

# 基于国家创新体系的高校 科学化管理创新路径研究

孙超<sup>1</sup> 龚新桥<sup>2</sup>

(1.江汉大学,湖北 武汉 430056 2.湖北省植物保护总站,湖北 武汉 430070)

**摘要:**高校在国家创新体系建设中,有着十分重要的地位。高校培养创造型人才和进行知识创新需要科学化管理来保障。高校管理创新贯穿高校科学发展的整个过程,渗透到高校管理的各个环节。提升高校的自主创新能力和管理水平,须沿着理念更新、视野拓新、职能革新、方式创新、组织更新、手段拓新、模式革新、机制创新等路径,使高校管理实现从“物本”向“人本”8个方面的转变,从而实现高校的科学化管理。

**关键词:**管理;高校;科学化;创新

中图分类号:G64

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2006)11-0186-04

## 0 前言

胡锦涛同志在全国科学技术大会上指出“加强国家创新体系建设,要重点加强建设科学研究与高等教育有机结合的知识创新体系,以建立开放、流动、竞争、协作的运行机制为中心集中力量形成若干优势学科领域、研究基地和人才队伍。”<sup>[1]</sup>这赋予了高等学校培养创造型人才和进行知识创新的神圣使命,高校培养创造型人才和进行知识创新更需要管理创新来保障。高校管理创新贯穿高校发展的整个过程,渗透到高校发展的各个环节。高校管理创新就是根据社会环境的不断变化,重新整合人力、资产和科技要素,培养人才,提供新的成果和社会服务,以满足经济社会发展要求,提高自身效益并实现社会责任目标的过程。周济在教育部2006年度工作会议上提出“高校在国家创新体系建设中,有着十分重要的地位。要紧紧抓住机遇,充分发挥自身的优势,加快建设国家创新体系(大学),加快提升高校的自主创新能力和水平,要坚持‘以服务求支持,以

贡献求发展’,推动高等教育与科技创新和经济建设、与文化繁荣和社会进步紧密结合,把高等学校的发展融入伟大的社会主义建设事业之中。”<sup>[2]</sup>这为高校进行管理创新指明了努力方向。

### 1 理念更新路径——从“物本”管理向“人本”管理转变

以人为本作为科学发展观的本质和核心,是高等学校开展教育活动的重要指导思想。高等学校只有坚持以人为本,才能体现时代精神,才能满足国民对高等教育的需求。高校管理一度强调对物力资源的管理,着眼于资金、物资在管理中作用的充分发挥。这种物本管理认为管理是一个单纯的物质技术过程,把人作为管理的对象和生产操作的工具,纳入物的系统进行管理。而管理创新则强调建立以人为本的管理文化,特别重视人的作用,强调参与式的管理和以人为中心的组织文化的创造与建设,强调对人员的培育和人的创新思想与能力的发展。不同于物本管理的是,这种以人为本管理作为一种

新的管理理论,核心之点即通常所说的尊重人、爱护人、理解人、关心人;关键之处是力求从员工对自己行为的主动性和人际关系的和谐性出发,来充分调动广大员工个人和各种组织群体的积极性和创造性。

从物本管理向人本管理转变,是高校管理创新实现理念更新的重要路径。走这条路径就是要把高校管理的全部工作都纳入以人为中心的轨道上来。从本质上说,高校以人为本就是通过某种特殊的人与人(师生)的关系发展人。以人为本是高校教育活动的基本价值。高校管理以人为本,最主要的就是以学生为本和以教师为本。首先,高校实现人本管理,就是要相信师生员工的积极性和创造性,依靠师生员工推进高校建设,实现高等教育的根本目的——培养人、塑造人。其次,要把以人为本作为高校管理的出发点和落脚点。学校在制定教育发展规划时,要充分尊重师生的权利和个性,充分考虑他们的正当利益和合理要求,以满足师生的学习、工作、生活及其发展等各方面的利益需求为出发点,学校在组织实施教育教学

