

# 战略与规划参考

[2020]第3期

校党委发展规划部、发展规划处编

2020年3月12日

---

## 编者按

本期《战略与规划参考》节选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》一书中第八章“因校制宜”和第九章“未来的教授和管理者”全文，供大家学习参考。

## 《大学战略与规划：美国高等教育管理革命（节选）》（三）

乔治·凯勒著，别敦荣译

（供校领导、党委常委参阅）

## 第八章 因材施教

一旦目标确定，就要大踏步前进，不要胆怯。你不可能迈两小步跨过一条大沟。

——大卫·劳埃德·乔治

美国高等教育总是存在创新和开拓的空间，尽管这一空间在一定程度上有赖于招生的扩张和经费的增长，且现在受到了更多的限制。美国高等教育真正缺乏的是坚定而富有想像的学术领导。

——大卫·瑞斯曼

问：人与豪猪如何友好相处？答：小心谨慎。

——佚名

如果大学或学院认为应该迅速地实施更好的管理和战略规划，那么，它应当从何处入手呢？

在大学，要求改革的动因很多。它们主要有三大来源：一是财政、招生或质量都面临着严重的危机，这些因素要求学校采取迅速的、坚定的和明智的行动。另一个是来自外界的强大压力，例如，州长、立法机关、有影响的校友、新闻机构、重要董事或者州高等教育机构(享有声誉，而非单纯政治性的或揽权的)等。第三大来源是有活力且富有远见的领导者，常常是校长，但有时也可能是学术副校长或者财务副校长，极少数情况下也可能是董事会主席或者一两个系的系主任和几位资深教授。<sup>[1]</sup>

现在美国高等学校中大约 2/3 的学校已经有了第一种动因，其余的学校很快也会为应对财政、招生或质量危机而采取改革行动。许多高校，尤其是公立高校，都面临着来自外界的压力。但是，相对来讲，现在还只有很少的大学或学院拥有坚定的、有远见的领导。

从另一方面看，学术改革要么是受到了马克思主义和达尔文主义的影响，即认为客观因素、经济条件和外部环境促使人们和组织改变其结构与方式，要么受到了黑格尔主义(Hegelian)和韦伯主义(Weberian)的影响，即认为杰出人物的超凡魅力、智慧、能量、价值观推动人们和组织向新的方向发展。例如，马克斯·韦伯认为，数十位有影响的新教徒领导人成功地创建了一种新的“新教徒道德伦理”，这才使得塑造资本主义社会节俭、勤劳的“品质”成为可能。黑格尔认为“伟大的历史人物”影响了历史的进程，而“当他们致力于实现自

己的那些目标时，他们并没有意识到他们所尘封的共同的理想。相反，他们是讲究实用的，是政治人物。不过，他们同时也是善于思考的人，善于洞察时代的需求——发展的契机的人。”<sup>[2]</sup>

目前，多数大学都具备了上述三种动因中的两种，并用以谋求更好的管理和发展战略。尽管如我在上文所述，新一代对规划感兴趣的学术管理人员正在出现，但是，现在的主要问题仍然在第三种动因。

因此，学术战略首先必须转变学术管理人员的心与思，或者说是学术管理人员自身的改变。简单地说，校长应当把关注的焦点和精力逐渐转移到学校长期发展的利益和日趋严峻的竞争环境上来。正如美国的公司管理人员由于过于关注年度利润而损害了公司的长期健康发展和竞争力而遭到人们的批评一样<sup>[3]</sup>，大学和学院的领导者也可能因陷入行政事务而受到批评。他们应当花更多的时间来考虑未来的挑战与机遇。

美国高等教育以多样性著称，大学和学院之间彼此千差万别。艾米塔·艾兹奥尼曾经注意到，在传统势力强大以及对组织忠诚度高的地方，高度集中的管理并非十分必要；但在新建的、弱小的或处于衰退的组织中，高层管理者的作用则是十分关键的。<sup>[4]</sup>有些学校有活跃的教师治理，而其他一些学校则几乎没有。有些规模大的大学非常复杂且难于统一，而规模小的大学则比较容易凝聚起来，制定一个战略。另外，领导者的优势和脾性也各不相同。由于存在多种多样的高等教育机构，因此，也需要多种多样的战略规划和管理方式。应当分析自己学校的情况，设计一个与之相适应的规划过程。

