产，形成大规模生产，组织规模变大、组织结构层级化、生产规格统一标准。学校受工业企业要求统一规格的影响，也统一教材、统一试卷、统一备课、

---

① (美)伯顿·R·克拉克主编，王承绪等译：《高等教育新论——多学科的研究》，浙江教育出版社，1998年版。

统一标准答案、统一评估标准。教师标准化,课程标准化,生产出的学生更是标准化。这样的标准化创造了一个全国统一市场,使各种各样的组织能够将个体分配到某一劳动市场。其基本理念是在规模经济下,统一组织可以提高效率,学校组织的规模就此发展起来。规模经济形成后,使专业生产成为可能。专业组织受规模经济的影响不断发展壮大,以产业资本为核心的工业化出现后,经过不断的变革,给组织带来了两个变化:即专业化和综合性。而知识经济形态下出现了新的生产方式,这种新的生产方式可归纳为“以网络为平台的智能化的大规模定制生产方式”。所谓以网络为平台是指新经济形态下生产、交易与信息可以在互联网上同时进行,互联网本身已经具备了把信息平台、交易平台和生产平台这三个平台合为一体的基础。所谓定制是完全按照消费者个人的偏好来生产其个性化的产品和服务。在工业经济时代定制比较困难,因为成本过大也不可能大批量生产,而在智能计算机的控制下则完全可以做到大批量定制生产<sup>①</sup>。这表明知识经济时代,大规模的组织形式比工业经济时代更有效率,不但可以进行标准化生产,而且可以进行个体化生产。

### (三) 大科学对大学组织的必然要求

“大科学”的概念最早是由美国物理学家温伯格 1961 年提出来的,他认为,现代科学已经从近代以前的小科学变化成为大科学。大科学的基本内涵和基本特征就是“科学规模巨大化”、“科学结构整体化”、“科学建制社会化”、“科学合作国际化”、“科学发展加速化”,以及“科学功能高效化”<sup>②</sup>。既然现代科学是一种大科学形态,相应的科学发展战略应该是一种大战略。所谓选择、实施大科学战略,并不是说仅仅只搞那些大课题、大规模、大攻关、大投入的大科学项目和大科研组织活动,而放弃那些小课题、小规模、散兵作战式的小型科研项目和小科研组织活动。选择、实施大科学战略的确切

---

① 芮明杰:“21 世纪的选择:新经济、新企业与新管理”,《学术月刊》,2004 年第 2 期。

② 王忠武:“当代大科学发展的基本特征”,《古城论坛》,1996 年第 1 期。

含义是指,要选择和确立起一种既适应现实经济社会的知识需求结构,又合乎当代科学发展的规律和要求,“既有大科学硬核,又有小科学软组织的弹性结构”<sup>①</sup>,从而促使科学系统综合平衡和协调发展的科学发展战略。

大学是发展科学的主要场所,绝大多数科学来自于大学。大科学要求有大科学组织相适应。

首先,许多科研建制群聚在大学,使大学组织内部结构发生变化,也使大学产生了知识、专业、学科分化与整合现象,产生了不同学科的教授因课题研究而群聚同一临时科研组织的现象。

其次,当代科学体系出现了深度分化和高度综合的整体化特征。分化与综合历来都是人类发展的两种基本形式。但是,与历史上的情形不同,当代科学的分化不再像历史上曾经发生过的那样门类越分越细,而是在原有学科之间的空白地带、横截面或交叉点上产生了一系列新兴学科。这种深度分化的结果,使得原本彼此分隔的学科之间沟通起来,从而使得当代人类科学体系出现一种高度综合的趋势。由此而不断诞生的组织机构成为大学内部组织变革的内容。

再次,当代科学的发展还表现在科学、技术、生产的一体化,出现了科学的技术化和技术的科学化,而科学与技术关系的变化又使得科学研究走到了前面,科研成果转化为产品的周期也越来越短,科学已成为社会生产力发展的关键因素。与当代大科学的形成和发展密切相关,当代人类已进入了一个大实践的时代。这种大实践主要表现在它的大技术、大规模和大效应上,其对人类社会活动的各个领域和方方面面都产生了巨大的影响。

大科学对组织建制的影响也比较突出:第一,高校科研组织在整个社会科研建制中占有越来越显著的位置。科研组织不断从教学组织中剥离出来,与教学组织产生相互间的漂移现象。这是大学内部组织变革的重要内容。第二,科学体系的深度分化和高度综合的整

---

<sup>①</sup> 赵红洲:“小科学大搞,大科学小搞”,《新华文摘》,1994年第12期。

体化特征,使高校的组织建制日益显现新的多学科和交叉学科的现象,学科交叉和综合促使科研组织流程再造,新的团队不断产生。这些学科交叉组织随着课题的诞生而诞生,终结而终结。过去在市场中实现的兵团作战,现在,在学校组织内部实现。科学家组成的团队通过外部市场交易实现的课题,在巨型大学通过学科交叉实现,这是大学内部组织变革的普遍现象。第三,产学研一体化使大学的教学、科研、服务三种职能统合起来,各种产学研组织把大学延伸到社会,把社会引进大学。这种产学研的组织制度保证了知识经济社会中的大学走入社会中心的实现。这是大学内部与外部组织之间的变革。

大科学对大学培养人才的影响是促进了大学的综合化和学科交叉。综合化要求多学科。以纳米技术和生物技术为例。纳米技术将传统的材料科学和工程学与操纵分子、原子的能力以及量子科学结合起来,纳米技术的应用给予我们可以植入身体进行诊断和治疗的设备、新的金属材料、陶瓷聚合体、半导体以及合成物,甚至新的带有增强属性的生物材料。在另外一个相关的领域中,生物技术将工程学、物理学、化学和其他自然科学的原理、法则和技术与生物学、其他生命科学及医药学相结合,这种合成的方法有助于在生物医学研究和临床医学中认识 and 解决问题,以提高卫生保健的水平<sup>①</sup>。从此可见,中国大学变革应是以适应这种多学科和跨学科交叉,培养适应未来科技需要的人才为目的。

大科学发展要求大学组织形成规模,而形成规模的可能性在于新技术和市场这两个因素。当科学技术知识作为手段来促进学校规模扩大时,学校教育 with 科研本身的组织形式并没有发生变化,只是外部的规模扩大,就像企业一样。铁路,还有通信事业的发展,是新技术的制造、通讯手段的发明、推广 and 市场双轮驱动的结果。铁路和通

---

① (美) Shirley Ann Jackson: “工程教育的变革与挑战”,《清华大学教育研究》,2004 年第 4 期。

讯的发展更重要的是为其他企业组织的发展提供了“技术和市场”条件。成本低廉的、可靠的、全天候的运输,瞬间便可互递信息的通讯网络,突破了时空对古典市场的限制,使大规模的分配和大规模生产成为可能,从而为现代工商企业成长提供了刺激和条件。电脑的问世影响了金融体制,使流程缩短、组织简化,信息技术的加快对教育组织的影响也日益体现出来。人们对信息的掌握与利用,如利用信息高速公路进行教育,既可以扩大教学规模,又可以缩小组织规模,使虚拟学校、虚拟课堂代替有形的学校组织,信息技术使学校组织形式发生变革。

#### (四) 多元文化和谐共存是大学组织变革的哲学基础

多元文化和谐共存是大学生存和发展的哲学基础,而处于全球化下的多元文化和谐共存是现代大学生存和发展的哲学基础。大学文化的内涵随着时代的变化而变化,农业经济时代的大学文化是封闭的小农经济文化;工业经济时代的大学文化体现的是大机器文化;知识经济时代的大学文化以信息文化占主导地位。所以任何大学文化都是时代和遗传的产物,不改变社会经济形态的属性还不足以改变大学的内在属性,只是教育内容的增减、教育目标的发展。当社会经济形态发生重大变化时,大学已不能只停留在内容上的修修补补、目标的完善上,需要追问大学内在属性的根本改变。历史上,大学职能的变化就受两种文化的影响:即科学文化和人文文化。两种文化主与次的交替进行使大学的职能也有主有次。如中世纪的大学人文文化成为大学的主流文化,19世纪科学技术进入大学后,科学技术文化又成为大学文化的主流文化。某一部分文化只能适应旧文化时代的知识生产,只有新文化才能适应于新时代的知识生产。与旧文化背景下的大学相比,新文化背景下的大学是视野、功能、内容等方面的极大扩展。大学所从事的工作不再是固定不变,而是变化的、动态的,也有变化发展的、与社会相适应和引导社会的部分。多元文化的特点是包容性,即将自然科学与技术科学熔于一炉,人文与科技合为一体,将知识与能力看作同等重要,把做事与做人看得同等重要,

融会古今、汲取中外、增进本土、包容外来。大学应该包括所有的学科,必须平衡所有的活动和功能,要求从整体上对大学进行建构。文化整体,包括了自然科学、社会科学和人文科学等人类所创造出来的知识总体。从文化整体上去建构专业、学科课程系列,将比单纯从科学角度进行学科、专业课程建设要广泛得多,也将是更合理、更有效得多,大学的人才培养实际上正是这种文化整体教育。

大学处于多元文化时代,大学从事的工作是文化的一部分,学校是人类的产物,大学里所发生的都是文化现象。但在不同时期,大学总是和一部分文化相对应。大学从事的局部文化和特定文化,却是反映着时代文化的特征。21世纪以科技为中心的文化成为大学文化的主流。

从文化的观点看大学,大学是多元文化的载体,大学承接各种文化的同时,又必须运用多元文化的观点和方法参与到社会总体运行中去。大学是文化发展的一部分,大学作为社会组织,属于文化子系统里的组成部分,大学要随着文化的发展而发展。从文化整体上对大学进行建构,从文化整体上对专业和课程进行设置,从文化整体上进行人才培养,依靠文化发展战略实现大学的发展。大学的组织要承接文化,就要使组织的目标多样性以满足不同价值观的需要。在多元化发展的同时,应充分体现出大文化中的包容性,通过组织的架构,满足不同层面人们的需求,形成组织所发挥的巨大的创新能量。

上述政治、经济、科技、文化的变化和影响是大学组织产生变化的原因。

#### (五) 大学组织适应大环境的本质特征

任何组织要生存和竞争都要适应环境,而要适应环境就要有相应的内部结构。大学组织要适应上述政治、经济、科技、文化环境,就要有如下条件:大学要有大目标。这一目标要定位在全人类,具有世界性上。它在特征上要包括国际高等教育发展的共性特征,又要反映民族性、国家性。它应具有包容性,是国家、社会、学校、个体发展目标统一,科学与人文的统一,普通教育与专业教育的统一。大学

要有职能之大：社会需求的边界就是大学职能的边界，知识发展的边界就是大学职能的边界，人类对知识满足其需求的边界就是大学的边界，大学教学内容满足教学对象的边界就是大学发展的边界。教授们可以无边界地探索，大学生要在知识的海洋里无边界地去学习去创造。大学要有生存的空间之大：世界各个角落都有大学的存在，大学的课程可以通过 Email 发到每个需要者手中。大学可以是虚拟的、超越时空的，大学生受教育的空间不以学校范围为限。大学要有规模之大：要有一定的学生规模，小规模办学存在着资源浪费；要有一定的大师规模，教授群聚可以提高创新能力，大师群聚所产生的科学、文化效应可以超出学科边界；要有强大的师资队伍。大学要有大楼之大：是指大学要为学生提供必备的活动空间，办大学要有充足的教学、实习、实验、实践的物质条件，尤其是要有高新的仪器设备，以供教学、学术研究之用。大学要有学科之大：是指学科与学科之间无边界，专业涵盖科学的所有领域，大学内部组织机构的庞大，具有大的专业领域、大的科研平台、大的学科分类，形成学科群、专业群、大项目群。大学的权力之大：是指知识的力量有多大，大学的权力就有多大。还有大学管理队伍之庞大，大学工作人员价值观之庞杂等等。

大学组织的特征反映了社会环境的特征。（1）大学具有复杂性。活动复杂：具有探索性、艰巨性、长期性、创造性，以及既有个体性又有群体性特征的极为复杂的科学劳动、智力劳动；成员复杂：这些人是“一群对自己的专业知识和思想有一种庄严的敬意，不肯屈服于知识之外的压力并严肃追求科学、具有独立人格并以科学为是非准绳的知识分子”；结构复杂：大学内部组织机构越来越多，纵横交错，如同一个巨大的网；环境复杂：大学生存的环境越来越接近社会，所以社会的复杂性也反映到大学中来。（2）大学具有多样性。职能的多样性：集多种职能于一身，每项职能下面都包含了更多的与其内涵相关的具体职能；目标的多样性：体现在各国都建有自己的高等教育目标，且每一所大学均形成了体现各自办学特色的目标倾向

及多目标体系。(3)大学具有矛盾性:大学理想与社会现实需要矛盾;精英教育与大众教育矛盾;在发展目标上,自由教育与专业教育的矛盾;大学科研与教学的矛盾;行政权力与学术权力的矛盾。

大文化要求大学组织与其相适应,大学组织变革反映了大文化的本质要求。

## 二、高等教育系统内部变化的影响

### (一) 与大众化相关理论的影响

数量的变化是引起大学组织变革的直接原因。早在 20 世纪 60 年代,西方的高等教育就出现了“高度繁荣”现象,人们为这些繁荣贴上了各种标签,如“大发展时代”、“罗宾斯时代”、“投资性高等教育”、“大众时代”、“后工业时代”。这时的高等教育机构已经不再像过去那样作为英才教育机构和专门知识的仓库,而是成为了拥有琳琅满目大众教育和综合性知识的教育超市。这些都源于人力资本理论、高等教育民主化理论。

人力资本理论是西方教育经济学代表人物西奥多·舒尔茨研究美国经济高度增长的现象而得出的结论。他试图探究出经济高度繁荣的主导因素,以进一步促进经济的发展。其主要内容包括:(1)人力资源是一切资源中的最主要的资源,人力资本理论是经济学的核心问题。(2)在经济增长中,人力资本的作用大于物质资本的作用。(3)人力资本的核心是提高人口质量,教育投资是人力投资的主要部分,不应该把人力资本的再生产仅仅视为一种消费,而应视同作为一种投资,这种投资的经济效应远大于物力投资的经济效益。教育是提高人力资本最基本的主要手段,所以也可以把人力投资视为教育投资。(4)教育投资应以市场供求关系为依据,以人力价格的浮动为衡量符号。人力资本理论促进了西方高等教育大众化。决策者认为,这种投资的社会效益高于其他投资的平均收益,就此,西方各国作出了高等教育扩张的决定。

到了 20 世纪 70 年代,西方国家在繁荣了一阵后,普遍出现了经

济衰退与高学历失业现象,使传统的人力资本理论受到了挑战,其扩张教育能够实现和维持经济增长的观点不再受到人们的重视。“文凭膨胀”、过量教育、失业和低增长等现象被视为人力资本理论倡导的大规模扩张教育投资政策的结果,在这种背景下,迈克尔·史潘斯和莱斯特·斯罗等人提出了“筛选理论”,采用全新的方法提出了独特的观点,用于解释当前存在的一系列问题。人力资本理论受到了挑战,西方各国的政策有所变化,如英国政府摒弃了“罗宾斯委员会”代之以“大学拨款委员会”。

20世纪80年代初,人力资本理论开始传入我国,并很快对教育界产生影响,特别是对高等教育发展规模速度问题产生了影响。在教育理论界先后产生过三种观点,即“大力发展论”、“适度发展论”、“严格控制论”。虽然这些观点都有各自产生的政治、经济、文化、人口背景,但都或直接或间接、或强或弱地受到人力资本理论的影响,与此有直接关系的是我国适时地作出了大发展的决策。

高等教育民主化是影响大学组织变化的另一个问题。1948年12月10日,联合国大会通过了《世界人权宣言》,对受教育权作了界定,其中关于高等教育的提法是“高等教育入学,应该根据才能对所有人完全平等地开放”。此后,“‘受教育权’就普遍被确认为一项人权。”然而,法律条文所确定的教育平等并不意味着人人都有受教育机会,或人人都受教育,教育权利的平等理想远未在现实中实现。因此,人类一直在追求着。20世纪60年代,教育民主化运动首先在美国发起。教育民主化的核心和基本宗旨是教育平等,它很快落实到教育机会均等。教育机会均等是考量一个国家人权问题的基本准则,于是它很快就与高等教育大众化联系上了。对于那些尚未实现大众化的精英国家来说,这是个政治性的问题。联合国教科文组织于1998年10月5日在巴黎总部举行了主题为“21世纪的高等教育:展望与行动”的世界高等教育大会,大会重温了《世界人权宣言》关于“人人享受教育的权利”和“高等教育应根据成绩面对一切人平等开放的基本原则”。如其中第3条“平等接受高等教育”中指出:

能否被高等院校录取,应根据那些想接受高等教育的人的成绩、能力、努力程度、锲而不舍和献身的精神,而且一个人一生中任何时候均可被录取,不论其种族、性别、语言、宗教,也不考虑其经济、文化或社会地位或是否体残。当时,中国教育部长陈至立也在会上作了《共同的使命与责任》的发言。世界高等教育大会后,中国扩招的序幕拉开了。

## (二) 与大众化相关实践的影响

二战以后,高等教育目标更加工具化,政府和雇主越来越把有针对性的高等教育视为国家经济增长的关键因素,合格劳动力是企业界、科技创新的来源。数量的变化是另一个明显的变化,发达国家高等教育系统普遍地从精英化走向大众化。美国学者马丁·特罗所提出的高等教育发展程度标准的理论得到了各国高等教育界的认同:当一国高等教育毛入学率低于15%时,处于精英阶段;毛入学率在15%—50%时,迈入了大众化阶段;当毛入学率超出了50%时,进入普及化阶段。欧美国家高等教育入学率都已超过了50%,加拿大甚至超出了100%。部分时间制学生大量增多,在课程设置、教学内容和教学方法上都要考虑在职成年人的特征。这一趋势在20世纪60年代要求“开放大学”的呼声中发展到高峰。

迫于这一压力,二战以后,高校合并从未间断过。它最初源于美国,早在1940年美国高等教育办公室开始发行《教育指南》,其中就报道了某些高校合并的情况。如美国在1940—1978年间,除了其中一年外,每年都有1到23所数量不等的院校合并。在美国出现了巨型公立大学,几千名大学生可随机听外国助教讲授大课直到毕业,也只能由他们的身份证号码进行区分。英国高校合并,自1966年《高等教育白皮书》发布后,从多科技术学院并轨到建立最强的巨型大学,院校合并已成为很平常的事。法国从大学院与大学一体化到近年来合并不断,现在巴黎现有的8所建筑学院正准备合并成6所。日本大学合并,将99所国立大学中至少35所合并。合并扩大到德国、荷兰、澳大利亚、挪威、匈牙利、比利时、南非、中国的香港等国家

和地区。其中澳大利亚用了5年时间完成了合并,全国共有19所大学、46所学院合并为公立大学36所、私立大学2所以及4所特殊的专门学院。总之,高校合并已经成为引人注目的世界性现象。

### 三、世界各国高等教育自身体制改革的影响

20世纪90年代初,世界经济出现了低谷,GDP陷入负增长的局面。西方出现了长达3年之久的经济危机,美国在这次危机中成为世界最大的债务国,东欧经济也出现了不景气的局面。世纪之交,世界各国都进行了经济体制改革,以应对经济困境。与此同时,高等教育体制也相应进行了改革。

现代意义上的日本政府治理改革是从20世纪60年代开始的,到了20世纪90年代中期,主要是在对过去进行深刻反思基础上,推进以“新自由主义”和“政治大国化”为标志的公共管理改革。通过行政立法,对国家各部门、各地方的工作进行指导与监督。20世纪90年代末期,实行了国立大学法人化。国立大学是少数派,私立大学是多数派,而私立大学已经实现了民营化。在国立大学实现了法人化后,继续推进民营化政策的正确实施。通过民营化,实现由官向民的转移,推动规制缓和,促进有效竞争,这种努力从自民党内阁时代即已开始。20世纪90年代中期,日本制定了《关于规制缓和的推进计划》就推进的目的、指导思想、基本方针等作出了明确的规定。通过规制缓和,改变政府的管理方式,逐步克服了过度规制造成的企业对政府的过度依赖与国内市场的极度封闭问题,实现了政府职能的合理收缩。与此相适应,大学的治理体现在日本大学为加强责任制,采取了大学的多元性评价,通过自我检查、自我诊断和自我评价、相互评价及第三者评价,以对现状进行不断的改革达到提高质量的目的。

世纪之交,日本社会进入了少子化时代,18岁年龄人口持续减少,大学生源受到了很大影响,这对高等教育已逐步迈向普及化阶段的日本而言,必然加剧各大学间业已存在的争夺生源的竞争。综合

实力弱、教学科研水平低的院校更有可能发生严重的生源危机，甚至可能难以维持正常的教学活动而导致倒闭。例如，此次重组合并浪潮中，首当其冲的是师范类大学和学部。受少子化影响，近年来日本学龄儿童数量减少，导致日本录用教师人数逐年减少。1999年，这类大学和学部的毕业生实际被录取担任教师的比率为32%。为此，在“没有大学改革，也就没有21世纪日本的发展”的口号下，2001年6月11日，文部科学省的远山敦子大臣发表了“国立大学的结构改革方针”，通称为“远山计划”。该计划的要点是：(1)大胆地对国立大学进行改组和合并，加强大学的活性化；(2)导入民间的经营手法，将国立大学法人化；(3)设立第三者机构对大学进行评价，以导入竞争机制。现在已经将现有的99所国立大学中的75所大学重新进行组合，重组的基本方针是缩小现有培养教员大学和学部的规模，或是将其合并，或是将其移交地方管理；将以医科大学为首的单科大学与其他大学合并；可以跨越县界对大学进行重组和改编。日本文部省决定，对全国48所国立师范大学和学部进行重组，战后初期确定的“一县一国立大学”的原则将宣告结束。其次，近年来，日本的经济状况不佳，政府的财力有限，公共事业民营化的呼声日趋高涨，于2004年或更早正式实施的国立大学独立行政法人化改革，对日本高等教育必将产生重大的影响。目前，日本共有99所大学，其中60%的大学只有3个以下的学部，半数以上的大学学生规模在5000以下，更有30所规模不到2000人，大学财力日显单薄，今后处境将十分微妙。现有单科性的医科大学等将全部与别的学校合并。再次，为了应对全球化时代的挑战，日本已经提出“创造人才大国”和“科学技术创造立国”的目标，还提出了创建世界一流大学的“顶尖30计划”。大学要有竞争力，必须进一步灵活化，通过合并，可以实现学科交叉，开拓新领域，所以日本也进行了合并。

英国政府从20世纪70年代开始就致力于改革，以撒切尔夫人为首的保守党在大选中获胜，执政初期，面对着经济滞胀的困境，国民生产总值下降，通货膨胀居高不下，地方经济发展失衡，政府财政

不堪重负。为了尽快摆脱这种困境，撒切尔政府对英国政府的公务员体制进行了彻底的改革，这些改革包括：消减政府规模、彻底改革文官制度。1981年撤销了文官部，将其职能转移给财政部和内阁办公厅，并进行了大量的裁员，将其转为民营部门，将一些特殊的公共服务部门也加以私营化或合同承包给非政府组织，实行政策制定与政策执行职能的分离，政策制定的任务与执行局的日常运作管理分离。同时，执行局实行经理负责制，经理职位向社会公开，并且这一改革还同公共服务的承包制改革相结合，引入竞争机制。将许多政府经营不善的部门民营化，在效率与公共利益取得均衡的前提下进行取舍，而并非是所有企业一律民营化。撒切尔政府以经济、效率、效益为标准，监督政府政策与管理，采取措施对各行政的特定问题进行检查，旨在改善政府机关阻碍行政效率的因素，并提出改进建议。通过量化的、外部的、事后的评估体制取代传统的由自我规制实体进行的以信任为基础的评估体制，从而开始了一个创造“评估性国家”的历史进程。

20世纪80年代末、90年代初，在高等教育领域，改革了双轨制。将60年代中期设立的以多科技术学院为主，包括师资训练学院和其他各类技术学院，主要由地方当局负责管理和提供经费，不具有学位授予权，改为独立于地方当局的地位，从地方划出的学院具有法人资格。大学具有“自治”和学位授予权，经费由政府通过拨款委员会拨给。另外，建议成立“多科性技术学院和其他学院基金会”。1988年的《教育改革法》对此予以确认，从而使其高等教育的双轨制趋向于单轨制。1991年的教育白皮书《高等教育：一个新的框架》提出，从中央把大学基金会和学院基金会合二为一，成立了高等教育基金会，以便采取统一的拨发教育经费，促进各高校之间的竞争。这样，高校和多科技术学院都由“大学拨款委员会”统一拨款，双轨制彻底取消了。

近年来，英国又面临着二战结束以来前所未有的困境，仅以牛津大学为例，学校每年要为学生花费大约1万英镑。但是英国政府每

年拨给牛津的教育资金平均到每个学生大约只合 4 000 英镑,而每年学生缴纳的学费,远远不够弥补剩余的空缺。据学校财务部门 2001 年的统计结果,教育经费不足金额高达 2 330 万英镑。由于学费的上涨,许多品学兼优的穷孩子被迫放弃名校,屈就于那些学费相对低一些的二流大学,一些专业招不到学生。在此情况下,英国高校进行了一系列改革,进行合并就是其中之一。

美国的公共管理体制改革对大学也产生了很大的影响。改革以三大取向为突破口:即市场取向、放松管制取向和分权取向,通过民营化和民主化等手段寻求新的政府治理。在治理过程中,采取顾客至上原则,体现公民“用脚投票”的原则,给予公众更多的选择机会并听取其意见。为此,联邦政府要遵守新公布的“顾客服务标准”改善对纳税人的服务,促进公共服务机关间的竞争,逐步消除公营垄断事业,利用自由市场机制解决问题,以市场机制取代政府的直接管制。简化管理的原则,在人事制度上分权、放权,将联邦政府采购管制中从严规定部分,改为以协助促进行政管理、解除过渡的管制规章,预定在 3 年内消除半数以上政府机构的各项管理规章,授权各州及地方政府,给地方政府以选择权,使之弹性运用联邦政府管制规定。充分授权并扩大管理者的权限,努力提高效能原则,并提倡以企业家精神改造政府,打破垄断放松管制,实行私有化,实行“新联邦主义”,扩大州和地方政府的职权。

随着政府改革步伐的加快,近来,美国越来越多的大学走上合并的道路。在过去的半年中,就有 12 所大学合并<sup>①</sup>。一些研究者认为,可能有数以百计的大学由于资源严重不足而面临着关闭或者合并的危险。威廉姆斯学院(Williams College)高等教育经济学研究中心戈登·C·温斯顿教授指出,新近的研究表明,许多大学达到不亏不盈的基点是 1 800 名左右学生,除非大学拥有大笔捐赠。按照全日制学生折算,美国有 844 所私立大学少于 1 800 名学生,姆迪投资

---

<sup>①</sup> 转引自《国外高等教育教学研究动态》,2001 年第 6 期。

者服务社(Moody's Investors Service)资深副主席约翰·C·奈尔逊,把处境最艰难、面临关闭或合并压力的学校界定为:在其他因素相同的情况下,年经费收入在2千万美元以下的学校。而在美国的私立学院和大学中,有929所学校的年经费低于此标准。无论按照哪一种研究结果,都会有数百所大学面临着关闭和合并的压力<sup>①</sup>。

#### 四、我国高等教育体制改革是形成巨型大学的直接原因

改革开放20年来,我国高等教育从形式到内容都发生了巨大的变化,这些变化都是党和国家有关政策影响的结果,中国巨型大学的形成与中国高等教育的一系列政策有关。其中,走内涵发展的道路、提高规模经济效益、改革条块分割的管理体制、建设高等教育强国、创建世界一流大学等一系列政策起了直接影响作用。

1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》和1993年《中国教育改革和发展纲要》两个文件的颁布,标志着我国高等教育进入了全面探索建立社会主义市场经济体制的新的发展阶段。1992年以来,在高等教育的规模、结构、质量、效益统一协调发展的方针指导下,我国高等教育的办学体制通过共建共管、合并办学、协作办学、转由地方管理等形式的改革和调整,已经使原有“条块分割”的办学体制和结构布局不合理状况有了很大的改变,具有中国特色的高等教育体系已逐渐建立起来,为巨型大学的形成奠定了基础。具体体现为:

在发展道路上,中国高等教育走内涵发展的道路,提高规模效益是20年来高等教育发展政策的主要内容。国务院批转《国家教委关于加快改革和积极发展普通高等教育意见的通知》指出,“高等教育的发展,要坚持走内涵发展为主的道路,首先使现有学校达到合理的办学规模,同时进一步发挥学校的办学潜力,提高整体效益,到2000年,规模效益应有明显提高,校均规模本科院校由现在的2500

---

<sup>①</sup> 转引自《国外高等教育教学研究动态》,2001年第6期。

人提高到3 500人左右,专科院校由1 000人提高到2 000人左右。”根据党的十五大报告精神,“真正走出一条速度较快、效益较好、整体素质不断提高的经济协调发展的路子”的要求,通过深化改革,逐步把一部分中央部门所属的学校转由省、自治区、直辖市人民政府管理或由中央部门与地方政府共同建设和共同管理,倡导学校之间合作办学、企业和科研单位参与办学和管理;要按照优化教育资源配置和提高办学规模效益的原则,逐步对有条件的高等学校进行合理调整和合并,特别是在同一地方规模较小、科类单一、专业设置重复的学校要打破原隶属关系的限制,积极创造条件进行适当的调整或合并。江泽民同志在1996年3月28日同上海交通大学、西安交通大学、西南交通大学和北方交通大学负责人座谈时的讲话也指出,要稳步发展高等教育,优化教育结构,加快高等教育管理体制改革的步伐,合理配置教育资源,提高教学质量和办学效益<sup>①</sup>。

在体制改革上,要解决一系列问题,其主要是与社会主义市场经济体制的建立不相适应的问题。这主要表现在:高等学校的举办者、管理者、办学者之间的责权利没有明确划分和规范,政府直接管理的职能没有完全转变,学校仍缺乏面向社会自主办学的应有权力和自我约束机制;中央教育行政部门、其他业务部门,以及地方政府教育行政部门、其他业务部门分别办学与管理形成的条块分割局面尚未根本扭转,专门人才的供求没有社会化;学校规模较小,师生比特别是教职工与学生比例偏高,学生缴费上学不规范,公费生与自费生“双轨制”的弊端日益突出等。这些问题的存在,使得学校专业的结构和地区布局不够合理,单科类型、行业性强的学校过多,专业面过窄,部分学校和专业重复设置、“小而全”自成体系、办学效益不高。因此,十五大报告重申了实施科教兴国战略,明确指出要“优化教育结构,加快高等教育管理体制改革的步伐,合理配置教育资源,提高教育质量和办学效益”。1998年8月,中国颁布了《高等教育法》,该

---

<sup>①</sup> 参见《上海交通大学校报》,1996年3月28日。

法第七条提出了中国高等教育管理体制改革的任务、目的与要求。该法强调以下三个改革方向：高等教育实行国务院统一领导，国务院和省、自治区、直辖市人民政府两级管理的体制；扩大省级政府对本行政区内高等教育事业的统筹权和省属高等教育事业的管理权；加强国家教育行政部门的统筹和监督。这些都从体制上为巨型大学的形成奠定了基础。

在创建世界一流大学上，1995 年国家“科教兴国”战略提出后，我国由一个高等教育大国变成高等教育强国的呼声越发强烈。在“211 工程”中，国家通过强化重点院校进入世界高水平大学的步伐，而合并是解决一些学校无法解决的学科建设等问题的权宜之计。因此，人们称“211 工程”为“带头工程”、“催化工程”。1998 年 5 月 4 日，江泽民同志在北大校庆 100 周年时发出了“创办世界一流大学”的动员令指出，为了实现现代化，我们要有若干所具有世界先进水平的一流大学。以此命名的“985 工程”对于建设一批世界一流大学作了资金方面的支持。2001 年在庆祝清华大学建校 90 周年大会上的讲话明确提出了一流大学的质量要求，特别指明了一流大学的内在特征和评价标准。一流大学不可能自发地形成，合并是增强高水平院校建设一流大学的基础。北大、清华等高水平的院校联合为进军世界一流大学作了综合实力的准备。

## 第三章

# 中外大学组织目标变革

大学目标是大学的灵魂,是大学奋力争取达到的所希望的未来状况。任何一所大学都是围绕着一一定的目标而建立的,大学目标是大学发展的动力。如果大学目标发生变化,就会引起大学的一系列变化。一般意义上,有三种力量决定大学目标的变化,政府的力量、市场的力量、学校本身的力量。

### 一、大学组织目标变化的制约因素

阿什比说:“大学体系的规模与形式,不外乎由三种主要力量来决定。就美国来说,最突出的力量是来自请求入学者的压力;就前苏联来说,最突出的力量是向前苏联抽调毕业生的‘吸力’,或称人才的需要;就德国以及不久以前的英国来说,最突出的力量是大学与体系本身的内在逻辑。在所有先进国家中,目前存在着一件很清楚的事实:如果这三种力量之间失去平衡,高等教育体系必将垮台。”<sup>①</sup>这里美国的入学者的压力即市场的力量,前苏联向学校抽调毕业生的“吸力”就是政府的力量,德国大学与体系本身的内在逻辑就是大学自身的力量。这三种力量构成了大学目标变革的决定力量<sup>②</sup>。

---

① 阿什比著:《科技发达时代的大学教育》,人民教育出版社,1983年版,第13页。

② (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版。

### （一）政府的力量

对于大学组织目标变革的探索曾有两种不同的说法，一种是内部变革的说法。这种说法是源于大学使命的传统说法，即不受任何外力的干扰，也有无用论的说法，即认为奢谈大学组织目标是无用的。“几乎任何一位有识之士都可以作一次题为《大学的目标》的讲座。也几乎没有一个人愿意自愿去听这种讲座。在绝大多数情况下，这类讲座及其有关论文虽然出发点是善意的，也不乏精美言论，但却几乎没有可供操作的内容。制定规范的大学目标陈述的努力往往不是提出毫无意义的目标，就是提出的目标十分令人怀疑。”<sup>①</sup>然而，作为各国政府首脑却把制定教育规划当作头等大事来抓。2003年初，中国政府专门召开了国内知名大学校长咨询会，宣讲自己学校的教育规划，讨论教育目标。无独有偶，在市场经济下分权制教育体制的美国，各州政府也十分重视大学的规划。美国加州政府曾专门聚集国内一流校长制定州教育规划，科尔在《高等教育不能回避历史——21世纪的问题》中，用专门章节披露了煞费苦心地制定教育规划的种种利益的格局平衡。不仅是美国，此前英国的罗宾斯报告、瑞典的1968年教育委员会报告、阿什比的尼日利亚报告、法国的富尔报告都是政府变革大学目标的纲领性文献。无数的事实证明，政府已经把制定大学的教育目标看成是自己的一种职能，政府与大学的关系用阿什比的话来描述，即“美国对高等教育的贡献是拆除了大学校园的围墙”。威斯康星大学的范海斯校长说：“校园的边界就是国家的边界。”这意味着，过去奥尔特加所主张的大学必须坚持自己作为一种主要的、高于新闻舆论的“精神力量”的权利和他企盼的“西方历史上一泓不息的清泉”已经不复存在了。因为从二战以来，更确切地说，自从大学走出象牙塔以来，任何变革都不仅仅是靠历史的推动及学校自发的诱致性变迁，而是靠政府的强权，不管是奥尔特

---

① （美）伯顿·R·克拉克著，王承绪等译：《高等教育系统——学术组织的跨国研究》，杭州大学出版社，1994年版。

加怎样怀疑政府会把大学扭歪了,但是政府主宰大学目标变革已是习以为常、根深蒂固,并且被大众所默认<sup>①</sup>。大学的目标日益成为政府推行政治的一块挡箭牌。二战以后,美国大学的两次目标变革皆由政府导演:一次是安置退伍军人的法案,为了200万退伍军人重归学校读书,大学目标发生了历史上有影响的变革,由精英到大众,从此美国大众高等教育一发不可收;另一次国家利益的反映是《国防教育法》的颁布,这一法案是国家用法的手段改变高等教育目标的另一个范例。中国政府制定向精英方向发展的目标,同时也决定了实现精英和大众化的目标。

政治哲学是政府控制高等教育的根本价值取向和指导思想,以此为出发点,美国等国家在高等教育的管制上采取了一系列措施。在20世纪70年代,他们推行了一个政策就是要将高等教育推向高学费、高贷学金模式,即使在公立大学中也是如此;20世纪90年代又采取了另一方面的变革,通过1997年的预算协议把联邦的财政支持项目改为给中产阶级降税以补贴教育开支。经历了这30年的努力,人们的承受能力已经成为了联邦高等教育政策的驱动力。联邦计划已经由高等教育产业投资转向了高等教育的市场投资。大众化使得高等教育管理,从克拉克所描述的“学术寡头统治”的典型模式转向一个自相矛盾的模式,即更为市场化(大学自治加强)但同时国家控制得到强化。政府可能继续提供资金,但要求大学承担更大的责任,并建立资源分配的准市场机制。院校资金来源渠道多样化,走向市场。高等教育向市场迈进,意味着院校之间、院校内部的竞争的加剧。在精英的、分权的高等教育系统中,大学管理倾向于采用学院模式,最为典型的是英国牛津和剑桥的各个学院的内部管理。当然,真正的自我管理(自主)的前提是经费的独立。而大众化的、中央集权的高等教育系统倾向于管理主义模式。随着管理主义的流行,等级制度出现了,执行委员会

---

① 西蒙:《管理行为》,北京经济学院出版社,1991年版。

(executive committee) 屈从于校务会 (governing body), 学术委员会 (academic board) 则屈从于执行委员会。校长的权威得到加强, 要更具创业精神, 要能争取更多的资金。校长是由“企业化”的董事会任命, 而不是由教师们推选。克拉克 1998 年在《建立创业型大学》一书中倡议, 有效的管理依赖于中层领导和下层管理成功地与上层领导的协调一致。当然, 各国具体模式有所不同。在高等教育市场化这一大背景中, 大学、大学下属院系根据市场价值来评估作为一种商业性的学术活动。因学生人数猛增, 教师教学工作量激增, 教师们苦不堪言。欧美各国的高等教育界明显地感到, 无法很好地同时履行教学与科研两种职能。在废除了高等教育双重制的英国和澳大利亚, 人们期望能像美国大学一样, 一些“上层的”大学开展研究, 而“下层的”大学重视教学。但即便在美国, 在“不出版, 则死亡”的压力下, 对于大学教师个人来说, 所要承担本科生的教学工作显然要让位于科研工作。在 20 世纪 80 年代, 美国博耶等人呼吁反思学术水平, 提倡教学与科研的平衡。人们费了很大的劲, 设立这样或那样的“教学成果奖”激励热心于教学的教授。如果一位名教授从事本科教学工作, 各大报纸都会争相报道。但不管采取何种措施, “寻求安全和地位的年轻教授发现——说一句实话——在纽约或芝加哥的一次全国性会议上提交一篇论文比回校教本科生对达到目的更有利。虽然口头上总是说要保持教学与科研的平衡, 但在大多数学校, 后者明显占了上风。”<sup>①</sup>

中国融入世界, 世界上所有的教育方面的事, 中国也将会, 世界上没有发生的教育上的事, 中国也将会发生。世纪之交, 中国政府出于政府、市场、学校三种政治需要变革了大学的发展目标: 一是进军世界一流大学, 大手笔合并了 700 所高等院校, 几乎所有国内的重头大学都参与了合并, 这是在组织上为进军世界一流大

---

① 博耶: “学术水平反思”, 载国家教育发展研究中心编: 《发达国家教育改革的动向和趋势》(第五集), 人民教育出版社, 1994 年版, 第 20 页。

学奠定基础；二是向大众化进军，这是政府的另一个目标，它的制定受到了国内外各个团体和国际组织的赞誉。为了实现教育机会均等，让更多的人有机会接受教育，中国在世界高等教育大众化进程中，作为 13 亿人口的大国实现高等教育大众化就是为人类进步而作出贡献，于是有了北大、清华办网络学院的现象，有了浙大、厦大办高职的现象，有了民办高校异军突起的新型的大学组织机构。

政府干预大学的目标至少有下列方式：第一，发布命令，迫使大学停止某项工作，做出赞成的举动，遵守一系列实际规定和准则，政府官员也可采取措施，要求大学对某些决定进行重新审查，仔细研究某些特殊问题；第二，通过提供补贴来鼓励大学做出所期望的一些举动，如建设新的设施或开展某项具体研究等；第三，政府官员们也可以通过加强市场的力量，依靠更激烈的竞争，如愿以偿地实现目标。历史上，由威斯康星思想引发的大学服务目标的出现即是政府法令所为。美国西部大开发后，1862 年，以莫雷尔法案的颁布为契机的赠地运动，即把从政府那里接受来的国有土地作为基本场地。州立大学的建学宗旨是“实用教育”，即出现了“谁都可以学，什么都可以学”的大众型教育理念。1795 年，第一所州立大学在北卡罗莱纳州成立，它标志着大众型教育机构的出现。1816—1819 年，抵制新罕布尔什政府将一所私立大学收归为州立学校的在法庭上获胜，迎来了州立学院的大发展时期。这一时期，佐治亚州成立了第一所女子学院，在马萨诸塞州成立了第一所师范学院。1854 年，在宾夕法尼亚州成立了第一所黑人大学。1862 年，莫雷尔法案规定各州均要成立一所以上，由州政府资助的州立农业和机械大学，于是 65 所大学相继成立。

政府的支持推动了高等教育诸多目标的实现，但是也对高等教育的进程造成了危害。第一，实行千篇一律的规定会削弱高等教育的多样性，而办学的多样性对于我们的高等教育体系来说却是至关重要的。教育的进步取决于不断推行的实践，取决于由许多私立学院和大学经过无数次成功的或失败的办学实践。这些实践的成功在

于改革、创新,拥有足够的独立性去丰富办学经验,以满足为大批有能力、有志向和有兴趣的学生的要求。当政府制定千篇一律的条规进行干预时,这种做法是与上述价值观背道而驰的,没有人能准确地估量出由此而造成的损失。然而,那些对美国主要的私立大学所取得的成就做过研究的观察家们,则把私立大学的成功主要归功于这些学校在政府监督下的相对的自由权利<sup>①</sup>。第二,政府把国家的任务和大学的任务相统一起来。一个国家至少要使高等教育具备三种效用:社会经济效用、政治效用、文化效用。这种“效用理论使羽毛未丰的新兴大学陷入了严重的超负荷状态。这些大学所负担的显然是个大杂烩——它由各种矛盾的需求所组成。”<sup>②</sup>

## (二) 市场的力量

在三种力量中,市场的力量是决定性的。市场是一只看不见的手,比起政府来市场更能为大学的适度发展提供预留空间,做出有效、有序、有差别的制度安排。

在美国,合并完全是由市场驱动的。并入其他大学的院校都是些规模较小的文理学院和专门学院,其中大部分是私立学校。

研究型目标早在19世纪末、20世纪初美国的大学中确立,根据政府军事国防力量的需要,而确立了办研究型大学。但是,形成气候却是受市场引导的结果。在此之前,美国的研究生教育远远落后于德国。这使一个受市场经济调节的国家教育职能有所缺失,这一现象受到了那些拾残补缺的办学者的关注。1876年约翰·霍普金斯大学建立,它专门以研究生教育为主。因为美国早已有哈佛大学、耶鲁大学等若干高等学校,其大部分是按照英国模式建立起来的,以培养牧师和绅士,以本科教育为重心。效法此做法的有克拉克大学和1891建立的受石油大王洛克菲勒资助、创建之初本科生稍多于研究生的芝加哥大学。应该说,这批最早的研究型大学的建立是受市场

---

① 奥尔特加·加塞特著,徐小洲、陈年译:《大学的使命》,浙江教育出版社,2001年版。

② 爱德华·希尔斯:“美国私立大学”,《智慧女神》季刊,1973年第11期,第16页。

经济制度影响的。伯顿·R·克拉克指出：“美国研究生院的兴起和散布，作为支持科学研究和高层次训练问题的一个解决办法，绝不是由中央计划的解决办法，甚至显然也不是一个小的领导集体间达成的默契。它更多的是一种社会选择，是根源于各自治院校间竞争的相互作用和自愿模仿的结果。”<sup>①</sup>当时新型的大学都面临着一个共同的问题，即怎样在长达200年之久的学院地盘地为科研和高级职业培训谋取一席安身之地。由于不受系统的控制和支持，各院校可以自由地进行试验，以适应科研和高级职业培训的需要；由于竞争，它们不得不高度关注别的院校的成功与失败。因此，“哈佛大学的伟大校长查尔斯·瓦·艾略特一开始并不支持新的‘研究热’，他起初根本不愿意在突然发迹的有头脑的教授们面前卑躬屈膝。但是他后来改变了主意和策略，因为它面临着一个实实在在的危险：有名望的教授纷纷离哈佛而去，加入了约翰·霍普金斯大学和其他一些大学；别处的著名教授在调换工作时，也不再选择哈佛大学。那些努力想成为大学的非大学类院校，可以自由地模仿被证明为最有用或至少有用的结构，以适应新的任务，制定了完成任务的标准，并用组织形式加以落实。这一切都是在没有上级行政部门支持的情况下进行的。”<sup>②</sup>市场的竞争机制在调节着各主体的平衡，导致了一个秩序井然的局面。美国已经实现研究生教育的大众化的构想完全是市场经济调节起作用。我国综合大学形成后，发展研究生教育也同样受市场机制的影响。近年来，随着扩招幅度的加大，就业市场对研究生需求超过了本科生，本科生就业难而挤进研究生行列是缓解就业矛盾的一个办法，美国当年就有许多博士毕业生因就业难而读博士后，使博士后市场看好。

市场调节的另一个目标是民办大学在大众化中的崛起。日本的私立大学在日本发展起来源于市场的无形调节，因政府无力资助民

---

<sup>①②</sup> (美)伯顿·R·克拉克著，王承绪等译：《高等教育系统——学术组织的跨国研究》，杭州大学出版社1994年版，第19页。

办学校,社会力量的支持又有限,所以绝大部分都办大专层次的教育,几乎每个县和市都设一所,从1991—1995年办了24所。我国民办大学基本上受市场的调节,许多校长说,正是因为政府实行了“三不管”的政策,才使民办教育发展起来。此外,终身化也是市场调节的结果。克拉克·克尔指出:“大学将不得不为以下两个新快速增长的重要市场提供高等教育服务。一个是在职培训市场,由于高级培训成为职位晋升的必要途径,因此,成人教育必将越来越重要。在这个市场,传统大学将面临来自营利性大学和社会团体办班的激烈竞争。另一个市场是那些有意识接受再教育的退休人员,他们把教育作为一种消遣。大学也许将通过特定的电子教学方式为这两个市场的人员提供教育服务。”

开放型是市场力量所使然,市场经济体制是全球的资源配置机制,经济全球化是建立在市场化基础上的全球化。经济全球化的过程本身就是世界经济市场化的过程。经济全球化隐含着层意思是各个国家无论是自愿的,还是被迫的,都要遵守一定的共同规则。这个规则是世界经济通行的规则,即只有世界各国普遍实行市场经济体制,世界经济才能获得共同语言,并且要遵循共同规则,抛开市场化就谈不上全球化。因此,市场经济体制作为一种体制基础是经济全球化的必然要求。市场经济使各国高等教育进入了一个无边界的状态。这个无边界具有两层含义:一是指在一个国家内部的高等教育跨越了学校之间的界限,打破了正规学校与非正规学校学习的界限;二是指跨越国家边界的各种教育教学形式的出现。中国加入WTO以及国际互联网向教育领域的迅速扩展,创造了一个全新的文化与教育时空——中国开始进入无边界高等教育时代。这一时代要求高等教育目标由一国转向多国、由民主化为主转向国际化为主;中国签订的WTO教育服务贸易减让表中涉及高等教育的内容严格按《服务贸易总协定》规定的国际服务贸易的四种形式:跨境交付、境外消费、商业存在和自然人流动,为中国进入无边界高等教育时代提供了条件。信息通讯技术 Information Communication

Technology (ICT) 的迅速发展以及在教育领域的广泛应用,深刻地影响了高等教育的发展。人们可以不受时空的限制,打破传统大学的围墙,打破正规的课程,从而形成“无边界”高等教育的发展趋势。过去高等教育的边界在于政府,各国政府就是边界,冷战结束后,政治的壁垒拆除,经济全球化为合作打开了空间。各国的交流由政府主导型向院校主导型转变,院校成为国际市场竞争的主体。国际化由政府层面发展到院校层面,事实上是由政治转到了经济,院校参与国际交流可以将教育产品直接进入市场。例如,2000年,澳大利亚大学直接收取留学生的学费就高达18.4亿美元。从国内市场到国际市场的时空的拓展,也使大学开放型目标向深度和广度迈进。

### (三) 学校自身的力量

在学校环境发生剧烈变化时,学校都要制定新的发展目标,目标是学校规划的核心,它集中体现了学校在一个规划期所追求的事业发展的愿景,它是学校发展的灵魂。学校处于稳定时也要制定发展目标,作为一个组织,学校不断地发展是内在矛盾推动的结果。学校每一功能的增加,都要使学校的目标发生变化。例如,“硅谷”及以后的剑桥科学园、日本筑波大学的科学城等创业性大学目标的出现等。但是,更多的是校长为了办好学校而从主观上煞费苦心制定学校发展规划、确定学校的办学思路。一个好的目标,可以成为凝聚学校成员的力量,是实现发展的先决条件,这一点在中外大学发展史上不乏先例。我们无论是从牛津大学、剑桥大学到洪堡大学、莫斯科大学、哈佛大学、斯坦福大学,还是从卡内基—梅隆大学、沃里克大学都可以看到他们的成功都是关键时刻办学思路清晰,这也是决定着这些学校历史上的具有重大意义的跨越式的发展的关键所在。

但是发展目标的制定一定要切合实际,要找准层次定位,要在科学分析学校外部环境、内部环境和自身实力的基础上,根据一系列定位特征,如学术层次、学科强势、培养目标、社会威望、综合形象等若