收稿日期:2006-03-06

作者简介:孙超(1974-),男,湖北武汉人,硕士研究生,研究方向为教育管理、教育传播学等。

活动时,应注重人性化特点,充分体现理解人、尊重人等人文关怀,以实现师生的利益需求为落脚点。再次,要把以人为本贯穿到高校教育管理工作的全过程。

## 2 视野拓新路径——从“战术”管理向“战略”管理转变

20世纪90年代以来,战略管理(strategic management)在一些发达国家的学校里逐步取代战术管理(operational management,即操作管理)。战术管理往往强调具体策略和具体方法的使用,注重在现实的环境下解决当前面临的问题,而管理创新则强调重大的、具有全局性和根本性的战略管理,强调如何适应外部环境的影响,做正确的事情而不是运用正确的方法做具体的事。战略管理包容并超越战术管理。其基本特征为全局性、长远性、竞争性。战略管理并不特别强调管理具体要素的状态,一般不涉及到具体的人和所采取的行动,而是从全局上整体把握各要素,其战略性的措施往往也不是一般工作改进,它不强调整当前利益,而更着眼于未来的长远利益。随着高等教育管理体制改革的进一步深入,学校获得了一定的办学自主权,“面向社会,自主办学”已逐渐成为高校发展的主流。许多以前由上级考虑的战略性问题摆到了高校管理者面前,高校之间的竞争也日益剧烈,这就需要高校管理者拓新视野,高瞻远瞩,宏观运作,实现从战术管理向战略管理的转变。

高校战略管理的基本出发点和制高点,是使高校自身条件与环境相适应,以求高校生存与发展。从战术管理向战略管理转变,是高校管理创新实现视野拓新的重要途径。这种转变体现在3个方面,一是全局性,高校实现战略管理应立足现实,放眼未来。它始于战略分析,止于战略目标的达成,是一种全程性管理;同时它涉及人、财、物、时空、信息等,又是一种全面性管理。二是长远性,战略本身蕴含着相对长远的宏观规划与谋略的意思,因而高校战略管理要求高校管理者不只谋划眼前的近期目标,着眼点应是高校的未来。三是竞争性,随着社会主义市场经济的逐步完善,高校间吸引高素质师资、生源和社会经费的竞争将成为高校战略竞争的焦点。这就要求高校在制定和实施战略规划的过程中,广泛了解社会发展的动

向,并寻求有限资源的有效支持。战略管理能避免“赢得了一场战斗,却失去了整个战争”的局面。高校通过实施战略管理,明确学校未来发展的目标、发展阶段、发展的重点和教育资源的优化配置,使管理处于一种主动的、进取的状态,并逐步形成具有自身特色的管理模式,促进高校管理组织特色化、个性化的形成。

## 3 职能革新路径——从“控制”管理向“服务”管理转变

随着国民待遇、公平竞争、高等教育大众化等原则或举措的实施,政府通过行政命令垄断经营的教育资源需要回归社会重新配置,高校需要获取进一步的办学自主权。目前高校管理中或多或少存在着的官本位主义、服务意识淡薄等缺陷会对管理革新造成阻碍,必须认真予以革除。“未来高等教育管理方式将从现在的行政力量的管制、指令为主向以综合服务、信息指导为主转变”<sup>[3]</sup>换言之,高校管理要积极实现从控制管理向服务管理转变,切实从管理职能上彻底革新,努力建设服务型大学。

高校管理创新实现从控制管理向服务管理转变,是迎接新科技革命挑战的必然选择,是适应知识经济快速发展的必然要求,是跟上信息社会发展步伐的迫切需要,是应对知识快速更新的重要举措。从控制管理向服务管理转变,建设服务型大学,为经济和社会发展提供宝贵的人才资源,是加快推进现代化建设的重要保障,是一个地方取得区域竞争优势的有效措施,是促进社会全面进步和可持续发展的关键举措。