不过，也存在一些共同的因素。每一所学校都应当有一个强有力的领导，以实施良好的管理和规划。这个人应当是校长。但如果校长本身不具备这一素质，那么，他或她就必须坚定不移地支持教务长或任何其他积极的领导者去谋求更加优化的质量控制、学术管理和战略决策。如果高层领导中缺乏一致的主张，对部门规划缺乏一贯的控制，那么，致力于改革的许多努力和更好的规划都会付之东流。就像唐纳德·利朗试图为密歇根大学制定更好的规划时所发现的一样：“许多学术管理人员找到校长或学术副校长询问：这究竟是谁的主意？我们应当对它重视到什么程度？”<sup>[5]</sup>也就是说，除非他们确信校长（及学校董事会）的意思就是这样，并打算对落伍者采取强硬措施，否则，部门领导就会阻挠它们，拖其后腿或者只在表面上支持更好的管理和战略政策制定。

学院院长和学术中层管理人员往往不会表现出特别的积极性。他们仅仅是具有同情心和奉献精神的按部就班的官员。1892年心理学家威廉·詹姆士曾经说过“

“在所有的心理知觉活动中，某种普遍的法则——经济法则——使其自身得以显现。在承认一套新的经验时，我们会本能地尽可能少地破坏我们已有的一套观念。我们总是尽量把新经验同化到我们的已知中去。我们憎恨任何绝对新的事物。……

后来，使旧的不受破坏的经济倾向导致了我们所谓的‘旧的守旧主义’。如果一种新观念或事实要求对原有的信念体系进行广泛的重组的话，这样的观念或事实常常是不受重视的或者要被人从大脑中剔

除出去的，除非对它的解释不致过于复杂，能够使其与已有的体系保持一致。我们曾经组织过中年人讨论会，用我们的道理压服他们，强迫他们接受我们的主张，可是一周后，我们发现，他们又回到了其可靠而不变的老观念，好像根本没有与我们讨论过一样。

我们称他们为年老的守旧者，但是也有年轻的守旧者。老的守旧主义开始的年龄比我们想像的更年轻。我怕说出来，但是我相信，在大多数人身上，守旧始于 25 岁左右。”<sup>[6]</sup>

我们时代最大的痛苦之一就是，许多受教育的美国人都是启蒙运动的产物，他们信奉进步、变革和自由的观念，信奉应当抛弃旧的和传统的东西，信奉改革的迫切性和更加理性化，但他们多数人的行为却像执拗的保守者，反对个人生活和组织的变革。我们声称改革是迫切的需要，新事物优于旧事物；然而，如果什么人搅扰了我们的安乐窝或改变了我们的日常生活规律，我们就会感到恼怒。<sup>[7]</sup>学术管理人员和教授也不能排除拥有人类本性上的这些弱点。

但是，在组织的稳定与变革，创新者和战略者与按部就班的官员和执行者之间存在难以避免的张力。管理者往往担负一定领域的生产和有效运作的责任，为此，他们要努力工作，以创造顺利和谐的环境。他们努力追求和平与稳定，以保证完成自己的工作，且是优质地完成。对他们而言，长期战略者和规划者是麻烦的制造者、令人不快的询问者、来自外界的让人懊恼的消息的携带者以及可靠的工作绩效的破坏者。在战略讨论会上，按部就班的管理人员常常会局促不安、想方设

法逃会：“还要开多久啊？我有事情要去处理。”他们所关心的只是本月、本年稳定的生产力，这就使他们对改革、创新、战略转移不感兴趣。规划只会妨碍组织的正常运转。

然而，尤其在我们这个时代，一条绝对的准则是“你不能顽固不化。”任何组织的持续健康运转都有赖于明智的适应、机智的变革和大胆的创新。<sup>[8]</sup>因此，正如一位分析家所指出的，“打破战略考虑和常规考虑之间的平衡是整个管理过程的中心问题之一。”<sup>[9]</sup>弗瑞德·柯罗斯兰德是一位曾经多年推动福特基金会改革的官员，在管理科学鼎盛时期写道，“为大学和学院开一副剂量适当的规划之药尤其重要。如果剂量过小，会使飘忽不定的学校系统更加衰弱，尤其是会使管理危机变得更为严重；如果剂量过大，创新可能被常规取代，过程可能比结果更重要，可能引起管理动脉硬化，高度官僚化机构中存在的所有负面影响可能显现出来。”<sup>[10]</sup>

这意味着在学术管理中保持平衡是至关重要的。然而，由于高等教育的现实状况正处于一种僵局中且在困难中前行，对改革所抱的小心谨慎的态度因对艰难时期的预计而被进一步强化，人们因此更坚决地反对削减或改革，所以，要有更多的更积极的管理，要重新重视改革和适应新环境，要推动学术战略的制定，以顺利度过艰难时期。要采取特殊的措施，建立一种新的“规划文化”。<sup>[11]</sup>

