

战略与规划参考

[2020]第1期

校党委发展规划部、发展规划处编

2020年2月28日

编者按

2020年是落实第十四次党代会精神，全面谋划“十四五”的关键之年。为加强组织化学习，提升战略引领力，推动规划编制工作，我们将创办《战略与规划参考》，摘编相关学习资料，供大家参考。

根据学校主要领导推荐，本期节选了美国著名战略规划专家乔治·凯勒《大学战略与规划：美国高等教育管理革命》一书第六章“规划三要素：信息、质量和人员”全文。

《大学战略与规划：美国高等教育管理革命》是高等教育规划与管理领域的经典之作。该书创作于上世纪80年代，首次提出了“大学战略是高等教育管理革命”的重大命题，深刻阐述了美

国大学探索战略管理的成功经验，在当时美国高等教育转型发展发挥了独特的作用。

需指出的是，中美大学传统和治理体系殊异，时代也在不断发展，我们在借鉴、吸纳其精髓的同时，也要结合实际，对文中具体观点辩证看待。

《大学战略与规划：美国高等教育管理革命（节选）》（一）

乔治·凯勒著，别敦荣译

（供校领导、党委常委参阅）

规划三要素：信息、质量和人员

世界的悲剧就在于有想像力的人却缺乏经验，而有经验的人又缺乏想像力。傻瓜只凭想像办事，而不考虑经验；空谈家只凭知识办事却缺乏想像力。大学的使命就是把想像力和经验融为一体。

——阿尔弗雷德·诺思·怀特海

争论是政策创新的必要条件。

——理查德·纽斯塔特

有些问题从其难度看是一百万年也不能解决的——但如果你能思考五分钟，事情可能就解决了。

——H·L·门肯

面对日益减少的学生人数，严峻的财政形势，激烈的竞争以及教学内容改革、资源分配和教学服务方式改革的要求，大学应该怎么办？

任何大学和学院希望在未来的时代生存下去或者变得更加强大和优秀的绝好的方法，就是那些比较敏锐和有着长远眼光的学校已经开始提供的经验。大学应当加强自身的管理，制定自己的学术战略。

每一所学校都需要重新审视自己并且自问：我们处于一种什么样的境况？作为 3100 所学院、大学、技术学院、神学院及两年制社区学院的一员，我们应当在美国高等教育系统中发挥一种什么样的特殊作用？我们能够为人们提供哪些有吸引力、有意义的服务，而且这些是他们从其他地方不可能获得的更好、更快、更廉价的服务？与同类学校相比，我们拥有什么相对的优势？未来十年，国家和地区最需要大学发展哪些学科专业？需要大学提供哪些服务？根据学校的传统、捐赠基金、地理位置、教师及管理人員的构成，我们应当如何建设和发展学校？从现在起十年内，我们学校应该追求的是什么？很明显，大学迫切需要制定自己的学术战略。

但是，大学在开始制定自己的学术战略之前，应当确保自身的管理是到位的。在学校面向未来实施发展战略之前，它应当使内部的管理井然有序。它需要确保有充分的信息作为决策的基础。它应当保证现行的教学、研究以及服务的质量。大学应当有能够将其意图付诸实现的一流人才。如果没有充分的数据资料、优质的设施、方案和行动，没有优秀的、乐于奉献的人才，那么，无论多么重视战略，不管是棒球队、军队、企业还是大学，都是不可能取得成功的。

我曾经访问过一位年长的著名的规划专家，近来他已经是第三次引退了。我问他在经历了一生的所有失利和成功后，他有什么经验可以传授给我。他说：“要重视各种小事，务必重视各种小事。忘掉那些宏伟的规划。当然，你必须要有有一个努力的方向，但需要关注细节。在飞机冲上云霄前，你要确保飞机处于最佳状态。我曾经看过许多宏伟的规划遭遇流产，原因就在于组织没有解决好运行过程中的细小问题。”

正如大学有时会发展滞缓和争议不断一样，有时它也会超出自己的财力和能力而表现为雄心勃勃。大学可能还没有为规划作好准备。良好的开端等于成功了一半，在开始制定战略规划之前，着力解决好管理问题是明智之举，

然而，学院和大学的管理是一种独特的活动。尽管其中有商业管理、政治管理乃至军事管理的因素。但它仍然是一种独特的管理。与铁钉生产厂或银行的管理相比，大学管理更接近于医院管理或者研究实验室管理。我这里所称的高等教育“管理”，实际上包括了四个主要方面：行政(administration)、管理(management)、领导(leadership)和治理(governance)。不幸的是，管理也包含其中。这四个方面虽不能完全分开，但它们的确各有不同。

1. 行政

在美国大学，校长及其助手被认为是“行政人员”。他们要照顾教师和学生的需要，为其提供科学的设施、住宿的场所，保管学生成绩档案，组织体育运动和娱乐活动，处理教职员的薪水问题，办好图书

馆。募集资金是行政的职能之一，收发邮件也是如此。

行政是一种支持和协调活动，服务于学校的主要人员，包括教授、关键职员和学生。它是相当重要的，所有大学校长或学监至少要花一半的时间在行政上。有些校长在这方面花了自己十分之九的时间，当然这也是有些不明智的。如果学校的行政是出色的，那么，学校往往也被认为是“优秀的大学”——学校办学井然有序；园林和建筑有吸引力；招生计划积极有效；教师有活力、有责任心和有亲和力；图书馆规划得当，工作人员服务周到；课程教学安排严谨周密；校友活动计划是一流的；教师的投诉或建议能得到及时的、礼貌的和有效的处理。行政到位的大学被看成是高效率的大学，有限的资金在那里能产生最大的效益，而且学校的品位和格调与大学崇信思想、艺术和情感的精神是相吻合的。

这是一个需要重视“各种小事”的领域，大学只需改进行政状况，就可以有大的发展。亨利·威斯顿是行政方面的天才，他曾先后担任劳伦斯学院院长和布朗大学的校长。他的喜好、他对质量的执著以及对人的关心使他高度重视学校的每一件事，包括学生食堂的饭菜质量、化学系新近购买设备的申请等。对大学行政人员而言，他的著作《学术赛跑》是一本难得的宝贵的参考书。威斯顿认为：“在大学校长的兴趣和思想中，应当始终重视与教师或学生生活相关的每一件事……优质的行政惠及优质的教育。”^[1]