建设服务型大学,要牢固树立科学发展观,全面贯彻党的教育方针,坚持紧贴地方经济和社会发展脉络,以培养有创新精神和实践能力的高级专门人才为目的,按照“抓质量、创特色、树品牌、办名校”的高校管理思路,大力加强学科建设、专业建设,积极构建创新型人才培养新体系。高校职能革新路径具体而言,一是要通过持续的办学历程形成以服务社会、培养人才为己任的传统;二是要通过人才培养、科学研究等工作面向社会,为经济和社会发展服务;三是要通过以服务求生存,以贡献求发展,得到政府和全社会的大力支持,使教育事业更加发展壮大。

## 4 方式创新路径——从“封闭”管理向“开放”管理转变

在知识经济社会中,“变化”是管理的前提,“创新”是管理的动力。高校管理者只有面对变化的世界,不断进行创新的努力,才能够深入地推进高校管理,实现从封闭管理向开放管理转变,促进高校的可持续发展。

过去我国传统的高校管理体制封闭性、保守性和排外性比较明显,主要表现为部门主义和地方主义。同时,高校管理系统也很少与社会其它系统交流,高校管理缺乏必要的信度和效度。当前由于社会利益结构的分化,社会系统的异质性空前增加,有关社会系统运行的信息种类和数量空前增多。现实状况相应地要求高校管理系统内部各组成部分统筹协调、互相配合,克服各种形式的部门主义、本位主义和地方保护主义,而且还要与外部系统加强联系,扩大交流,协调发展。

从封闭管理向开放管理的转变,是实现高校管理方式创新的必经路径。开放管理中需要强调的是,高校不仅要关注高校内部的创新活动,激励师生员工投身于创新,而且还要关注高校外部的创新活动,准确、及时地收集、整理有关高校外部创新信息并将这些信息纳入高校的管理创新活动中,利用这些信息来帮助高校赢得和强化竞争优势。同时,又不能有益于创新源,至少应该使高校利用外部创新的活动形成能引导相关方面的效用水平有所提高的良好开放态势。高校管理者应以开放视野和外向姿态对高校的内部环境和外部环境的现实状况作冷静分析,准确定位,使学校在各自的办学层次和服务方向上,办出特色,办出水平。

## 5 组织更新路径——从“垂直”管理向“水平”管理转变

随着21世纪高等教育的不断发展,高校的内外环境正从单一、稳定向多元、多变化发展,高校应调整组织结构,使之由垂直型管理向水平型管理转变和拓展。

传统的管理强调等级制度和管理的层级,往往注重垂直的管理,在管理组织上表现为锥型结构或者金字塔式的结构。传统的高校管理组织形式是单一管理、垂直管理的产物,带有计划经济时代指令性管理、统一

性管理的特征,形成金字塔式的垂直管理关系。这种管理结构虽有利于上级对下级的指导,但在管理过程中由于层次分明、等级森严而影响了信息传递的速度与真实性;各级管理人员由于感到地位渺小,积极性也难以充分发挥;从管理效能看,由于分工过细、管理专业化要求过高,学校协调监督功能很难生效,导致管理环节过多、管理内容过杂、管理成本过高、办学效率过低、文牍之风蔓延等一系列弊端。

随着网络化、信息化的推进,同时基于现代管理中更加注重人的作用与人际沟通,管理的成效更依赖于小组和团队的活动,更体现出人的主体性。因此,现代高校管理创新强调组织上的扁平结构,主张进行水平管理,以便管理信息传递迅速、反馈及时,以使师生主观能动性的积极调动,以利于群众首创精神的最大限度发挥。

进入知识经济时代之后,高校管理组织结构的传统封闭性和信息文化的现代开放性之间的矛盾亟待解决。就组织更新的路径而言,高校管理创新的实现要着眼于从垂直管理向水平管理转变。高校管理组织的创新要从以下几个方面着手:一是组织方式上,从等级式管理转向扁平式管理;二是组织关系上,高校管理者与师生员工之间从监督与服从的上下级关系转向共同体的伙伴关系;三是组织决策上,应从由上而下转向由下而上;四是组织过程上,应更加强调民主、参与、自主、放权与开放,注意吸引社会力量参与办学和主动服务社会;五是组织类型上,从静态封闭的机械型组织转向动态开放的学习化组织。