迈克尔·卡米曾任 IBM 和施乐两大公司的规划主任，认为只有总裁、规划人员和常规管理人员三方都能各尽其职时，才可能形成这种规划文化。总裁必须花 1/3 的时间考虑组织的长期优势和质量，必须

对冒险、分歧和变革感到欣慰(“对变革采取接受、喜欢和促进的态度”),必须准备作出艰难的决策。规划人员的规划过程必须倚重关键的信息和数据。他们应当对各部门的规划工作进行协调、激励和鼓励,而不只是他们自己作规划,把规划工作简单化、低调化。常规管理人员必须作好准备,履行自己在革新和战略方面所肩负的责任,与此同时,也要做好所负责的日常运行工作。他们应当认识到,他们自己所负责领域的持续的顺利的运行和良好的绩效要求他们向前看,关注外部,同时也要关注眼前和内部。<sup>[12]</sup>

在追求稳定和更高质量的战略斗争中,有三大要素看起来几乎对每一所大学或学院都会有所助益。

首先是风险资本金。如果大学领导者要进行重要的新的冒险或者发展有光明前景的学术领域却又不能弄到所需要的资金的话,那么,他是根本不可能说服那些常规管理人员投身变革、采用新的工作方式的。乔治·韦特兹伯对我讲过,“在发展新思想和获取新信息方面,大学往往谈论得很多。但令人震惊的是,它们在有前途的新的冒险上所花费的资金实在是太少了。如果一所大学诚如它所宣称的重视创新和推进知识前沿发展,那么有一个方法可以很快发现其真实性,即问它每年在预算中留出了多少风险预备金来资助好的新的冒险。任何一所真正优秀的学院和严肃的大学都应当预留风险资本金。”

坦率地说,如果一所学校对新的机遇反应敏锐、灵活且重视战略创新的话,那么,它应当预留一笔资金以应急需。例如,密歇根大学在财务出现危机时,设立了一个重点发展基金,校内各单位从自身的



预算中拿出 1% 的资金放入重点发展基金，以便进行新的冒险时可以重组资源和提供种子经费。<sup>[13]</sup> 其他大学最近也设立了类似的专门基金。有时削减预算能够为设立新的风险资金创造条件。实际上，理查德·赛特认为，在任何可能的情况下，即便在经济萎缩时期也应当实施“积极的计划”。他说，从来没有一所大学容许自身在每一个转折时期都处于一种令人难以置信的失败、退缩和节省状态。“危险源于过分地重视了生存。……大学不能仅仅只是生存，而且应当繁荣地生存。”<sup>[14]</sup>

埃米特·菲尔兹是范德比尔特大学的现任校长，曾任奥尔巴尼纽约州立大学的校长，1975~1978 年，由于资金短缺他不得不裁减专业。作为一个热诚的规划者，他将某些专业如护理学、语言病理学、天文学等的开支削减到仅够绝对必须的程度，而把节省下来的一部分钱投资到其他质量优良的专业，一两个新设的专业以及一些最重要的专业如政策研究、政治科学、刑事审判和社会福利等，这些专业是学校学术战略——利用好学校处在州首府的地理优势的最核心内容。据校长助理弗瑞德·沃克威说：“教师显然很不高兴。但是，在学校经费大幅度削减的时期，学校仍然能够继续发展，不辱使命，并能抓住新的发展机遇，他们也为此而感到自豪。”

艰难时期并不能扼杀所有的进步和创新，明确这一点是很关键的。我了解的一所州立大学近来宣称，在 1983~1984 年财政年度，所有新的资金需求都不纳入考虑范畴。这无疑是一种自我束缚式的慢性自杀，因为这样的话，学术管理就像基督教科学家一样，拒绝了任何小小的变革。当然，在这样的大学里也不可能奢谈什么学术战略和质量提高。

因此，为了鼓励变革，大学应当设立一笔风险资本金，资助那些最富创造性和进取精神的人们。

第二种要素是顾问。顾问就像汽车技师，具有各种专业智慧。但是，最好的高等教育顾问能够给学校注入丰富的活力，激励学校面向未来谋求发展，不过至今除了筹资领域外，其他方面还很少出现聘用高级专家的情况。由于他们置身学校内部官僚体制和管辖之外，他们能够放眼当地竞争对手，公正地评价整个学校的优点。维克多·鲍德里奇对获得埃克森基金会资助以改进其学术管理的 49 所文科学院进行了研究，他了解到，“在接受埃克森基金会资助的学院中，最成功的项目都很好地利用了校外顾问，使他们与学校内部的学术人员结合起来开展工作。”<sup>[15]</sup>