干指标进行系统内、系统外的综合评估,并据此合理地确定学校在某一高等教育系统中的地位。然而,在确定目标定位时,学校往往脱离实际的主观自定位,就是只把遐想之中的美景作为确定大学层次定位的目标和依据,自得其乐地陶醉其中,不顾客观条件,把自己定为一流大学、研究型大学,放弃本来已经有一定基础的职能,而追求新的职能,一窝蜂地办研究型大学,使整个高教系统层次不清、定位不明。学校层次定位是把一流大学、研究型大学作为学校发展的方向和奋斗目标,它是一种目的性的价值存在。由于中国经济发展落后,中国大学的国际地位暂不突出,所以有些人对于创一流大学的心情十分急切,欲几年之内速成若干所世界性一流大学。针对此种情况美籍华人学者丁学良在回答记者采访时曾说:“在两三年内想达到这个目标,是根本不可能的。这说明国内对一流大学的认识不太清楚。”<sup>①</sup>但是中国作为一个发展中国家,借助“后发优势”,其经济社会发展实现某些跨越式发展是可能的,其情绪也是可以理解的,但如果操之过急,则会适得其反。同样,教育工作者如果把创一流大学、研究型大学作为一种口号、一种宣传的模式,其结果将是大学教育的悲剧。一些学者在分析我国与诺贝尔奖分离的状况时指出,其根本原因在于功利性太强、太急切,太想达到某种结果。并认为要想真正获得诺贝尔奖,就应忘记诺贝尔奖,只有不断默默追求的人,才可能获得成功。我们是否可以这样说,要想建设一流,最好忘记一流,承受寂寞、耐得苦难,最后达到幸福的彼岸。

## 二、世界一流大学的目标变革

早在 20 世纪我们就曾见过《亚洲华尔街日报》,以及美国学者 Jack Gourman 等人分别制作的世界一流大学的排名。近来,上海交通大学高等教育研究所 2003 年起在国际互联网上发布了《世界大学学术排行》(Academie Ranking of World Universities)和英国《泰晤士

---

<sup>①</sup> 摘自《南方周末》,2000 年 7 月 21 日。

报高等教育副刊》2004年11月发表的《全球大学排行榜》(World University Rankings),在学术界也有一定的影响。

上海交通大学《世界大学学术排行》的指标及权重包括:教育质量:校友赢得诺贝尔奖和费尔兹奖的次数;教师质量:教师赢得诺贝尔奖的次数,在21个学科领域被引用率最高的研究人员数(HICI);研究产出:发表在《自然》和《科学》杂志上的论文数,被SCI和SSCI收录的论文数;学校规模:上述四项指标按学校教师数平均。

泰晤士报《全球大学排行榜》的指标及权重指标包括:同行评议:对全球88个国家的1300名学者进行问卷调查所得结果,权重50%;研究产出:平均每位教师论文被引用率,权重20%;教学质量:师生比;国际化:国际教师人数所占比例,国际学生人数所占比例。

本文选取的世界一流大学是根据上海交通大学高等教育研究所于2003年所作的世界500所大学学术评比,该项评比以(1)诺贝尔奖得主数量;(2)高引用率论文作者数量;(3)在《自然与科学》杂志上刊登的论文篇数;(4)SCI & SSCI论文篇数;(5)每位专任教师学术生产力等五项指标为计算基础,每项指标占20%。尽管有些学者质疑这些指标的妥当性、分数的精确度、研究方法过于简单,但很少学者会否认前20名的大学是世界一流的顶尖大学(参见表3-1)。在多数人的心目中,这些大学会列入世界前50名研究型大学的排行榜上。

表3-1 世界前20所顶尖大学的学术表现

排名	学校名	国家	总分	诺贝尔奖得主数量	高引用率论文作者数量	《自然与科学》 论文数量	SCI和SSCI 论文数量	每位专任教师学术 生产力
1	哈佛大学	美国	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	68.7
2	斯坦福大学	美国	83.5	76.2	88.2	73.8	72.2	80.5
3	加州理工学院	美国	76.3	72.9	68.0	64.1	52.0	100.0
4	伯克利大学	美国	74.0	75.0	70.3	76.1	72.8	51.8

(续表)

排名	学校名	国家	总分	诺贝尔奖得主数量	高引用率论文作者数量	《自然与科学》论文数量	SCI 和 SSCI 论文篇数量	每位专任教师学术生产力
5	剑桥大学	英国	73.4	91.1	58.0	56.4	69.3	68.7
6	麻省理工学院	美国	70.6	79.4	67.3	66.3	63.9	53.5
7	普林斯顿大学	美国	62.5	60.5	60.7	51.9	47.0	72.4
8	耶鲁大学	美国	61.1	49.2	57.1	58.1	63.5	58.2
9	牛津大学	英国	59.5	53.3	45.9	57.2	66.2	55.6
10	哥伦比亚大学	美国	59.1	64.5	49.2	50.9	68.5	43.4
11	芝加哥大学	美国	57.0	87.1	43.5	45.3	54.2	36.6
12	康奈尔大学	美国	56.9	57.3	57.1	46.0	66.6	39.2
13	旧金山加州大学	美国	55.3	41.6	57.1	60.1	60.9	39.2
14	圣地亚哥大学	美国	54.4	14.2	58.0	59.8	67.5	55.2
15	路易斯安那州大学	美国	53.8	37.3	58.0	48.0	78.0	30.3
16	华盛顿大学	美国	50.3	34.4	57.1	46.6	76.7	20.5
17	皇帝学院	英国	50.1	42.2	41.0	37.4	66.9	46.9
18	宾夕法尼亚大学	美国	50.0	39.8	41.0	43.1	71.4	38.5
19	东京大学	日本	49.4	18.3	22.9	52.6	91.1	46.2
20	伦敦大学	英国	48.9	28.5	45.9	42.0	66.8	45.8

表 3-1 是世界前 20 所顶尖大学的学术表现,其中 15 所在美国,4 所在英国,1 所在日本。这 20 所大学在 5 项指标上的表现大都相当优异,总分在 50 分以上。

### (一) 通过修订大学宪章,实现目标转型

美国巨型大学实行依法治理,大学权力的变革是通过修订大学宪章来实现的。哈佛在自由派与保守派的争战中,多次修改大学宪章,相互争夺大学权力。从哈佛 1650 年宪章被宣布无效开始,就使哈佛被置于王室总督和由他任命的理事会的掌管之下。哈佛的校长被改称为“教务长”,政府与教会、自由派与保守派对哈佛展开

了争夺战。1692年，哈佛学者冯瑟从英国为哈佛取得了一个临时宪章，将哈佛的管理大权独揽到了以他为首的“哈佛法人手中”。新宪章取消了监理会（监理会由政府官员和教会神职人员组成，但此时马萨诸塞殖民地已经变成了英王控制的一个省，政府官员多为英国国教徒），将外界的“巡视”、“监理”之权全部免去。“哈佛法人”当时有8到14名成员。除了两名是辅导员之外，其余都是公理会牧师。1697年，马萨诸塞省政府通过了一个新哈佛宪章，准许省长和省立法会参与哈佛事务。但因为省立法会是由选举而产生的，英王废止了这个宪章。省立法会在两年后通过了新宪章，在冯瑟的要求下，加进了校长和会员必须是“正统”公理会成员的条款，这一宪章被省长否决。冯瑟是保守派，省立法会的自由派对他非常反感，在1701年将他罢免。1708年，约翰·莱瓦莱特成为哈佛第一位非神职人员的校长，标志着自由派在哈佛的权力之争中占了上风。如按照1650年的哈佛宪章，哈佛法人由校长、财务和学校的辅导员组成。1716—1717年间，法人团成员中有3人去世，这3位空缺被3位牧师填充。此后，哈佛的法人团由校内人士自治的团体逐渐转向校外人士组成的董事会。监理会作出决定，将教师进董事会的特权一笔勾销：该会认为，哈佛大学住校教师没有独享的被选为董事会成员的资格；董事会成员不住在校内并不能使他们丧失资格，这一外行领导内行的格局是现在美国大学，尤其是私立大学的标准体制。1745年，耶鲁校长克莱珀仿效哈佛，制定宪章，成立“耶鲁学院校长及会员”法人团（也就是董事会）。在此之前，耶鲁校长不是董事会成员，1745年宪章的重要之处是让校长进入董事会，并明文规定政府进入董事会，1792年思苔尔斯修改了学校的宪章。使州政府官员进入董事会，以此换取州政府的财政资助。耶鲁法人团将6个席位送给6名资深参议员，外加州长、副州长。19世纪政府停止资助，这6个资深参议院席位被选出的校友取代。耶鲁宪章明确指出，耶鲁大学的管理结构，法律上是“校长与耶鲁学院院士”，通俗地称为“耶鲁大学校董事会”。它“应当领导、关心

和管理耶鲁学院……制定合理的校规，使之有利于教学和学生的教育。”虽然校董事会并不过问耶鲁大学日常活动的安排，但涉及财政、学校机构与教育方面的重大决策和变化，均须得到校董事会的同意才能执行。所以，耶鲁大学校董会是学校管理的最高权威。校董会由校长、院士共 19 人组成。康州州长与副州长是理所当然的院士，还有 10 名“原董事继承人”及 6 名校友会院士。1890 年的芝加哥大学宪章规定：学校董事会的三分之二以上成员和校长必须是浸理会教徒。但宪章还规定对学校其他成员，如教师、学生和董事会的其余部分成员，不过问其宗教信仰。宪章还规定男女平等。斯坦福大学 1885 年 11 月签订了新办大学的原则，这个原则后来被认为是斯坦福大学的“宪章”。它认为，高等教育的原则应是使学生“受到人道和文明的熏陶，明晓法律约束下的自由的珍贵，懂得热爱和尊重人生而享有生存、自由和寻求幸福权利的神圣原则，从而推进公众福祉”。

## （二）以实施普通教育为目标实现转型

大学的办学宗旨是为社会培养所需要的人才，传播和创造科学和文化。哈佛大学的办学思想是学术自由、讲学自由、革故鼎新、质量并重、教研结合、内外协作。哈佛的校风是以柏拉图为友，以亚里士多德为友，更要以真理为友。哈佛大学顺应历史潮流，积极参加了美国的独立战争，并适应社会需要改革课程，坚持独立、自由、合作的办学原则，才使该校在 18 世纪后期至 19 世纪前半叶得以突飞猛进的发展，并形成自己的特色。哈佛大学的真正崛起是从 19 世纪 70 年代开始的，它是校长的选择和办学理念发生变化的结果。1869 年，艾略特被任命为哈佛大学的校长，艾略特将文理并重作为第一个目标开始实施他的理念，他在就职讲演中说，哈佛“不承认文理科相互排斥，不认同数学和古典、科学和形而上学只能选择其一。我们要所有的这些学科，并要他们的精华所在。”这也就为他确立核心课程作了铺垫。选修制是艾略特校长执政时治理哈佛值得称道的举措。艾略特认为，一所大学必须给学

生三样东西：选择学习的自由；在单一学科领先突出的机会；对自己的习惯、行为负责任的纪律。选修制对于优胜劣汰，提高教学质量具有重要的意义。它的建立被认为是美国的大学向现代化大学转变的最重要的标志。艾略特是哈佛历史上最重要的校长。在他的任内，将哈佛从一个地方性的、古老的学院变成了一所现代化的、全国性的大学。

耶鲁大学的教育不是为了求职，而是为了生活的教育理念，是该校实施教育目的多重性和坚持人文主义精神及“自由教育”原则的理论基础。耶鲁大学的转折在于著名的《耶鲁 1828 年报告》。

在美国独立以前，耶鲁大学的课程以古代欧洲的所谓“七艺”，即：逻辑、修辞、语法、算术、天文、几何、音乐为主。独立后，现代历史、政治哲学、现代语言等科目陆续走进课堂。从 1804 年开始，化学、自然史、地质学、矿物学开始被讲授。1827 年 9 月，耶鲁大学校长德怀特组织人马研讨是否应该淘汰那些古老的课程，次年发表的《耶鲁 1828 年报告》则涉及更大范围，它强调古典课程对教育的目的有独特的功用。他认为，大学教育的目的是训练、培养学生的思维方式、趣味爱好、判断、想象能力等等，而技能、职业的训练不应该是大学的任务。高等教育的目的一是开发智力，一是传授知识，开发智力比传授知识更重要。希腊、罗马的古典作品对前者有其他学科无法比拟的优点，古典文学的修养可以帮助建立趣味及思维模式。《耶鲁 1828 年报告》声称，耶鲁不是为了给他的毕业生提供职业训练，而是为他们以后接受职业训练做准备、打基础<sup>①</sup>。《耶鲁 1828 年报告》影响了耶鲁大学整个 19 世纪，影响了其他学校几十年。

芝加哥大学的“研究工作是学校的主要工作”的办学方针和“哈珀计划”为代表的服务社会的办学理念，对芝加哥学派的形成及该校师生有 69 人获得诺贝尔奖有天然的联系。

经典名著计划是哈钦斯重视普通教育，在芝加哥大学改革的一

---

<sup>①</sup> 舸昕编著：《从哈佛到斯坦福》，东方出版社，1999 年版。

例。哈钦斯在改革课程之前，首先对学科进行了整合。将学校的 39 个系分成人文、社会科学、生命科学和物质科学四个部分。他要求四个部分各给本科生开一门必修的普通基础课；任何学生只要能够通过那门课的综合考试就可获得学分，不论是否听课，在学校注册一年以上，修满学分，就可获得学位，不受时间的限制。综合考试由一个专业委员会主持。哈钦斯还建立了美国大学第一个本科生教学优秀奖。这套改革被称为“芝加哥计划”或“哈钦斯计划”，它是美国 20 世纪高等教育的第一次伟大的改革。这些经典名著包括：《独立宣言》、《圣经》，柏拉图的《辩护》、《克里多》、《共和国》，修昔底德的《历史》，阿里斯托芬的《莱塞斯特拉塔》、《鸟》、《云》，亚里士多德的《论理学》、《政治学》，普鲁塔克的《来库古》、《拿玛》、《亚历山大》、《凯萨》，圣奥古斯丁的《自述》，圣汤马斯·阿奎那斯的《法规》，马基雅弗利的《君主论》，蒙田的《散文集》，莎士比亚的《哈姆雷特》，洛克的《政府论》，卢梭的《社会契约》，史密斯的《国民财富》，马克思的《共产党宣言》等等。

哈佛大学选修课、《耶鲁 1828 年报告》和《哈钦斯计划》对普通教育的实施具有重要的意义，它对于大学教学目标的变革起了很大的推进作用。

### （三）基础薄弱，采取重点学科优先发展而实现转型

加州大学伯克利分校的学科在建校之初就具有综合性。在农业和机械、工艺方面开设了社会所希望的课程，在科研方面处于探究的最前沿，特别是在物理、化学方面见长。作为二战后典型的巨型大学，为了在组织结构扩张和分化的进程中，寻找新的机会，想尽办法聘用致力于开拓性研究的教员，组建科研组织，并且在财政紧缩的情况下，确立了收缩的发展战略，确定了不同学科优先发展和资源分配的教育蓝图。这就使“某一学科领域的发展或增进意味着在其他学科领域经费上缩减”。注重学术结构的可行性，在对跨学科领域给予支持的同时，对传统的学系给予扶持，这样的结构经得住教学变革的考验。固有的学系使伯克利形成了与同类学校竞争

的优势,新增的学系仍然增添完美,有增有减使学校更加适应社会的发展需要。在经费紧缩的情况下,发展目标上,削减本科生规模,发展研究生规模,通过限制性招生,扩大一些院系,缩小一些院系的规模。从1969—1977年设置的学士学位计划数减少了三分之二,同时,社会科学和工程、计算机科学、数学减少了一半;在本科生减少的同时,研究生计划设置的数目从1969—1977年有所增长,主要在人文学科,其研究生计划从46个发展到56个。其中,文理学院拥有超过40个学系和20个预算内研究机构,伯克利把全面的学术结构看成是基础学科的核心。资源的限制并没有阻碍学科的发展,人文学科的重新组合,文理学院的建设足以说明了这一点。在20世纪80年代期间,继续在研究生层次扩张,硕士学位计划的数量从101个增长到127个,扩张最大的是跨学科的硕士计划,从16个到36个,博士学位计划也从98个增长到112个,跨学科博士计划的扩张也显现出来,从15个增长到24个;在本科教育层次上,学位计划在工程、计算机、数学等学科从11个增长到17个和跨学科研究上从13个到26个,学位计划总数从1987年的299个上升到1999年的344个。1987—1999年,一些硕士研究生课程合并,博士生课程合并的程度稍小,总体上,设置的学位计划总数下降了20%,从1987年的344个之多减少到1999年的316个,最大的改变出现在生物科学的合并(46%的下降,从48个学位计划下降到26个),而计算机科学、数学学位计划有所上涨<sup>①</sup>。从中可见,伯克利的扩张与收缩的结构变化是与其发展目标的变革分不开的。

加州大学伯克利分校在变革中有选择地保持学科的综合性和综合性。加州大学伯克利分校作为该州的赠地大学建立于1868年,是一所世界著名的综合性大学,在20世纪后半期在经历了政府财政削减后,通过有选择地重点发展一些有发展前途的学科,使学科在转型中得到

---

<sup>①</sup> (美)帕特丽夏·J·加姆波特,李春萍译:“大学与知识:重构智力城”,《北京大学教育评论》,2004年第4期。

优化。

#### （四）依靠发展信息技术重点学科，实现跨越式发展的转型

20世纪70—80年代，美国卡内基—梅隆大学校长萨尔德从本校比较优势着手，把学校的战略重点放在发展信息科学上，使学校实现了跨越式的发展，由二流大学变成了一流大学。到了90年代，学校又把战略重点放在改善本科生教育上，使学校的教育质量大大提高，成为全美教育质量提高最快的4所大学之一。

卡内基—梅隆大学一直到20世纪60年代才由两个学院合并成大学，根据自己规模小、资源少的情况，决定将信息技术作为学科建设的重点方向，集中力量实现了突破。结果它的计算机学科一直排在美国的前三位，在这个方向上有所突破的同时，又用信息技术带动了其他学科的全面发展，如机器学科等。就整体而言，卡内基—梅隆大学的机械学科并不是最先进的，但是，它在机械技术与信息技术相结合形成的新的学科方向上，如计算机辅助设计和机器人研究方面则是世界级的高水平。近几年，它们决定顺应潮流，大力发展生命科学和生物技术。此时，它们又有两点发人深省的战略决策：一是继续发挥自己的所长，着力发展与信息交叉的生物工程；二是放弃了建设一个医学院的设想，它们认真进行了测算，决定利用附近匹兹堡大学的医学院来发展自己的生命科学。由于采用了正确的战略，卡内基—梅隆大学成功地跻身于一流大学行列。

#### （五）靠企业运作方式实现转型

还有一种被伯顿·R·克拉克称为创业型大学的沃里克（Warwick）大学。它建校于1965年，在英国这样一个非常讲究等级和传统的国家里，经过短短30年的发展，就跻身于英国大学排行榜的前列，实在是令人钦佩。建校时，学校就作出了一个重要的战略选择，走有别于传统模式的大学发展之路，将企业家精神熔铸于办学思想中，提出建立与工商界联系密切的“产学研合作大学”。20世纪80年代初期，针对英国政府削减高等教育经费的计划，学校审时度势，通过制定在全校范围内实行自负盈亏的创收政策，及时引导学校更

好地为企业和社会服务,创办了学科公司,扩大了经费来源,使学校在发展过程中形成了良性循环。同时,这样一种办学理念也极大地激发了教师的创新思维,推动了学科、专业设置的调整和学术水平的提高,创造了在短时间内实现跨越发展的奇迹。

80年代初,英国保守党实行了第一轮大量削减预算,大学普遍面临着财政危机。沃里克大学被削减10%,如何面对政府的财政削减问题,沃里克大学开始思考生存方案。很快决定将以省一半、赚一半的政策弥补被削减的10%的经费——通过节约消化缺少的一半,通过创收补足另一半。通过一系列创收措施,在3年后总收入达到了预计的目标。沃里克继续实施创收计划,根据这个计划,校内的各个部门经常自己开支费用,而且把每年所得盈余交整个学校使用。这个理念变成一个创收政策。于是,大学的问题就是如何执行这个政策,挣得大量收入。如果政府要继续削减经费,或者以后不再增加经费,这笔附加收入将成为主要收入。这一政策取得了明显的成效。与此同时,沃里克大学的系也都在发展研究中心以促进自己的学科发展,整个学校把结构分成3个大组合:社会科学部分由9个系、学院及20个研究中心组成<sup>①</sup>。负责教学的单位涉及从经济学、社会学和政治学到继续教育和应用社会研究,它们包括一个法学院和规模较大的商学院;还有许多研究中心,这些中心在系和学院制下运作,其中包括法律研究中心、卫生服务研究中心、哲学和文学研究中心以及宏观经济造型、比较劳动研究、种族关系、民主化、妇女和女性研究中心。文科部分拥有9个系、学院和6个研究中心。系包括历史、艺术史、古典语和古代史、英语和比较文学、法语、德语、意大利语、戏剧研究与电影和电视等;研究中心包括一个普通人文科学研究中心和很多专门的文化研究、社会史和文艺复兴研究方面的中心。理科部分由9个系、学院和5个

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪译:《建立创业型大学:组织上转型的途径》,人民教育出版社,2003年版。

研究中心组成。教学单位由工程系和新成立的医学教育研究生院,以及诸如物理化学和生物学等传统的科学领域组成;研究中心包括一个规模比较大的高级材料技术中心,这个中心由与诸如 Rolls Royce 和 British Gas 等主要工业伙伴合作的联合科研项目,以及在诸如瑞典、法国、比利时和日本等国办联合企业<sup>①</sup>。1995年,沃里克大学全校三个学院由27个主要的系和学院以及30个以上的研究中心组成。在办学上虽然不像有些综合大学那样试图追求学科门类齐全,但是却为学校有计划地向综合性方向发展奠定了基础。

沃里克大学在90年代开发了两个重大的创新项目。第一个是在1991年创办的研究生院,它显示了在英国这块土地上研究生教育的特色,为以后在其他院校发展研究生教育提供了经验。第二个是提出了沃里克研究人员计划,旨在增加有活力的高质量研究人员。它希望这些年轻的研究员将普遍地激励科学研究,成为科研的中心,增加科研资助收入和增加研究生。这一计划的实施使沃里克的教师队伍整体素质发生了变化,使世界上有名望的教授成为沃里克大学的学术带头人。这个计划实施后增加了50位任期六年的研究人员。研究人员的奖金相当于牛津剑桥初级研究员奖金的一倍,并且为那些建立国际声誉的学者提供了永久职位。在奖励人员中,有三分之一的奖金给予牛津和剑桥的新星。在21个学科所聘请的36位研究员中,有12位目前在牛津和剑桥任职,有16位在牛津和剑桥或者学习,或者任教。如此种种,使沃里克的地位提高很快,在1996年进行的第四次这种评价中,有12个系以“5”评为最高级别,9个系被评为“4”,只有3个系被评为“2”。沃里克大学能够恰如其分地指出,它已经推出98%的教授供评估,它的教授的五分之四是在被评为4级和5级的系中。经过努力,它已

---

① (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪译:《建立创业型大学:组织上转型的途径》,人民教育出版社,2003年版。

经成为“英国最受人欢迎的大学之一。”<sup>①</sup>

#### (六) 以用人制度而取胜的香港科技大学

香港科技大学办学仅仅不到20年,就成为世界一流大学,其核心竞争力在于一流的教师队伍和一套用人制度。在香港科大建校时,就面临着把其办成一个什么样的大学的选择。当时,决策者选择了一条办学的新路子,到国外聘一流的大学教师,引进一流的新体制,发展出一所新型的大学。于是校长吴家玮开始了他漫长的欧美旅行,拜见名师,高薪聘请他们到科大。预聘的人中有的吴家玮在美国的朋友,有的是某一学科的顶尖学者,凡是看中的就晓之以理、阐明利害、高薪出手、不打折扣。凡是他发现自己看中的人选后面还有强手,就谢绝前者,高攀后者。在美国加州伯克利大学任教的诺贝尔奖得主李远哲对吴家玮说:“如果你真的要把科技大学办成世界上一流的大学,你就不应该把科技大学定位在香港这个小城市上面。既然现在有钱办这个大学,一定要把眼光放开一点,要考虑到中国整个东南沿海的发展,要考虑到亚洲的未来的发展。”<sup>②</sup>并建议他模仿麻省理工学院的制度进行建制。于是在用人方面,引进了美国研究型大学教师招聘制度,即申请来科大的教师必须有博士学位;并且录取教员的程序也非常繁杂,当有空缺职位时,系里会成立专门的录取委员会,在国际范围内招聘。首先,在至少两家英文的、一至两家中文的专业期刊或报纸上公布招聘信息;其次,在广告上明确宣布选用的标准或报名的截止日期;再次,委员会由资深和资浅的教员搭配构成,有独立运作权,所有的工作流程和资料都会留有记录,供将来需要时查询。如果有一个空缺职位,一般会在所有应聘者中先筛选出十几——二十几个人的长名单,经过进一步考察后,从中挑选出五六个人的短名单进行面试,包

---

① (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪译:《建立创业型大学:组织上转型的途径》,人民教育出版社,2003年版。

② 高悬扬:“李远哲谈跨世纪科学——兼谈哲学、社会及人才培养”,《香港明报月刊》,1994年5月号。

括作专题学术报告,最后确定出两三个人,对他们进行无记名投票。然后委员会将投票结果递交给系主任,系主任表态后,连同系主任意见上交到学院,由院一级的录用委员会服役,主要是就程序等方面进行审核,再由院长签署意见,再上报校一级讨论、批准。在整个过程中,任何一个程序上有不规范行为,都可能负上学校纪律的或法律上的责任。考核的核心是看应聘者研究成果的质量,即在国际上公认的学术刊物或出版社有多少论文或著作发表,其次考察应聘者的教学能力。引进人才后,还有留人和走人问题,在科大有“三级一界”的说法。三级就是要变成副教授并且获得终身职位,要经过三级评审。最基层的是系,接下来是学院,再就是学校,每一级都有负责人和学术委员会来评审;一界是还要请外界评审,请麻省理工、斯坦福、哈佛、芝加哥等名校聘请评委,就这样保证了科大的教师队伍始终是一流的。

#### (七) 以社会服务功能,实现办学目标的转型

美国高等教育办学目标的重大转变和相应服务功能的增加是源于1862年《莫里尔法案》的颁布。该法案颁布后,一批州立大学迅速崛起,导致了实用教育目标的出现。在这类院校发展的过程中,有两个教育观念具有深远的影响。一是“全日制课程”或“通用课程”计划,康乃尔大学创始人伊兹拉·康乃尔的办学理念是“我要建立一所大学,在那里任何人都能找到他要学习的科目”。首任校长怀特在就职讲演中说:“教育的真正目的将是促进个人的发展,在完整的意义上,将促进社会的进步。”二是大学要忠实地服务于社会的需要,以威斯康星州立大学为最著名。该校校长范海斯(1857—1918)极力倡导大学的社会服务性,并在其担任美国威斯康星州立大学校长期间将其大学理念付诸实践,产生了极其深远的影响。在概括“威斯康星思想”时曾指出:“州立大学的生命力存在于它和州的紧密关系中。州需要大学来服务,大学对于州负有特殊的责任。教育全州男女公民是州立大学的任务,大学还应促成对本州发展有密切关系的知识的迅速成长。州立大学教师应用其学识专长为州作出贡

献,并把知识普及于全州人民。”<sup>①</sup>范海斯明确提出,大学必须为社会或社区服务,服务应该成为大学的唯一理念。他把这种服务具体为三项任务:(1)培养有知识能工作的公民;(2)发展和创造知识;(3)传播和推广知识,使之能解决经济、社会和政治等领域的实际问题。范海斯以直接为社会服务作为出发点,将大学的教学和科研与服务这三项职能有机地统一起来。他指出,教学、科研和服务都是大学的主要职能,而实现社会服务职能的依托则是大学的优势,这是其大学理念的核心内容。由此出发,范海斯主张并实践了两条具体措施:传播知识和专家服务。他认为,一切社会面临的问题都是大学应当解决的课题;一切社会所需要的知识,都是大学应当传播的内容。在传播知识的实践过程中,范海斯推出了函授、学术讲座、公众研讨、推广科技成果等具体措施,要求将各种知识分别传播到社会的各个层次和角落。为了充分利用大学的人才优势为社会服务,他主张大学教师和专家、学者应深入到社会的生产实践中去,解决实际问题,并依此确立自己的教学和科研课题。这种与社会实践有机结合起来,把最新的或社会急需的科研与教学成果带到社会实践中去,又从社会实践中带回新的教学任务和研究课题,形成大学教育与科研之间的双向互动,相得益彰。范海斯所倡导的直接为社会服务的大学理念及其创立的威斯康星模式,得到了许多有识之士和大学的赞同。事实证明,这种充分发挥大学作用的社会服务职能以达成大学与社会双向互动效应的理念和做法,已成为当今世界各国大学教育发展的一种共识。

### 三、亚洲前 20 名之内大学的办学目标

同样是根据上海交通大学高等教育研究所于 2003 年所作的世界 500 所大学学术评比,表 3-2 显示亚洲学术排名前 20 名之内大学的学术表现。以下举例介绍部分学校的办学目标。

---

<sup>①</sup> 陈学飞主编:《美国、德国、法国、日本当代高等教育思想研究》,上海教育出版社,1998 年版。

表 3-2 亚洲学术排名前 20 名之内大学的学术表现

亚洲排名	世界排名	学 校	总 分	诺贝尔 奖得主 数量	高引用 率论文 作者 数量	《自然与 科学》论 文数量	SCI 和 SSCI 论 文篇 数量	每位专 任教师 学术 生产力
1	19	东京大学	49.4	18.3	22.9	52.6	91.1	46.2
2	30	京都大学	43.6	24.7	27.1	35.8	75.5	40.8
3	53	大阪大学	33.0	0	20.5	31.4	71.8	30.9
4	64	东北大学	30.5	0	17.8	26.8	69.7	28.6
5	68	名古屋大学	29.7	18.3	14.5	22.4	55.8	27.8
6	94	耶路撒冷希伯来大学	26.2	0.0	20.5	29.1	48.6	24.6
7	102—151	北海道大学		0.0	14.5	14.9	56.7	21.5
8	102—151	九州大学		0.0	14.5	23.9	56.8	23.8
9	102—151	新加坡国立大学		0.0	14.5	13.9	55.0	20.8
10	102—151	东京科技大学		0.0	20.5	21.2	53.7	23.9
11	102—151	筑波大学		22.4	10.3	13.6	46.3	23.1
12	152—200	台湾大学		0.0	10.3	3.2	56.4	17.5
13	152—200	汉城国立大学		0.0	0.0	15.7	60.5	19.0

\* 世界排名 100 名之后的不计算总分

### （一）东京大学的中期目标

东京大学创建于 1877 年，是日本历史最悠久的帝国大学，也是社会上公认的最优秀的学府。学校规模大，现全校拥有学生 28 248 人；教师数量较多，各类教员 7 610 人；学科齐全，大学设有 10 个学院，14 个研究生院，12 个研究所；学生素质亦较高，经费较为宽裕。他们的教师多担任政府机构的政策顾问，学生毕业后多任职于政府机构和企业界。所以长期以来，东京大学堪称培育日本政商领导人才的摇篮。在上海交通大学的学术评比报告中，东京大学排名世界第 19 名，亚洲第一，为亚洲最好的大学。目前，该校欲积极整合亚洲邻近国家的学术人力与资源，针对东亚国家特有的、共有的问题，如

东南亚的公害、大陆的沙尘暴、东南亚潮湿气候的垃圾处理、建筑方式等,进行地区性跨国、跨领域的合作研究,期望能解决东亚国家自身的问题。东京大学有强烈的欲望,跳出紧追欧美亦步亦趋的研究模式,而是希望根植于亚洲自然、人文环境的独特性,在区域整合的学术中居领导地位,开拓有别于欧美的学术成就。

大学的基本目标是把对人类普遍真理的追求,增进世界的和平和人类的幸福,促进科学、技术的进步作为目标;把创造人类与自然的共存,维护和谐、安全的环境,促进不同地区的协调和可持续发展作为大学的目标;把对于文化的批判、继承和创造作为大学的基本理念,通过教学和研究活动来实现这一基本理念。2003年3月东京大学制定的《东京大学宪章》,对这一使命进行了确证。围绕着理念的确立和目标定位,教育、研究活动及组织运营的基本目标有以下几点。

### 1. 学术的基本目标

以学术自由为基础,把探求真理和知识创造、维持和发展世界最高水平的教育和研究活动作为学术的主要目标。由于学术对社会的影响越来越重要,学校与增进社会活力的联系也越来越广泛,为此,要为促进人类的发展作出贡献而努力。要把学校创立以来积淀的学术研究传统延续下去,一方面对社会进行回报,一方面努力将学校构建成为世界高等教育和科学研究的中心,继续开展国际学术交流互动,促进学校的世界领先地位。

### 2. 教育的基本目标

要具备广阔的视野、高深学科的专业知识和理解力、洞察力、实践力、想象力兼备的国际性、开拓型人才,培养各学科的学术领军人物。也就是说,培养具有世界视野的领军人物。为此,要尊重学生的个性和学习的权利,追求世界最高水平的教育。

### 3. 研究的基本目标

对真理的探究和对知识的传承整合并重,使组织成员的构成更加多样化。为此,要营造良好的研究活动的氛围,充分尊重研究活动

的规律,进一步促进追求世界最高水准的研究氛围的形成,对既存的学科体系和专业领域的批判、继承,对未开拓的学科领域进行研究和新兴学科领域进行探索。特别是对跨专业、大类学科专业横向科研课题的研究,通过科研项目把不同领域的研究者连接在一起,打破原有学科边界,通过学科的交叉、融合创造出新的学科专业,承担跨国联合研究和世界视野的尖端课题研究,体现出综合性大学的优越性。

#### 4. 基于大学自治的基本运营目标

国民的重托是赋予大学最重大的使命,大学不能离开对知识的创造与发展,不能离开对大学自治精神的追求,大学要在自觉地对人类作出贡献的同时不断地检查自己,把国家赋予的责任作为自律的动力。

#### (二) 京都大学的基本理念

京都大学创建于1897年,是日本第二所帝国大学,是日本各大学中荣获诺贝尔奖得主最多的学校,校训为“自敬自爱”,京都大学十分重视研究,教师多自动自发从事学术研究,视研究为自己的本分,如果不从事研究,则有愧于教师一职。京都大学师资来源多样化,自己的毕业生都必须到其他校任教一段时日后,成绩优异者才有可能返回母校任教,所以少有近亲繁殖的现象。京都大学向来强调学术自由,尊重个体的独特性。在京都大学,只有“独特的学生”才会受到赞赏与瞩目。自由昌盛的研究气氛形塑了京都大学优秀的学校历史传统。校方鼓励跨领域研究,使得该校在2002年21世纪卓越研究中心计划中获得最多的研究经费。

京都大学自创立以来继承了学术自由的传统,并且在历史传承的过程中得以延续,同时也面临着解决发展中的多元化课题的挑战和为全人类社会共同协调共存作出贡献的机遇,这是基本理念的定位。

基本理念的具体内容有:

#### (1) 京都大学是以研究的自由和自主为基础的一所探究高深

学问、进行世界的卓越的知识创造的学校。

(2) 京都大学作为综合性大学,要谋求基础研究和应用研究、文科系和理科系研究的多样性发展和整合。

(3) 京都大学既是多样性的同时又是统一性的教育体系,它以探究为题,以促进自学为基础,以追求卓越、继承和创新知识为任务。

(4) 京都大学是以塑造具有高深学问、教养丰富的人文性,与人类地球社会的可持续发展的工具理性相结合为目标的,以加速优秀的研究者和高级的专业人才的培养为学校办学的根本宗旨。

(5) 京都大学作为开放大学,与国家 and 地区联系较为密切,它一向提倡以自由和协调为基础进入知识社会。

(6) 京都大学作为向世界开放的大学,随着国际交流的不断加深,正在为人类社会的和平共存与和谐发展作出贡献。

(7) 京都大学为了追求学术的自由发展,将教育研究组织独立出来,实行自治,把教学与研究的和谐发展作为目的。

(8) 京都大学有与环境协调发展、尊重人权的运营机制。

### (三) 筑波大学的中期目标

筑波大学的基本目标是通过先进的、独创的知识创造和个性化的人才培养来实现为世界作出贡献的使命,为此将下列项目作为基本目标。

(1) 在学群的广阔视野中,培养丰富的人文性和确切的服务国家的工具理性及有学历素养的专门人才。

(2) 在研究生院,要培养专业精通、独创性、柔软性兼备的科研人才及具有全球视野的专门实务能力的高级专门职业人才。

(3) 把对筑波大学城的充实,对研究环境的调整改造,卓越的研究成果和有为人才的产出作为新的教育研究重心。

(4) 把学术性、社会性的基础研究和应用研究作为重点,促进对创新研究和学术文化的继承发展为核心的基础研究及应用开发研究。

(5) 作为开放的大学,应为促进与国际社会、地域社会、产业社

会的衔接作出积极的贡献。

(6) 大胆地引领时代改革,采取强有力的措施推动高等教育及学术研究的全方位改革。

#### (四) 九州大学的中期目标

九州大学为了进一步推进世界性高等教育的发展,于2000年11月开始制定《九州大学宪章》,它以对知识的探索、开拓、创造、发展为中心,以促进对人类和社会的发展作出贡献的研究活动为基础。2002年1月,确定了《九州大学宪章》。

在《九州大学宪章》中,确立了教育的目的,人才培养的人文性、社会性、国际性、专业性等特征,强调要在各个领域培养有领导才能的、活跃的、独创性的人才,为日本和国际社会的发展作出贡献。《九州大学学术宪章》中,也将对真理探索的道路和结成人类智慧的结晶、跨世界的先进的知识成果的产出作为使命。在研究活动中,体现大学的理念和伦理性,大学将对社会的发展、对国际交往、对研究和教育的协调发展融为一体。

九州大学为了更好地实现教育宪章和学术宪章所揭示的使命和理念,在教育方面实现全学教育,将学部专业教育及研究生教育通过相融合而实现一体化。在研究方面,要为学术文化的发展和21世纪的人类所拥有的各种各样的问题的解决作出贡献。作为日本的重点大学,正在推进多领域、跨专业大类的研究,积极推进卓越的基础研究中心的形成。推进以亚洲为题的研究,将世界最高标准的教育、研究中心作为目标。1995年提出制定《九州大学的改革的大纲案》的构想,为形成国际性先进的教育研究中心而进行自我调整,提出充满活力的持续开放的社会大学的构想,促进了学府、研究生院制度的许多改革。九州大学经过自我调整,正推进改革向前发展。

#### (五) 中国复旦大学办学目标简单介绍

复旦大学的办学目标,正在逐渐形成一些基本共识,大体有以下三点。

第一,大学教育的主旨,在于培育能够为人类贡献知识、智慧并

积极推动民族进步的一代新人。重要的是,要使学有所专的人才,同时能够领受现代文明的精神,在道德上具有独立的人格,在思想上具有探索和批判的能力、富于民族关怀与社会责任感,在岗位上能脚踏实地做出富有创新的成就。同时,深切地体会到,全社会都应该改变应试教育的育人方式和理念,否则,就不可能培育出全面发展的人才,创新能力更是无从谈起。复旦有志于倡导素质教育,身体力行,让博学笃志、全面发展的拔尖创新人才年复一年地从复旦的校门走出,进而成为各行各业的中坚、国家民族的栋梁。

第二,大学是学术思想孕育、展开的地方,并且通过学术和思想的事业,引领并服务于整个社会的文明进程。在全球化、市场化的洪流中,一方面要认识到由此给大学带来的全球的视野、人才的交流、资源的多元配置和办学的激励机制,另一方面要坚持大学的学术独立、切问近思、潜心钻研和自由追索的氛围。唯有这样,未来的复旦才能成为经济社会文化发展的引擎,才能成为学术的脊梁、思想的渊薮、创新的策源。

第三,大学对于社会的责任,既在于汲取人类共同的知识,同时又要守护和建设民族的精神家园。民族精神家园的守护和建设并非拒绝创新,并非自我封闭。一切真正的创新必然植根于传统。从民族文化的根基出发,吸收一切优秀文明的养分,让民族文化的精华结出现代文明之果,这是一个不断创新的大学应有的意涵<sup>①</sup>。

## 四、办学目标的共性、特色及为实现目标而采取的措施

### (一) 办学目标的共性与特色

#### 1. 充分体现人文性与工具理性

上述大学办学目标都直接表明了大学的人文性和工具理性。东京大学的办学目标将对人类普遍真理的追求,增进世界的和平和人

---

<sup>①</sup> 王生洪:“复旦百年:精神与使命——在庆祝复旦大学建校一百周年大会上的讲演”,2005年9月24日。

类的幸福,促进科学、技术的进步作为目标;将创造人类与自然的共存、安全的环境,促进不同地区的协调、可持续发展作为大学的目标;将文化的批判、继承和创造作为大学的基本理念。京都大学与国家和地区联系较强,以自由和协调为基础进入知识社会,作为向世界开放的大学,随着国际交流的加深,为人类社会的和平共存作贡献。京都大学是以塑造具有高深学问、教养丰富的人文性,与人类地球社会的可持续发展的工具理性相结合为目标,加速优秀的研究者和高级的专业人才的培养。

## 2. 充分体现办学特色和学科专长

著名大学的办学目标充分体现了办学特色和学科专长的结合。东京工业大学是国家有代表性的理工科综合性大学,办学目标是世界最高的理工科综合大学。北海道大学是以对欧美的文化和科学技术的引入、聘请外籍教师进行英语教学见长的,从设立当初创出这条路子到这种世界精神的形成,以及许多本科生毕业后活跃在海外,具有国际性涵养的理念得到了各种各样形式上的承认。名古屋大学超越人文、社会、自然学问的壁垒,创立研究的共同体,产出世界水平的成果。提高留学生教育层次,为世界和亚洲诸国作出贡献。办学以《研究第一主义》作为座右铭,用学术前沿的研究成果和实证精神于教学之中,在学术和研究的前提下,确立优秀的东西,打破专业间的壁垒,超越教员和学生的界限,不断对话和讨论,达到一个新的目标。筑波大学是新型的大学,其办学目标充分体现了学群、学类、学系三个层面的特点。在学群的广阔视野中,培养丰富的人文性和确切的服务国家的工具理性及有学历素养的专门人才。在研究生院,培养有精深专业性、独创性、柔软性兼备的研究者及具有全球视野的专门实务能力的高级专门职业人才。对大学城的充实,对研究环境的改造,把卓越的研究成果和有为人才的产出作为新的教育研究重心。把学术性、社会性的基础研究和应用研究作为重点,促进创新研究和学术文化的继承发展基础研究及开发研究。作为开放的大学,为促进与国际社会、地域社会、产业社会的衔接作出积极的贡献。大胆地

引领时代改革,采取强有力的措施推动日本高等教育及学术研究的全方位改革。

### 3. 办学目标充分体现学校定位

学校在哪个层次上,在办学目标中能充分体现。大阪大学拥有著名的全国性“核子物理研究中心”,其自行研发举世无双的研究仪器设备,使得日本境内、甚至国外学者要做相关的尖端研究,都必须到此进行,把世界一流大学作为目标。北海道大学是以研究生院为重点的研究主导型的综合大学,是以尊崇实用性的自由主义为出发点的学校,目标是培养农业专家、实施丰富的普通教育和专业教育结合的全人教育理念,人文、社会专业优秀人才不断涌现。大阪大学办学目标是“与地方共生,与世界共同成长”。与地方共生系指与地方社区合作,成为大阪地区智慧与资讯的中心,提供居民教育机会与设施。

## (二) 为实现目标而采取的措施

### 1. 澳洲大学重视形成学术团队

澳洲国立大学追求学术卓越的策略包括下列六项。(1)聘任纯研究教师:该校教师中有近三分之二(57%)单纯从事研究,不必教学。由于没有教学负担,学者可以完全投入研究,成为吸引一流研究人才的重要条件。墨尔本大学以优质保证:将教师学术研究表现公布于年报,以提升教师研究品质。(2)政府提供长期稳定充裕的研究经费:学者无需每年撰写研究计划、申请经费,有利于从事长期性、冒险性、挑战性的基础研究。(3)形成高素质的研究团队:透过各种机制,包括研究群组、跨领域研讨会、研究中心等,鼓励跨领域学者频繁对话,激发新点子。一个研究团队围绕着一位杰出学者组成,其角色为负责拟定研究方向、提出研究新构想;其下有资深教授,思考部分研究主题,提出研究构想;尚有研究执行者,负责执行前述人员提出的研究构想;加上博士后研究员及研究生数人,主要以学习训练为主;外加支援研究的技术人员,以及负责行政事务的行政人员,形成一个既分工又合作的团队。墨尔本大学形成了坚强的行政团队:该

校拥有量多质佳的学术行政团队,部分由教授兼任,部分为具有高度专业素质的高等教育行政人员,两者分工合作、相辅相成。该校高度绩效管理的要求,事繁责重,因此重要学术行政主管职位(如校长、院长),均有多位教授兼任的副手(副校长、副院长)协助,分别掌管不同功能(学术研究、财务),以求精致分工、共同推行。指定杰出的研究学者担任领导者,鼓励跨领域合作研究,以及提供种子研究经费。(4)量多质佳的国际访问学者:校方提供旅费与住宿,鼓励各系所频繁邀请国外优秀学者前来做短期访问,以激发对话、进行合作。墨尔本大学各系所均需列出国际标杆,制定达成目的的年度计划及策略,增加国际学生质量,建立全球学术网络,加强与国际学术界的合作。(5)自行研发尖端研究仪器设备:强调自行开发设计研究设备,为从事尖端研究不可或缺的条件;拥有坚强的技术团队,团队成员为具有证照的高素质技术人才,长久聘任,由学院各系所共享,协助完成设备的开发制造。(6)以高标准确保研究品质:系所单位每7年进行评鉴,个别学者则进行年报或双年报评估,对自己过去表现及未来计划进行自评,并且向主管作报告。新进人员给予3至5年试用期,申请长聘时以国际专业审查为主。审查标准着重在顶尖国际期刊的论文发表情况与引用率、影响系数,以及引领各领域学术对话与研究方向的能力。长聘职位空缺时,重新向国际开放,允许其他竞争者申请,以确保获得长聘者为该领域国际上的杰出学者。墨尔本大学对新进教师提供种子经费,安排协助教学及撰写研究计划,教师们阅读彼此的研究计划,提供改进建议。对研究生,多位教授共同指导,提供奖学金,资助其赴国外研究以扩展视野,毕业论文必须接受国际审查。

## 2. 日本大学重视研究的原创性

日本大学重视研究的原创性,做法包括:(1)多数荣获“21世纪卓越研究中心”计划的研究团队,多采取一位杰出教授为领导者,2—4位副教授、2—4位研究员、多位研究生、技术人员及行政人员的配置方式。(2)普遍设置多个研究中心,鼓励不同领域的教师进行

跨领域的合作研究。(3)有的领域强调自行研发制作独一无二、举世无双的研究设备(如大阪大学的核子物理研究中心、东北大学的金属材料研究所),已成为世界级的研究中心,或者至少能成为亚洲区域的学术领导中心。(4)有些大学发给教师种子经费,从事新构想的研究,但不强求该构想在短时间内(如3年)就有具体成果,避免教师因害怕失败而选择速成,而戕害有创意的构想。(5)日本大学强调招募优秀人才的重要性。就师资来源而言,大部分的日本大学教师皆在日本接受最高学位的训练,少有赴外国取得学位的情形,但一旦进入大学教师轨道,担任职位后,多会有一至两年赴国外进修的机会。在教师招募方面,多数大学都会锁定对象,以明察暗访的方式,了解欲聘任教师之研究潜能及学术成就,避免近亲繁殖,招募最优秀的人才。(6)在学生培育方面,日本政府以“21世纪卓越研究中心”计划,大力培植研究生从事学术研究,而以“卓越教学中心”计划改革大学课程,提升大学教学品质,增进学生学习成效。

### 3. 新加坡订定国际标杆

学校追求学术卓越的策略包括:(1)订定国际标杆、进行国际评鉴:要求各系所以该领域全球大学中5个优异系所为标杆,作为评鉴系所的标准。设立校级与院级国际评鉴委员会,定期进行评鉴,建议发展方向。系所级教师的研究计划、续任、长聘与升等审查,均以国际审查为主。(2)与国际知名大学合作,在新加坡设立分部、提供双学位、共同合作研究。(3)招募国际人才:包括向国外大学招募年轻教师,并且以重金礼聘国际知名学者。(4)规模庞大的交换学生制度:有近20%的学生赴国外大学进修,开阔视野。(5)提供教师出国旅费:教师可自由运用,可出国访问、参加研讨会或邀请访问学者前来。(6)提供具国际竞争力的薪水,以吸引国际学者任教,等等<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 参见 google 网站:“日本、澳大利亚、新加坡等三国七所大学实地访视成果报告”,台湾教务处师资培训中心。

## 五、构筑学校核心竞争力

大学目标是大学存在的理由,是大学使命的形式表达,是大学的灵魂。大学的活动总是围绕着目标而展开,大学的核心竞争力是为实现大学目标而特有的力量,是大学所不同于其他组织的集合力,是大学组织所有力量的凝结,所以大学目标的转型必须构筑核心竞争力。

核心竞争力是 20 世纪 90 年代西方兴起的一个企业能力理论。近年来,国内学者对核心竞争力进行了研究,得出了几种结论:大学核心竞争力是一个由其制度体系、学科体系和文化体系有机组合而成的系统;大学核心竞争力是大学对共同的竞争对象的整体吸引力;大学核心竞争力是指那些促进大学走向成功,在大学竞争中起关键作用的要素;大学核心竞争力是大学独有的、长期形成并融入大学内质中支撑大学的竞争优势,使大学在竞争中取得可持续性生存与发展的能力系统。

