

高等学校多校区建设专题资料

目 录

一、 多校区管理模式理论研究.....	3
多校区高校办学定位的研究.....	3
高校多校区办学模式分析.....	5
高校多校区办学的历史演化.....	10
多校区大学办学模式分析.....	14
我国多校区大学管理研究述评.....	17
国内高校多校区管理模式.....	22
我国多校区高校管理模式.....	25
多校区大学的管理理念与模式探索.....	34
二、 多校区管理模式存在问题研究.....	38
我国多校区大学的现状分析.....	38
新校区建设下多校区管理模式及问题.....	42
各方观点：多校区办学管理的新问题.....	58
高校多校区办学管理问题的实践与探索.....	62
我国高校多校区办学管理问题研究.....	67
三、 国内多校区管理的案例研究.....	71
广州多校区高校管理模式比较与分析.....	71
多校区管理模式研究——以西安建筑科技大学为例.....	78
关于高校采用多校区办学模式的优劣分析——以合肥工业大学为例.....	84
中山大学多校区管理模式现存问题探析.....	88
综合性大学多校区管理的困境及对策——以苏州大学为例.....	90
四、 多校区的延伸管理与属地管理.....	93
中山大学多校区延伸管理模式.....	93
华南师范大学大学延伸管模式.....	95
广东工业大学多校区延伸管理模式.....	97
华南理工大学多校区管理模式研究.....	97
天津大学多校区管理模式.....	107
兰州大学多校区管理模式.....	117
复旦大学枫林校区延伸管理办法以及组织架构.....	126
重庆大学虎溪校区职能延伸管理模式.....	127
西安建筑科技大学草堂校区管理运行模式暂行方案.....	128

江西理工大学南昌校区运行管理模式.....	130
新疆大学南校区延伸管理模式.....	130
五、国内多校区管理组织架构与规章制度.....	132
中山大学珠海校区管委会工作职责及岗位职责.....	132
中山大学深圳校区管理委员会.....	134
华南理工大学大学城校区管委会.....	135
复旦大学江湾校区管委会.....	137
重庆理工大学两江校区管委会.....	138
大连理工大学盘锦校区管委会.....	138
大连理工大学开发区校区组织机构.....	140
西安建筑科技大学草堂校区组织机构图.....	142
西安建筑科技大学草堂校区管委会.....	143
武汉理工大学余家头校区管理委员会.....	144
宁波大学梅山校区管理模式.....	145
江西师范大学青山湖校区管理办公室.....	147
河南工业大学东校区管委会工作职责.....	148
贵州民族大学大学城校区管理委员会.....	152
广西民族大学西校区管理委员会.....	155
常州大学西太湖校区管委会.....	156
北京理工大学良乡校区管理处.....	157
六、国外多校区管理模式的研究.....	160
国外高校多校区管理模式及借鉴.....	160
国内外多校区大学管理模式的比较研究.....	166
国内外高校多校区办学功能定位模式研究.....	171
国外多校区大学典型管理模式及启示.....	175
美国多校区大学管理模式对我国高校管理模式的启示.....	181
美国加州大学多校区共同治理结构探析.....	187
美国加州大学多校区系统的发展及其总分校关系的演变.....	195
中美高校多校区管理的比较研究及启示.....	203

一、多校区管理模式理论研究

多校区高校办学定位的研究

李东月，郭彤

《中山大学学报论丛》2006-07

(一) 多校区高校发展的重要问题

高校多校区办学是我国高等教育大众化的产物,是高校适应新的经济和社会形势的一种体制上的必然选择。多校区办学为高校发展带来了机遇,满足了高等教育规模扩张的需要,多校区办学增强了学校的办学实力,为学校的长远发展奠定了基础,但实力的增强并不等于办学质量和水平的提高。由于各校区办学基础参差不齐,多校区高校办学的质量和水平并不是各校区办学质量和水平的简单相加,高校要想在国际、国内竞争中求生存,就必须时时以市场为导向,根据社会发展和社会实际需求来确定学校的定位。多校区高校的定位应分两个层次,学校定位是宏观的、整体的、符合学校中长期发展的学校发展规划,校区定位就是微观的、局部的、在学校定位指导下的校区发展计划。由于没有弄清学校定位和校区定位的准确含义和关系,造成许多校区高校的定位处于两难境地,定位高了,会造成一些新建校区或弱势校区脱离实际,定位低了又会使那些强势校区失去前进的目标和方向。

(二) 高校发展定位的含义及其依据

1. 高校发展定位的含义。高校发展定位是指高校确立的宏观的、整体的、符合学校中长期发展的学校发展战略规划。高校发展定位,其实质是明确自身在国家整个高等教育系统中的相对位置,并为学校中长期的发展指出方向。学校的基本定位可分为研究型、教学研究型和教学型等几种基本类型。

2. 高校发展定位的基本依据。高校发展定位是由国家宏观教育体系的现状和特点决定的,分析和理解教育体系的现状对于高校合理定位,准确判断自身所处的位置是必要的。首先,在高等教育大众化阶段,高等教育体系复杂化,高等教育体制呈现多层次和多样化。整个高等教育体系可以有四个横断面:“在各高校之间,横的划分为部门,纵的划分为等级;在高校内部,横的划分称组合部门,纵的划分称层次。”传统的高等院校不断分化成研究型大学、应用型大学以及技术型大学,此外,许多新型高等教育机构,如各种职业技术学院、社区学院、非全日制的、短期的培训学校等不断涌现。这是在高校大规模招生培训的基础之上分化而来的,这种分化是随着经济社会的发展而不断进行的,纵观我国的高校,绝大多数正面临着这种剧烈的分化,最终归属与哪一个相对稳定的位置,是由一所大学的传统及未来的发展方向决定的。其次,高等学校的专业设置趋于市场化。随着经济社会的发展,人们对于高等教育的需求迅速增加,高等学校仅靠政府的投入已经无法满足这个巨大的需求,教育收费应运而生,结果导致大学运作机制的企业化倾向,经济效益成了大学必须考虑的重要因素。与此同时,政府、

市场和学生个人也都各自考虑自己在高等教育投资方面的效益问题。高等学校的办学理念出现了分化。具体表现在,在学科专业设置方面,与社会需求密切相关的应用学科迅速发展,传统的由政府确定一切的体制逐渐被高校自主的、以市场需求为主导的专业设置体制所取代。在人才培养模式方面,高等学校除了培养具有“高深学问”的学术型人才以外,更多的是培养社会所需的具有某一技能的职业型人才。

(三)校区的办学定位的含义及其依据

1. 校区定位的含义。校区定位应该是在学校整体定位的指导下,根据各校区的实际情况,合理确定校区在一所大学中的位置,并为校区的发展指出方向。校区定位有功能定位型、学科定位型、混合定位型三种基本类型。

2. 校区定位的依据。(1)依据校区的功能定位,各校区有不同的办学侧重点和办学特色,如基础教学区、研究生教学区、继续教育区、科学研究与产业开发区等。例如:东京大学是日本建于1877年的第一所国立大学。它由本乡、驹场、六本木三个校区组成。本乡校区是研究生、高年级本科生教学及科学研究的主要基地;驹场校区是以基础教学为主要特色,承担中低年级本科生的基础教学任务;六本木校区是以应用型科研为主,具有独特的办学模式和科研体制,承担重大科研项目为主要任务。三个校区功能定位各有特色,在学校统一管理下有序运行。(2)依据学科定位型。是指每个校区拥有一个或多个学科组成的若干院系,形成各校区的学科特色。例如韩国的庆熙大学,其汉城校区设有艺术、法律、政治经济学、医学、制药、音乐;水原校区是新建的校区,设有外国语言与文学、社会学、工程学等专业;中山大学东校区设有新闻传播学院等。(3)复合定位。复合定位型是指一个校区,既按学科定位又按功能定位。加州大学即是如此,加州大学有九个校区,实际是包括伯克利、洛杉矶、圣迭戈和旧金山等分校的大学联合体。各分校相对独立,没有隶属关系,学科设置上都具有多学科性的特点,都有本科和研究生教育、科学研究、产业开发等完整的体系,只是各分校根据自己的办学特点和客观条件有所侧重。

与国外高校的多校区办学相比较,不论是庆熙大学、东京大学还是墨尔本大学,大学多校区的形成是根据其本身学科、科研或业务的发展需要,逐步增设新校区,因此办学的目的性从一开始就比较明确,其校区定位是学校在渐进中摸索的结果,而我国高校多校区的形成在某种程度上是大规模、跨越式发展的结果,多校区形成的时间很短,在多校区的定位方面,酝酿、思索、逐步调整的过程相对较短,因此借鉴国外多校区定位的成功模式固然非常必要,但却未必完全符合自身的实际,一些原有规模较小的院校由于高等教育的大众化而成倍扩展,其新建校区及众多新兴的专业由于历史短,没有形成相对稳定的办学特色,因此结合自身的事迹非常必要。

(四)高校发展定位与校区定位的关系

1. 高校与校区的外延不同,高校发展定位和校区定位的原则和方向也不同。高校和校区是两个不同的概念:高校的外延大,校区的外延小,高校是相对于整个高等教育系统而言的,

校区是相对于其所在的某一所高校而言的。高校发展定位是明确自身在国家整个高等教育系统中的相对位置。可视自身情况定位为研究型大学、教学研究型大学及以教学为主的院校或者为社会服务定位、人才培养规格定位、学科和科学研究定位等,定位的最终目的是明确学校的办学类型和层次。校区定位应以学校发展定位为导,准确找寻自己在一所大学中的位置,各校区定位做到相互协调,避免校区之间分工不清,资源等的重复设置,办学的秩序混乱等,做到各校区在各自不同的基础之上,协调发展。

2. 高校发展定位和校区定位是整体和部分的关系。系统理论告诉我们,系统的整体功能取决于其各构成要素的功能,但又不等于其组成要素功能的简单相加。任何系统必须通过内部结构的合理构建和动态调整,才能做到系统内部各要素之间相互协调、共同发展,达到最优化。多校区高校意味着高校是由两个或两个以上的校区组成,在这个系统中,各个校区就是其组成要素,如果各个校区都能根据社会需求和自身实际,确立自己在一所大学中的位置,主动适应外部环境,充分发挥自身的能动性和创造性,才能使学校系统的结构得到优化,协调一致,学校的整体功能才能产生“部分之和大于整体”的效应,因此,只有各个校区合理定位,才能充分发挥“一校多区”的整体优势。

高校多校区办学模式分析

董新胜

《高等农业教育》2012-03

20世纪90年代中后期以来,高等教育由精英化逐渐向大众化转变,高校招生规模逐步扩大,多校区办学成为高校新的发展形式。高校合并或新建校区对于增强办学实力和竞争力、优化资源配置具有重要的推动作用,满足了我国社会和经济建设迅速发展的需要。但是,随着多校区办学的逐步深入,在管理、结构、质量和具体工作落实中也出现了一些发展中的问题。因此,完善和创新新形势下多校区办学模式,实现实质性的融合,彰显多校区办学的优势,推动高校健康可持续发展成为当今亟待研究和解决的课题。

一、多校区办学模式现状分析

多校区办学是指一个具有独立法人地位的高校在两个以上的校区同时办学,其校区可以相互毗邻,也可分处异地。根据校区的形成和起源,可以分为合并高校模式和新建校区模式两种基本类型;根据各校区所在区域,分为跨地区办学和同城办学两种形式。

(一) 多校区办学模式

多校区大学办学规划布局模式是指各校区的学科、学院、学生的分布方式和教学、科研、管理资源的配置方式,以及由此而形成的管理体系。

1. 独立办学型。这种类型的大学各校区实际上是一个独立的学校。各校区学科、专业设置可以重复,互不影响,但由于历史传承、地域、原有资源等不同又有所侧重。不同校区学生在本校区完成学业。

2. 学科分类型。又称为纵切型。根据各校区的地理位置、办学特色等因素,将学科(专业)属性相近的某一个或几个学院(系部)的所有年级本科生和研究生布局在某一校区内。各校区学科专业分工不同,不重复。

3. 年级分类型。又称为横切型。各校区中均设有学校的全部专业,按照人才培养的层次,把不同培养阶段的学生布局在不同校区。一般将低年级放在一个校区,主要开展公共教学活动,高年级本科生和研究生在同一校区或者不同校区,主要开展专业教育和科学研究。

4. 混合办学型。综合考虑校区的规模、功能、地域、环境等因素,同一校区从学科(专业)上看纵切型和横切型同时并存。

(二) 多校区管理模式

目前,我国大部分学者用“条块”理论对多校区高校的管理模式进行研究。所谓“条”是指学校对校区的纵向管理,是学校有关职能部门向校区实施的延伸管理,亦称集权型管理;所谓“块”是指校区或院(系)内部的横向管理,是由校区成立的管理机构实施的本区化管理,亦称分权型管理。

1. 条式管理模式。又称为集权管理模式。该模式实行的是分校区仅作为下属学院所在地,不设置管理机构,接受学校的统一管理。表现为管理机构所在的核心校区统一制定发展规划,安排教学、科研及管理,负责人、财、物的使用调配,分校区中的各学院作为中间管理机构具体实施学校安排。

2. 块式管理模式。又称为分权管理模式。学校核心区作为各校区紧密联系的纽带,只在宏观发展战略、重大决策等大政方针上给予指导,并不直接参与分校区教学、科研、学生等方面的具体管理,学校权力和责任下移到各分校区。各分校区中均设有整套的行政管理机构和队伍,相对独立地开展各项工作,拥有一定的办学自主权。

3. 条块结合,以条为主管理模式。这是一种相对集权的管理模式。核心校区是管理的中心,统一调控办学资源。学校机关各职能部门在其他校区派出延伸的职能结构,负责后勤保障、保卫、学生管理等日常性事物;有的设立校区管理委员会,负责校区层面的协调、服务和督导工作,协助核心校区各项政策、制度在分校区的实施,不具备对核心校区及分校区人、财、物的自主调配权。同城多校区办学的这种情况较多。

4. 条块结合,以块为主管理模式。这是一种相对分权的管理模式。学校核心校区和分校区有明确的管理职责分工,分校区接受学校制定的教学、管理、科研、学科建设等方面的统一发展规划,并独立负责各项工作的开展。各校区设有完善的机关职能部门、下属各学院、其他直属单位等,并在各分校区的直接领导下开展工作;各校区职能部门负责人兼任核心校区相应职能部门副职。

二、多校区办学彰显的优势

(一) 整体办学水平得到提升

高校通过合并或建立新校区,无论是品牌、文化、学科等软实力,还是师资、建筑、学

科、科研设施等硬实力，都有较大幅度提高，其办学规模、办学层次和办学实力得以实现短期内的跨越式发展，改善了地区高校重复建设、单科性学校过多、办学规模过小的状况。同时，多校区办学突破了原有地域及空间上的局限，为高校产学研的结合提供有利条件，增强了学校的竞争力和社会影响力。一方面推动高校为周边区域经济社会发展提供资源和科研技术支持，推动科研成果向现实生产力的转化，适应新时期区域经济发展的要求；另一方面地方为高校提供科研基地和场所，吸引社会资金、信息等与高校的合作，为学校教学科研实践提供平台。

（二）人才培养质量得到提升

近年来，很多具有重大价值的发现与发明都发生在边缘、交叉学科处，都是由具有深厚的本学科基础又有丰富的其他学科知识的人完成的，如诺贝尔经济学奖曾经连续 3 年被学数学的研究人员获得。高校多校区办学促进学科结构的整体优化以及学科之间的相互融合，有利于构建或优化更加科学合理的学科群，尤其是多所高校的合并，学科荟萃、门类增加，有效推动多学科、跨学科的交叉、渗透与融合，新学科的形成，跨系、跨学科研究组织的创建，及学科建设和水平的提高，为多(跨)学科研究和知识创新，改善师生知识结构，培养社会需求的高层次复合型人才，及拓宽学生就业渠道创造了良好机遇。

（三）学校办学效益得到提升

高校通过合并或新建校区，办学规模扩大，学生招生数量增加，尤其是强校与实力相对较差学校的合并，有利于增强弱校的办学实力，提升声誉和知名度，提高生源数量和质量，提高规模效益；同时，多校区办学加快学校教育管理体制改革，推动建立科学、高效的运行体制，有利于精简结构、优化队伍，促进各种资源的合理配置、减少消耗、降低成本，提高教育资源利用率；此外，多校区办学还能提升同类学科的协作效益，不仅促使合并前高水平一方示范带动低水平一方，也能将实力相当的两方由竞争转为合作，实现资源共享，呈现出 1 加 1 大于 2 的“非加和”效果。

三、多校区办学突出的问题

（一）布局规划与办学模式不够协调

目前，我国的多校区办学尚处于初级阶段，专家学者对多校区大学的发展规划难以进行深入细致的调查研究，只能结合本校或相邻高校多校区办学的实际在实践中逐步探索，缺乏深入系统的理论研究。因此，多校区办学高校缺乏有效的理论指导，有些学校只简单依据其他多校区办学的经验来制定本校的发展规划，忽略了多校区办学运行机制错综复杂、实施操作过程存在差别的实际，在后续的发展过程中出现了各校区功能定位不明确，学科分布、师资结构、职能部门设置等规范性、系统性不强，办学特色不鲜明，教育资源互补与共享的效果不明显，教师与学生沟通或者低年级与高年级学生的互动减少，影响了人才培养的质量等问题，无法全面实现多校区办学在教育质量、经济效益等方面的优势。

（二）管理体制运行不够顺畅

高校管理中原本就存在着权力集中与分散的矛盾，存在着科层制的明显优势，在多校区办学环境中就更加难以处理这些矛盾，各校区管理部门为获得相应的管理资源以实现管理目标，在管理过程中都会强调自身的重要性，增加了管理体制运行中的协调难度和复杂程度。有些高校管理层次过多，信息传输的环节多、周期长，可能会出现信息内容的滞后和偏颇，致使基层管理人员无法准确实施管理内容。还有些多校区办学高校对各校区实际情况考虑不周，管理体制实行一刀切，增加了贯彻落实教育决策的难度，造成管理效率降低。

（三）服务和保障水平有待提高

多校区办学高校的规模迅速扩大，尤其是新建校区的建设和运行，可能造成办学经费的紧张，无法及时在校区中配备相应的教学设施、实验设施、图书资源，学生的饮食与住宿条件、教师的福利待遇等没有得到改善，后勤能源供应不及时，医疗保障、交通安排不够完善等，影响师生对条件相对较差校区或新建校区的认同感和归属感。同时，也给学生跨校区选课和参加其他教学活动、学术活动带来了一定的困难，不能充分调动师生员工的积极性和创造性，造成多校区高校缺乏内聚力和活力。此外，多校区办学高校新增学科专业较多，促使师资队伍力量快速扩充，有些高校只求数量而对新进教师的教学、科研等要求不够高，致使教师教学水平参差不齐，影响办学质量。

（四）文化建设的融合有待加强

校园文化建设往往是高校多校区办学，特别是文化底蕴浅薄匮乏的新建校区办学的一个薄弱环节。由于校区分散，新建和新组合的学科群尚未形成特色，学校人力、物力、财力投入有限，加上自身办学经历、周边社区文化的影响，各校区校园文化不会随着合并或新建校区和行政管理的统一而自然融合，而是存在着一个相互交流、认同、整合和积累沉淀的过程，难以在短时间内形成整体性的校园文化精神、一致的办学思想和人才培养理念，影响各校区文化建设的优势互补，无法充分发挥校园文化的凝聚功能、激励功能和育人功能。

四、多校区办学的思考与对策

（一）以科学规划为重点，增进协调发展水平

大学本身是一个复杂的利益主体及价值主张多元的系统，多校区办学涉及若干系统的办学思想、人力资源、学科专业、校园文化的整合，是一个复杂的多元空间。每所多校区高校都有其特定的外在环境和内在条件，一所高校的成功经验很难被其他高校直接推广和应用。因此，多校区办学高校应在发展过程中不断探索适合自身的科学发展规划，在维护多个校区统一完整的前提下，将学校的办学理念、发展目标与社会服务功能、所处地理区域环境等紧密结合起来，处理好人才供应与社会需求的关系，对各校区功能、发展方向、办学特色进行明确的定位，按照学科、学院、职能或年级等指标合理规划各校区布局，促进学校整体的协调、稳定、高效和持续发展，逐步实现办学之初预期“应然”到“实然”的过渡，发挥多校区整体办学在教育质量、规模、结构和效益上大于分校区之和的优势。以同济大学为例，1996年上海城建学院与上海建材学院并入同济大学，2000年上海铁道大学并入同济大学，合并

后同济大学明确了各校区功能定位，合并前原同济大学作为主校区，为高年级本科生、研究生集中学习的场所，与主校区只有一路之隔的原上海城建学院校区作为继续教育和对外有偿教学服务的场所，距主校区 10 多公里的原上海建材学院校区为新生院，所有一、二年级的新生集中在此完成前两年的学习任务，原上海铁道大学则主要作为高等技术学院的办学所在地，同济这种校区定位模式有利于实现学科间的交叉与互补，加快校区间的实质性融合。