2. 管理

由于我们所生活的世界是不断变化的，所以，仅仅确保大学这部

学术机器加满了油，处于同步协调状态且感应灵敏是不够的。新的危机会突然到来。新的发展机遇或得到资助的机会也会经常出现。技术进步推动信息处理和传播方式发生变革，社会变得更科学化、更宗教化或更具反叛性。政府对高等教育要么表现出更加友好的态度，要么表现出更多疑虑。院系在教学质量上不断下滑，教学计划也变得陈旧了。再加上新的竞争也影响着大学的一部分学生。学生要求开设相关的和有用的课程；家长和雇主要求学校恢复基础训练和课程，以增强年轻人的写作、思考、表达和计算方面的能力。

因此，大学校长必须是一位善于应对变化的管理者，是一位航海家，带领他或她的学校穿越危险的航道。对每一个教学计划，他或她每年都要问这样几个问题：“它还值得开设吗？”“面对高等教育未来的发展我们现在应该做些什么？”要像关心漏水的龙头一样，他或她应当了解明天的学术发展要求。

行政追求的是工作能顺利地完成，而管理追求的则是能完成正确的工作。行政追求现行结构下的效益，而管理则追求通过改革结构来提高效率。就管理来说，校长及其助手以及院长必须与有影响的教师合作，正确地预测未来，并且找出未来最好的发展方向，指导学校的发展。管理具有创业性质，它的目的是使工作更完善并具有与众不同的特点。它追求的是提高大学的生产力，使大学始终处于学术发展的新知识、新形式和新内容的前沿。

在所有事情中，特别重要的是，校长必须指明大学的发展目标，制定学校发展战略、作出果敢的决策，为实现学校发展目标配置资源。

要实现学校发展目标，校长应当在遴选学校的关键人员和监控各单位的工作成效方面发挥直接的作用。

自然，不可能孤立地去做这件事，在大学这种组织里，教师都是高度专业化的专门人才，都有自己深厚的学术造诣，校长应当鼓励和帮助全校教职员工提高管理能力，加强院长和系主任队伍，帮助每一个专业人员成为他或她自己的规划者和革新者。正如一项研究所发现的：“创新性组织的优势在于拥有鼓舞和激励新思想产生的机制。”^[2]也就是说，大学应能够为保持一流学术水平提供各种条件，支持各种学术活动，如建设丰富的文献资料，资助访问讲学、学术会议和特殊的差旅等。应定期回过头来对战略进行评价、规划和协商。而且还应鼓励学校内部上下思想交流畅通。在学术水平很高的大学，教师常常都具有创新精神和创业品质。在较弱的大学，校长的引导是不可或缺的。

管理是当前学院院长和大学校长最易忽视的东西。它也是当前教务长、学术副校长、院长、系主任职责中最易被忽视的内容。系主任在管理中面临着一个特殊的困难，因为他们常常认为，他们是系里同事与院长和校长之间进行沟通的“代言人”，而不是他们系的未来发展、革新和质量的管理者。尽管学校的情况正在迅速地发生变化，但极少有校长在这方面花费足够的时间；有些校长甚至根本没在这方面花时间。一个商业主管告诉达特茅斯学院院长詹姆斯·布莱恩·奎因，“如果不能考虑到我的组织未来两三年的事情，那么，我就没有履行我的职责”；其他的人也赞同这种看法。^[3]需要有更多的大学校长这样考虑问题，他们应当用两倍或三倍的时间和精力来管理学校的未来，尤

其是在现在这个充满危机的时代。

一些观察家争辩说，每所大学的校长都有自己的兴趣和风格，应该允许他或她重视自己认为应当做的事。因此，如果有的校长想做的是行政和治理，而不是管理或领导，这应该完全由他或她自己决定。这是一种很危险的思想，因为它会认为，在这样一个外界环境变化加剧的时代，停滞不前和放任自流也是可以接受的；它暗示未来发展能够自动地实现；并且它认为高质量的教育和长期的卓越成就可以通过好运气获得。校长应当重视与其经验、兴趣和脾性相符合的职位因素，而且他们确实这样做了。但是，为了避免给学校造成损害，他们却不能轻视行政、管理、领导和治理四个方面中的任何一个方面，尤其是管理方面。彼得·德鲁克认为：“在本世纪剩余的时间里，对服务性机构的管理很可能成为管理的前沿问题。”^[4]管理大学确实是一项艰苦的工作。它处于管理研究的前沿，其正确的管理模式还处于探索中。但是，不管它是否符合校长们的个性，管理都是校长们不能回避的责任。

3. 领导

在任何大学和学院，精神都是一面旗帜。在有些大学，校园弥漫着厌倦和怨恨的氛围。正如赫斯曼和其他调查者所提醒我们注意的，人们和学校的整个情绪都在走向低落，校长也显得筋疲力尽。亨利·威斯顿称：“厌倦是行政的祸根……我知道越来越多的校长所受到的来自这种行政疾患的困扰比其他任何东西都多。”^[5]职责取代了创造精神；赫伯特·西蒙所说的“满意”取代了进步和追求更大的成就；只有常规工作看起来是能被接受的。因此，每所学校都需来通过一系列的领

导行为来更新自己，来唤回自身的目标和所提出的发展愿望。大学就像汽车一样，需要重新充电。

大学校长应当对学校教师、学生和职员进行情感激励，使他们从不求上进的颓势中警醒过来。他或她应当拿出学校未来发展的愿景和有价值的目标，以激励人们不甘平庸。领导是校长工作中富有诗意的部分，它能使听众和参与者潜心于对高尚的学术和艺术的探索，追求对时代重大问题的思考和深切的关注。有时候校长并没有很好地领会领导的作用：他们是自己的学者共和国的优秀行政者、管理者和治理者，但却是蹩脚的作家和演说家。或许他们在任职初期是拥有这种领导才华的，但现在却失去了。这时候就需要学术副校长或董事会主席或者一些执著的教师站出来，为学校注入精神动力，揭开人们心中的梦想。