大学核心力是大学在三大职能的某个方面具有独特的持久的能力,不同于一般能力,是能够给大学自身带来超越同类大学获得在资金、生源、人才、毕业生就业方面更多利益的能力<sup>①</sup>。核心能力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它能使一项或多项业务达到世界一流水平。核心竞争力具有价值性、稀缺性、不可模仿性、独特性、延展性。大学核心竞争力的价值性是通过教学、科研、社会服务给用人单位带来超预期价值,即能够以较少的支出获取较大的和持久的收益,同时也给大学的发展带来可持续的空间;稀缺性表现在大学所具有的创新能力只是少数大学所独有的,其他大学所没有的能力;不可模仿性是在短时间内,大学所具有的优势及独特的办学之道是难以取得的,如社会地位、文化积累、学科优势等;延展性表现在大学某个方面的核心能力是由大学拥有的有形资源与独特的无形资源有机结合而成,不是由单一资源与优势积累而成的。

---

<sup>①</sup> 毛亚庆等:“何谓大学核心竞争力”,《北京大学教育评论》,2005 年第 2 期。

上述几个方面集中起来就构成了核心竞争力,在成功的院校可以提炼出来。例如,美国加州独联体模式,各个组成部分的关系既独立,又结合、接近、共存,通过 20 个分校,采取分校独立外延拓展方式,通过松散的联合来鼓励分校多元化发展,使各个分校能够行政自治、各具特色、独领风骚,成为公立大学的巨人;威斯康星大学把服务本州经济和社会发展作为自己的任务,面向大众,为政府服务成为创新职能的能力;筑波大学流程再造、整合教学、科研组织、跨职能运作、创造的学群综合性的教学组织、学类综合性的科研组织;伦敦联合体模式,既考试又教学,拆除围墙,率先走出校内生与校外生的一校两制的培养模式;斯坦福大学创造的科学技术与社会资本相结合的科学园模式,在教育领域率先引入资本市场,实现人力资本 + 知识资本的硅谷模式;英国沃里克大学以研究为导向,以学科为中心,以研究所、研究中心为组织基础,以举办研究生院为突破口的学术制度;香港科技大学的一整套国际化的用人制度,吸引众多的世界顶尖人才,不到 10 年的时间,就跻身亚洲一流研究性大学的行列;在组织构造上,哈佛的 10 大学院既有以本科教育为主的文理学院,又有以研究生教育为主的专业学院,行政建构与学院建构大体一致又并非同一;牛津大学是若干独立自主的综合学院组成的联邦,各学院相互竞争,又相互支持,共享资源;亚洲的顶尖高校,如日本的东京大学,近年来改变了以学部为主干的组织架构,而以研究科目为主干,实行大学院中变化;以科学研究为龙头来带动学校的发展,取得了很好的效果。还有牛津、剑桥的本科生导师制度,加州伯克利大学以学生为中心的制度设计,麻省理工学院注重本科生参与科学研究活动的学分制度,普林斯顿大学的小班辅导的导师制等等,以及它们的良好效应都是在提炼、整合、培植独特的专长以构筑学校核心竞争力。

构筑核心竞争力一般要经过以下几个阶段。

#### 1. 确认和获取核心专长: 大学外部重组

核心竞争力是由一系列专长和技能共同构成的。学校在建设和

发展核心竞争力的过程中,必然会在所需要的各种要素或专长方面面临程度不同的贫乏,所以通过各种方式获取建立核心竞争力所必需的专长和技能是整个努力的第一步。这个阶段的竞争有两个主要方面:第一是在竞争力要素积累方面的竞争,主要发生在技术、人才等要素的市场上,谁能得到关键的技术和人才,谁将赢得最初的胜利;第二是时间竞争,核心力的建设是一个漫长的过程,一个学校形成核心竞争力要几十年,甚至更长。所以,通过内部发展建立核心专长是比较慢的,因为受到学校内部资源的约束和传统观念的束缚。相比之下,通过吸收“外来”资源,则有可能在较短的时间内获得必要的竞争力要素。获取外部资源的具体途径,如吸引掌握关键技术的人才,与拥有核心专长的学科建立战略联盟,或者直接将这些学科通过某种方式纳入本学校的阵营等。如哈佛大学,为了改造劳伦斯科学学院就采取过兼并 MIT 的计划,虽然最终失败,但是获取外部资源的策略是可取的。在人才的吸引上,哈佛与剑桥的进退兴废值得借鉴。1991 年,英国牛津大学的经济学家认为哈佛大学的经济系是世界上最好的,而美国普林斯顿大学的经济学家则把剑桥大学的经济系置于美国的二三流大学之列。剑桥的毕业生有很多到哈佛继续深造,而哈佛的毕业生没有几人回访剑桥的。那么,哈佛的成功与剑桥的失败原因何在呢?《经济学家》一书中列举了下面几条:第一,在聘请明星教授上,哈佛不惜血本、不计时日,在世界范围内,全方位地征求、寻找,一旦明星大腕到手,后起之秀和高质量的研究生会接踵而来,有了人,还愁其他吗?而剑桥大学能够支付给教授的薪金水平是固定的,剑桥的传统更注重忠诚的校友,质量上不行,数量上更差。第二,哈佛的经济系有 30 多名教授,剑桥只有 5 名。第三,哈佛重视的是研究生教育,剑桥的拿手戏是本科生教育。哈佛培养的是研究人员、科学家,剑桥栽培的是教师、书斋式学者。第四,哈佛处于美国文化的重心,与一流学府、高级智囊机构仅仅一步之遥,并且与世界各地学者频繁交流,而剑桥大学还抱着英国对高等教育的老一套:“挑选最佳的,排斥其他的。”用一位经济学家的话说就是,

哈佛大学认为自己能够改变这个世界,而剑桥大学则认为自己就是这个世界。第五,与剑桥相比哈佛属于中央集权制,因此效率较高,而剑桥大学是分封制、藩镇制,无法集中财力、物力来提高水平<sup>①</sup>。

## 2. 竞争力要素整合:大学的内部重组

核心竞争力是由不同的竞争力要素有机联系而成的整体的竞争力。一组分散的技能、专长和竞争力要素都不称其为竞争力。所以在学校通过各种手段得到建立核心竞争力所需的要素后,如何将这些要素有效整合为核心竞争力,就成为关键问题。

核心竞争力要素的整合,涉及学校内部管理几乎各个方面的具体问题。例如,要使学校在某核心技术方面的专长成为核心竞争力。第一,需要学校在该学科领域不断进取提高,始终保持领先地位,做到这一点又要求学校不仅能给予必要的资金支持,还要建立有效的科研开发激励制度,以保证研究人员充分的研究热情。例如,建立专家主导的学科发展决策机制,建立高度竞争性的学术专业遴选机制,理性设计优化的学科专业结构。第二,切忌脱离资产—知识体系,片面强调发展技能。学校需要克服单纯追求科研成果、升学率、院士和教授拥有量的倾向,而以识别知识体系为前提,把技能追求放入整个知识体系中,在要素的相互依存与联系中培养核心竞争力。第三,切忌片面强调有形资产的投入,注意有形资产与无形资产的整合。因为有形资产的投入取得的竞争优势易被模仿并且被超越,所有名校的竞争优势不仅体现在现代化的校舍或各种设施上,而更多体现在与其有形资产相对应的无形资产的积累上。第四,不能盲目组合,追求大而全的大学发展误区。要舍得放弃一部分建设投资,集中力量攻克重点项目,形成整合后的核心竞争力。

## 3. 加强大学培养核心能力的措施

创建现代大学制度是大学培养核心能力的重要措施,主要有以下几种。

---

<sup>①</sup> 舸昕编著:《从哈佛到斯坦福》,东方出版社,1999年版。

(1) 完善高校法人责任制度。鉴于大学与企业的许多相同之处,借鉴企业的经验,完善大学的法人责任制度非常必要。但是企业法人责任制度与学校法人责任制度不同:首先,企业法人组织是社会私人产品生产部门,而事业法人组织则可能是社会公共产品生产部门;其次,在财产权上,企业法人组织有两次分离,而事业性的大学组织在财产权上只有一次分离;再次,企业法人组织是以营利为目的,而大学法人组织不以营利为目的。针对这些特点,建立大学法人制度既不能用强制性的制度变迁的方法来引进企业法人制度,也不能诱致性地自发产生大学法人制度,而是建立高校特点的法人制度。这一制度的基点要落实到调动办学者的责权利统一上面,在高校实现责权利的统一。对校长实行监督机制,调动校长办学的积极性,公办院校法人也要像企业那样承担办学效益受损失的责任,采取一定的补偿行为,在重大问题上失误要负法律责任,避免盲目决策的行为发生给高校造成的损失。一个企业倒闭,经营者立刻走投无路,倾家荡产,而高校决策失误却辞职了之,这一法律上的疏忽,使高校决策主观臆断,将造成重大损失。

(2) 完善高校市场制度。高校处于什么位置,在哪个层次要靠市场竞争来实现,并不是政府规制能解决的,这是市场制度的安排。而我国长期以来,高校的位置由政府来定,重点与非重点,国家隶属、省部级单位隶属等等,造成了重点院校与非重点的机会不均等,综合院校与专业院校发展的机会不均等的现象。结果是全国都在办综合院校,全国都在争上“211工程”。目标单一,层次结构单一,全国高校发展趋同。面向市场,就是要改变只重视隶属关系的倾向,把高校置于第三部门,看成服务机构。把政府、学生、企业看成服务的对象,由此而形成广泛的社会支持系统,社会需要什么样的学校,高校就会适应这一需求产生出来,由市场来调节高校的层次结构,把学校从只重视重点学科转到重视市场对人才的需求上,扭转高校一直把学科建设作为各种资源配置的基本原则,并以此作为学校各项工作的出发点的习惯做法。高校作为服务部门,学科并不是高校建设的

本位和出发点,高校的基点应该是服务于市场,如果单纯地办学科,越办路子越窄。因此,要根据市场的需求配置高校的资源,从服务的角度办高校专业,要以市场为本位进行学科建设,而不是以学科建设本身为本位。高校专业与学科建设的着眼点要落实在市场对人才的需求上。

(3) 建立学校内部的竞争机制。从公共组织管理的角度看,公共组织运行缺乏效率的根本原因在于尽职激励机制的不完善性和敬业激励机制的不相容性,在学校内部管理中也是如此。首先要建立校内评估制度。评估对各学院是一种无形的激励和约束,评估指标对评估对象具有强大的导向和约束作用,特别是在引导教师和学生选择学系和学院时,发挥着不可替代的作用。在校内评估的基础上,对各学院排行,以激励各学院苦练内功。同时,在评估的基础上,建立激励机制,以提高整体竞争力。近年来,一些大学开始学习企业的经验,实行聘用制,高薪聘请制和竞争上岗制,并且设立各项基金以奖励科研成果,这些都起到了加强师资队伍建设、鼓励科研活动的作用。但是大学在依靠财力、提高人才竞争力的同时,要用文化调节来激励教师的积极性,不能把眼睛只盯在金钱上,要靠良好的校风、学风、学术科研环境来吸引人才,而不是单纯追求物质利益。核心竞争力不仅要靠物质,但更多的是靠文化积淀,靠学校多年积累起来的文化的力量。所以建立激励机制,要两手抓,两手都要硬,要将短期物质利益和长期精神文化培养结合起来。

## 第四章

# 中外大学组织制度变革

大学制度变革是大学组织变革的核心，制度创新是大学发展的保障。新制度经济学中，有关制度变迁过程的描述可以解释大学制度变迁过程中的有些现象。公共管理学也可以解释大学制度变迁中政府与学校关系的变化。但是真正要剖析中国大学制度变迁过程中的有关现象和探讨制度变迁中的某些规律，还要对制度变迁理论作进一步挖掘。所谓大学制度变迁，就是各利益集团在相互博弈中，非正式大学制度经由国家以法律的形式界定成为正式大学制度的过程。本章试图从两个视角探究制度的变化。

### 一、从制度经济学的视角看待大学组织制度变革

根据制度经济学创始人科斯早期对企业性质的论述，节约交易费用是企业存在、扩大的根本原因。企业与市场是可以相互替代的。究竟依靠企业制度，还是依靠市场机制，这里有两大决定性因素：其一是现代企业组织内部中间层次的增多，具备交易条件；其二是交易费用理论之中，哪种形式更能节约交易费用。

根据科斯的理论，我们假设大学具有市场交换的性质，并且能够经营，那么作为一般大学组织制度变革采取的是除了巨型大学内部交换以外的几种交易方式，即市场交易、纵向一体化组织、中间组织等形式。

#### （一）大学进入有限市场

在规模较小的大学，按照科斯的观点应该由市场调节，但是由于

学校的公益性还不能完全按照市场来调节,只能部分按市场调节,绝大多数应由政府调节。那么,目前哪些可以经过市场调节呢?首先是民办学校。民办学校投资者因教育市场的需要而投资办学,出资者所做的主要工作是学校的经营。办学对象是绝大多数是没有考上公办学校的适龄青年,他们形成了消费者市场。其次是国有民营企业。国有民营企业是政府与市场共同调节的产物。但经营基本上按市场运作,它采取了把学校所有权与经营权分离,让管理者在授权范围内充分行使学校经营权,从而提高国有学校资源使用效率和效益,满足教育市场的需求。这种方式是以产权运作为主的学校经营实践<sup>①</sup>。第三是各种类型的合作办学。从经济学的角度看,合作办学是学校资源优化配置,形成新的教育服务能力,以满足教育市场中教育消费需求的学校经营行为,这种教育资源优化配置从而产生新的教育服务能力,为市场提供新的教育服务就是市场调节下学校经营现象,可以称为学校合作经营。公立高校的一部分也进入了市场,如风险投资模式。目前,我国高校引入风险资金的成功案例很多。上海创业投资有限公司出资1亿元人民币创立了上海交大创业基金、复旦创业基金,西安高新技术产业风险投资有限公司投资的西安交大捷普网络科技有限公司,四川省投资集团公司投资的西安交大合作开发的远程铁路电气化控制项目,世纪方舟投资有限公司投资的浙大中空等。又如利用科技期货市场。期货是资本交易市场发展到一定程度的产物,它本身没有一级市场,也不发行任何有价债券,是一种权益交易。期货投资是高回报、高风险同时并存。1998年2月,上海新黄浦集团向复旦大学投资1亿元人民币,合作开发人类基因研究,随后双方又首创用高科技成果的“期货”置换房产的“现货”校企合作模式,这一做法既解决了高校教师住房紧张的状态,又使企业所建的闲置的房产盘活,也使高校在先进的企业模式约束下,加速了高科技成果的创新。还有,“211”工程院校也以信誉担保来贷款。

---

<sup>①</sup> 靳希斌等:“论学校经营”,《北京师范大学学报》,2002年第4期,第43页。

上述都表明,高校的一部分已介入资本市场。民办学校按照市场调节的有限性突出表现在:营利性与非营利性上。按照我国《教育法》规定:“办学不得以营利为目的”,这意味着办学可以以营利为手段。也就是说,民办高校的办学虽然不能以营利为目的,但不是不允许营利,民办高校的营利活动并不违法。如果进行法的扩充解释即从宽解释,则可以将“办学不得以营利为目的”解释为办学不得以营利为终极目的和唯一目的。这样就在法律的允许下取得了民办学校进行市场交易的准入证。经济合作与发展组织(OECD)专家组在考察中国的高等教育后得出了这样的结论:“目前,政府不允许营利性民办学校的存在——但目前的民办高校实际上是营利性学校,因为它们除成本之外还有很多剩余收入。营利性高校与非营利性高校的实际区别在于:前者将剩余收入返还给投资者,而后者将其剩余收入在投资于自己所开办的学校,包括对困难学生提供助学金。”<sup>①</sup>《民办教育促进法》规定,民办教育有其特殊性,应当允许民办教育的出资人员有一定的、合理的经济利益上的回报。但是,这种回报必然是有限的、从长计议的、多种形式的,是在办学节余留足发展资金以后的“回报”,而不是即时的、单一的。由此可见,民办学校进入市场,用市场调节是对政府控制与调节的替代与补充。

## (二) 中间组织和有组织的市场

在科斯及众多的科斯们对“替代理论”进行论述时,都没有忽略在市场组织与企业组织中间存在第三种组织,即中间组织这一现象。与大学相关的中间组织是什么,它起什么作用?这是制度经济学视角关注的问题。

### 1. 中间组织及其特点

在政府与市场之间的中间组织是什么?它既不是政府也不是企业,从其宗旨、目标、组织、功能等多方面的属性来看,中间组织属于

---

<sup>①</sup> “中国高等教育保障与财政改革——来自经济合作与发展组织(OECD)专家考察小组的报告”,载《2004 江苏教育发展报告》,江苏教育出版社,2005 年版。

一种特殊的非营利组织。可以说,第三部门理论的提出为许多类似这样的非政府、非企业组织提供了一个合适的组织“坐标”。在所有权层面上,中间组织不直接属于政府,它与大学组织不同,大学组织实际上是政府的一部分,与其他政府组织相比,并不存在本质的差异。而第三部门组织不属于政府组织,与其他政府组织相比存在本质的差异。从教育服务的提供者,或学校的举办者、投资者、管理者的角度来讲,大学可能有由第一部门提供的、由第二部门提供的,甚至个人提供的;而中间组织并不直接由哪个部门提供,它完全由市场来调节,生存在各个利益主体之间。在所有权上,公立大学是国家创办的,大学属于国家所有;私立大学则是用非财政性经费创建的,属于私人所有;而中间组织既不属于国家,也不属于私人,它只属于自己。在管理权上,公立大学处于公共行政的管理之下,管理权在政府部门。政府将其作为整个公共部门的一部分或一个环节进行行政管理。公立大学虽不能说没有自治权,但最终的管理权掌握在政府手中,往往由政府部门从政治的高度来决定大学的发展。政府对私立大学的管理相对较少,市场调节较多。而中间组织既不受政府管理,又不参与市场调节,在管理上,有其相对的独立性。在法律程序管理上,公立学校由公权机关依公法来调节,私立学校由私法或私法人在法律许可范围内,以契约合同的方式设立并经过法定机构认可的民间组织,而中间组织既不属于公法调节范围,也不属于私法调节范围,只是依国家规定,按公民一般性原则在法律的范围内履行公事。

(1) 中间地位。它是由中间组织地位所决定的。它处在政府和学校中间,在执行调节的过程中,它不与任何一方发生利益关联,只是依据国家有关规定,按照适用方法进行调节。因此,中间地位是中介组织的一个最基本的特征。用科斯的定义:第一,由职业集团代表;第二,这个集团已经在政府内部<sup>①</sup>。这个组织具有“半市场、半企

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪、徐辉等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第231页。

业的组织形态”。

(2) 具有相对独立性。独立性是中间组织的固有特征。这里说的独立性包括三重含义:一是它的组织机构是独立的。在组织上应该是不隶属、不挂靠、不依附任何政府部门或学校单位的独立法人。在市场经济发达的西方国家,它一般由民间发起成立,以独立法人身份开展业务。二是独立执行。中间组织在执行过程中,不接受任何的行政干预或经济活动当事人的意志,对被调节对象学校的即时价值作出独立判断。三是法律效应。中间组织的调节活动具有法律效力和公证效力,在进行调解时发挥着公证作用,由此决定调节机构必须承担法律责任。

## 2. 中间组织的类型

(1) 行政性中间组织。伯顿提到了英国的大学拨款委员会和美国大学校长协会,马陆亭介绍了德国的大学校长委员会、科学委员会<sup>①</sup>。大学校长协会是大学和高等教育机构的一个自愿性组织,代表高等学校的利益。大学校长协会的主要工作目标有:第一,在高等教育政策问题上,统一思想、形成共识;第二,协调高校间的利益,确保在高等教育系统内存在着区域性和结构性差异的情况下,实现最低限度的统一,以便自由交流和相互渗透;第三,对联邦和州政府的高等教育决策、管理和立法工作提供咨询;第四,向社会进行有关宣传;第五,向成员学校及有关部门提供国内外高等教育发展的信息;第六,协调国内高等学校与国外大学校长协会及其他国际组织的关系,其决议代表高等教育的利益,对各国高等学校也有一定的约束力,在其他层次也有这样的组织。在博士管理方面,有 14 所大学,其中私立的 11 所、公立的 3 所,在美国大学联合会 (Association of American Universities, AAU) 的领导下,大学的校长和院长们集合起来讨论诸如研究生专业的入学要求和博士论文的出版等问题。美国

---

<sup>①</sup> 马陆亭等:“德国高等教育的制度特点”,《人大复印资料·高等教育》,2003 年第 2 期,第 119 页。

大学联合会是美国最权威的大学行政性中间组织,有 60 多个美国和加拿大的著名研究性大学为会员,很多不是会员的大学也将进入这一组织。美国大学联合会成立于 1913 年,在 1961 年,建立了研究生院理事会(Council of Graduate Schools, CGS)作为研究生院院长的一个论坛,举行一些年会,出版了一些委员会报告,在多年的发展中,形成了有效的程序和准则。例如,接受申请,以及通知申请者取或不取的共同的日期;在学生进入博士论文中,采用有独创性的研究等<sup>①</sup>。

(2) 学术性中间组织。学科专业学会起到了协调学科间利益的类似职能,它在底层对学者们的协调作用是任何组织都无法替代的。如英国机械工程师学会,其作用在于增加注册工程师和非注册工程师之间的沟通,吸引更多的人加入英国机械工程师学会;加强与工业界的联系,保证有关的问题可以得到阐述;更有效地管理学会,使学会工作人员与会员技能具有最佳的组合,大大地减少官僚作风;从横向的组织机构和纵向的学科上明确工程专业的作用和任务;采取多学科的方法进行认证,以提高工程师的地位。在我国,学科专业学会也充当了这一角色。以中国物理学会为例,中国物理学会成立于 1932 年 8 月,其组成包括 27 个下属分会及专业委员会,31 个地方物理学会,办刊物 22 种,每年举行学术会议约 50 次。1986—2001 年间,共组织参加了 16 届国际物理奥林匹克竞赛,参赛选手获各种奖牌 76 枚,其中 48 枚金牌;通过举办有关企业参加和一定规模的学术交流会和洽谈会,沟通了科技工作者与企业间的联系,促使他们适当地调整科研方向,面向市场、了解需求、回报社会;在教学领域,总结和交流了物理学现代化、物理素质教育、物理信息基础设施的理论与实践,展示现代物理教材,交流计算机辅助物理教学成果,推广中国物理教学网,探讨物理网络教学等等。另外如中国机械工程学会,它每年召开大型的行业协会学术交流年会,反映市场需求,商讨本行业人才培养

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪译:《探究的场所——现代大学的科研和研究生教育》,浙江教育出版社,2001 年版,第 142 页。

规划,起到了工业生产部门和学校中间人的作用,受到了国家行政部门的重视。

### 3. 学科专业协调及其作用

钱德勒在总结企业的发展历程时说,“横向一体化并不是一种在生意上常见的可行的长期策略”,经由这种合并而变大的企业之所以能维持,是因为它们在合并之后又采取了纵向的策略。这里钱德勒提出了一个值得重视的观点,即纵向策略。在企业,这个策略就是企业集团的中间组织。在高等教育系统中就是各种学会。伯顿·R·克拉克有过钱德勒同样的论述:“横向的整合难于实现——负责主管的通才和长官进行着一场预防战——但是纵向的整合自然地沿着许多专业的部门发展,从顶部一直延伸到地上,这种现象这样普遍,我们可以把它叫做政府中新的一般代表形式。”

合并而变大的院校之所以能维持,是因为它们在合并之后又采取了纵向的策略。这一纵向联合也是在同一学科专业发生的。例如,在19世纪的牛津大学和剑桥大学,学者们有时可以几乎无视社会上的要求达几十年之久,因为他们已经获得了高度的自治权。他们能够这样做还有一个普遍存在的基本原因,即对他们来说,周围环境中最为重要的一部分是外单位的同行<sup>①</sup>。仅用合并院校组织调整的两件事为例。某校高水平的经济学院在合并搭配院领导班子时,院长候选人确定后,学校党委多次出面请其出山,结果都吃了闭门羹。最后,还是由同一学科专业、不同校区的副院长做工作,院长候选人才上任。另一合并院校,在院校没有合并之前,就通过学科年会的多年接触,在饭桌上把学科中有威望的人请出来,说服其做学科的带头人,结果5校合并时该学科的学院领导班子顺利产生。学院在人员优化组合时,在100多个人中剥离出去20余人,也是由同行院校中的较低层次的院校接纳。由此可见,学科专业调节对学校资源的调节作用有

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第231页。

时是无形的。它靠学科的学术力量调节,靠学术水平的吸引,知识分子更看重学科的营养,学科无国界。当年有一句话也许能表达学科的地域空间范围。《国际歌》是全世界无产者的歌,无论你走到哪里,凭着歌声就能找到自己的同志与朋友。只要你是学科有声望的专家,无论走到哪里都能找到自己的归属。而人们认识你的水平还是靠学科的同行人,靠行业学会这一组织或所办的刊物。所以行业协会作为学校与市场中间起着协调作用的组织是连接学科不同地域人的纽带,它一半代替市场,一半代替学校组织。在中间组织起作用的是学术声望较高的学术权威、学科带头人,有时他们没有明确的官职,但在第三种组织中他们履行着校长的责任,发挥校长所起不到的作用,是校长和政府职能的补充。他们左右着学科的发展,学者们可以无视学校的要求,可以不听政府的摆布,却不可以轻视他们的存在,因为他们是自己事业发展环境中最重要的力量。

### (三) 市场化和半市场化的尝试

#### 1. 营利性大学

自20世纪80年代以来,我国出现了一些私立大学,学生以缴费上学,其中也不乏万人以上的大学。这种情况在美国和日本发生得比我国早,叫做营利性大学。20世纪90年代是美国营利性高等教育发展的黄金时代。在1989—1998年间,授予学位的营利性高等院校的学生在册人数增长了59%,总数达到了365 000人。而同期公立高等院校仅增长了6%,非营利性私立高等院校仅增长10%。在这10年间,按照学生在册人数计算,营利性高等院校的市场占有率从1.7%增长到2.5%,从来不被认为是从属于美国高等教育主流的营利性高等院校,现在已经成为美国高等教育的有机组成部分<sup>①</sup>。凤凰大学是其中最大的一所,凤凰大学是阿波罗集团的主要组成部分,总部设在美国的凤凰城。在凤凰城,2003年其所有41个校园的学生总数达14万

---

<sup>①</sup> 李明华:“美国营利性高等教育的兴起及对中国的借鉴意义”,《高等教育研究》,2004年第5期,第102页。

人,是1995年的5倍。在地区政府的认可下,已经招收了70 000名学生。而且,传统的大学也已开始建立营利性实体实施网上教育。根据美林证券1999年关于教育市场的报告,全世界的教育和培训市场估计为2万亿美元。美国为7 400亿美元,约占美国国内总产值(GDP)的10%。在美国的教育和培训市场中,高等教育是2 370亿美元,占32%,营利性教育市场是700亿美元,占9%。其中高等教育占11%,远低于高等教育在整个市场中的份额(32%)。这表明营利性教育是一个新兴的市场<sup>①</sup>。营利性大学不同于公立大学的地方,在于运行的方式不同。它是按照企业的运营方式,把学生看作顾客,把知识看成商品,把课程看成是竞争的品牌。在凤凰城,每门课程都由一个专业组设计,教师从有实践经验的专家中聘请,小班上课,通常是12—18个学生,至多不超过24个学生。学生每周只上一次课,一门本科课程持续5周,研究生课程是6周,课程几乎每周都重新开始,以方便学生随时开始修课,授课时间在晚上和周末,地点则放在交通便利离学生工作或家庭比较近的地方。上述这些服务性措施完全是适应市场需求的。斯柏林认为,“营利性教育优于非营利性教育的不仅在于更有效率、低成本,而且在于对教育市场需求变化反应的高灵敏度”<sup>②</sup>。正是这种灵活性使营利性大学得以在市场上生存、发展,对政府控制的公立大学起补充、替代作用。

在产学研结合的服务组织中也有这种情况,实施市场交易行为进行成果交换。在美国,1980年博耶—多尔法案的颁布使这一情况发生了改变。这一法律规定,大学可以保留由政府赞助的研究项目的专利权,同时增加大学开设的研究机构的数量,技术论证机构及其分支机构将大学创造的知识商品化。虽然这些合作的计划并不能表明大学应该为了满足社会需求而进行学术研究,但是大学可以一定

---

① 李明华:“美国营利性高等教育的兴起及对中国的借鉴意义”,《高等教育研究》,2004年第5期,第102页。

② Sperling, John & Robert W. Tucker, *For Profit Higher Education: Developing A World-Class Workforce* [M], New Brunswick: Transaction Publishers, 1997.

的价格出售知识产品。但是多数情况下,不论是教学还是科研,高等教育都收不抵支。按经济尺度很难在研究和教育两方面找到常规的生产过程,因此,这种交易很难等同于市场交易。

## 2. 委托代理的尝试

委托代理理论是把学校看成是委托人与代理人之间围绕风险分配所做的一种契约安排。由于利己的动机和信息的不对称,必然出现“道德风险”和“逆向选择”。因此,关键就在于委托人应设计出一套有激励意义的合约,以控制代理人的败德行为和逆向选择,增大代理人效果和减少代理费用。在高等学校也存在委托代理问题。大学并不是私有的营利性组织,即使是私立大学也带有公有性质,其经费的一部分来自于政府财政。因此,政府与高等学校之间存在“委托—代理”关系。政府代表社会向高等学校投资,委托高等学校负责培养人才。在美国,共和党1971年的高等教育改革法案标志着联邦政府不再直接管理教育机构,而是间接地为其提供经济资助。这一政策在国际社会上产生了深远的影响,因为当时大多数经济合作与发展组织(OECD)国家依然遵循这一福利国家的政策。然而20年后,相当数量的国家都开始实施收费制,并引进贷款机制来辅助,政府在研究领域需求的增加是十分明显的,几乎所有的OECD国家中,政府都为高等教育机构拨款。其中一些是服务于特殊国家功能的,如国防;另一些是为了满足大众社会的需求,如公共卫生;还有一些是为了纯粹的学术研究。从这些项目中可以看出,政府总体上代表了社会的公共利益。于是就出现了这样一种状况,研究要转化为社会愿意用货币购买的一种服务,这种服务与货币交换的本质不是市场机制所必需的。在某些国家,政府拨款只支持那些为政府所做的研究项目。换句话说,项目中人员和设备的基本支出是由其他方面支付的,如政府的维持费,在某些情况下,政府只支付超额人员的费用,即这些组织的间接成本,并且这些支出的额度是由学校和政府协商而定的<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 金子元久:“市场化与国立大学”,《复旦教育论坛》,2003年第1期,第44页。

### 3. 各国“绩效拨款”

“绩效拨款”是政府引入市场化的手段，在世界各国引起了重视。各国政府权力下放后，在新的高等教育市场环境下，研究者们就三种不同的绩效方式进行了尝试，这就是提供信息、建构能力和设立成就基金。尽管目前公立大学中成就基金似乎受到了最多的关注，特别是在美国表现得最为突出，但是每一种方法都在欧洲和美洲得到了应用。在美国获得学术绩效的早期途径就是间接提供信息。其做法是，政府要求大学向公众提供有关大学业绩的数据和信息。英国大学从1980年起，就一直以质量评估为拨款政策的导向。经过1992年、1996年、2001年三次改革，逐步形成科研评价体制。在这一政策导向下，政府的公共财政经费主要通过两个渠道进入大学：一是独立于政府外的大学拨款委员会；另一个是科研委员会发布招标项目，由学校通过市场竞争方式争取得到。英国这种信息提供方式已经作为一种公共绩效机制，得到了很好的应用，在教学质量和学术质量的评价方面尤其明显。例如，英国高等教育质量保证委员会（QAA）制定并执行公共有效学科水平质量的评估。日本从重点大学的确认、资源的重点分配等重新修订国际标准的评价方式。在物质资源缺乏的日本，标榜科学技术立国，以构筑21世纪具有世界先进水平研究计划（COE）、培养创造性的高水平人才为目标，来实现大学跨越式发展。通过引入竞争机制实现第三者评价，实现建设具有世界一流大学水平的《30所顶尖大学》，也就是《远山计划》。最近推出的2002研究版COE计划，有113项COE的方案已被选定及2003年版的COE计划已经开始调查。这些都是从过去的计划方式到竞争方式转变的结果，是根据市场机制进行运作的国际竞争方案<sup>①</sup>。荷兰的VSNU中心，还有近来巴西实行的全国研究生水平考试。虽然这些政策给高等教育的开放和潜在的消费者提供了信息，

---

<sup>①</sup>（日）有本章文，张慧洁译：“日本的高等教育改革——以社会条件、职能、构造为中心”，《复旦教育论坛》，2004年第1期，第5页。

但他们通常和大学基金没有直接联系。而苏格兰的高等教育基金理事会所追求的绩效政策却是一个特例,理事会给那些在学科评估里课程优秀等级的大学提供5%的奖金以资助学生。虽然很多信息提供的政策相继出台,但决策者们却怀疑单靠报告提供信息的准确性,能否提供有效的公共绩效机制。另外,其他途径也在尝试当中,英国、瑞典和芬兰、新西兰,以及中国香港地区实行了类似的学术评审制度,它对大学所实施的学生学习质量和学位标准的机制进行评估。这些审计过程并不直接与大学基金挂钩,而是评估和提供大学质量保证实施情况公共报告。这样做的主要目的是通过组织运作的外部绩效来激励并改进组织结构,采用最好的办法建立训练有素的学术审计员的网络。这些学术审计员不但有经验,而且有与学术质量保障过程方面相关的知识。运用外部审计来激励并改进的原理已经扩大到管理的实践领域。美国弗吉尼亚州已经把财政权下放给公立大学,转而评估它们的管理实践和过程。为了与下放的财政权相吻合,弗吉尼亚公立大学不得不通过在管理和财政取得成绩中来争取权力。1999年6月,澳大利亚政府发布绿皮书,要求大学进行科研改革和资助研究生培养,经过与公众和院校间协商,新政策明确政府拨款以科研和科研训练为基础,不再以教师教学质量为基础。新机制使政府科研资源可在院校间转移,导向研究生及外部经费资源均较活跃、丰富的科研领域,增强绩效拨款的推动力。新机制使大学通过内部对政府拨付的培养经费资源分配改变大学的特征。爱尔兰教育部及爱尔兰大学则分别在过去1997年、1999年和2001年后,分三个阶段将拨款机制政策导向从教学和科研绩效为基础、以资助教师为基础到资助科研为基础的转变。改革拨款机制,我国香港地区采取的是一种以学术责任和经费资助为基础的“学分累计评估和转换系统”的拨款机制改革。该系统的主要特色是以教师工作量为拨款依据,根据边际成本均衡经费,根据学分的单位消费模式进行策略平衡。尽管香港8所大学拨款渠道和体制基本不变,但当局试图通过机制转换,激励院校开展变革和竞争。美国和其他一些国家采取的

一种方式认为,不是所有的大学对先前罗列的权力下放日程中所行使的权力和承担的责任都有所准备,传统大学尤其如此。它们在传统上受政府政策保护远离市场,或者在那些以前教育部先前制定了政策现在又将其下放给大学的国家,在高等教育的新环境下,很多大学为了有效地参与竞争,现在只能采取合作管理的方式。在发展的背景下,早期采取成就基金作为考察大学绩效的方式是个不成熟的决定,导致了管理无效的大学惩罚学生。在这个过渡背景下,构建能力的绩效方法可能特别恰当。发展中国家借助发达国家政府和其他公共机构在加强自身建构方面提供的经验,通过培训、技术转化和外部干预来提高公共组织机构的成就和威望,这是实现大学由政府垄断向市场转型迈出的重要一步。美国有关人士认为,组织的发展是公立大学成功管理甚为重要的核心因素。所以,绩效机制就把重点集中在提高核心组织的作用上。在美国,所有的公立大学都要按惯例执行并将结果公布于众。如果大学的基金使用效率不高,就有可能导致一系列的后果,所以说财政审计的本身就是为了评估财政核算,并使之加以改进。

#### 4. 中国的“211工程”和“985工程”

我国自设立重点大学以来,就开始用政策倾斜的办法对重点院校加大投入,自“211工程”和“985工程”实施以来,重点与非重点的投资距离开始拉开,而美国与英国早已有过这方面的尝试。

“绩效拨款”是在美国应用较多的,由一个专门的机构根据绩效指标来分配政府的预算。通常的情况下,只有不到5%的政府预算是用这种方法来制定的,即便在最早实行这种机制的田纳西州也是如此。而且在一段时间内,这种方法也没有在其他州得到广泛应用,直到20世纪90年代,其他州才开始使用这种方法<sup>①</sup>。在田纳西州成就基金使用占高等教育的州总预算的比例相当小,其变化幅度从不到1%到最高4%。有证据显示,与成就相关的那部分政府预算在

---

<sup>①</sup> 金子元久:“市场化与国立大学”,《复旦教育论坛》,2003年第1期第44页。

历史悠久的田纳西州和密苏里州已有一小部分是建立在州高等教育预算基础上的。由于成就预算通常作为州年度增值基金的一部分，因而它占去了大学预算的一大比例。这种针对每个学校表现进行拨款的办法，与英国原大学拨款委员会根据每个系科的水平，各系的政府津贴逐项累计，总和即为整个院校由政府津贴，但是分到每个系科的津贴的数量是公开的，办法都是按绩效拨款的方法。“绩效拨款”机制重视大学在各个方面的成就，而大学拨款则集中于大学的研究和教育领域。此外，“绩效拨款”利用了大量来源于现有数据库的量化数据，是美国市场化、半市场化的一个尝试。英国的大学拨款则是建立在对教育和研究重要性方面的系统评价基础上，是通过高等教育拨款委员会来分配财政预算的。在这种机制中，评估委员会（RAE）评估每个系的学术成果并排序，排名将作为学术研究评定的质量系数。政府给予这个系的津贴包含了政府对其特定研究机构的补贴，对于其他政府资助的教育机构，根据教学的质量以相同的程序决定政府津贴的数额。

尽管如此，他们都是依据同一套规则设计的基本模式建立起来的，是通过绩效评估来确定政府的拨款额度的资助机制。我国的财政支付政策也是政府根据特殊情况拨给大学的单项补贴，如财政支付转移政策是高等教育投资方面的倾斜、吸引和筹集资金等方面的优惠政策，更多地体现在国家重点建设上；又如西部大开发中国家对西部高等教育的财政支付政策，是通过人民代表大会对选用的核定指标、确定的额度、年增长率、拨款程序等等予以立法确认，以便使西部高等教育政策能科学、合理和稳定地得到中央财政的转移政策。

1995年我国拨出专项资金实施“211工程”建设，“九五”期间正式立项建设的高等学校有61所，“211工程”建设资金总量为106亿元，其中，中央专项资金27.55亿元，部分配套42亿元，地方资金14亿元，学校自筹资金24亿元。另外，已通过预审但未安排在国家立项的部分高等学校，有关部门也已安排了一定数量的建设资金。由此可见，“211工程”是建国以来国家对高等教育直接投入较大的一

次,并且项目预审、立项和实施也是较规范和严谨的。“985”工程是根据江泽民同志在北大校庆100周年上的讲话,我们要有若干所具有世界先进水平的一流大学而设立的。先期拨款的学校有北京大学、清华大学各获得18亿元,复旦大学获得12亿元,上海交通大学、中国科技大学、浙江大学、西安交通大学、南京大学、哈尔滨工业大学等几所大学也各获得了6亿元以上数额不等的拨款。“985”工程的第三批大学则被政府定为“国内外知名的高水平大学”,共计20余所,包括南开大学、北京理工大学等等。这些学校的经费投入差别较大,一般来说,国家教育部对这些高校的经费投入在3年中有3亿元左右,但地方政府的投入则因各地财力而异。如广东省政府3年投入中山大学9亿元,山东省政府3年投入山东大学5亿元。但与“211工程”相比,整个拨款缺乏透明度,像这么大的拨款项目引进“绩效拨款”机制是十分必要的。首先拨款对象要有良好的产出,而产出的评价指标要科学,才能使资源达到有效的配置。因为在世界一流大学的竞争中,能够得到拨款的学校是少数,如果缺乏绩效指标,或绩效指标反应不出公平与效率的最佳区间值,拨款就是不公平的,或无效率的。

## 二、从公共管理学的视角看待大学组织制度变革

按照公共管理学的观点,在政府与大学的关系上,政府放权后巨型大学可以成为政府组织的替代或补充,在大学内部则以文化调节的方式进行学校自我协调与管理。

### (一) 巨型大学替代政府的职能

这也叫政府职能内部化,它是政府政策与院校行为互动关系的反映。内部化的前提是政府权力下放,大学自主权扩大,政府由掌舵变成划桨。各国在此呈现出以下新趋势:政府放弃一部分管理职能,被大学组织替代。即公共管理理论所主张的小政府、大市场,在各国表现各不相同。

美国有15个州的公共政策正朝着弹性管理的方向发展,另有7

个州加强了管理,重点大学加强对收费制度的管理,政府采取了一次性拨款的形式,先期预算的使用作为衡量公共绩效的一种机制,阻碍了大学在竞争中的重组和适应新环境的能力。美国历史最悠久、最有名望的私立大学之一的哥伦比亚大学,已经设立了莫尔宁赛德创收公司。它是一家以营利为目的的国际公司,旨在提供高质量、交互式网络及多媒体的学术课程。该公司将给哥伦比亚大学提供全部的学术课程,范围从艺术与科学到法律与医学。然而,学费标准的确定是过程管理自主权中特别容易引起争议的领域,因为它对大学的入学率将产生一定的影响。

在美国,政府对购置与合同签订的控制和限制经常使得杰出的人员离开公立大学而去追求更具弹性的大学。如果公立大学通过签订合同提供服务能实现预期的利益,那么大学将需要在购置仪器设备和签订合同方面有着更大的权力。在捷克共和国,是以产权变革为核心推进大学自治的。新体制的特征是把原来属各州的院校产权归还给学校,州通过长期发展规划实施对院校的管理,即预算拨款以州的长期发展战略和院校的长期发展战略之间的协议为基础,高校的绩效由独立的专家委员会评估,州对院校采用间接的政策调控工具。

日本和芬兰则实行以法人化为主要特征的大学自治。2001年日本文部省重组后,对国立大学放松控制,国立大学自治宣布启动。改革的特点是,产权不变,管理的责权利均放给大学法人。同年,宣布按学术质量评估分配大学的经费。日本大学有史以来第一次自主处理自己的财务和改革管理体制,包括进行院校合并。日本政府2000年还重组了国家学位机构,作为院校评估的全国性组织,目前正执行首次全国性大学评估。芬兰的改革是从1992年起,一种集教育部、芬兰高教评估委员会、外国专家小组和大学自身为一体的评估机制被引进来对20所芬兰大学的评估。澳大利亚即将出台新大学法,将实施准大学自治模式。它改变澳大利亚150年来传统大学制度的核心,发展一种院校自主、社会专家代表、政府教育部之间三位一体、权力制衡的体制。

在英联邦国家,大学管理的问题诸如决策制定和行政机构的建立,已经基本上留给了大学去决定,因此已经不是公共决策的问题了。然而,有些国家大学的管理模式是以法律的形式出现的,大学很难做出改变,特别是在欧洲和南美洲,管理中的目标控制也损害了大学在内部组织及决策过程中的作用,在模仿了欧洲大陆重新调整结构以后,可以更好地适应新的竞争环境。

斯梅尔塞(Neil Smel Lser)从美国加利福尼亚州公立高等教育的研究引出结论说:“当一个系统发展变得更加复杂时,如果日常权力继续归于中央机构,它就逐渐地变得难于管理;虽然最终的权力可能还继续属于那个机构,它变得必须把操作权力放下层。但是分权常常落后于发展的现实。”<sup>①</sup>这段话从大学的角度反映了巨型大学替代政府的必要性,即替代体现政府不能行使的那部分权力。

## (二) 替代市场的职能

替代市场的职能,也叫“内部市场化”。这一概念是相对于现行大型国有企业,特别是大型联合企业将内部组织结构改造成为具有独立法人资格的有限责任公司的趋势而言的。在这类企业集团内部,各子公司之间的经营关系是完全的市场交换关系。因此相对于企业集团而言,是集团内部的市场化。

巨型大学是否能借鉴企业的经验,回答是肯定的。一些大胆的学者提出公立大学的私营化<sup>②</sup>。其理论基础是高等教育既不是在消费上具有完全竞争性和排他性的私人产品,也不是在消费上完全不具有竞争性和排他性的公共产品,它兼有私人产品和公共产品的成分,属于准公共产品<sup>③</sup>。不管是否私有化,比较公认的是,在高等教

---

① (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第231页。

② Philip G. Altbach 著,江琴译:“高等教育和 WPO:全球化风云乍起”,《国际高等教育研究》,2002年第4期,第21页。

③ 王善迈:“论高等教育的学费”,《人大复印资料·高等教育》,2001年第1期,第24页。

育系统中市场现象的存在。伯顿概括为三个市场：其一，消费者市场是人们正常用金钱交换所需要的物品和服务的地方。在教育领域学生给学校缴费是最清楚的例子……消费者市场到达通常认为在官僚、政治家和教授之手的决策领域这样重大的程度，表明学校的预算完全受到所谓“招生经济学”的严重约束，把财政资助和入学人数联系起来。科恩（Michael D. Cohen）和马奇（JAMES G. March）在对美国大学预算编制的杰出分析中，强调预算的大部分嵌在长远的入学人数周期的复杂情况之中，因此包含一个受“市场”因素严重约束的过程。典型的情况是资源按照生均人数拨给大学，各系招生人数和大学生招生总数的比率和模式，不仅由供给有关的教育需求的总水平决定，而且由学校以内和以外的教育计划、声望和竞争者决定。在私立院校，入学人数周期通过中央政府官员对招生人数起反应。在典型的美国大学，入学人数市场控制着预算编制，严重地限制大学校长、其他行政人员和董事的处理权限<sup>①</sup>。大学根据招生人数得到政府的经费，在许多国家都如此，日本由于生源短缺而导致院校合并，我国有些专业由于生源不足而关闭的现象也存在，生源控制学校的预算，由招生人数来控制学校的现象是市场调节的一个重要方面。其二，劳动力市场是人们为金钱而献出他们的才能和精力的地方。因此，在高等教育系统内部，教授和行政工作人员就构成劳动力市场的主体部分。这种形式的市场在有些高教系统使用多，在另一些高教系统使用少；但是这种市场总是在某种程度上存在，只是各国表现得不一样而已。在意大利，他们常常极大地阻碍年轻教授从一个地方到另一个地方自由地流动。在日本，长期、甚至终身任职的传统减少了教授的流动。英国、加拿大和澳大利亚以及美国，劳动力流动很大，这些国家的高教系统，各校雇用自己的教授，而且强调个人成就作为聚集声望的基础<sup>②</sup>。其三，院校市场是各事业单位彼此相互影

---

①② （美）伯顿·R·克拉克著，王承绪等译：《高等教育系统——学术组织的跨国研究》，杭州大学出版社，1994年版，第231页。

响而不是与消费者或雇佣者相互作用的场所。各院校之间的关系主要由它们的消费者和内部劳动市场的性质,以及各校当时所处的地位来决定。在院校市场中,学校的声誉成为主要的商品。各高校根据声望在市场中获得地位,取得名次。在竞争中,将各类高校分成等级。在国立高教系统受到提供“更多和更好的”高等教育的压力,很可能出现分化,使私立高教部门有一个“残余的市场”。如果公立高校提供“更好的”高等教育,大部分“更多的”高等教育很可能进入残余市场;如果公立高校提供更多的高等教育,残余市场就和要求更好的高等教育的呼声共鸣;如果公立高教部门既不提供更多的高等教育,又不提供更好的高等教育,那么政府官员和广大的消费者很可能支持在残余市场竞争的新老学校<sup>①</sup>。

我们知道,市场的运行是有成本的。通过形成一个组织,并允许某个权威来支配资源,就能节约某些市场运行成本。在这个意义上说,科斯认为,市场机制和企业组织是可以替代的。两种机制的运行都是有成本的,市场机制消耗交易费用,学校组织耗费组织费用,学校组织对市场机制取代的程度取决于一笔交易的边界组织成本和边界成本的比较。在这种比较中,学校的最显著特征之一就是有可能作为市场机制的替代物出现。简而言之,学校组织可以成为市场组织的替代。

### (三) 以文化调节为主进行学校自我调节

社会组织的调节机制一般分为三种,即科层机制、文化机制和市场机制。巨型大学之所以能替代市场组织,其中一个极为重要的职能是具有科层机制、文化机制、内部市场机制。科层机制(bureaucratic mechanism)是指依靠组织中的职务等级权威和一套规章制度整合组织活动,文化机制(cultural mechanism)是指利用组织共享价值观、传统和信念来规范和控制组织成员的行为,市场机制(market-

---

<sup>①</sup> (美) 伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第231页。

mechanism) 依靠组织分系统和组织成员之间的交换关系及交换价格来协调组织活动。协调不同于指挥、命令,它是一种起着媒介作用的动词。查理斯等认为,协调通常是指整顿分化引起的混乱状况的努力。分化意味着多样化的竞争、互相冲突的观点和行为,协调则指将竞争引起的混乱状况转变成有序、高效系统的过程。协调反映了在紊乱的世界中引入可预见性和规定性的良好愿望。协调的真正含义是指将不同的参与和事件联系起来,以取得更高的效率。协调可以消除分裂和矛盾,使各方的任务和努力相互兼容。通过对各个参与者及其参与的协调,我们可以取得不进行协调所无法取得的成果。

### 1. 用行政权力协调

大学组织是一种独特的组织形式。大学组织主要由具有高深知识的学术人员组成,以知识的创造、加工、传播和应用为目标。在这样一个特殊的组织中,科层机制的等级权威、规章制度以及市场机制的物质利益刺激都只能发挥有限的作用。