为此,高校管理组织结构应沿着水平型、网络化方向扩展,使传统的集权式的金字塔型管理结构演进为水平型、网络化的组织结构。师生员工处于信息流的终端,独立处理问题的能力日渐增强。因而,高校管理者可以在自己的职责和权利范围内直接处理校园事务,这既能增强校务公开透明度,又有利于更新领导观念,培育适应高校发展的优秀领导人才。

## 6 手段拓新路径——从“经验”管理向“制度”管理转变

面对世界性的教育竞争,国内各大高校正在或即将引进先进管理方法,改变传统管

理模式,提高办学质量,提升学校竞争力。然而,先进管理方法的顺利实施要有相应的制度环境为保障。制度主义认为,制度指人类交往的规则,它为一个共同体所共有,并依靠某种惩罚而得以贯彻。协调的制度能通过一定的秩序,将人类行为导入合理性轨道,从而很好利用劳动分工,使组织内部富有活力,而有缺陷的制度会对组织带来不利影响。传统的高校管理往往把“官本位”观念和“官大学问大”的观念沆瀣一气,其必然结果是导致管理中的经验主义倾向和“人情风”盛行。经验主义扼杀管理创新,助长官僚主义,人情风置原则于不顾,混淆公私界限。经验管理容易导致有法不依、执法不严的现象发生,容易催生学术腐败。就高校管理而言,制度创新是高校提升竞争力的基础,制度缺陷则有可能影响创新目标的实现。经验性的管理对于保证学校的正常运转是十分有益的。然而,具有根本性、长期性、稳定性的还是制度管理。“我们引进了许多优秀的海外学者,但如果没有一个好的制度环境,招来的学者也待不住,事实上这已经发生了。”<sup>[4]</sup>从高校管理手段拓新的路径选择上,管理创新要实现从经验管理向制度管理转变。

现有体制下,公立高校无疑属于公共事业型组织,政府代表人民拥有产权,具体由某一部门主管,从而形成委托——代理关系。高校管理制度创新的核心所在是改革政府管理方式,建立健全高效的委托——代理人机制。一方面提高公立高校的自主性,扩大高校在行政、财政和教学方面的自治权;另一方面政府管理要由“划桨”转向“掌舵”,加强监督,强化责任机制,更好地履行产权所有者的职责。高校管理制度创新的关键所在是要建立高效的、有活力的人事管理制度,革新高校沿用的以行政级别为核心的公务员人事制度,实行简化职能,因职设岗,将支出重点转向教学部门;建立与工作绩效密切挂钩的收入与分配制度,形成体现贡献的激励机制,提高教职工的工作积极性与进取心。高校管理制度创新的重点所在是教育教学制度创新。要根据社会需求,积极推进高等教育制度、专业结构与课程体系的改革。

随着教育体制改革的深入,高校管理创新的制度基础正在逐渐完善。在制度创新上,最迫切的工作是建立现代大学制度,处理好各方面的关系,并建立灵活的竞争机制

和有效的激励机制,为学校竞争力的提升创造良好的制度环境。“现代大学制度包括很多方面,如大学同社会的关系,大学同政府的关系,大学内部院系设置和职权界定,大学内部机构设置,实施真正的教师聘任制,建立面向社会、面向市场的招生和就业指导系统,建立高校数字化信息平台,大学实施国际化,大学后勤社会化等。”<sup>[5]</sup>当前,现代大学制度的建立要借鉴现代企业制度的有益经验,逐步形成政府宏观调控、大学面向社会、依法自主办学、实行民主管理的格局。在进一步实现从经验管理向制度管理转变的基础上,解决好高校管理上出现的“越位”、“缺位”、“错位”等现象。高校作为相对独立的法人主体,通过深化内部管理体制的改革,从人事制度、工资分配制度、资源配置制度以及决策机制、工作机制等方面建立起从内而言符合教育规律的要求、从外而言适应市场机制需要的竞争机制与激励机制,从而挖掘自身发展的潜力,依靠自主办学来应对社会发展的需求,提升学校的竞争力。