（二）以“以人为本”为重点，增进服务保障水平

教育是彰显人的生命本质，并最大限度发掘人的生命潜能的事业。“以人为本”是以人为本、以人为本的教育价值取向，也是学校发展的根本保证。多校区办学高校应在以人为本理念下，第一，注重师资队伍整体水平的提高和“老、中、青”结构的优化，在引进高水平人才的同时，也要加强对现有师资的培养，用事业留住人才；第二，完善各校区教学、科研、安全保卫、财务报销等方面的基础设施配备，利用计算机和网络技术，建立网络行政办公系统、教学管理系统、图书查阅系统、会议视频系统等，及时收集、处理和传递各类教育、科研和管理信息，实现办公自动化、教学远程化、会议视频化，打破传统意义上管理的物理距离界限，最大限度发挥资源有效利用；第三，探索适应本校特点的后勤服务保障模式，建立新型的高校后勤保障体系，最大程度地满足师生对校区交通、餐饮、住宿、医疗卫生等方面的合理需求，激发师生为学校服务的热情和动力，增强其创造意识和能力，真正做到“物尽其材，人尽其用”。以浙江大学为例，1998 年浙江大学、杭州大学、浙江农业大学、浙江医科大学合并为浙江大学，针对 5 个校区、5 所附属医院地域分散、管理复杂的办学现状，确定了“四校合并、网络先行”的方针，率先进行了新浙大校园网络建设，通过一条高速光缆把各校区和附属医院连在一起，并在该线路上开通了一条大型室内会议视频系统。这条大容量的数字通信干线为新浙大的教学、科研、管理及广大师生的生活提供了良好的信息支撑环境，不仅提高了教育资源利用率，也提高了管理效率。

（三）以学术文化为重点，增进文化办学水平

学校是传承文明的地方，文化氛围是学校赖以生存的必要条件。而学术文化在文化建设中居于主导地位，影响着学校的办学水平，也是新建校区比较薄弱的地方。世界高等教育的历史充分说明，体现共同价值观、行为规范、利益和信念的学术文化，是凝聚大学文化主体的强大精神力量。学术文化一旦形成，就会渗透于师生的思想意识并长期支配着其认识和行动，一般不会受外界思想的影响。在多校区办学高校中，学术文化在培育全体师生形成共同理念和群体意识方面有着重要作用。通过建立合理的学科梯队结构，建设高水平的教学和科研基地，配备功能齐全的实验室、报告厅等基础设施，结合学科特点在各分校区开展高水平的科技学术文化活动，如高水平学术讲座校区巡讲等。校区内或跨校区建立形式多样的学术社团和学术沙龙，为科研爱好者交流和传递学术创新成果、提高学术道德品质和人格素养创建平台，营造浓厚、宽松、健康积极、踏实、认真的学术氛围，逐步缩小各校区学术文化差异，增强师生的认同感和归宿感，激发师生学术创新意识和主动性、创造性。同时，尝试建

立以学术文化为理论依据的现代大学制度，促进文化理念层面的办学水平，促进各校区文化融合。此外，还可以引入电子化教学手段，构建全校统一的电子化教与学互动平台，教师可以在线授课，为学生提供高质量的教学资源库，与学生在线交流，解答疑问，增强师生沟通交流。

（四）以体制机制为重点，增进管理运行水平

管理体制机制关系到多校区办学高校的健康有序发展，应在“一个大学”原则下，紧密联系我国高等教育发展的形势，结合学校长远发展和办学目标的实际，运用现代管理理论，综合考虑规模、校区实际等因素，创建特色鲜明、运行流畅、长效持续的管理机制，并建立与之相对应的“层次简洁、高效有序”的组织结构和严密配套的规章制度等，理顺学校、分校区、学院之间的关系，明确各自职责。各校区距离校本部较近或将低年级本科生、高年级本科生和研究生放在不同校区培养的高校可以采用“条式”或“条块结合，以条为主”管理模式，而各校区距离校本部较远或学科门类众多、统一管理困难或将部分院系(专业)整体放在校区办学的高校可以采用“块式”或“条块结合，以块为主”管理模式。因多校区办学的成因复杂，在管理模式上不能搞一刀切。山东农业大学属于同城多校区办学，且各校区相距较近，学校因地制宜实行“条块结合，以条为主”的管理模式，在各校区均设立了管理委员会，主要职能部门在校区设立了职能延伸机构，延伸机构接受职能部门的业务领导，同时接受管委会的协调督导，层次清楚，职责明确，经过近 10 年的实践运行，证明这种模式符合学校整体办学的实际，适应学校的统一规划和各校区创新发展的需要，且最大限度地推动了资源的合理配置和有效利用。

高校多校区办学的历史演化

节选《我国高校多校区管理模式研究-以 C 大学为例》第二章

李群 2014-04

多校区办学是国内外高等教育发展中形成的一种较普遍的组织形式，是高等教育发展过程中的必然现象。发达国家已经有数百年的多校区办学历史。美国、日本、巴西等国著名大学都已经形成了不同特色的多校区办学。而国内是从二十世纪九十年代开始，才逐渐开始兴起多校区办学。从历史角度来看，国内外的多校区办学存在许多明显差异。因此，对国内外多校区办学的历史演化进行分析，是研究高校多校区办学的基础环节。

1 中国高校多校区办学的发展历史在我国，高等教育为了适应社会、济、文化的发展需要，在政府的推动下，多校区大学应运而生。我国多校区大学的发展历程可以划分为两个重要阶段，即从 1992 年起在“共建，调整，合作，合并”方针指导下的合并阶段；从 2001 年开始的扩张新校区阶段。扩张阶段并不意味着没有高校合并。第二阶段以高校校区的自我扩建为主，合并浪潮在这一时期逐渐减弱，但是 2000 年之后仍有百余所高校继续完成合并。国务院主管教育工作的李岚清同志在 2000 年 8 月召开的第九届全国人民代表大会常务委员会第

十七次代表大会时指出,“全国有 612 所高校合并组建为 250 所,目前,按照《中国教育改革和发展纲要》提出的目标,我国高等教育管理体制任务基本完成。”在这期间伴随着高等教育体制的改革。1999 年,为了提高高等教育毛入学率和国民的受教育程度,国家实施高考扩招政策,使得高校招生规模达到了历史最高水平。高校之间的合并和扩招对校区资源提出了新的要求。高校就此进入大规模的校区扩张阶段。

2.1.1 以合并为主的阶段(1992—2000)《现代汉语词典》对“合并”的定义:结合到一起。高校合并的涵义:“导致两个或者更多的各自独立的高等学校被一个新的高等学校所取代,或者合并成一个新的高等学校的行为。”从合并的动因划分为:生存发展型和增强发展型;按照原隶属部门可以划分为:统一主管部门的合并和不同主管部门的合并;从学校的强弱关系划分为:强强合并、强弱合并、弱弱合并;按照合并的过程分为:保全式、吸纳式、共生式。

我国的高校合并重组可以划分为两个阶段:第一,高校合并重组的探索阶段(1992—1997)。第二,全面推进阶段(1998—2000)。

1992 年,国家召开第四次全国高教会,随后原隶属四个主管部门的七所院校率先合并为扬州大学。成为当时学科范围最宽,最具综合性的大学。拉开了我国高等教育体制改革的序幕。1993 年发布的《中国教育改革和发展纲要》详细阐述了高等教育管理的改革。江西省委和省政府考虑到未来发展,做出了将原省属江西大学和原省属江西工业大学合并的决策。国家教委对这一决策积极支持,批准南昌大学挂牌成立。南昌大学的合并组建改变了江西省研究生教育薄弱,没有博士授予权的历史。

1993 年,广东、上海、机械工业部被确定为高等教育管理体制改革的试点。中央部委的高校划转共建后,根据当地经济发展需要,都进行了合并。例如,广东省为了发展对外贸易,合并原隶属中央部委的广州外国语学院和广州对外贸易学院,组建广东外语外贸大学;为了发展海洋技术,合并原隶属中央部委的湛江水产学院和湛江农业专科学校,组建湛江海洋大学;此外,深圳大学吸收合并深圳示范专科学院;合并佛山大学与佛山农牧高等专科学校,组建佛山科技学院。

1998 年 1 月,高教管理体制改革的经验交流会在扬州召开。国务院副总理李岚清部署了全面推进改革的任务。并提出八字指导方针,即:共建、调整、合作、合并。1998 年 5 月,北京大学百年校庆。江泽民总书记在校庆大会上提出要建设若干所世界一流大学。在江总书记的这一指导思想下,高校的“强强联合”开始酝酿。1998 年 7 月,国务院办公厅明确提出撤并部门所属学校。撤并部委所属普通高校 91 所,并以此为契机,在两三年内解决部委所属高校管理体制问题。至此,高校合并进入全面推进阶段。

1999 年,按照五个统一的要求,清华大学吸纳合并中央工艺美术学院,组建新的清华大学;2000 年,北京大学吸纳合并北京医科大学,组建新的北京大学;西安交通大学吸纳合并西安医科大学、陕西财经学院,组建新的西安交通大学;上海医科大学并入上海复旦大学;武汉水利电力大学、湖北医科大学和武汉测绘科技大学并入原武汉大学。新武汉大学的组建

标志着 2000 年所提出的改革任务的基本完成。2000 年 10 月 31 日，高校合并工作座谈会召开。据统计，八年期间，高校通过合并减少 324 所，高校合并取的阶段性成果；部委所属院校调整和管理体制改革也基本完成。原计划经济体制下的部门办学体制成为历史，基本形成以省政府管理为主、中央和省共同管理的新管理体制。自 1992 年以来，全国 31 个省市，60 多个国务院部门，900 余所高校参与改革。见如下表格：

表 2 1992--2000 年以来普通高校合并组建情况表^{[1][2][3]}

年份	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	合计
合并事件数	20	9	11	21	17	17	29	28	85	237
合并单位	58	22	29	51	46	39	77	71	221	614

高校的合并和重组主要表现在五个方面的统一：第一，学校主体的统一。高校合并后，各校区拥有统一的法人，统一的学校名称；第二，学校领导的统一。即合并后各校区各学院为了避免多头领导，只能拥有统一的领导班子，学校所有的人事归同一套领导班子领导，财产由同一套领导班子调配，统一使用，各校区结束各自为政的时代。这是高校合并有效管理的必要条件；第三，学校管理制度的统一。即合并前各院校的各项规章制度予以废除，合并后重新制定统一的教学、科研、财务、奖惩等规章制度；第四，学校发展规划的统一。即合并后学校的发展规模、发展速度、人才培养、师资建设等统一；第五，学科建设的统一。对合并后的学科进行归类合并，优势互补，加速学科融合。高校合并的方式可以从多个角度进行划分。

通过高校合并，两个或者多个相互独立的高等院校重组在一起，除了极个别地理位置相近的院校合并外，其他的高校合并都形成“一校多区”的校区分散的新格局。20 世纪 90 年代，通过高校合并和重组，将 387 所院校进行合并，调整为 212 所校区地理位置分散的多校区大学。

2. 1.2 以扩张为主的阶段(2001—至今)20 世纪 90 年代末，我国高等教育处于由精英教育向大众化教育转型阶段。高等教育规模的不断扩大和高校校区面积有限之间矛盾日益突出。教育部出台《面向 21 世纪教育振兴行动计划》，指出要提高高等教育毛入学率，实施扩招政策。1999 年高校本专科招生比 1998 年增加 47 万人，此后，每年以 20.8% 的增长率增长。高校的发展空间受到很大的挑战。在这种情况下，扩张新建校区成为必然。最早的扩建新校区范例可以追溯到 1985 年，上海交通大学为了加快自身发展，扩大办学空间，在上海市闵行

区征地 5000 亩, 建设闵行校区。扩招政策实施以来, 高校新校区的扩建随之迅速增长起来。如厦门大学扩建漳州校区, 兰州大学扩建榆中校区等。

偏远的外围地区的地方政府, 为了当地社会经济文化的发展, 为高校提供各种优惠条件, 吸引高校在当地兴建新校区。内地高校为了实现地理位置的区域互补, 利用自身知识和文化的辐射力, 到沿海地区设立新校区。如北京大学在珠海新建校区、东北大学在秦皇岛新建校区。这些校区分布在不同地域, 形成了以老校区为中心的跨区域模式。

新校区和老校区拥有统一的学校主体、统一的学校领导、统一的发展规划、统一的学科建设、统一的学校管理制度。因此, 新校区和老校区属于多校区大学的格局。建设新校区既满足了高校扩招的需求, 也增加了高校的校区数量。这期间出现了一大批跨地市的校区大学, 如兰州大学、厦门大学、北京大学等。

2 国外多校区大学的历史演进

2.1 美国多校区大学的发展历史美国多校区大学是美国高等学校扩张发展的必然结果。随着美国州立大学和公立大学的蓬勃发展, 多校区大学逐渐成为美国公立高等教育中最为显著的组织形式。美国的多校园大学的历史演进可以划分为两个阶段。第一阶段, 萌芽阶段。第二阶段, 高速发展阶段。第二次世界大战之前, 美国的多校区大学已经出现, 但是数量比较少, 仅有约 80% 的美国人能上大学, 多校区大学发展处于萌芽阶段。二战之后美国现代高等教育中的多校区大学系统才真正形成和发展起来。美国《退伍军人权力法案》的颁布以及 1957 年苏联人造卫星的上天, 极大促进了美国现代多校区大学系统的形成和发展。到 1971 年, 在多校区大学系统分校或学院中学习的学生比例已占全美大学生人数的 40%, 有半数以上的校园都属于美国多校区大学系统。此后 20 多年间, 美国多校区大学系统的学生人数持续增加, 到 1999 年, 美国多校区大学系统中的学生已经占全美大学生人数的百分之五十以上。“根据全国系统领导人协会 (NASA, The National Association of System Heads) 的报告, 到 1997 年, 50 个公立多校区大学系统招收的学生占全美公立高等学校学生总数的百分之七十五。到 20 世纪末, 在美国公立多校区大学系统中学习的学生约占美国公立高等学校学生总数的百分之八十。至此, 多校区大学系统成为美国公立高等教育的主导模式。

以加利福尼亚大学 (University of California) 为例, 1868 年, 加州大学的前身与农业、采矿以及机械技术学院合并, 形成了新的加利福尼亚大学。1873 年, 加利福尼亚大学迁到伯克利。后来, 加州地区农、工、商、矿业急剧发展, 加利福尼亚大学相继建立洛杉矶分校、圣迭戈分校、旧金山分校等。“后来由于入学人数的急剧增长, 大学便采取兼并其它院校 (即合并) 以及各个独立院校集中起来受某个新的中央行政管理委员会合法管理 (即联合) 的方式组建多校区大学。[2] 经过 120 年时间的长足发展, 加利福尼亚大学形成了一个拥有十几万在校生、10 所研究型大学和一所专门法律学院的多校区大学系统。2000 年, 全美大学排名中, 加利福尼亚大学伯克利分校、洛杉矶分校、圣迭戈分校等大学分校等 7 所分校挤进前 50 位。

2.2 印度多校区大学的历史演进印度的多校区办学历史可以追溯到在 19 世纪。曾有马德拉斯、加尔各答、孟买 3 所大学“统辖”全印度几千所附属学院的历史。到 20 世纪 80 年代，印度已经有 85%以上的大学生都进入多校区大学学习，到 20 世纪 90 年代，约 7000 所印度学院分属 100 多所多校区大学。

以印度理工学院为例，印度理工学院共设有 7 所校区，分别是：德里(Delhi)理工学院、坎普尔(Kanpur)理工学院、卡哈拉格普尔((Kharagpur)理工学院、马德拉斯(Madras)印度理工学院、孟买(Mumbai)理工学院、瓜哈提(Guwahati)理工学院和卢克里(Roorkee)理工学院。为了改变印度从殖民地独立出来的贫穷落后面貌，印度着手发展本国高等技术教育。1951 年 8 月，在联合国教科文组织的帮助下，印度在印度东部西孟加拉邦的卡拉格普尔创建第一所印度理工学院。此后，在国际组织和其他国家帮助下，印度相继在坎普尔、德里、孟买、马德拉斯等地建立了几所理工学院的分校。印度理工学院独特的办学模式为印度 IT 的发展做出了巨大的贡献，也促进了印度的崛起。

2.3 中、美、印高校多校区形成的比较分析中外多校区大学各自形成轨迹不同，呈现如下特点：一是实施多校区办学的动机不同。发达国家为了促进其高等教育大众化，提高高校的入学率。而发展中国家多是以科教兴国为出发点；二是所受主要动力的来源不同。虽然各国的多校区办学都是多方面合力的结果。但是发达国家的多校区办学主要动力源是社会，而发展中国家的多校区办学多是政府主导下，兼并扩张形成；三是多校区办学的开始时间存在很大差异。发达国家多校区大学形成已有历史，约数百年，发展中国家多校区办学历史相对较短；四是形成的途径和形式不同。多校区大学的形成与各国的历史独特性有很大关系。如美国在 1862 年通过《莫雷尔法案》促建了以爱荷华州立大学为首的一系列赠地学院、以宾夕法尼亚大学为例的师范学院发展的综合市区大学和用税金来运营的社区学院。而我国高校多校区的形成是由于高校的大合并浪潮和高等院校的改革扩张。

多校区大学办学模式分析

节选《我国高校多校区管理模式研究-以 C 大学为例》第四章

李群 2014-04

通常情况下，模式可以简单理解为样式或范式，是使系统中各要素达到最优化配置的设计思路和框架。那么，办学模式就是指能使教育实践活动中各要素的配置达到最优的一种结构体系或程式。在教育理论界，办学模式还没有一个统一的界定，在实际中，办学模式可以从广义和狭义两个方面去理解。广义上的办学模式是指，为适应一个国家或地区的经济和社会发展的水平所建立的管理格局、组织体系、教育结构形式、领导体系等。狭义上的办学模式是指，为适应一个地区的经济发展水平和人才需要所建立的一种人才培养的格式规范。我们这里讲的办学模式主要是广义的。所谓组织(Organizations)，是指这样一个社会实体，它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统，同时又同外部环境保持

密切的联系。to 纵观多校区大学的组织结构,主要有直线职能式、矩阵式、事业部式三种形式。下面,对大学的三种组织结构分别进行介绍和分析。

1 多校区组织形式

4.1.1 直线职能式 “直线”是指大学中自上而下进行垂直领导,所形成的指挥链是一条直线。其特点是一个下级部门只有一个领导部门,上级领导部门直接指挥下级部门,对下级的全部工作负责。从而使高校形成一条从最高管理部门到基层部门的垂直指挥链。例如,校长—院长—系主任。其优点是形式简单,统一领导,便于实施统一命令,上下级权责明确。

“职能”是将从事相同或相似工作的人员集中形成一个部门,承担某一方面管理职能。如科研处、学生处、财务处、教务处等。这些职能部门有权向下级部门发送指令,下级部门有履行该指令的义务。职能管理的优点是高校的高层领导既可以不受日常事务的干扰,集中精力考虑学校全局,也能得到学校职能部门的参考,有利于做出正确决策。

直线职能式结构既可以进行直线制的统一指挥,又拥有具体部门可以发挥相应管理职能,将“直线制”和“职能制”优点结合在一起,是我国传统大学通常采用的组织结构形式。该组织结构形式的优点是:领导集中,指挥统一、效率较高。其缺点是:各职能部门之间的分工不明;合作完成综合性任务时,容易产生推诿现象;横向职能部门之间沟通和协调工作量大;下级部门经常受到多头指挥,影响其工作效率。

4.1.2 矩阵式在数学上,将多个元素横成行、纵成列排成矩形的样式,称为“矩阵”。矩阵式结构,就是将纵向职能系统和横向的任务系统结合起来形成的一种组织结构形式。其特点是:每位成员在矩阵中都有职能领导和任务(项目)领导,有两个上级。

大学矩阵组织结构的优点是:比较灵活,应变迅速,适应性强;把垂直部门和水平部门联系起来结合起来,加强跨部门协作,可有利于发挥大学多学科、综合性的优势;通过资源配置,有利于大学实现规模节约。缺点是:矩阵中双重领导容易产生扯皮现象,协调难;机构和人员浮动性大,影响工作效率。

4.1.3 事业部制 19世纪20年代,世界经济快速发展,市场竞争加剧。企业的规模迅速扩大,产品、服务开始在多个国家、多个地区同时销售,企业的高层领导很难全面接触企业的消费者和基层生产者,企业的横向一体化和纵向一体化也相应得到了很大的发展,传统的金字塔式组织结构难以满足管理的需要。为了适应经济的发展需求,一些企业开始寻求变革。美国人斯隆最早将事业部制成功运用于通用汽车公司,奠定了事业部制在企业管理中的稳固地位。因此,事业部制又称“斯隆模型”。因事业部制最早产生于分权制国家,广泛的运用于欧美、日本的大型企业,又被称为“联邦分权化结构”。事业部制与原有企业管理模式的差别主要是在中高层。事业部制将企业内部划分为多个独立的生产经营单位,这些生产经营单位独立完成研发、采购、生产和销售。因为该划分以产品、地区和顾客群体为依据,所以,事业部制又可划分为产品事业部、地区事业部和顾客群体事业部。

亨利·明茨伯格将事业部制命名为有限垂直分权。认为教育组织中的巨型大学也同样可

以运用该种组织形式。即采用“集中决策，分散经营”的策略，总校区仅保留财政拨款决定权和相关负责人任免权，把各个分校区的人事、财务、日常事务管理权下放，由各个分校区负责人负责。采用有限垂直分权有以下优点：第一，有利于总校制定出正确的发展战略。由于发展战略的具体实施和分校区的日常管理由分校区负责人负责，总校领导不受事务性工作的困扰，才能保证决策的正确性。第二，有利于学校的总体规划，走内涵式发展道路。财政大权由总校领导掌握，能够避免教学机构重复设置、教学资源浪费和规模效益不高的情况出现。第三，有利于分校积极性的调动。总校制定战略后，赋予分校实施战略的权力，战略的制定和实施相分离，提高大学管理效率。