在大学组织中还存在着二元权力结构,一个是直线的等级结构,包括从校长到各个办公室主任、院长、系主任等;另一个相对的平行结构,如关于教育政策的各种教师团体,这两种结构相互平行。大学组织结构上的二元性是它不同于商业组织或政府机构的地方。学术工作人员具有相对的独立性和自主权,行政人员则相对要受到较多的计划、监督和控制。行政人员的协调更多地依赖行政命令、规章制度,学术人员工作的协调则主要依赖于责任心、自律。也就是说,大学组织的整合,对于学术人员更多地采用了文化机制的方法,而对行政人员更多地采用了科层机制的方法。

在巨型大学中,由于组织规模庞大,组织结构复杂,调节的方面有很大的差别。由于大学的决策是由校、院系行政控制和协调主要权力,组织中有明显的权力结构,所以要运用规章制度来进行组织的控制和协调。

强制也是一种权力,可称为惩罚权力,是通过实施惩罚赢得服从。强制力是在不顾及施加对象是否愿意的情况下,强迫对方服从一定的

意志力量。激励也是以行政等级制、政治激励与行政晋升为主要手段,它不同于市场契约制以目标达成与经济收益为主的激励手段。信仰是通过运用宣传教化、文化倡导等手段为权力提供一种信仰体系,以使社会成员认可现在的政治秩序,从而自愿地服从权力主体的支配和管理的能力。作为国家化的意识形态,具有通过形成共识、规范行为、凝聚社会成员的社会功能。这种功能是通过提供一套行动理论为支撑的政治理念和信仰,论证现存政治秩序的合理性、规定社会成员所应承担的义务来实现的。巨型大学权力主体运用信仰型权力的基本方式是通过倡导一种信仰体系,为现存的权力关系和政治秩序提供一种合理和正当的根据,旨在让人们相信权力主体对权力客体的支配不是单纯依靠强制力量,而是有着道德原则上的依据。

激励也是一种调节方法。巨型大学的激励是学校对各个学院采取评估的方法,并以此作为资源配置的依据。这样会使院系更有效地提供服务,同样教授也会更努力地致力于知识的创造和传授,如对学院评国家级重点学科、省级重点学科、校级重点学科等。对个人参评国家的各种奖,如长江学者奖、全国优秀青年教师奖、跨世纪优秀人才奖等。这些奖项中除了体现很大的政治价值外,在经济上也有相应的好处,如全国优秀青年教师奖奖金 30 万元。此外,绝大多数教师都能有机会评职称,还有的能当上博士生导师。这样的激励只能在大学组织中实现,而且只有在有一套政治系统中才能实现这种激励行为。市场机制虽然也是一种有效的激励方式,它因能使资源所有者按其产出获得报酬,而为教学与科研活动提供动力,但是它不能体现理想、信仰等政治价值。例如在国外的许多学者,特别是在日本除了上课领到自己的那份报酬外,很少有其他政治激励、理想、信仰等体现政治价值的活动,而这些正是从事知识劳动的学者不可缺少的,在某种程度上它比金钱更重要。但是在目前的机制下,很难提供有效的激励,对学者们的管理往往是尊重个人的创造自由、学术自由。所以激励是有费用的,对于那些崇尚学术自由、不图名利、常年搞基础研究的学者有些评估的手段会起到副作用,有悖于大学精神,

大学的思想文化创新不仅是为了眼前的经济利益,更重要的是为了长远的目标。哈耶克曾说过,“人类的思想进步是文明进步的一部分,特定时期的人类文明决定了人类的终极和价值观的范围和可能性。思想无法预见它自己的进步,虽然我们总是在为当前的目标而努力,但是我们要为新的经验和未来可能的事情留出空间,从而能有余力地决定要达到哪些目标。”<sup>①</sup>

## 2. 用学术权力协调

学术权力调节更能体现出大学文化调节的特征。文化机制在大学组织的整合中发挥着十分重要的作用。文化调节是利用组织的功能,如导向功能、规范功能、约束功能、凝聚功能、适应功能来引导和塑造组织成员的态度与行为,从而使他们有效地相互沟通和合作,它主要靠学术权威的作用。权威是指使人信从的力量和威望,或者是在某种范围内是最有地位的人或事物、是权力带来的威信和力量,它能够指导、影响他人的意志和行为。在权威的感召下,人们按照权威占有者的意识行事。权威是与组织制度紧密相关的,它是组织赋予的。因此,它是一种合理合法的权力,即正式组织通过正式的形式规定学校中的某个职位,拥有一定的权力。可见,权威也是权力的一种,但它与拥有权力的人无关,而只与学校中的职位有关。学校中的某个成员担任某个职位后,就拥有该职位所依法确定的相应权力,它意味着下属必须接受上级的指令。在学校组织中,权威的影响力是随着组织的纵向层级向下递减的,即处于组织高层职位的人对处于组织低层职位的人拥有更大的或更多的权威。但是,权力与权威又不一样,它不一定与职位有关,只要一个人对他人的行为具有控制力或影响力,就说明它们之间存在权力关系。一个人的权力不一定是通过职位获得的,它可以通过其他各种方式取得,如一个职位低的人可能比一个职位高的人拥有更大的权力。因此在学校中,如果单凭

---

<sup>①</sup> 金子元久:“市场化与国立大学——当前日本高等教育改革”,《复旦教育论坛》,2003年第1期,第47页。

组织结构图,你不一定能找到学校真正的权力中心,它可能存在于你意想不到的地方。学校中的权力可以向下运用,即职位高的人员或部门对职位低的人拥有行为的控制权和指挥权,这种向下的纵向权力就与上面分析的权威相似;权力也可以向上运用,即职位低的人员对职位高的人员的行为拥有更大的控制和影响力。

企业的权威本身就是以市场契约为基础的。它的引导并没有使长期市场契约发生根本性改变,当科斯在说企业替代市场交易时,他实际上是说,用市场契约中的权威来替代市场契约中的价格工具,也就是说,“权威对价格机制的替代”。企业是一种特殊的市场契约,而权威则是这一契约内部得以运行的机制。

在巨型大学,权威是各种权利的集合体,能用威信和力量影响和指导他人从巨型大学的整体出发,保证整个组织的协调有效地运行。巨型组织中,利用权威的一元性替代市场反复签约的多元性,节约交易费用,在中间层次较多的科层组织中最高权威校长及其执行的监督、反馈系统是自上而下、层层放射,以最后实现行政权力的目标。而市场契约因市场组织是平行的、开放性的,用价格签约的多重性导致浪费。巨型组织中行政权威的时效性,在金字塔结构的多层次组织中,权威追求迅速有效地贯彻决策,以达到预期的目的。时间是权威看重的重要因素,效率则是行政权威追求的直接目的。在巨型大学中,时间和效率都是学校管理中不可忽视的。而这一点是市场组织所不具备的。

在高校,学术权威的调节更能节省交易成本。第一,学术权威是高等学校中学术和学科的带头人,学术权威能够站在学科的前沿,洞察学科发展的走向,推动学科中最新的研究成果。因此,也就带动了整个学科的发展。第二,学术权威是学术组织稳定的因素。在众多的学术人员汇集的学术组织中,由于学术权威本身的特殊品质和才能,使得在一个学科或一个专业中受到尊重和推崇,很大程度减少学术人员之间的嫉妒和矛盾,保持了学术组织的稳定。第三,学术权威是学校名望的一种象征,人们在衡量一所学校时,主要不是看它有多

少高楼大厦,多少仪器设备,而是看有多少学术研究成果、享有名望的学术权威。第四,学术权威是高等学校与外界沟通的纽带,高等学校中的学科从本质上说,不是属于某一学校,学科是没有校界、省界和国界的,学术权威不仅是在本校享有威望,而是在某一学科领域里享有威望。因此,学术权威的存在就有利于把本校内的学科与专业和社会同一学科和专业链接起来,获得信息、资金等各种资源,推动本校内的学科、专业建设。第五,学术权威在高等学校中有较大的影响。在关系到学校发展方向时,其更多是代表学术发展的内在逻辑,这种权力如很好发挥,是最有效率的、最节省交易成本的调节。

### 3. 大学组织内部的市场调节

市场协调观点则不一样。它认为,自发秩序是许多参与者的决定,参与是无意识的。它们不会去设计、执行或维持一个限定决策的框架。苏威尔说,市场只不过为个体在众多现有的制度中进行选择、或形成新的安排以满足它自己的需要和品位提供了另一个选项而已……市场仅是在许多现有的或有待创造的可能性中进行选择的自由……市场并不是一套特别的制度,其优点和缺点也正在于此。市场可以通过谈判获得,让分散的单位在没有任何协调权威的情况下,自己谈判并相互调适。组织高度的碎片化以及决策权力的高度弥散,会导致需要加以协调的集体参与者具有较高的自主权。巨型大学应该采取更加靠近相互调适的协调机制。协调要有组织成本,树立和维持权威经常是非常昂贵的,为交换而进行谈判的花费有时甚至超过了交换本身的价值。新制度经济学代表人物威廉姆森研究了达成、评估和执行协议的成本,其基本观点是:当完美的市场不存在时,便需要对各个独立参与者之间的交易进行组织、执行和控制,这将花费一定的时间和经历。因为所有协调机制以及组织管理结构中的一部分都是作为完美市场的替代物建立起来的,所以它们都包括了一定水平的交易成本,如监控费用、契约费用以及残值损失等。既有与达成协议有关的成本,又有与执行协议条款有关的成本,即沟通成本和协调成本。在高等教育组织中,采用含有较多调适因素的协

调机制的管理结构会引起较高的沟通成本。

### 三、用法律的形式介入大学组织制度变革

法治是指依据公开的合理的规则而形成的秩序,不仅是指依据国家制定的法律进行治理,而且更重要的是强调建立依据规则办事并尊重规则的秩序。由于真正的秩序是建立在切实有效的规则的基础上,所以,法治并不仅仅是强调依据国家法律办事,这里的规则包括一切广义上人们必须遵守的行为准则。大学的法律既有国家专门机关制定的法律,也有高校自己依法制定的各种规则以及具有优良办学传统的大学多年来自发形成的规则。按照法律的要求与基本精神管理与建设大学,这就是大学的“法治”建设。

目前,我国大学正在进入新的转型期,下一步怎样改,一个实质性的问题就是面向市场经济,进行大学治理,这是进入世界一流大学十分关键的步骤。现在我国大学的局面仍然是政府垄断,市场和社会的力量很难介入,政府成为管理大学的中心,政府的控制切断了大学与社会的联系,仅靠管理上的协调,难以改变实质性的状况。因此,改革的重点就是变政府的管制为服务,让社会和市场的力量尽快介入到大学中来,制定大学宪章是促进多种力量介入大学的必要措施,它将进一步落实高校办学自主权。

加强对学校内部管理中的法律现象研究是非常重要的。对于“985工程”院校来说,是完善内部运行机制,释放学术生产力的重要步骤。前一段时间,北京大学等学校进行了校内管理体制变革,但是,没有法律约束,仍然停止在人治阶段,没有离开管制与束缚。真正解放学术生产力还需要民主与效率,依法治校,理顺学术权力与行政权力的关系,使多元治理在学校管理中得到制度上的保障。

大学法制在外部表现在大学与政府关系的法制化,规定大学与政府在有关大学设置、管理、办学等方面的权限职责,使大学与政府关系建筑在法律之上。在西方国家的大学制度中,大学与政府的关系法律化的核心是从法律上确立大学的地位。例如,德国1975年颁

布的《联邦大学大纲法》：“大学既是公法上的社团，同时又为国家机构。在法律规定的范围内，大学享有自治权。”<sup>①</sup>德国的法律所规定的大学与政府的关系，体现为大学虽由国家设立，政府在一定程度上影响大学的管理、运行，大学行政在一定意义上属于国家事务，但大学同时是一自治机构、团体，拥有自治行政权，特别是在教育、研究等事务的处理上，大学完全自主地行使权力。美国的大学制度中，法律所赋予的大学的法人地位奠定了美国大学与政府关系的基础。美国的大学从设置者的角度来讲，主要分为私立与州立大学两部分。私立大学的法人地位，根据各州的法律规定是“私法人”。虽然私立大学的成立必须得到州政府的认可，但一经认可成立，私立大学就完全独立于政府，享有充分的自治权。州立大学大多拥有“公法人”的法律地位，使得州立大学具有较大的独立性，拥有诉讼权，财产管理、支配权，资金借贷权，人事雇用权，制定学校内部规则权，以及征收有关费用权等诸多权力。在州立大学中，还有一些拥有“宪法规定上的独立法人”的法律地位，即所谓与立法、司法、行政三权并列的“第四权力”。州立大学的“公法人”的法律地位表明它们的自治仍然是相对的，公权力在大学理事会的组成、大学经费等方面保有对大学的约束作用。《中华人民共和国教育法》第31条规定：“学校及其他教育机关具备法人条件的，自批准或登记之日起取得法人资格。”《中华人民共和国高等教育法》（以下简称《高等教育法》）第30条规定：“高等学校自批准之日起取得法人资格。高等学校的校长为高等学校的法定代表人。”因此，我国高等学校具有法人资格，是独立的法律主体，这一点是无可争议的，在大学内部管理方面也还存在着许多法律现象，需要我们研究和探讨。

用法权力代替行政权力和学术权力也是高校权力变革的趋势。过去人们习惯于两种权力，即学术权力与行政权力。这两者作为客

---

① （日）高木英明：《大学的法的地位与自治关系的研究》，东京多贺出版株式会社，1998年版，第88页。

观需要共存于高校,同时两者又相互冲突、相互抵制。《中共中央关于政治体制改革的决定》颁布以前,大学内部基本上是上令下行的行政管理方式,学术权力一直没有发挥作用。就是在目前学术自由的情况下,大学中的学术权力也没有发挥作用。无论从打压行政权力的角度,还是从抬高学术权力的角度都不能使两者协调,所以用法的权力代替两者在高校发挥作用不失为一种新思路。因为高校作为一种独立的团体,与其他组织不同,学术权力存在是必然的反应,但是又不能使学术权力与行政权力始终处于矛盾体中,将这两者统一在法权力之上,是大学制度改革的必然。其合理性在于:依法治国是政治生态环境中可持续发展的方略,高校作为授权行政主体的教育管理部门,必须依据法律调节矛盾双方的利益,这是有效管理的基本方式。高校作为现代教育制度的产物,在发展过程中必然会遇到传统伦理性权威与合法理性权威的相互矛盾现象的存在,但其最终发展必然向法理型。现在高校存在的法律现象已经远远超出了行政权力与学术权力的管辖范围,所以用法的权力代替行政权力与学术权力是一种必然的趋势。

#### (一) 招生考试中的法律现象

虽然我国宪法 46 条规定,公民有受教育的权利和义务。但是,宪法只规定了公民受教育权,没有强调受教育的平等权;宪法中没有像别的国家宪法那样明确规定可以对一些弱势群体和落后地方采取符合正义原则的差别待遇;再者未充分体现有关国际公约的精神和条款。为此必须修改以完善宪法教育条款。

(1) 宪法应强调规定,教育机会的平等和教育平等权的基础是考生的成绩。从国外来看,受教育权是一项重要的社会权,包括不同性质的学校及学生的地位平等、学校保证学生受到平等的教育、受教育的机会平等;对教育平等权的限制一般基于成绩。例如,海地共和国宪法第 32 条规定,高等教育除根据成绩外在平等的基础上向所有人开放;古巴共和国宪法第 42 条规定,公民不分种族、肤色和民族渊源,都享有国家赋予的如下权利:享受从小学到大学一切教学部门

的教育,学校对所有人一视同仁。

由于我国宪法缺乏这些现代教育应当体现的时代精神,使教育立法缺少关键性的标准,也使各地政府、教育行政部门甚至高校出台严惩高考移民行为的措施时无所顾忌。今后宜将此类涉及教育平等公正的主要标准入宪。

(2) 应明确规定禁止教育上的歧视。我国目前在录取数量的分配、高校的分布和分数的确定方面都存在着严重的不平衡现象,体现出对西部内陆一些教育落后和不发达省份的歧视。要根除这种现象,必须从宪法上禁止国家采取歧视性教育措施。1960年联合国教育、科学及文化组织大会通过的《联合国教科文组织取缔教育歧视公约》第1条,对“歧视”下了一个很宽泛的定义。即“歧视”指基于种族、肤色、性别、语言、宗教、政治或其他见解、国籍或社会出身,经济条件或出生的任何区别、排斥、限制或特惠,其目的或效果为取消或损害教育上的待遇平等,特别是:①禁止任何人或任何一群人接受任何种类或任何级别的教育;②限制任何人或任何一群人只能接受低标准的教育;③对某些人或某群人设立或维持分开的教育制度或学校;④对任何人或任何一群人加以违反人类尊严的条件。我国已经签署或者批准了上述公约,今后在宪法中应当将维护教育平等权和禁止教育歧视纳入宪法中。此外,要通过修改宪法,建立违宪司法审查制度,使违反宪法的法律法规和其他行为得到审查。

## (二) 学生管理中的法律现象

学校应该保证学生的权利。无论是否付费上学,一所大学只有在学生愿意的前提下才能称之为大学。学生为自己的未来投入了大量的货币资本和时间成本,就是希望获得相应的回报,如提高自己的专业知识水平和劳动技能、提高自己参与竞争的能力。因此,学生应当享有相应教育和获得学历与学位证书的权利。学生上学是为了获得与大学教育水平相称的专业技能和知识并获得相关证书,如果大学不能提供相应的教育资源,学生当然有权提出相关诉求,甚至可以向国家司法机关提起诉讼。权利的实现需要一定的条件,否则权利

的拥有就是虚无的。

设立学生的学习自由主导权——由学生对大学相关的学习问题在不违反国家法律和校规的前提下,自主选择教师、选择课程、选择学习方式。

学生享有学习的权利,有权要求管理者、教职工为自己提供安全的、有序的、高质量的学习环境,同时意味着他们必须履行服从学校管理的义务。

### (三) 教师管理中的法律现象

要让教授在招生培养、学科建设、人才引进等学术问题方面起决定作用。

设立教授的学术自由主导权——由教授对大学相关的学术问题进行控制,如重点学科的设立,课程体系的安排,科研经费的选题与分配,评价教师的学术标准,优秀学生的评价与就业、分配推荐,科研经费的分配与使用,学校发展中的有关教学科研部分规划,教师岗位聘任等。设立教师的教学自由主导权——由教师个人在不违背国家法律和教育部相关规定的情况下,自主选择教学课程、教学内容和教学方式,选择推荐教材,确认学生学习成绩。

### (四) 教学与科研管理中的法律现象

在对教职员工,特别是教师的使用与评价上,包括岗位设置与聘任、职称评审、津贴发放、成果鉴定、表彰与奖励、惩戒、师资培训等,教师对侵权行为有申诉权。根据《中华人民共和国高等教育法》第10条,国家依法保障高等学校中的科学研究、文学艺术创作和其他文化活动的自由,在高等学校中从事科学研究、文学艺术创作和其他文化活动,应当遵守法律,也就是说,在守法的前提下,必须有学术自由。若要学术自由,在科研上不能设有禁区,有的时候,科研人员不是没有新观点,也不是拿不到研究经费,而是研究得不到支持,甚至要批判。大学应该有权思考不可思考的问题,有权讨论不可讨论的观点,有权挑战不可挑战的课题。剥夺学术自由,无论对于剥夺者和被剥夺者,都是一种损失。

## 第五章

# 中外大学组织结构变革

大学组织结构中间层次的变化在学院层面上表现得比较多,学院及底层组织的变化是大学组织变革的根源,一般学校组织往往采取功能垂直型结构。特别是在中国,强调在党委领导下的集权制。但是随着组织的庞大,集权制的局限性,必将被多种形式的矩阵结构所代替。

### 一、大学组织结构变革的类型:中外大学个案

学校规模的扩张意味着一部分市场交易内部化于学校之中。原来由市场协调机制执行的一部分资源配置职能现在必须由学校内部的行政协调机制来执行了。对于市场交易内部化,如果没有一个有效率的、较为发达的层级组织来取代过去小规模学校的简单层级组织,学校的行政协调机制往往无法替代市场机制的功能,资源配置因此将处于程度不同的体制真空状态,以致虽然扩大了学校规模,但因效率降低而无法生存。近一个世纪来,学校先后采用过两种内部组织结构:第一种是集中的,按职能划分部门的结构或一元结构,简称U型结构;第二种是多分支单位结构,或称事业部结构。这两种结构实际上都是管理层级制的不同形式。U型结构是一种中央集权式的结构,学校内部按职能划分为若干部门,各部门独立性较小,权力集中在高阶层管理人员手中。这种结构的一个重要缺陷是学校领导陷于日常行政活动,无法做好长期性的资源配置工作。同时,由于学校领导通常都各自负责一个部门的工作,所以他们几乎总是从各自的专业和部门的立场来评价各处室的政策,结果政策的制定和计

划的编制,通常是有利害关系的各方协调的结果,而不是根据学校全盘需要而做出的反应。在我国,高校一般都采取这种结构。

### (一) 国外大学组织结构举例

国外大学组织变革后,有上述两种典型的结构呈现(见图 5-1、图 5-2)。一种是 U 型结构,如东京大学最为典型,东京大学主要有 3 个校区,分别为本乡校区、目黑区驹场校区、六本木校区。东京大学的最高权力机构是大学评议会,总长与校长合二为一,大学实行校院两级管理,在校级除了最高管理机构评议会外,还设有校长、副校长和几位顾问等校级管理人员,事务局下设规划部、事务部、经理部和设备部等。大学的中层组织是学院,还有独立的研究所。学校绝大部分设施、研究生院和研究所设在东京都内文京区本乡校区,该校

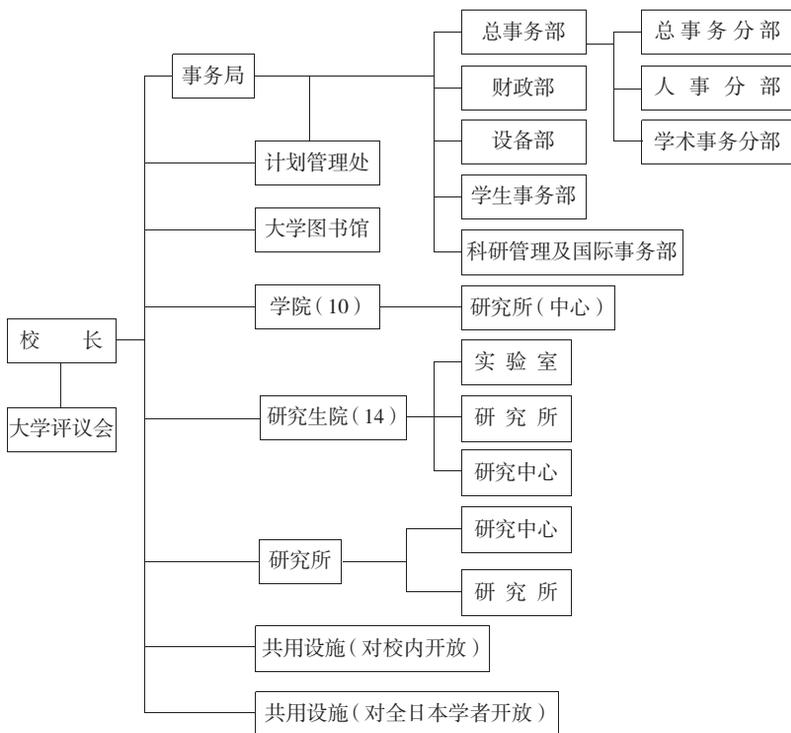


图 5-1 东京大学组织结构示意图

区主要作为研究生教学、本科高年级的教学和科研基地,理、工、农、医、文、经等学院和附属医院基本集中在这里。目黑区驹场校区设有文理研究院、文理学院、数学研究院、高科技研究中心、工业科学研究所等,承担低中年级本科的基础课教学任务,以基础教学为主要特色。六本木校区是最新的校区,设有前沿科学研究院、宇宙射线研究所、固态物理研究所等,基本上不承担或极少承担教学任务,而是以重大项目和科研课题为纽带组成相应的课题组。东京大学有 10 个学院、14 个研究生院、12 个研究所,全校学生 28 248 人,各类教员 7 610 人<sup>①</sup>。

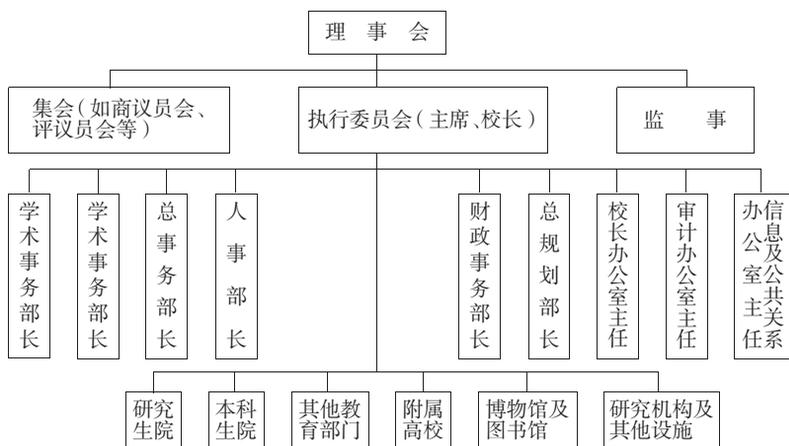


图 5-2 早稻田大学组织结构示意图

早稻田大学有校本部和 9 个校区,每个校区为一个学部。早稻田大学实行校、学部(或学院)两级管理,校级管理机构除理事会外,还有与之相应的评议会、商议会,以及 2 名监事、校长和 8 名副校长。设在校本部的机构包括 8 个学部、大学院及所属的 6 个研究科、2 个专攻科、体育局、国际部、8 个研究所、3 个院校以及其他附属机关。同时,相应地设有学部的教授会、大学院的研究科委员会、专攻科的专攻委员会、高等学院的教谕会、专门学校的管理委员会等<sup>②</sup>。

①② 姚加惠著:《试论我国巨型大学的组织与管理模式》,厦门大学·硕士学位论文,2004 年 6 月。

比利时新鲁汶大学的组织结构分为五级,即校、教学群、学院、学系、教研室(图 5-3)。学校设校长 1 人,副校长 3—4 人。现任校长是当代著名的核物理学家 P·马克。校一级是大学最高管理机关,负责指挥、协调全校的建设、教学、科研等各项重要工作。教学群,按学科而分,新鲁汶大学现有三大学科教学群,即社会学科教学群、理工学科教学群和生物医学教学群。每个教学群设学术顾问 1 人,其任务是协助副校长完成教学群内的各项任务。教学群不是教学组

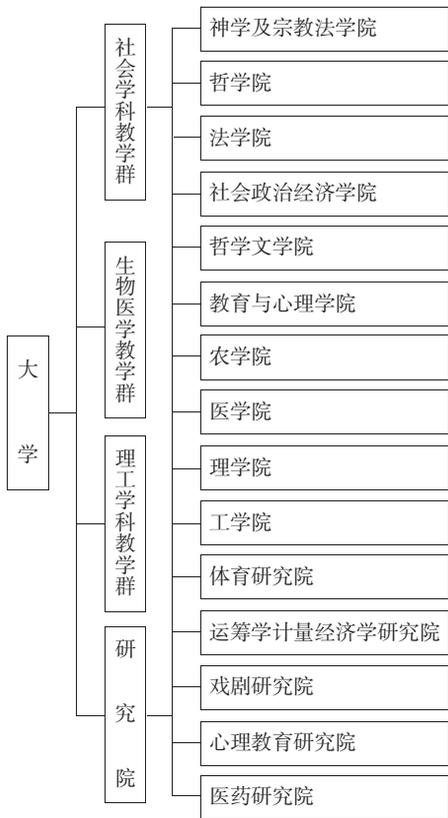


图 5-3 比利时新鲁汶大学组织结构示意图<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 白晓忠、程太国编著:《新鲁汶大学》,湖南教育出版社,1998 年版。

织的实体单位,它的职能主要是对本教学群内各学科的教学和科研进行协调。学院由一名院长领导,下设有副院长和教学管理机构。学院是教学和科研的实体单位,它既管教学的组织领导,又管科学研究的计划与实施。新鲁汶大学现有 10 所学院,即神学及宗教法规学院、哲学学院、法学院、社会政治经济学院、哲学文学院、教育与心理学学院、理学院、工学院、医学院、农学院。另外,还有运筹学和计量经济研究院、戏剧学研究院、心理教育研究院,医药研究院和体育研究院。学系在学院直接领导下实施教学与科研,系内设主任 1 名,由学者专家担任,还有负责行政事务的秘书 1 人。教研一般隶属于学系,有的受学院直接领导,是教学与科研的核心单位。

荷兰莱顿大学是一所有 8 个学院、153 个系的文理科综合大学。大学领导机构有校参议会、校务委员会、校秘书长、教务委员会,下设神学院、法学院、社会科学院、地理学与先史学混合学院、数学与自然科学学院、医学院、文学院和中心混合专业学院等。图 5-4 为荷兰

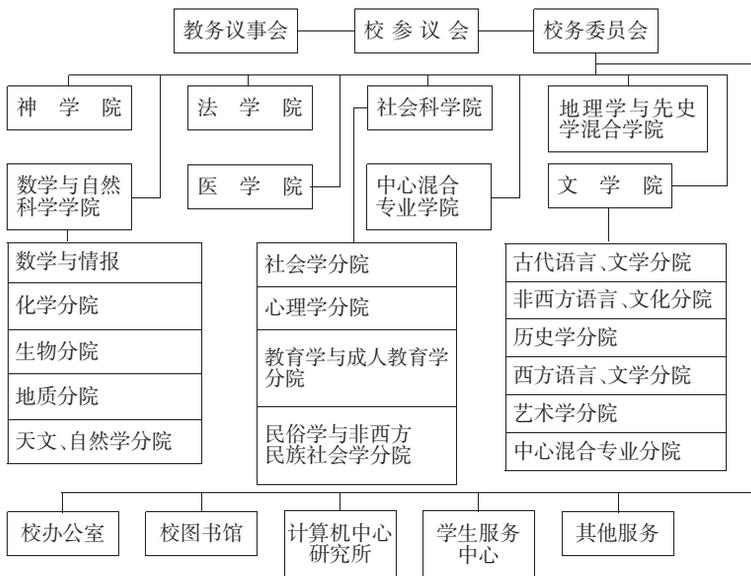


图 5-4 荷兰莱顿大学组织结构示意图

莱顿大学组织结构示意图。

柏林洪堡大学在校生有 35 000 人,前身是柏林大学,二战结束后改为洪堡大学。柏林大学成立时有 4 个传统系科:法律系、医学系、哲学系和神学系,第一个学期有 256 名学生上课。现在,该校已经拥有 35 000 多名学生,200 多个专业,图 5-5 为其组织结构示意图。

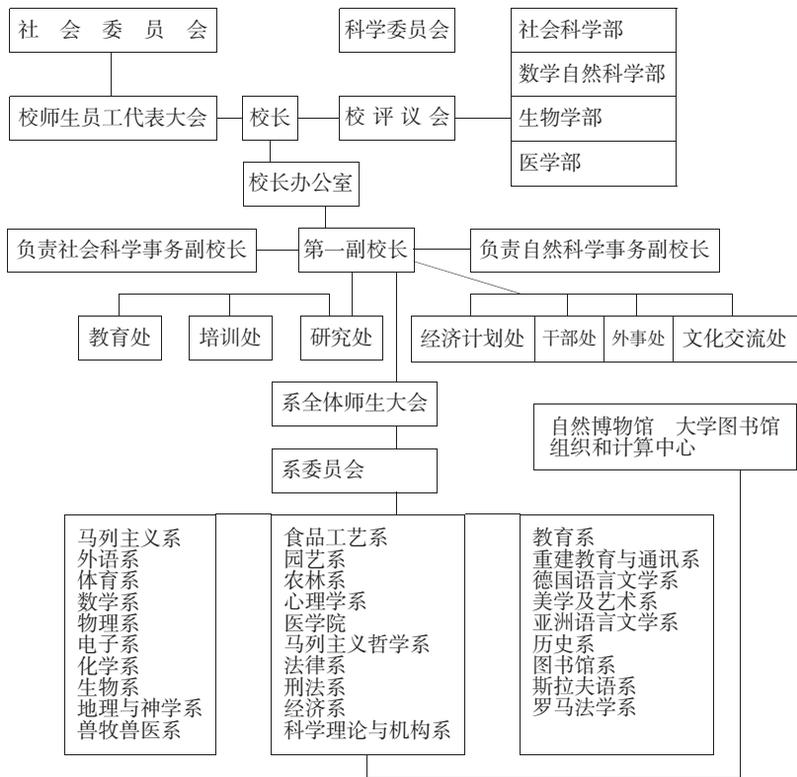


图 5-5 柏林洪堡大学组织结构示意图<sup>①</sup>

西班牙马德里大学创建于 1293 年,至今已有 700 多年的历史。现有学生 13 万人,教教职工 8 000 余人,其中教师 5 300 余人。其学

① 张小杰:“关于柏林大学模式的基本特征的研究”,《华东师范大学学报》(教育科学版),2003 年第 6 期。

生人数、教师人数以及专业设置方面均名列西班牙大学榜首,学生人数之多居世界第3位。它共有20个系,本科学制为5年,医科学制为6年。图5-6为马德里大学的组织结构示意图。

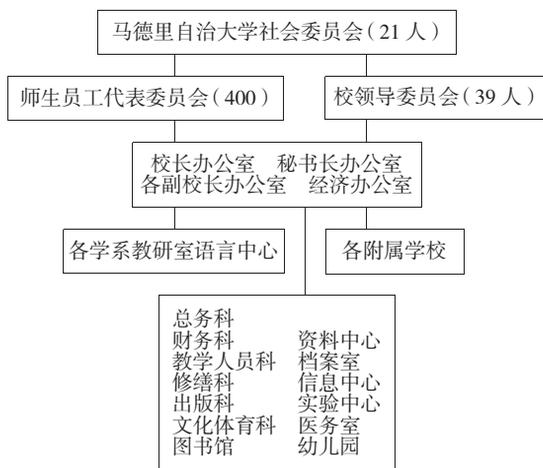


图5-6 马德里大学组织结构示意图

悉尼大学是1850年10月1日根据南威尔士州立法机关颁布的教育法案而创办的,是澳大利亚创办的第一所大学。该大学拥有9个不同的教学校区,遍布于悉尼地区和在奥朗日的1个乡村校区,分别是坎普顿/达令顿校区,设有文学院、农业学院、农业及自然资源学院、经济与商业学院、教育与社会工作学院、工程学院、医学院、药学院、理学院、兽医学院等;坎伯兰郡校区,主要是保健医院;圣·詹姆斯校区主要是法学院;迈兰特街校区,设有护理学院、英语教学中心、NHMRC 医疗实验中心;奥朗日校区,设有乡村管理学院、奥朗日地区教育中心;康斯威特利姆校区,设有悉尼音乐学院;罗泽利校区,设有悉尼文学院;卡姆登校区,设有兽医学院;博伦街校区,主要有交通研究所、国际卫生所等。现在全校在校生46194人。

悉尼大学的管理机构是校务评议委员会,大学的主要领导机构是学术委员会,下设学术机构有:学系、学院、教学研究会等。图5-7为

悉尼大学组织结构示意图。

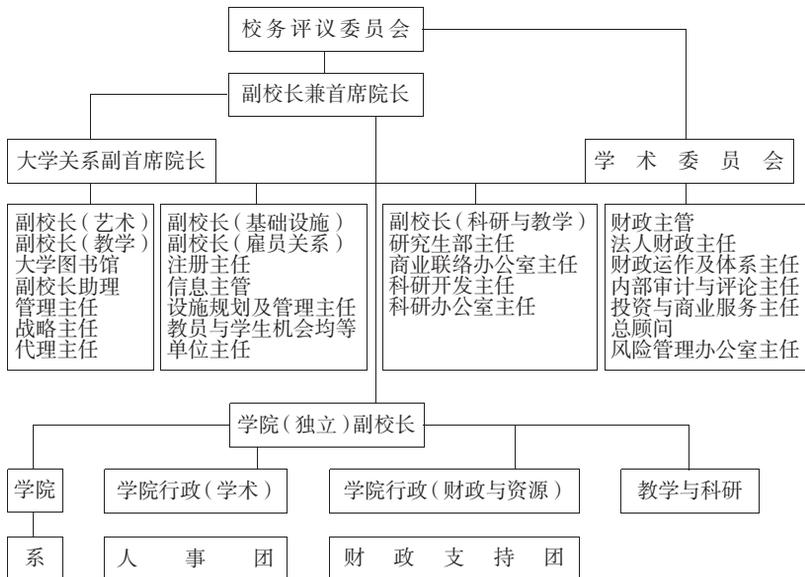


图 5-7 悉尼大学组织结构示意图

M 型结构是一种分权式结构。在这种结构中，分校区通常是半自主的权力机关，按学科、门类或校区来设立。各分支校区通过下设的职能部门来协调从生产到分配的过程，在它们之上设有一个由校长所组成的、由许多财务和管理人员协助的总校区。总校区一方面负责监督、协调各分校区的活动并评估他们的绩效，另一方面负责整个学校的资源分配。这样，就使政策制定和行政管理两项职能实现了分离，完善了决策劳动的分工形式。学校领导因此得以摆脱日常教学、科研工作，集中精力于长期性学校发展决策。美国加州大学就是这种结构，它使加州大学各分校得到了发展<sup>①</sup>。图 5-8 为加州大学组织结构示意图。

<sup>①</sup> 张小杰：“关于柏林大学模式的基本特征的研究”，《华东师范大学学报》（教育科学版），2003 年第 6 期。

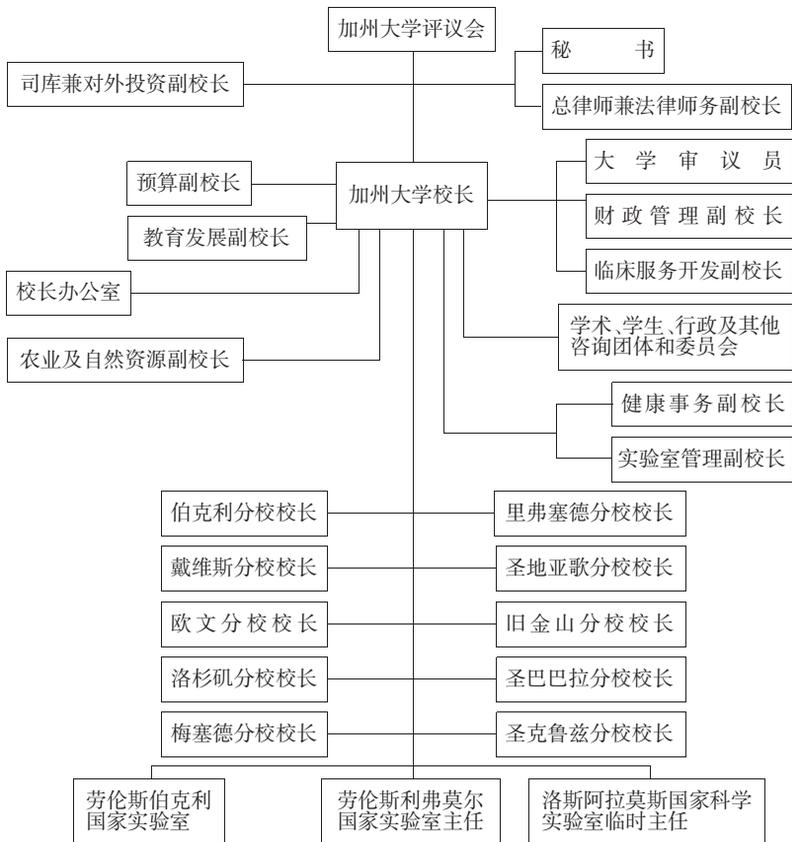


图 5-8 加州大学组织结构示意图

加州大学的最高领导机构是加州大学评议会，其成员包括职务成员、指定成员、学生代表、评议会指定成员、教师代表等<sup>①</sup>。加州大学实行分层管理体制，以大学的整体为第一管理层级，分校为第二管理层级。在第一个管理层级中，除了最高管理机构评议会之外，还有校长、若干名副校长分别组成各自的办公室，以及学术委员会、教授

① 姚加惠著：《试论我国巨型大学的组织与管理模式》，厦门大学·硕士学位论文，2004年6月。

团等。它是一个多校园大学系统,拥有伯克利、旧金山、戴维斯、圣克鲁兹、洛杉矶、圣巴巴拉、圣地亚哥、欧文、里弗赛德、梅塞德等 10 所分校,分校为二级管理层级。

在我国合并后的学校也有这样的类似的事业部结构,如清华大学目前共设有 14 个学院,分别是建筑学院、经济管理学院、土木水利学院、公共管理学院、机械学院、人文社会科学学院、法学院、新闻与传播学院、信息科学技术学院、美术学院、应用技术学院、软件学院、理学院和医学院,这 14 个学院相当于 14 个事业部。它的特点是集中决策、分散管理,即战略决策由总部决定,战略实施则由各事业部进行,在清华大学,学校负责大政方针,而招生、教学、科研等具体的学术事务则由各学院进行。清华大学的院系组织结构,在院一级又呈事业部结构,以理学院为例,理学院下设数学科学系、物理系、化学系、生物科学与技术 4 个系,相当于 4 个事业部。在学院事务上,由学院负责院的发展规划,各系则负责本系内的教学、科研、招生等具体事务。系内设有相应的职能部门,如化学系内设有系办、党办、人事科、科研科、教学办公室等。这正是研究型大学的事业部结构与非事业部结构的区别所在。许多非研究型大学也设立了若干个学院,学院下设系,但是往往学院是以前的系升级而至,到了系一级就不是实体了,多为“院实系虚”,而对于研究型大学,则更多的是“院虚系实”。系作为基层学术组织承担了大量的学术事务,包括教学、研究、本学科教师的聘任等。

## (二) 两种基本组织结构的比较

虽然人们在组织结构的类型方面又发展出许多变种,而且在近几年里,偶尔也有一些变种混合而成为一种模型的形式。但是在大型学校的管理上仅仅只有两种基本的组织结构,一种是集中的、按职能划分为部门的类型,另一种类型则是多分校的、分权化的结构,也就是 U 型结构和 M 型结构。U 型结构包含于 M 型结构之中,M 型结构内的每一个分支结构本身又是按 U 型结构组成的,M 型结构实际上是由一个总校区将若干个 U 型结构组合为一个整体而形成,因此,U 型结构包含于 M 型结构之中。U 型结构通常适用于那些学科

单一、规模较小的学校，而 M 型结构则适合于那些多学科或多校区、规模较大的学校。正是由于此特点，M 型结构成为多校区巨型大学组织普遍采取的形式。

M 型结构由于将若干个 U 型结构包含于其中并设立了总校，在学校内部形成了专门致力于制定战略性计划和分配资源的机构，并完善了监督、控制和评估分支单位绩效的机构。在逻辑上，这相当于把过去在市场上独立活动的若干个 U 型结构的学校合并于一个总校区之下，成为一所学校，因而是市场交易的进一步内部化。由于这种变化，M 型结构与 U 型结构之间出现了另一种区别，即 M 型结构进一步代替了教育的生源市场、院校市场、资源配置市场的功能。原本应由市场完成的在各产品系列或地区之间分配经费的职能，现在由总校的行政协调机制所代替。总校区对各分校区的工作进行评估，对未来学校的发展情况进行预测、做出规划，起到各省地方政府教育主管部门所应起的作用，有利于提高效率、有利于各校区办出特色、有利于扩大各校区的发展空间，M 型结构适应于多校区大学其原因就在于此。

### （三）两种结构的进一步发展

在 M 型结构被人们认识和采用的同时，两种结构都在进一步发展之中。

超事业部结构和模拟性分散管理结构是 M 型结构的进一步发展。它是在总校和事业部之间增加一个管理层级，称为执行部或超事业部，每个执行事业部分别统辖和协调若干个所属事业部的活动。

模拟性分散管理结构是一种模拟的 M 型结构，但不是真正的 M 型结构。我国巨型大学多采用这种结构。这些学校一方面规模庞大，不宜采用真正的 M 型结构，另一方面我国教育部强调巨型大学四个坚持、五个统一，强调一元化领导，所以不能采用真正的 M 型结构，只能采取经过加工改造了的事业部制结构。于是，又因其本身的教学与科研活动的整体性很强，不能采用真正的事业部结构，就只能按地区或其他标准把学校分成许多“组织单位”，这些组织单位被看成是独立的“事业”单位，有相当大的自治权，进行模拟性的独立核算。

多维结构是 M 型结构和矩阵结构的混合,是 M 型结构中引入矩阵结构的产物,它的组织结构中包含了三四个方面的管理系统。对于规模庞大、内部组织层次增多的巨型大学,宜采取这种模式。日本广岛大学就是这种多维结构的一个例子。

#### (四) 中国大学组织结构变革个案举例

中国巨型大学形成后,内部组织结构发生了一系列变革。从纵向看,扩充了学院、增加了学部等中间环节。由于多校区的特点,增加了校区管委会和各职能部门的代理机构。这一层次,中间环节的增加减缓了学校鞭长莫及的压力。从横向看,水平结构上的组织发展迅速,表现在学科增多、学科门类齐全,巨型大学成为真正意义上的矩阵结构的大学组织。现在的内部组织是学院的规模变大,学系实权淡化,教研室和教研组取消。其组织发展趋势是进行流程再造,促进教学与科研组织统合、普通教育与专业教育统合、本科学院与研究生院统合。

矩阵结构是 U 型结构的进一步发展。矩阵结构就是在原有的 U 型结构基础上又建立一套横向的领导系统,两者结合而成为一个矩阵,每个执行人员不仅受垂直的各职能部门的领导,而且同时受水平的、为执行某一专项职能而设立的工作小组的领导。在研究型大学中,存在着大量的矩阵结构,如西安交通大学的基础课教学与实验中心就是矩阵结构的一个实例。目前,西安交通大学共有 17 个校级教学实验中心,教学实验中心业务上受教务处和学院的双重领导,行政管理在相关的学院,业务上依托所在学科。教学实验中心是基层组织,不再下设职能机构,在教学实验中心里建立以课程为单位的内部组织,如以“三电”为主体组建的电工教学实验中心,取消了原来的电子学、电工原理、电磁场教研室,建立了若干个课题组,中心的教学岗位设置由学校、院共同协调。这是以教学为中心的矩阵结构,可称为教学矩阵结构<sup>①</sup>。

---

① 沈曦、沈红:“大学学术组织结构的创新”,《高等工程教育研究》,2004 年第 3 期,第 18 页。

吉林大学由 5 个校区组成。从图 5-9 所显示的吉林大学组织结构图中,我们看到它是矩阵结构、超事业部结构、模拟分散结构的统一体。矩阵结构就是在 U 型结构的基础上又建立一套横向的领导系统,如学部、研究生院,两者结合成为一个矩阵,每个执行人员不仅受垂直的各职能部门的领导,而且同时受水平的、为执行某一专项职能而设立的工作小组的领导。超事业部结构就是在 M 型的基础上,在总校区和事业部之间增加一个管理层级,如校区管委会、学部、研究生院等,称为执行部或超事业部,每个执行部分别统辖和协调若干个所属事业部的活动。模拟性分散管理结构是一种模拟的 M 型结构,但不是真正的 M 型结构,在各校区没有独立之前,进行模拟性的独立核算。事实上,随着巨型大学的发展,超事业部管理结构可以尝试实施,这样可以提高效率,减少管理不到位,资源浪费等 U 结构带来的问题。

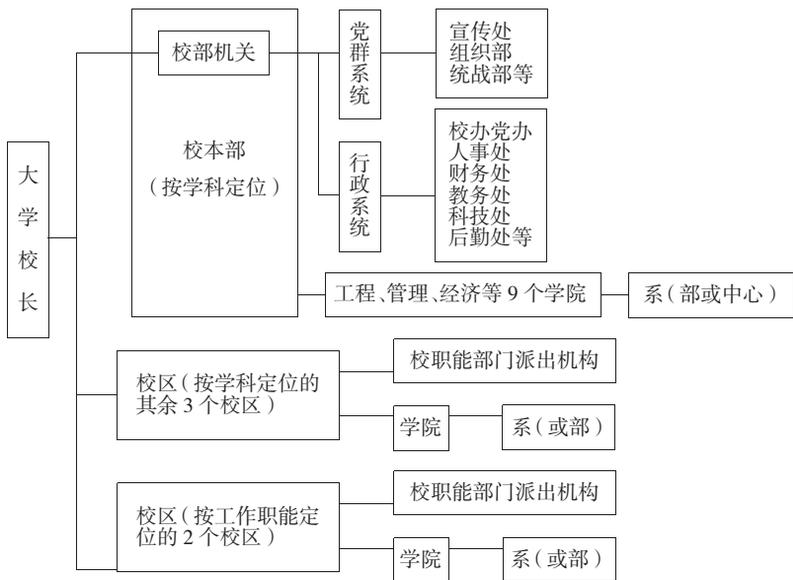


图 5-9 吉林大学组织结构示意图

浙江大学的组织结构是一种条实块虚型的组织结构。在并校初

期,为了防止权力真空,各校区成立相应的校区管理委员会,校区内各职能部门直接隶属于校区管理委员会,各校区按合并前各大学原有的模式运作。但随着时间的推移,校区管理委员会的作用日益淡化,目前已成了安置并校产生的富余干部的场所,主要在校区活动的组织、环境卫生的保持等方面还发挥一定的作用,预计这种机构今后将会取消。这样就形成了学校对各校区的学院进行直接管理的格局。图5-10为浙江大学组织结构示意图。