在政治上，约翰·F·肯尼迪是有领导才华的，而哈里·杜鲁门和德怀特·艾森豪威尔却不具备。在学术领域，哥伦比亚大学的马克·范·多伦教授激发了学者的热情，并且在自由教育中丰富了领导的意义，而这些都是其他人所没有能够做到的。^[6]芝加哥大学的罗伯特·赫钦斯和哥伦比亚大学师范学院的劳伦斯·格雷敏两人都是领导者，他们中的一个几乎成为了名著和纯思维的精神领袖，一个是电子时代教学和学院新使命的学术向标。一个特别成功的例子是霍华德·劳瑞，他作为俄亥俄州伍斯特学院（Wooster）的院长（1944-1967），多年来通过谈话、毕业演讲、文章、演说等方式，在一所基督教学院对高等教育的目的作出了新解释。^[7]里维多·西奥多·赫斯伯格担任校

长达 30 年之久，在圣母玛利亚学（Notre Dame）成功地把道德价值与理智融合在一起。近来，费兹·赫兹伯格说：“领导有力，高等教育和所有其他事业就能向前发展；否则，就会停滞不前。我们需要有愿景、热情和才华的人，需要有原则和意志坚强的人……当然，也需要资金。但是如果你只有资金而没有愿景，那么，你只是在挥霍钱财。”^[8]

领导是一种无形的能力，它能触及人的灵魂深处，使人行动起来。如果大学校长想使学术事业变得更为神圣，激励涣散的教职员工团结起来，同心同德追求卓越，用信念和热情维护高等教育，使其免受未知的或不良的破坏，那么，他必须实施有效的领导，不管是静悄悄的，还是热情似火的。

4. 治理

与商业、军事以及宗教组织的管理不同，大学或学院管理的一个独特之处在于学校是一个共和体。这就是，在学校核心问题——学术的管理上，教师是政治伙伴。大学通常都有教授会。有些大学设置了全校性的教授评议会，评议会成员不仅包括教授，而且还包括了学生、管理人员，甚至还有工友。这些包容性很强的机构是 20 世纪 60 年代发展起来的，那时处处洋溢着参与式民主的热情。但是这些机构大多数都已经萎缩了。因为它们的目标与大学管理的目标是相近的，而它们又不可能像校长那样拥有一支职员队伍来实现其目标。

在任何学术问题上，校长必须向教授们咨询，征求他们的意见，接受他们的指导。而且校长还应当就有关教学和研究活动的主要问题，从招生政策到企业资助等，征询教授的意见。如同在没有征求大多数

住院医生的意见，没有得到他们的赞同之前，医院管理者不能制定医疗政策一样，大学校长也必须寻求学校专家学者的共识。同时，校长或学院院长必须切记，他或她对学校办学质量负完全责任。因此，在有争议的政策问题上，校长或院长享有最后的决定权，在有些情况下，是董事会有最后的决定权。

今天的治理是错综复杂的。现在，在多数情况下，原有的教授会残缺不全，出席率很低，只是某些教授喋喋不休的场所。在有些大学，高级学者们成立了新的教师理事会机构，向校长、教务长和院长提供更好、更及时的建议，相比之下，那些构成复杂的、注重形式的、争吵不休的教授会或全校性的教授评议会则要逊色得多。在越来越多的大学，校长们新近建立起一种新的治理机制，它包括了教师、管理人员代表，有的可能还包括了学生代表。其职能是协助校长及时地、慎重地研究一些重要事务，并向校长提出明智的建议。这种新的机制具有把学术事务与资金和长远规划联系起来特殊作用，而不是只就学术问题展开空洞的理论探讨。

无论采取什么方式，大学管理必须在一定程度上与可接受的治理程序相结合。大学是一个准政治机构。众所周知，像国会议员一样，教师可以通过表决表明对校长没有信心。目前，权力的天平是向校长一方倾斜的。教师们感兴趣的更多的是评论、批评和修订政策，而不是制定政策。但是，在一个知识组织中，许多教师在某些领域的造诣都在管理者之上，所以，在重大学术事务决策问题上，大学管理者应当以某种合适的方式与教师分担决策责任。

上述大学管理的四个方面经常是交织在一起的。但是，任何大学的管理者在头脑中都必须有这四个概念，在今后几年要特别注意最易被忽视的方面：管理。一个值得研究的人物是 1869~1909 年任哈佛大学校长的查尔斯·埃利奥特。就是他，使一所自负的、地方性的、宗教性的学院振作起来，并引领它走上了世界上最伟大的大学之路。下面是两位社会学家对他的融行政管理和治理为一体的思想的概括：

“越来越多的美国人去欧洲深造。他们中大部分人去了德国的新式大学……在那里才能学到很多新的科学。换句话说，美国学院不具有有效的竞争力……”

这时，哈佛大学没有遭受到其地新英格兰地区大学那样大的损失，它的注册学生数与人口增长保持同步。选举查尔斯·埃利奥特作为哈佛大学的校长——第一个不是牧师的校长——标志着哈佛与过去的彻底决裂。他从事过科学研究，在被选为哈佛大学校长之前，他正在新建的麻省理工学院教化学，当时他很年轻，仅有 35 岁……

在他任职的头两年，他着手开展了一系列改革……他使学校教师人数增加了一倍，所聘教师中大部分是在新的学科接受过教育的年轻人。他不依靠现有教师推荐人选，而是特意寻找那些具有不同学术观点的人。他不但引进新的科学方面的人才，也引进新的社会科学和经济学方面的人才。

他对学校的权力结构的几个方面进行了改革。他新设置了院长职位，并赋予它很大的权力。他出席教师会议，并增加了这些会议的次数，在这些会议上老教师提出了许多不满的意见。如果有人反对他的

某一个想法，埃利奥特就会把它暂时放到一边，过一段时间再提出来。在这些教师会议上，由多数人的意见形成决议，这样，就奠定了决策的分权机制。

很多有关学生的规章制度被取缔了；条例手册从40页减到了5页，强制性的礼拜仪式取消了。或许最大的变革是废除刚性的课程教学。渐渐地，美国教育引入了选修的概念。”^[9]