学术管理顾问面临的问题在于，那些商业管理和战略规划专家，如麦肯锡公司(McKinsey)或亚瑟·D·理特公司(Arthur D. Little，即理特管理顾问有限公司，是世界上第一家咨询顾问公司，于 1886 年在美国马萨诸塞州的剑桥成立。——译者注)的专家，往往被认为对高等教育事业缺乏恰当的感觉，而那些教育顾问往往又是有经验的渐进主义者，有时他们是英明的，但却很少能够适应 20 世纪 80 年代新的战略与财政规划要求。不过，仍然有一些富有洞察力的校外顾问能够使学校转而关注现实或未来发展的可能希望，而这些往往又可能是学校内部人员不敢做也不能做的。

第三种能够帮助学校改善学术管理和战略决策的要素是举办学校管理讨论会、研讨班和培训计划，现在这类活动越来越多。有些大学，

如卡内基梅隆大学和哈佛大学，都开设了高等教育管理夏季短训班，成百上千的学校管理人员(多数是中层管理人员)参加了这些短训班。一些全国性的高等教育协会现在也举办专题研讨会和短训班，而且一些学校也已开始举办校内培训活动，以提高管理人员的专门知识与技能、规划能力和计算机技术。

在 20 世纪 80 年代，应当广泛开展这种培训，因为越来越多的人已经认识到，在未来更激烈的竞争和困难的形势下，管理是一所高等学校能够存在和持续良好地发展下去的一个关键因素。正如俄亥俄大学校长查尔斯·宾曾经写道的：“我们所需要的并不是简单地把商业管理技术迁移到高等教育中，而是要将商业组织规划的理念与方法融入到学校的工作方式与价值观中去。”<sup>[16]</sup>大学和学院应当利用各种培训机会或者在校内建立自己的小规模“兰德公司”(Rand Corporation)，研究什么是学校最好的组织方式，什么是学术发展的最优途径以及如何管理非营利组织。正如弗雷德里克·泰勒及其拥护者所主张的，工人工作的效率是公司生产力和良好运转的关键。越来越多的证据表明，优秀的校长和专业的、有远见的学术管理人员是学校、学院和大学的生产力和良好运行的关键。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙这样写道：

“国家把大量的资源投入到高等教育，作为回报，国家有权利要求高等教育能够在培养专业人员和一两个马克·霍普金斯似的人物之外，发挥更大的作用。

一个努力促进教育专业化的大学校长不应当指望教师甚至学生会一致地感激你。但是，如果一个人一生的首要目标是舒适或被人爱戴，那么他应当选择一个更容易的职业，而不是当大学校长。在人们对发展机遇感到满意之前，如果领导能够说服学校抓住机遇，那么，满意将是他所付出的努力、所承受的压力甚至所面临的冲突的回报。”<sup>[17]</sup>

## 注释

[1]马文·彼特逊：“可供选择的规划方法分析”，载詹德姆斯，彼特逊：《改善学术管理》，第 113~163 页。

[2]马克斯·韦伯（著），特尔克特·帕森斯（译）：《新教徒道德与资本主义精神》，Scribner 出版社 1958 年版；G. W.F.黑格尔（著），J.西伯利（译）：《历史哲学观》，联合出版协会 1900 年版，第 30 页。写于 1898 年关于这个主题的一篇吸引人的马克思主义小论文是乔治·普列汉诺夫的《个体在历史上的作用》，国际出版社 1940 年版。

[3]罗伯特·海斯，威廉·艾伯纳西：“控制经济衰落的途径”，载《哈佛商务评论》，1980 年 7~8 月第 58 期，第 67~77 页；约旦·刘易斯：“技术与企业与美国经济发展”，载《科学》，1982 年 3 月 5 日第 216 期。