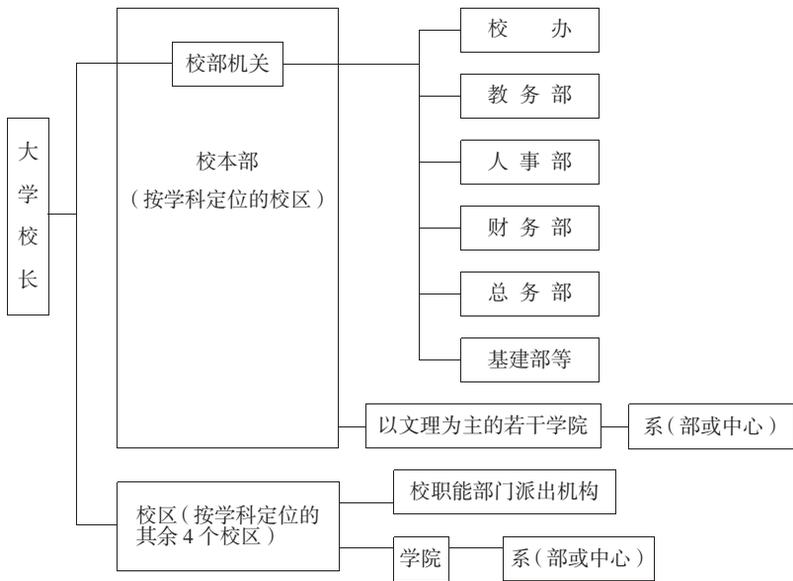


图5-10 浙江大学组织结构示意图

图5-11为某大学组织结构示意图。如该校组织结构图所示,校长是最高决策机关,下面包括校部机关、校本部(按学科定位的东校区)、校区(按学科定位的其余2个校区)、分校。校部机关包括党办、校办、人事处、财务处、教务处、科技处、后勤处、学生处等;校本部校区包括以文理为主的若干学院和少量工科类学院,学院下面设有系和研究所;其他校区下面设有校职能派出机构、学院,学院下面设有系和研究所;分校包括分校校部机关、学院4个、系12个、学部3

个、研究所 1 个。这是混合型的组织结构。

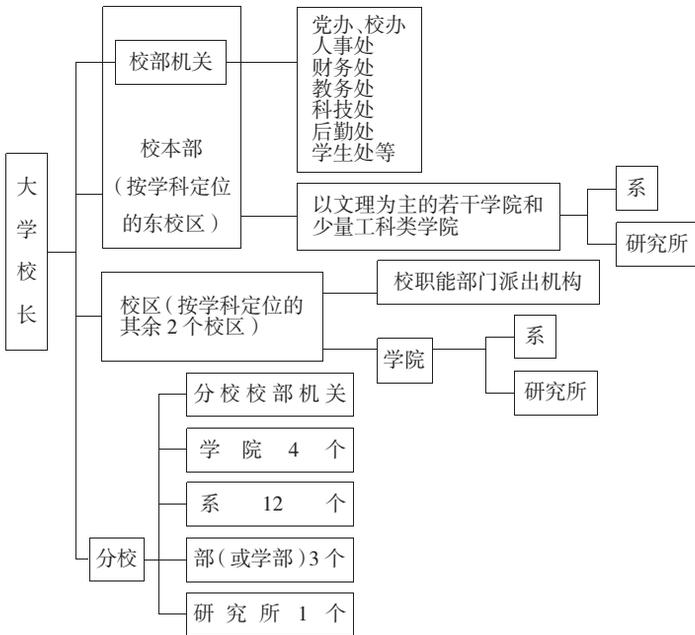


图 5-11 某大学组织结构示意图

混合型结构的大学对校区实行条实块虚型管理,对分校实行条块结合、以块为主的管理。学校实行校院两级管理。学校的中层组织是学院,学校通过在校本部外的其他校区设置几个主要职能部门的派出机构,如教务办、财务办、成教办、科技办、保卫办、后勤办等对各校区的学院进行直接的管理。学院设有院务委员会、学术委员会等管理机构,主要负责教学、创收和思想工作等。分校的职能则是相当完善,因而享有充分的自主权。除了分校的校级干部由总校统一任命,且校长为总校的副校长,副校长为总校的校长助理外,分校在其他方面,如教学、科研、人事、财务、招生等方面则完全自行运作<sup>①</sup>。

① 姚加惠著:《试论我国巨型大学的组织与管理模式》,厦门大学·硕士学位论文,2004年6月。

## 二、学术体系中教学与科研组织结构的变化

各国由于管理体制不同,教学与科研组织所处的层次不同,一般来说,包括讲座、系、学院、大学、州政府、国家教育管理部门。在大学内部教学与科研组织的变化也不同,教学与科研根据学校的发展而此消彼长,根据管理结构变化而分分合合,根据普通教育与专业教育的关系变化而调整,根据研究生与本科生教育的规模而构建。

### (一) 学术体系中各国的教学与科研组织

教学与科研组织的变化,最主要的是学院的变化。学院是处于学校内部组织结构的第二级。从隶属关系上看,学院是大学的次级组织形式,但从历史的渊源上看,学院可能形成于大学之前。在欧洲中世纪,所谓学院,最初其实是按照学科对学生进行管理的基本单位,后来才充实成为以学科从事教学、科研的组织。先有学科,也就有了相应的学院,而后再有了由这些学院组成的大学。在高等学校中,二级学院是一个最复杂、最变化多端的层级,并且其名称、性质、规模很可能大不相同。大体说来,有三种类型:一是相对独立的学科性的、师生共同生活其中的二级学院;二是大学内按照不同层次划分的本科生学院和研究生学院,前者多称为“大学学院”或“文理学院”;三是学院就是一所小型的大学,如赠地学院等。

讲座是最基本的教学组织,中世纪大学组织多以讲座制为主,当时的德国大学以讲座制占有者为中心,由他领导研究所及下属助手,因此在德国大学中增设新的教授职位和新学科要比通过设第二个或第三个讲座来发展老学科容易得多。在19世纪后半期,随着新学科的建立越来越难、越来越慢,德国这种大学体制本来会变得不适应需要,由一名教授领导的严格分设的、孤立的研究所本来也会阻止输入新鲜血液,妨碍革新和竞争,但是这种情况并没有发生。现在,日本的大学仍然实行讲座制,不过讲座的内涵也发生了变化。首先,从规模上,由小讲座变成大讲座。不仅有普通讲座,还有由数名教授、副教授、助教等组成的大讲座。普通讲座是由教授、副教授、助教各一

名成员组成，而大讲座则是由数名教授、副教授、助教等组成。其次，就组织结构而言，大学内部学术权力组织进一步复杂化，讲座已不是大学唯一的教学研究的最小单位，而是与其他形式的教学研究单位并行，或者与其他形式的教学研究单位交叉。再次，从讲座的内容上看，讲座由粗放型向精细型发展，由学科设置讲座到分支学科、研究方向设置讲座。最后，讲座的职能，随着大学功能的进一步拓展和大学形式的多样性，也呈现出多样性。

学部产生的时间可以追溯到中世纪，在中世纪的大学建立了神学部、法学部、医学部和人文学部等4个学部。后来，英日美的大学摆脱了这一模式。学部的传统是培养高级人才，因此，一般来说，属于教学单位，其作用相当于美国的文理学院。学部在各国的地位不同，内涵也有差异。

在德国，使用学部这个词有三种解释：(1)包括了讲师以及学生在内的最为广义的内容；(2)除了学生之外的全体教师；(3)正规教授加上非正规教员在内的最为狭义的学部。11—12世纪，“行会”组织席卷欧洲诸城市。大学也建立了各种各样的团体，不仅有以教师为主体的团体（学部），而且还有包括了教师和学生在内的同乡会和学院等类型的团体。最初的大学并不是一个统一的整体性组织，而是诸多团体的联合体。其中，学院最初是部分社会人士或团体为贫苦学生捐赠的住宿性建筑物，住在其中的学生必须按照一定的内部规范学习和生活。与这类团体或机构相对应的是学部，即由拥有教学能力和资格的教师所构成的团体。作为组织的学部不包括学生，而是按照神、法、医、教养等知识领域划分的专门集团。学部的职能是：按专门领域类别进行教学、认定学位，把获得学位者接纳到集团里来。因为拥有这些职权，学部与其他组织相比就具有很大的优势。在法国巴黎，学部主要承担着教育方面的任务，管理运作以及维持秩序则是同乡会的主要工作。在英国，学院成为大学的中心，占压倒性的比重，而法学、医学等上级学部则显得非常弱小。而且，同乡会在13世纪后期便消失了。由于学部组织排斥取代其他组织的演变趋

势,同时还因为处于与教皇、国王及领主之间的权力关系网中,既要谋求外部的支持与许可,又要追求自身的稳定与发展,这就导致了德国大学组织结构的等级制和保守化特征的出现。这种变化表现为:首先,学部的比重大大增加,大学的机能与权限主要集中于这一组织,即大学的命运处于被学部的存在状态左右的地步;其次,学部属于教师集团并成为大学内部的核心部分,即大学及其管理运营是以教师为中心展开的;再次,大学内部组织形态的单一化,可以理解为组织管理过程中的自我整理,以及在制度化过程中追求安定的定型化趋势<sup>①</sup>。

学系通常是一门学科的教学与研究单位。更准确地说,学系作为一个基层教学组织于1825年始于美国的哈佛学院。建立学系的初衷主要是为了克服德国大学讲座制带来的种种缺点,如学科狭小、门派林立、教学封建主义等等。学系的建立是大学组织层次增多的一个典型的特征。学系的地位在美国大学的真正确立并成为大学学术管理的一个重要层次,主要还是19世纪后半期学习德国建立了研究生院之后。学系不同于讲座制。讲座制是由许多职位和地位不同的教授组成的学术单位,它是最低的一级教研组织;学系则一般设在学科门类之下的一级学科之上,一直是单纯的、复杂化程度较高的中间层次的组织机构。

世界各国的学术权力不同。德国大学传统上将结构分为三个等级:第一个等级是讲座,教授是讲座的持有者。第二个等级是学部,德国大学的学部相当于美国的大学院,典型的德国大学有4—6个学部,它包括了所有教授和教授被选资格获得者。学部的权力是咨询性质的,唯一真正的决策机构是部务委员会,它是由15—40名成员组成的,部务委员会由全部教授、部分非教授教师组成,有时也有学生代表参加,它负责总的课程安排、考试和学位授予事宜,它负责向

---

<sup>①</sup> 张磊:“中世纪后期德国大学的学部制度”,《第七届海峡两岸高等教育研讨会——高等教育质量及管理问题论文集》,山东经济学院,2005年10月。

教育部推荐空缺讲座职位的候选人和教授被选资格获得者,它对教授来说,既是一个议会,又是一个由地位相同的人组成的松散的大学组织。学部主任由每年轮流从部务委员会中选出的教授担任。第三个等级是大学,决策由部主任和教授代表组成。大学评议会的权力通常是学术事务,如课程和考试准则,但与学部相比它的权要大得多,大学评议会的重要职能是选举校长。意大利的大学由六个部分组成。一是讲座,最初,主持讲座的教授是唯一的教师,从19世纪末期开始增加了一些辅助人员包括副教授、讲师、助教等,都必须是博士学位的获得者,主要任务是教学和考试。二是学部,这是高等教育系统的主要构成单位。学部几乎完全是由它的教授来控制的,教授作为一个整体单位组成理事会,同时与高级讲师一起组成学部评议会。在两个机构中学部理事会更有权力,它负责分配教育部拨给的经费,并与中央的大学咨询委员会一起为空缺讲座确定候补人选,研究和实际训练的学院也都属于学部。三是大学,绝大多数只是一个空架子,即使从1896年大学正式成立重建后,实际上所有的重要事物都掌握在学部主任手中。四是学区,是国家下属机构,相当于州或地区行政单位。学区长最好被看作是属于第五级。六是中央的国家教育部。英国大学结构中最低一级层次是系,一个系一门学科,这种情况与美国大致一样。在一个系里,系主任教授享有正式的最高权力,也有一些系由非教授人员担任系主任。此外,绝大多数教授都在系里与另一名教授共事,因此,全体教授中约有半数是无系主任头衔的。第二级是学部,它是由相关的系组成。学部的划分方式与欧洲其他国家相似,从组织上看,决策机构是部务委员会,它通常包括全体教授、非教授系主任,有时也包括全体副教授和讲师。学部主任由委员会选举产生,他是该委员会的执行人员兼主席。通常该主任由教授担任,绝大多数任期2—3年,主任下面可设一二名副主任帮助主任工作。第三级是大学。大学一级的组织是复杂的,它比欧洲大陆的大学复杂,其特征与美国的结构相似,它包括的主要机构:校务委员会和理事会、评议会,副校长作为联系人。第四级是联合大学,

如伦敦大学、威尔士大学。美国大学组织的最低一级标准单位是系，第二级是学院，如文理学院或医学院、法学院、商学院等。文理学院通常包括基础学科，因此包括了人文学科、社会科学和自然科学所有的系。这个学院一般来说既进行本科生教育也进行研究生教育，即除了专业学院之外所有的教育。在美国的结构中，专业学院几乎完全是高级的研究生水平的，这与欧洲的制度不同。在欧洲，医学和其他专业学科的教育都是在中学毕业后就直接开始的，并且以学部为组织形式的。美国的作为基础的文理学院，或与其密切相关的单位，一般都是有一个负责本科生教育的院长和一个负责研究生教育的院长。美国大学组织结构中的第三级是作为整体的一所大学。第四级是州立大学，在设立多所分校的州立大学中，出现了对几所大学进行协调的机构。如加利福尼亚大学，现在是拥有9所分校的大学，每所分校都与伯克利分校地位平等，而不是位居其下。第五级结构是州政府，它是美国教育结构的关键，大学和大学系统的董事和主要行政官员都必须从州行政部门寻求资助。日本研究型大学最小的单位是讲座，讲座由讲座主持人负责，他是正教授，讲座还包括一名副教授和1—3名助教。由于讲座包括几个成员而不仅仅是教授一个人，因此讲座常常被称为“沙发”。第二级是学部，在几所国立大学里，学部是若干讲座的联合体，在大多数大学里，学部是若干系的联合体。学部是一个自主的、独立的教育和行政单位，它有权在文部省制定的比较广泛的限度内制定自己的教学大纲。第三级是大学校长、大学评议会或董事会以及事务局。大学校长由学部委员选举，任期4年。第四级，在日本也有一些拥有几个分校的大学，即联合大学，但是，其控制方式与大学内部的其他学部没有什么不同，它们是半自主单位，通过参加大学评议会或董事会来代表自己的利益。第五级是文部省。

## （二）学术体系中教学与科研组织的重组

教学与科研组织的变化是分—合一分，从分开始。在中世纪，欧洲的大学是以教授为中心的一体化的组织。“大学”是基本的组织

形式,它在高等学校体系中占有主体地位,大学这一组织形式,首要的特征就是它的多学科性,由这些学科或这些学科中的主要几种组合而成为现代意义上的“大学”<sup>①</sup>,分化是从职能的增加开始的。在中世纪早期的巴黎大学,当时只有教学这一职能,科研不是大学的职能。19世纪德国大学的改革对世界各国高等教育发展产生了巨大的影响,大学进行了改革之后才产生了大学组织的变革,建立了讲座和研究所,才有了科研组织。从大学组织的垂直结构上看,也是中间环节的增多,由学校—学院—学系—讲座—教研室开始,应该说教学与科研是完全分离的。就一个学科专业来说,由本科到研究生这一层次的变化才使教学与科研统合起来,它的标志是19世纪末出现的德国的“研究型大学”。为了把研究职能与教学职能协调起来,在研究型大学中产生了研究生院。从垂直结构,即学科与专业的角度上看,增加了中间环节,调整了原有的结构;从横向看,由于研究生院的产生,增加了学校的科研职能,产生了现代意义上的大学的组织结构——矩阵结构。所以,研究生院既是纵向组织的中间层次,又是横向组织的中间层次。以后为了协调教学与科研这两项职能,人们对高等教育的结构进行了各种各样的调整。如在整個高教系统进行了这样的等级划分:研究型大学、教学科研型大学、教学型大学。内部层次结构为本科生院(文理学院)、研究生院(专业学院),但文理学院的教师同样也从事教学与科研。后来,在研究型大学和教学科研型大学一直存在着这双重职能。教师在两者的矛盾中协调着,后来同一学科的系、研究所试图把两种职能分开,但是人们发现分是低效的、合是高效的,所以又产生了统合式的学院,将两者统合起来。或者干脆在以教学为传统的院系内生长出各式各样的研究组织,这也是教学与科研这两项职能变化的突出特点。这些研究组织已经不仅仅是进行高科技研究开发的基地,同时也是开展高层次人才培养和提供高水平服务的基地。它们有虚有实,与传统的院系组织构

---

<sup>①</sup> 周川:“高等学校建制的组织学诠释”,《教育研究》,2002年第6期,第70页。

成了复杂的关系,有的隶属于院系、有的独立于院系、有的横跨数个院系,有的直属于学校等等。不论怎样,大学内部横向的学术组织不断分化与膨胀,增加了大学的离散性和管理难度。因此,如何提高大学组织的整体性和协调性,已经成为当今大学组织结构调整面临的一个重要课题。由于知识的分化和教学与科研规模的扩大,加之分易合难现实,大学组织结构的“捷变性”、“复杂性”越来越高。比如各种不同层次的学校,教学与科研两项职能在组织中的地位就有轻有重、有强有弱。体现在组织中,同样是院,它的内涵就不同,有的以科研为主,有的以教学为主,有的是综合性学院,有的是专业性学院,有的是本科生学院,有的是研究生学院,纵横交错。在这种情况下,教学与科研两者的增长和削弱关系更加微妙,正是这些基层组织关系的微妙变化,推动了整个大学组织的结构变化。这个变化在各国表现不同。日本教学与科研组织的变化表现在讲座和学部上的变化,过去作为教育和研究基本单位的讲座,不仅是教师和学生所属的组织,而且也起到了有关教师人事、学生定员和教师定编、预算的估算和分配等等管理上的基本单位的作用,现在已解体归并到研究生院。原来学部的若干个小讲座合并到一起组成大讲座,过去小讲座归教学组织的学部所属是教学组织,现在大讲座归研究生院的研究生科领导,是科研组织。过去小讲座只有一名教授、一名副教授、一名助手,现在大讲座由若干教授、副教授、助手组成,成为科研组织。教师从学部分离出来后归并到研究生院大讲座,原来的学部变成现在的学科,研究生院内部变成了讲座制结构。这是本科生与研究生教育组织的相互隶属关系的重要变更。变更后的学部是根据专业方向,适应教育研究的需要而组织起来的,在教育研究上具有适当的规模与内容。现在的学科是学部的下位组织,是课程的上位组织是学部以外的基本组织。

上述日本大学组织的变化在我国高校也有反映,如吉林大学共有100个这样的科研组织,分布在各校区,即有的是独立科研机构,有的是非独立的科研机构。独立的科研院所有的由国家行政主管部

门批准,有的由所在的学校批准,由学校批准的属于院级研究所;非独立的科研机构也有部门批准的,也有学校批准的,还有其他途径设置的。总之,多样性成为教学与科研组织变化的特点。

### (三) 学术体系中普通教育与专业教育的整合分化

普通教育与专业教育的整合与分化在不同国家表现不同。在美国是以文理学院与专业学院将此分开。文理学院是普通教育与研究生教育组织,专业学院相当于基础部。日本倾向于分化,在《大学设置基准大纲》出台了一系列纲领性文献,其中,有普通教育的教养部的改组再编问题,即教养部解体,把基础教育的教员分配到专门学部再分配;另一方面是普通教育与专业教育再重新整合,或者是教养部与专门学部再分为两个组织关系。筑波大学则以学群与学类不同的组织将普通教育与专业教育分开。学群是普通教育组织,学类是专业教育组织。日本的学群是两年,并且专业课与基础课分开。在日本,约有92.9%的国立大学取消了将本科生分为一般教育和专业教育课程的做法。许多大学取消了一般教育科目的名称,代之以教养科目。同时,改革外语教学、增设信息处理方面的课程等,对原有的一般教育课程重新编制。

我国从1998年开始进行拓宽专业口径的专业设置调整,国家教育部在1998年上半年公布新修订的专业目录和《关于普通高等学校修订本科专业教学计划的原则意见》,要求高校根据《原则意见》,对专业进行重新修订,这次修订专业目录后将专业种类由原来的1400多种缩减到249种。随后,国务院于1999年1月13日批转的《面向21世纪教育振兴行动计划》也提出:“本科教育要拓宽专业口径,增强适应性,今后3—5年,将专业由200多种调整到100多种。”<sup>①</sup>专业目录的修订与颁布实施,是关系我国高等教育改革与发展的一项重要带有全局性的重要举措,对于改变过去过分强调专业“对口”的状况

---

<sup>①</sup> 国家教育部颁发:《关于深化教学改革,培养适应21世纪需要的高质量人才的意见》,1998年4月10日。

很有意义。修订后变化较大的是专业概念、专业内涵,如大类划分、大文、大理、双专业、双学位、转专业、个性化专业培养等,也有学群、学类、学系、专业群、学科群等等。据不完全统计,全国研究型大学普遍进行了专业调整,按大类设计专业。华中科技大学将材料科学与工程学院以培养材料科学与工程领域中的复合型人才为目标,从2001年开始对传统的本科专业设置和课程体系进行大刀阔斧的改革。突破以金属材料为主的传统体系,新的体系覆盖了金属材料、光电子信息材料、复合材料、高分子材料、陶瓷材料、纳米材料和环境材料等众多领域,体现了“新材料、大材料”的学科特色<sup>①</sup>。复旦大学在“211工程”“十五”计划重点学科建设项目论证中,将40个国家重点学科融入23个学科建设项目,分为三大类:第一类是体现传统优势,旨在加强基础学科,促进原创性研究的学科项目6个;第二类是发挥学科综合优势,争取在若干方向取得重大突破的学科项目,包括5个医学与生物学及其他学科结合的项目和4个临床医学与基础医学项目;第三类是以探索和解决国家和地区经济建设、社会发展中的重大问题为目标的重点学科建设项目8个。这种按大类划分法,拓宽了专业口径,强化了综合性。在专业管理上,过去专业名称由国家定,现在由学校自己定;本科生授予学位数由11种变成4—5种;不同学校同一专业的毕业生授予同一学位;学生可以自主选择专业等。随后,在调整专业目录的同时,对通识教育与专业教育课程进行了调整。仅以几所院校为例。从2000年9月开始,北京大学在本科生低年级开始设置普通教育科目。其主要目的是让学生超出学科范围,在更广泛的领域进行学习,扩大知识面,掌握各个学科的理念和方法,在学习专业知识的同时,扩大基础知识,以提高教育质量。北京大学每年开设普通教育科目达150—200门左右,并且每年更新10%—15%的科目,整个教养教育在以下几个领域:数学和自然科

---

<sup>①</sup> 冯向东:“深化教学改革建设以研究为基础的本科学教学体系”,《中国高等教育》,2005年第3期第4页。

学、社会科学、哲学和心理学、历史学、语言、文学、艺术等。浙江大学将文化素质教育课程独立出来,成为课程模块中的重要组成部分。如在专业教学中,把课程分为公共基础课、学科基础课、文化素质与跨学科课程、专业方向与特色课程四大类,其中文化素质课与跨学科课是精心组织、专门开设的一些有助于培养学生人文精神和科学精神以及拓宽学生知识面的课程,包括自然科学、人文科学、社会科学、工程技术和艺术等几大类。复旦大学将普通教育与专业教育分开,成立了文理学院,主要负责对新生进行一年的通识教育,将集中全校资源,为学生提供人文、法政、经管、自然、科技、数学、医学七大类基础教育,一年后选报志愿,进入专业课学习。

#### (四) 在学术体系中本科生院与研究生院重组

在学术体系中本科生院与研究生院进行了重组。以日本为例。在日本,以东京大学与京都大学为标志开始的研究生院重点化,在大学内部这也就是局部化。这是因为大学的讲座是学部的组织单位,教员是属于学部管理的,局部化或研究生院重点化讲座的教员所属向研究生院转移。一般大学的组织分成讲座制和学科制。把讲座转移到研究生院以后,学部制就变成了学科制,研究生院就变成了讲座制,过去是学部的教员跑到大讲座后变成了研究生院的教员,大讲座成为松散的、富有弹力的组织,学部水平的改革,特别是教员组织的改编都以研究生院重点化为特征。初步得出以下结论:(1)从数量方面向研究生院转移;(2)课程和研究生院的指导体制改革等方面发生了质的变化;(3)学部教育受到了研究生院重点化的影响而发生了变化;(4)研究生院的开放性得到了进一步加强。例如,名古屋大学研究生院重点化是建立了独特的“流动型研究生院系统”,它有利于工程研究的高难度和多样化。它的做法是将学部中所设立的讲座全部转入研究生院,设立了以促进学科体系横向联系、开展新的跨学科研究为目的的复合群,复合群中的每个复合专业都是由领域专业群中的若干个领域专业组成的。这种组合方式并非是随意的,而是根据新的学术领域所涉及的专业有机地结合起来的,从而在新的

复合专业领域中开展教育研究工作。例如,复合专业群中的量子学专业,它是由物理工程领域中的材料性能工程专业、应用物理学专业和电气、电子工程领域中的电子工程专业、电子信息专业共同组成的;地理环境工程专业,是由化学、生物工程领域中的应用化学和社会环境工程领域中的土木工程专业、建筑学专业共同组成的。这种学科、专业之间的交叉、重组不仅要求学生在基础学科知识学习阶段更多地涉猎于各方面知识的学习,而且还会在专业知识学习阶段使学生学到更多学科的知识。

研究生院重点化政策对大学组织结构产生了影响。第一,加强了各个中间组织之间的横向联系。研究生院的实体化使其设置不再受本科专业设置的限制,而可根据当代科技的发展和社会的需要进行独立设置,这大大推动了学科建设向综合化方向发展。第二,改变了中间组织层的构造。重点化政策实施以后,研究生院取代本科学院成为拥有人事权和科研经费分配权的实体。原来属于各学院的教职员经过调整转入研究生院,原来以培养本科生为主的教学科研体系变成了空壳。随着学校职能向以研究生教育为主转变,本科生教育和管理也由相应的研究生院负责。这样,研究生院就取代了本科学院成了学校教学与科研的基本单位。第三,在基层组织方面,重点化政策的影响主要表现在扩大了基层组织的规模。废除了小讲座,由多个小讲座合并构成一个大讲座。例如,北海道大学医学院在实行研究生院重点化改革后,将此前的62个小讲座合并成26个大讲座,每个大讲座内有多名教授。大讲座中的教师不像小讲座那样是依附从属关系,而是彼此平等的关系。第四,促进中间层的职能分工。重点化政策实施后,东京大学等大部分重点化学校研究科成为新的教学研究一体化组织。这就是说,研究生院既是培养研究生的教学组织,也是教师的研究组织,研究组织和教学组织之间职能相对区分开来。研究生院既是研究组织,也是教学组织。而学府则为纯粹培养研究生的教学组织。总之,研究生院重点化有利于强化研究功能。

在美国,由于没有类似于德国古典文科中学那种为研究生院准备生源的学校,本科遂被保存下来,因此,本科生学院与研究生院融合成一所单一院校成为美国大学的一个特点。同时,在大学设立农、家政、工程、商业、法律、医学以至较新的门类,如社会工作、新闻等学院,又不排斥攻读哲学博士学位的文理研究生院,这是美国大学的又一特点。所以,美国大学是包括本科生学院、研究生院和一所以上“专业学院”(professionalschool)的高等教育机构。研究生院为数少、规模小,因为进行高深研究所能得到的财力、物力和研究生的数量,即使在最好的大学里也是较少的。但是美国的本科教育有其弱点,由于中学毕业生水平低于欧洲国家中学毕业生,美国的本科教育要先进行两年的普通教育,以弥补中学教育之不足,然后进行专业训练,因此从专业角度进行培养的年限较短,就文理两科来说,其专业课的程度达不到德国大学那样高深的要求。从培养中等技术人才看,大量的初级学院就可以承担,这个弱点是通过发展研究生教育来克服的。如果说以前由于财力、物力等因素的影响,重点在本科教育上,研究生教育发展比较慢的话,那么战后的发展重点正好颠倒过来,放在研究生教育上了,大量的本科生不仅仅要求有学士学位,而且力求使自己有足够的竞争能力以进入研究生院。本科由注重应用知识转而注重普通教育,从而使研究生可进一步在基础教育上开始专门学术研究,本科生教育便倾向于发展成为研究生院的准备阶段,随之由研究生院的要求来决定本科生的课程就成了客观存在。因此,现在本科已不是自成段落,在有些名牌大学,如哈佛、芝加哥大学等,本科有成为研究生院的附庸之势。哈佛大学、加州理工学院、马萨诸塞理工学院的研究生几乎与该院校本科生的数目相等。

### 三、中外大学组织创新

再造流程是由原美国麻省理工学院(MIT)计算机教授迈可·哈默(Michaelhammer)博士最先倡导,并极力推广而盛行的。再造就是利用现代信息技术所提供的强大力量对企业流程进行根本的再设

计,以图实现绩效的奇迹性提高。再造流程就是以速度经济为主要目标,以信息技术为主要支撑,以企业组织运作基础的流程为对象,通过对企业组织的活动进行重新组合,把被职能单位割裂开来的活动进行整合而使流程完整化,并对有关制度进行相应的调整,以确保流程能更好地运作。同样,借鉴企业的经验,我们也可以对巨型大学组织进行流程再造。

### (一) 建立研究生院和专业学院的统合学院

考察美国的学院,正如伯顿·R·克拉克所说,“美国的高等教育模式在纵向衍生出一个凌驾于本科学院之上的第二中间层次,包括一些专业学院和文理研究生院。这个层次有一种扩张的机能,能够促进高教系统接纳一大批学科和专业领域。研究生教育的发展是扩张的主要原因”。统合型学院正是在此基础上进一步扩张的产物,其功能是统合全校或相关学科的研究力量,实现多学科交叉和多学科攻关。它的好处是有庞大的多学科教师队伍作支撑,能够吸引优秀人才,促进人才流动;具有不同学科专长的科研力量,优势互补。国内专家沈红也提出,在建设中的中国研究型大学中,建立一个可将“高层次人才培养和高水平科学研究同期、同步相融合”的组织形式。其实国际上已有这种组织,它就是由日本东京大学创建的统合型学院。它是将原来的讲座制改为“研究生院讲座”并以此为中心,重新改组整个教学与科研组织,统一管理学部 and 研究生院,充实和加强以研究生院为重点的教学和科研活动。统合型学院由有关学院和研究生科,即研究生院讲座、独立专业讲座、兼任讲座及研究所组成。组成研究生院的兼任讲座和研究所,只参与硕士课程和博士课程的教学和管理。东京大学生产技术研究所就是这一模式,它有几个特点:一是行政上独立于学院和研究生院外,由学校直接管理;二是以解决综合领域的问题为建院宗旨,以面向实际应用的科学研究为基本任务;三是与研究生院合作完成研究生培养任务,自己只承担学位论文的指导;四是学科划分在研究部的层次上更加精细。在我国巨型大学组织中,统合型学院将进一步代替市场进行交换的职能。第

一,进行学科交换。在统合型学院实行多学科交叉、综合。巨型大学一般来说都是综合性的大学,具有学科交叉和综合的能力。这正是政府研究机构天然的不足,也是市场所无法解决的。第二,进行跨学科人才交换。巨型大学有一支庞大的导师和研究生队伍。他们基本上靠学校生存,而这支队伍趋向流动化趋势,人事制度改革中将出现的流动性有利于大学研究总是具有新的吸引力,并有利于与其他机构交换。这种组织的特征是具有庞大的交换力,是市场和政府组织所不能替代的。第三,在这个组织中,既有基础研究,又有应用研究,也有开发研究。在组织内部实现了科研类型的多样化,科研层次的多元化。既有立志献身于基础研究的,也有把接近高科技前沿作为自己终生奋斗目标的,还有专注于将科研成果应用于生产力的。而这个统合型学院所具备的交换功能是大学外研究机构所没有的。第四,语言交流的功能。统合型学院能将熟悉各种语言的学科人才聚集到一起,这些多语种高水平的语言教学和服务队伍是市场交换、政府调节所无法替代的。大学中原有的教学与科研组织的功能无法代替这一组织的功能。已有的研究生院只是一个研究生教育的管理机构,它只有组织协调能力,而没有能力进行科学创新、形成高科技成果,实现高层次人才培养和高水平科研同期同步相融合的能力。现有的大学内教学与科研单位是从属于大学学院的系或教研组,这些教学与研究单位虽进行研究生教育,也进行科学研究,但都分设在原有的专业和学科内,没有统合型组织来统合,难于实现跨学科的交流与交换。

(二) 在研究生层次上建立专业学院与科研院所结合的包括型学院

在日本东京大学包括型学院包括原有的学部和研究科,学校有组织地加强两者的联系,来充实与研究生院为重点的教学与科研体制。包括型学院也设学院长总管学院事务,学院长一般是由学部长担任。这种类型学院,保留学部教授会和研究科委员会等原有组织,作为加强学部与研究科的联系机构,设置学院会议。学院会议由学

部教授会和研究科委员会选出的若干名委员组成。教授会、研究科委员会、学院会议的主要审议事项是学部、研究科共同课程全院性调整。包括型与统合型的区别是包括型强调“包”，而统合型强调“统”。包括型学院为实现跨学科提供平台，统合型学院强调交流，交换。包括型学院引导学科自发地融合、互补，强调“杂”，统合型学院强调“交”。这两个学院都有共同的任务，就是进行多学科与跨学科交流，具有多学科、综合化的特征；具有教学和训练的特征，行研究生培养、训练和使用的功能，同时还提高研究生指导教师的教学、研究和指导水平。一是重在基础研究和战略高技术研究，实现原创性研究的重点突破，并可持续创新。二是设在大学内，享受国家重点投入，承担国家重点项目和培养国家急需人才，具有专兼职结合以专职为主、固定和流动结合的人事制度特征，还具有国家专项拨款、项目合同经费、投资、捐资赠予相结合的资金来源特征；并采取实体为主、虚体为辅的运行机制。三是享有学术自由的特征，在学科领域、学术观点和人格特征上，取兼容并包的政策，让学术思维活跃、学术观点碰撞，从而形成富有竞争力的具有“独立思维能力的学术创新群体”。

### （三）设立学群、学系、学类功能的基础学院

日本大学一般都设有学部，学部下有不同的学科，而学科下还有若干科目，每个科目设置一个讲座，这就是通常所说的“讲座制”。为了具体了解讲座制的情况，以东京大学为例，学部讲座分化最多的是工学部，有167个讲座，理学部有81个，农学部有66个，文、法、医和教养学部各有50个左右，经济学部有32个，最少的是教育学部15个，药学部有16个，讲座总数达584个。学科越分越细。它的弊端是只见树木不见森林，研究人员的研究在整体上占有什么位置并不清楚，最后只会走向死胡同。所以，要求大学必须综合。学群犹如一所小型的综合大学。在这小型的综合大学中，包括人文、社会、自然三个领域，使学生全面地接受教育，发挥其小型而又综合的优越性。学类，相当于其他大学的“学部”或一所单科大学。所以形象地

说,筑波大学现设第一、二、三学群、学类和3个专门学群,就好比是若干所小型综合大学加单科大学的联合体。新的研究组织——学系,是教师进行学术研究的集体组织,一个学系便是同一学术领域的教师进行“切磋琢磨”的场所。从学系的规模来看,比过去大学的“学科”稍小一些,比教研室稍大一些。但它的性质,与学科、教研室完全不同。学系在原则上适应学术研究的范围,全校的教师都必须按照各自的专业分别属于某一个学系,就是说要在某一个学系里“在籍”,表明教师的隶属关系。但是在开展活动时,又比较灵活,不受学系的限制,便于协作而取得成果,并把它作为大学的“屋脊”来建设。

#### (四) 统合型课题组

在国外的大学科研活动的各种组织中,最有力的、效率最高的组织是课题组。每个课题组的负责人实际管理调配着人、财、物,所谓学校和院系、研究所的管理,一般只作促进、桥梁与调控的工作。所以,如何建立面向问题的跨学科研究组织,已经成为大学研究组织创新的重要问题。课题组应该具有这样的特点:其一是面向问题,而不一定是以学科来命名;其二,其名称不拘一格,可以是实验室、中心、计划、项目、协作组、论坛等;其三,灵活多样,大小不一,不依附于传统的院系组织;其四,其人员来自于不同院系。这个组织还应允许其不断生长和消亡,这样的组织在一所高水平的研究型大学里始终动态维持保持着一定的数量,从而确保研究型大学组织的新陈代谢、充满生机,洋溢自由研究的气氛,并达到较高的研究水准。这些新组织的成长肯定会冲击传统的校一院/系一所体制。以项目为基础的科研组织的优点是:其一,基层的活力和柔性加大,有利于学科交叉和创新,适应于社会和科技的发展;其二,打破层级制的学术官僚治理结构,有利于实现学术民主,减弱院系分割的不利之处;其三,为教学管理的创新和学生自由选择发展方向提供条件;其四,能够确立研究导向,有利于研究型大学真正建立起一种学术研究型 and 探索型的组织结构。

### （五）建立开放式组织结构

开放式的组织结构包括向社会开放、向国际开放。现代研究型大学相对于传统大学，功能发生了很大的变化，其教学、科研、社会服务三位一体。要承担这样的职能，大学必须实现向开放型组织结构的转变。这种结构的特征可以概括为：高水平 + 高辐射。观察世界上各类高水平的大学，它们与社会结合的结构不同，大体存在两种向社会开放的模式：一是“灯光”结构，主要特点是通过对社会进行人才、知识与成果输出实现辐射。这一结构的核心一般是一个高水平的学术中心，其辐射则为人才、思想、技术等形式，与社会的接口没有直接的组织形式。第二种是“草帽”结构。在这种结构中，大学不仅通过人才、知识、成果的辐射来影响社会，而且建立与社会紧密结合的各种形式的“联盟”等具体组织结构，其社会作用不仅通过人才、知识、成果的辐射，而且通过具体的组织形式得以实现。此模式组织结构的核心同样是高水平的学术机构，但在周围建立了大批组织网络，比如与企业界、金融界、政府建立合作研究机构和各种企业，并且以孵化器、科技园等形式与社会进行人员、信息的输入与输出交往。高水平的大学必然又是向国际开放的大学，面对经济全球化的浪潮，研究型大学必须加快培养具有国际竞争力的高层次人才，把研究定位在国际学术前沿领域，扩大办学的国际影响，这是时代赋予的任务。与此相适应，学校内部的学术组织结构和行政管理结构也要进行改革和调整，目标是更加开放，包括学科组织的国际开放，人才培养的国际交流合作，管理模式的国际交流，产、学、研全方位国际合作等。要通过建立有利于国际交流的组织结构，全面吸收先进经验，提升办学层次与提高办学水平。

## 第六章

# 中外大学组织权力变革

权力这个“魔盒”的神秘色彩在多学科的视域下更加浓重,这个政治学中充当逻辑起点的词儿,在巨型大学中实现了跨学科。在管理学中,它通过管理产生效率;在政治学中,它通过制度协调着利益;在组织学中,它就是组织。伯顿·R·克拉克认为,组织就是权力<sup>①</sup>;在领导科学中,它是艺术;在高等教育学中,它是附着在大学躯体上的纵横交织的网络。就像任何事物一样,附着在不同的组织体中,轻重、长短各不相同。并且因附着体的不同,运动变化的规律也不同。有定格的,也有变化的、不定格的。定格,就是一般大学组织权力的规律与一般巨型大学组织权力的运动规律的同—性;不定格,就是特殊性。中外大学组织变革后,因权力重构,权力所代表的利益不同体的差序格局发生了变化,它在平衡不同体的利益时,寻求新的变化规律。这就是本章所要揭示的主题。

### 一、中外大学组织权力变化的一般规律

在大学组织变革中,权力的变化体现在各个方面,有学术体制上的、领导体制上的,有宏观层次上的,也有微观层次上的。在学校内部学术权力与行政权力的变化规律是,行政权力呈网状下移的同时,学术权力在管理层面上呈垂直上升状态,在知识层面上呈下移趋势。

---

① (美)伯顿·R·克拉克主编,王承绪等译:《高等教育新论——多学科的研究》,浙江教育出版社,1998年版。

在变革后的大学组织中,原来不突出的权力与利益的矛盾,如机构的去留、重组带来的差序格局变化中的矛盾明显地突出出来。进一步说,随着原有大学权力载体——原校区各层级组织结构的消亡而消亡,也随着新校区各层级组织结构的诞生而发生、发展、变化。它与一般大学组织权力变革不同,一般大学组织变化是在原有的组织载体上,受各种制约因素影响而发生的,如受管理学中的领导体制、领导科学中的领导方式、高等教育学中的学术权力与行政权力等因素变化的影响而变化。只是量的增减,不发生质的变化。一般来说,政治学中的权力与利益的格局不变,或者说变化是稳定的、缓慢的、局部的、单一的,只是某一层级、某一部门的变化。而整合后的大学是整体的、全面的变化,是权力所对应的利益格局的变化,是各校区利益不同体对新的学校组织结构各层次、各领域权力的全面调整,绝非简单的权力形态的上与下、收与放、变与流的物理运动。凡是有权力的组织部位,不管是学术权力,还是行政权力,不管是人权、财权、物权,也不管是学科权力还是院系权力,都有某些方面的失去,某些方面的获得,都会发生以权力重组为核心的利益差序格局的变化。原来是中心,现在可能是边缘;原来是上位主体,现在可能是下位主体;原来是重点,现在可能是非重点;原来是圈内,现在可能是圈外。

下面我们就来研究大学组织权力变化的共性规律。

#### (一) 大学组织权力变化中的学术权力与行政权力变化规律

当政府对大学放松控制的时候,大学就自由发展;当政府控制严密的时候,大学就受到限制。这一点伯顿·R·克拉克在《高等教育新论——多学科的研究》中指出:“自由和控制的矛盾关系。就大学为了追求和传播知识需要自由而言,当种种控制力量软弱分散时,大学知识之花就开得绚丽多姿;就大学需要资源维持办学,并因此依赖富裕、强大的教会、国家或市场支持而言,当种种控制力量强大时,大学在物质上就显得繁荣昌盛,但是这种力量可能——也的确常常——以各种有害于教学和研究自由的方式实行控制。因此便出现了这种奇怪现象:当大学最自由时却最缺乏资源,当它拥有最多资源

时则最不自由。”<sup>①</sup>从中我们不难看出：学术权力受行政权力的控制，行政权力对大学发展的作用非常大。无论是古今中外概莫例外。当然，这并不是说自由可以自动地结出丰硕的学术之果，而控制一定会变得死气沉沉和享乐主义泛滥，19世纪受国家控制的德国大学教授不管洪堡教学自由的理论，却写出了杰出的学术著作。当然，也有我国抗战时期西南联大在较少受政府控制下，而培养出杰出人才的事例。在一般情况下，学术权力大，力大权大；学术人员的利益重于行政人员的利益。学科发展快，学术水平高；当政府控制密切的时候，行政权力大，权大利大。学校中行政管理占上风，学术地位下降。学术权力底部沉重，系、讲座或教研室中的学术权力比院、校学术权力厚重。在事关国家利益的时候，行政权力大于学术权力。在国家控制的高等院校，重大的决策都是行政权力起决定作用。正如《高等教育哲学》中所言：“高等教育越卷入社会的事务中就越有必要用政治的观点来看待它。就像战争意义太重大，不能完全交给将军们决定一样，高等教育也相当重要，不能完全交给教授们决定。例如，在是否普及公立高等教育方面，政治家和国家官员绝不会把教授的意见作为定论<sup>②</sup>。随着知识经济社会的到来，学术权力将呈上升的趋势，行政权力因信息化的作用和中间环节的减少而呈下降的趋势，促使科层组织结构网络化。行政权力在金字塔结构中，是一种科层性的结构，这种结构意味着一种稳定而有秩序的上下运动规律。自上而下地，经过各个层次向下放射，这种特点一方面通过伞状放射，扩大权力影响的范围，但同时经过中间层次的传递，也会发生行政权力的“衰减”或“折射”<sup>③</sup>。

## （二）大学组织权力变化中的集权与分权规律

大学组织中的结构在横向上分为类，纵向上分为层。大学组织

---

① (美)伯顿·R·克拉克主编，王承绪等译：《高等教育新论——多学科的研究》，浙江教育出版社，1998年版，第26页。

② (美)约翰·S·布鲁贝克著，王承绪、郑继伟、张维平、徐辉、张民选译：《高等教育哲学》，浙江教育出版社，2001年版，第32页。

③ 张德祥著：《高等学校的学术权力和行政权力》，博士学位论文，1997年1月。

中集权与分权的变化在层次上表现为水平分权。即随着大学职能的扩展而增设新的职能结构,并且职能结构的增设引起了大学整体结构的变化,使大学内部产生了越来越多的层级组织,大学内部横向上的学术组织不断分化与膨胀,增加了大学的离散性和分权的必要性,水平分权就此产生。垂直分权是由于大学组织内部中间层次的增多,每增加一个层次,就要分出去一部分权力。集权与分权的变化还表现在随着学科的增减而变化上。单一学科的学校规模较小,往往容易将知识、信息从较低的成本传递给学校的决策者。因而在中小型学校中,知识信息往往集中于高层次决策者手中,行政权力与学术权力容易统一,集权的优势大。相反,学校规模越大,学校中权力分散程度越严重。规模越大,拥有的专门知识越多,业务就越分散,就越有可能采取更高层次的分散化决策。这种情况下,行政权力容易集中在上层,学术权力容易集中在下层。我国大学变革后的权力集中与分散有几种情况:第一,集权与分权不均衡发展。如有医学院的学校,医学部相对独立进行管理,这就意味着对医学院管理权力的下移,医学院的权力加大时,学校的职能部门的权力就相对减弱,造成一定程度的分权。这种权力变化的情况将会导致集权与分权的不均衡,其他学院集权,只有医学院分权,最终导致各学院发展不平衡。第二,以集权为主,分权为辅型。学校的权力大,学院的权力小。行政权力大,学术权力没有得到发挥,学术委员会、学位委员会形同虚设。管理权威性大,管理跨度大,管理效率低下。节省交易成本,但是协调难度大。学院的权力弱,学术权力得不到发挥。第三,以分权为主,学校权力难以发挥。以学院为重心,实行分权管理,权力的重心在学院。这在国外已有先例,但与我国大学变革的初衷不相符合,变革前的大学一般都是独立建制,为了减少合并过程中的摩擦和冲突,实现合并“一步到位”,如果权力过于分散,难以实现合并后大学的实质性融合。

### (三) 大学组织权力变化受知识影响的规律

知识经济时代,随着知识、学问作为权力的本性越来越明显地显示出来,权力本身也发生转移和变化。主要表现在:第一,学科实力

的转移。即老牌学科逐渐被新兴学科所取代,类似发生在学术领域中的学科与学科之间新老学科的权力转移和一个学校之间学科与学科的权力转移现象时有发生。例如,适应未来知识产业需要的学科权力中心形成快,适应传统经济的学科权力将发生转移。第二,权力从高层次向低层次流动,并且逐渐扩散到大多数人手中。在知识密集型的学校里,管理人员、技术专家和工人掌握了更多的权力,知识是最民主的权力之源。权力的向低层倾斜和分散化,还体现为工业经济时代的大一统的计划体制被后起的小型组织,甚至个人所取代。在以学科为学术组织中的权力表现形式是学术权力大于行政权力,知识越丰富,权力就越大。第三,由低质权力向高质权力转化。在知识经济时代,高等院校是处于社会轴心地位的机构,知识本身不仅是最高质权力,而且是暴力和财富的最重要的组成部分,知识是终端放大器,它是即将发生的权力转移的关键,知识还有暴力和财富所不具备的能改变世界的面貌和社会面貌的功能。因此,知识的变化决定权力的变化。第四,“新的以知识作为衡量标准的权力中心正在形成,那些掌握了信息情报,掌握了最新科技知识的技术专家集团成为权力中心,政府权力也发生变化,一种分散的、多元化的民主正在形成。”<sup>①</sup>

#### (四) 大学组织权力变化受市场化程度影响的规律

市场化本身就是对市场中各类组织主体地位的确认,而这种确认乃是对其天然权力的尊重。市场化程度越低,大学组织权力越高度集中,权力的主体越控制在政府手中;反之,市场化程度越高,与之相伴的则是权力远离政府。随着市场中各类具有主体地位的组织、权力的确定,分权管理是市场管理秩序稳定的必然。伯顿·R·克拉克用三角图形来说明这个问题。随着学术权威有无限权力或潜在活动,我们这个从国家权力到市场的连续体可以重新改为国家、市场和学术权威呈三角形的协调模式(参见图6-1)。三角形的每个角代表一种模式的极端和另两种模式的最低限度,三角形内部的各个

---

<sup>①</sup> 吴育珊:“权力之制约及转移”,《人大复印资料·政治学》,2000年第1期,第22页。

位置代表三种成分不同程度的结合。例如,我们在三角形内部安排我们前面排列在连续体上的6个国家,并展开概念空间,增加前苏联和意大利,作为更接近两个极端的例子。前苏联是国家权力胜过学术权威和市场相互作用的最纯粹的例子;瑞典保持相对地接近国家协调这一级;意大利有声望的和强有力的全国性的学术权威,传统上胜过比较软弱无力的官僚机构;法国现代高等教育是既集权又多样化的结构。这4个国家市场化程度都很低,因此是政府控制的集权形式。加拿大在这个三维概念空间中的位置接近英国,有一点较弱的学术权威影响的传统。日本的高教系统有一定的复杂性,难于简单地确定一个位置:一方面全国性的协调工作基本上正式交给文部省的官员,而不交给类似英国大学拨款委员会;另一方面日本的讲座制度和一定的日本小集团忠诚和凝聚性的特征相结合,给予高级教授强有力的权力基础。美国教授缺乏欧洲和日本教授的权力基地,他们在控制的上层结构的高层缺少代表人物,美国教授可能控制他们的系,他们的多系科学部、学院和专门学院,甚至偶尔在整个校园可能具有重要的协调作用,但是在高层管理方面,他们代表人数不多,力量不大<sup>①</sup>。