运用事业部制的条件可以概括为以下三点：(1) 事业部制实施的基本条件—多个校区。(2) 事业部制运用得当的根本保障—强势的“中央”。只有加强高层管理，使其专注于掌控办学方向、制定发展规划和做出关键性决策等，不受日常工作的干扰，才一能保证事业部制的运用得当。多校区大学整体存在的关键—高层管理保留宏观管理决策。观的管理包括：学校的定位、办学目标、理念、发展规划、预算、任免权等。只有保留宏观管理权，才不会造成分校割据的局面。学校高层不插手各个校区的日常事务，日常事务管理和宏观决策要划分明确。

事业部制有如下的特点和利弊：第一，宏观决策集中。这种组织结构的特点是“集中决策，分散经营”。^m 中国是社会主义国家，教育问题必须在政策的框架内解决。多校区大学的形成和发展都应该先考虑中国的社会制度和教育制度。多校区大学管理也是如此。集中宏观决策的政策依据是“五个统一”。即学校主体、机构和领导、管理制度、发展规划、学科建设五个方面保持统一。集中决策并不意味着集中管理。^{t2]} 根据多校区大学校区地理位置分散、学科齐全、情况复杂、规模巨大的特点，管理权限应该适当分散和下放。社会中介组织与市场机制的介入，使得多校区大学根据实际情况，走出适合于本校情况的发展之路。^[3] 各多校区大学，下放的管理权限可以包括部分局部问题和临时问题的应急决策授权，即亨利·明茨伯格的有限垂直分权。具体来说，在多校区大学实施松散的管理制度，有利于调动各校区职工的积极性、人才的培养和科研成果的产生。第二，校区权力的划分。校区权力的划分模式可以概括为：集权制、分权制、松散制。集权制即全校一条线管理，各分校区由学校的职能部门统一“按条进行管理”。因此也可以称为以条为主的集权制、条条模式。^{t4]} 分权制，即各分校区设置管理委员会，由校区管理委员执行决策、管理各自校区内事务。学校职能部门不再参与校区管理。分权事业部制有利于发展特色学科。多校区大学采用分权制，应当改变管理方法和手段，尽量将总额控制下的人事权、资金调配权等下放，使分权事业部制尽量在相应的管理环境下运行，从而避免分权制在科层制环境下运行的矛盾，产生更大的效益。松散制，即各个校区既有职能部门派出机构，也有校区管理委员会。武汉理工大学目前就是采用的这种模式。从理论上讲，松散的管理模式有利于独立性较强的院系发展。独立性较强的院系自行发展、改革，其存在的问题不会影响其他组织部门。能够增强其与其他部门的缓冲，增强组织的弹性。从而使多校区大学的运行平稳、高效。

事业部制的主要缺点是:采用事业部制管理各校区,对管理人员的素质要求很高;各分校区权力过大,学校领导会被架空,导致管理不力;可能会引发各个分校区之间的竞争,内耗协调困难。

2 多校区大学的几种管理模式

目前,中国多校区大学的校区管理模式并不统一。有的采取各个职能部门延伸的“集权制”,有的以校区为主采取“分权制”,有的采取“松散制”。所谓“集权型”,是指学校的纵向领导,亦称“条式管理”。“分权型”是指校区的横向领导,亦称“块式管理”。下面,分别对高校集权式、分权式、松散式三种主要管理模式进行阐述和分析。

4.2.1 集权制管理模式集权型管理模式的管理重心位于核心校区,由核心校区统一调控办学资源,统一管理各个校区。各分校区仅是核心校区各职能部门在空间上的延伸。本校发展规划,教学统筹、及各项管理活动由大学领导层制定;各项活动的基本运作由位于各校区的学院负责。集权制管理模式的优点是:整体规划,有利于“一个大学”管理理念的形成。缺点是:各分校区自主性差,灵活性小。

4.2.2 分权制管理模式分权制管理的管理重心位于各分校区。各分校区管理体系相对独立,由大学总系统统一协调。总系统与各分校区分工明确,分权制管理模式的优点是:各校区自主权较大,校区文化特色明显。缺点是:权力过分分散在各分校区,容易造成重复建设,严重浪费资源等。

4.2.3 松散制管理模式松散制管理模式是将集权制和分权制有机的结合‘核心校区在各分校区设置职能部门的派出机构辅助管理,同时尊重各分校区各学院的自主性,各校区各学院自主决定内部事务,而决策层领导仅在宏观上领导各校区和学院。

当前,我国多校区大学有的采取“集权制”管理,有的采取“分权制”管理模式。各校区空间位置密切相邻,可以采取“集权制”的管理模式,各校区空间位置相距较远的,可以采取“分权制”的管理模式。多校区大学扩建初期,最好采用“分权制”的管理模式,新校区扩建完成,工作走上正轨后,应该采用“集权制”的管理模式。

我国多校区大学管理研究述评

郭真珍

《河南科技学院学报》2015-08

在我国,“多校区大学”作为一个学术概念,较早由学者陈运超、沈红提出。他们认为“多校区大学”是指“具有一个以上独立校区的、但只有一个统一的独立法人办学实体的大学”。本文的多校区大学管理包含两层含义:一是大学内部自身的管理,并非外界力量对高校实施的管理;二是多校区高校管理中的突出矛盾与问题,并非所有方面的管理问题。

随着高等教育体制改革的深入,从20世纪90年代开始,我国大学之间进行了实质性的合并,从而出现了一批由多个校区组合而成的大学。随之,学者们围绕我国多校区大学的管

理问题进行了持续且较为深入的研究。基于历史的视角和文献的梳理不难发现,研究者主要从主题研究和视角研究两方面对多校区高校管理进行了探讨。本文将对上述两方面内容进行梳理论述。

一、我国多校区大学管理的主题研究

(一)我国多校区大学管理的理论研究

这类研究主要包括:我国多校区高校管理面临的基本问题、多校区大学的管理模式、管理面临的难题及其改善途径等。

1. 对管理中面临的基本问题的研究 代表人物有沈红、陈运超、廖湘阳、罗云、王庆东等。陈运超等认为,多校区大学管理面临的基本问题包括“融合”“权力”“发展”“认同”四个方面。“融合”包括有形的融合和无形的融合,在“融合”过程中要使有形的融合和无形的融合均衡发展,避免出现一头重一头轻的现象;“权力”是指如何解决好权力的集中和分配问题;“发展”是指要保证多校区大学持续稳定的发展,它是重中之重;学者廖湘阳认为在多校区大学发展的基础上才能构建起学校成员对其目标的认同;学者王庆东从四个方面阐述了多校区大学管理面临的挑战:以培养高素质人才为首要目标,以“集中决策、分权实施”为基本思路,以树立“一个大学”的理念为管理基础,以激发全员的积极性为管理策略。

2 对管理模式的研究 代表人物有钱勤元、蓝汉林、齐再前、陈尚义、朱洵、齐平、许益锋、夏祥伟、张礼强、严新平、张慧勇等。学者钱勤元等人认为,目前,我国多校区大学的管理模式大致可分为“‘条到底,块到边’‘以条为主,条块结合’以及‘以块为主,条块结合’三种类型。所谓‘条’是指学校的纵向领导,亦称集权型;所谓‘块’是指校区或院(系)的横向领导,亦称分权型”。学者严新平、张安富认为,可以学习西方“宏观集中决策,微观分权管理”的管理模式,并结合我国多校区高校管理的实际,审时度势地分配权力。学者齐再前、张慧勇等认为,依据校区功能,还可以分为职能模式、非职能分工模式以及混合模式;按部门建制,可分为校一院、校一院一系、校一学部一院一系三种模式。

3. 对管理难题及改善途径的研究 对管理难题及改善途径进行研究的代表人物及其主要观点如表1所示。

其中,在改善途径方面,学者陈运超、沈红提出了多校区高校管理的五种途径:一是实施战略管理,要制定并实行一个切实可行的发展规划;二是大学要在满足社会需求和符合自身实际的基础上,正确进行目标定位;三是合理有效地利用学校资源;四是“融合学科,实行学院制管理”,只有人、学科、文化、传统等多方面的融合,才是真正的融合;五是信息化管理,科学开发利用网上信息管理系统,提高管理效率。

学者王洪才提出,多校区大学要实行“分散管理”,要给予各个学院充分的自主权,让他们主动探索发展之路。大学管理应承担起日常行政事务,为各学院的发展提供服务;还需要破除官本位思想,学校要选择开明的校长,创建一个自由民主的环境,真正发挥大学的自我治理能力。

表1 关于管理难题及改善途径的研究

难题	代表人物	主要观点	改善途径
目标	闫树涛、刘海波、谢仁业、徐庆国、王志浩、徐延宇、许益锋、齐再前、张慧勇	学校的目标定位与学校、各校区的规模及水平之间不协调,如重点大学与非重点大学的合并 ^[8] 造成新的目标定位欠准确现象。	一是要建立“一个大学”的理念,各校区的师生要有一个整体的观念 ^[9] ;二是学校要根据社会需求和自身实际情况准确地对目标进行定位。 从时间上看,对于形成时间较短的多校区高校来说,宜采用相对集权的模式,因为它们正处于调整、磨合期,需要一个强而有力的权力来及时处理问题;对于实现了真正融合的多校区大学而言,应给予各校区更大的权力,使其得以更好发展。从空间上看,对于地理位置上相近高校的合并,易采用相对集权的模式;反之,可采用集权和分权两种模式 ^[8] 。
权力	闫树涛、刘海波、谢仁业、郜岭、王志浩	主要指权力的集中与分散的选择。无论是权力的何种形式,都各有利弊。这就要求多校区高校要审时度势做出正确的选择。	
认同	闫树涛、刘海波、谢仁业、徐庆国、郜岭、王志浩	各校区成员对新形成大学的归属感和认同感不强。对于原来实力较弱的校区来说,既有提高学校品牌的机会,又害怕自己受到轻视或淘汰;对于原来实力较强的校区而言,则担心自己的品牌贬值,教职工担心自己的利益被他人分配 ^[9] 。	形成认同感,需要时间,更需要多校区高校的发展,只有在各校区发展的基础上,才能获取学校成员的认同感。
融合	陈运超、闫树涛、徐庆国、王洪才、钱勤元、齐再前、张慧勇等	融合包括有形的融合和无形的融合 ^[2] 。有形的融合指人、财、物等的重组与磨合,无形的融合指学科、传统、观念等的重组。难题表现在资源配置分散、学科交叉重复、文化未融合。	首先要重视学科的融合,实现学科的交叉互补;对于资源的融合,要科学整合、优化利用,利用互联网降低办学成本、提高利用率。对于文化上的融合,要建立“一个大学”的观念,实现目标认同;各校区要优势互补,力争培养出高素质人才。

(二) 我国多校区大学管理的实践问题研究

这类研究主要包括多校区高校的教学管理、学生管理、财务管理、图书馆管理、多校区大学危机事件管理、文化建设,等等。

1. 对我国多校区大学教学管理的研究 代表人物有刘毅、梁晓军、郎玉屏、陈爱萍、陆建洪等。刘毅等提出多校区高校教学管理中存在的四大问题:一是如何实现真正的融合,二是教学资源的浪费,三是如何克服具体工作中的困难,四是教学管理效率低。改善的途径应从以下四个方面入手:重视学科的融合;制定新的切合实际的人才培养模式,培养高素质人才;提高学校的资源利用率,发挥各校区的潜能;改善管理的运行路径,提高管理效率。陈爱萍、陆建洪认为,要探索出切实可行的运行路径:在组织机构上避免形成“上强下弱”的结构,达到协调状态;在权限上,合理地下放权力,扩大各校区的自主权;在手段上,要充分利用现代化技术。

2. 对我国多校区大学学生管理的研究 代表人物有吕雪峰、吴远、秦启轩、倪瑛、俞磊等。关于多校区高校学生管理工作,吕雪峰等认为要树立“以生为本”的管理观念,可以采用“宏观集中决策,微观分权管理”的管理模式,管理职权要下移,扩大各校区的自主权;营造良好的校园文化氛围。根据学生教育管理模式的五个构成要素,即目标、领导体制、组织结构、运行机制以及途径,吴远、秦启轩认为要树立为学生服务的目标,实现整体上专门化的领导体制,实行扁平化的组织结构,“形成学校一校区两级管理、条块结合、以块为主的运行机制”,实现以学生“自我教育、自我管理、自我服务”为主的管理途径。

3. 对我国多校区大学财务管理的研究 代表人物有邵积荣、邵嘉琪、陈思宁、庞登文、李智强、申凯、阳萍等。邵积荣等认为,在多校区大学财务管理中存在的问题有:管理不集中,对资金监管力度不强;核算口径不统一,支出难控制;信息透明度不高,资源共享难。

阳萍认为,在资产方面,管理理念不明确;在收入管理上,学费收缴协调性不高;在支出管理上,资源整合利用率较低,财务花费多。李智强、申凯提出,在多校区财务管理过程中,同时存在“重核算,轻管理”的现象。关于改善财务管理的实现途径方面,邵积荣、邵嘉琪等认为,要加强预算的执行力度;构建信息化校园,充分利用网络信息技术;完善财务监督机制。

4. 对我国多校区大学图书馆管理的研究 代表人物有沈传尧、明海、贾宇群、李桂祥、刘东燕、张贝、黎玫、何德兵、谭志芬等。针对我国多校区高校图书馆文献资源存在的文献资源不足、因空间距离而导致流通不畅、布局困难等问题,张贝等提出,要建立健全文献信息资源保障机制,改善网络化信息资源体系,完善文献书目查询系统,提高图书馆工作人员综合素质。针对多校区图书馆文献资源不足的现象,贾宇群等提出,要科学管理,实行借阅时一证通用制度。此外,学者沈传尧等提出要建立并完善图书馆行政管理机构、优化图书馆资源及合理配置人力资源、完善多校区读者的服务模式。

另外,还有很多有关多校区大学其他管理方面的研究。何笑霞针对多校区高校危机事件的管理问题提出建立完善的四级责任制、设置明确的应急处理机构、建立完整的应对网络等应对策略。张建航提出,多校区大学的文化管理可以从文化方面入手,包括物质文化、行为文化、制度文化以及精神文化。

(三) 我国多校区大学管理的案例研究

代表人物有卢铁城、周玲、杨慧、冯佳翎等。通过对我国多校区高校管理的实际案例进行分析,学者提出了对多校区高校管理的几点思考,主要观点有:多校区高校要采用“四化”模式,即校区功能定位社会化、管理过程自治化、组织机构扁平化、校园的计算机网络化;要完善现代大学管理制度,采用多种管理模式等,这是达到准确定位、突出办学重点,促进学科融合的必经之路。上述的案例研究对制定总体发展规划、确定校区定位及对管理模式的采纳都具有借鉴意义。

二、我国多校区大学管理的多视角研究

(一) 管理学视角

从管理学视角对我国多校区大学管理进行研究的代表人物有刘海波、钱勤元、沈红、王洪才、刘华东、王庆东、张礼强、齐再前、朱洵、陈尚义、郭随平、闫树涛等。

多数研究从管理学角度分析多校区大学的管理模式。刘华东、王庆东还呼吁要对大学的内部机制进行创新,包括创建新的管理思路、坚持以生为本的理念、运用现代化的管理手段等。刘海波、谢仁业认为,多校区大学要在相对统一的管理模式下突现出各校区的多样性,并构建更加合理易行的管理体系。钱勤元从比较国内外的多校区高校管理模式出发,提出了以效益为主的办学思路及开拓创新的办学理念。王洪才基于历史的视角,找出了传统的多校区管理与新时期的多校区管理之间的不同点,提出大学组织需要实行“分散管理”。陈尚义主要分析了多校区高校的校区功能定位模式以及行政管理模式的利与弊,确定了两者之间的

适用范围。郭随平从学校管理层面分析了多校区高校管理的弊端及其成因，提出“四化”的发展理念，即管理目标一体化、管理权限属地化、管理手段多元化、管理文化人性化。闫树涛从计划、组织、协调、领导和控制五大管理职能的角度出发，并运用科学的管理方法对多校区大学管理的困境做了深入分析。

（二）经济学视角

从经济学视角对我国多校区大学管理进行研究的代表人物有刘毅、严新平、张安富、钟恩升、杨文斌、曹振生、吴丙山、杨正书、王志浩等。

刘毅等认为多校区大学教学中存在教学资源的“规模性浪费”“范围性浪费”和“结构性浪费”，规模既不能太大，也不能过小，要保持适度的规模；范围性浪费是由于各校区分散且固定的管辖权力而造成不利于教学资源共享的现象。严新平等人认为，要根据各个校区的实际情况而选择合理的模式，这样才能有效地减少资源浪费。钟恩升等人认为，自主扩展型多校区高校的内部管理面临的困境之一就是办学成本存在显性和隐性的浪费现象，并把显性浪费分为“规模性浪费”“配套性浪费”和“闲置性浪费”。杨文斌认为选择本科教学管理模式要以提高办学效率和质量为切入点，从而保证教学行政管理的良好运行，进而才能提高管理效率。曹振生等认为经济效益是提高多校区管理效益的必要条件，在此基础上才能实现提高大学经济效益和社会效益的双重目标。

（三）组织结构视角

从组织结构视角对我国多校区大学管理进行研究的代表人物有徐延宇、卢勃、陈汉英、董文强、王静等。

徐延宇从组织结构的视角提出，多校区高校的组织管理问题主要体现在两方面：一是组织目标的不同，二是校区之间责权关系模糊。相应的策略是“将校区作为相对独立的办学实体来建设”，给予新建立的校区以独立的理财权等。卢勃认为，多校区大学是一个系统，具有特定的结构及功能，要达到分工与合作的目的就要责权明确，权力要体现在结构的等级性和决策的统一性之中。陈汉英等针对多校区大学提出一种新的管理形态——网络组织结构。构建网络化层级结构就是要树立“以人为本”的管理理念；建立数字化校园；实现组织的扁平化；建立虚实结合平台，使学科达到真正融合。

三、对我国多校区大学管理研究的评价

（一）对我国多校区大学管理研究主题的评价

基于上述三方面内容的梳理可以发现，我国学者对多校区高校管理的探讨主要体现在三个方面：一是关于多校区大学管理的理论研究，二是关于多校区大学管理的实践问题研究，三是关于多校区大学管理的案例研究。自2000年以来，我国学者对上述三个主题的研究都有所贡献，但也存在一些不足，表现为：一是大多都是从宏观层面提出一些描述性的案例和经验性的总结，缺少系统的管理理论与实践的理性分析。对管理模式的研究很多，但大多是纯经验的归纳，很少对其背后的因素做出深入分析。二是缺乏对多校区高校管理内部发展规

律的探讨，很少有关于多校区高校管理规模效益的研究成果。三是缺乏多样化的研究视角。具体包括两个方面的内容：一方面多数是基于管理学的视角，也有部分学者是基于经济学、组织结构的视角，缺乏多视角的理论支撑；另一方面，多数研究都认识到了多校区高校管理的多样性、复杂性和特殊性，但很少有人从比较多校区高校和单校区高校之间差异性的视角对多校区高校管理做出操作性的研究。

（二）对我国多校区大学管理研究方法的评价

一方面，自 2000 年之后，我国多校区高校管理研究的方法呈现出多样化的趋势，既有文献分析法、问卷法、实地调查法、访谈法、历史法、比较分析法，也有案例研究法、层次分析法、模糊综合评判法、统计分析法、定性分析法等多种研究方法。另一方面，目前我国多校区大学管理研究还是以文献法、历史法、比较分析法为主，案例研究法也在逐渐增加。案例研究虽具有一定的代表性，但是有关多校区大学的个性问题还有待做进一步探讨。而且，有些案例的理论分析不够深入，缺乏操作性研究。此外，很少研究用系统的理论来论证多校区大学管理中的各个相关变量的关系，即通过理论和实证相结合的研究比较少。

（三）对我国多校区大学管理研究趋势的评价

对文献的梳理发现，近些年来我国多校区大学管理的研究处于一种缺乏新颖主题及多样化视角的状态。因此，我国多校区大学管理研究要有所创新。

在研究主题上，有些学者从组织结构角度提出要构建网络组织结构的管理形式。但是，如何从传统的组织结构过渡到网络组织结构？在构建起网络组织结构之后，能否确保它在多校区高校中的正常运行？怎样运行？将传统的组织结构与网络组织结构二者结合起来是否更能提高管理效率？还有学者提出通过土地置换来实现校区的整体搬迁，但是操作难度很大。这些都需做进一步研究。在研究视角上，对我国多校区大学管理进行深入分析，可从教育学、社会学、文化等多角度进行考察。在研究方法上，采用案例分析法为主的文章主要探讨了多校区高校管理中具有代表性的问题，但得出的结论不能够解释所有的问题。因此，运用系统的理论知识和与实证探讨相结合的方法做深入的操作性研究也是未来发展的方向。

国内高校多校区管理模式

节选《兰州大学多校区管理模式研究》第四章 汪强

2014-03

90 年代后期以来，我国高等教育改革与发展进入了一个新的阶段。但在管理中，也同时存在许多难以克服的矛盾和问题，使学校工作面临不少的困难与挑战。但是，不管有几个校区，多校区大学的整体利益是一致的。无论采取什么样的办学格局，各个校区都是学校的重要组成部分。学校的发展水平必然取决于各个校区的发展水平。各个校区的最优发展必然促进学校总体发展水平的提高。借鉴国内外高校多校区管理模式，有效地管理和利用各个校区，充分发挥各个校区的资源优势，实现校区功能的优化，这是多校区大学必须面对的一个重要课题。