詹姆斯·福特·罗兹是与埃利奥特同时代的人，写过7卷本的关于19世纪美国历史的书。1902年他说，就领导而言，“在过去的12年里，全美所有大学校长的公开演讲都没有像哈佛大学校长埃利奥特的演讲那样，在全国被广泛地阅读。”^[10]

值得注意的是，哈佛从一所小型的古典学院转变成为一所大型的、在当时所有主要学科都处于领先地位、培养社会一流学者的大学，其学术战略无他，就是埃利奥特将注意力集中于信息、质量和人员。他自己亲自招聘院长和新学科的年轻教师。他改革了学生生活制度，重组了课程，并且通过诸如学术休假之类的新措施，促使教授们通过旅行、与异地专家们交流、学术研究和广泛阅读等方法来更新自己，提高教学质量。他的报告和文章表明，他重视把准确的、最新的信息作为自己决策的依据。

埃利奥特不是一个令人愉快的人，他反对发展公共高等教育，主张禁止出卖节操的行为，在他远大目标的背后，他又是一个冷酷的、缺乏人文关怀的人。他讲话直率，开门见山，他自己称“讲话直率是一个

小优点”。他还是一个道德说教者和维多利亚时代式的人物。他曾经说过：“昨天晚上我作了一个差劲的演说，我显得饶舌和啰嗦。事实上，我当时醉了。演讲前我喝了一杯咖啡。”^[11]埃利奥特汇聚了阿尔弗雷德·斯隆、列宁、约翰·杜威和约翰·赛尔伯（现任波士顿大学校长）的优点。他能站在学校的前沿，与他所处的时代保持一致，有勇气，有胆识，尊重教师，行动具有战略性。

任何学院或大学管理者制定学校发展战略之前都需要搜集充分的信息作为制定战略的依据；需要根据学校近期和现有的结构、财政和教学计划情况，保证学校的运行是高质量的；并努力招聘最优秀的人才，同时用正确的方式聘用现有人员。信息、质量和人员是保证战略规划有效性的三大关键要素。

为了解决好这三大要素的问题，必须同时从管理的四个方面着手。反过来，信息、质量、人员的改善又有助于保证管理的四个方面实施起来更加顺利。例如，有了富有创新精神的学者和富有进取精神的职员，前瞻性的管理就比较容易实现；行政和治理也是如此。而且人们对领导的激励和推动能力的要求也不会那么强烈。

在制定学术战略之前，将注意力集中于信息、质量和人员上，也有政治方面的原因。战略规划——第三条道路的形式之一——就是规划和实施必须同步进行，密不可分。如果规划和实施是在两个完全不同的阶段进行的，那么就可能出现因执行者不赞同或过于谨慎，规划不被采纳的情况。规划应该通过各种会议和论证在不知不觉中形成；战略的各部分应当被那些将会担负实施之责的人所拥护。这就是说，

学院和大学的主要人员要作好心理准备以适应更迅速的变革、新的冒险行动和热情的创新，而且应当参与到战略的制定工作中来。对适应新形式的改革，持抵制态度的政治权力机构应当秉持中立，如果可能，应当使他们认识到转变立场的迫切性。对于新一轮的发展方式，应当努力达成共识，这样，战略的种子才有了赖以生存的肥沃土壤。

詹姆斯·布莱恩·奎因在他的重要著作和一些文章中，就一些最好的公司管理人员是如何进行战略变革管理进行了研究和总结。他发现，他们“巧妙地把正式的分析、行为技术和权力政治糅合到了一起”，而且他们“有意识地、主动地渐进式地向前推进”。他们建立了良好的正式和非正式的信息网以获取准确的信息，而不只是靠其助手提供的有利的数据和消息。他们始终保持一种压力，追求更好的质量、发展、新的方法和更大的效率。为了公司的发展，他们总是在公司内外搜寻出色的人才。

在我所访问的全各地的大学和学院中，我发现在那些优秀的大学领导者身上存在一个惊人的相似之处。他们通过制定招生方案、开展技术预测和财政状况分析等，十分谨慎地处理具有多重影响的焦点问题，为更好地进行规划工作奠定坚实的基础。奎因观察到，许多人谈到了长期规划中的“认知局限”问题。但是，他说：“同样重要的是过程局限问题——重视焦点问题不可缺少的必要的时间安排和顺序安排，建立良好的工作状态，取得一致的认识，选择和训练人员——这些图素不仅限制系统本身，而且最终影响决策。”^[12]

另外，尽管人们可能对战略规划嗤之以鼻，但是，要反对改善现

行的工作状况却并不那么容易。几乎每个人都赞同，新的财政、人口和竞争的压力要求更高效地使用每一美元，每个单位都应有更好的工作质量，只有那些最优秀的人才能得到奖励、提升和引进，了解组织自身和外部环境的全部信息，以更好地认识自身的优势、劣势并关注外部环境。奎因发现，在那些进行战略管理的公司主管中，“他们的改革往往始于对公司现有结构的战术性调整，所以，他们所遇到的阻力极小。”^[13]

对教师来说，反对了解学校自身和社会发展趋势的信息，反对追求更高的质量和任用更优秀人员是令人难以想像的。但这并不意味着就没有教授反对和试图阻止泰勒主义式的改革或 1984 年的那种改革。作为招聘委员会的组成人员，几位同事难道会选择一位刚好符合要求的人而拒绝一位杰出的或具有创新精神的人？如果真是这样的话，那就太糟糕了，而对那些优秀的人来说，也是令人十分不解的。当我访问伯克利加州大学时，一位教师谈到了查赛林·艾拉·海曼正如何把一个四分五裂的生物系整合起来，努力提高其办学质量，改善它的设施。他说：“有些人不喜欢学校的干预和变革，但是在伯克利，反对客观的评价是困难的，而反对追求卓越更是困难的。”