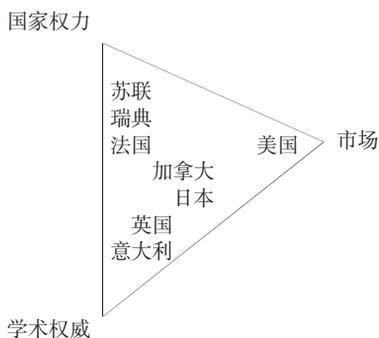


图 6-1 国家、市场和学术权威的三角形协调模式

① (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第163页。

与美国市场化程度较高的情况下采取分权制相比,中国的巨型大学在市场化程度不高的情况下,采用集权制相对有一定的阻力。

#### (五) 大学组织权力受意识形态和社会制度影响的变化规律

在我国大学变革中,权力的变化受传统文化影响较多,各合并院校把权力的占有看成是原校区地位、利益的争夺,原有的文化圈、声望圈、学术圈无时不在影响新校区权力的形成。在合并院校,官本位、权力至上的思想还有相当的市场。意识形态与社会制度对集权与分权的影响源于管理的社会属性,这种社会属性决定了意识形态和社会制度必然会对社会组织结构、领导体制和管理方式等诸方面产生影响作用。其中,一个主要的作用就是对集权与分权的影响。这种影响不仅表现在权力在不同社会层次结构性分配状态中,同时还表现在构成社会细胞的各类组织中,正像我们不能说是集权好,还是分权好一样,我们也不能抽象地谈社会意识形态和社会制度受集权与分权的影响是好的,还是坏的,而是要受社会效率的检验<sup>①</sup>。

#### (六) 大学组织权力的变化受组织性质影响的规律

中国大学组织变革受组织性质影响。组织性质表明了一个组织的基本特征,但从社会分工的角度来看,这种特征是社会所赋予的。因此,我们仍然把它看作是影响集权与分权的外部因素。中国的大学有诸多类型,如有军事院校、工科院校、林业院校、艺术院校、警官学校。军队院校的性质受军队集中、严密组织纪律性的影响,决定它必须有高度的统一性,所以军队院校要服从军队的性质,必须绝对遵守统一指挥原则,这说明集权对军队院校是绝对必要的。其他院校,如艺术类院校则由大学组织的松散性决定要相对放权。一般来说,分权与集权受组织性质影响较大。

#### (七) 大学组织权力的变化受管理成本的制约规律

中国大学是集权组织,在集权组织极端的情形中,由于目标不一致引起的管理成本很低,但由于缺乏信息而引起的管理成本很高。如

---

<sup>①</sup> 朱传杰:“论管理的集权与分权”,《经济问题探索》,2000年第3期,第57页。

合并大学组织目标的确定受到多种利益主体的干扰,所以,为照顾到各利益主体的利益,要做大量的协调,花费较大的管理成本。同样,在决策权与专门知识联系的点,即实行高度分权,使决策者拥有做出决策所需要的最大限度的专门知识和信息,由于信息引起的管理成本很低,而由于目标不一致引起的管理成本却很高。决策总成本是由于缺乏信息引起的成本和由于目标不一致引起的成本之和,决策总成本在完全集权时较高,随着权力在等级体系中的变化向具有较多相关知识和信息的位置逐渐分散时下降。权力在缺乏信息时引起的成本减少,在选中目标时引起的成本增大。决策总成本在哪一层次上最小,即分权的程度最优。此外,权力还受组织规模、信息技术、环境变动速度及组织规则和控制技术等因素的影响。一般而言,在某种组织中,缺乏信息引起的成本越大且目标不一致引起的成本越小时,就越需要分权。同样,某种组织中缺乏信息引起的目标不一致也需要分权<sup>①</sup>。

在高等学校中,随着学科的不断分化和科学知识的不断创新,一个人受自己认知与智力水平的限制,只能掌握知识集的一个微不足道的子集,尤其是在学科门类较多,规模较大的各专业、各学科的“学术权威”,如果学校的高层管理者对自己不熟悉的下级部门进行集权决策,必然会因为缺乏相关的专门知识和信息而违背学术活动的内在规律导致决策错误。这就决定了在高等学校的管理决策中,应较多地分权管理,在中国大学权力变革时也如此。

## 二、世界一流大学竞争中的权力变革举例

世界各国大学权力变革的内容不同,权力的变化形式也不同。约翰·范德格拉夫在《学术权力——七国高等教育管理体制比较》中,对七国学术权力的基本结构的描述体现了各国学术权力的特点。这些描述大致有:确定组织的重要层次,判别各层次中各团体的影响

---

<sup>①</sup> 李福华:“高等学校集权与分权管理的成本分析”,《人大复印资料·高等教育》,2002年第7期,第44—45页。

力,以及各层次权利的性质;逐级认定决策的领域,以便确定在各层次哪些团体拥有主要的影响,使用哪些控制的手段等等。在这七个学术体制中,权力分配的方式大不相同,各层次的权力在性质上也有重大的差别。大致类型有:联邦德国,政治化的墨守成规。在政治辩论中,运用宪法条文和联邦法院的解释已习以为常,运用法律规章处理院校中的紧张关系和矛盾冲突也已司空见惯。在宪法条款认可中的几乎从不修订的基本权力中,包括了保障科研和教学自由。意大利,世袭的政治传统。教授们竟能完全控制高等教育的所有层次,而且还是用世袭的政治方式来控制。法国,行政管理上的集权主义。瑞典,协商一致与国家规划。基本政策和重大改革只有经过各有关方面的广泛协商之后,国会和执行机关才会采纳,才会由具有无尚权威的中央官方行政机构实施。英国,在国家体制中自治。美国,分散控制和市场体制。日本,院校等级制与双重控制机构<sup>①</sup>。

在这些管理模式下,各国的权力正在发生变化。如英国提出了建立独立法人制度的构想,强调提高行政事务效率,向以公共经营管理(public management)为基础的行政体制转变。各法人机构有权自主决定根据可能利用的资源,采取一定的经营手段,选择实现目标的方法,提供高效和有效的行政服务;引进市场竞争机制,将公民视为“顾客”,满足他们的需要;提高行政的透明度和服务质量。而日本,则在90年代后实行了较大幅度的改革。

### (一) 美国巨型大学组织权力与管理模式变革

美国高等教育改革的一个主要方面,是使其在所有先进国家中最混乱的高等教育体系变得更有行政秩序,政府要求拥有更多的权力控制大学<sup>②</sup>。

#### 1. 双会制与单会制

哈佛大学实行双会制(董事会、监事会)。哈佛大学的董事会负

---

<sup>①②</sup> (加)约翰·范德格拉夫等编著,王承绪、张维平、徐辉、郑继伟、张选民译:《学术权力——七国高等教育管理体制比较》,浙江教育出版社,2001年版。

责大学的财政和校务的管理。有关教育政策和机构设置的重大事务,由校长和各部门主任向董事会提出讨论决定。哈佛大学各个研究生院院长和各个系主任都由校长任命。校务监督委员会即监理会,由 30 名成员组成。这些成员大多由哈佛学院和拉德克利夫学院毕业的校友中选举产生,任期为 6 年。校务监督委员会举行定期会议,对大学的工作进行调查研究,就有关大学的教育政策和教育实践提出建议,支持学校的重大活动。在美国只有少数学校采用双会制。

私立大学的组织形式主要是单会制,即只有一个董事会。单会制起源于耶鲁大学。这个制度将学校的所有权、控制权统统交给了非学术人员。耶鲁大学董事会由校长、院士共 19 人组成。康州州长与副校长是理所当然的院士,还有 10 名原董事继承人及 6 名校友会院士。校董会下设 10 个委员会,每个委员会中都安排一名耶鲁大学行政机构代表作秘书。实行单会制的还有加州大学。加州大学在美国高等教育实施中属于“土地赠予法案”的公立大学。它的行政权受制于州议会和州长。按立法规定,加州大学的最高权力机构是“加州大学评议会”。这个评议会与一般私立大学的校董会性质不同,作用却有近似的地方。加州大学评议会在如下几个方面行使职权:(1)作为大学的最高权力机构,制定和裁决涉及大学教育方向、重大的设施性建筑和改革之类的决策;(2)接受州财政拨款和各项公私赠予,监督大学的财政支出与实施;(3)任命和指定大学的校长、各分校的校长、各大学范围机构的主管负责人,监督大学行政方面的规划与管理实施;(4)决定和裁决有关教学课目、招生计划、学位授予方面的重大原则和纲领;(5)对杰出的教员、职员、学生赠予荣誉职位、头衔和实施大学范围的奖励;(6)与州议会和州政府直接挂钩,传达州议会和州政府对加州大学的指令;(7)对州议会、州政府和全州公民承担大学的职责;(8)有例会和不定期会议制度<sup>①</sup>。评议会由 24 人组成,州长指定的 16 人任期 16 年。法案还规定:“加州大学评议会对加州大学有充分的组织和管

---

<sup>①</sup> 金德万编著:《加利福尼亚大学》,湖南教育出版社,1996 年版。

理之权,只有在这种立法条规的控制下才能对在规定范围内使用大学的捐赠提供必要的保证和维护大学的资金。”可见,评议会执掌着大学的财权,加州大学的实际职权属于大学校长。由大学校长指定副校长候选人,分别组成各自的办公室,行使日常行政职能。全校学术事务涉及招生标准、课程设置、学位评定与授予、新系科设立方面的决策,由校学术委员会负责,校学术委员会对校评议会负责;制定重大的学术决策方案,由副校长实际执行。

实行单会制的还有伊利诺大学,它也属于“土地赠予法案”的公立大学。行政权受伊利诺州州议会和州长的指导,并接受州公共教育督察官员的监督。按照立法规定,伊利诺大学的最高领导权力机构是校务评议会,负责筹集经费和决定经费的使用,制定大学校务的一般政策,并把这些政策交由行政部门执行。校务评议会由12名成员组成,州长是当然成员,9名在全州范围内由州民选举产生的评议员,任期6年,每两年改选3人,以保持评议会工作的连续性。两名学生代表分别由芝加哥校园和尔班纳—香槟校园学生选派任期一年,参加评议会工作,承担咨询任务,但没有正式表决权。评议会常设机构由评议会主席、秘书、审计、财务和大学法律顾问组成,常驻校本部,负责处理评议会的日常事务。评议会行使以下几方面的领导权:(1)筹集经费,包括联邦政府和州政府拨款,联邦政府资助与合同项目拨款和接受各种来自企业、社团和私人的捐赠,监督大学的财政开支与经费使用分配方案;(2)任命大学校长、核心行政部门负责人和分校校长,监督大学的行政管理;(3)制定和裁决涉及大学教育方向、重大建设项目规划和改革方案等决策;(4)决定和裁决有关院系调整、课程设置、招生计划、学位授予等方面的重大原则和纲领;(5)直接与州政府联系,传达州政府和州议会对大学下达的指令,向全州人民承担应尽的职责;(6)作为大学的法人代表,向州政府和州议会以及全州人民,宣布大学的决定,报告重大事项<sup>①</sup>。

---

① 刘家铺、刘容编著:《伊利诺大学》,湖南教育出版社,1996年版。

## 2. 加州大学的分权制

美国巨型大学采取分权制的领导方式与美国的管理体制有关。分权制的特点是以学院作为权力的重心。从纵向看,美国巨型大学通常采取有限垂直分权。这种分权是把各个单位的经营管理权下放给下属单位负责人,但保留其财政拨款与各单位负责人的任免权,故称为有限垂直分权。其中最为典型的是加州大学。

加州大学实行的是分层管理体制,以大学整体为第一个管理层次,上对州议会与州政府负责,下对9个分校施行统一管理,这种管理的重点是财务款项拨付、监督支出、建立新的教学设施、进行更大的关系到大学整体局面的改革,以及对分校相互之间教学与行政工作的沟通与调节,还代表大学进行校际交往与对外活动。

在分校这一层次上,9所院校分为三大类:

(1) 分校校长和副校长分级负责制。分校校长由加州大学评议会任命,副校长经过多层次精细考核、评选,由分校校长任命。副校长负责横向职能部门,另设立教务长进行纵向管理,也是校级管理人员。校级管理人员之下设各职能办公室,各院校设院长、校长。这种管理形式以伯克利分校为代表,是加州大学系统普遍实行的行政管理方式——校长、副校长、教务长。校长总理一切校务行政和教学科研管理,副校长分工负责,实施横向管理。从纵向方面来说,分校的第二层次,诸如学院、学校、研究所、中心、实验室均设院长、校长等实施管理,院校之下分系科,设系主任、跨学科组织负责人、新学科协调人。横向职能部门设置,包括公众事务办公室、录取与学生档案室、职业计划与安排办公室、咨询与心理服务处、考威尔纪念医院、环境保健与安全处、食品服务处、财务津贴室等。

(2) 作为新型的高等教育学府圣迭戈分校,在伯克利分校这种管理方式之上又加了一个监督委员会。它的形式与大学评议会有相近的地方,但性质上却有很大的差异。目前,洛杉矶等几个分校也设置了监督委员会。

(3) 分校校长负责制下各职能部门分工负责管理方式。实施

这类管理方式的分校以里弗赛德分校为代表。其管理方式是在分校校长、副校长之下不设置众多的校长助理,各职能部门分别组成的机构实施纵横交错的管理网络,使层次减少。这一方式的管理,在分校下属院校这一层次上,与其他种类的管理方式相同,设立院长、系主任、新学科负责人、科研所负责人。

## (二) 日本巨型大学组织权力特征与管理变革

日本高等教育系统的特征之一是它的双元结构,细小的由中央和地方政府控制的公立部分和庞大的由市场驱动的私立部分<sup>①</sup>。近年来,为了达到改革目标,政府对待高等教育的立场发生重大变化。总的来说,政府倾向于放宽控制,以使各个高等院校可以更多样化的方式开展它们的教育和科研活动。

### 1. 实行独立法人化

国立大学是根据法律规定来管理的,国立大学的建立者是文部大臣,董事会由校长、大学评议会、系主任和教师组成。每所大学的校长通过选举产生。

(1) 国立大学法人法是为了适应日本国民对教育研究的需求,促进高等教育及学术研究质量的提高和均衡发展,规定了设置国立大学法人及大学共同利用机关法人的组织及运营情况。

作为国立大学法人法的特色,主要体现在以下五个方面:第一,使每个大学法人化,确保大学的自主性。大学由行政组织的一部分转变为具有独立法人资格的法人实体,在预算、组织等方面给大学更大的自主权。第二,引入民间经营方式,为了确保大学的运营,设置董事会、教育研究评议会等内部组织。采用企业上层管理的模式,导入董事会制,同时设置经营协议会,从全校发展的角度来最大限度地实现资源的有效利用。第三,将校外人士参与学校经营系统制度化。规定董事会、经营协议会必须有校外人士参加,还规定进行校长遴选

---

<sup>①</sup> (荷兰)弗里斯·F·范富格特主编,王承绪等译:《国际高等教育政策比较研究》,浙江教育出版社,2003年版。

的会议也必须有校外人士参加。第四,实行有弹性的“非公务员型”的人事制度。教师的工资与其能力业绩相挂钩,取消各种限制兼职的规定,通过产学联合的形式,扩大与社会的联系。在人事制度上,校长有最高任命权。第五,导入第三者评价制度,即由独立于政府和大学的第三者评价机构对大学的教育研究业绩进行评价,将评价的结果与大学的资源分配相联,并公开发表评价结果、财务内容、教育研究的信息等。图 6-2 为目前日本国立大学内部管理组织示意图。

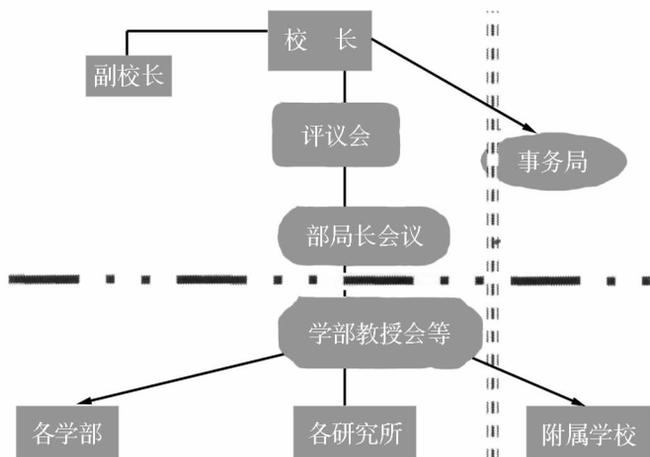


图 6-2 日本国立大学内部管理组织示意图

私立大学以多种方式进行管理,但新建立的私立大学通常采用与国立大学相同的管理方法。私立大学的创办者是学校的法人,由董事长对其负责,而校长则对学校负责。其他负责人和国立大学一样是一个秘书长、一个学生事务主任。董事长是从董事中选出来的(《私立学校法》第 25 条),但校长和系主任的选拔则没有任何法律规定。

(2) 组织业务,确立以校长、学部长为中心、机制灵活的运营机制,实现由校外人士参与、面向社会开放的运营制度;根据各大学的个性或特长,形成灵活的组织机构,开展丰富多彩的活动。通过制定

明确的理念、目标,使各大学的个性得到发挥。通过第三者评价,提高教学、研究质量,形成竞争环境。在人事制度改革上,形成灵活的、具有鲜明个性的人事制度,引入对成果、业绩的严格的评价制度,提高教师的积极性,扩大能够适应国际竞争的教师多样性、流动性。在广泛的范围内采用教师聘任制度、财务制度。根据对教学、科研等方面第三者评价的结果,进行资源的分配。建立具有弹性、发挥各大学特点的财务制度,实行绩效分配,确保社会的信赖。法人化后的组织是由校外有识之士、校内管理人员共同组成的运营协议会,主要负责大学经营;校长、副校长,包括非常勤和校外人士组成员会讨论和决定重要事项,校内代表组成评议会主要审议教学事务。

在日本,由于其复杂性,很难用简单化的方式定位。一方面,国家的协调大部分正式留给了文部省官员,而不是留给类似于英国大学拨款委员会的部门;另一方面,混合了忠诚和内聚小团体的某些日本特征的讲座教授制,给予高级教授强大的权力基础。东京大学和京都大学的高地位,也给这些机构的学术人员以全国性的影响力和特别大的自治权。日本政府和学校的关系出现了两个明显的趋势:第一,除了一些有声望的研究型大学之外,多数国立和公立的大学在相当程度上是由政府的预算和资源分配来管理和控制的,最近政府的一系列政策中已建议缓解控制,让每所大学有更多的自治权;第二,在目前的情况下,最值得注意的趋势是开始向市场驱动的协调转变。

(3) 以评议会等单会制与多会制相结合为主的行政体制。日本的公立或私立大学采取了不同的行政管理体制,一种是“单会制”,另一种是“多会制”。即大学除了设有理事会,还设有与之相平衡的若干会议体机构,如广岛大学就有教授会、评议会、运营协议会。筑波大学有评议会,它是根据法律成立的最高审议机构。审议会包括教育审议会、研究审议会、卫生审议会等五个审议机构,是由学群、学系等基层的教员会议选举出的教师代表组成的。还有反映校外意见的“参与会”。参与会相当于董事会,主要任务是作为学长的咨询机构,对有关办学的重大事项提出意见和建议,使大学听到校外的声

音。“东京大学实行单会制,根据日本1947年颁布的《学校教育法》的规定,东京大学设立评议会作为学校的最高权力机构。早稻田大学则是私立大学的代表,采用了多会制,它以学校教育法、私立学校法为基础,设立理事会、评议委员会、商议会及2名监事等来对大学进行组织与管理。可见,实行何种体制都是遵循创办之初的相关规定。”<sup>①</sup>

(4) 体现集中与分散结合的新型权力机构——筑波大学权力设置。在权力的集中与分散上,筑波大学从东京教育学院搬迁到筑波城后就进行了改组。新建筑波大学根据其特点,实行了大权集中、小权分散的原则。就大学整体来说,要有一个坚强的决定全校意志的集中统一领导组织。另一方面,又必须适应筑波大学的教学和研究的实际活动,采取多元化的管理组织,负责行使各自的职能,极力避免划一性的管理方式。这一组织具有以下特点:

① 确立中枢性管理机构的领导权。在学长之外,设5名副学长。以学长、副学长为核心的中枢领导机构必须健全,以期确立一个在决定全校性的方针政策上既准确又迅速的领导体制。

② 管理机构要切实发挥职能性的作用。明确各种机构的任务和机构之间的关系。

③ 积极保障教育和研究工作的进行。新的管理体制为从制度上保证教育和科研工作的顺利进行,从基层开始建立和健全阶层的教员会议、委员会议、审议会、评议会,通过这些机构反映教员的意见,上下交流思想、沟通信息。

④ 设置“参与会”机构,以保证大学同社会的广泛联系。

过去的筑波大学前身(东京大学)是以学部的“教授会”为中心,建立所谓“教授会自治体制”。它往往站在自己学部的立场上,而不顾学校的利益;也更容易与大学的学长“评议会”产生矛盾。新建的

---

<sup>①</sup> 姚加惠著:《试论我国巨型大学的组织与管理模式》,厦门大学·硕士学位论文,2004年6月。

筑波大学不设学部而设学群、学类和学系，由这些教育和研究的基本组织选出教师代表，组成自己的“教员会议”，这是新的“教授会”，代替了过去的“教授会”而建立起“全校性的自治体制”。要求各学群、学类，以及研究生院的研究科都必须健全自己的“教员会议”，商讨和决定有关本学类的教育事宜。全校建有“教育审议会”，议长由副校长担任。教员会议反映的问题在教育审议会都能得到解决。

评议会是根据法律成立的最高审议机构。有关大学的基本方针等重大事项，均须经评议会审定。经评议会审议通过的决定，学长也必须服从。这同其他大学相比较，更具有法律约束力，是法定的决定大学意志的机构。目前，评议会由 57 名成员组成。

筑波大学还设置了 5 名副学长，分别掌管教育、研究、卫生福利、设施环境计划、医疗等五个方面的工作。这五个方面都成立了全校性的审议机构，如教育审议会、研究审议会、卫生福利审议会等。审议会是由学群、学系等基层的教员会议选举的教师代表所组成，由分管这方面工作的副学长领导。

过去，有关教员人事工作属于学部教授会主管的事项。现在，筑波大学则设有与评议会相平行的、有实际权限的人事委员会，主管全校的人事工作。教员的人事特别是整个大学的人事计划，均由全校性的人事委员会负责审议安排，这是筑波大学领导管理体制上的一大革新。人事委员会有 15 名委员，其中包括副学长、教育委员会、研究审议会各选 5 名委员参加。关于具体个人人事问题，可随时组织专门委员会，讨论时则增加一名专门委员会的委员参加，由 16 名委员以无记名投票的方式表决，但是学长不参加这个委员会。

参与会是保证筑波大学真正办成“开放性大学”的重要一环。参与会的任务，主要是作为学长的咨询机构，对有关办学的重大事项提出意见和建议，使大学听到校外的声音。

事务局是管理全校行政事务的统一的组织。事务局下设 9 部 29 课，事务局各部根据实际工作的需要，可派出所属职员到学群、学系、中心、附属学校常驻，处理各种事务，实行“事务区制度”。图



等教育坚定地走向事实上的国立体制,教育和科学部呈现出欧洲大陆教育部的某些特征<sup>①</sup>。在英国大多数院校中,学院权力结构与经营管理结构之间权力的平衡转移时,经营管理结构越来越得到院校非专业性董事和理事会的支持,并在所有院校建立一个明确的管理队伍——执行委员会或高级管理群体,主要包括副校长或代理副校长、注册主任、各系主任。一般在院校的管理团队和学术委员会机构之间没有正式的联系,它们往往是通过在两个机构中具有双重身份的成员,或通过校领导的首席执行官和学术委员会,或评议会主席的联合角色来联系。第二个明显的趋势是决策——包括财政的控制——越来越移交给基层单位,包括院或系。第三是由院校改变了的生存环境直接引起对资金筹措的更大的选择性。

#### 1. 英国是一个偏向于分权的混合管理体制的国家

英国大学的管理基本上也是董事会领导下的校长负责制,但由于大学类型结构的不同,在具体学校上也略有不同。英国大学80%以上是在英国产业革命形势下建立的“红砖大学”和第二次世界大战后建立的新大学,校内最高管理结构是董事会,此外主要决策机构还有校务会、评议会和教授会。

“牛津”和“剑桥”是两所著名的英格兰古老大学,被视为英国大学金字塔的顶端。这两所大学的管理体制与上述略有不同。在这两所大学中,学术政策和行政权主要掌握在总教授会的手中。首要的行政机构在“牛津”称为州议会,在“剑桥”称为评议会会议。财务在“牛津”由司库负责,在“剑桥”由财务委员会负责。两校下属各学院有独立处理其内部的行政、学术和财务事项的权利。

伦敦大学有两个最高管理机构——理事会和评议会。理事会从总体上负责大学的管理,是由名誉校长、校长、大学总会会长、国王任命的成员4名,伦敦州参事会任命2名成员,评议会所任命的6名评

---

<sup>①</sup> (加)约翰·范德格拉夫编著,王承绪、张维平、徐辉、郑继伟、张选民译:《学术权力——七国高等教育管理体制比较》,浙江教育出版社,2001年版。

议员,理事会所聘任的2名成员等组成;评议会作为最高的学术管理机构是由名誉校长、校长、事务局长、学院院长、教师代表等身份各异的55人组成的。这个两机构集体作出的决策分别由事务局长和校长负责,事务局长负责行政财务事务,校长掌管着教育、科研等方面的实质性权力。英国大学校长更像一位学者或者是政府的代表,权力比较小,而副校长由校长或学校理事会提名后选举产生,是学校的实际控制者。

## 2. 以院所为中心,集权与分权相结合

华威大学校长在2005年中外大学校长会上宣布,在各种研究中心或研究所建设结束后,华威的基本结构是实力非常强而非常独立的单个学术院系和一个能力非常强又非常积极的中央管理机构,只是两者之间的中间力量比较弱。这种院系与中央管理机构的组织形式意味着,学术管理以闪电般的速度进行着。因此,有关决策可以快速做出,校方可以明确地指出学校的发展方向,与此同时赋予院系自己决定发展方向的权力。这种以院所为中心的集权与分权结合模式,在英国的巨型大学中也体现出来。英国的巨型大学在宏观上、全局上、整体上的决策要由学校权力机构统一协调,大学所属的院系、研究所基本上独立运作。像伦敦大学,拥有55所院系的庞大的管理机构,各院系的情况差别很大,统一决策将造成掌舵的不知划桨的需求,产生决策失误,所以除了全校性的问题外,各学院采取各自相应的方式处理本院问题。“威尔士大学的各所属学院有它们自己的教授、校务会和评议会,并处理许多学术、财务和行政事务,而在其他大学中,这些事务是由大学总部有关机构掌握的。”<sup>①</sup>

## 3. 英国简化科层制机构——20世纪90年代伦敦大学权力变革

在权力的简化上,伦敦大学20世纪90年代进行了变革。针对管理体制存在的弊端,伦敦大学进行了领导体制改革。

---

① 姚加惠著:《试论我国巨型大学的组织与管理模式》,厦门大学·硕士学位论文,2004年6月。

(1) 由两院制到一院制。改革前,伦敦大学由董事会和理事会分担大学领导责任。理事会以其众多的委员会负责学术事宜,董事会负责财政和资源。但是,几乎所有重大的政策问题,两者必须同时考虑。这种分裂现象再也不能继续下去了。伦敦大学提出了实行一院制的主张,撤销原有的董事会和理事会,成立单一的董事会,实行统一领导。董事会应从非专业性人员中推选一人为主席。董事会由校长、副校长、校务评议会主席、学院院长、校高级研究所教务长、教师、学生,包括学联主席、非专业性人员 70 人组成。其任务是采取一切适合于促进大学目标的措施,其权力是管理和调节除由各学院解决的事务以外的大学一切事务。任命一位大学副校长,他是大学的学术和行政首脑,决定接纳和保留教育机构作为大学的学院,决定设立和停办高级研究所,制定和修改大学规程,批准关于大学的工作和政策的年度报告,包括财务报告。董事会负责除由各学院负责的财政和资源以外的财政和资源的分配,同意各学院和有关公共团体为从这些团体获得补助的协商安排;订立合同或协议,获得或提供任何执行和促进大学目标的服务;出售、购买、交换和出租、租进财产,鼓励各学院相互合作,最有效地使用资源。董事会有权要求和接受任何团体或官员或任何学院为执行其职务所必需的情报,并规定应如何提交这种情报的方式、形式和时间等。

(2) 废除委员会结构,建立 3 个常设委员会。过去伦敦大学曾经是世界上最大的委员会和小组委员会机构。委员会规模过大,小组委员会过多,工作效率过低。改革后建立了 3 个委员会,即执行委员会、学术委员会、医学委员会。执行委员会由校长、副校长、校务评议会主席等组成。负责处理大学的日常工作和管理;就全校战略规划和政策的开发和执行,以及在推动这些计划时资源的获得和配置,向董事会提意见;每年向董事会提交一份关于大学工作和政策的报告和财务报告,请董事会批准。学术委员会的任务是就处理大学学术事务并向执行委员会授权;改组原有的学部制度,建立 11 个联合学部,设联合学部委员会,作为学术委员会的小组委员会。新成立的

联合学部以学科群为基础,以利于跨学科的学术活动。联合学部委员会不同于原来以科目为基础的课程委员会,各联合学部包括哪些学科领域,由新成立的学术委员会通过磋商决定,而且随时进行检查。医学委员会由副校长等49人组成,其任务是决定大学在协调各医学院校的发展政策以及在充分地利用学术和临床资源,以促进教学和科研方面所应采取的政策。

(3) 改革大学“双重首脑结构”。根据伦敦大学规程,大学理事会经董事会同意任命副校长和行政长官。规程界定副校长的任务是大学的学术和行政首脑;行政副校长是大学的行政长官,对副校长负责,按董事会和理事会的决定组织和执行大学的财政和行政事务。副校长也可以把他的任何行政职责和权力委托行政副校长。这种结构责任模糊不清,因此,应取消行政副校长的职位,应给予董事会或执行委员会灵活性来决定什么样的第二职位,以避免发生混淆<sup>①</sup>。

#### (四) 德国巨型大学组织权力实施与管理变革

德国高等教育实行联邦制。高等教育由各州政府负责。联邦政府对高等教育几乎没有任何权力,只有通过预算才能对有关政策产生一定影响。联邦必须在各州政府之间进行协调,以便保证高等教育在各州之间的“平等”。这种平等观念在高教系统内的人、高教政策负责人,以及普通大众之间似乎是一致的。此外,德国国家政府还把权力向大学的院校层次转移,并加强中层管理。学校管理不再是简单地执行政府的决定和管理政府预先分配好的资源,而是承担了更多的责任和权力,同时还要应付激烈的市场竞争。

##### 1. 校内三级管理和以“专业领域”取代学院和研究所的分权制

联邦德国的大学属于州立。联邦政府只管确立关于高等教育事业和学术研究发展的一般原则,对高等学校的基本建设和学术研究中的一些重大项目给予必要资助。大学的机构设置和管理事宜,由各校根据所属政府教育部制定的教育法规和大学的实际情况自行决

---

<sup>①</sup> 王承绪编著:《伦敦大学》,湖南教育出版社,1995年版。

定。各州政府给予大学以一定的教育经费和充分的校务自治权。德国大学内部实行三级管理：校、专业领域和研究所。研究所是进行教学和科学研究的基本单位，享有很大的自主权，在某种程度上是以所为基础的三级管理。格廷根大学就是采取这种结构。专业领域和研究所只管教学和研究，专业领域是由学院改变而成的。所以校一级的行政机构都不再下延，一律没有下属机构或人员。行政部门是纯粹的办事机构，对任何重大事务没有决定权，它的任务只是执行校务委员会及其各常设委员会作出的决定，或者按这些决定办事。康斯坦茨大学废除了长期以来德国大学引以为豪的研究所中心制，而以组合了研究和教学功能的专业领域来替代，专业领域以及研究中心协调配合进行，统合相关学科领域，实施共同研究。这种形式打破了原有研究所模式的链式管理结构，打破了讲座教授或研究所所长对科学研究及学术活动的分割，实现了资源共享、合理配置。柏林工业大学学术组织结构的基本模式为：大学—学系—研究所。学术组织的重心放在研究所，这是德国大学的传统特色。这种模式突出了大学的研究功能，强调教学建立在研究的基础上，以研究带动教学，培养人才的科研训练为主，突出实践和创造能力的重要性。

## 2. 多会制与单会制

慕尼黑大学实行双会制，大学领导机构由大学评议会和以校长为首的校务领导委员会组成。大学评议会是议事决策的权力机构，其成员由民主选举产生。其中，教授代表 36 人，其他学术人员代表 12 人，学生代表 12 人，非学术人员代表 6 人。由评议会选举产生的以校长为首的校务领导委员会 5 名成员，也是评议会的成员。评议会成员每两年选举一次，其中学生代表每年选举一次。评议会的任务是：制定和修改大学的法规和章程；选举产生大学校长和副校长，组成校务领导委员会；听取校务领导委员会的工作报告。校务领导委员会由校长 1 人、副校长 3 人、校务领导委员会办公室主任 1 人组成。校长由评议会选举产生，并可连选连任。校长这个职务是兼职，其本职仍然是教授。大学董事会由大学遴选一些关心支持校务的校

外社会人士组成,大学董事会现有成员 25 人,董事会是连接大学与社会的一个纽带。格廷根大学校务委员会是大学的最高权力机构,由 130 人组成,其中教授占一半 70 人,完全按教授的意志办事。大学的最高决策机构是管理委员会,它由校长主持,是属于大学的行政部门。海德堡大学实行单会制,最高权力机构是博士和硕士全体会议,也叫大学会议。柏林大学实行教授会制,大学各项事务皆由教授会(成员为全体正教授)决定。章程赋予教授会很大的权力(如遴选校长、聘教授等),但大学的最高权力机构是 15 人的评议会,政府通过部长的行政和财政代表及其秘书对评议会施加强大的影响。柏林大学实行利益商谈制:每位正教授需要直接与州政府而不是与大学方面单独交涉,定期就财政和物质方面的事宜进行商谈。这种做法后来演变为两种正式程序,赴任谈判与转任谈判。被大学聘为正教授后,需要与管辖该大学的州政府官员就有关财政事项进行单独商谈,即第一种交涉。从甲大学转任乙大学正教授时,需要与管辖甲大学的州政府官员进行第二种交涉,同时还需与大学所在地州政府进行第一种交涉。

#### (五) 其他国家巨型大学组织权力与管理模式举例

荷兰莱顿大学领导机构包括校参议会和校务委员会。校参议会共有 40 名委员,其中科教人员、非科教人员和学生委员会各 11 名,其余 7 名委员由校方邀请的社会各界代表担任。校参议会的成员通过学校全体人员选举产生。委员一般任期两年,学生委员任期一年。按照大学管理改革法,大学中的所有成员都享有校参议会的选举权和被选举权。只是一年级新生在入学 6 个月以后才有资格参加选举。校参议会成员每两年改选一次。校参议会一般每两周举行一次全体会议,会议固定在星期一晚上 19:30 分开始举行,非参议会成员均可出席会议旁听。校参议会的任务是:审议和确定由校务委员会提交的政策,确定财政预算,提出学校发展规划和财政计划,为负责学校事务的所有机关确定管理条例,关心学生所需要的必要服务,确定教学和科研方针,确定年终报告。校务委员会负责全校的日常行

政管理工作,有5名成员,由校参议会推选出两名科教人员担任常务委员。经过同校参议会的协商,由荷兰王室任命另外两名科教人员担任校务委员会委员,任期至少两年。校长不出任校务委员会主席,主席也由王室任命。校务委员会主席和校长对外都可以代表学校。其任务是:起草、公布和执行校参议会通过的决议;负责房地产和财务的管理;负责人事管理,有任免职权;签订协议和处理法律方面的事务;以学校的名义实行统一领导;监督一切有关学校的事务。

西班牙马德里大学体制:领导机构是大学社会委员会,由政府教育部、马德里市政府、马德里大学、工会、企业协会等单位选派代表21人组成。其中,大学校长为委员会当然成员,大学其他领导成员为普通委员。这个委员会是政府和社会参与领导校务的一个机构。师生员工代表大会,由大学师生600人组成。其中,大学教授和讲师代表236人,附属学校教授和讲师代表28人,讲师以下教师代表120人,学生代表150人,行政人员代表66人。大学校长由师生员工代表大会选举产生,校长又是师生员工代表大会主席。大学副校长8人,由校长任命分管人事与教学、科研与对外交流、图书馆与出版社、财务、学生、附属学校和医院、大学各学系、教研室和教学计划等校务。各学系系主任和教研室主任,由民主选举产生。校领导委员会由大学校长、副校长、校秘书长、各学系系主任、图书馆馆长、经理、各附属学校校长、学生代表等39人组成,由大学校长任校领导委员会主席。委员会设校长、副校长、校秘书和经理等4个办公室,分别负责处理大学日常行政、教学领导工作。管理部门包括:公务副经理办公室、经济副经理办公室、人事副经理办公室、其他管理部门、独立经营单位等。

### 三、中国大学组织权力变革

中国大学组织权力变化从不同的学科总结有不同的内涵。从组织学的角度,组织结构重组带来的中间层次的增多。职能部门的增多,是横向的水平分权,纵向的垂直分权。巨型大学组织权力的变革

是各层次各部门权力的分化。从高等教育学的角度,重新组建的合并院校重新划分学科及专业结构后,权力结构发生了变化,一般来说,带有普遍性的特点是组织分散、学科分散、学术权力向下。行政部门要整合各种利益关系,合并院校初期要求实现四融合五统一,所以行政权力向上。但随着发展的要求,要增加资源的存量,发挥各学科的优势,又要分权,行政权力呈现出“伞状”下移的趋势。学术权力的变化从横向来说,权力结构上的变化体现在学术权力与行政权力相互间比例的变化上,权力重心下移,合并后,行政权力的重心在学校,学术权力的重心在学院。从纵向看,校院系三者之间权力关系配置发生了变化,权力的重心普遍下移。权力的根源是利益,权力的产生受利益的影响,权力的性质受利益的性质的制约,权力的发展变化受利益的发展变化影响,权力变革必然带来利益的变化。本研究不去描述某所学校权力各层次如何分配,这留给管理者去交流。在此只想利用多学科的观点分析一下权力的每一步变革都带来利益关系的重整,以力图在重新形成的利益差序格局中,用权力的分化制约管理效率的提高,用权力的整合促成各利益不同体间的平衡。使新的整合既公平又效率,减少因利益不平衡而失去的各校区力量对改革的支持,以启动下一步改革。

## (一) 合并重组院校权力变化透视

### 1. 行政分化

行政分化是巨型大学权力变革的基础。其一般表现为组织结构柔性的增多,组织成员数量的扩大,组织结构形式的多样化以及功能的专一化。在巨型大学组织变革期间,在合校中的改革都极大地震撼和冲击了高度整合的传统高等教育结构,而高等教育结构作为各结构要素构成的一个静态概念,其结合往往是相对恒定、协调和均衡的。但在高等教育分化不断发生的加速转型期,由于整个高等教育结构发生了巨大的变化,各结构要素之间的恒定关系不复存在,分化和整合之间难免会出现失衡与失调现象,从而导致学校稳定难以持续维持,大量非稳定因素产生。具体来说,组织结构无论是在水平方

向上,还是垂直方向上都发生了迅速分化,其表现在:领导层分化。绝大多数传统组织结构中的行政领导丧失了权力。有句顺口溜描述合并院校干部下岗情况:“校级干部一走廊,处级干部一礼堂,科级干部一操场。”这些人的权力丧失是领导层分化的突出表现,它导致了传统结构中政治格局的分化和瓦解。权力的丧失意味着利益的丧失。在传统的中国知识分子中,这些由多年努力获得的精神上的好处一旦坍塌,他们在分化中失去的将是政治上的好处。在我国,像大学这样的事业单位获得资源的方式一个很重要的因素是考虑在单位中的权力因素,并考虑行政级别等因素,特别是那些原来拥有一定权力的领导干部在国家行政序列中的地位,由于许多短缺资源的分配要依靠国家赋予的地位,从而在实际上获得一定的支配或处置资源的权力。其中,个人在国家行政序列的特定位置是这种权力的重要来源之一。对于领导人和管理人员来说,他们的权力和权威取决于国家的认可和赋予的合法性,其行政地位等级具有非常重要性的意义。所以,在单位组织中的实际地位对于他们权力的丧失有许多复杂因素。这一利益丢失应由新的行政阶层补偿,这样才能调动他们的积极性,使他们支持改革。否则,这股强大的政治力量将是新的行政组织权力行使过程中的不安定因素,补偿他们为合校奠基的贡献,这是公平的需要,是保证单位政治存量的需要。

## 2. 校区分化

校区层分化表现为利益迁移。在巨型大学权力变革中,这种迁移就是权力型利益格局向财富型利益格局的转变,其核心是利益构成的转换。也就是说,只有在巨型大学组织转型中,利益变动才能深入到财富、权力与精神性好处等利益形式间相互关系的根本调整上。就此而言,合并高校的利益冲突与常态学校的利益冲突虽然不乏相似之处,但区别却是实质性的,校区层面的权力迁移表现为持有学术利益、财富利益、声望利益等的利益不同体将自己所拥有的各种利益好处让渡的过程。有的校区将自己所富有的学科利益、资源利益让渡给了新的利益主体,自己的学科利益、资源存量下降,增量不足,增

量受到限制等等。新的利益主体要靠权力整合平衡各利益主体在重组院校中让渡的部分,通过各种兑换、移植、匹配,使做出让渡的各利益主体受损失的部分得到补偿。

巨型大学权力变革中,从利益上就能看到这样的游戏似的场面。若干利益主体携带着大小不一、样式各异的利益离开了旧的格局,在相互牵扯挤撞中来到利益兑换所,按不同的利益形式间的通约规则将旧利益兑换成五花八门的新利益,然后进入新格局,根据新利益上的标签找寻各自的位置。这就是巨型大学的权力变革的实质。

以北方某巨型大学原有5校区为例。A校区为老牌国家重点综合大学;B校区为部属“211工程”重点大学,C校区为部属院校,D校区为部属一般院校,E校区为部属本科院校。在迁移的过程中,各校区利益受损的情况反映在以下几个方面。

学科利益。按照阿尔温·托夫勒的观点,支配世界的权力或力量在农业社会中是暴力,在工业社会中是财富,在信息社会中是知识。知识水平较高的校区,利益迁移中损失最大的是学科利益。A校区学科受损的现象是高水平国家重点学科被渗入一般学科而沙化,学科平均投入使重点研究资金缺乏,两个同样水平的学科合并,由于矛盾冲突纠纷影响正常学科建设,从总量上没有新增学科;B校区原有学科利益普遍得到改善,提升了层次;C校区既没受损也没受益;D校区受益,专业学科没变,基础学科水平在利益均衡中得到提高;E校区受益,原来的本科院校没有硕士点,合校后新增了若干个硕士点。

办学条件。A校区受损,腾出新建好的办公楼为新校区校部机关,新建的南校区被5校共用;B校区受益,主要行政人员全搬入新校区,校区既没损也没受益;D、E两校区有所改善。

权力分配。A校区受损。校级领导6人,由于校长退休,一把手不在本校区,各主要职能部门都不是校区负责人,这意味着国家长期赋予的应从单位获得的精神上的好处丢失。B校区受益。一把手书记接替合校后校长之职,教务处、科研处、人事处、学生处等主要职能

部门一把手都在 B 校区, B 校区得到了学校所赋予所有的精神上的好处, 所有部门受益; 其他 3 个校区受损。

收入分配。5 校合校普遍长了工资, 得到了合校费。

由此可见, A 校区在合校中是新校区增量的基础, 是属于折了自己的旧房子而为别人建新房子的改革受损者, 受损的利益需要补偿, 否则不符合公平原则, 下一步改革将失去他们的支持力量, 而且他们是支持学校品牌的中坚力量; B 校区是新兴的贵族, 在改革中受益较大, 下一步改革要放权让利, 否则新增量来源难以维持, 存量用过后, 将退回到从前的地位; 其他 3 校区失去的利益不多, 下一步是增量补充存量, 以减轻新校区的负担, 成为新校区增量的因素。

### 3. 人员结构分化

在原校区中, 校区成员不仅通过正式地位和正式结构获得一定资源, 还往往通过各种人际关系等社会支持手段, 获得各种社会资源。这样, 校区资源或权力的结果, 不但是正式规则和制度产物, 在相当程度上还是组织成员各种非正式互动的结果, 因而是人们建构的产物。这种建构行动不仅会影响到组织内资源的分配, 而且会给组织的制度安排和权力关系以极大的影响。校区成员为获得资源的基本行为模式可以分为两种: 一种是尽可能按照组织规范的要求去获取组织内的资源, 另一种则是不按照组织规范的要求去获取资源。前者是一种制度化的方式, 单位成员的行为在实质上是被动的, 资源实质上是分配的; 后者是一种非制度化的方式, 单位成员在资源获取上有很大的行动主动性。非制度化的资源获取方式, 其主要形式被界定为那些特殊性质的社会关系。在我们的研究中, 两种不同行动方式的区分是前者以专业能力、学历、经验、努力等为特征; 后者以与单位领导和单位的上级领导搞好关系、在院校中拥有有影响或有权势的朋友以及家庭背景等为特征, 实质上是通过关系网内的人际关系互动获取资源。对教学科研人员, 重组院校人际结构变化以学科为中心, 原学科的中心与边缘关系不再成为新组建学科单位, 他们既归属于这一学科的一个分支学科, 又常常同时属于一门学科和一个

多学科单位；他们既归属于一所特定的大学或学院，同时也属于整个学术系统。因此，同一学科中有声望的学科带头人无论怎样组合也还是本学科的核心，相对于行政人员要少一份争吵、多一份追求。另外，由于学科的作用和纵向交换的可能，虽然作为不同校区因高低不同组合在一起后地位不平等，但是作为纵向学科交换仍然是等价的。院士仍然是院士，同一学科的人不会因为院校的差序格局而改变自己的学术地位。

## （二）权力变化的特点

根据上述对重组院校利益关系的变化分析，权力的变革无论是从利益关系来讲，还是从提高管理效益来讲，都要有针对性，受利益关系制约要进行权力整合，利益关系的性质决定权力的性质。在整合中权力变化将突出如下特点：补偿性权力、权力的排斥性、权力的互补性。

### 1. 补偿性权力

补偿性权力是指通过提供利益或利益许诺来换得的服从<sup>①</sup>。补偿性权力关系的主体，维持权力的基本前提是拥有对客体提供利益回报的资源。补偿性权力关系通过提供一定的利益回报作为条件，尽管对于客体来说，为了得到某种利益或报偿，在某些情况下不得不放弃了对自己的正当的追求，这种服从仍带有被迫的性质，但这种被迫服从已经不再是出于对不服从的后果的恐惧，而是出于某种利益的诱导做出的选择，服从的代价毕竟通过一定方式的转换而得到了利益补偿。在某种意义上讲，这种通过提供补偿形式的权力关系，不仅仅是一种单纯的支配与服从的关系，也是一种交换的关系，尽管这种意义上的交换在实际上可能是不等价的。因为双方的依赖是不对称的，但只要是一种交换关系就具有某种程度上的互惠性质。如果服从所得到的补偿超过了服从者对一种公平回报的期望，那么在客

---

<sup>①</sup> 周光辉等：“三种权力类型及效用的理论分析”，《人大复印资料·政治学》，1997年第3期，第46页。

体心理上就会产生服从成本换来的较大利益的满足感,就补偿性权力的实质而言,补偿不仅是对已做出的服从行为的一种肯定,同时也是对继续做出同样的行为的一种刺激。因此,补偿性权力对权力主体也带来正面的效益。这就是使服从的倾向得到了强化。另外,补偿性权力也有助于权力客体的自我肯定和获得一定程度的自尊。因为权力客体在权力主体所付出的回报中能感受到自身的价值和作用,权力客体不单是被支配的客体,也有着各种需求和期望的有用的存在。所以一般来说,人们宁愿获得肯定性的奖赏,而不愿意承受由于对痛苦的惧怕所引起的强制。但是,由于权力主体所掌握的资源是有限的,而双方的期望却具有无限性,两者的矛盾性质制约着补偿性权力关系难以长期为系。因为补偿性权力的基础在于主体对某种稀缺资源的控制,资源的稀缺性一方面使权力客体依赖于权力主体成为可能,另一方面也使权力主体使用这种资源受到稀缺的限制。这就是权力主体在使用补偿性权力时,也必须考虑到权力行使所付出的代价。如果权力主体试图改变权力客体的行为所消耗的资源大于从权力客体的服从中所获得的益处,那么这种权力关系就难以继续保持。实际生活中,权力主体是不想报偿的。因为它们认为这就是公共财产,占有是理所应得,所以利益受损的一方对改革意见大,极大地影响了他们参与改革的热情。观察者认为,如果这代人不在,换了新一代,忘掉了合校时的损失,也许就好了,这是多么不公正。所以,就像中国的改革一样,受益者与受损者之间必须补偿。而目前,合并校启动任何的改革都步履维艰就在于合校受益者未能对合校受损者承担改革成本的人进行及时的补偿,因而合校中利益相对受损阶层成员支持合校的积极性不高,甚至有一种抵触情绪。所以,要启动下一步合校改革,学校权力主体必须对合校中的公正性给予足够的重视,合校中感到相对利益受损者能得到应有的补偿,使全校重新获得教职员工的支持,尤其是利益受损者的支持。为了体现合校公正性原则,当前最要紧的问题又是两个:一是对原校区中为国家作出过贡献的重点院校、重点学科给予足够的补偿;二是尽快在全

国范围内建立起校区法人制度,对于校区利益负责,这是广大教职员工的共同心愿。

为了达到推进合校的目的,学校权力主体必须转换思路,即改革的重点应该兼顾两头,不仅要继续推进重点学科的增量,而且还要关注各利益主体的利益关系。从市场经济的逻辑上看也是如此,因为真正的市场经济逻辑是效率由市场去安排,公平则由学校权力主体来管理。学校权力主体将注意力转向各校区公平,不是学校回到计划经济下的角色,恰是真正的市场经济条件下学校角色的应有定位。