1、 浙江大学

1998年9月15日，浙江大学、杭州大学、浙江农业大学、浙江医科大学合并组建为新的浙江大学。此时的浙江大学，在校生规模达到3万余人，教职工1万余人，学科涵盖11个学科门类，堪称当时国内高校办学规模最大的高校。浙江大学现有紫金港、玉泉、西溪、华家池、之江5个校区，各校区分设党工委、管委会。

其个校区分布着若干学院，其中玉泉校区5个、西溪校区10个、华家池校区3个、湖滨校区2个。各校区的管理由校区管委会、校职能部门派出机构和各学院共同完成，各自的职能权限既相对独立、又相互交叉。各职能部门派出机构在校区代表学校职能部门独立行使本部门赋予的权利，履行本部门规定的职能，同时接受管委会的协调；校区管委会（党工委）配合各个部门协调所在校区跨学院、跨单位的工作，沟通信息，搞好社区管理与服务；学院是一个独立的管理实体，直接接受学校领导。

浙江大学分校区实行条块结合，以块为主的管理模式。或者可以称之为以学科为基础的学院模式。这种模式是指对各个校区的使用按照学科群在不同地理位置的布局来统筹规划，也就是说每个校区拥有一个或多个学科组成的若干院系，逐渐形成各校区的学科特色。校区的公共管理部门是校区管理委员会，负责校区内各个单位的行政联络、以及校区与社区的联系协调等事务。浙大各校区此种管理模式的形成也与浙大各分校历史沿革息息相关。

浙江大学此种模式的优势在于，学生和有关教学、科研资源、按照学科归并之后不会有经常性的调动，节省了不少的人力和物力。但不足之处也很明显：学科的归并使各个校区内的学科与并校前相比较，可能更加狭窄，在各个校区工作和学习的教师和学生很难享受到合并之后学科综合化所带来的好处，其知识视野可能更加狭窄，这与合并使学科更加综合化的初衷相背离；在管理上，校区管委会、校职能部门派出机构和各学院三个方面的管理职能往往很难明晰，容易出现多头管理或者无人过问的情况。因此，浙江大学等高校已着手进一步深化改革，探索新的路子。经验看来，这种模式比较适合于办学规模大、学科众多，且校区分散、占地面积小等办学条件难以适应学科建设和学生发展需求的多校区大学。

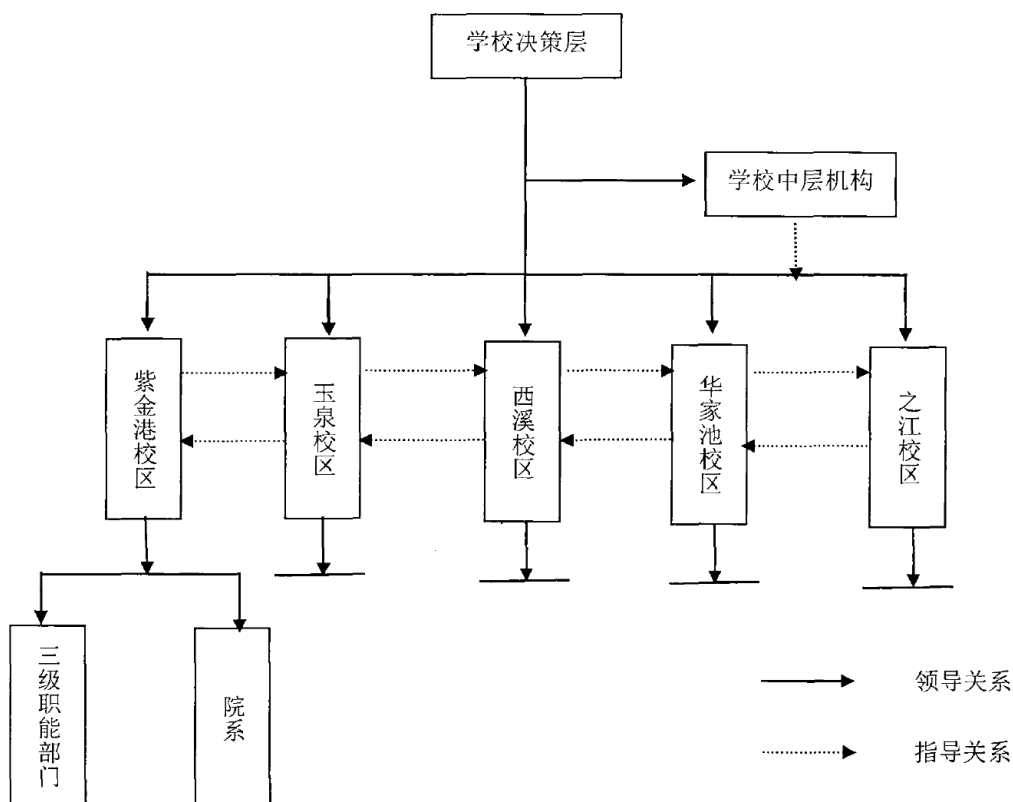


图2 浙江大学各校区管理模式图

2、 同济大学

上海同济大学共有四个校区：四平路校区、嘉定校区、沪西校区和沪北校区。学校以四平路校区为主校区，嘉定、沪西、沪北校区各设党工委、管委会，其职责是做好领导参谋助手、督促检查、综合协调。学校有关职能部门、在校区设立相应的派出机构：保卫工作办公室、资产处办公点、财务工作办公室、能源中心办公点与后勤服务中心，各司其职。

与浙大不同的是，上海同济大学各校区以工作职能统一规划区分。如继续教育校区、新生校区、研究生校区、产业开发区等。四平路校区是主要的教学、科研场所，高年级本科生和研究生在此校区学习，嘉定校区为产业开发区、沪西校区为继续教育和网络教育学院此种校区定位模式有利于学生获得大学精神的熏陶，培养对大学的认同感，

实现深度融合；有利于所有学生获得学科综合化的训练，实现学科间的交叉与互补；在管理上各部门的职能比较清晰，不存在部门职能交叉和相互扯皮的现象。其不足之处在于，建设新生使用的实验室需要大量的仪器搬迁和设备投入，每年都有高年级学生向主校区迁移，从而增加办学成本。因此，这种模式适用于学生规模不太大、校区距离比较近，校区距离比较近，而且校园面积等办学条件与学生规模、校区预期职能相适应的多校区大学。、沪北校

区为高等技术学院。

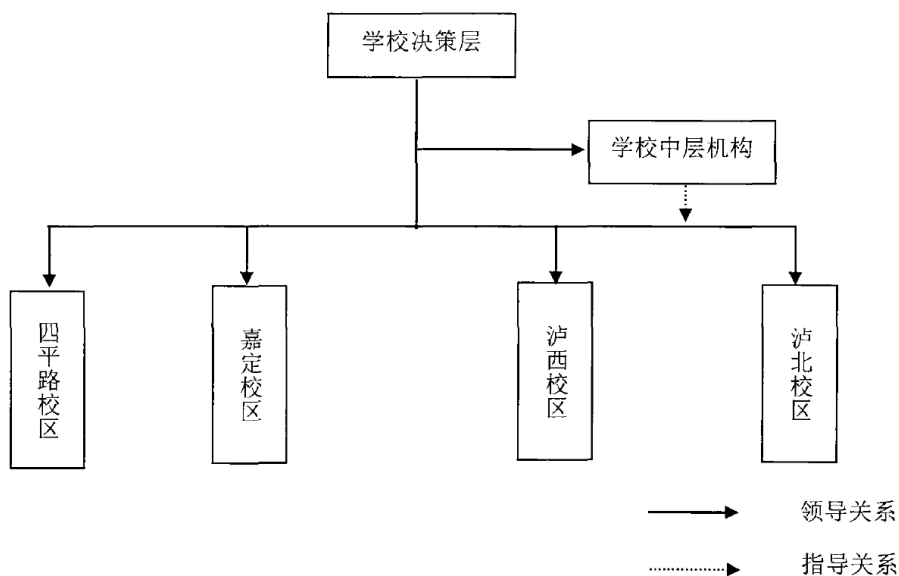


图3 同济大学各校区管理模式图

我国多校区高校管理模式

《广州多校区高校管理模式探究—以华南理工大学为例》第二章节选
容蓉 2013-05

2.1 我国多校区高校的形成

在20世纪90年代末，随着我国市场经济体制改革的不断深入及政府职能的转变，高等教育管理体制以调整、合并为主要途径，迈出了改革的步伐，多校区高校相继出现。

我国多校区高校办学局面的形成主要是通过新校区的开辟和学校合并这两种形式所实现的。第一种形式是高校为扩大办学规模而在同一个城市或不同地市，甚至跨省开辟新校区，被称为扩展型多校区或者新建型校区。第二种形式的始于上世纪90年代的我国高等院校结构调整浪潮，在此浪潮中形成了一校多区的办学格局，即合并型多校区，这是我国多校区高校形成的主要形式。与单校区高校相比，我国的多校区高校具有以下特征：

一是规模大。在学校占地面积、在校生人数、办学经费等方面，多校区高校比单校区高校都有了大幅增加，这在我国高等教育史上堪称前所未有。如山东大学由原山东大学、山东医科大学、山东工业大学三校合并组建而成，占地面积8000余亩，有各类全日制学生达6万人，其中，全日制本科生43000人，研究生15000人，教职工10200人。

二是学科全。多校区高校，尤其是合并型多校区高校，汇集了多个学科并加以调整与融合，改变了以往单校区高校学科单一、门类较少的局面，为综合性大学的建设提供了条件的

保障,也为学科的交叉提供了很好的机会。如由四所高校合并形成的浙江大学学科涵盖哲学、经济学、法学、教育学、文学、历史学、艺术学、理学、工学、农学、医学、管理学等十二个门类,拥有一级学科国家重点学科 14 个,二级学科国家重点学科 21 个。

三是校区散。无论是扩展型多校区高校还是合并型多校区高校,都拥有 2 个或 2 个以上的校区。这些校区既有同处一市、一省,也有分设在不同的省份,校区地理位置分布呈现出分散的状态。如吉林大学由原吉林大学、吉林工业大学、白求恩医科大学、长春科技大学、长春邮电学院合并组建而成,有 6 个校区 7 个校园,分别位于长春市的不同方位与珠海市。四是文化杂。对于合并型多校区高校来说,合并前的各所学校的办学历史、办学理念、校园文化都已形成并比较稳固,合并后各所学校的办学理念、教育方式、组织结构等都面临着调整、融合的问题。尤其对于学科发展侧重点不同的高校的合并,如理工院校与人文院校;对于不同隶属关系的高校的合并;单科高校与多科高校的合并对于文化的重构而言更具有挑战性。

2.2 多校区办学优势与存在问题

2.2.1 多校区办学优势

1、拓宽了办学空间。我国的高校大部分建在市区,在高速发展的时代普遍遇到了发展用地严重不足的问题,高校周边土地无法支持其再发展的需要,大部分高校的面积都达不到万人高校的标准,基本建设被严重限制。多校区办学模式的出现,使高校在完善老校区的基础上,开拓新的场地发展新建校区,有效拓宽了办学空间。

2、优化了教育资源。传统高校之间的竞争关系远大于合作关系,为了学校的发展,各高校埋头搞建设互不往来、教学投入重复、资源浪费的情况是比较常见的。通过合并形成的多校区高校建立了统一的决策部门,对教育资源进行了整合与调整,实现了资源配置的合理化与规范化,有效优化了教育资源。

3、促进了学科发展。随着我国经济发展,社会对复合型人才的需求日趋旺盛,国际一流大学的建设也对高校学科的多元性与综合性提出了要求。在此情况下,涵盖理、工、人文、经济和医科等多学科的高校成为历史发展的必然。多校区高校通过学校的合并、校区的新建等方式,综合了学科资源,扩大了办学规模,推进了学科交叉融合,促进了学科发展。

2.2.2 存在的困难与问题

多校区办学有着明显优势的同时,也存在困难与问题。多校区高校客观上存在的校区距离较大与师生规模大等情况,使其面临着一系列的困难与问题:

1. 办学的复杂性增加。合并形成的多校区高校往往存在校区之间办学理念、校园文化、

大学精神等的差异，在人事制度、教学手段、财务政策等方面也有制度与认识上的不同，加大了合并型学校的运作难度。延伸设新校区型的高校则一般存在新校区与老校区之间的沟通、老校区办学理念与历史精神的传承、新校区自身的文化建设等问题。以上种种都增加了多校区办学的复杂性。

2. 管理的跨度加大。单校区高校行政机构与院系数量较少，且集中在一个校区，管理相对简单，指令的下达与执行情况的上传相对快捷。多校区高校拥有 2 个或 2 个以上的校区，分布地域分散，高校为加强对分校区的管理就必须增设专门的管理机构或延伸老校区的机构，加大了管理跨度。

3. 信息沟通滞后。多校区高校由于校区的发展重点、专业配置、地域上的不同，造成校区之间的交流较少，信息的传递速度较慢，影响了学校领导层对各校区情况的掌握与决策及时性。

2.3 多校区高校组织结构

学者们对组织结构定义有：明茨伯格(Henry Mintzberg)认为，组织结构可以定义为劳动被划分为任务，以及任务之间获得协调方式的总和[13]；斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为，组织结构是指对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作[1]。可见，任务分解、分工和协调是组织结构中的重要组成部分。

作为组织的一种，高校也同样具有组织结构。传统的观点认为高校组织结构是“校一院一系”或者是“校一系一教研室”，对照组织结构的定义，我们可以发现，传统的观点只涵盖了高校的组织机构而忽视了机构之间的关系，只见表面而不知其里，只以机构分类去研究组织结构，无法达到全面准确的评价目标。本文认为，高校的组织结构是指高校的组织机构设置及机构之间所确立的关系。其中，高校的组织机构主要分为管理机构和学术组织：管理机构主要包括校级管理部门、职能管理部门和作为行政管理部的院系，学术组织主要包括高校本身、院系、研究所、教研室等机构。多校区高校的各级机构地位并存、职能交叉，衍生出直线职能式、事业部式、矩阵式等三种主要的组织结构形式。

2.3.1 直线职能式

直线职能式主要指部门之间根据职能的直属关系形成的、自上而下的直线链条式结构模式。“直线”强调垂直领导、直线链条，“职能”强调按任务划分部门、专业性强。其特点是强调上级部门对下级部门的绝对领导权，下级部门只对一个上级部门负责、接受其指挥。这种方式的执行路径为：高层领导制订目标任务，逐层分解到达具体职能部门，由职能部门完成后上报，使高层领导得以重点解决关系学校未来规划、发展方向等的事项，学校运行有序。

其也存在缺点,主要在于:对职能部门职责定位不清;综合性任务往往无法由一个职能部门独立完成,部门之间可能出现推诿;只向本部门上级负责,会增加沟通成本。直线职能式指令清晰、执行有力,为我国大部分多校区高校所采用。

3. 3.2 事业部式

事业部式主要是指组织由权力集中的部门指导下进行的分权管理,既保证了总部的决策权,也赋予了下属事业部门以真正的权力。权力的分散和决策的集中是事业部式的主要特征,和直线职能式相比,事业部式的各事业部门拥有较大的自主权,有相对独立的利益,其优点是增加了部门的灵活性,便于跨部门合作;缺点是有可能出现各事业部门因自行建设而造成的重复建设和资源浪费、部门本位思想浓重等。作为高校的事业部式组织结构形式主要有实体型学院与科研项目课题组。采用事业部式组织结构形式的多校区大学,一般是将合并后或延伸新增的校区作为一个事业部进行管理,给予其相对独立的、一定的管理权。例如中山大学与原中山医科大学合并后将原中山医科大学作为医学部,医学部下设行政机构与学术机构,拥有较大管理自主权。

2. 3.3 矩阵式

数学上将多个元素以横行纵列的排列样式称为“矩阵”。在管理学上,矩阵结构是指职能部门化和产品部门化的融合,其最明显的特点是突破了控制统一性的框框,矩阵结构组织中的员工有两个上司:本部门经理和产品项目经理,其指挥链是双重的^[14]。矩阵式的优势在于:有助于对既比较复杂又相互依存的各种活动的协调;双重的权威可以减少官僚主义现象,避免组织成员只顾维护本部门的利益而忽视组织整体目标。同时也存在不足:矩阵式可能会使组织出现争权夺利的倾向。高校的矩阵式组织结构形式,表现在把各职能部门、学术系科与特定项目组成矩阵。大学的矩阵结构,按功能划分,可分为教学矩阵、科研矩阵等;按时间划分,有临时矩阵和长久矩阵;按与外界联系的程度,有大学内的矩阵和大学间的矩阵。

2.4 多校区高校管理模式

本文将管理模式定义为:以管理思想为目标而相应采用的管理方式与管理体制,其具有完整性与直接运用性等特征,用以发现和解决管理中的实际问题,实现管理的最终目标。高校要实现办学目标,也同样要选择一套适合其自身发展需求的管理模式。我国的多校区办学高校的管理模式根据不同的标准,可做以下划分:

3. 4.1 依照“条”、“块”之间关系进行划分

多校区高校在管理模式上,大致可为“条到底,块到边”和“以条为主,条块结合”以

及“以块为主，条块结合”三种类型：所谓“条”是指学校的纵向领导，亦称集权型；所谓“块”是指校区或院（系）的横向领导，亦称分权型。以上三种管理方式的主要特点如下：

1，“条到底，块到边”型。如四川大学等高校采用的管理模式。1994年原四川大学和原成都科技大学合并为四川联合大学，1998年更名为四川大学，2000年四川大学与原华西医科大学合并，组建了新的四川大学。合并后的四川大学有望江、华西和江安三个校区，各校区未设专门的管理机构，而是由学校党委和行政部门统管。“条到底，块到边”型的管理模式最大的优势是有利于学校方针政策的有效执行，学校层面拥有绝对的领导权和决策权。对合并型高校来说，可以尽快消除因多校合并所带来的办学理念、制度规范等方面的差异与冲突，融合不同的管理机构，凝练发展方向，建构符合学校发展实际需求的制度体系。但是，由于学校未在分校区设主管机构，而是由学校党政职能部门统管，加大了管理的幅度，降低了管理效率：学校领导将疲于处理各类杂事，无暇考虑学校的提升与发展；职能部门主管业务战线过长，只能先考虑任务是否完成，再考虑任务的完成质量；分校区没有设教学、科研、后勤等专门管理机构，校区的学科交叉、文化氛围营造、环境清洁等在一定程度上受到影响。

2，“以条为主，条块结合”型。如吉林大学等高校采用的管理模式。吉林大学于2000年6月12日由原吉林大学、吉林工业大学、白求恩医科大学、长春科技大学、长春邮电学院合并组建而成，2004年8月29日，原中国人民解放军军需大学并入吉林大学。吉林大学在管理部门的设置上，除职能部门外，分设北区综合办公室、东区综合办公室、南湖综合办公室、珠海校区综合办公室4个派出机构。“以条为主，条块结合”型管理模式的优点是既实现了学校对整体事务的综合管理，又加强了分校区的协调管理。在实际运行中，为应对可能出现的分校区协调难度较大的问题，应明确分校区管理部门职责并赋予其一定的管理权力。

3，“以块为主，条块结合”型。如中山大学等高校采用的管理模式。2001年原中山大学与原中山医科大学合并为中山大学，原中山医科大学成为中山大学医学部。医学部相对独立，拥有医学部办公室、医学教务处、医学科学处、医院管理处4个行政部门、有中山医学院、公共卫生学院等5个学院、有附属第一医院、孙逸仙纪念医院等8个附属医院。可见中山大学医学部负责实施医科的教学管理、学科建设、附属医院管理等职责。“以块为主，条块结合”型管理模式的优点在于：管理跨度较少，学校领导将精力集中在处理学校发展的重大问题上；分校区的决策方式灵活，充分发挥教职工的主动性。但也会出现“块”的权力加大，影响“条”的管理效能。

2. 4.2 依照结构布局进行划分

高校的多校区管理模式还可依照结构布局划分为学科性布局、功能性布局、分校（部）

式布局、层次性布局等四个类型。

1、学科性布局主要是指依照学科的不同特点进行分类，把某一个学科或与其相关的几个学科统一安排在一个校区，从而形成单科学院或者多科学院的管理模式。如浙江大学。1998年，原浙江大学、杭州大学、浙江农业大学和浙江医科大学合并组建浙江大学，学校的学术组织共有7个学部，下设20个学院、16个院级系、1个教学科研部，学校在合并后将学部分布在不同校区，保持了学科特色。学科性布局的管理模式的特点在于：给予学部与学院一定的自主权；学院结构完整，学科集中，有利于人才培养的系统性。其不足在于不同学科间由于独立性较强、分属不同校区，学科交叉融合难度较大

2、功能性布局是根据校区的办学目标，把各校区分别定位为人才培养型、科学研究型、社会服务型等功能校区，依此把分校区布局设计为独立学院、继续教育学院等。如南开大学除主校区外，还有位于天津市的迎水道校区、旅游与服务学院、泰达学院等三个功能性校区，有位于深圳市的深圳研究院、位于美国马里兰大学的孔子学院等学院，形成了全面发展、合理配置的格局。功能性布局的特点是校区发展有着清晰的定位，缺点是不利于统一管理。