因此，在开始制定战略之前，校长和院长应当从最容易的和就传统而言是可以接受的变革开始，这样就能使每一个人为长远的、更困难的远航作好准备。

信息。在我所知道的一所大学，一群有意见的工程学教授找到校

长，告诉他在过去 3 年中，工程学的入学人数增加了 1/5，但教师的编制却没有增加。他们吃惊地发现校长得知这种状况后也感到很吃惊。大约一周之后，我向该大学一位一流的历史学家提及此事。他迅速地将食指放在他的双唇之间，小声地说：“20 世纪 70 年代初期历史系学生就减少了 1/3，但我们的教师数仍然保持不变。”

现在的很多校长都对大学内部运行情况比上面提及的那位校长有了更明确的掌握。但在众多大学中，关于学校内部实际运行状况的信息还是很不足的。尽管学校的办学状况正在迅速地改善，但高等学校在搜集有关自身的有用信息方面却趋于落后。外界人士感到这种情况简直令人难以置信，因为教授们是那么重视信息和知识。因此，开发管理信息系统是改善学校日常运行不可缺少的一环，也是战略规划所必不可少的。

如果学校还没有建立管理信息系统的话，那么，第一步应当成立一个工作组，由它提出哪些数据对优秀的决策有着重大意义。这样一个小组常常会激发人们自问这样一些问题：政策和信息之间有什么联系？对一所学院或大学来说，什么决策是至关重要的？信息应该在多大程度上被分享，通过什么方式来分享？这常常会使一些部门开展更好的“自我监控”，并且带来丰富的对比分析、有关重要变革的信息以及新的发展预测。我记得有这样一位校长，为了弄清学校是否因为要求太多的信息而干扰了教师的工作，他取消了学校的院校研究办公室。改革之初受到了人们的欢迎，但很快，教师和管理人员发现他们对学校运行状况的了解太少了，建议采取措施，搜集更多更有效的信息，为

学校预算、决策、质量报告、资源再分配和财政的健康运行服务。

MIS 即信息管理系统，有着十分丰富的内容。这里我将针对那些运行状况欠佳的学校，讨论信息的几个重要方面。

很明显，有关学校内部运行状况的信息是至关重要的，诸如校舍的利用情况，仪器设备的使用和需求情况，图书馆的资助、藏书情况以及学生中心的情况等。有关支出和资金流动的信息也是十分重要的。在各大学里，这些信息应当是非常完善的。

课程和教学计划方面的数据也是相当重要的，尽管除了比较好的大学和学院外，其他学校中很少要求学生和近期的毕业生对课程进行评价。关于教师的信息，除了那些最好的大学，其他学校经常是很不健全的。校长、教务长和系主任应该了解教授们的出版物、论文和研究工作，他们的教学质量（通过学生评价和访问获得），获奖情况以及教授们的专业活动。我注意到，在几所二流大学，在学术副校长要求每个系上交详细的教工成就报告，包括教师参加活动的清单，并且把这些报告装订成册，以便所有教师查阅和对比之后，学校发生了明显的变化。

关于学生的信息，既是丰富的，同时也是非常缺乏的。所谓丰富，是指关于学生特点、入学基础、辍学率、财政资助等相关信息是丰富的。所谓缺乏，是指缺乏两方面的信息。一个是学生市场的研究与分析信息，如高等教育资助联合会为其精英会员所作的信息分析。另一个是学生成果方面的信息。既然大学的主要“产品”是接受了教育的学生，那么，你会认为大学应当完好地保存其价值增值方面的统计资

料。但事实并非如此。加州理工学院的亚历山大·奥斯汀在这个方面进行了开创性的改革。奥斯汀认为：

“一所高质量的大学应是一所了解其学生的大学……而且，一所高质量的大学应当有一种方法，用于收集和发布有关学生的信息。当有关学生的信息要求对学校有关工作进行变革和改善时，它能保证学校对教育规划或有关政策作出适当的调整。换句话说，在这里，质量并不是学校的物资设备和教师们的学历证书，而是一个连续的批判性的自我评价过程，评价的重点是学校对学生智力和个性发展的贡献。”^[14]

正如奥斯汀对我所说的：“大学必须对自己办学的成果予以监控。对一所大学来讲，如果不了解它的学生在学习什么，学校对学生施加了什么影响，学生对学校的变革有什么建议，那么，这样的大学是不负责任的。”奥斯汀同时也表示，对于多数教育规划的导向，他是不赞成的。在他看来，规划不应当把重点放在更有声望的师资队伍、更好的大楼、更多的经费或者更优异的研究上，尽管这些都是重要的，而是应当放在改善缴费上学的学生的教育过程上。他说：

“随着 20 世纪 80 年代入学人数的持续减少和费用的继续走高，我的投资将用于争取绝对一流的本科生教育水平。我的工作重点就是为学生提供优良的服务、一流的教学和严谨的学习，这样，我的学校就有了大批对学校很满意的“顾客”和稳定的接受过一流教育的年轻人。家长都喜欢更重视学生且能让学生学到比他们期望的更多的学校。

这样一所学校就会有很好的口碑，而这正是大学最好的市场竞争战略。”

对于这样的大学而言，严格地监控学生的时间、活动与成果，也就是掌握学生教育过程的完善的信息，是非常关键的。

完善的信息还包括其他三个方面的信息，这些信息可以通过教育数据和支出数据分析，学校外部环境变化趋势分析和主要竞争对手情况分析等途径获得。在财政形势吃紧的情况下，第一个方面的情况分析尤其重要。对决策来讲，掌握生均支出费用、每个专业的教育成本等信息是十分必要的。更多地了解环境变化的信息越来越重要。维克多·鲍德里奇认为，当今高等教育的多数改革都是来自于外界的压力和变革的结果。他对我说：“20世纪80年代，大学应当为了解影响高等教育的外部环境的变化建立一套信息系统，就像为了掌握学校内部运行情况而设立的院校研究机构一样。”而且，由于很多大学的革新都是从其他学校剽窃来的，所以，大学应当更加重视搜集其他同类学校最新的改革信息。

当唐纳德·利朗在密歇根大学作规划时，他发现：“在少数情况下，在某一个规划的制定过程中所搜集到的事实信息和评价信息就能明白无误地表明应当着手变革，它本身也足以令人作出采取行动的决策。”^[15]良好的信息不仅有助于作出更理性的决策，而且也能激励人们作出更多的战略决策。