## 2. 权力的排斥性

集权与分权这对矛盾在运动中呈现出排斥性。从纵向垂直的利益主体结构关系上看,处于较高层级的学校权力主体倾向于选择加强利益的整合力量,而处于较低层级的低位主体学院则倾向于选择利益的分化和离散。在任何垂直的利益关系结构中,都存在着一定的自上而下的隶属和受动关系。自上而下的控制和支配实质上是对利益资源的控制和支配。学校只有维持和加强这一垂直的等级结构,才能维持和加强对学院的控制力和支配力,以实现自身利益最大化。所以,学校势必采取各种手段反对和限制学院分化和离散倾向。

但学校可能扮演着双重角色,一方面它作为独立的利益主体有着自身的特殊利益;另一方面它也可能作为所管辖的各院主体利益的代表,而有着与各院的共同利益。当学校站在自身特殊利益的立场上时,就要强化利益整合。而只有当它站在共同利益立场时,才有可能鼓励分化。但是即使是分权在学院,学校还是要维护学校整体利益。当学院与学校发生矛盾时,即使是对学院利益有好处,但有损于学校利益,学校也要坚决维护学校利益。

学校允许利益分化除了出于缓解自身存在的合法性危机的考虑以外,还有一种可能就是为了增加资源的垄断,以扩大自己在资源中占有的份额,就必须采取扩大资源总量的方式。即通过资源的分配,又通过资源的生产。资源的分配是权力运作的结果,它可以通过加强学校整合而实现。而资源的生产却需要广大生产者、劳动者的积

极性,这就必须允许利益分化。但总体来说学校倡导利益的整合。

与学校相反,学院一方面想摆脱学校的控制,一方面又想有效利用现有资源,所以主张分权。只有分权,学院才能实现现实的利益。其实,无论是整合还是分化,其主动权都在学校手里,学校可以根据需要选择分化与整合。各学院的规模、条件不一样,水平高低差别很大,规模大、水平高的重点学科强调分权,小学院收入低、水平低,倾向集权。其原因是集权能提高它们的利益水平,使它们得到平均利益;另外分权为高风险,对于没有实力的学院抵御风险的能力差。

利益不同体对集权与分权态度不同,利益整合强调的是一定层次和范围内的共同利益,借助于这一与各层级利益主体有关的共同利益的纽带把它们联系起来,以缓解彼此的利益矛盾与冲突。分权是通过放宽制度规范对次级主体和个体主体的限制,即“松绑”的形式以让利益主体获得更多的谋求自身利益的自由和机会,这一功能可激励发展和自由化的功能。在合并院校中,学校与学院都在人、财、物权上都具有排斥性,学校想干预学院的用人情况,学院又不愿受学校的控制,所以常常发生矛盾。财权,学校具有校内劳务津贴和财务分配方案的制定调控、监督执行权,学校可将相应的比例拨发给二级学院,这个相应比例就是学校扣除校级管理费用和学校投资的教学与科研设备费用后的剩余部分。但矛盾的焦点是学校调控比例过大、不均等,影响二级学院的积极性。物权,学校具有对重要教学资源的管理权与调配权。

### 3. 权力的互补性(交替性)

合并院校为什么要分权?一是学校自上而下主动发动的分权。由于学校对资源的垄断已经在现有的范围内达到了极限,为了获得更多的资源,就必须由扩大资源的分配转入扩大对资源的生产,以增加资源的总量。扩大生产就需要给生产活动注入生机和活力,允许利益的分化就是这一应对之策。可见,虽然集权更有利于学校的发展和进步,没有集权也就没有分权。但是集权发展到一定的程度,达到整合者的利益极限时,就会走向它的反面——分权。二是学院推

动的自下而上的分化。由于学校对资源的过渡垄断激起与学院的矛盾激化,使得学院联合起来与学校相抗衡,当双方的力量对比发生了有利于学院的变化时,就会迫使学校放宽对资源的垄断,允许一定程度的利益分化,无论是基于上述哪一方面的原因,或者是两个方面原因的综合作用,过度集权将导致分权是必然的。

正常的分权有利于社会的发展和进步,有利于激励和强化人们的竞争和进取意识,使生产力的发展具有必要的生机和活力,它有利于冲击旧的人身依附关系,推动社会民主的发展建设,它有利于人们解放思想,破除迷信,确立起符合新时代要求的新思想、新观念等等。但分权带来的利益分配有着无限扩大和不择手段的自发倾向,在自由放任的条件下,利益主体会在追求自身利益最大化的过程中置他人和整体利益于不顾,甚至不惜损人利己。因而,分化的自发发展往往伴随纵向和横向利益关系的矛盾和冲突,解决的办法就是集权。

集权整合利益也只有在利益分化发展到产生了较为普遍的利益矛盾和冲突的情况下,才有自己存在的合法根据。集权是自觉的,是出于整体利益的需要,有时也是出于院系利益的需要,整合的往往是长远利益、共同利益。因为长远利益不容易被认识到,它要依赖于一定的社会理性和实践理性的发展水平,而现实和历史的情况是人们的社会理性和实践理性的发展在总体上总是落后于社会共同利益的实际需要,所以必须依靠由各具体利益主体的“权力让渡”所组成的共同利益的合法代表来履行这一职能。比如,学科发展是涉及长远利益的,古今中外,校长们都操持着这一权力。但是无论哪个校长都很难预见自己今天创建的学科,明天能够发展兴旺。

### (三) 学术权力与行政权力关系的变化趋势

#### 1. 学术权力范围比行政权力范围大

在合并前,行政权力一般来说,大于学术权力。合并后,学术权力所占的比例比行政权力大。学术权力的作用范围大,行政权力的威力大。在巨型大学人员组成中,教师与科研人员所占的比例远远

超过行政人员,而它们的工作又有独立性和自主性。在对两所巨型大学的调查中,合并前的文科学校有八成教师和合并前的理科学校有七成教师认为,它们是独立开展工作的。两校的教师认为,它们的工作只有三成受科层组织的限制,教学人员的工作调节绝大部分靠文化调节。

### 2. 行政权力对教学与科研行使的范围小

在对两所巨型大学的调查中,绝大多数教学人员认为,工作不受行政组织的约束,学校科层组织对院里有作用,对教师直接管理不多。下达指令上网看、不开会,只有过去工科的 23.9% 的教师认为组织对他们还是有约束,而绝大多数教师认为教学靠水平,自己的水平高低由自己决定,组织只是在你出乱子的时候才会收拾。开会很少,学术威信靠自己花时间树立。在学校特定的环境中,学生对教师的信服靠学术水平,不靠行政干部的级别。

### 3. 教师的管理靠学科文化机制

在巨型大学中,学术人员的协调更多地依赖于文化机制的方法。在此借用北大金顶兵、闵维方的一项调查来说明这个问题。在调查中,他们提供了三类七种工作协调方法选项:即科层机制的协调方法,市场机制的协调方法,文化机制的协调方法(包括个人的责任心和自我约束、相互间的友谊和理解、共同的信念和目标),上级行政命令,对于工作内容和工作方法的共识,规章制度的约束和经济利益的刺激。大学教师选择最多的是属于文化机制的协调方法,如自我约束、友谊和理解、信念和目标、学术理解与共识等,而科层机制的行政调节只占 21.6%。调查说明,在底层学术权力大于行政权力,教师的管理主要依靠学科文化机制。

## 四、吉林大学管理权限的变化

在组织结构发生较大的变化之后,组织的权力配置必将发生较大的变化。从横向来看,权力结构的变化体现在学术权力与行政权力相互之间比例的变化上,权力重心转移。有的学校原来学术权力

占主导地位,现在下移;有的学校行政权力占主要地位,现在上移。合并后行政权力的中心在学校,学术权力的中心在下面。从纵向来看,校院系三者之间权力的配置发生了变化,权力的中心普遍下移。作为例子,下面对吉林大学合校后的权力变化作一个比较详细的介绍。

### (一) 学术权力变化

巨型大学权力的变化是随着结构的变化而变化的,其中中间层次的增多是一个重要因素。

吉林大学成立学部作为学院与学校之间的层级组织结构以体现学术权力。学部代表学校有一定的终审权,即受校学位委员会的委托行使相应的学位评定权。对学部内的学科建设、学术交流等工作提出指导性意见,并受学校委托,按要求进行学部内的职称评审工作,主导并协调本学部的对外交流工作等。

成为巨型大学后,学校的权力对全校学科整体发展长短目标的规划权力没变,但学科建设的部分权力交给了学部。学校对于学院开设的所有专业,有权力在全盘考虑的基础上,对所设的专业进行跨学院,甚至跨学科的调整。这一变化能够使国家教育部的权力下放到学校,学校有了这一权力,才能根据市场的需要,对本校的重点学科与专业进行重新组合,形成自己的特色。

在学院层级的学术权力也有变化。重新组合的学院要根据学校的总体规划,负责本学院的学科、专业建设具体规划的制定及实施,负责本学院各学科梯队的组建和学科带头人、学术带头人、学术骨干的选拔、培养及管理工作;根据学校的总体要求,负责本学院各类学生的招生、教学及就业工作的组织与实施;根据学校的有关规定,负责科研项目的立项、管理和使用科研经费。显而易见,随着学校规模的扩大,院一级学术权力随之增大,学术权力呈现下移的倾向。

### (二) 行政权力的变化

巨型大学结构调整后,行政权力发生的变化,体现在进一步集

中在学校这一层次上。学院等基层学术组织行政权力相对减弱，这是合并学校前为了实现四融合五统一而采取强制性的收权政策而产生的变化。到了后期，将集中上来的权力放下去是发展的必然，学校权力的这种变化符合巨型组织的规律。一般来说，在巨型大学组织中权力的变化是相对的，部分权力下移后，也仍然要保留相应的控制管理措施，目前放多少、留多少、放权的分寸怎样掌握，正在摸索中。表6-1为吉林大学合并前和合并后学校、学院两级权力变化的情况。

表6-1 合并前与合并后吉林大学学校、学院两级权力变化情况

		人 权	财 权	物 权
合 并 前	学 校 权 力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学校对全校教职员有聘任与解聘权力。</li> <li>2. 学校具有对学院一级领导班子的任免权。</li> <li>3. 具有岗位职数和人员编制设立的核定权。</li> <li>4. 具有教学质量的监督权。</li> <li>5. 具有对学校各项工作的监督检查权，纪律检查权、行政监察权、经济审计权。</li> <li>6. 具有对处级党员、正高职称党员违纪处分和其他党员留党察看及以上处分权，行政监察权，经济审计权。</li> </ol>	<p>具有校内劳务津贴和财务分配方案的制定调控、监督执行权。包括一是全校年度预算总方案的制定与监督执行，学校一级预算经费的使用范围一是学校基本建设经费、重点学科建设费、研究生教育费；学校机关人员经费和工作运行经费；人才引进经费；公共实验室及新专业建设配套费、电水费等。二是统收项目的分配方案。三是校内劳务津贴分配和各项重大奖励方案。四是二级单位创收方案等。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一切由学校统一调拨和分配，所有的资源包括最简单的、最基本的办公用品和教学设备与教学仪器都由学校来调配。</li> <li>2. 具有对重要教学资源的管理权与调配权。</li> </ol>
	学 院 权 力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对本院具有教学质量的监督权。</li> <li>2. 具有学院内部人事管理、师资队伍建设规划、岗位设置与任免权。一是在学校核定的总编制范围内干部人事任免权；二是负责本院师资队伍建设规划，对本院教师考核，决定续聘、解聘，延聘、返聘。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具有相应的财务管理与监督调控权，学费按一定的比例截留，教学与科研扣除设备费后的剩余部分。</li> <li>2. 对外经济交往中的财务权限，在横向科研产品开发，对外合作等方面应该赋予二级学院更多的自由度或自主权。</li> <li>3. 院内创收学院管理。</li> <li>4. 具有经济实体的兴办权。</li> </ol>	<p>具有对本院重要教学资源的管理权与调配权。</p>

(续表)

		人 权	财 权	物 权
合 并	学 校 权 力	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 学校具有对学院一级领导班子的任免权。</li><li>2. 具有部分岗位职数和人员编制设立的核定权。</li><li>3. 具有教学质量的监督权。</li><li>4. 具有对学校各项工作的监督检查权。</li><li>5. 具有对处级党员、正高级职称党员违纪处分和其他党员留党察看及以上处分权；行政监察权；经济审计权。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 具有少部分校内劳务津贴和财务分配方案的制定、调控、监督执行权。</li><li>2. 少部分资源包括重大的、昂贵的办公用具和教学设备与教学仪器都由学校来调配。</li></ol>	具有对少部分重要教学资源的管理权与调配权。
	学 院 权 力	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 负责制定本院师资队伍规划建设规划,聘任方案与考核办法、自主设定岗位,决定聘用、续聘、解聘。</li><li>2. 具有对本院教职员的使用与管理权力。具有学院内部人事管理、师资队伍规划建设、岗位设置与任免权。</li><li>3. 具有组织本院所属专业人员人才培养计划方案的制定与实施权。</li><li>4. 具有经济实体的兴办权。</li><li>5. 学院内部二级机构干部的任用权。</li><li>6. 日常工作协调权。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 具有相应的财务管理与监督调控权。</li><li>2. 新大学应将全日制学生的学费按相应的比例拨给二级学院。</li><li>3. 二级学院对外经济交往中的财务权限应该有所扩充。</li><li>4. 在自有资金的支配上,新大学应该赋予二级学院更多的自由度或自主权。</li><li>5. 具有经济实体的兴办权:包括人权、财权、物权。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 调配归学院所有的资源包括办公用具和教学设备与教学仪器。</li><li>2. 支配学校投资的教学与科研设备费用后的剩余部分。</li><li>3. 在横向科研、产品开发、对外合作等方面收获的仪器、设备。</li></ol>

从表中可见,学校在人、财、物等方面的权力都有较大幅度的下放,学院的权力越来越大,受学校的干预越来越少,这种趋势为形成独立的实体单位创造了有利的条件。

本章的基本结论:(1)学术权力在底层大于行政权力,学术权力在学院以正式的方式来行使;(2)行政权力集中在学校,学校行政权力正在政府机关化;(3)学术权力科层化。学术机构——学术委员

会在行使学术权力的时候,用科层组织的办法。学校两种权力中的部分由于集中在同一人身上,出现趋同化。

由行政力量控制决策权,学术人员没有受到监督和控制,他们能够自主地工作,但他们却较少有机会参与大学组织的决策。在教学计划、课程设置、教师的聘任、晋升和待遇分配方面,决策权力主要都由学校和院系的行政系统控制。在各院系和部门,最有权力、最能影响决策的人不是因为他们有学问,而是因为他们掌握着行政权力。学校科层调节的重要方面是学术权力科层化,从组织的分配权力可以看到。在组织中,不管是教师,还是学术权威,学术人员个人在各个领域都没有控制主要的决策权力。学术人员参与决策是通过校院学术委员会等学术机构来进行的,它是学校行政权力在学术领域的延伸,它的权力是一种机构化、正规化的权力,它的基本组织原则和科层组织的原则是一致的,学术权力通过这种正规的机构来行使,是学术权力科层化的标志。

## 第七章

# 中外大学组织文化融合

我国许多合并院校,在院校整合和学科重组之后,新组建的学科组织产生了磨合期,即来自不同校区的成员对新组建的院校目标、制度、活动没有认同,由此产生了校区情结,用原校区的框子套用新校区,致使院校整合和合并后的学科较长时间难以融合。其根本原因是院校合并后,完成了组织结构转型,而组织文化并没有转型,“它作为一种保护带,紧紧地保护着原有的组织结构,抵制着任何变革的发生,使新的院校组织整体结构难以获得,对于新出现的组织整体结构,原有的院校组织文化有时会以其强大的韧性不断地拉动新结构中的组织成员,使其行为复归,导致新的院校组织整体结构无法有效地运行,甚至解体,致使组织转型失败。”<sup>①</sup>因此,对于合并后的院校要及时完成组织文化转型,即打破原来的校区情结,建立与新的组织整体结构相适应的新的文化保护带,使合并达到实质性融合的目的。一般组织变革是在组织的环境发生剧烈变化时,组织通过其构成要素及要素间的关系的变动形成新的结构,新的结构形成后,组织文化是组织的保护带,没有组织文化的相应转型,组织的真正转型就难以实现。

### 一、组织文化的概念

文化一词的含义很多,不同的学科对文化下的定义不同,词典中

---

<sup>①</sup> 钱平凡著:《组织转型》,浙江人民出版社,1999年版,第370-386页。

对“文化”一词的定义是“智力的发展,心灵的发展”;人类学家则用“文化”这一术语表示生活在共同环境中,由共同的行为习惯、共同的理想和共同的生活方式联系在一起的人类群体<sup>①</sup>。我们更倾向于使用文化的另一个含义,即文化被称作支配着社会或社会群体的行为的一系列价值观念、信仰和信条。对人类学家来说,“文化”是一具有根本性意义的概念:它包容着一个民族的传统和社会遗产,他们的习俗和业绩,他们世代相传的知识、信仰、法规及伦理道德,他们用于交际的语言符号及其共同的涵义。

同是组织文化转型,不同的学科有不同表述,大有生在南方为橘,生在北方为枳的味道。

从组织学的角度,文化的重组是指文化内容与文化结构的重组。前者是指单个文化特质或文化中的独特变化;后者是文化整体或大部分特质的变化,即为了适应组织整体结构重组的需要,对现有的组织文化的内容与结构进行变革,既改变文化的符号更改变文化的深层意义,尤其是根植于组织成员内心的一些最根本性的假定,从而形成一种为组织成员共享的、全新的价值观、信念和行为准则,产生一种既能适应外部环境要求,又能促进组织整体结构运作的组织新文化。文化重组的过程可分为发明、传播、文化丧失和涵化。其中,涵化(acculturation)过程是人类学家最为看重的,它意指由不同文化之个人组成的群体,因持久的相互接触,两者相互适应、借用,结果造成一方或双方原有的文化模式发生了大规模的变迁。涵化的方式有多种:一种是新的文化特质取代了原有文化特质,并发挥相同的功效,产生了最小的结构改变;二是新的文化特质无法改变或取代旧有的文化特质,只能依附原有的文化特质,它有时会改变文化的结构,有时则不会;三是新旧文化特质混合在一起形成新的体系,它通过文化的同化和融合而实现;四是文化接触后,失去了原有的文化特质,又

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克主编,王承绪等译:《高等教育新论——多学科的研究》,浙江教育出版社,1998年版。

没有可以取代者；五是涵化过程中产生出新的文化特质以满足变迁的需要。

从社会心理学的角度，组织转型与重组是大学成员对大学组织目标的社会知觉的“完形化”。社会知觉是对社会对象的知觉，是主体的一种特殊的社会意识，它影响着主体的心理活动，调节主体的社会行为，其概念是由美国心理学家布鲁纳于1947年提出的。对于某一个组织来说，其成员对组织目标的社会知觉会呈现出一种“完形化”的特征，这里的“完形”来自于格式塔心理学。任何“形”都是知觉积极活动的结果而不是客体本身，它从原有的构成成分中突显出来，是一种具有较高组织水平、内在地表现出“简约合宜”倾向的知觉整体，它从诸多要素的背景中清晰地分离出来，且自身有着独立与其构成成分的独特的新质。在巨型大学组织转型中，各校区的成员对大学组织目标的社会知觉呈现出“完形化”特征。其一，大学组织成员将以前缺乏联系的组织目标整合起来，并“过滤”出一种基于整体性的新质，这种新质就是多校区大学组织目标的核心部分。其二，大学成员对大学组织目标的社会知觉存在着“简约合宜”，倾向于放大、扩展组织目标中与原有高校与学科适宜的部分，同时又倾向于取消和无视那些对其所认定或者预设的目标整体性似乎不适应的部分。其三，在“完形”过程中个体是紧张的，但随着“完形”的达成，大学成员对大学目标的社会知觉获得了一次马斯洛所言的“高峰体验”，这既缓解了方向迷失感和内在紧张度，又使处于不同分校区的大学成员都能获得一种主人翁体验<sup>①</sup>。

从管理学的角度，大学组织文化转型是形成大学的共同愿景。所谓大学共同愿景是指组织中所有成员共同发自内心的意愿，这种意愿不是一种抽象的东西，而是具体的能够激发所有成员为组织愿景而奉献的任务、事业和使命，它能够创造巨大的凝聚力。大学的共同愿景包括：大学未来的使命、全体教职员工发自内心的愿望或意

---

<sup>①</sup> Herbert Kaufman, *The Limits of Organizational Change* (组织变革的范围): pp. 116—118.

愿。它能够产生一种使全体师生员工紧紧联系在一起、淡化人与人之间的个人利益冲突,从而形成一种巨大的凝聚力。只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事业、任务或使命时,他们才会忘掉过去校区的利益,才会不顾一切地团结起来。

总之,组织文化转型就是在上述三个意义上实现的。

巨型大学组织文化重构就是在旧的校园文化基础上,通过各种校园文化的实质性融合,建立一种新的校园文化,它是各校区成员对大学组织目标的社会知觉呈现出“完形化”的特征。组织文化取决于组织目标,组织目标是组织文化的一部分,但在组织文化转型中,组织目标对组织文化转型的作用表现出多重性。首先是导向性,巨型大学组织目标的确立能对各校区整体和每个成员的价值取向及行为取向起导向作用,反过来目标的实现又靠运用文化的微妙的心理影响。其次是约束性,目标对文化的转型有约束作用,对于各校区成员的思想、心理和行为具有约束和规范作用。再次是凝聚性,当目标确定下来以后,如果被成员认同,它就会成为一种黏合剂,从各个方面把各校区的人团结起来,在共同认识基础上,使新组合的院校具有一种巨大的向心力和凝聚力。最后是激励性,目标确定后,通过文化的导向会使各校区成员从内心产生一种高昂的情绪和奋发进取的精神效应。

一般学校是基于发展而制定目标,合并院校更主要是基于合作而制定目标。文化转型就是大学组织成员将以前缺乏联系的各校区、各学科的目标“完形”为有机联系的组织目标系列,并“过滤”出一种基于整体性的新质。这种新质就是多校区大学组织目标的核心部分,大学成员对大学组织目标的社会知觉存在着“简约合宜,”倾向于放大、扩展组织目标中与原有高等学校、学科更为适宜的部分,同时又倾向于取消和无视那些对其所认定或者预设的目标整体性似乎不适宜的部分。大学成员对大学组织目标的社会知觉具有恒常性的特征。所谓社会知觉恒常性,是指当社会知觉的客观条件在一定的范围内改变时,社会知觉主体的社会知觉映像在相当程度上仍保

持着它的稳定性。组织成员对组织目标的社会知觉的恒常性表现在两个方面：一是原有校区组织目标赖以存在的特定背景若发生变化，组织目标客观上也就相对地发生变化，但在实际中，由于文化的习惯性和情感的因素影响，各校区成员对组织目标的社会知觉并未发生变化，还难以割舍原校区的文化；二是组织目标本身实际上已发生了变化，但组织成员对组织目标的社会知觉仍然保持恒常性或称稳定性。在并校后形成的多校区大学的建设初期，社会知觉性带来更多的是消极性。可能使大学成员对组织目标的应有变化视而不见，固守原有目标，渐渐远离当前组织的实际目标，对原有组织目标不断反复的自我强化，使得大学成员不能真实地反映组织目标实际上的变化<sup>①</sup>。这就是我国高校普遍存在的“校区情节”。这种校区情节有意无意地拒斥或歪曲着新的组织目标，影响大学成员对其他校区、学科特征的清楚认识，乃至以原有目标代替新的目标，这在所谓的主校区里可能表现得更加突出。所以，吉林大学党委提出了要“调心态、练内功”。党委书记吴博达说，心态问题是影响吉林大学融合的大问题。要使学校平稳过渡，真正实现实质性融合，并跨入一个正常的发展阶段，就必须使全校职工保持平和心态。心态问题是校区情节，在一定的时期内，有一定的校区情节是可以理解的，但考虑问题必须从新吉林大学的整体利益出发，而不能从某校区的利益出发。不能简单地把原来熟悉的某校区的政策、习惯、做法带到新吉林大学。所以新的目标确定后，要尽快使成员目标的社会知觉“完形化”。

## 二、大学组织文化变革的机理分析

组织文化变革是组织目标和结构变革与重组所引起的。一般大学组织结构处于平稳状态时，不会发生强制性的组织文化变革，组织

---

<sup>①</sup> 廖湘阳：“多校区大学的成员对大学组织目标的认同”，《高等教育研究》，2001年第6期，第63—71页。

文化的发展是缓慢的、自然的。通常的情况是，当有重大的危机或两个组织合并时才会发生变革。变革主要是受外来文化影响、学科变化的影响、人际关系变化的影响。但是如果组织目标发生了变化，组织文化也会发生相应的变化。学校升格、扩张、萎缩都会引起组织目标的变化。在组织目标确定后，组织成员通过文化转型，对新目标的社会知觉的“完形化”，也就是将组织成员的价值观等一系列表征组织文化的观念都转移到新的目标上来，并把大学未来的使命和愿景勾勒出来，形成全体教职员工共同的愿景。转型的关键是科学、合理地制定出一个既鼓舞人心又切实可行的战略目标，然后通过制度、活动、技术等手段促进组织成员对大学组织目标的社会知觉的“完形化”，形成共同愿景。

一个理想的目标是大学校长煞费苦心创立的。美国卡内基—梅隆大学的校长柯亨先生去年在我国举行的中外大学校长论坛上说，制定大学发展的战略目标是大学校长始终萦绕心头、彻夜难眠的问题。但是，实现这一目标使成员对这一目标的社会知觉“完形化”更是不轻松。

我们不妨根据差序格局的原理，对构成学校文化的结构系统加以分析。

社会学家费孝通将差序格局的原理作了这样的描述：“西洋的社会有些像我们在田里捆柴，几根稻草束成一把，几把束成一捆，几捆束成一挑。每一根柴在整个挑里都属于一定的捆、扎、把。每一根柴也可以找到同把、同扎、同捆的柴，分扎得清楚不会乱，这些单位就是社会团体。我说西洋社会组织像捆柴就是想指明他们常常由若干人组成一个个团体，团体是有一定界限的，谁是团体里的人，谁是团体外的人，不能模糊，一定分清楚，在团体里的人是一伙，对于团体的关系是相同的，如果同一团体中有组别或等级的分别，那也事先规定。我用捆柴来比拟有一点不太适合，就是一个人可以参加好几个团体，而好几扎柴里都有某一根柴当然是不可能的，这是人和柴不同的地方，我用这比喻是在想具体一些使我们看到社会生活中人和人

之间关系的一种格局，我们不妨称之为团体格局。”<sup>①</sup>“我们的社会结构本身和西洋的格局是不相同的，我们的格局不是一捆一捆扎清楚的柴，而是好像把一块石头丢在水面上所发生的一圈圈推出去的波纹。每个人都是他社会影响所推出去的圈子中心，被圈子的波纹所推及的就发生联系。每个人在某一时间、某一地点所动用的圈子是不一定相同的。……以‘己’为中心，像石头一般投入水中，和别人所联系成的社会关系，不像团体中的分子一般大家立在一个平面上的，而是像水的波纹一般，一圈圈推出去，越推越远，也越推越薄，在这里我们遇到了中国社会结构的基本特性了，我们儒家最考究的是人伦，伦是什么呢？我的解释就是从自己推出去的和自己发生社会关系的那一样人里所发生的一轮轮波纹的差异。”<sup>②</sup>

我们通常把大学组织文化在纵向看成一个结构，这个结构分为六个层次。第一个层次是主要的运行单位——系或讲座——研究所的结合。第二个层次是几个运行单位的集合，同时又是大学或学院的一部分。第三个层次是大学或学院。第四个层次是多校园的学术管理组织。第五个层次是州、省或市政府本身。第六个层次是最高级层次，即一国的政府及其有关的部局与立法机构。在横向上，分为层和圈，由圈和层构成大学组织文化的圈层结构，每一层次上的文化转型都将成为突破口，带动整个组织文化的变革。这个圈层结构文化的每个圈、每一层与整体文化转型的关系就好像社会学家费孝通先生在其《乡土中国》中提出的“差序格局”的观点。按作者的意图可以理解为，同一院校内的人在处理本校区与其他校区的关系时就“好像把一块石头丢在水面上所发出的一圈圈推出去的波纹，每一层次的文化都是社会影响所推出去的圈子的中心，被圈子的波纹所推及的就发生联系。每种文化在某一时间、在某一环境中所动用的圈子是不一定相同的。”文化的传播就像水的波纹一般，一圈圈推出去，越推越远，也越推越薄。至少从费孝通先生的观点中得出这样的

---

①② 费孝通：“差序格局”，引自 [www.dastu.com/info/by/zflw/fxiiiw/288.htm](http://www.dastu.com/info/by/zflw/fxiiiw/288.htm)。

结论,各层圈的人是生活在自己的文化层中,是自我主义的,是以自己的小圈子为中心的。在这个小圈子范围内是集体主义的,超出这个圈子范围则是个人主义的,所以圈子文化实际上带有小团体主义的色彩。在大学组织中,人们的交往是有限度的,基本上各种利益关系限于小圈子内,在圈子所涉及的范围内是自己人,圈子以外则是外人,对待圈内人和圈外人的态度是不一样的,形成了“内聚与内耗”或“团结与冲突”同在的矛盾心理与行为取向。由于圈子的存在,在人际关系交往中对待自己亲疏远近不同的人的态度是完全不一样的,“越推越远,也越推越薄”。所以在文化转型中人们总是处于一种紧张矛盾的心态,内心总存在一种无形的张力,来扮演转型中的角色。

在圈层结构中,文化转型还受着五种因素、三个资源圈的制约。五种因素是赫伯特·卡夫曼(Herbert Kaufman)提出的:“组织是由五种纽带维系的,它们是物理的、习惯的、利益的、道德的和情感的纽带。其中,情感的纽带常常最强有力,是由人们的共同象征和共同观念的感情以及对共同领袖的爱或各人对一切人的互爱铸造而成的。”三个资源圈是按照社会资源的占有程度来划分的,马克斯·韦伯把它分为财富、权力、声望三大类型。这样,就在抽象的意义上,把学校资源分为三个圈:财富圈、权力圈和声望圈。由于每个学校成员自身条件和现实背景不同,他们对这三个资源圈的接近能力和兴趣是不同的。通常情况下,资深教授、行政级别较高、从事知识产业的科研人员更接近财富圈,学科的教授更接近声望圈,而行政人员更喜欢在权力圈内游戏,形成官僚集团圈子等。这三种圈子实际上操纵着任何变革,它们既引导文化转型,又阻碍文化转型,因为人们在重视情感的同时也越来越重视现实利益,既信神秘的力量和抽象的价值信仰,又不放弃利益,于是信仰和利益成为文化整合的双重因素。按照“差序格局”的原理,联结组织文化的五种纽带各自起着不同的作用。如果把把这个圈看成是情感圈,其作用是对传统的依恋,情感的重心则在传统与习惯上面,这样文化转型则是传统文化随着情感一

起形成波纹,越推越远。如果把这个圈看成是利益圈,那么在学校科层金字塔结构中,无论是院校、学科、学系层面上,还是其他部门每一层面上文化都是以己为中心的,集体和个人兼而有之。在一定的范围内是集体主义的,超出这个范围则是个人主义的。同一个校园文化下的人对待本校区、本学科以外的人态度是不一样的,也像水的波纹一样“越推越远,也越推越薄”。如果把这个利益圈灌以道德,那么道德观念的影响就会由里圈向外圈一圈一圈地推出去。在各校区利益调整中,以道德为底线,才会圈内圈外厚人薄己。圈层文化在国外也常见,著名的哈佛大学其毕业生在政界的圈子力量使得“水门”事件的尼克松被逼走投无路,最后终于被赶下了台。水门事件是1972年6月17日,5名共和党员在华盛顿水门大厦民主党全国总部办公室进行窃听活动,被警方当场逮捕,审讯结果证明他们是为共和党争取总统连任委员会工作的。为不影响连任,当时美国总统尼克松施加压力下令掩盖事实。11月7日,尼克松在大选中获胜实现连任。1973年3月,一名被告为了免于被判长期监禁,供认了有人施加压力,自己在审讯中作了伪证。迫于压力,尼克松不得不宣布同意司法部进行调查。调查结果向全国公布后,舆论一片哗然。尼克松总统8月8日宣布辞职,成为美国历史上第一个被迫辞职的总统。在这一事件中,哈佛大学的毕业生掌握着司法机关各要害部门的权力,他们顶住了压力,互相支持、齐心协力,将事实查清并公布于众。

多校区文化重组要在每个层次重新形成文化圈,原校区声望圈、权力圈、财富圈被新校区的三个圈子所取代,所以重新进入圈子中心是各个校区成员的共同目标,过去曾在圈子中心的人物绝大多数仍然在中心,这样有利于稳定,也有的过去是圈子中心的被挤出圈外。居于中心的人相对边缘的人很容易用本校区的文化取代它校区的文化。在利益索取上,圈内的人占优势,圈外的人占劣势。依据差序格局的原理将利益由圈子中心向圈外一圈一圈地推出去,越推越远,也越推越薄。在合校之初,各校区的人拼命往各个圈子里挤,在挤进去的过程中完成了由弱势文化向强势文化的转型。在每一层面的圈子

中,新校区形成了新的文化圈,原来本校区的人在圈子内都是自己人,他校区的人在圈子以外都是外人。本校区的成员办事容易,外校区的人办事难。所以为了圈子的利益,核心圈子的人都被安排到本校区的重要岗位,并且居于各圈层的核心地位。圈内圈外待遇有别,在新的组合中,三个圈的重合较多,资源过于集中于某个有权势的学校,小学校成员长期挤不进圈子,处于边缘地带,挫伤了他们的积极性,造成了各校区的摩擦和矛盾,合并中利益的冲突在所难免。

学校的稳定不在于学校系统内部某个要素的稳定,而在于由要素组成的结构的稳定,这个观点几乎为理论和实践所证明。圈层结构的人际模式与学校稳定的关系,主要看它的结构状态如何。根据彼得·布劳的观点,当结构中的多种参数交叉越多,并且不相合并,那么异质程度就越大,不平等程度就越小,结构也越趋于稳定。以此来关照圈层结构的人际关系模式,只要财富、权力、声望三个圈子的交叉面不是太大,资源不是过度集中于某一群体,层面流动比较自由,人们的接触界面较宽,交往面扩展,则整个社会就会处于一有序稳定的状态。所以,只要我们能比较好地处理这一人际关系格局的内部关系,就能既有利于激活人的潜能,又有利于社会的稳定,成为一个良好的人际关系模式。组织文化中的五种纽带在多校区重组中扮演着各自的角色。物理的纽带表明文化有惯性、传统不能中断。一些大学合并后,非但不能中断而且还要加强传统。在一定的意义上,传统就是特色。在合并的学校既要保持原校区的文化传统,又要保持学科传统,传统就是惯性。“传”是人类历史的延续、延伸、承袭,传统的“统”是传的精神整体。传统是人类生活的前后承接,是产生于过去、发展于现在、永恒于未来的真实存在。道德的、习惯的、情感的、利益的都构成重组文化的因素。

#### (一) 在圈层结构中的学科文化转型

学科文化,即每一个学科都有一种知识传统——即思想范畴——和相应的行为准则。在每个领域里,都有一种新成员要逐步养成的生活方式,在发达的系统中尤其如此。……一个范例是一个

科学团体的成员共享的东西；反之，一个科学团体是由共享一个范例的人们组成的。学科文化甚至包括崇拜偶像，物理学家的办公室墙上常常挂着阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）和罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）等伟人的画像；社会学家尽管也尊敬爱因斯坦和奥本海默，但宁可崇敬马克斯·韦伯（Max Weber）和埃米尔·涂尔干（Emile Durkheim）。画像表明严格和认真，鞭策后来者追随奠定观点和标准的先驱们<sup>①</sup>。这里说明每个学科文化由于学科性质不同，所遵循的信仰不同，而形成的文化氛围，所形成的价值观也不同。数学文化强调的是一套有关数的特定观念的内在逻辑和一致性，数学的基本风格是优雅和精确相结合；物理学家信奉自然的统一和简洁；文学家习惯浪漫、遐想；哲学家喜欢逻辑推理。总之，每一个学科都有其特定的学科文化，如医学院文化、法学院文化、工程学院文化等等。学科文化的不同是学科间的区别所在。但是，学科文化并不是截然不同，有相近的学科文化，如数学和物理、文学和历史，由于它们的特点接近，转型的方式也接近。

在学科文化转型中，作为学术圈有声望的权威控制着本学科的权力，他们是学科文化转型的主宰。在世纪之交的几十年中，美国哲学出现了专门化，主要控制在哈佛大学的哲学系手上。这个占支配地位的系曾拥有威廉·詹姆士（William James）、乔西亚·罗伊斯（Josiah Royce）等哲学家。美国最有影响的大学哲学系的这批杰出人物提出的模式，一度实际上成了所有美国哲学的内容：从19世纪90年代中期到1910年詹姆士去世，哈佛的实用主义哲学控制了美国哲学。哲学界向哈佛寻求动力，而当哈佛哲学家本身需要从时代人得到刺激时，他们求助于本系的同事。在哲学系内，罗伊斯和詹姆士发展了通用的词汇，并确定美国哲学讨论的范围<sup>②</sup>。

---

① （美）伯顿·R·克拉克著，王承绪等译：《高等教育系统——学术组织的跨国研究》，杭州大学出版社，1994年版，第87页。

② 舸昕编著：《从哈佛到斯坦福》，东方出版社，1999年版，第51页。

我国北方某合并院校学科文化和学校文化转型,也说明了这一点。学校计划按照一级学科将法学院与行政学院重组为法学院。这时行政学院资深教授不同意,尽管学校统一按学科大类重新组合建院是党委的决定,但结果至今行政学院仍然作为特例而没有参加合并而成为独立的学院建制。也是这所学校,在组建化学学院时,原来准备将基础课教学机构归并到重点学科的原化学系中去,结果院士们都不同意,学校只好在化学系的下面,将基础课的教学部分机构整合在一起组成了化学教学中心。

学科文化的转型是靠超出学校范围的学科发展的整体力量来实现的。如果一所学校增加了几个学科,可能校园文化会改变,但是几所学校的变迁并不会改变长期形成的学科文化。学科是联结历史学家与历史学家、化学家与化学家、生物学家与生物学家的专门的组织方式,这种组织形式是通过知识而实现专门化的。换言之,每一门学科都垄断了一定的知识,而学科文化是指学科成员共有的一整套假设、信仰、价值观和行为准则。这种文化是学科中的关键人物有意识地创建的,也有可能是随着时间的推移自然发展出来的,它反映了学科环境的关键要素。斯诺在《两种文化和科学革命》和《再论两种文化》这两部著作中,把学科文化分为两种,即科学文化与人文文化。这两种文化的融合成为学科文化转型的范例。科学文化进入课堂是源于19世纪以赫胥黎科学主义与纽曼保守主义的两次论战,今天社会科学被看成与自然科学同等重要,触动社会科学融入科学发展轨道的则是源于高层次文化紧缩圈中的有声望的关键人物。江泽民同志在北戴河与国防科技工作者和社会科学家的座谈,就自然科学与哲学社会科学的关系问题提出的“四个同样重要”。其中包括“提高全民族的哲学社会科学素质与提高全民族的自然科学素质同样重要”。而2002年4月28日在考察中国人民大学时,又一次就我国哲学社会科学的发展提出了“五个高度重视”。

## (二) 圈层结构中的学校文化转型受上层先觉者观念的影响

国家教育系统的文化转型来自两方面的力量,一方面是受外来

文化的影响,另一方面是高层决策圈先觉者的影响作用。仅举两例:一是日本,一是中国。日本二战前的教育制度受欧洲,尤其是德国的影响,整个国家的教育制度都是模仿德国创建的。这与1868年明治维新后出现的天皇作为国家元首体制和当时的德国国家体制具有共同点有关,也与天皇的教育见解与德国的大一统的中央集权制度相同有关。但是,二战后美国占领军废除军国主义,要求日本进行教育改革,仅两年的时间,日本整个教育模式就从德国的模式转到了美国的模式。我国新文化运动期间,许多留学生回国,带回了西方文化,他们把这些文化结合到中国的文化中,形成了中国的先进文化,使一个民族的文化开始转型。像这样的例子还有很多。一直以来,西方开展自由教育到后来开展普通教育,而我国在相当长一段时间开展的是专业教育为主,由于20世纪80年代后期许多教育工作者和研究人员相继介绍了世界范围内的普通教育的做法,使得我国在1999年作出了关于开展素质教育的决定。我国高等教育大众化在世界高等教育大会召开之前,官方一直持保守的态度,1998年国家教育部部长陈至立率中国代表团参加了世界高等教育大会,受西方大众化的影响,转变观念,回国后,积极推行大众化政策,促使中国高等教育从精英型向大众型转变,同时也带动了精英文化向大众文化的转变。

### (三) 圈层结构中人际关系文化转型

文化转型中处于不同层次的人的内在心理或外在行为总是受这个波纹的摆动影响而处于一种紧张矛盾的状态,内心总存有一种无形的张力,这种内在张力自近代以来被许多国学大师所注意,他们经常得出对立的结论,即个人本位、集体本位。无论是个人本位的,还是集体本位的,在圈层文化结构中,都总是力求获得超过学校资源平均份额的那一部分资源,这是他们行为的原动力,也是他们结成一定人际关系的动因所在。每个成员在本质上都希望以己为中心,而学校的行政结构和学科结构对个人行为的制约是先存的,故这两种结构与人的行为之间永远处于一种紧张状态。据此,无论是传统的中国社会,还是现代中国,“差序格局”中以“己”为中心就成了自然而

然的事,这是人的本质所使然。但与此同时,学科结构与行政结构总是处于互动之中,所以个人又不可能在社会关系中处处以“己”为中心,而是随着学科结构与行政结构的变化不断地调整自己的行为。这就是这两种结构与人的行为之间处于一种紧张状态的原因。根据前面所说的,由于人总是希望获得尽可能多的社会资源,所以其行为取向一般总是指向资源中心的。在原有的校园文化中,人们获取资源的范围通常在自己的圈子之内,这是不言自明的,而在新的关系中这个圈子是无形的,圈外的资源一般与自己无关,人们对圈内人自然采取合作的态度,形成团结或内聚的关系格局。如此看来,传统文化的人际关系格局中,集体主义与个人主义或整体本位与个人本位同在的内在紧张,完全是由资源获取途径导致的。学校资源是个复杂的概念,如前所述,根据马克斯·韦伯的观点,它分为财富、权利、声望三大类型,人们拼命往各自临近的圈里挤,试图通过这些来融入某种文化层面,在重新构建的校园文化中有一席之地以获得利益。利益是现代校园文化转型的中轴,正如亚当·斯密所说:每个人在追求个人利益的时候,有一只看不见的手在引导着他去帮助实现另一种目标,即增进社会福利,促进整个社会经济的发展。在学校转型的过程中,无论是向大众转型,还是向精英转型都受利益的制约,一些是在追求学校升格、增长、增加的发展目标的时候,完成了自身文化的转型,而另一些人们是在追逐职称、房子、票子的时候,促进了学科上水平来催促着文化转型。学校紧缩圈似的结构,催促着圈外边缘人向圈内人所信任的价值观靠拢,在此过程中改变着习惯、塑造着道德、实现着利益、完成着情感的转移。

由此可知,学校文化中,每个层次的文化形成本源上与人们获取社会资源呈高强度相关关系,随着市场经济的深入,这种情况将发生变化。比如校内劳务市场的建立,使得人们获取社会资源的范围超出了自己早期所面临的那个狭窄的圈子,以前的文化格局也超出了原先的范围。市场经济如果在学校进一步发展,固有的圈子将进一步被打破,已有的圈子也可能被淡化,“差序格局”将用平等格局来

代替,所以文化转型的内在机理将发生变化。在紧缩圈层结构中,一般学校文化转型相对于多校区大学是平稳的。原因之一在于声望圈、权力圈、财富圈相对处于稳定状态。圈内圈外进入退出、中心与边缘变化缓慢。所以转型是诱致性变迁发展的过程,是自发的过程,是靠先觉者和学科中有声望的权威人物的力量实现的。

结论就是,科层组织中的紧缩圈层结构与市场组织扁平型结构组织文化转型的内在机理不同,所以在一般学校文化转型时,要根据组织结构的类型,选择运行机制。

### 三、中外大学组织文化融合的内容

院校重组中组织文化融合包括:校区文化融合、学科文化融合、人际关系文化融合等方面内容。院校文化融合受组织的历史、组织的规模、组织的冲突、组织的整合等方面因素的影响。

#### (一) 校区文化的融合

院校文化是学术文化的第二种来源和类型,是由个别大学和学院产生的并依附于它们的文化<sup>①</sup>。是学校在长期的发展过程中形成的,由教师、学生、管理人员和校友的许多典型故事组成的历史篇章,是代表学校特色的一种组织文化。它整合了所有院校成员所共同拥有的信仰、期待、思想、价值观、态度和行为。院校文化取决于学校的办学目标,学校的性质、类型及其他环境因素。但是,院校文化不是组织目标,而是组织目标形成的信仰、价值观、理念和宗旨;不是院校的管理结构和体系,而是造成这种结构和体系的观念;不是规章制度本身,而是支配规章制度的学校的使命和宗旨;不是每一项活动,而是每项活动的价值取向;不是人际关系,而是处理人际关系的哲学思想。

校园文化融合中涉及校园中人的心理结构变迁的问题。人的心理结构作为全部文化体系中的深层文化,是一定人群在自己的全部

---

<sup>①</sup> (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第92页。

历史行程中形成的普遍的、为其全体成员共享的集体意向、集体心理,它作为一整套内在的心理秩序,往往为人所习而不察、熟视无睹,但却无时无处不起作用,它像一只看不见的手在暗中影响制约着物质文化、制度文化和作为意识形态的精神文化。那么,这种普遍的隐形的集体意向能否变化呢?这是近代以来许多心理学家、人类学家、哲学家深感兴趣和潜心探索的问题。瑞士著名的心理学家荣格认为,“作为文化深层结构的集体无意识具有永恒的、稳定不变的特征。”在院校转型中,正是在人们身上长期形成的人的心理结构使人们抗拒、抵制异质文化。心理结构中最重要的要素就是情感。在文化转型中,情感是文化与文化链条中的环节,有人形象地形容,如果说母校情结是离校而去的学子们与大学间割舍不下的情感纽带,那么,对于那些生活于斯、工作于斯、成长于斯的人而言,他们所共同依附的大学就是一座寄托自己精神、感情的岛屿,展现自己智慧人生的舞台。对原校区表现出深深的情感依恋与文化归属感,也是情感在这种深层文化心理特征的体现。在世界高等教育史上,最能代表情感与文化的关系的就是达特茅斯案了。达特茅斯案是一个想借学院权利更改的时机将私立学校变成州立大学的案例。1818年的著名案例中,丹尼尔·韦布斯特(Daniel Webster)代表达特茅斯学院(Dartmouth)在联邦最高法院上诉时动情地说:“先生们,如我所说,这是一所小学院,但这些人热爱它。”这是上诉的结束语,它包含的感情是如此强烈,据说使首席法官约翰·马歇尔(John Marshall)不禁泪下<sup>①</sup>。可见校区文化中,深层次心理文化中情感的重要,现在我们通常所称作的校区情结,就是这种情感文化的力量。校园文化涉及学校的个性和独特性的问题。在我国合并院校内部,不同的校区,由于原来的办学模式不同、办学理念的差异、办学特色的不同都产生了独特的文化,形成了自己的“组织个性”,这使学校有自己的风格

---

① Frederick Rudolph, *The American College and University* (美国的学院和大学), 第210页。

和特色。正如有人所说,它就像指纹和雪花一样,每一个组织都是独特的,组织拥有自己的历史、沟通模式、制度和运作程序、使命与前景、一系列故事与神话,这一切统合起来构成了独特的文化。这些特色是哈佛不同牛津,北大不同于清华的标志。合并院校组织文化融合还要考虑是否保留各个校区的个性问题。以某巨型大学为例,5校都是有鲜明特色的学校,合并既有文理科为主的高水平院校,也有部属重点工科院校,还有享有盛名的医学院校以及其他行业院校,各校都有各自的风格、特色。由于特色不同,文化积淀也不同。其中文理科院校和工科院校在新组建的院校中是强势文化,而这两种强势文化差异很大。文理科院校形成了教授治校、学术自由的传统,行政人员服务意识很强,院士、教授的学术权利受到了充分的尊重。人们在价值观上,重教学科研岗位,轻行政管理岗位。在办学理念上,以研究型教育为重,崇尚理性思维,注重研究能力的培养,注重个性的培养;而工科院校,长期形成了整齐划一的传统,务实、求真、纪律严明。我国工业特定计划经济的大一统习惯潜移默化地侵入人们的思维方式之中,行政岗位重于教学岗位。人们形象地说:“教授必戴长,如果不戴长,说话都不响”。功利主义价值观取胜,所以行政干部在学校的地位高于教授。他们更关注规则、秩序、命令,并受国家行政管理文化的影响,使校园行政机构政府机关化。它与文理科院校教授治校、学术自由成为格格不入的文化,阻碍着重建机构的实质性融合。而在这两种不同强势文化中生活的人,养成的习惯也是不同的。文理科院校的物理学家容易把自己视为学术界精英,傲慢自大;工科院校的工程师则认为他们重实效、求稳妥。他们不管怎样都认同自己的校园文化。习惯于在“曾经的”或他们自己的工作或学习的校园中生活,都觉得生活在原有的校区更加得心应手,有安全感,对不习惯的校园文化本能地排斥,甚至对某一项规章制度的不满就对整个新组建的机构反感。

此外,校名也是重要因素。校名是学校的品牌,是人们为之奋斗的目标,是学校历史的见证,是学校特色的标志。校名对于原校区的

人来说是一种无形资产,在合并院校校名曾是个复杂的问题。最为典型的是成都科技大学与四川大学合并,“为确定校名历时4年”。校名一旦经过长期的历史积淀之后,成为有特色、有特殊含义的代名词,成为事实上的无形资产,成为凝结人们精神的校名文化,其重要性就不可等闲视之。所以,民办学校校长不惜重金买一个已成名的校名不足为奇。另一个例子亦很典型:一所巨型大学的管理学院院长不能接受自己学院的院名被更改,这所学院合并以来,因院名问题合并双方意见不能统一,形成了以原工科院校书记与原文理科学院院长为核心的两方。一方(文理院校)认为,商学院是全国重点学科,数量经济学博士点早就有名,而且有国际影响,学院重组后,如果失去院名,无形资产将流失,所以坚持原校区的商学院的院名;另一方(工院校)认为,经济管理学院覆盖面大,而且工院校原校区的经济管理学院建院时间长,也坚持用自己经济管理学院院名。结果凡是用商学院的名称下达的文件,原来经济管理学院的人一律不接受而造成了摩擦。如果矛盾持续下去,两院难以实现实质性融合。