3、分校(部)式布局是把校区作为一个相对独立的学科部，承担较完整的教学、科研与社会服务功能的管理模式，由于其结合了学科性布局与功能性布局的特点，也可称为混合型布局形式。这种形式多见于“强强联合”型或是校区分属不同城市的多校区高校。如哈尔滨工业大学除校本部外，在威海市和深圳市分别设有哈尔滨工业大学(威海)和哈尔滨工业大学深圳研究生院，分校(部)式特征明显。这种模式下的校区相对独立，办学自主权较大，办学的灵活性较高，但也存在学科重复设置等问题。

4、层次性布局。以人才培养层次作为依据，在不同的校区安排不同层次的学生，分别形成以本科生教育、研究生教育、继续教育学院等为主的校区。层次性布局的特点是，赋予较大的管理权力给校区管委会，各职能部门职能清晰。缺点是，本科生与研究生分属不同校区，不利于校区学术氛围的营造与本科生良好习惯的养成。

2.5 多校区大学管理模式的选择依据

2.5.1 多校区管理的集权与分权

集权与分权是组织管理理论中的一条重要原则，首先由管理学家法约尔提出。一般认为，所谓集权，是决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；所谓分权，是组织领导层只集中少数关系全局利益和重大问题的决策权，把管理决策权分给下属组织使其行使部分权力解决某些问题。权力的分配与控制对组织结构会产生影响。“权力不同分布的后果有着根本

性的意义。它影响着系统作为系统的活动，所发生的变革的类型，所贯彻的价值观念”[16]多校区高校校区分散、学科齐全、情况复杂、规模巨大，管理的权力中心分散而相对灵活，呈现出“多中心化”的状态，这使多校区高校与单校区高校的管理模式之间出现了明显的差异。在分析多校区高校管理的权力分配问题上，本文试从项目关键性、高校发展阶段等两方面来进行阐述。

1、项目关键性就多校区高校综合管理而言，应根据管理项目的关键性来决定决策权的分配形式。一般来说，对于多校区高校的校名、发展目标、财政预算、资源建设等必须采取集权制管理，即“以高校为主”进行管理；而对于校区日常经费管理、校区支撑保障体系、校区文化和基础设施建设等事项，机构管理，发展目标、即“宏观集中决策，微观分权管理”[17]可以授权或分权给校区有关。对合并型多校区高校而言，预算等关键性项目一般集中于合并后形成的主校区，加之由于分校区在合并前在教学管理、学科设置、师资队伍等均有一定规模，因此按照项目关键性决定权力的分配较易为学校所接受，大多以在分校区设学部等模式进行管理，易于实现较好的管理成效。如中山大学在对北校区即原中山医科大学的管理就采取了设立医学部的模式，原有的医学学科的教学与科研管理等职能得到较大程度的保留，授予医学部较大的管理权限。对于条件延伸型多校区高校而言，新建校区主要实现的是扩大办学规模和增加办学资源的目标，在新建校区尚未形成一定规模之前，过多授权于校区和学校的整体发展无益，此时项目关键性的权力分配方式就未必适用了。

2、高校发展阶段组织是由人组成的，组织在成立后将处于不断的变化发展之中，其中的绝大部分组织会倾向壮大规模、增加下属机构、扩大成员数量。体现在管理模式上，是由传统的、单一的、集权的模式，向变革的、复杂的、分权的模式转变的过程。因此，在多校区管理模式选择上，要准确把握发展态势，处理好权力的分配，避免出现集权过度或者分权过散的情况。现代大学对创新和发展的渴望与追求可谓旺盛，倘若仍以高度集权的模式对现代大学予以管理，把行政权力高置在教学与科研等权力之上，将会导致发展停滞、管理刻板甚至水平倒退的情况。当然，集权并非一无是处。在多个校区合并重组后的融合与适应阶段，过早分权可能会导致系统出错的情况，此时集中的权力有助于在较短时间内建立一个足以应对突发矛盾的、高效率的、强有力的决策中心。合并的多校区大学经过一段时间的调整走上正常发展轨道后，应及时着眼校区发展的长远规划，谋划合理的组织机构布局，将行政决策权适当下拨给学院层级，由此激发学院和科研部门的活力。总而言之，集权与分权应根据多校区大学的发展情况而定，不能影响学校办学的整体性。权力的多中心化并不意味着多校区大学校级权力中心调控能力的弱化，相反，要探索新的管理方式以适

应多校区大学管理的新特点，变直接管理为间接调控，增强校级权力中心的调控能力。

2. 5.2 影响管理模式的权变因素

权变理论认为，对于一个组织的管理，没有普遍适用的、“最好的”理论和方法，要根据组织所处的外部环境和内在条件的发展变化随机而成，加之大学本身的特性也要求其随着时代的发展而在发展。因此，适用于各个时代、各个国家的统一的大学模式是不存在的。可以说，大学的管理模式应在外因、内因等因素共同作用下形成并伴随这些因素的改变而相应做出动态变化，而不应是刻板的、一成不变的。本文认为，影响大学管理模式的权变因素包括环境因素、学科发展趋势、规模层次、校区分布、发展战略、决策者能力、历史与文化等方面。

1、环境因素美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(F. Luthans)在1976年出版的《管理导论：一种权变学》中系统地概括了权变管理理论，他认为：权变管理理论则把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来，通常情况下，环境是自变量，而管理观念和技术是因变量，就是说，组织所处的环境决定着何种管理观念和技术更适合于组织[19]。为构建更合理的大学组织、实现更科学的管理成效，大学的管理模式在根本上就需要根据环境的变化而相应做出调整，否则就会变得落后和不合时宜。大学组织的环境因素具体包括政治环境、经济环境、文化环境等，其中：政治环境主要是指国家体制及相应的法律、法规、条例等；经济环境包括宏观经济水平、国内经济政策、国外经济实体影响等；文化环境包括社会风俗、价值观念、生活方式、文化传统等因素。

2、2、学科发展作为一门新兴学科，管理学呈现出兼容的、多元的、活跃的学科特质。从近年学科发展的趋势来看，交叉融合是学科发展的历史必然，国家战略和社会发 展需求是学科发展的原始动力[10]。因此我们有理由相信，在时代发展的巨轮下，国家战略和社会发展对管理学的需求将有增无减，管理学科与经济学、社会学及其他学科之间的交叉融合将更为广泛和紧密，管理理念不断变革，创新型组织管理模式涌现。管理学科自身的发展为大学提供了调整、整合、完善原有的管理模式的理论依据与实践空间，鼓励创新的理念使组织的管理模式变动趋于频繁。

3、规模层次根据办学目的、人才培养、学科发展等各有不同，普通本科院校、专科院校、成人高等学校、民办高等院校等不同院校形成了规模不一、多层次的办学体系。大致来说，多校区大学在管理模式的选择上的决定因素是办学规模。由于管理层次与管理幅度呈反比关系，办学规模大的学校为了减少管理层次，就要相应增加管理幅度，将管理模式向扁平化管理演变。如浙江大学，其被称为“航母级”高校，拥有学生44800人，在5个

校区均设置了校区党工委、管委会，以矩阵式的管理模式提升了管理效能。而直线制的组织结构对于办学规模小、管理幅度小的大学则更为适用。除了规模之外，层次也对管理模式发生作用。此处所指的层次主要包括大学人才培养层次、科学研究水平、社会服务等方面。管理模式和组织层次密切相关，实际应用中，规模层次与管理模式的关系一般也是相对。

4、校区分布从第二章的分析比较中我们得知，我国多校区大学中的大部分是由多所学校合并而成的，这必然导致校区之间地理位置呈不规则分布状态，而这分散的校区位置之间的距离，也对管理模式的选择产生影响。地理距离邻近的多校区高校与跨市甚至跨省的多校区高校之间，在管理模式上必然会存在差别。校区之间相距较近的，如武汉大学，其由原武汉大学与武汉水利电力大学、武汉测绘科技大学、湖北医科大学合并组建，原武汉大学与武汉水利电力大学、武汉测绘科技大学均在珞珈山，距离湖北医科大学亦仅3千米距离，合并后不需设置专门的校区管理机构。校区之间相距较远的，如吉林大学由原吉林大学、吉林工业大学、白求恩医科大学、长春科技大学、长春邮电学院、中国人民解放军军需大学6校合并组建，6个校区分布在长春市的不同方位，并在广东省珠海市建有珠海校区，因此吉林大学行政部门除校本部外，还在北区、东区、南湖、珠海校区等4个校区设有综合办公室具体管理校区事务。

5、发展战略大学发展战略一般是指，在科学分析大学的外部环境和内部条件的基础上，对关系学校发展的重大问题所做出的总体谋划与相应策略，其具有长远性、方向性、稳定性等特征。发展战略主要由战略思想、战略目标、战略任务、战略保障等内容构成，其中战略目标概括了大学在一个时期内所追求的事业发展的奋斗目标，对发展战略的整体起决定性作用。如耶鲁大学的《耶鲁国际化：2009-2012 战略框架》，制订了全球化下耶鲁的战略目标是：为日益相互依存的世界培养领导者与服务者、吸引全世界范围内最顶级的学生和学者、以全球性的大学为定义建设耶鲁¹。组织管理的作用之一是围绕战略目标发动组织内所有力量去满足为实现目标所需要的各种条件。由于发展战略在大学发展中起至关重要的作用，因此大学选择何种发展战略，就决定了应该是何种组织管理模式与之相匹配。

6、决策者能力从人的角度来说，决策者能力主要取决于两个因素：一是决策者的基本素质，决策者的远见、自我定位、工作激情及领导权力等都对他们选择何种管理模式起决定性作用；二是雇员的资质与执行能力，雇员对于管理理念的认同能积极提升管理效果。决策者的基本素质起主导作用，雇员的资质与执行能力起辅助作用。在大学组织中，决策者职位往往由具有较高知识水平和管理能力的人担任，雇员群体既包括追求民主开放的学者，

也包括个性鲜明的行政人员。较之一般组织，大学决策者更乐于接受新的理念，雇员群体则更趋于追求多元化的文化氛围，因此大学的管理模式应体现决策者能力的发挥与雇员群体理念的认同。从环境因素来说，大学组织的决策者能力受大学的民主程度与权力分散化程度影响。民主程度愈高、权力愈分散的大学组织，管理模式受决策者能力的影响愈少，反之亦然。

7、历史文化大学的历史文化是大学组织文化的重要部分。在组织行为学的定义中，组织文化从广义上来说，是指组织在建设和发展中形成的物质文明和精神文明的总和，它从内在方面推动组织选择管理模式和运作状态。大学的历史与文化也称为大学精神，是大学特有的、在经历较长的历史时期后形成的，价值观念、意识形态、人文氛围和管理理念等，是具有凝聚性、导向性、系统性、可塑性和长期性的精神状态，它存在于教学、科研、管理的各个环节里。在大学精神的影响下，大学都会形成自己特有的、与其他大学不同的文化特色，这种特定的组织文化营造了特有的管理氛围和情境。因此，大学管理模式的选择必须能融入到其所在的氛围之中，并因应组织文化的发展而进行定向改革，以便与之相匹配。

多校区大学的管理理念与模式探索

严新平、张安富

《中国高等教育（半月刊）》2003-22

多校区大学是指具有一个独立法人地位，却有至少两个在地理位置上不相连的校园的大学。近此年来，国内许多学者和管理人员对这类大学的管理进行了研究，普遍认为多校区大学的管理有“五难”：行政管理难、资源整合难、学科融合难、人心凝聚难、整体规划难。作为多校区高校的管理工作者，我们有许多感受，也认为认真探索多校区大学的实际管理问题，具有重要的现实意义。

一、现代大学发展的重要形式：多校区办学

多校区办学作为高等教育发展过程中的一种现象，在发达的西方国家非常普遍。据科尔和盖德的调查和统计，1990年以前美国公立高等教育系统中就已有半数以上的学生就读于多校区大学。这些学生分布在由120个多校区大学系统所拥有的近1000个校区。加州社区学院系统有106个校园；加州州立大学系统有22个校园；加州大学系统有9个校园（分校）；美国康乃尔大学的13所学院分散在伊萨卡校园和纽约市区校园，另外还拥有散布全州各地的农业和生命科学研究用地。日本东京大学拥有文京区本乡、目黑区驹场和六本木3个校区；德国的应用科学大学，在一个城市里也有多个校区；韩国庆熙大学是韩国著名的重点大学之一，它拥有汉城、水原和光陵3个校区；澳大利亚的新摩纳西大学是由原摩纳西大学与3个

独立学院合并组建而成，有4个校区，1993年，学生规模超过36000人英国的多校区大学自1836年伦敦大学建校时起就具有英国特色。古典的牛津大学、剑桥大学模式是以学院制管理为特征，多个学院在大学名目下独立运行；我国台湾省的台湾大学也拥有3个校区。

自20世纪90年代中期以来，我国高等教育的改革和发展不断深入。高校为了适应社会、经济、科技发展的需要，招生规模迅速扩大，全国大学的毛入学率达到了大众化的门槛值。尽管如此，我国大学的毛入学率与高等教育发达的国家相比还有很大的差距，发展的前景仍然广阔。但是，由于我国的一些历史较长的大学，大多数建在大城市的中心地域，高校办学规模的不断扩大与大学原有校园面积有限、发展空间受到限制的矛盾日益突出。在这种情况下，一批高校纷纷开辟新校区，如教育部隶属的中山大学新建了珠海校区、上海交通大学新建了闵行校区、厦门大学新建了漳州校区等。湖北省属的武汉工程大学、武汉科技大学、武汉科技学院、武汉工业学院等高校也都在建设新校区。

为了克服高校规模偏小、布局欠佳、学科单一和重复建设等弊端，以及改革部门和行业办学的旧体制，1992年以来，国家对高等学校的结构、布局及管理体制进行了大规模的调整，全国有31个省（直辖市、自治区）和60多个部委所属的900多所高校参与了管理体制的改革和合并重组，其中一大批高校形成了一校多区的办学格局，如教育部所属一校多区的大学就有北京大学、浙江大学、吉林大学、东南大学、华中科技大学等33所，占教育部直属高校的46.5%；省（直辖市、自治区）隶属的多校区大学则更多。

由此可见，多校区大学已经成为我国当代大学发展的一个趋势。可以预见，在相当长的一段时间内，我国高等教育大众化进程还会纵深发展，大学规模和校园的扩张仍然难以避免。对于国内高校来说，多校区办学既是一件新生事物，更是一个不可回避的客观事实。如何根据各校的实际情况，确定多校区大学合理的管理模式，值得我们在理论和实践上进一步研究与探讨。这一问题的妥善处理，也是巩固我国近年来高等教育管理体制改革的成果的关键所在。

二、多校区大学管理的理念

对于多校区大学来说，校区文化、校区特色、校区学科、校区管理的多样性都是客观存在的。在客观现实面前，多校区大学的管理者应该创新管理的理念，以适应我国多校区大学的建设和发展。

1. 培养高素质人才——多校区大学办学的根本。从中世纪的大学开始，大学的第一使命就是培养人才，这一根本使命不因大学是否合并或多校区而改变。相反，大学合并的初衷之一是力求通过文理渗透、理工融合、学科互补，使大学生接受丰富的文化知识教育，拓宽知识视野，充实文化底蕴，从而使他们的专业技术能力与其世界观、价值观、道德观、合作精神和创新能力等全面素质协调发展，最终培养高素质的人才。可以说，培养全面发展的高素质人才是大学合并的根本追求。对于多校区大学来说，如何做到各个校区的学生享受到较好的教育和训练，接受到良好的校园文化氛围的熏陶，这是多校区大学的管理者应该思考的重要问题。既要调整学科布局，又要兼顾校园生态平衡；既要重视教育资源的整合，又要注意

避免多校区的“沙漠化”或学科的“单科化”。

2. 激发全员的积极性——多校区大学管理的策略。大学管理活动的目的是要充分调动教职工的积极性。一般多校区大学办学规模较大，教职工较多，校园比较分散，但各校区都是学校的一个组成部分，每位教职工都是学校的一分子，每个校区都能在一定程度上得到发展，才能促进学校的整体发展；只有每位教职工的积极性和能动性调动起来了，学校才会有内聚力和活力。现代人事管理的根本目的，是调动人的积极性和创造性，提高工作效率而要达到这个目的，就应使每个员工具有足够的工作动力。这种动力主要来之于激励。在高等学校实际的管理工作中，作为教育主管者的领导显然在激励的实践活动中扮演着极为重要的角色。美国著名的管理学家孔茨曾经说过：“领导者和主管人员，假如他要设计一个人们乐意在其中工作的环境，就必须使这个环境体现出对个人的激励作用。”很显然，充分调动和激发多校区广大教职工工作的积极性，是高校管理者的领导策略。高校领导不但要倡导和建立起必要的激励机制，更应该带头执行下去，让它在多校区的办学实践中产生实实在在的效果。不要让多校区的教职工总担忧有一天某校区就不存在了，避免由此带来的对学校发展与稳定的负面影响。

3. 发挥教育资源的最大效用——多校区大学办学的期望。多校区大学如何发挥教育资源的最大效用，这是管理者思考得最多、也是最难解决好的问题之一。我们认为，应依多校区的实际情况而决策，减少资源配置的规模性浪费、结构性浪费和闲置性浪费。对于“弱弱型”多校区大学，校区规模都较小，并且发展空间都受到限制，每个校区都难扩展和办出特色，则可以采取“整体置换、重新建设”模式，在城市边缘新建大学，如湖北省的江汉大学、辽宁省的沈阳师范大学就是例子。对于“强弱型”多校区大学，某一校区是主校区，并且周边有发展空间，而其它校区较小，办学实力较弱，则可以采取“远收近扩、弃弱强主”模式，置换弱小校区，扩展主校区，如三峡大学就是如此。对于“强强型”多校区大学，各校区的办学实力都很强，学科也较多，校区间相距甚远或交通很不方便，则宜采用“统一决策，分区实施”模式，在一个大学建制，一个规章制度，一个整体规划的前提下，实行“事业部”式管理和运作，北京大学的医学部、华中科技大学的同济医学院就是采用一个大学建制下相对独立运行的管理模式。此外，还可以利用社会力量，采取“民办公助”的方式，利用分校区创办二级学院或分校，既有利于校内主要教育资源的融合，又有利于分校区资源的利用，还有利于维系学校的整体功能和教职工的校区情感。也许还可以探索其它模式，但不管采取什么模式，都是为了用最小的资源优化成本，以获得资源的最大效用。多校区大学采取“集约化”方式整合校园的做法并非是唯一的选择，一阵风式的“集约化”，显然是不科学的管理行为。

4. 与国际现代大学的管理模式接轨——多校区大学管理体制的探索与创新。在美国的多校区大学管理中，“多校区大学系统”是一种典型的管理模式，也是美国公立高等教育的主流形式。各个分校作为一个相对独立的办学实体，在社会上有自己的声誉，并在高等学校分

类统计中被单独统计,但政府在拨款中只对一个大学系统进行统一拨款,大学校长办公室及其附属部门负责大学系统的总预算和公共关系等公共事务,同时协调大学系统的根本政策,而各分校形成各自的办学特点。美国的多校区大学系统只是一个政策协调者、公共事务提供者以及政府与各个分校之间的代理者。在对外关系上,大学系统必须是“多个声音(组成的)一个合唱队”。各个多校区的大学均由其总校来进行统一的指导、协调和运行,实际上是典型的网络组织结构。其管理思路是“集中决策,分权实施”。即在总校的统一领导下,各分校保持相当大的独立性、特色性和办学机制。这此成功管理的经验值得我国多校区大学分析和借鉴,改革我国现有的多校区大学单一的“大一统”式的管理模式,探索具有中国特色的多校区大学的多样化的管理模式。

三、多校区大学管理模式设计

对我国高校来说,多校区办学既是一件新事,也是一件难事,应当允许各个学校根据自身的情况与特点进行大胆的改革与实践,力求探索出多种管理模式。

1. “数字化校园”管理模式。纵观我国多校区大学的管理现状,还存在许多不适应之处,突出表现在许多教育管理人员仍然沿袭传统的单一独立高校的管理模式和习惯,对现代计算机技术、网络技术和通信技术在管理中的应用认识不清,重视不够,不能积极地应用信息技术进行管理改革。因此,在多校区大学有必要营造良好的“数字化校园”的管理文化,加快办公自动化、教育信息化、校园网络化、资源数字化的建设步伐。“数字化校园”管理是利用先进的信息化手段和工具,以网络技术为基础,将环境、资源、信息以及管理活动,全部通过数字化校园网络及其应用系统构成整个校园的“神经系统”,完成校园的信息传递和服务。数字化校园管理的基本框架应该包括校园网络建设、数字资源建设、MIS系统(管理信息系统)建设等3个方面,是对教育体制、管理模式、交互方式等进行全新建构后形成的数字化自主、互动的管理工作环境,在学校各部门和院系之间建立互动式信息通道,控制和操纵整个学校的事务。它不受多校区空间上的限制和时间上的影响,是未来多校区大学管理变革的一种发展趋势。