质量。质量具有激励作用。对于能力不足和工作效率低下的教师

来讲，它又具有威慑作用。不过，如同信息工作的改善一样，对一所大学而言，提高质量是不太可能招致反对的行为。因此，大学管理者可以甩开膀子干，而且应当甩开膀子干，以提高学校教育质量。

几乎高等教育界的每个人都赞同，在以后一二十年里，大学学术质量将受到特别的关注。在注册学生人数增加时期，升学是关键词；但是在注册学生人数减少时期，至少是传统的 18~22 周岁年龄段学生减少时，竞争加剧了，那些能够提供伟大的学术价值和优异的教育学校将会广受欢迎。因此，大学运行过程的质量就成为学校生存的条件，成为大学管理绝对不可忽视的东西。但是，构建新的卓越标准的过程，也是确定学校新的办学基调的过程，是树立更宏大的抱负的过程，是奠定学校战略基础的过程。正如奎因所发现的：“成功的管理者……应该在制定战略的过程中播下理解、认同和奉献的种子。等到战略开始明朗化时，它的各个方面的内容已经在实施之中了……有效的战略管理的关键之处在于不断地促进战略制定过程与战略实施过程有机地融为一体。”^[16]

为了追求质量，校长及其他学术管理人员都应当明白，学校整体都在向来访者或注册的学生展示其品位、关注点和办学思想。校园四周的标牌应当清晰大方，而不能粗制滥造。招生办公室一定不能在墙壁上张贴廉价的汽车旅馆中所悬挂的那些艺术仿制品，不能刷上医院专用的绿色油漆，不能有嚼着口香糖的接待人员。不能容许一些系仍保留着已认识到的弱点不改，不能容许为了吸引学生注册而开设一些不费力就能得到学分的课程。校友杂志应该是一流的，就像布朗大学、

约翰斯·霍普金斯大学、哈佛大学、宾夕法尼亚大学和圣母玛利亚大学的校友杂志一样。(质量也有助于收回成本。麻省理工学院编辑得很好的《技术评论》现正在报刊柜销售,1981年《圣母玛利亚杂志》从读者那里获得了20万美元的资助。)亨利·威斯顿曾经说过,既然几乎每个本科生都抱怨学校的饭菜问题,那么,要缓和人们的情绪,赢得人们的好口碑,没有其他更廉价、更直接的途径,只有提供优质的伙食,改善就餐环境,把餐厅经营好,让它更有吸引力。要知道,餐厅是友谊和浪漫的衍生地,也是探讨哈兹利特的散文、布瑞彻的歌剧、托马斯·沃的经济学或者是基因对人类行为的作用等问题的理想场所。应当重视各种小事。

质量不是从外部强加的,它必须从内部生发出来。不过,质量低劣的问题必须坚决地予以解决,而且要采取外科手术式的方法来解决。再没有什么比一些大学容许质量低劣所带来的危害更大的了,它的危害性如同一些热衷橄榄球的大学招收具有运动天赋的半文盲学生。大学应当重视运行状况、结果和质量。正如彼得·德鲁克所强调的,对行政人员来讲,“关系的建立应以工作为核心,而不能把个性摆在核心位置”。^[17]

以我的经验,有两种提高质量的方法屡试不爽。一个是尖锐的质疑。管理质疑应当表现出真正的好奇心,不带有任何的先人之见或谴责之意。例如,校长或副校长可以召集其招生主任和财务人员,问他们:“今后10年我们州和邻近各州的高中毕业生将减少10%,针对这种情况,你们采取了什么措施?你们是如何处理不断增长的财政资助

需求的？对每个职员的表现你们满意吗？我们的黑人校友是否在帮助我们招到更多聪明的黑人学生？”如果学校主管领导要求招生主任 30 天内写一篇有新意的文章，尤其是如果这篇文章还要提出为了帮助招生办公室吸引最优秀的学生，学校应当采取什么措施的时候，上面的问题就能派上用场了。类似这样的探讨就是在提高质量，改进管理，进行战略思考。

我还清楚地记得曾经听到的一位院长与一个规模小但很重要的系的教师一起开午餐会的事。这位院长对聚集在一起的教师们说：“我不断听到关于你们系的事。谁能解释一下，为什么你们有这么多有才华的人，但在过去的四年中，才有两个规模很小的研究项目，没有一本专著？是不是我们使你们的工作效率下降了，或者是没有采取正确的方式支持你们？为什么在这个重要的学科领域我们的注册学生数却不断下降？”原因正如这位院长所了解到的，系主任正在闹离婚，系里一个高级教师成天酗酒，一个年轻教师道德败坏，其他几个教师有能力但不求上进。但是，一些教师纠正了这种指责，指出是由于院长没有在资金上给予支持，尤其是在薪水和增加外出开会的差旅费上。两年之后，这个系的面貌发生了全面的改观。

斯坦福大学负责预算和规划的副校长雷蒙德·巴茨蒂是一位前哲学教授，极为重视每一个系内部运行的详细数据。他被认为是一个非常富有洞察力的质疑者，他的质疑常常是轻松的、少有幽默的和自我否定式的。他拿年度预算需求质询主席、院长和主任们，采取的方式则是温和的但不乏尖锐。正如他告诉我的：“很多学者不愿意了解有

关他们工作情况的信息。我们则使他们难于回避或忽视那些事实。而且我们一直努力帮助每一个单位，使它们在全国产生它们应当具有的重要的影响。”

另外一种提高质量的有效方法是，要求人们就如何在自己的领域获得更高质量提出建议。这就促使他们有条理地思考和讨论这个问题；使他们知道你既关心质量，也关心他们如何达到更高质量的想法。这种方法越来越流行，因为一些日本公司使用了这种方法之后，发现它有助于激励全体员工帮助管理层提高质量。20世纪50年代早期，“日本制造”就意味着价廉质次，但自那时以来，日本在质量上已有了巨大的飞跃。查尔斯·克普纳是一位管理顾问，最近在巴尔的摩所作的一次报告中指出，1980年日本丰田汽车公司的48757位员工提出了859039条建议，其中90%是有用的；估计当年为公司节约了3000万美元。