## (二) 学科文化融合

学科文化是在学科发展中形成的体现学科特点的价值观和哲学思想。伯顿·R·克拉克说:“学科明显是一种联结化学家与化学家、心理学家与心理学家、历史学家与历史学家的专门化组织方式,它按学科,即通过知识领域实现专门化。”<sup>①</sup>换言之,每一门学科都垄断了一定的知识,各个知识领域即学科在文化上有重大差别,每一学科的成员都拥有共同的信念、价值观及生活方式和行为准则,分享有关理论、方法论和技术信念,拥有自己的符号系统,我们可以从这些方面来辨别不同学科成员的身份,“每一门学科都是历史的产物,它们随时间迁移而发展,并获得不同的荣誉”<sup>②</sup>。

---

① (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版,第34页。

② 钱平凡著:《组织转型》,浙江人民出版社,1999年版,第370—386页。

合并院校真正的融合是学科整合与学科文化融合的问题。“合”的过程中,学科文化转型是必由之路。转型的方式是涵化(acculturation)。涵化又称“受化”,又译作文化转移。涵化在英国被称为“文化接触”,“涵化”一词,最先由美国民族学家包威尔(T. W. Powell, 1834—1902)所创用,是指两个或两个以上相异的文化群体发生不同程度、不同方式的接触后,导致一方或双方的文化模式发生变化的现象。其结果是一种文化接受其他文化要素及对另一种文化的适应,从而不同的文化的相同性日益增强。“涵化过程是人类学家最为看重的,它指不同文化之个人组成的群体,因持久的相互接触,两者相互适应、借用,结果造成一方或双方原有的文化模式发生了大规模的变迁。”美国人类学家克罗伯认为,“涵化”是文化与文化接触后,在文化上所产生的结果。他还指出:“涵化包括一种文化受另一种文化的影响所产生的变化,其结果是两者变得日益相似,这种影响可能是双方互有的,也可能是完全单方的。”把“涵化”定义为“通过直接与不同文化群体不断进行交往传播文化的过程,其中一种文化常常更为发达。这个过程可能是单方面的,也可能是双方面的”。还有的认为,“涵化”是两个社会的强弱关系而产生的文化借取过程和结果,但一般来说,是从属最多是不太强的社会借取。

根据对“涵化”的理解,笔者认为,不同院校文化融合有几种情况。

第一,吸附式转型。是在外部压力之下的文化变迁,是指一个团体以政治和权力控制等手段,强迫另一个团体改变其文化。强势文化变迁过程包括文化同化、文化融合和对统治文化各方面的反作用。它的特点是对弱势一方是接触、适应和冲突,对强势一方来说是传播、改造与压制。采取强势文化为主的转型往往使不同校区同类学科发展水平上、层次上不平衡,因彼此差距过大而形成学科文化差异。这种情况要靠在学科拉齐的过程中,以原来的强势学科形成的强文化为主,弱势学科吸附强势学科的学科文化,把自己融入到强势学科文化中去,完成学科文化转型。强势文化常常提供学科战略和

文化之间的良好适应,它是完成学校战略目标所必需的。吸附强势文化会导致学科间目标的协调,会引导教师的责任心和动机,使学科向着更高的目标发展。以吉林大学为例,5校合并时都有化学系,但是原吉林大学化学系是国家重点学科,仅院士就有4人,它在我国著名的科学家唐敖庆的领导下,为国家建设作出了巨大的贡献。在学科文化上形成了严谨、务实、求新的科学文化及人文文化,由此构成了吉林大学化学学院的强势文化。其他学校化学学科都是公共基础课,由于学科发展水平的限制,它们几乎是依附在其他学科专业上,并没有形成独立的学科文化,吸附吉林大学的强势文化,有利于学科向高水平发展。

第二,附加式的转型。新的文化特质无法取代旧有的文化特质,只能依附于原有的文化特质,它有时会改变文化的结构,有时则不会。这种转型主要是文化要素的自由“借取”和“改变”。这是不同的团体在平等交流的情况下,经过较长的时间持续交流所产生的文化现象。文化持续交流导致了新文化要素的产生。正如黎拂士曾经指出的,“两种或两种以上之文化,在其历史之接触上,必有新特质发现,为任何原有文化中所不具备者”。在合并院校,这种现象多是指共处于同一学科,但是学科方向却不同。有的是基础研究、有的是应用研究、有的是技术研究,它们虽然学术领域不同,学科传统、学科方法和学科性质不同,但是都是重点学科。这种转型就要依附于原有的文化特质。如吉林大学新组建的材料学院,仅强势专业就有学科的传统文化和高科技文化融合的问题。

第三,代换式的转型。新的文化特质取代了原有的文化特质,并发挥相同的功效,产生了最小的结构改变。两个相近的学科文化的融合,即两个学科文化并不是截然不同,在某些方面又会有相同的信念和价值观,两个学科文化之间在不同的方面都有相当重叠的领域,合并之后,两种文化融合产生了一种新的文化,它取代了原来的学科文化,并发挥了相同的功效,如生物学的某些部分和某些观点已经达到了物理学的水平,于是出现了生物物理学,新的学科文化代替了旧

的学科文化。

第四,综摄式的转型。新旧文化、科学与人文文化特质混合在一起,经过多学科积淀形成新的学科文化,它通过文化的同化和融合而实现。不同学科打乱成立大类学科群,涉及多学科的转型,它们融合在一起,产生了新的学科文化系列。如日本的筑波大学,第一学群从哲学到数理化包括了12个学科,第二学群包括了比较文化、人类、生物、农林等11个专业领域,第三学群包括社会工程、情报、基础工程10个专业领域。不同学科文化的融合使设计的教学计划融入了多学科的哲学思想,使培养目标注入了多学科文化的宗旨,使大学本身逾越了传统与现实、科学与人文、基础理论与社会实际的鸿沟。其中学科链、学科森林、学科环,都是学科文化生长的水分和土壤。

### (三) 人际关系文化的重组

如何处理合并后两所大学的关系,是大学合并的一个关键问题。威廉姆斯学院拉尔夫·M·布拉德伯德教授指出:“如果有一所大学在合并时感到被剥削或者被另一所大学控制了管理权,就会产生动荡。它们必须考虑的是对合并不满的教师会在课堂上发牢骚,这将是最致命的。”在合并过程中,一些事情对人们将显得意味深长:学校的名字怎样定?由谁来管理新组建的大学?在这方面必须慎重行事,而且要采取一些行动来表明双方是平等的。如果一方在合并中明显处于劣势,那么它很可能就不参与合并了。但在实际操作过程中,虽然合并院校在表面上都是平等的伙伴,但是财大气粗的学校往往在合并时显得有些霸道,这往往会引起弱小学校的不满。有些学者认为,对合并的大学来讲最好不是一所学校控制另一所学校,而是根据各校实际,根据学科的特点来具体确定学科层次上的主导权。例如,美国路易斯大学的教育学院力量很强,将会吸纳罗斯福大学的教育学院;而罗斯福大学的工商管理学院和文理学院较强,因此在合并后将会起主导作用。当然,也有些学者批评这种想法过于简单。

根据原有的处理人际关系的哲学思想来处理新校区的人际关系,是人际关系文化中一种主要形式。合校后,尤其是进行院系调

整、学科合并之后,学术“氏族”分分合合,智力活动“场地”发生变更,在原校区处理人际关系的方式可能会失灵,在过去长期交往中建立起来的信任、了解和友谊将不复存在,其中还包括原来得心应手的上下级关系的处理方式也不适应。因此,合校时在安排干部问题上,“校区观念”、“山头主义”有一定的市场。例如,某巨型大学的工科院校的人说:我们是“新兴的贵族”,他校是“没落的贵族”;而文理科院校的人则曰:我们是“白面”,工科院校是“黑面”,合并后变成了“灰面”。在合校的相当一段时间里存在一种普遍的现象:原来同一校区者见面分外亲,如果在校部机关遇上原校区的行政干部,办事不但方便,而且效率较高;如果遇上其他校区的人员,则漫不经心的,无效率可言。原校区的人很容易组成一个新的小团体,形成新校区内原校区的圈子文化,它造成新的组织成员认同圈子、不认同学校的组织纪律与目标。在原校区圈子利益的牵引下,原校区圈子成员结成了一个战斗的堡垒。如此一来,原校区圈子内的认同就转变为一种有效的捍卫本圈子利益的力量。如果新校区高层组织中存在一个特殊的圈子,不但意味着领导人放弃了应负的责任,而且使组织制度规则缺乏保障,还意味着领导人自己首先锻造了一件侵蚀制度规则的强有力武器。圈子影响着心态,在新建院校中,有了圈子,组织规章制度和标准的制度不可能建立在公开、充分沟通互相信任的基础上,它将形成组织中的少部分人操纵多数人的状态。“操纵代替了管理控制”,它在人员重组中只能起副作用。从道德的角度来看,这意味着不公正,是不同院校之间人与人关系不平等的表现,显示了人际关系文化中陈规陋习的一面。吉林大学的体会很有价值,他们认为正确处理好各方面的关系是做好工作的难点。一要处理好党管干部原则与公开测评的关系,二要处理好稳定与发展的关系,三要处理好择优与平衡的关系。“在选拔任用工作中,从有利于工作连续性的角度出发,尽量让每个校区都有人并处理好两者的关系。团结问题是本次选拔任用处级领导干部工作的难中之难、重中之重的问题”。吉林大学党委组织部深入扎实地做好干部的选拔任用工作,促进了

实质性融合<sup>①</sup>。

#### 四、中外大学组织文化融合的途径

院校重组中组织文化融合就是大学成员对大学新发展目标的社会知觉的“完形化”，所以组织文化融合要靠确立重建大学目标来实现，组织文化融合是组织中“软件”的转换，它必须依附在制度等硬件上，所以组织制度必须转换，同时还要通过在组织的各项活动中转换。

##### （一）确立重建目标 引导文化融合

组织的正式目标往往以组织的使命形式表达，它是组织的整体目标，是组织存在的理由。它与组织文化联系是因为它描述了组织的远景、共享的价值观和信仰，它是学校在办学、学科建设和人才培养等方面的指引方针。新组建院校新的发展目标将取代旧的目标，新校区的文化特质取代原有的文化特质，这一“涵化”将通过学校发展目标的转换来实现。关于这一点许多学者曾经论述过，日本学者河野丰弘认为，企业组织文化转型可以通过六种手段来实现：“（1）高层管理人员的替换，尤其是最高经营者的更换；（2）经营理念与目标的变化；（3）经营层政策决定的变化；（4）产品市场战略的变化；（5）组织与人事制度的变化；（6）企业组织成员的替换。而其中高阶层管理人员的替换会引起经营理念的变化、战略的变化和组织的变化，因此最为重要。”<sup>②</sup>学校在某些方面可以借鉴企业的做法，因为企业与学校有许多相似之处。从类型上看，美国的组织社会学家艾兹奥尼依据组织为使其成员服从并参与组织而采取的控制手段的区别，将社会组织分为三种类型，即强制性组织、功利性组织与规范性组织。高校与企业同属于功利性组织。高校对教师而言具有功利

---

① 摘自《高教领导参考》，2002年第18期，第17页。

② （日）河野丰弘著：《改造企业文化》，台北：台湾远流出版公司，1994年版，第118—123页。

性,企业是更为典型的功利性组织,企业家从事经济活动就以追求个人收入为目标。我国合并的院校有的合并后由于规模急剧扩大,已达到了5万人以上;有的学校由精英变成了大众;有的由单科大学变成了多科性大学。例如,合并后的同济大学由单科大学的办学目标变成为现代化的多功能大学的办学目标;吉林工大等4所院校并入吉林大学后由单科大学变成综合性的,既有精英又有大众,既有研究型又有教学科研型,还有单一教学型的大学。因此,领导管理也必须实现转型,由原来的小规模的领导方式向大规模的领导方式转变。这一转化包括领导价值观、办学理念、办学思路的转变。如前所述,文化是形成目标的价值观、理念、哲学思想。目标改变后,要形成与目标一致的文化基础。随着发展目标与办学理念的转变,学校将在融合的过程中,在新老文化的交替中产生新的文化来满足变迁的要求,形成创新性文化。由于大学规模的庞大,原来的办学目标越来越与实际要求的目标不一致,目标的层次也越来越繁杂,支撑目标的文化也越来越多元。文化的层次更多了,有学术组织的亚文化,有重点学科的强势文化,有一般学科的弱势文化。文化的种类也多了,吉林大学合校后,有哲学、经济学、法学、文学、历史学、理学、工学、农学、医学、管理学、教育学等十一大学科门类,拥有多学科文化。每一新的校园文化的形成都与该校肩负的使命和新型的定位有关,每一学科文化的形成都与它的发展相联。因此,原校区的文化转型要通过成员对新校区目标的重建与认同来实现。

## (二) 构建大学制度 促进文化融合

制度为稳定行为基本规范的建立提供了基础。组织“制度”是组织文化的直接体现,组织文化是组织制度的内在要素。可以说,有什么样的组织文化,就有什么样的制度。例如,“加州大学是个多校园系统,在9个分校之上有个庞大的州管理体系。它群集于伯克利分校校园之外的建筑物中,20世纪70年代中期,总共有1200多名高级专家和辅助人员,他们各自相互联系,有着完全不同于教学和科研的日常角色任务,行政管理人员不再由教学人员担当,他们有充分

的理由把教授和学生充其量看作是缺乏理解的人,甚至是制造麻烦的人和敌人,一种独立的文化就这样产生了。”<sup>①</sup>正如有学者说,“哪里有大批相互影响的院校行政管理人员,哪里就会在教授文化和学生文化之外,形成准自治的管理文化。”<sup>②</sup>要想创建新的校园文化,必须有相应的制度作保障。组织文化决定着组织制度,文化的变化必然导致制度的改变。学科重组、学科文化融合,必然引导新的制度的建立。一些院校提出练内功、调心态,就是使原校区的教师通过价值观念的转变,从原校区的文化中脱胎出来,通过改变文化来改变组织的制度,从而导致组织转型。“教育思想观念转变是先导”,其要旨正在于此。反过来,制度的变动也要求文化作相应的变化,而制度作为组织整体结构中的一个要素,它的变动影响因素很多,每一种变动都要求制度作相应变动,同时也要求文化作相应的变化。组织文化与制度之间,也就是与组织整体结构之间,是一种适应的互动关系。

### (三) 通过各种活动实现组织文化融合

组织文化融合的方式,在组织发展中主要是利用行为科学的理论、技术与方法来实现,即通过学校组织所倡导的意识、英雄人物、形象等的变化以及文化网络的重建来实现。美国学者蒂克(N. M. Ticy)就认为,组织文化是一个战略变量,管理人员能够利用角色模式、圈内术语、传奇、仪式,以及人力资源的挑战、培训、评价和奖惩来变革企业组织文化。因此,通过学校的各项活动来实现文化的转型是可行的。新的学校组织总是要组织各种活动来增强对本校职工的凝聚力。活动的本身就渗透着人们的价值观、思想理念,传播着文化。文化的基本特性表明,文化既是认知模式又是行为方式,并且认知决定着行为。按照组织文化观的看法,组织文化就是一系列意义,而这些意义又通过一系列符号表示出来。因此组织文化融合必须通

---

① (美)亨利·罗索夫斯基:《美国校园文化》,山东人民出版社,1996年版,第21页。

② (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版。

过组织成员认知的改变,导致组织文化意义的变化,进而改变文化符号,改变组织成员的行为,而组织成员认知模式和意义结构的改变,则依赖于教学、科研、服务等活动。只有通过活动,才能形成与活动相适的观念,才能把组织成员的注意力集中在一些特定的事件上,从而形成一种习惯和哲学思想,导致文化价值观的重新建立,完成组织活动的文化变革。

总之,院校组织文化是大学在发展过程中“看不见的手”,其重要性绝不可忽视。院校组织文化融合的内容丰富、途径多样,它们对于合并院校全方位深层次的融合进而健康地发展,具有十分关键的实质性作用。完整的院校组织结构转型,必须包含真正意义上的院校组织文化的融合。

## 参 考 文 献

### 著作部分

1. 奥尔特加·加塞特著,徐小洲、陈军译:《大学的使命》,浙江教育出版社,2001年版。
2. 亚伯拉罕·弗莱克斯纳著,徐辉、陈晓菲译:《现代大学论——美英德大学研究》,浙江教育出版社,2001年版。
3. (美)伯顿·R·克拉克主编,王承绪等译:《高等教育新论——多学科的研究》,浙江教育出版社,1998年版。
4. 约翰·亨利·纽曼著,徐辉、顾建新、何曙荣译:《大学的理想》,浙江教育出版社,2001年版。
5. 约翰·S·布鲁贝克著,王承绪、郑继伟、张维平、徐辉、张民选译:《高等教育哲学》,浙江教育出版社,2001年版。
6. 陈学飞主编:《美国、德国、法国、日本当代高等教育思想研究》,上海教育出版社,1998年版。
7. (美)伯顿·R·克拉克著,王承绪等译:《高等教育系统——学术组织的跨国研究》,杭州大学出版社,1994年版。
8. (美)克拉克·克尔著:《高等教育不能回避历史——21世纪的问题》,浙江教育出版社,2002年版。
9. (美)伯顿·R·克拉克著:《研究生教育的科学研究基础》,浙江教育出版社,2002年版。
10. (加)约翰·范德格拉夫等编著,王承绪、张维平、徐辉、郑继伟、张选民译:《学术权力——七国高等教育管理体制比较》,浙江教育出版社,2001年版。

11. 潘懋元著:《多学科观点的高等教育研究》,上海教育出版社,2001年版。
12. 道格拉斯·诺斯著:《经济史中的结构与变迁》,上海三联书店,上海人民出版社,1994年版。
13. 道格拉斯·诺斯著:《制度、制度变迁与经济绩效》,上海三联书店,1994年版。
14. 苏米特拉·杜塔、让-弗朗索瓦·曼佐尼著,焦叔斌译:《过程再造、组织变革与绩效改进》,中国人民大学出版社、麦格劳-希尔教育出版集团,2001年版。
15. (美)康芒斯著,于树生译:《制度经济学》上册,商务印书馆,1962年版。
16. (美)小艾尔弗雷德·D·钱德勒著:《企业规模经济与范围经济——工业资本主义的原动力》,中国社会科学出版社,1999年版。
17. (古希腊)亚里士多德著,苗力田译:《尼各马科伦理学》,中国社会科学出版社,1999年版。
18. 胡雄飞著:《企业组织结构研究》,立信会计出版社,1996年版。
19. 科斯:《论生产的制度结构》,上海三联书店,1994年版。
20. (法)米歇尔·克罗齐埃著,刘汉全译:《科层现象》,上海人民出版社,2002年版。
21. (美)凡勃伦:《有闲阶级论——关于制度的经济研究》,商务印书馆,1964年版。
22. (美)塞缪尔·P·亨廷顿著:《变化社会中的政治秩序》,上海三联书店,1989年版。
23. 马歇尔:《经济学原理》上卷,商务印书馆,1991年版。
24. (德)柯武刚,史漫飞:《制度经济学社会秩序与公共政策》,商务印书馆,2002年版。
25. 丹尼尔·贝尔:《后工业社会的来临》,新华出版社,1997年版。
26. 埃米尔·涂尔干著,渠东译:《社会分工论》,牛津大学出版社、

- 生活·读书·新知三联书店,2000年版。
27. 华勒斯坦:《学科·知识·权力·生活》,牛津大学出版社、生活·读书·新知三联书店,1999年版。
  28. 华勒斯坦:《开放社会科学》,牛津大学出版社,生活·读书·新知三联书店,1997年版。
  29. 张春霖:《企业组织与市场体制》,上海三联书店,1991年版。
  30. (英)W·C·丹皮尔著,李珩译:《科学史及其与哲学和宗教的关系》,广西师范大学出版社,2001年版。
  31. 罗伯特·K·默顿著,林聚任等译:《社会研究与社会政策》,生活·读书·新知三联书店,2001年版。
  32. 芮明杰、袁安照著:《管理重组》,浙江人民出版社,2000年版。
  33. 胡建华著:《现代中国大学制度的原点》,南京师范大学出版社,2001年版。
  34. 王保华等:《高等学校设置理论与实践》,华东师范大学出版社,2000年版。
  35. 王一兵著:《高等教育大众化、国际化、网络化和法人化——国际比较的视角》,云南大学出版社,2002年版。
  36. 胡建华著:《战后日本大学史》,南京大学出版社,2001年版。
  37. 盛洪著:《分工与交易——一个一般理论及其对中国非专业化问题的应用分析》,上海三联书店出版,1992年版。
  38. 霍益萍著:《近代中国的高等教育》,华东师范大学出版社,1999年版。
  39. 于显洋著:《组织社会学》,中国人民大学出版社,2001年版。
  40. 王守安、于海江著:《知识经济与企业变革》,企业管理出版社,1999年版。
  41. 于冬丽著:《开创二十一世纪的管理》,企业管理出版社,1999年版。
  42. 曹新、刘能杰著:《管理是金》,经济管理出版社,1999年版。
  43. 王佩民、顾建民、刘伟民著:《工程教育基础》,浙江大学出版社,

1994年版。

44. 谢作栩著:《中国高等教育大众化发展道路的研究》,福建教育出版社,2001年版。
45. 科斯著:《企业、市场与法律》(中译本),上海三联书店,1990年版。
46. 席西民等著:《环境变革的企业与企业集团》,机械工业出版社,2002年版。
47. 钱平凡著:《组织转型》,浙江人民出版社,1999年版。
48. 王建云著:《同济模式——高教管理体制改革的探索》,同济大学出版社,1998年版。
49. 丁小浩著:《中国高等院校规模效益的实证研究》,教育科学出版社,2000年版。
50. 崔玉平著:《高等教育制度创新的新制度经济学分析》,北京师范大学博士学位论文,2000年版。
51. 李兴业著:《巴黎大学》,湖南教育出版社,1988年版。
52. 金龙哲、王东杰著:《东京大学》,湖南教育出版社,1998年版。
53. 李永连著:《京都大学》,湖南教育出版社,1998年版。
54. 江崇廓、刘文渊、孙敦恒著:《清华大学》,湖南教育出版社,1995年版。
55. 吕林著:《北京大学》,湖南教育出版社,1996年版。
56. 周少南著:《斯坦福大学》,湖南教育出版社,1996年版。
57. 姜文闵著:《哈佛大学》,湖南教育出版社,1996年版。
58. 刘文修著:《哥伦比亚大学》,湖南教育出版社,1996年版。
59. 王承绪著:《伦敦大学》,湖南教育出版社,1995年版。
60. 裘克安著:《牛津大学》,湖南教育出版社,1995年版。
61. 梁丽娟著:《剑桥大学》,湖南教育出版社,1996年版。
62. 马节著:《慕尼黑大学》,湖南教育出版社,1996年版。
63. 肖木著:《普林斯顿大学》,湖南教育出版社,1996年版。
64. 郜承远著:《麻省理工学院》,湖南教育出版社,1996年版。

65. 金德万著:《加利福尼亚大学》,湖南教育出版社,1996年版。
66. 周蕴石著:《筑波大学》,湖南教育出版社,1996年版。
67. 毛正堂等著:《浙江大学》,湖南教育出版社,1996年版。
68. 徐新文等著:《康奈尔大学》,湖南教育出版社,1996年版。
69. 付克著:《早稻田大学》,湖南教育出版社,1996年版。
70. 洪丕熙著:《巴黎理工学校》,湖南教育出版社,1996年版。
71. 舸昕编著:《从哈佛到斯坦福》,东方出版社,1999年版。
72. 四川大学校长办公室著:《四川大学》,浙江大学出版社,1999年版。
73. 吉林大学校长办公室著:《吉林大学》,浙江大学出版社,2000年版。

#### 论文部分

1. 王雁、王佩民等:“创业型大学:研究型大学的挑战和机遇”,《高等教育研究》,2003年第5期第52—55页。
2. 岳庆平等:“关于北京大学定位的思考”,《高等教育研究》,2003年第1期第29—34页。
3. 许为民等:“试论新形势下我国研究生教育的三个新特点”,《学位与研究生教育》,2003年第3期第13—15页。
4. 王生洪:“以学科建设为龙头提升学校整体水平”,《中国高等教育》,2003年第2期第23—24页。
5. 蒋树生:“关于研究型大学发展规划的战略思考”,《中国高等教育》,2003年第2期第20—22页。
6. 潘云鹤:“抓住历史机遇做好创新文章”,《中国高等教育》,2003年第3期第16—17页。
7. 周济:“谋划发展规划未来”,《中国高等教育》,2003年第2期第3—9页。
8. 范宝舟:“论知识的意义及其实现机制”,《武汉大学学报》·人文社会科学版,2002年第1期。

9. 杜作润：“让‘研究型大学’可望又可及”，《新华文摘》，2002年第7期。
10. 陆依凡：“关于大学组织特性的理性思考”，《高等教育研究》，2000年第4期。
11. 赵文华：“建立现代大学制度，加快我国研究型大学建设”，《上海交通大学学报》，2002年第2期。
12. 杜育红：“论教育组织及其变革抵消的制度根源”，《北京师范大学学报（人文社会科学版）》，2002年第1期。
13. 阎光才：“大学组织的管理特征”，《高等教育研究》，2000年第4期。
14. 黄小勇：“韦伯理性官僚之范畴的再认识”，《清华大学学报》，2002年第2期第50—54页。
15. 张华：“高校校园文化内涵的哲学审视”，《四川大学学报》，2002年第1期第121—127页。
16. 李原等：“组织中的心理契约”，《首都师范大学学报》，2002年第1期第108—113页。
17. 阎光才：“理解大学”，《教育研究》，2002年第3期第33—38页。
18. 沈红等：“多校区大学管理研究”，《高等教育研究》，2001年第11期第63—71页。
19. 王艳玉等：“学科建设与优势积累”，《河北大学学报》，2002年第1期第76—79页。
20. 杨明：“从高校与企业的似与不似看高校组织的性质”，《浙江大学学报》，2002年第5期第117—124页。
21. 王华峰等：“系统视野下的高等教育转型发展”，《教育研究》，2002年第9期第35—38页。
22. 王国均：“美国多校区大学研究及其启示”，《比较教育研究》，2002年第2期第43—47页。
23. 王晓华：“大学服务职能拓展的世界性努力”，《比较教育研究》，2002年第1期第43—47页。

24. 吴定初等：“简论我国教育研究现代化的基本特征与主要任务”，《四川师范大学学报》，2000年第3期第1—6页。
25. 天野郁夫：“高等教育的结构变化”，《复旦教育论坛》，2003年第1期第54—65页。
26. 张晓鹏：“日本的大学结构改革：进展、背景及意义”，《复旦教育论坛》，2003年第2期第62—65页。
27. 潘照东：“经营革命论”，《内蒙古社会科学》，1998年第1期第1—9页。
28. 〔法〕加伯利埃尔·于杰：“巴黎高等师范学校的专业：怎样共存和竞争”，《北京师范大学学报》，2002年第6期第36—39页。
29. 钟逸等“高等学校中的权力更替”，《复旦教育论坛》，2003年第3期第37—41页。
30. 金顶兵、闵维方：“研究型大学组织整合机制的案例研究”，《北京大学教育评论》，2003年第2期第86—92页。
31. 黄福涛：“全球化时代的高等教育国际化——历史与比较的视角”，《北京大学教育评论》，2003年第2期第93—95页。
32. 朱科蓉：“英美教育市场化改革述评”，《清华大学教育研究》，2003年第2期第55—60页。
33. 袁本涛：“严峻的现实：发展中国家教育面临的共同问题”，《清华大学教育研究》，2003年第2期第70—74页。
34. 刘念才等：“我国名牌大学离世界一流大学有远”，《高等教育研究》，2002年第3期第19—24、35页。
35. 赖德胜等：“论大学的核心竞争力”，《新华文摘》，2002年第11期第139—142页。
36. 靳希斌：“教育产权与教育体制创新”，《广东社会科学》，2003年第2期第74—80页。
37. 邓和平等：“走进WTO的文化教育转型思考”，《武汉大学学报》，2002年第4期第495—501页。
38. 陈磊：“高等学校学术权力的反思与建构”，《新华文摘》，2002

年第10期第142—144页。

39. 靳希斌等：“论学校经营”，《北京师范大学学报》，2002年第4期第43页。
40. 何建坤等：“清华大学与世界一流大学教师队伍的比较与思考”，《教育人事》，2002年第1期第17—24页。
41. 许为民等：“试论新形势下我国研究生教育的三个特点”，《学位与研究生教育》，2003年第3期第13—24页。
42. 王战军：“什么是研究型大学”，《学位与研究生教育》，2003年第3期第19—11页。
43. 睦依凡：“论大学学术权力与行政权力的协调”，《现代大学教育》，2003年第3期。
44. 巢来春：“面向知识经济的企业核心能力问题探讨”，《经济问题》，1999年第2期第33—35页。
45. 李建明：“企业核心能力分析”，《中国工业经济》，1998年第11期第53—57页。
46. 柳卸林：“从核心竞争优势看多元化经营的利弊”，《中国软科学》，1999年第7期第104—107页。
47. 刘世锦等：“核心竞争力：企业重组中的一个新概念”，《中国工业经济》，1999年第2期第64—69页。
48. 郑文全：“企业替代市场还是市场的升级演进”，《财经问题研究》，2000年第9期第67—70页。
49. 王万宾：“内部市场化与市场内部化”，《管理世界》，1998年第4期第7—19页。
50. 王凤彬：“企业集团规模与边界的有效性”，《中国工业经济》，1998年第10期第44—49页。
51. 姚晓霞：“现代企业组织结构发展趋势”，《江苏经济探讨》，1998年第10期第19—21页。
52. 李军林、李世银：“制度、制度演进与博弈均衡”，《理论经济学》，2002年第1期。

53. 郑建荣. 王斌:“制度与产业结构变动关系研究述评”,《中国经济学》,2002 年第 2 期。
54. 林国先:“市场制度的层次与制度变迁方式的组合”,《中国经济学》,2002 年第 3 期。
55. 卢现祥:“我国制度经济学研究中的四个大问题”,《理论经济学》,2001 年第 10 期。
56. 青木昌彦:“中国经济制度转型的双重性”,《中国经济时报》,2002 年第 6 期。
57. 胡鞍钢:“第二次转型:以制度建设为中心”,《参考文选》,2002 年第 24 期。
58. 夏伟锋:“制度冲击与制度创新:中国入世新视角”,《世界经济情况》,2001 年第 19 期。
59. 朱平、龚廷泰:“利益分化与整合的功能关系探析”,《人大复印资料·哲学原理》,2002 年第 7 期。
60. 王鲁宁:“发展哲学视野中的社会矛盾与社会制度”,《人大复印资料·哲学原理》,2002 年第 2 期。
61. 贾英健:“从社会哲学的视野看制度的本质、现代转型及功能”,《人大复印资料·哲学原理》,2002 年第 2 期。
62. 鲁鹏:“制度与发展关系论纲”,《人大复印资料·哲学原理》,2002 年第 8 期。
63. 王华锋、韩文秀:“系统科学视野下的高等教育转型发展”,《教育研究》,2002 年第 9 期。
64. 李平:“中国经济增长转变方式:制度的重要性”,《人大复印资料·国民经济管理》,2002 年第 4 期。
65. 程启智:“马克思的企业理论与科斯等人的企业理论的比较研究”,《当代经济研究》,1999 年第 6 期第 50—53 页。
66. 黄桂田等:“企业与市场:相关关系及其性质”,《经济研究》,2002 年第 1 期第 72—79 页。
67. 吴飞驰:“企业与市场的性质”,《南开经济研究》,2001 年第 6

期第 26—30 页。

68. 钱再见：“科层组织的理性与非理性”，《求实》，2001 年第 3 期第 4—7 页。
69. 张五常：“交易费用的范式”，《社会科学战线》，1999 年第 1 期第 1—9 页。
70. 周善乔：“战略定位：提升企业核心竞争力的法宝”，《学海》，2002 年第 2 期第 57—61 页。
71. 周光辉等：“三种权力类型及效用的理论分析”，社会科学战线，1996 年第 3 期第 52—57 页，《人大复印资料·政治学》，1997 年第 5 期第 46—51 页。
72. 芮明杰：“对企业多元化发展战略的再认识”，《工业企业管理》，1999 年第 1 期第 83—85 页。
73. 丁邦平：“论国际理科教育的范式转换——从科学教育到科技教育”，《比较教育与研究》，2002 年第 1 期第 1—6 页。
74. 魏娜：“官僚制的精神与转型时期我国组织模式的塑造”，《中国人民大学学报》，2002 年第 1 期第 87—92 页。
75. 张丽东：“准知识经济时代国家权力的限制”，《浙江大学学报》，1998 年第 4 期第 50—56 页，《人大复印资料·政治学》，1999 年第 2 期第 22—27 页。
76. 李景鹏：“当代中国社会利益结构的变化与政治发展”，《天津社会科学》，1994 年第 3 期第 31—37 页，《人大复印资料·政治学》，1994 年第 5 期第 11—17 页。
77. 庞玉珍：“中国社会结构变迁与新型整合机制的建构”，《社会科学战线》，1999 年第 2 期第 206—211，《人大复印资料·社会学》，1999 年第 5 期第 126—131 页。
78. 卓越：“权力控制论”，《人大复印资料·政治学》，1998 年第 2 期第 23—27 页。
79. 张康之：“评政治学的权力制约思路”，《人大复印资料·政治学》，2000 年第 4 期第 20—27 页。

80. 何子建：“利益：民主政治与社会结构的联结点”，《社会学研究》，1995年第1期第50—58页。
81. 李路路等：“单位组织中的资源获得”，《中国社会科学》，1999年第6期第90—105页，《人大复印资料·政治学》，2000年第1期第45—55页。
82. 王寿林：“权力与权力制约论纲”，《天津社会科学》，1997年第6期第64—66页，《人大复印资料·政治学》，1998年第1期第28—30页。
83. 李金：“中国社会转型过程中的整合问题”，《探索》，1999年第2期第58—61页，《人大复印资料·社会学》，1999年第4期第25—28页。
84. 文军等：“社会分化、社会整合与转型期”，《中国社会稳定》，2000年第8期第82—85页，《人大复印资料·社会学》，2000年第8期第82—85页。
85. 吕金波等：“市场经济中的利益重组与社会结构变迁”，《当代世界与社会主义》，1998年第2期第23—26页，《人大复印资料·社会学》，1998年第4期第68—72页。
86. 陈玉刚等：“21世纪权力的流变：集中与分散·学习与探索”，《人大复印资料·政治学》，1999年第2期第47—53页。
87. 赵磊：“论当前改革中的利益失衡”，《哲学研究》，1998年第11期第24—29页，《人大复印资料·社会学》，1999年第2期第73—78页。
88. 宋学宝：“企业发展战略九大误区”，《经济理论与经济管理》，2000年第5期第46—49页。
89. 王永长：“核心竞争力：企业理论的新发展”，《上海经济研究》，1999年第6期第60—63页。
90. 林理玲：“论我国社会转型期利益群体的分化与整合”，《人大复印资料·社会学》，1998年第5期第1—55页。
91. 宋惠昌：“现代社会权力结构新探”，《人大复印资料·政治学》，

- 1999年第3期第59—63页。
92. 邱杭宁：“论权力制约与根治腐败”，《苏州大学学报》，1998年第1期第50—54页，《人大复印资料·政治学》，1998年第2期第18—22页。
93. 刘清华“论权力的两重性”，《徐州师范学院学报》，1995年第2期第101—106页，《人大复印资料·政治学》，1996年第6期第39—44页。
94. 尼尔·J·斯梅尔塞：“社会转型与社会变迁”，《国际社会科学杂志》，1999年第2期第17—22页，《人大复印资料·社会学》，1999年第5期第55—59页。
95. 黄志强：“中国社会转型刍议”，《人大复印资料·社会学》，1999年第3期第60—62页。
96. 唐兴林：“诺思的国家与政府理论述评”，《政治思想史》，2000年第2期第22—29页，《人大复印资料·政治学》，2000年第5期第70—77页。
97. 周建国：“紧缩圈层结构论”，《社会科学》，2002年第2期第98—102页。
98. 林志扬：“论企业组织中的权力运用”，《厦门大学学报》，2003年第1期第35—40页。
99. 李路路等：“制度转型与分层结构的变迁”，《人大复印资料·社会学》，2003年第2期第25—35页。
100. 吴建南等：“论企业核心竞争能力”，《经济理论与经济管理》，1999年第1期第60—64页。
101. 庄恩平：“跨国公司管理中的文化整合与跨文化商务沟通研究”，《上海大学学报》，2003年第3期第88—93页。
102. 姚鸿健：“有定格论而不唯定格论”，《文史哲》，2002年第5期第120—123页。
103. 徐勇：“内核一边层：可控的权力方式改革”，《人大复印资料·政治学》，2003年第2期第40—42页。

104. 芮明杰等：“组织分析的交易费用理论认识与评析”，《上海经济研究》，1998年第6期第42—46页。
105. 邱海平：“马克思关于企业规模的理论”，《河南社会科学》，1988年第2期第16—23页。
106. 施同芳：“论企业集团的特征”，《学海》，1998年第1期第38—41页。
107. 项飞：“发展经济学视野中政府角色的演变与启示”，《理论经济学》，2001年第7期第41—45页。
108. 王春等：“企业购并动机理论研究”，《外国经济与管理》，2001年第6期第18—24页。
109. 王森等：“实现资源配置的创新组织模式——AVE”，《中国软科学》，1999年第5期第36—38页。
110. 李怀斌：“企业新范式——互联组织初探”，《东北财经大学学报》，2000年第6期第6—8页，《人大复印资料·工业企业管理》，2001年第3期第71—73页。
111. 冯士伟等：“一种新的组织形式——MLP”，《企业经济》，2000年第8期第23—24页。
112. 张声雄：“学习型组织的时代意义及在中国的发展”，《未来与发展》，1999年第5期，《人大复印资料·工业企业管理》，2001年第3期第4—7页。
113. 李永，“未来企业经营的主流模式虚拟企业”，《北京商学院学报》，1999年第1期第29—32页，《人大复印资料·工业企业管理》，1999年第4期第110—113页。
114. 郑照宁等：“论虚拟企业”，《中国地质大学学报》，2001年第1期第19—22页，《人大复印资料·工业企业管理》，2001年第6期第35—38页。
115. 吴莹等：“论虚拟企业与传统企业的整合”，《北京科技大学学报》，2001年第3期第23—26页，《人大复印资料·工业企业管理》，2001年第12期第103—106页。

116. 芮明杰等：“组织整体模式：一种研究企业组织的新方法”，《复旦学报》，1998年第6期第20—25页，《人大复印资料·工业企业管理》，1999年第3期第20—25页。
117. 聂正安：“我国大企业组织结构转型的战略定位”，《社会科学辑刊》，1998年第6期第51—57页，《人大复印资料·工业企业管理》，1998年第12期第35—38页。
118. 钟耕深等：“企业并购业务流程再造的六项原则”，《山东大学学报》，2001年第2期第78—84页，《人大复印资料·工业企业管理》，2001年第6期第26—30页。
119. 郁义鸿：“企业性质：能力理论的阐释”，《经济科学》，2001年第6期第88—95页。
120. 周志忍：“公共性与行政效率研究”，《中国行政管理》，2000年第4期第47—50页。
121. 高旺：“论市场和政府的功能关系”，《东岳论丛》，2000年第3期第51—54页。
122. 姚先国等：“企业的契约理论与能力理论比较”，《学术月刊》，2003年第2期第49—55页。
123. 杨立岩等：“现代企业理论评析”，《学术月刊》，2003年第4期第32—40页。
124. 段伟文：“论知识型组织的结构再造和文化重建”，《系统辩证学学报》，2000年第38—41页。
125. 肖勇：“论有限政府”，《社会科学研究》，2003年第2期第23—25页。
126. 栢林：“政府与市场关系理论及其发展”，《求是学刊》，2003年第2期第44—49页。
127. 金吾伦：“第三次革命管理革命科技潮”，《人大复印资料·工业企业管理》，1998年第4期第60—65页。
128. 童力冲等：“试论政府入世与职能转变”，《西部论坛》，2003年第1期第49—53页。

129. 高淑琼：“知识经济与政府行为选择”，《人大复印资料·体制改革》，2003年第1期第32—35页。
130. 李东红：“企业核心能力理论评述”，《人大复印资料·工业企业管理》，1999年第3期第130—133页。
131. 管益忻等：“论企业战略多元化与专业化之关系”，《人大复印资料·工业企业管理》，1999年第6期第124—125页。
132. 王秉安：《企业核心竞争力理论应用的探讨》，《人大复印资料·工业企业管理》，2000年第9期第32—36页。
133. 邹海林：《论企业核心能力以其形成》，《人大复印资料·工业企业管理》，1999年第6期第100—104页。

#### 外文部分

1. 有本章：“ポスト大众化阶段の大学组织改革の国际比较研究”，《高等教育研究丛》54. 1999. 3.
2. 天野郁夫：《大学—变革の时代》，东京大学出版社，1994. 3.
3. 福田信之编：《筑波大学10年の挑战》，21世纪の大学株式会社サイマル出版会，1984.
4. 江原武一：《现代高等教育の构造》，东京大学出版社.
5. 原康夫组查：《筑波大学の新发展のための方策に関する调查研究》平成7年(1995)3月.
6. 日本高等教育教育学汇编：《大学・知识・市场，高等教育研究》第4集，玉川大学出版部，2001.
7. 有本章、安原义仁编译：《イキリス近代社会と高等教育》，广岛大学. 大学教育研究センター.
8. P. G. エリオット着、岩田弘三译：《新しい高等教育像への挑战都市型大学》，玉川大学出版部.
9. 浅野恭平：《生残大学》，朱式会社宝岛社，2001. 5.
10. 广岛大学大学教育研究センター：《大学改革と市场原理》，高等教育研究丛书 56. 1999. 10.

11. 馆昭:《转换する大学政策シリーズ(現代の高等教育)》,玉川大学出版部,1995.
12. 金子元久:《近未来の大学像》,玉川大学出版部,1995.
13. 日本科学者会議レィ:《新国立大学法人像》,青木书店,2002.
14. North, Toward a Theory of Institutional Change. In Barnett, W. (ed), *Political Economy, Institutions, Competition, and Representation*, 1993, pp. 61—69.
15. Ackoff, L. Russell (1994), *The Democratic Corporation*. New York: Oxford University press.
16. Adizes, Ichak (1979), *Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations*, *Organizational Dynamics*, Summer.
17. Aldrich, E. Howard (1979), *Organizations and Environments*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
18. Aldrich, E. H. C. Fiol (1994), Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review* 19.
19. Banner, K. David, et al. (1995), *Designing Effective Organizations: Traditional Transformational Views*. Sage Publications, Inc, California.
20. Beverly, R. (1990), *Organization Transformation Theorists and Practitioners: Profiles and Themes*. Praeger Publishers, New York.
21. Byrne, A. John, et al, *The Virtual Corporation: The Company of the Future Will Be the Ultimate in Adaptability*, Adapt from Dobora Ancona, et al, *Managing for the Future: Organizational Behavior Process*. Module 1.
22. Charan, Ram (1991), *Organizational Vision and Visionary Organizations*, *California Management Review*, Fall.
23. Collins, C. James, Jerry L. Porras (1991), *Organizational Vision and Visionary Organizations*, *California Management Review*, Fall.

24. Coyne, P. Kevin, et al. (1998), The Competitive Dynamics of Network-Based Businesses, *Harvard Business Review*, January-February.
25. Daft, L. Richard, *Organization Theory and Design*, 6th ed. 东北财经大学出版社 1998 年英文版。

## 后 记

在繁忙中，下苦功修改了这本书。在复旦大学老师与同事的帮助下，两年多来，对这一选题的认识不断加深。

写作这本书，忘不了那难忘的岁月。5年前，选定这个题目时，有些学校正处于合校的初级阶段；而现在，中国高校合并已初见成效。当年校领导们忙碌的身影仿佛就在我的眼前，他们办好学校的决心也促使我下工夫写出这本书来。5年后，合并院校面貌发生了很大的变化，回过头来进行总结，有多少人思想上产生了质的飞跃，扭转了对合校的认识。现在经过整合的学校，进入世界一流大学的决心在全体合并院校教职工心中更加坚定。5年前，自己在家乡长春利用4个月的时间对刚刚合校不久的吉林大学进行了调查，于是有了难忘的记忆。

拜见吉林大学党委书记吴博达。一次大雪天，我接到吉林大学党委秘书小杨的电话，“听说，你来吉林大学调查，我们书记想会见你，明天中午。”第二天中午，我冒着严寒在校办公楼等候还没有见过面的吉林大学党委书记——吴博达。过了片刻，一个高大的身躯从远处渐进，此时从吉林省人大开会中赶来的吴书记与我照面，并带我进会议室，给我介绍了吉林大学合并初期有标志性的九件大事。整整一个下午合校的谈话，自己从拿出事先准备好的本子，到放开思想提问，实在是受到了一次生动的教育，对吉林大学有了许多认识，了解了吉林大学合校的基本情况。

雪中寻找王惠岩家。王惠岩教授是全国政治学的一面旗子。据说，他在学习六中全会的全校大会上就合并的问题侃了6个小时，许多人为之敬佩。从南校区“打的”由于雪天路滑走了一个多小时，说

好高教所的唐所长等在路口，可是此时天已经全黑，唐所长也已无影无踪。在风雪中，我敲开了校长们住宅的院门，得知王惠岩教授已经等了好久，很抱歉。因为他是博士生导师，所以对我的论文讲得比较专业，他建议我从20世纪50年代院校调整写起，他对合并的态度是乐观的，畅谈中也不时提出建设性意见，他还介绍了吉林大学行政学院作为合校中没有与其他院校合并的原因及今后发展的思路。

钻墙豁，追赶唐所长。由于几天来一直求唐所长帮忙，找院士谈都没有找到，好不容易找到了刚评上的邹广田院士。按唐所长约定的时间我已经迟到，这就意味着他要在风雪中等待，于是，我找到了在吉林大学读研究生时怕迟到常钻的墙豁，赶到约定地点时，风雪中的唐所长已经等了很久。邹院士从物理系的发展情况谈了对学科综合化的许多新认识，给我以很大的启发。

访吉林大学工会主席。调查要到5所学校，原吉林工业大学因没有熟人，还没开始调查。元旦这一天，我想到了几个月前，主管后勤的吉林工业大学副校长，由于盖风雨操场而累病住院刚刚出院，没有进合校后的领导班子，现任吉林大学工会主席，于是，我便去了他家。谈话时他泪流满面，他讲在风雨操场与书记吴博达见面时，两个人两双手紧握，书记对他的鼓励，就像前线的即将出征的战士受到了将军的检阅，于是有了他带病建风雨操场的情节。

我访谈时的70余人的音容笑貌就在眼前，东北人风趣的语言也记在了脑海里。老吉林大学的说老吉林工业大学他们是黑面，我们是白面，合在一起就成了灰面。老工业大学的说老吉林大学他们是没落的贵族，我们是新兴的贵族。只隔了5年，吉林大学就成了长春市真正的贵族，有句话说，美丽的长春就坐落在吉林大学内。5年，吉林大学给长春经济发展带来了生机，也使这座文化名城更加绚丽多彩。

写这部书也与复旦大学有缘分，恰逢复旦大学百年校庆。复旦也是一所合并院校，当她迎来百年庆典时，离北大校庆有8年的间隔，这期间中央在推进“985工程”方面下了大功夫，取得了可喜的成绩。中央对复旦大学取得成绩的充分肯定，也是对“985工程”这一

举措的认定。事实证明,中国高等教育体制改革等一系列措施是取得这一切成绩的基础。建设世界一流大学已经成为我国高等教育的精神与使命。

吴邦国同志在庆祝复旦大学建校 100 周年大会上的讲话中指出:“复旦大学 100 年来的发展,反映了我国高等教育事业发展的历程,也昭示了这样一条规律:大学的命运是同国家的命运紧紧联系在一起的,大学的发展也是同国家的发展紧紧联系在一起的;国家发展是大学发展的重要前提,大学发展则是国家发展的重要保证。今日我国日益强大,对于经受过百年风雨历程的中国高等教育来说,是扬眉吐气的时候了。”<sup>①</sup>

我们离世界一流大学究竟有多远?在英国泰晤士报大学排行榜上,北京大学进入了前 17 名,复旦大学也在 70 多名左右。虽然我们还不相信这是真的,但是这已昭示,世界一流大学可望又可及。

每当假期,正是休息的时候,当我一睁开双眼,想到手上有四个不同级别的课题不知该做哪个,还有一本书正在修改时,感到了作为复旦大学教师的压力。我们研究的学科还只是个边缘学科,重点学科该怎样?听说,复旦大学著名的教授葛剑雄每天才睡 6 个小时,其余的时间都在埋头苦干。在复旦大学常常听到这样的传言:书记、校长们忙得要飞起来了。无论是沃里克也好,卡内基—梅隆大学也罢,起飞的动力都源于教师的积极性,可以告慰先灵,复旦教师竞技状态良好,复旦成为一流梦想也会变成现实。

2004 年 4 月日本实行了大学法人化,各校都制定了办学的中长期计划,从中看到东方竞争一流的思想轨迹。复旦百年也确立了未来发展的价值目标,但愿在 21 世纪的大学与大学的竞争中,中国超出对手,抢先进入一流。

在此要感谢复旦大学出版社贺圣遂社长的支持,感谢复旦大学出版社徐志伟老师对本书的悉心指教。

---

<sup>①</sup> 引自《人民日报》2005 年 9 月 25 日。