## 7 模式革新路径——从“传统”管理向“信息”管理转变

随着全球经济一体化和知识经济的发展,计算机和网络技术的广泛应用,使得信息管理发挥着越来越重要的作用,当今许多大型跨国集团的“3C”管理模式清楚地说明了这一点。“3C”管理模式即组织的管理由3位主管分工合作完成,“3C”指CEO(Chief Executive Officer)、CFO(Chief Financial Officer)、CIO(Chief Information Officer),也即是首席行政主管、首席财务主管和首席信息主管。在工业经济时代和后工业经济时代,由于衡量企业财富的标准是自然资源的占有量和资本的市场价值,因而出现了CEO和CFO,而在网络经济时代,衡量财富的主要标志是开发与占有信息和知识资源的数量与质量,故出现了CIO。随着信息技术的推广和信息资源的开发利用,信息管理正向广度和深度发展。

在高等教育领域,信息化使以教师为中心、面对面、“黑板+粉笔”为主导的传统教学模式受到很大的冲击。首先,信息技术进入传统的课堂,多媒体、网络等新技术手段取代了“黑板+粉笔”,使课堂教学更加生动、更加有效。除此之外,信息化还带来大量网络

教学的新模式,如网站教学、网络辅助教学、资源型学习、兴趣学习、互动学习等。这些新的教学模式与传统的模式相比,不仅形式新颖,还引进许多新的教学理念。基于此,现代大学教育管理必须从以教材、教师、教室为中心的传统的封闭式管理模式,向开放的综合的信息化管理模式转变。只有这样,现代大学才能从传统的知识教育转变到方法教育,从传授知识转变到着重培养能力,才能培养出基础知识扎实,专业面宽,富于应变能力,适应性强的复合性人才。

高校管理创新要实现从传统管理向信息管理转变,必须适应信息化浪潮,积极摆脱传统管理模式的藩篱,锐意探索管理模式革新的科学路径。在信息管理的科学运用上,高校管理者要认真发挥专家和技术人员的作用,积极组织专家对高校信息化的现状进行系统的调查、评价,提出功能集成化的意见或方案,制定信息化战略规划,并将其有机地融入到高校的整体战略规划中去,充分利用信息技术来提高高校的整体管理水平。在信息管理技术投入和队伍建设上,高校要加大对信息技术的投入,培养熟练掌握和运用现代信息技术的教职工队伍,要求管理人员尽快转变思维方式,更新知识结构,以适应信息化的管理。一是高校管理队伍要善于运用互联网等现代科学技术手段开辟广阔的信息渠道,及时了解各种教育新信息、新观念、新理论,使自己的意识经常处于动态的激活状态。二是高校管理队伍要学会及时收集、加工、处理、利用各种信息的能力,把信息贯穿于高校管理工作的全过程之中。要特别重视搜集、掌握,占有高校间的竞争信息,密切关注外部竞争环境变化以及竞争对手的行为轨迹,准确评估本校面临的机会和威胁,正确分析竞争态势,能够及时进行动态调整,采取有利的竞争策略,取得竞争优势,占领竞争市场。三是高校管理队伍要广泛开展信息的交流与合作,经常与国内外相关高校进行校际交流与合作,使高校教育与管理不断取得新的突破。

## 8 机制创新路径——从“行政化”管理向“经营化”管理转变

高校管理说到底是在特定的社会环境下,遵循教育的客观规律,对各种教育资源进行合理配置,以实现教育方针和教育目标

的行为。高校管理是社会管理的一部分,必须与外部社会的环境相适应,也就是与我国社会主义市场经济体制相适应。高校作为社会的非赢利组织,它不同于政府,不是政府机关的延伸,不能用政府模式来管理大学。长期以来,受计划经济条件的影响,我国高校一切管理都由政府统筹调配,实行的是“行政化”管理机制。而现在我国已进入到社会主义市场经济的新阶段,高校管理也要与时俱进,对高校实行“经营化”管理机制是市场经济条件下高等教育管理现代化的必然要求。新时期必须突破传统的政府“办”高校的“计划经济”观念,突破传统的“管”高校的陈旧理念,树立起经营高校的新观念。