我为写本书曾在巴尔的摩县的马里兰大学图书馆进行过研究。在该图书馆里，有一个建议箱，放在借书处右边很显眼的位置。图书馆工作人员将每条建议都打印出来，审阅和作答，并张贴在旁边一个大的公告栏里。这些建议都得到了认真的考虑，有具体的改进措施、实施日期及承诺。很多建议都被采纳了。图书管理员像接待来访的外国教育部长一样接待每一一个人——包括满脸粉刺的农场男孩、居住在少数民族聚居区的年轻人、没有书卷气的年轻科学家、攻读英语研究生学位的成年妈妈、背着鼓鼓的脏皮革书包的长胡子教授，等等。这种接待方式，如同纽约市毗邻卡内基大厦的俄国茶馆中专业服务员接

待每一个人，从商店女服务员到伊萨克·斯特恩(1920-2001，美国著名小提琴家。——译者注)的方式一样。这是我所见过的最好的小型大学图书馆之一。一项研究发现，马里兰大学图书馆在马里兰州所有大学或学院图书馆中，是学生利用率最高的。

另外，将质量引入日本产业界的人中，有一位叫 W. 爱德华兹·戴明的来自纽约大学的统计学教授。现在日本每年颁发一次质量控制奖，名字就叫戴明奖，以纪念这位质量的倡导者。戴明是一位古怪而固执的人。不过，1982年1月他对我们说：“如果有人需要质量控制的话，那就是服务行业，包括大学。大学校长与大部分行政官员一样，没有认识到提高质量是他们的主要任务。我们处在一个新的经济时代。质量是达到更高生产率的关键，因为从汽车工业到大学教育，大约20%的成本是由于浪费引起的。”戴明的程序就是简单地清除：找到缺点和不足所在，仔细检查，找出问题的根源，进行改正，然后记录新的结果。这样，如果工程学的学生缺乏必要的数学技能，或者校友每年的捐赠很少……

当然，当意味深长的有助于文章发表的便条寄到教师手上，或陷入麻烦的家长转忧为喜时，学校所得到的回报既有资金方面的，也有非资金方面的。为陈腐、迟钝的教师开办非威胁性的教学研讨班以及一系列其他措施都可能取得较好的效果。不管采取哪种方法，都必须关注质量，这样既有助于实现良好的管理，又能为规划作好准备。另外一种可选择的方法是新的州高等教育理事会实施的质量审核，如纽约

州、路易斯安那州和伊利诺斯州已经实行的那样。^[18]否则，就会导致注册学生人数的减少。

人员。据说安德鲁·卡内基曾要求在他的墓碑上写上：“这里躺着的是一位善用比自己能力更强的人的人。”每一个大学招聘委员会都应当把这句话写进其工作指南。在大学或学院里，为各种岗位选拔适当的人，其重要性超过其他任何事情。再者，那些以思想、研究、文化和学问的传播为己任的聪明、有活力和通变的人们，不仅能迅速地促进大学发挥积极的功能，而且能促进学校面向未来进行转型和革新。这些优秀的人才对变革少有抵触和反对情绪，虽然与那些在学术领域较少建树的人相比，他们有着略微强一点的捍卫其学术领地的意识。

校长本人必须负责所有关键岗位人选的任命，教务长或学术副校长则必须对终身职任用谨慎从事。尽管各系会对教师职务晋升和终身职任用提出建议，但实际情况表明，除了一些非常规范严谨的系外，教授们在对待同事的问题上往往表现出心肠太软，喜欢做老好人。他们几乎不会提出什么反对意见。而且，许多学院院长也几乎是软弱无力的。对终身职的要求应当是：国内是否还有比愿意到这所学校的这个岗位任教的这个人更优秀的？如果有的话，终身职就不能给这个他或她。这是一个比较严厉的办法。但是，一所好的大学应当是精英荟萃的学府。大学不能成为碌碌无为者的家园或职业介绍所。大学管理者必须重视人，重视比人更为重要的学术生活的本质。

阿尔弗雷德·斯隆曾接管一个小规模的、混乱的、几乎要倒闭的

汽车公司，并将它发展成为一个联营组织，即著名的通用汽车公司。他写道：“评价管理也可以通过评价从事管理的人的品质或其品质的保持情况来获得。”^[19]斯隆先生经常亲自主持人事工作会议，众所周知，他还常常在繁忙的工作日程中安排几个小时去考虑一些主要的机械和财务管理人员的任命问题。尽管卡内基-梅隆大学的赛特校长对自己的成功表现得比较谦虚，但他赞同斯隆的看法。他说：“管理者最重要和最费时间的工作就是对人的判断。像大多数管理者一样，我认为，在评价其他人的问题上，我是优秀的。不过，我知道，在人事任命中也曾错过了一些机会。”^[20]

凭我的经验看，著名大学与不著名大学之间决定性的差别就在于它们对教职工选聘的重视程度，包括从学校园艺主管、厨师、技师到艺术馆长、校园诗人、物理系主任等各种岗位的人员的选聘。平庸学校的教师只会阅读那些最好的著作和文章，而优秀学校的教师则努力与这些著述的作者联系并去了解他们。大学应当不遗余力地搜寻人才。

美国高等教育中一个最成功的例子是斯坦福大学 1955~1975 年间的崛起。斯坦福大学曾经是一所平庸的学校，它有一个优秀的工学院，而图书馆却是糟糕的，教师都是地方性的，设施十分破旧，但后来发展成为了一所世界著名的大学。这里有诸多引人入胜的故事，包括它的大胆，它的坚决果敢(他们迁走了医学院，砍掉了建筑学院!)它的智慧，它的筹资能力，它卓越的领导(到 1967 年斯坦福大学还没有成立教师委员会)、它把发掘优秀人才看做是增加学校的财富以及它英明的战略。^[21]斯坦福大学的战略包括三个主要方面的内容。其中，