[4]埃米塔·艾兹奥尼：《复杂组织的比较分析》，自由出版社 1961 年版，第 83 页。

[5]利朗，希恩曼：《正式规划的实施》。

[6]威廉·詹姆士：《与教师的谈话》，诺顿出版社 1958 年版，第 111~112 页。

- [7]爱德华·希尔斯：《传统》，芝加哥大学出版社 1981 年版。
- [8]亨西克：《战略规划的弊端》，第 8~14 页。
- [9]罗伯特·安东尼：《规划与控制系统：一个分析框架》，哈佛大学出版社 1965 年版，第 8~14 页。
- [10]弗瑞德·柯罗斯兰德：“教师集体交涉：对规划的影响”，载《高等教育规划》，1976 年 10 月第 5 期，未注明页码。
- [11]金和科勒兰德：《战略规划与政策》，第 273 页。
- [12]迈克尔·卡米：“规划——现实与理论”，引自大卫·伊文：《管理的长期规划》，第 20~27 页。
- [13]莫蒂默和逊尔尼：《八十年代的三个“R”》，第 30~31 页。
- [14]理查德·赛特：《规模不变与规模渐小的大学的管理》，第 345 页。
- [15]J.维克多·鲍德里奇：“管理创新”，载《高等教育期刊》，1980 年 3~4 月第 51 期，第 124 页。
- [16]查尔斯·宾：“高等教育事务的利害关系”，载《哈佛商务评论》，1981 年 9~10 月第 59 期，第 128 页。
- [17]赫伯特·西蒙：《大学校长的职责》，第 78 页。

## 第九章 未来的教授和管理者

我们高等教育事业将为我们的后代所熟知。我们应当谨防我们的子孙为他们的先辈感到羞愧。

——丹尼尔·韦伯斯特

历史上许多伟大的文明在其鼎盛时期衰败了，因为它们不能运用其智慧和能力分析它们的问题，转变发展方向，适应新的环境。

——库尔特·瓦尔德海姆

防备一切等于不防。

——弗雷德里克一世

众所周知，一所大学或学院的组织管理者的实际行为与管理教科书所描写的近乎英雄式的、理性决断的、程式化的行为是不同的。例如，尽管 80% 以上的大学校长都曾是教师，但是，科恩和马奇在他们的研究中发现：“教育政策，在某种程度上说，是全体教师的事情，但却完全成了主要的教师团体之间相互协商合作的结果。……总之，近年来校长的作用已经变得相对不怎么重要了，只在少数情况下，当他带着有限的目标参与到教育政策的协商过程的时候，他才能发挥一定的作用。……尽管从其经验和身份上讲，校长是教育家，但从他们的行为来看，却并非如此。”<sup>[1]</sup>

学术管理人员经常得到支持，也常常受到嘲弄，被认为是不可缺少的恶魔或者是教师集体脖子上的粉刺。在一流大学，情况尤其如此。托尔斯坦·维布伦就曾阐述了 65 年前一些教师对无政府主义的向往：

“学术管理者及其所做的全部工作都是令人厌恶的，应该简单地把他从名册上拿掉而终止其工作。”<sup>[2]</sup>在 1967~1972 年的学潮中，很多教授，包括一些杰出的学者，又回应了维布伦的感受。著名的杂志，如《代达罗斯》，刊发了这样的教授声明：“严格地讲，董事、校长、院长、主任、秘书、门卫，等等，根本不是大学的一部分。……他们只是辅助做些大学的事务性工作，仅仅由于大学社团模式而为公司模式所取代，所以，他们拥有了现在的统治地位。”<sup>[3]</sup>20 世纪 70 年代早期，无数教师对管理人员所持的态度表现为信任，因为这一时期学校招生人数增加，研究项目和经费增多，收入与商业人士相当，公众对科学和知识表现出了新的尊重。这种态度类似于 20 世纪早期工业暴发户对

待教授的态度，他们用自己的财富支持那些古怪的、喋喋不休的“书呆子”。

尽管教师所获资励及其行为已经与过去有了很大的不同，但是，教师对学校的管理所持的那种目空一切、固执己见的态度依然是老样子，尽管态度已有所缓和。学校的管理在形式上往往是由一批前任教授及其后来的同事所把持。在《代达罗斯》发表声明的同一年，著名的政治学家大卫·杜鲁门写道：“学校内部的联系和认同已处于一种萎缩状态。我们现在的情况是，与同在一个走廊仅隔三扇门的办公室的同事之间的联系相比，人们与 3000 英里外的同行之间的联系要亲切紧密得多，所共有的忠诚和情感也要多得多。这种情况在多数大学都不鲜见。这样，结果就是削弱了人们对跨越某一个专业领域或者说应当是多学科的共同的教育事业的关心。”<sup>[4]</sup>

学校管理的学者共同体模式日渐式微，主要原因在于多数教授很不赞同用表决的方式解决问题，不赞成把学校事务区分出主次轻重以及以一种不可更改的方式决定事情。教授们也不愿意对大学或学院本身进行变革。在多数学校，学系在教育问题上发挥着主要作用。然而，J. B. 洛伦·赫夫林在 1968 年研究中发现，当学生运动高涨时，他所研究的 426 个学系中仅有 73 个，也就是占总数的 17% 的学系，对于各种形式的课程改革采取了接受的态度。<sup>[5]</sup>