传统意义上的高校管理往往只注重过程而忽视结果,造成许多浪费。高校管理应力求以较小的投入获取较大的收益,要致力于以相对低廉的成本为社会提供高质量的教育服务和人才资源,从而实现高校管理的高效化。高校管理者必须重视其对高等教育事务管理活动的产出和结果,既要注重教育资源配置的有效性,又要考虑教育权益的公平性。从质量管理的角度来说,教育资源配置效果要与高校管理者的管理业绩联系起来,强调按照业绩进行干部考核和收入分配,建立效能型高校。就高校管理机制创新的路径而言,应积极实现从“行政化”管理向“经营化”管理转变。

不难设想,一所高校如果教育成本高,教育质量低,就没有竞争力。高校有限的资源只有优化整合才能发挥效益,提升学校的竞争力。高校资源整合是把原来处于分散状态的有形资源和无形资源汇集聚合在一起,进行重组,产生整合优势,从而大大提高学校资源的整体效益。需要强调的是,高校对无形资源的整合应予以高度重视。因为无形资源是有形资源发挥潜能的杠杆,人文内涵丰富、科技含量高的无形资源也是有形资源增值的启动器和推动器。资源整合要从效率出发,合理安排。具体而言,一是在资源的使用上,应力求达到资源共享,使有限的投入最大限度地发挥其应有的效用。二是在人力资源的整合上,力求规范与灵活相结合,把教职工教学、科研、社会服务的潜能充分发挥出来。三是在资产整合上,就校内而言,要破除部门所有制,尽可能地减少重复购置,整合调控,促进资产存量优化配置,发挥资产的使用效益,从

校外来看,要开门办学,实现高等教育资源的社会化。这不仅可以提高资源的利用率,更重要的是可以让师生参与为社会与企业服务的主动性与积极性,提高实践能力。四是在资金整合上,要重视资金计划的科学安排,加强对资金的监控力度,提高资金的运营效率和效益,实现资金收益最大化。

从“行政化”管理向“经营化”管理转变,并不是要把高校推向市场,而是要通过观念创新,促使形成一个充满活力的高校管理机制,从而更好地实现高校为社会公共利益服务的目的。所谓经营学校,就是把企业的一些管理思想与方法引进高校,重新设计管理内容与过程,运用市场机制对高校资源及资产等进行优化重组和高效运营,提高管理效益。也就是说,高校管理者应运用投入产出的思维来审视管理活动。第一,确立成本效益的意识,充分利用并盘活学校现有教育资产,通过结构调整和资源重组,杜绝资源闲置和浪费,注意节约成本,减少人为浪费,提高经费投资效益。第二,确立资本运营的意识,把教育资源都看作可增值资本。资本经营不仅限于产权经营活动,在知识经济时代,知识作为新的独特资源已经直接投入生产过程,产生效益,创造财富。第三,确立品牌经营意识。高校应确立以特色兴校和名牌立校的办学理念,找准自己的定位,在办出特色、打造品牌上狠下功夫。第四,确立质量至上的意识。质量是市场经济永恒的主题,也同样应成为高等教育发展的命脉。高校必须应对社会主义市场经济的客观要求,确立新的质量观,着力调整和优化人才培养体系,苦练内功。

参考文献:

- [1] 胡锦涛.坚持走中国特色自主创新道路为建设创新型国家而努力奋斗[M].北京:人民出版社,2006.
- [2] 周济.学习贯彻科学发展观,总结“十五”教育工作,推进“十一五”教育发展[J].中国高等教育,2006(2).
- [3] 刘尧.知识经济时代:高等教育管理观的嬗变[J].民办教育研究,2003(3).
- [4] 杨东平.现代大学制度的形成、演变和创新[J].国家教育行政学院学报,2005(5).
- [5] 谢绳武.21世纪高校管理制度改革[N].大公报,2001-11-23.

(责任编辑 焱 焱)