最重大、最核心的战略是几年中引进了 150 位美国最优秀的学者；第二是有序地重点发展，先是发展斯坦福大学具有相对优势的学科(工程和物理学)，接着是社会研究领域，然后是人文科学，重视研究生教育和专业学院；第三是大规模地筹资，以改善办学设施，建设有吸引力的住房，吸引有才华的学者。

在**华莱士·斯特林**校长之下，推动斯坦福大学转型的天才是教务长、工学院前院长**弗雷德·特曼**。他不但催生了“硅谷”，为斯坦福大学争取到了上亿美元的联邦研究拨款，而且还是一个坚持不懈的“猎手”，为各学院和教师队伍网罗了许多杰出人才。当考虑引进一名新教授时，他要作彻底的调查。他常常会到当事人工作的学校去了解他或她的工作情况，并现场办公。他敦促各系开出各学科领域最有才华的人员的名单，并尽量让这些人了解斯坦福大学。1979 年特曼回忆说，他必须“教会系的领导们如何去招聘教师，如何招收研究生。有时学院院长也不知道如何才能招聘到最好的人才……在我当教务长的初期，学校里很少有教师在全国有声望，也没有一个人是国家科学院(National Academy of Science)院士。现在学校已经有了 64 位科学院院士。”

有一次，宝洁公司的**尼尔·麦克劳瑞**捐给斯特林校长一张 25000 美元的支票，特曼教务长和斯特林校长决定用这笔钱来增强化学系的实力，为化学系增加一些真正有创造力的教师。以此，特曼很快召集了一个全部由诺贝尔奖获得者组成的特别工作小组，听取他们的建议。

这个小组推荐了威斯康星大学的威廉·约翰，说他是世界上最优秀的、最有前途的有机化学家。约翰被联系到了，但他提出只有在他能带去一些自己的研究人员，并且韦恩州立大学(Wayne State)的卡尔·德安瑞斯也同去斯坦福大学的情况下，他才会应聘。德安瑞斯说如果约翰能去并且自己也能带去一些最优秀的研究人员，他就去。但斯坦福大学化学系几乎没有合适的设备，也没有两位顶尖科学家及其研究队伍工作的校舍。华莱士·斯特林校长后来说：

“弗雷德·特曼和我作了一个大胆的决定。当时学校的运行经费不到 2000 万美元。所谓的‘普通基金’，即大学资源中的非预算部分，大约在 60 万美元左右。弗雷德和我勇往直前。我们向董事会提出从普通基金中拿出 50 万元，给两支研究队伍提供工作场地和设备。毫不奇怪，董事会对这一明智之举表示怀疑。

同时，弗雷德也在争取可能的捐赠者。他们是斯托夫化工公司(Stauffer Chemical)的约翰·斯托夫和他的侄女米兹·布里格斯。

7 月份到了，弗雷德和我参加了每年一次的波希米亚俱乐部的森林野营活动。尽管我已经与斯托夫进行过商谈，但我想如果我去拜访斯托夫，这应该不会触犯俱乐部‘编织关系网者不得来此’的戒律。

我爬上斯托夫所在的营房的楼梯，发现特曼已经在那里了，两人正跪在地上，认真地审核着斯坦福大学化学楼的规划图纸。秋天刚到，特曼就搞定了这件事，我们为能够偿付普通基金的 50 万美元而感到高兴。

以后的事大家都知道了。化学系得到了发展，并位居全国前三

名。”^[22]

有了准确的信息，学校大多数部门的质量能够得到保证，有一支才华横溢、富有创新精神的教职工队伍，就可以开始制定大学发展战略的工作了。

注释

[1]亨利·威斯顿：《学术赛跑》，哥伦比亚大学出版社 1959 年版，第 151 页。

[2]迈克尔·艾肯，杰瑞德·赫吉：“组织建制和革新”，载《社会学》，1971 年 1 月第 5 期，第 80 页。

[3]奎因：《管理战略的变革》，第 5 页。

[4]德鲁克：《管理的任务，责任和实践》，第 10 页。

[5]威斯顿：《学术赛跑》，第 132 页。

[6]迈克·范·多伦：《自由教育》，灯塔出版社 1943 年版。

[7]霍华德·劳瑞：《学院对话》，牛津大学出版社 1964 年版。

[8]弗雷德·赫钦格：“Hesburgh Earned Respect the Hard Way”，载 1981 年 10 月 13 日《纽约时报》。

[9]杰瑞德·赫吉和迈克尔·艾肯：《复杂组织的社会变革》，兰登书屋 1970 年版，第 82~85 页；同时参见胡·霍金斯的《在哈佛与美国之间：查尔斯·威廉·埃利奥特的教育领导地位》，牛津大学出版社 1972 年版。

[10]引自布莱斯特恩：《职业主义文化》，第 132 页。

[11]同上，第 155 页。

- [12]詹姆斯·布莱恩·奎因：《为变革而需要的策略:逻辑的渐进主义》，欧文出版公司 1980 年版；奎因：《管理战略的变革》，第 3~20 页。
- [13]奎因：《管理战略的变革》，第 7 页。
- [14]亚历山大·奥斯汀：“关于大学管理变革的建议”，见亚历山·奥斯汀，丽塔·斯凯瑞：《领导效率的最优化》，乔西-巴斯 1981 年版，第 162 页。
- [15]唐纳德·利朗，马萨·赫曼：《正式规划的实施：巨型大学的战略》，密歇根大学高等教育研究中心 1982 年版，第 67 页。
- [16]奎因：《为变革而需要的策略》，第 145 页。
- [17]德鲁克：《有效管理者》，第 77 页。
- [18]理查德·米勒：“评价组织行为”，见杰德姆斯，彼得森：《学术管理的改善》，第 422~423 页。
- [19]斯隆：《我在通用汽车公司的岁月》，第 109 页。
- [20]理查德·赛特：“理论有用吗？”载 1980 年 4 月 7 日《华尔街日报》。
- [21]唐纳德·斯托克：“斯特林的改革——斯坦福大学如何成为世界一流大学”，载《斯坦福观察家》，1979 年 10 月号，第 1，3~4 页和 1979 年 11 月号，第 6~8 页。
- [22]同上，第 7~8 页。