这样，现实情况就是校长不能采取行动，而教师又不愿采取行动。这种情况在高等教育面临本世纪以来最严重的招生、财政和公众信任危机以及教学计划面临重大变革要求、新技术的应用和消费者市场不



断成长的形势下，表现得更为突出。

还有管理工作的实际情况也是如此。管理者，包括学术管理人员，工作时间很长。他们热衷于采用电话、汇报和简短的私人会面了解实际情况、准备报告以及获取有关环境的信息。这样，工作起来常常形式单调乏味，又经常受到干扰。他们成为了日常活动安排的奴隶和邮箱，不管事情大小，不得不亲力亲为地处理每一个危机。他们的行为与有的美国总统没有什么不同，正如理查德·纽斯塔特所描述的：

“校长如何利用自己的时间，如何分配自己的注意力，是由他日复一日不得不做的事情所支配的。……这些事情可能与白宫所重视的学术方面的重要政策、重大战略相去甚远。对于这种情况人们无能为力。校长的工作重点不是由事情本身的相对重要性所决定的，而是由他所要做的事情的相对必要性所决定的。他首先要做的事情就是要求他下一步必须做的事情。他不得不做的各种事情的最终完成期限支配着其个人日程安排。”<sup>[6]</sup>

亨利·明茨伯格在其有关公司管理工作的研究中发现，“主要管理人员参与抽象讨论或执行普通的规划的情况是极少见的。……显然，传统上，把管理者作为规划人员看待的观点与实际情况是不相符的。”印第安纳大学的乔治·维尔斯帕曾对我说：“多数美国大学和学院的管理质量是不高的。许多校长花了大量的时间去努力取悦大多数人，而不是努力为他的学生、教师以及学校做些真正有价值的事情。”根据我自己的经验，大学校长经常接受邀请，参加一些毫无必要的活动，

或者出一些奇怪的差，而不是彻底地解决一个问题或者与其同事一道费尽心机地作出一个影响学校未来发展的决策。尽管校长的这种逃避行为可能有助于减少矛盾，但是它却剥夺了院长和副校长的指导、引导与影响战略取向的权力。

亨利·里斯顿曾经风趣地说过：“院长的责任就是保证学校成为校长所长期主张的那样的学校。”事实往往也确实如此。上至董事下至教师，行政和治理交互作用。但是，除少数特例外，美国高校校长往往就像回避毒青癮一样回避管理和领导。

这种状况必须持续下去吗？我想不必。而且，如我在前面谈到的，新的领导方式已被精心设计出来，且在实践中越来越普遍地得到实施。如果不能这样的话，美国高等教育在未来十年中将经历一个比很多人想像的更加痛苦的时期。对美国学术和国家而言，这将是一大灾难，因为美国的发展越来越依赖于有知识、有创新能力、有国际竞争意识的民众。

主要的障碍在于人们不愿意承认，大学或学院长期以来所宣称的学校是一个小型的、温暖的、提供膳宿的社区的观念已经早就不能适用了，人们同时也不愿接受这个事实，即大学和学院已经发展成为庞大的、复杂的、昂贵的组织。解决这个问题的关键不是促使现在的大学采取工商企业的那一套来办学，而是推动它像组织一样运作，或者更确切地说，就是使大学像有机体一样自我补给，并通过改革和调整来适应环境。

在有些学者看来，要解决这个障碍问题是很可笑的一个想法。因为他们认为，不管怎么说，这个障碍与实际生活根本就不是一回事；由于管理思维往往是在行动中产生的，是实用性的，所以，它是令人生厌的。威廉·詹姆士告诫我们大家说：“迄今为止，就我们的理解而言，大脑是为我们的实际行为服务的。从动物的皮肤、眼睛或耳朵进去的每一个信息，又从大脑出来进入动物的肌肉、腺体或内脏，以帮助动物适应环境。……我们不能逃避命运，它是实际的。甚至我们多数的理论家都在为让命运显现出来而贡献自己的力量。”<sup>[8]</sup>

哲学家阿尔弗雷德·诺斯·怀特海对大学知性的经典观念提出过激烈的批判，在这一点上尚没有谁超过他。他在《教育目标》的前言中写道：“全书就是对死知识的批判，也就是对惰性思想的批判。”他继续抨击道：“每次引起人类的伟大变革的知识革命，本身就是对惰性思想的一种激情的批判。……书呆子蔑视有用的教育。但是如果教育没有用，那它到底是什么呢？难道它是藏而不用的才能吗？”<sup>[9]</sup>