2. 分层与归口相结合的管理模式。如果将多校区大学的管理分成两个系列,即校、院、系(所)系列与校、机关职能部门、机关校区办公室系列。那么,在校、院、系(所)之间可以采取目标分层管理模式,学校负责制定整体规划、发展战略、校内政策、工作目标以及监督、检查与评估;学院一级是管理的实体,负责教学、科研与社会服务的组织和运行,具有一定的人事权、经济权和办学权;系(所)是教学和科研工作的实施单位。校、院、系(所)之间功能定位明确,管理重心下移,有利于提高多校区大学管理的效率。对于校、机关职能部门、机关校区办公室系列,根据管理工作的性质和多校区分散办学的特点,可以采取机关职能部门归口管理与机关校区办公室具体执行管理相结合的模式,这样既能保证统一的管理政策,又能减小管理的跨度,调动各校区管理部门的积极性,同时,也能方便各校区的教师和学生。这种管理模式可以使学校领导和机关职能部门负责人从烦琐的管理事务中解脱出来,避免管

而不到位的现象。

3. 集权与分权相结合的管理模式。一般来说,对于多校区大学的校名、发展目标、校园精神、财政预算、资源建设等必须采取集权制管理,即“以大学为主”进行管理一个大学只能有一个校名,只能有一种校园精神,只能由大学统一制定战略发展规划,只能由大学每年制定财政预算,只能由学校按照发展规划,确定资源建设计划。而对于校区定位和校区特色的弘扬、校区日常运行经费管理、校区支撑保障体系、校区文化和基础设施建设等事项,可以授权或分权给校区有关机构管理,即“宏观集中决策,微观分权管理”。这是西方多校区大学管理的成功模式之一,我们可以借鉴这种管理的理念,结合我国多校区大学的实际情况,探索集权与分权的界限和“度”的把握经验。

二、多校区管理模式存在问题研究

我国多校区大学的现状分析

节选《我国高校多校区管理模式研究-以C大学为例》第二章

李群 2014-04

1 我国多校区大学的现状

前面一章介绍了我国多校区大学的发展历史,对多校区大学的形成原因和方式进行了阐述和分析。那么,多校区大学形成后的现状如何?本章主要对多校区大学的现状和特点进行分析讨论。笔者认为,了解多校区大学的现状是管理者对多校区大学施行有效管理的前提。笔者分别在我国东部、中部、西部选取一个省(江苏、湖北、四川)的省部委公立本科院校作为统计对象。截止目前,江苏有省部委本科院校46所,其中,多校区大学有34所,占73.9%。四川多校区高校中采用集权制管理模式有23所,采用分权制管理的多校区高校有11所。湖北有省部委本科院校29所,其中,多校区大学有19所,占65.59%。湖北多校区高校中采用集权制管理模式的有17所,采用分权制管理模式的多校区高校有2所。四川有省部委本科院校35所,其中,多校区大学有24所,占68.59%。四川多校区高校中采用集权制管理模式的有19所,其余5所多校区高校采用分权制管理。按照多校区大学各个校区在地理位置上的分布,高校多校区可以简单分为同城多校区、同省异市多校区、异省多校区。三个省份的相关结果统计如下表:

表3 江苏省、湖北省、四川省多校区大学校区分布^[1]

	江苏省	湖北省	四川省
同城校区	90%	89.48%	66.70%
同省异市	7.5%	5.26%	25%
异省校区	2.5%	5.26%	8.30%

3. 2 我国多校区大学呈现的特点

这些多校区大学在其发展过程中,呈现出明显的特点。这些特点直接影响多校区大学的

管理。多校区大学的特点分析如下:3.2.1 高校跨省市校区的出现首先,高校合并前的部门办学体制下各个院校在地理位置上是相互独立的。经过大规模合并后,数所地理位置相互独立的院校在同一大学名称下运行,合并前的各个院校成为合并后高校地理位置上分散的各个校区。例如,合并前,扬州工学院位于扬州江阳路北、扬州师范学院位于瘦西湖、扬州农学院位于扬州市文汇路、扬州医学院位于淮海路、江苏水利工程专科学校位于江阳路南,合并后,分别形成扬州大学的文汇路校区、瘦西湖校区、盐阜路校区、淮海路校区、江汉路南校区和江汉路北校区。其次,高校兼顾自身的发展和地方政府的优惠政策,扩建新校区时,会在距离老校区较远的地方选址。在很大程度上造成各校区地理位置上的分散。例如,扬州大学合并后,为了扩大办学空间,邀请华南理工大学设计院、上海同济城市规划设计有限公司和上海圣诺建设设计研究院等六家知名设计单位参加竞标,考虑扬州大学的实际情况和扬州的地域文化特色,注重时代性、创造性的同时,兼顾历史文化遗产,最终在扬州市南郊汉河镇新建扬州大学第八个校区—扬子津校区。

3.2.2 多校区大学通常学科齐全 50 年代的高等教育办学思路是分科设立大学。高校往往学科单一,真正意义上的综合性大学很少。高校合并的真正出发点是为了学科更加综合,改变高等教育单科性大学过多的局面。大规模的合并后,高校的学科数量大幅度增加。实力比较强、学科比较全的大学合并所引起的涨幅最为明显。以新吉林大学为例,合并后学科门类覆盖文、理、医、工、管理等,属于新兴综合性重点高校。本科专业数量增加到 130 个,硕士点上涨到 180 个,博士点上涨到 71 个,博士后流动站上涨到 15 个。办学层次较低的院校合并后,学科数量也有一定程度的涨幅。例如,由长春建筑高等专科学校、长春水利电力高等专科学校以及长春工业高等专科学校合并而成长春工程学院,合并前的专科性院校学科相对单一。合并后形成的长春工程学院,学科数量和学科覆盖面加大,本科专业包括了机械、电力、水利、地矿、计算机和管理等专业。学科门类的增加往往意味着大学的综合性增加。例如,新武汉大学学科门类包括了文、理、法、农、工、医、管等。本科专业数量、硕士学位授权专业数量,博士学位授权专业、博士后科研流动站数量都跃居湖北省高校前列。3.2.3 多校区大学校园文化的多样性参加合并的高校各自拥有自身的办学历史。理工科院校和文科性院校之间、历史悠久的大学和办学历史较短的大学之间、隶属关系不同的大学之间、医学院校和艺术学院之间其办学传统、管理风格和学科结构在合并前存在一定的差异性,不同的办学过程形成了不同的校园文化。合并后,不同的办学理念、不同的办学风格、不同的管理方式融合在一起,形成了大学文化的多样性。

3.2.4 多校区大学办学规模迅速扩大多校区大学的教师数量和学生数量大幅度增加。其增加的幅度与所合并的学校数量和规模有很大的关系。例如,合并形成的新吉林大学有 4 万名左右的全日制在校生。新浙江大学有 1 万名左右的教职工,将近 4 万名的全日制在校生。地方高校合并后,规模也有不同程度的扩大。以扬州大学为例,拥有 44000 余名的在校生、4000 余名教职工,办学规模比合并前明显扩大。

3.3 多校区大学管理的相关问题分析多校区大学在我国高等教育发展历程中是个新生事物,管理的理论研究和实践经验都很少。我国多校区大学的产生又有其特殊性,它是高等教育自身发展和行政助推的必然结果。因此,我国高校多校区的管理模式设计和选择应结合国情和校情,不能盲目借鉴国外的研究成果。笔者对多校区大学管理中的共性问题进行了梳理。

3.3.1 我国多校区大学的融合问题融合是将两种或多种不同的事物合成一体。“融合包括无形的和有形的两个方面。有形的融合主要包括人员、财务、设施、校舍等有形办学资源的重新组合;无形的融合主要包括学科、传统、观念、风格等无形资源的重新组合。”}’}20世纪90年代的高校合并就是运用行政的手段把各所大学相互独立的办学系统组合在一起,把多个独立的办学资源融合进一个新的整体。

办学资源融合的实质就是把相关者的利益重新再分配和调整。在这个问题上,容易出现两个倾向:重视有形资产的融合,忽视无形资产的融合;重视形式上的融合,忽视实质上的融合。20世纪90年代的合并浪潮中,管理者们更多关注的是如何把有形的资产诸如人员、财务等的调整和再分配,而相对忽视了学科的融合。学科融合的忽视违反了多校区高校自身发展的客观规律。要使多个相互独立的办学系统在同一个大学里和谐的运行,学科的融合是必要的,也是首要的。因为学科是大学的重要组成单位,也是大学办学资源的载体。因此,学科的融合是管理多校区大学的一个永恒课题。其次,忽视学科融合也违背了高校合并中学科融合的必然性。我国的高校合并最初是为了打破部委办校、学科单一、专业院校一统天下的局面,实现优化学科,有限办学资源效益化。所以,多校区大学的管理不能忽视学科的融合,在学科高度融合的基础上才能对其他办学资源进行深度融合。

高校合并后,必然出现融合问题。这是多校区大学合并初期必经的阵痛性磨合期。在这个问题上,容易出现两种倾向:过分夸大磨合;忽视磨合。过分夸大磨合现象,容易导致形式上的融合,而不是实质上的融合。过分夸大磨合现象不符合高等教育自身发展的规律,容易产生下列现象,主要表现在:在管理层面上,行政管理人员过多,领导班子复杂,机构重叠,权力难以集中,管理效率低下;在学科层面上,重点学科不突出,学科方向模糊,学术队伍松散。多校区的管理如果忽视磨合期的存在,则会使高校合并仅仅停留在在政府强制合并的基础上,各个办学资源被强制捆绑在一起,导致合并办学出现一些不必要的动荡,扰乱合并办学的和平过渡。因此,融合问题作为多校区办学的首要问题,必须给予必要的重视。

3.2 我国多校区大学的权力划分问题权力划分问题是大学管理中一个老生常谈的问题。不同的实践,就有不同的结论。多校区办学管理中,根据各个高校的基本情况,做好权力的集中和分散的工作,成了管理者的新课题。

多校区大学的现状和特色要求,多校区管理的权力不能太过集中,根据各个多校区大学的具体情况,要有一定的灵活性和分散性。根据前文所述,多校区大学的主要特色是地理位置上校区分散、学科上齐全、情况复杂并且规模巨大。第一,根据校区功能地位,校区地理

位置上的分散必然要求给每个校区相匹配的校区权力,这在一定程度上造成管理权力的分散。第二,根据学科的内的发展逻辑,每一个学科都应该给予一定的权力。因此,学科相对单一时权力会相对集中,而学科齐全时,势必会造成权力的分散。第三,不同的情况需要配备不同的组织和人员。复杂的情况要求权力的分配不能太过固定,要有一定的灵活性。第四,每个学院都需要有一定的自主权。多校区大学院系众多,将权力划分到每个院系后,权力就会相应的分散。多校区大学的校区、学科、情况和规模都不同于以前的单科性大学,因此不能采用与以前一样的权力划分方式。要防止权力过于集中。“多中心化”是多校区大学在权力划分上的一个重要特征。

在多校区大学的管理中,处理好权力的划分问题,是至关重要的。权力过于集中,往往导致行政凌驾与学术之上,阻碍学术的发展;权力的过于分散,又会导致领导管理不力,导致效率低下。通常情况下,多校区大学合并初期,权力相对集中是非常有利。高校合并初期出现的阵痛磨合期,往往伴随着很多棘手的问题,需要集中且强有力的领导。及时的做出决策解决问题,有助于合并的平稳过渡。平稳过渡之前就将权力下放,往往会使合并的阵痛加剧,严重导致高校的职能的发挥,不利于高等教育体制的改革。当高校平稳度过磨合期时,应该讲权力下放给各个院系,发挥院校的自主权,促进学术的发展。多校区大学应该根据自身的特点设置相应的权力中心,不能违背多校区大学“一个大学”的宗旨。

当然,“多中心”更加强调的是校级领导的调控,不等同于校级领导的弱化。各多校区大学应该根据自身特点,积极探索适应自身发展的新方法,增强校级领导的调控能力,促进多校区大学的多元化发展。

4.3 我国多校区大学的自身发展问题多校区大学的最初组建,是为了促进高等教育的发展,而在多校区办学实践中,发展往往受到制约。首先,高等教育改革后,需要一定的适应期。在适应期内,管理层要找准发展的目标、发展的方向。多个校区的管理属于新兴事物,其发展规划不同于单个校区的管理,要适应新事物需要一定的时间。高校合并后,单一校区变为多个校区、特色明显的单一学科变为学科面很广的多学科,如何较好的解决这些问题,使多校区大学平稳过渡,成了管理层的当务之急。其次,过多关注学校规模扩大,而忽视多校区大学实质性的发展。校区的扩张、教职工数量和数量增加,促建“巨型大学”成了学校发展的追求目标,这些掩盖了真正的发展目标和管理重点,制约了多校区大学的实质性发展。

多校区大学必须正确处理发展和稳定之间的关系。“多校区大学的发展应当遵循事物发展的质量互变规律,先从校区数量的增加,再到大学实力的提高,再后到校区数量的增加,如此循环反复呈螺旋上升。”

发展才能更好的稳定,稳定是为了促进发展,不能只顾眼前稳定而忽视了长远发展,影响多校区办学的长远大计。其次,在发展方向上,走内涵式发展道路。多校区大学不能把学校规模的扩大等同于水平的提高。盲目的走外延式扩张道路,追求大而全的发展目标,往往

会抑制学术的发展,影响为社会服务职能的发挥,最终只会影响多校区高校的发展。在发展的问题上,多校区大学应该根据自身的实际情况,发挥自身的优势,特色发展。“发展多校区大学,要明确各校区的定位,明确各校区在整个系统中的地位、功能、作用,保留和发展各校区的传统特色,发挥各校区的办学优势,坚持走多样化发展的道路。”

3.4 我国多校区大学的认同问题高校合并后,已经获得原各所大学成员认同的大学消失了,熟悉的校区、学科、领导班子会有不同程度的调整,原来为之奋斗的事业被打断,习惯的工作秩序被打破,对原来大学有归属感的大学成员产生了失落感。

对于陌生的环境,学校成员充满了迷茫,甚至对新的事物产生怀疑。如果迷茫和怀疑持续时间过长,成员对原来大学的认同超过对新多校区大学的认同,则会延长合并初期的磨合阵痛期,产生不必要的动荡,最终影响多校区大学的发展。因此,如何根据新的办学目标,尽快定位各个校区的功能和目标,相应对机构和人事进行改革,尽快形成各个成员的归属感、认同感,从而更好的提高各系统成员的办学积极性。

认同感的产生需要一定的时间。一个好的校名、强有力的领导班子会加快认同感的产生。但是,只有可持续发展才能使新多校区大学最终产生较强的凝聚力,使大学成员最终对新的学校产生认同感。

以上是多校区大学管理中的几个基本问题,这些问题是紧密相关的,必须要理顺它们之间的关系。发展才是硬道理,融合和权力划分的最终目的都是为了发展,而发展是认同感产生的根本保障。

新校区建设下多校区管理模式及问题

节选《新校区建设背景下高校多校区管理模式研究——以天津大学为例》第三章

李厉 2017-05

3.1 高校新校区建设情况

进入 21 世纪以后,伴随着经济社会日新月异的发展,我国高等教育也迎来黄金发展期,不管是高校办学规模,还是办学条件,都在不断进步。高校扩招步伐加快,随之而来的是普通高校在校学生数量的急剧增加,2015 年全国普通高校在校生达到 2816.44 万人,是 2001 年在校生人数的近 4 倍。(如表 3-1 所示)。为了应对校园基础设施落后及资源不足的困境,高校开始建设新校区。根据前文所述,当前我国高校已完成新校区建设的超过 200 所,且仍有部分学校在规划建设中。教育部 75 所直属高校中,已建或在建新校区的高校有 58 所。在这种情况下,新校区建设与曾经的高校合并一起,形成了当前高校多校区办学的格局。

表 3-1 2001-2015 年普通高校教育规模发展变化（单位：万人）

年份	高校数量	招生数	在校生数	毛入学率
2001	1225	284.8	758.39	13.3%
2002	1396	340.76	953.46	15%
2003	1552	409.06	1170.69	17%
2004	1731	509.97	1415.49	19%
2005	1792	540.94	1659.64	21%
2006	1867	585.84	1849.31	22%
2007	1908	652.3	2004.4	23%
2008	2263	690.58	2149.32	23.3%
2009	2305	715.58	2285.15	24.2%
2010	2358	737.52	2385.63	26.5%
2011	2409	747.8	2473.09	26.9%
2012	2442	760.97	2563.3	30%
2013	2491	783.53	2647.47	34.5%
2014	2529	802.36	2732.47	37.5%
2015	2560	652.3	2816.44	40%

数据来源：根据全国教育事业统计公报计算整理

3.1.1 高校新校区建设的主要形式

纵观各高校新校区建设情况，主要有高校独立建设新校区和在大学城内建设新校区两种形式或两种形式的混合。

1. 高校独立建设新校区高校自主异地建设新校区，主要指高校根据自身发展的要求和资源配置情况，在本校区以外的其他地区选址，自主建设新校区。自主建设新校区的高校因受政府、社会等其他因素限制较小，在选址、规划、建设管理等方面均发挥主要作用，有助于学校管理控制及规划目标的实现。同时，高校独立建设新校区，由于来自政府、企业等社会各界的支持有限，势单力孤，也面临着资金等方面的压力。所以，此类新校区建设一般具有以下普遍性的特征：一是学校资金压力大，新校区建设规模大、周期长，耗资大，主管学校的教育部门及地方政府给予的资金有限，高校在新校区建设及投入运营初期均面临较大的资金压力；二是新校区往往处在郊区，位置偏僻，距离老校区较远，区域内文化资源、教育资源缺乏，新老校区资源共享困难；三是基础设施薄弱，商业配套不足，生活不便利，为学校管理增加难度。在我国，最早开发建设新校区的范例可以追溯到 1985 年的上海交通大学。当时处于改革开放初期，国家整体经济基础薄弱，但为了扩大办学空间，加快自身发展，上海交通大学放弃动迁周边棚户区以扩建徐汇校区的选择，在 20 公里以外的闵行区征地 1800

亩，建设了闵行校区。如今，闵行校区占地面积接近五千亩，成为上海交通大学的主校区，为近年来学校事业的快速发展奠定了重要基础。此外，独立异地建设新校区的还有浙江大学、华东师范大学、同济大学、四川大学等。

2. 大学城内建设新校区

除自主异地建设新校区外，我国部分大学的新校区建设伴随大学城建设兴起。大学在发展的过程中，由于办学规模愈来愈大，许多大学聚集在一起，大学本身或大学周围逐渐发展成为规模不等的社区或城镇，这些社区和城镇内，交通便利，各类配套设施成熟，被称作“大学城”。“大学城”最先兴起于西方高等教育发达的国家。而在我国，大学城建设兴起于高校扩招后扩大校园建设面积的需求。目前，我国大学城、科技园区或教育园区主要强调空间使用教育功能，即通过政府主导、企业和高校参与的形式建设大学城或园区，将多所大学集中在一片区域内办学。在此背景下，我国部分大学(尤其是高职院校)的新校区建设以融入大学城及园区建设方式进行。高校以进入大学城或园区形式在新校区办学，有利于资源共享，优势互补。当前，我国多个省市和地区规划建立了大学城、科技园区或教育园区，截至 2015 年，已有超过 60 个城市建成了大学城(或科技园区、教育园区)，目前仍有多个大学城正在规划建设中(国内部分知名大学城及园区见表 3-2)。

表 3-2 国内部分知名大学城及教育园区情况简表

名称	建设时间	高校数量	城/园区内代表高校
南京仙林大学城	2001	16	南京大学、南京师范大学、南京中医药大学、南京财经大学
深圳大学城	2002	3	清华大学深圳研究生院、北京大学深圳研究生院、哈尔滨工业大学(深圳)
北京沙河高教园区	2002	5	北京航空航天大学、中国财经大学、北京邮电大学、北京师范大学
北京良乡大学城	2002	6	北京理工大学、北京中医药大学、首都师范大学
上海松江大学城	2002	7	上海外国语大学、上海对外经贸大学、东华大学
广州大学城	2003	12	中山大学、华南理工大学、华南师范大学
重庆大学城	2003	14	重庆大学、重庆医科大学、重庆师范大学
天津海河教育园区	2009	12	天津大学、南开大学、天津广播电视大学、青年职业学院、商务职业学院

资料来源：笔者统计

3.1.2 多校区空间分布特点

在新校区建设前提下,通过对不同区域内高校多校区运行情况的调查和了解发现,大部分高校多校区办学以同城分布为主,也有部分高校多校区是跨省市和跨区域的。曾有研究对分别位于我国东部、中部、西部的江苏、湖北、四川的省公立本科院校多校区运行情况进行统计(包括各类形式形成的多校区高校),据文献资料显示,湖北有省属本科院校 29 所,有 19 所是多校区大学,占有本科院校总数的 65.5%;四川有省属本科院校 35 所,多校区大学共计 24 所,占院校总数的 68.6%;而江苏省内 46 所省立本科院校中有 34 所多校区大学,占比高达 73.9%。从以上多校区大学所处的空间地理位置,可简单划分为同城、同省异市、异省三个类别,统计结果见表 3-4

表 3-4 江苏、湖北、四川多校区大学校区分布简表⁸

	江苏	湖北	四川
同城校区	90%	89.48%	66.7%
同省异市校区	7.5%	5.26	25%
异省校区	2.5%	5.26	8.3%

资料来源:文献资料

由表 3-4 统计情况及调查掌握的信息来看,高校多校区办学大部分在同城范围内进行。同时也应该注意,高校新校区大多是在学校周边市区无扩展用地的情况下建设的,因此新校区大多建设在城市边缘或郊区,基础设施及商业配套薄弱,且新校区距离老校区较远,以部分高校的不同校区为例,见表 3-50