对美国学者而言，令他们引以为豪的是，他们创造了一批有关组织、群体心理学、规划 and 管理的有价值的知识。这类知识不是惰性的，也不是没有用的。它适用于大学和学院，可以帮助学校应对未来所面临的困难。作为专业人员，教师应当认识到，为了应对更恶劣的环境而利用这类新知识的开明的学术管理者不是新武装起来的敌人，而是积极的同事。

不过，在这方面，学院和大学院校长及其他管理人员身上也存在一种障碍，即他们常常认为，组织管理意味着他们必须抛开深入的分

析、对关键数据和预测的理性的消化吸收以及有关他们实际的重要的工作职责的新观念。一些校长曾经对我说，“我必须从实际出发”，似乎从实际出发就一定要排斥深思、前瞻和愿景。另外，在有些学校，一些教授对惰性思想日益采取鄙视态度，而学术管理者就会愈益表现出某种狂热劲，其行为也往往是盲目迟钝的。

目前，对美国高等教育而言，最重要的就是重新造就思想深邃的教育工作者和富有远见的学术管理者而不只是徒有高等学校管理人员之名的管理者。新型的战略分析与决策为前所未有地、井井有条地开展学术管理提供了新的有效的工具。

对学校组织创新来讲，关键可能就在于采用一种新型的治理模式，它也是一种新型的管理模式。玛丽·帕克·弗里特是美国第一位写作探讨组织与管理问题的女性，在她的《动态管理》一书中已经暗示了新的管理形式。在该书中，她描述了一种过程，该过程既包括了更透明的决策，又包括了组织中“主要权威”日益增加的咨询工作。<sup>[10]</sup>你能发现，在美国大学和学院中，新的政策与预算委员会、规划和重点发展委员会等正在蓬勃发展。这些新的委员会把教师、院长和管理人员聚集在一起；把思想、数字和行动相互联系起来，把财政上的问题、长期规划和教育计划联系起来；把年度预算、筹资目标和竞争战略结合起来。作为政策委员会，未来的关键学术战略最有可能由它们来制定。

赫伯特·西蒙曾经说过：“最缺乏的是关注。”<sup>[11]</sup>对学术管理者来讲，他们似乎从来就没有太多的时间来重视事关学校生存和质量提

高的规划。然而，在 20 世纪 60 年代后期和 70 年代初期的学生动乱时期，校长却能够挤出 1/4 甚至更多的时间来处理校园安定问题。当资金出现问题时，校长怎么也能拿出 1/3 甚至更多的时间来向富人们介绍学校的情况，拜访基金会和公司以及为谋求新的支持而奔忙。

现在，良好的管理和学术战略决策与校园安定和新的捐赠基金同样是至关重要的。事实上，未来学校要寻求支持可能越来越依赖其能够证明自己拥有良好的运行能力、明智的规划以及在处理更不利的、残酷的环境问题的时候所表现出来的创新性。

回顾 19 世纪后期的高等教育领导天才对我们会有启发。他们不仅是有胆识、有创造性的学术管理者和资金筹集者，而且还是学者、公仆和教育改革者。耶鲁大学校长诺亚·波特撰写了一部厚厚的教科书——《人类智力》，再版了 30 次，还编写了有重大意义的第一版《韦伯斯特国际英语字典》。密歇根大学校长詹姆士·伯瑞尔·安吉尔是美国历史协会会长。在任校长期间，他在总统詹姆士·加菲尔德政府时期任驻华公使，在威廉·麦金利政府时期任驻土耳其公使。明尼苏达大学校长威廉·瓦特·弗威尔撰写了一部长达四卷的明尼苏达州史，这是一部有意义的地区社会发展史。康乃尔大学校长安德鲁·狄克逊·怀特促进了现代欧洲史学的发展，他曾任驻德公使(1879~1881)，驻俄公使(1892~1894)，并曾奉派为驻德大使(1897~1903)。他还撰写了一部重要著作，反击那种认为科学危及宗教的观点。普林斯顿大学校长伍德罗·威尔逊后来成为了美国总统。<sup>[12]</sup>

无疑，尽管那一时期学校事务没有现在这样复杂和繁忙，但大学

也存在日常危机。不过，过去的学术领导方式与现在的不同。现在的学术管理方式表现为更多的忙忙碌碌的例行公事似的行政化倾向，却更少管理性和战略性。除了耶鲁大学校长吉尔麦提外，还有谁在谈论现代科学和客观性所面临的威胁？又有谁对传说中的学校教育质量下降问题在组织调查研究？

目前需要的是重塑学术管理，即把教育政策、规划和财务管理结合起来；高度重视美国最优秀的大学和学院的长期健康发展；制定一个得到广泛赞同的关于学校发展的意义及其行动目标的战略。

像那些富有洞察力的学者一样，哲学家怀特海很早就看到这种需求。他在 1928 年这样阐述他的观点：

“在现代错综复杂的社会有机体中，生活中的冒险与智力上的冒险是息息相关的。在比较简单的环境中，开拓者能遵循其本能的强烈欲望，高瞻远瞩地指导自己实现愿景。但是，在复杂的现代商业组织中，任何成功的重组必须首先经过智力风险分析和思维重构。

当今的商业组织要求富有想像力地把握从事不同职业的人们的心理。……要求富有想像力地把握大组织之间的联锁利益以及整个复杂组织对其某一组成要素的任何变化的反应。它要求富有想像力地理解政治经济法。……它要求富有想像力地思考任何人类组织的束缚力量，系统地考虑人类本性的缺陷和激发人们忠诚服务的条件。……它要求充分认识应用科学在现代社会中的作用。它要求支持对其他人说“是”和“否”的个性力量不是源自盲目的固执，而是源自一份从对相关的可供抉择的方案理性评估所获得的执著。”<sup>[13]</sup>

怀特海补充说：“大学要么是富有想像力的，要么什么也不是一一至少是没有任何功用的。……大学组织的全部艺术就在于教师，而教师的学问是由想像力所引发的。”<sup>[14]</sup>

通过敏锐的分析和参与式讨论，每一个教师和管理人员都能为未来竞争制定富有想像力的学术战略，并随环境的变化而不断进行调整。通过协同工作、运用新的管理手段和更自觉的战略规划，学者和管理者就能带领学校顺利闯过发展道路上的各种难关，把学校建设得越来越强大、越来越美好。

对美国大学和学院来讲，采取这些举措十分必要。如果我们已经处于一个知识社会，那么，大学和学院就是我们时代的工厂和大教堂。它们承担着为社会各行各业创造新知识、培养受过良好教育的领导者的使命，这些都是美国所不可或缺的。为了自身的声誉，这些学校正在探索新的发展模式，美国高等教育正在从“垃圾桶式”管理转变为战略管理。

## 注释

[1] 迈克尔·科恩，詹姆斯·马奇：“决策、校长和地位”，引自马奇等：《组织的模糊与选择》，第 189 页；科恩，马奇：《领导与模糊：美国大学校长》。

[2] 维布伦：《美国高等教育》，第 209 页。

[3] 彼特·寇斯：“设计大学”，载《代达罗斯》，1970 年冬季第 99 期，第 98 页。这篇文章热烈地阐述了这样的观点：把大学看做一个致力于智力发展而不担忧经费且无权威的社区。人们想起弗雷德里希·恩格斯的见解。恩

格斯曾经写道：“任何人谈及联合行动都会提及组织。是否有可能存在没有权威的组织呢？……大规模的产业中放弃权威等于放弃产业本身。”然而，在该观点的三页后，恩格斯又写道：“所有的社会主义者都认为国家政府及伴随它的政治权威将随着即将到来的社会主义革命而消失。”（“论权威”，引自刘易斯·费尔：《马克思和恩格斯：关于政治和哲学的基本著作》，Anchor Books 出版社 1959 年版，第 482~483，485 页）。显然，除了政府和大学，所有联合行动的组织都需要权威。

[4]大卫·杜鲁门：“演变中的学术社区”，载《全国学生管理人员协会期刊》，1970 年 7 月第 8 期，第 7 页。

[5]J.B.洛伦·赫夫伦：《学术改革的原动力》，乔西-巴斯出版社 1969 年版，第 112~113 页。

[6]纽斯塔特：《校长的权力》，第 114 页。

[7]明茨伯格：《管理工作的本质》，第 37 页。

[8]詹姆士：《与教师的谈话》，第 34~35 页。

[9]阿尔弗雷德·诺思·怀特海：《教育目的及其他随笔》，自由出版社 1957 年版，目录前第 5 页，正文第 2 页。

[10]玛丽·帕克·弗里特：《动态管理》，哈珀出版社 1940 年版，第 146~150 页。

[11]西蒙：《模拟科学》，第 167 页。

[12]布莱德斯顿：《专业主义文化》，第 136~146 页。

[13]怀特海：《教育目的及其他随笔》，第 94~95 页。

[14]同上，第 96~97 页。