表 3-5 部分高校不同校区互动距离及时间

学校名称	起止校区		驾车距离/时间	公共交通距离/时间
上海交通大学	闵行校区	徐汇校区	24km/40min-1h	25km/1.5-2h
北京理工大学	海淀校本部	良乡校区	38km/50min-1h	40km/1.8-2.5h
南开大学	七里台校区	津南校区	24km/50min-1h	26km/1.2-2h
电子科技大学	沙河校区	清水河校区	23km/1h	25km/1.2-1.8h

数据来源:笔者统计

3.2 现行高校多校区管理模式

我国高等教育起步较晚,新中国成立后又受国家政策和经济条件的影响,所以我国高校多校区办学的现象产生较晚,涉及的多校区情况复杂,涵盖的分校区包括多校合并后的分校区、独立学院、建设的新校区等多种形式,本文研究的侧重点在新校区建设背景下的多校区管理,但也无法与学校合并产生的情况完全割裂。在此背景下,虽然没有成熟的多校区管理模式可供借鉴,但我国高校根据各自的历史沿革及学科发展等特征,经过长期的实践,逐渐

走出了符合高校发展实际的管理模式。为了缩小统计范围，笔者以教育部 75 所直属高校作为统计对象，截至目前，多校区办学的大学共 69 所，已建或在建新校区的高校有 58 所，多校区管理模式可归纳为三类(见表 3-6)。

表 3-6 教育部直属高校多校区管理模式统计简表

类型	代表学校
相对集权型管理	南开大学、天津大学、南京大学
适度分权型管理模式	上海交通大学闵行校区初创时期 兰州大学榆中校区初创初期
综合型管理模式	浙江大学、同济大学、中山大学

资料来源：根据各高校官方网站及文献整理

3.2.1 相对集权型管理模式

相对集权型管理模式也被称为条形管理模式，其管理重心在某一个校区，由该校区统一调控办学资源，统一管理各个校区。相对集权式管理模式下，各分校区往往处于从属地位，分别设置管理办公室或派驻管理人员，而学校的主校区集中设置管理机构，处于主导地位，是全校的管理核心，统一发号施令，该模式下只有一个管理核心和一套管理体系(结构图如图 3-1)。相对集权型管理模式以两种方式存在，一种是将校级管理机构设置在老校区，对其他所有校区进行集中管理，另一种是立足硬件设施、办公条件较新的新校区，对包含老校区在内的其他校区进行管理。立足老校区管理的，如浙江大学新校区建设之初，以玉泉路校区为校本部时期的管理；立足于新校区管理的，如 2015 年 9 月投入使用的南开大学新校区、天津大学新校区等。

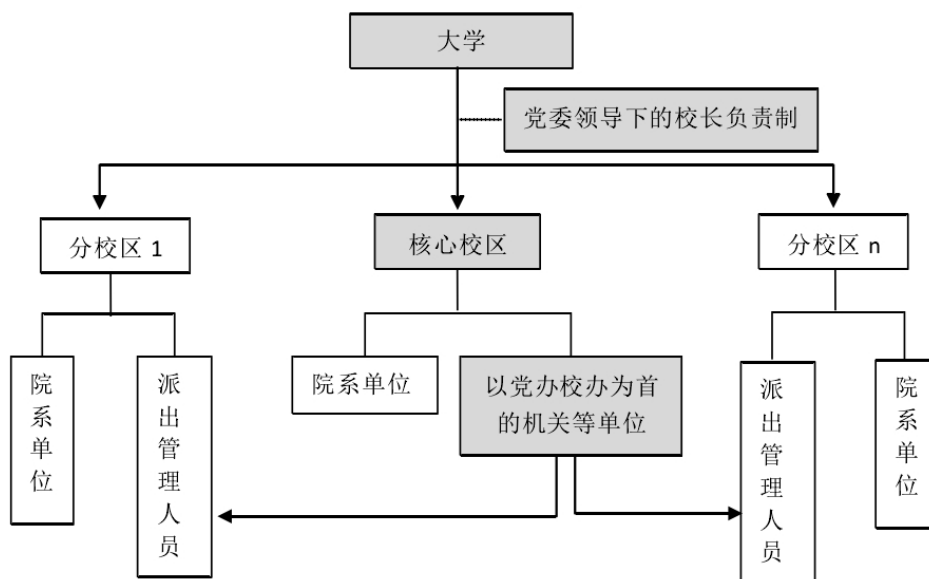


图 3-1 相对集权型管理模式结构图

相对集权型管理模式的主要特点是，多校区管理是原单一校区管理职能的延伸，学校的教学、科研及管理工作均由核心校区统一安排，分校区无独立的管理体系。其优势是，学校管理机构对全部教育行为进行统一领导和规划，各院系、各所属单位对校级的方针政策进行统一贯彻、统一实施，从而形成通畅的上传下达系统，对于高校整体发展、统一管理具有积极意义。集权式管理模式的弊端在于，校区管理空间跨度、机构跨度都比较大，这往往降低了管理效率，提高了管理成本。校领导和机关职能部门的工作人员集中在某一校区，其他校区人员办事不便，而各分校区由于没有校级行政管理机构驻扎，所以管理具有一定的滞后性。

2015年9月，南开大学新校区(位于天津市海河教育园区)建设完成并投入运行，八里台老校区(位于天津市南开区，与其新校区相隔约24公里)的14个学院及部分直附属单位迁入新校区，与此同时，学校党政机关亦整体入驻新校区，实行了相对集权的管理模式。在新校区建成之初，学校将党政机关迁入新校区，在短时间内建立起一套新校区运行的体制，有效处理新校区启用后教学、科研及后勤服务等工作，促进了新校区的成长与成熟，也增强了新校区的师生对陌生校园的认同和归属感。例如，在交通方面，学校与企业合作，专门订制了公共交通方案，为师生解决交通问题。在学生管理方面，由各学院与校级学生管理部门合作管理，并在新校区设立学生与教师综合服务中心，整合校机关、后勤等部分的服务职能，开放覆盖学校各部门业务的服务窗口，为学校师生办理各类业务提供便捷服务。

3.2.2 适度分权型管理模式

在适度分权型管理模式下，各分校区具有相对完整的并与主要校区管理体系相匹配的管

管理机构，同时不管是校区的行政管理到还是对学生的教学管理都具有相对独立性。“以块为主”是该模式的一大特点，即每个分校区作为一块统一于主校区旗下的自治区域，进行自主管理(结构图如图 3-2)。采取分权式管理模式，学校管理层及各职能部门可以有更多的精力和时间处理研究学校其他的发展问题，不仅可以减少学校管理的空间跨度，还能够调动各分校区师生的主动性，集思广益，节约多校区间来往的交通和时间成本。这种管理模式可以大大增强分校区活力，对于缩短管理链条，提高学校管理效率，有着积极的意义。但由于学校统一管理权力的分散，容易导致各分校区的权力过于强化，而主校区政策实施受到制约，造成弱干强枝的窘境。此外，分权式管理模式下，分校区管理机构很大程度上存在重复设置、各自为战的现象，无形中增加了人力、财力、物力支出，明显提高了办学成本。

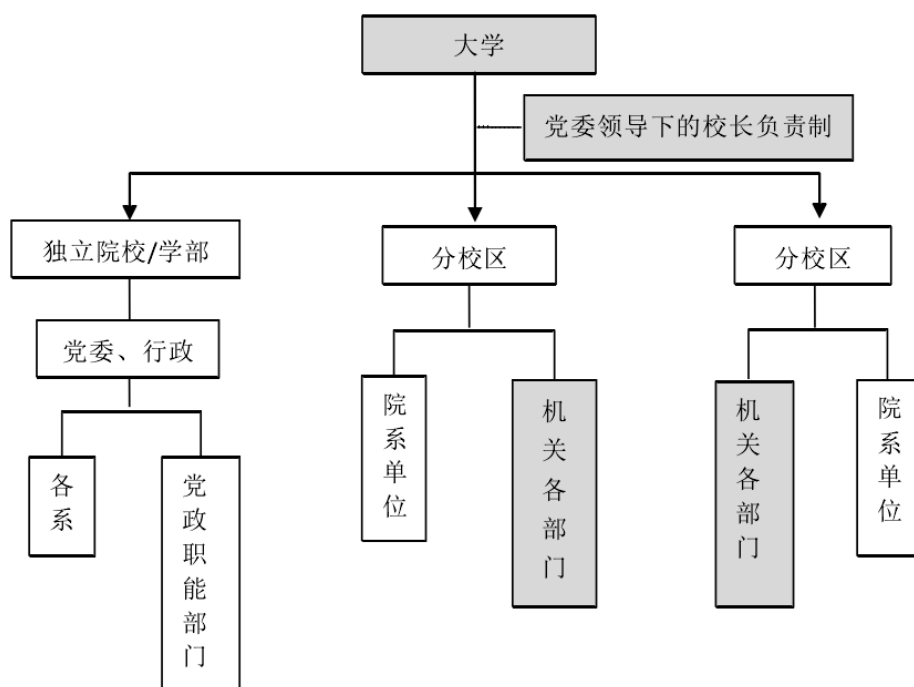


图 3-2 适度分权型管理模式结构图

严格意义上讲，适度分权型管理模式，在我国主要应用于具有独立学院或与地方政府合作异地办学的高校，而对于高校新校区的管理，主要表现为在分校区设置与校本部相似的机关管理机构，具有一定的管理权限。因此，这种管理模式在新校区建设之初容易被采用。

在上海交通大学闵行校区建设初期，曾实行了 3 年的模块式管理方式。闵行校区自 1985 年建设即确定了 1987 年秋季投入使用的目标。在周边配套严重缺位的情况下，学校必须在两年内完成 6 万余平米建筑及水、电、通讯等基础设施建设。为了加强管理，做好新生入学的筹备工作，维持正常安定的教学、生活秩序和闵行新校园的基本建设，学校实行了“学

校统一领导下的学部主任负责制”。学校选派主任，在闵行校区建立学部，成立二部办公室、教务二处、基建二处、实验室二处、总务二处、财务科、人事科等行政机构及三个教学部，分别负责管理相关的一、二年级学生，包括教学、生活和思想工作(如图 3-3 所示)”。后来，随着闵行校区在校学生的增多及校区功能的不断扩大，学校取消了“二部”建制。二部的领导体制在闵行校园建校初期，在相对艰苦的环境下，避免了两校区之前的奔波，加快了决策执行速度，对新校区建成之初的管理过渡起了积极作用。

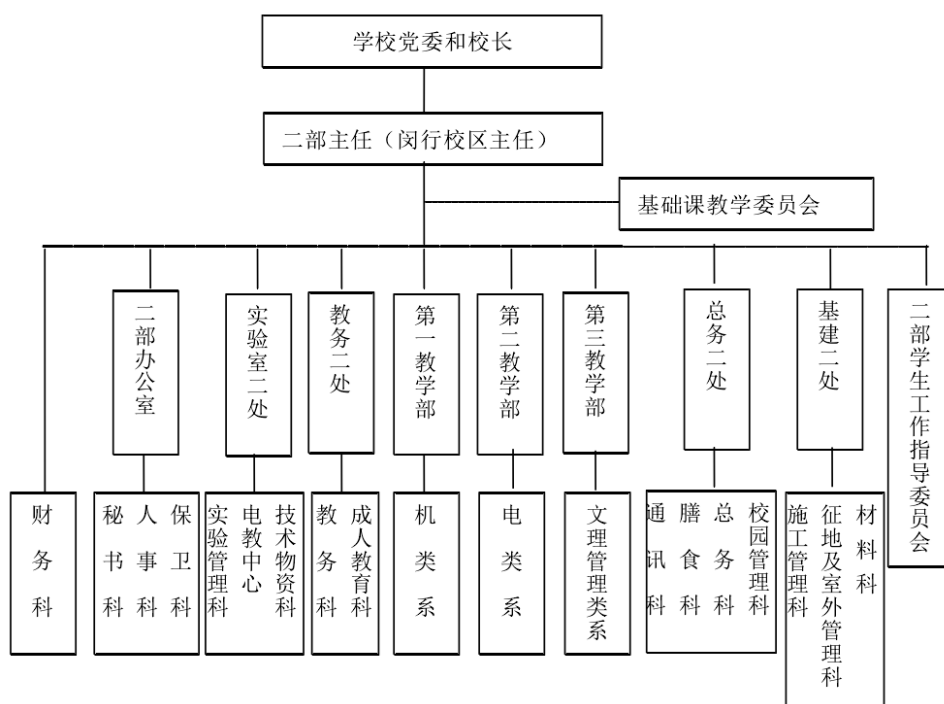


图 3-3 上海交通大学二部行政管理机构图（1986-1989 年）

3.2.3 混合型管理模式

混合型管理模式既包含了相对集权型管理模式的内容，也具有适度分权型管理模式的特点，也称为条块结合的管理模式。在这种模式下，高校管理既要保证学校整齐划一的管理，提升对教学资源的掌控能力，又要充分调动各分校区的积极性，合理配置各分校区内部资源，力求取得较高的管理效益。这就要求高校，不仅要加强集权，追求对于各分校区的统一管理，而且要充分赋予各分校区较大的自主权(结构图如图 3-4)。该模式虽然融合了两种管理模式的优点，但也继承了它们的一些弊端：一是校区管理办公室(或委员会)与驻区各校级行政机关的隶属关系不清晰，缺乏对人财物资源的调控权，协调难度较大，管理效率降低；二是资源重复建设，提高了管理成本。此种模式主要用于高校合并、新校区距离老校区较远或多校区性质各具特色的高校，如中山大学、浙江大学等。

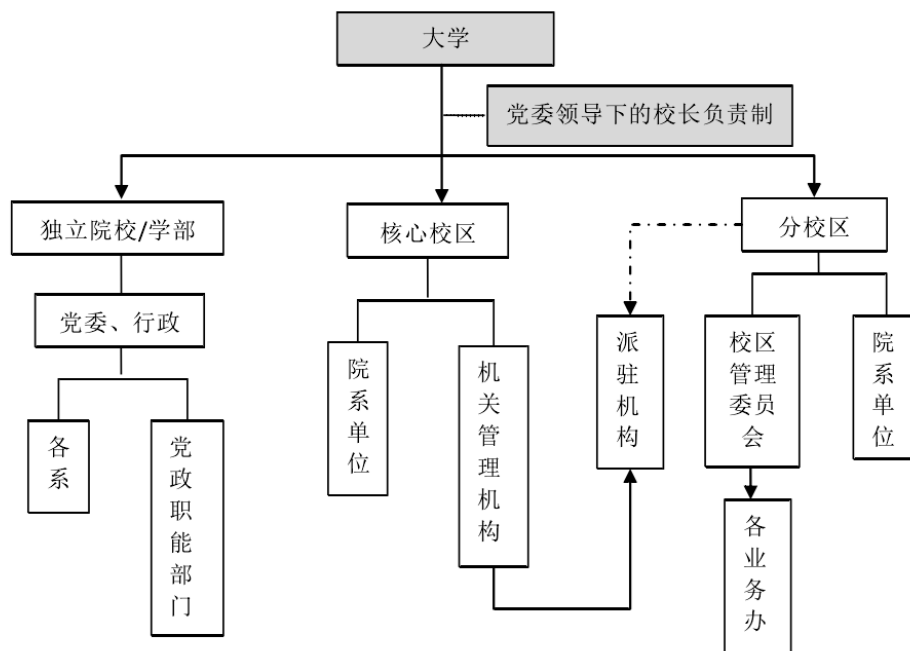


图 3-4 混合型管理模式结构图

中山大学共有四个校区，分布在广东省的不同区域，其中，南校区和北校区属于合并而成，珠海校区和东校区是中山大学建设的新校区(目前正在建设深圳校区)，各校区功能各不相同，因此学校实行的是混合型模式，同时具备了集权与分权的特点。首先，南校区统一管理其他校区，是学校行政机关所在地，因此具有学校所有的管理职能。珠海校区和东校区是新校区，分别建立了校区管理委员会。珠海校区管理委员会，由中山大学专门指定一名副校长分管，负责领导校区内的管理机构，协调各项工作，保障校区的顺利运行。东校区除了设有管理委员会，还设置党工委，对工作进行统筹安排。中山大学新、老校区机构组织如表 3-7。

表 3-7 中山大学四个校区机构及职能设置

	领导机构	具体部门	主要职能
南校区	党委领导下的校长负责制	学校党政所有管理机构，包括党办、校办、研究生院、人事处、教务处、保卫处、总务处等	领导中山大学（含各分校区）所有党政工作

续表 3-7

	领导机构	具体部门	主要职能
珠海校区	珠海校区管理委员会	珠海校区党政办公室、珠海校区党工委、珠海校区总务办、珠海校区教务办、校区学生事务管理中心、校区团工委、校区保卫办、校区图书馆、IT服务部、核算中心	负责本校区的各项工作，重点在党群工作方面
东校区	东校区管理委员会、党工委	党政工作办、教学实验中心、保卫工作办、总务工作办等机构单位；主校区校团委、教务部、学生处、档案馆等部处的派驻机构	管理东校区党政工作，尤其是党务方面；公共服务领域实行社会化管理，由物业管理公司及相关企业经营负责

资料来源：文献整理及官方网站

3.3 各管理模式比较及影响因素

3.3.1 各管理模式比较分析

我国高校自身发展情况以及所处的地域环境均有所差异，新校区建设的规模、与老校区空间距离及功能定位等也各有特点，因此在管理上呈现出不同模式。此处对各管理模式做简要比较分析，见表 3-8。

表 3-8 高校多校区管理模式比较

类型	优势	缺点	适用范围
相对集权型管理模式	有利于统一规划和统一管理，增强大学的凝聚力和整体性	管理跨度大；非机关所在校办事不便、效率降低、分校区管理滞后	校区间距离近、办学规模适中
适度分权型管理模式	管理跨度减小，各校区内办事效率高；有利于调动分校区教职员工作及师生积极性	管理分散，校区间协调发展难度大；人力资源成本提升；不利于增强整体凝聚力	独立院校或合作型办学新校区；新校区建设初期
混合型管理模式	既有利于统一管理、优化资源配置，又有利于分校区积极性的发挥	机构设置庞大，管理成本高；容易造成责权不明确，导致管理盲区、管理重叠或相互推诿	校区多、分校区属性各不相同、校区间距离较远

资料来源：笔者整理

3.3.2 各管理模式形成的影响

因素高校自身的特点是其形成不同管理模式的重要因素，这在高校多校区管理中已经是普遍共识。高校通过规划、施工，建成新的校园后，由于本身建设规模扩大，且新老校区空间距离较远，客观上提升了高校管理的难度，此外高校对于各分校区的定位不尽相同，有的学校不只有两个校区，也不仅面临新校区建设的问题，还涉及到原有合并校区的管理与协调问题。

1. 高校规模扩大、校区分散

经过院系调整后,我国大部分高校本来就存在多校区办学的格局。在新校区建设完成后,学校整体规模(包括占地面积、扩招后的学生数量等)进一步扩大。新校区刚刚建立,基础薄弱,各方面工作函待走上正轨,需要高校更多投入。首先,办学规模扩大以后,不管是新建校区的占地面积,还是扩招后的师生人数,都客观上扩大了高校的管理范围,管理机构的业务量大大增加,各党政机构领导和管理的科室数量、人员数量、校区面积都有所增加。其次,管理的层次增多,管理链条拉长,从校级管理层到基层管理人员,中间环节多。许多高校为了加强新校区管理,在新校区设置管理委员会,管理委员会下设各个管理机构,再至基层管理人员,增加了管理的层级。

2. 各校区功能定位

校区功能定位是一项复杂的工程。定位每个校区的功能,要综合考虑各校区的师资储备、教学设施、学生实践条件和校园周边环境等因素,进而对各校区的日常功能、发展战略等进行合理规划。校区功能的不同直接影响高校的管理模式和具体管理措施。新校区建设背景下的高校多校区有不同的定位方式。一类是并非因新校区建设而存在的分校区,即高校院系调整合并而成的多校区高校,如中山大学的北校区,是原中山医科大学旧址(中山医科大学并入中山大学之后,原校址成为中山大学的北校区),此类校区具有本身的办学模式和学科特点,经过合并后,往往发展为合并后高校的二级学院或学部,其定位与原合并校区密切关联,且具有相对独立的管理体系。另一类是高校对于新建校区的功能定位,有三种方式。一是以学科为基础的学院模式,即各校区设有由不同学科组成的学院,例如天津大学、南开大学。以南开大学为例,南开大学在新校区投入运行后,把周恩来政府管理学院、法学院、哲学院、汉语言文化学院、药学院、金融学院、医学院等14个学院整体迁入新校区,而外语学院、文学院、数学院、化学院等10个学院则保留在了老校区。这种功能定位优势在于学院整体搬迁,各项教学、科研条件以及学生管理工作基本确定,不会产生经常性的流动,有利于调动学院的积极性,在管理环境上为学科建设和学生培养创造稳定条件。二是以校区职能划分,即将低年级学生迁入新校区,进行基础课程教学,升入高年级再回归校本部,进行科研方面的教学。学生先后在新老校区生活和学习,能够增强其对学校整体了解和认知。但学校每年面临大规模搬迁,负担较重,同时不同年级学生的交流不便利,不利于校风、学风的传承。三是前两者的混合模式,即新校区既有若干整建制学院,又承担基础教学课程,如天津大学新校区。

3. 分权方式

由多校区组成的高校,尤其是多校合并产生的多校区大学,在管理上面临权力的分配问题,不同类型的权力分配影响着高校管理模式的形成。有的高校在权力分配中侧重纵向分配,在对新校区的管理中,为了树立主校区的中心地位和行政权威,把新校区的行政机构置于主校区领导之下,新校区的行政机构自主权很小,仅负责传达和执行主校区的行政命令,这种权力分配方式一般形成相对集权的管理模式。另一种权力分配方式侧重于横向,表现在各校区之间的关系上,各分校区具有较大的自主权,主校区只负责办学方向上的引领,这种权力分配方式一般形成相对分权的管理模式。

3.4 多校区管理模式下的主要问题

3.4.1 管理层次多,管理效率降低

不管是高校相对集权的纵向管理模式,还是适度分权的横向管理模式,都存在管理层次增加的特征,从学校高层领导到基层员工中间分成若干层次。管理层次的增加,目的是为了统一管理,明确分工,但是信息传达的路径长,不仅容易使政策落实出现偏差,而且由于管理层次多,工作繁琐复杂,影响管理效率。无论是管理层次还是管理范围的增加,都容易使领导决策产生主观性、盲目性和滞后性,导致大学的监督机制、反应机制和调控能力下降。在相对集权的管理模式下,校党委、行政机关集中在某一校区内,其他校区的师生办理公共业务,将会花费更多的精力和时间。可见这种模式下的高校管理,不仅面临繁重复杂的协调、传达和执行流程,还客观上降低了师生处理各项事务的工作效率,其整体管理效率必然降低。相对分权或混合式管理模式下,各校区均设置相应的管理机构并配备工作人员,会大大增加办公成本、人力成本,同时在多个管理机构同时存在的条件下,也面临工作协调难度增大的问题。以华南理工大学为例。华南理工大学的两个校区分别位于广州天河区(五山校区)和广州番禺区(大学城校区),采取条块结合的混合管理模式。五山校区是学校总部,华南理工大学的行政主体在这个校区,它的定位是教学研究综合性校区。大学城校区目前正逐渐由教学型校区模式向教学研究型校区转变,华南理工大学在该校区设置校区管委会,下设教学、财务、后勤等五个专业办公室。委员会的领导机构由主校区组建,工作人员也是从主校区机关各部门抽调和选派,例如校区管理委员会的主任由华南理工大学副校长兼任,各办公室的负责人由主校区选派,一人多岗,既担任主校区相关部处的副职,又负责大学城校区日常工作的处理。由于大学城校区管委会只设置了五个专业办公室,不能与主校区的各部处一一对应,但未设置专业办公室的不代表相关业务的缺失,所以主校区在各业务部门选派专职办事人员,定点驻扎在大学生校区,处理日常相关业务。如表 3-9 所示。

表 3-9 华南理工大学两个校区的行政机构及职能设置

校区	领导机构	校区机构	职 能
五山校区	党委领导下的校长负责制	党办、校办、纪监、组织、宣传、统战、学生工作、团委、教务、研究生院、人事、保卫、财务、基建等 28 个部处（室）	主校区，华南理工大学行政中心
大学城校区	大学城校区管委会	管委会办公室、学生工作办、教学与实验管理办、财务中心、后勤管理办等 5 个业务办公室	日常管理；传达和执行主校区命令

资料来源：华南理工大学官网

大学城设置校区管委会，决策处理校区内部的事务，增加了学校行政机构的管理层级。当华南理工大学发出一项行政指令，主校区在执行时可以畅通无阻，但分校区接收指令必须经过分校区管理委员会，管理流程明显增长。同样，分校区执行完一项行政指令，其结果反馈和信息汇报也必须经过分校区管理委员会才能传达到主校区。可见，这种管理模式，客观上影响了华南理工大学的管理效率。此外，也增加了校区间通信联络成本和人力资源成本。

3.4.2 制度不完善，管理职责不明确

制度建设是高校依法治校和规范管理的具体体现和重要方式，是统一思想、科学管理的重要保障。高校进行多校区管理，需要制定有利于各校区协调、稳定和长远发展的管理制度。但笔者在对各高校多校区管理情况的资料搜集中发现，各高校对于明确各校区功能定位和管理机构职责的相关制度均较少，在公开资料中难以找到。一方面，许多高校多校区运行时间已较长，但缺乏全校性的对各校区的功能定位和长远规划方面的制度文件，导致学校师生的意识不强，对于学校的发展不清晰。另一方面，高校多校区运行在分权模式或综合模式下，管理机构 and 部门较多，但关于各领导机构或管理机构的制度较少，存在管理职责不够明确的问题，导致了高校整体管理效率的降低。

领导干部、管理人员的权责范围不明，出现管理问题时，要么“事不关己高高挂起”，相互推诿，放任不管，不但降低工作效率，在真正造成损失时亦无法追责；要么“各人自扫门前雪”，只从自己的业务角度出发，各系统各自为战，增加了业务部门的协调成本。比如，有的高校在分校区的官方网站对校区领导机构的职责进行了明确，但比较宏观且未涉具体的工作流程和运行机制，具体工作的操作多凭主观臆断及个人经验。还有些高校在多校区管理中，管理机构之间管理范围交叉，权责不明甚至相互掣肘，使沟通协调过程复杂。以当前高

校广泛存在的分校区管委会为例,有的高校在分校区成立管理委员会,下设各职能部门,管理分校区的日常事务,但同时又从主校区派驻管理部到分校区,对业务工作进行对口管理,在机构设置上看似无重复,但在实际工作中往往产生职责范围重叠现象,难以做到责任到岗、科学执行。此外,主校区派驻机构部门,不受管委会的领导,而管委会对校内各项工作进行协调,加大了难度。在此情况下,易造成工作人员的责任感和积极性降低的问题。

3.4.3 整体运行成本增加

高校将新校区建设完成后,进行多校区办学,大多存在运行和管理成本提升的问题。首先,新校区建设本身耗资巨大。我国高校建设新校区一般规模较大,建设标准要求高,且距离城市中心远,不但要进行各类楼宇的建设,还要进行水电暖管网建设、互联网接入等基础设施的建设,难度大、成本高,一般从征地建设到家具设备安装,需要十几亿甚至几十亿的资金。据部分公开资料显示,浙江大学紫金港校区一期建设面积 58 万平方米,工程实际投资 20 亿元(2004 年数据);而南开大学新校区的总建筑面积约 72 万平方米(一期工程),在土地无偿划拨的前提下,仅工程投资估算就达到了 45 亿元,若再加上家具设备费用、搬迁费用,数额还将会增大。

其次,多校区运行管理费用大幅增加。多校区办公、办学的需要造成了仪器设备、试验器材、办公家具等资产的重复购置费用的增加;多校区运行,校区之间的互动造成了交通费用和通讯费用的增加;多校区运行,物业、食堂、安保、实验室、绿化等管理费用及人力成本也大大增加。这些成本的增加,可以从中山大学和华南理工大学近年支出情况窥见一斑(如图 3-5 所示)。两校均于 2003 年建设广州大学城新校区,2004 年投入使用,此外中山大学因还在 2000 年投入使用了珠海校区。多校区管理模式下,学校均面对跨校区管理的问题,分校区机构设置导致学校管理机构的庞大,管理成本大大提升。

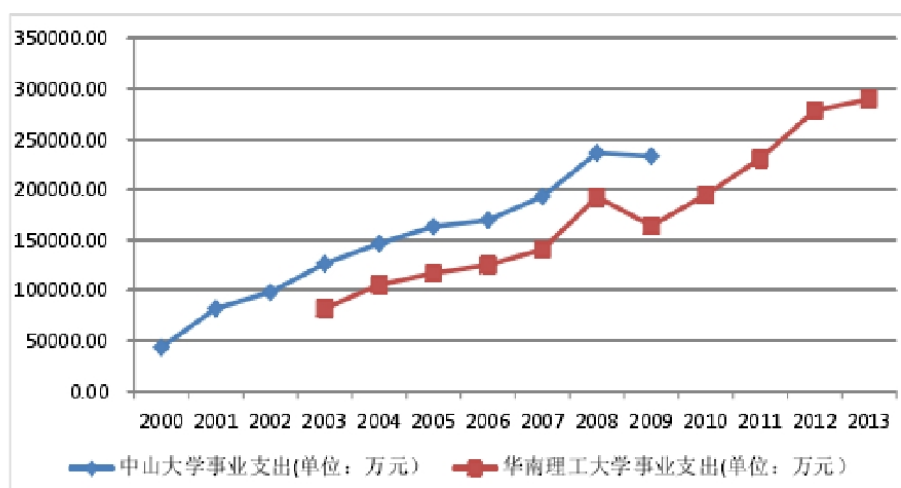


图 3-5 中山大学和华南理工大学 2000-2013 年事业支出的情况¹⁰

3.4.4 学生管理机制创新缺乏

新校区投入使用后,学生分散在多个校区,高校在各校区管理中基本沿用以学院为主体的学生管理模式,缺乏学生管理的创新机制,从而使新校区学生管理面临诸多问题。

首先是新校区建设导致的问题。新校区建成初期,学生的学习生活不便利且形式单一。新校区刚刚建成,虽然各类场所及设施更加具有现代感和新颖性,但总体而言,相对于老校区其软硬件设施还很不成熟,包括图书资源、实验室设备资源、生活周边服务资源等,不仅不能为学生提供更加便捷的学习和生活环境,甚至还会使学生产生落差。新校区大多位于城市开发区、教育园区等地理位置偏僻的郊区,周边商业、文化娱乐设施缺乏,不利于学生接触和感受现代社会,从而感到学习生活单一、枯燥,达不到心理预期,容易产生消极思想或心理问题。

二是学生与老师之间的交流减少。师生之间的沟通与交流,是教学相长的过程,也是教育教学和日常管理中举足轻重的环节。新校区建设在郊区,而大部分教师大多居住在城市内,上下班至少需要一个小时的车程,教师往往在下班后即返回城市,无论是在教学、科研还是生活指导方面,学生与教师的交流都非常有限,不利于进行深层次的思想交流和沟通,导致在学习和生活上遇到的问题难以得到及时解决。

三是学生与学生之间缺乏沟通。高校以学院模式或职能模式划分校区功能定位,都会使学生分散在各个校区,无论在与不同年级学生还是与不同专业学生的交流上都会受到限制,以至于不同学科、不同年级的同学之间交流机会很少,无法创造互相影响、互相带动的氛围。学生社团活动也同时受到影响,双校区运行导致部分学生组织要一分为二,无论在人员和活动组织方面都会受到冲击,学生社团建设及运转困难;此外由于分校区学科和专业的局限性,

学生社团的类型也相对局限，不利于开阔学生的眼界，扩大知识面。

四是新校区毕业生就业难度加大。多校区空间距离给学生外出应聘实习和企业来校招聘造成不便，企业到学校进行招聘也优先选择交通便利的主校区，学生参加校园招聘会、面试要反复往返于新老校区之间，增加了经济压力和心理压力。同时，新校区学生在成长过程中，与外界交流及参加实践的机会少，得不到更多的锻炼，造成综合能力发展不足。

3.4.5 新老校区文化融合困难

校园文化的内涵极其丰富，一般被认为由物质、制度、行为和精神四个维度构成。由一草一木、一砖一瓦构成的校园整体环境、设施和建筑属于物质文化的层面；规范和习俗文化，包括各项规章制度及学校气质等属于制度文化；校内各类活动、教学科研及组织管理等是行为文化的层面；精神文化则包括学校的人文氛围、人际关系以及校园师生整体的人生观、世界观等。四个层面不是割裂开来的，而是相互影响，相互交融，共同架构了校园文化的整体轮廓。在多校区高校日常管理中，分校区一般有与主校区相对独立的管理体系，在教学、科研及文化活动组织方面呈现各自的特点，使多校区文化融合困难。刚刚建立起来的新校区，在文化建设方面面临诸多问题。

新建校区缺乏物质文化积淀，师生归属感不强。高校历经长期的发展，在老校区形成了浓郁而具有独特气质的历史文化氛围，这种深厚的文化底蕴经过岁月的积累和沉淀形成，体现在学校的一砖一瓦、一草一木上，凝聚了师生、校友的深厚感情，这是一所新建校区无法拥有的。很多高校规划建设新校区，追求建设速度，重视楼宇、道路的建设，忽略了将文化建设融入新校区建设中。尤其是大部分高校新校区建设需要较长的周期，很多时候，新校区已投入使用，但相应的建设完善工作还在持续进行，校园景观绿化等都不成熟。而师生来到新的校区，对校园的一切都不熟悉，面对全新的环境甚至具有抗拒心理，难以在短时间内建立起对校园的共同认知和心灵归属。此外，许多高校新校区建设一味追求独特性与现代化，建筑风格各异，外表美轮美奂，内在却未能传承老校区的建筑文化，缺少大学校园的风格。还有的高校新校区融入在大学城中，校园建设风格并非由学校主导，缺乏个性及独特气质。

新老校区距离导致新校园文化主体相对缺乏。文化的形成有赖于物质与精神的相互作用，是物质与精神层次的立体体现，校园文化以校园为载体，而学校一代代师生员工甚至校友是校园文化形成的主体。一所校园的物质基础再好，如果没有人的存在也不会形成独特的文化。新校区与老校区之间的距离，一方面导致了师生来往新老校区不便，不利于相互之间的交流互动，阻碍了文化的传承，另一方面新校区常驻教师较少，师生间的交流与沟通缺乏，造成师生间情感的距离，不利于大学文化的交流、融合和新老校区共同思维方式、价值取向的形

成。

此外，多校区运行使校园文化活动的开展受到影响。大学校园内各类讲座、报告、艺术节等丰富的文化活动是校园文化的重组成部分。在新校区建设和刚刚运行的情况下，校园文化的开展受到场所、距离等条件限制，开展的规模、频率与老校区相比均有所降低。师生们在新校区参加互动的机会有限，同时到老校区参加活动的成本提高。以上均导致整体校园文化建设受到影响。

各方观点：多校区办学管理的新问题

颜大胜等

《教育与职业》2013-06

随着我国高等教育事业的蓬勃发展，多校区大学正在呈现迅速增多的趋势，越来越引起教育工作者的关注。一般来说，多校区大学是指具有一个独立法人地位、有至少两个在地理位置上不相连的校园的大学。我国多校区大学的出现最初起源于高校的合并。第一所探索合并办学改革的高校是扬州大学，1992年由原扬州师范学院、江苏农学院、扬州工学院和扬州医学院等6所省属高校合并组成。据统计，此后15年为高校合并高峰期，合并共计418校次，涉及高校1056所，占高校总数的50%以上。

多校区大学出现的另一个原因，是一些学校在校园面积有限的情况下向外扩张建设新校区。1985年，上海交通大学在上海市闵行区征地333公顷率先筹建闵行校区，南京大学在南京市浦口区征地266公顷建立浦口校区，辽宁大学正式启用占地93公顷的道义校区，并成为拥有3个校区的国家“211工程”重点建设院校之一。这种多校区建设解决了长期制约学校发展的瓶颈问题，为高校向着规模大、学科全、素质高的综合性大学方向迈进奠定了基础。

多校区办学虽然拓展了办学空间，弥补了教育资源的不足，增加了高校的竞争优势，但是也给高校带来了一些管理上的新问题。

颜大胜（广东医学院副院长）：多校区办学管理中的新问题

学科建设发展较慢。在单一校区情况下，学校学科结构稳定，管理复杂性低。形成多校区后，学科门类齐全，首先打破了原先行动单一时权力集中的大一统局面，各学科要被赋予必要的发展权力，专业面的拓宽、学科领域的拓展增加了学科建设的复杂程度；其次各校区同一学科的结构分布太散，难以融合，也给管理上带来了较大困难；再次，高层次人才是学科建设的主要载体，他们的学术水平直接关系到一所大学办学水平的高低，可以说他们是大学的支柱，是大学的核心竞争力量。高校兴办新学科尤其需要他们的力量，他们的到来能发挥旗帜性的领导作用，形成人才聚集效应，从而加快学科的建设进程，但高层次人才资源处于高校师资队伍金字塔结构的上层位置，相对匮乏。大学的基本组成单位是学科，大学的资源也主要附着在学科载体上，学科是大学管理中的重要因素，因此盘活学科、合理解决学科

融合、调整学科结构分布等，成为多校区大学管理中面临的重要课题。

管理权力分配复杂。目前高校多实行校、院二级管理模式，在单校区运作情况下，学院、教师分布范围较小，相对集中，易于管理和协调；各职能部门、学院、教研室都容易形成密切的联系，上情下达、下情上传的通道都较顺畅。但高校多校区办学后，由于“战线过长”，宽跨度管理模式导致管理效率下降的问题表现突出，人力资源管理也更具复杂性和艰巨性。

高校管理中原本就存在着权力的集中与分散的矛盾，多校区的建设更加激化了这对矛盾。在我国，传统的学校管理通常是集权式的，然而面对规模庞大、校区分散的新形势，集权式管理却是不利的，会严重窒息高校的进一步快速发展。但是权力过于分散，也会使大学变得权力多中心化，给校级权力中心的调控带来较大的麻烦。

管理效率降低。一是高校合并后，管理机构重复，管理人员偏多，考虑到合并后的稳定需要，又不能大规模调整，一定程度上延缓了高校人事制度改革步伐。二是原本单一校区管理经过若干年的发展已经处于相对稳定状态，新校区的增加打破了原有的稳定，增加了管理的复杂程度，从而降低管理效率。三是对于校级管理机构而言只能坐落在某一校区，由于地理位置的差距，相对其他校区的管理，就增加了难度。四是由于各个校区地理位置的因素，给师生员工在各校区之间的活动带来了很大的不便，交通与通信成本增加。

师生员工对学校的认同感不强。就教师与其他员工而言，对原本实力相对较弱的校区来说，教职工既有获得知名学校品牌的喜悦，也有存在受到歧视和淘汰的担心；对原本较好的校区来说，教职工则存在利益被他人分配的担心；教职工复杂的心态对管理也提出了挑战等。而学生虽考入了理想的大学，但是由于多校区的状况，仅有少数学生能够享受到原汁原味的校园氛围，新校区在一定程度上无法得到总校的历史、文化等渗透，学生欠缺总校那样长期以来一届传一届师兄师姐的“传帮带”氛围，大多数学生的心里会感觉失落。

邓文卓（重庆大学虎溪校区管委会学工办副主任）：处理好集权与分权的矛盾

权力问题在任何组织中都是一个复杂而敏感的问题，也是管理理论界一直关注的研究课题。多校区大学由于规模较大、学科多样、校区分散、情况复杂，这个问题尤其值得重视。如何处理好集权与分权这一对矛盾，对学校的发展至为重要。在讨论这个问题时，一定要充分考虑各校区空间地理位置、办学历史、职能定位、管理效率等方面因素的综合影响，根据各学校的实际情况，确定合适的管理模式。各个校区都有自己的历史和特点，形成了各自不同的校园文化氛围，因此在管理上要充分考虑和尊重各校区的特点，在相对统一的前提下又要具有灵活和多样性，构建更加充满活力的管理机制。

一般而言，对于校区较集中、按职能运行的校区，目前国内大学倾向于采取直线型的垂直管理模式，有利于学校各项资源的集中整合；而对于校区分散、按学院建制的校区或是强强合并而成的校区，则多采用“统一决策，分区管理”，适当分权的事业部型管理模式，目的在于更好地遵循学科的内在发展规律，充分调动各学术单元的积极性，提高校区的快速反应能力，提高管理效率。

需要指出的是,不论是分权还是集权,都是遵循“一个大学”的理念,遵循有利于学科、学校发展的原则。适当分权并不意味着学校权力中心地位的弱化,相反,我们要加强校一级的宏观调控能力,分权也以不妨碍大学的一体性为宜。与此同时,管理模式也不应是一成不变的,而应该是动态的、有一定灵活性的,应随着校区的融合程度、学科的发展水平适时调整。

曾进(湖南师范大学教授):以文化传承提高学生认同感

分校区师生员工对学校的认同感源自对学校文化的认可,和学校人才培养质量的认同。近年来,全国上下兴起了大学校园建设的高潮,而新校区的建设一般是异地办学,甚至是荒地建校园,没有现成的高校文化底蕴。所以,有人戏称新校区是一片“文化沙漠”。

要解决好这个问题就必须在新校区的建设、学校文化精神的创新上下功夫。《易经·系传》曰:“形而下者谓之器,形而上者谓之道。”就大学而言,大楼是什么?器也!大楼重要,但绝不是大学的全部,更不是大学的目的。如果说新校区是大学发展迈出的一只左脚的话,那么你必须紧接着迈出另一只右脚,这只右脚就是文化。没有文化的滋润,大学就不会有质量,也就站不稳。欧洲的许多世界名校并没有集中的现代建筑,然而当你走进他们的院落或大楼,你就能感受到一种学府特有的那种知识殿堂的庄严和肃穆。正如美国斯坦福大学首任校长乔丹所言,校园的“长廊连同他们的华贵的圆柱,也将对学生的培养教育起到积极的作用。每一块砌墙的石头必定会给学生以美和真的熏陶。”因此,在新校区规划和建设的初始阶段,就要着眼于学校原有深厚文化历史的渗透、融合和创新,为新校区优良校园文化的创建奠定基础。

一些高校原本是综合性大学,文科、理科互相影响、渗透,逐渐形成文理相互交融的发展态势,学生综合素质较强,毕业后相对于那些纯文、纯理高校的毕业生有相当大的就业优势。然而,当新校区局面形成后,文理被分开,起步几年,因相互渗透的底蕴尚在,综合素质的差异并不十分明显,但随着时间的推移,综合性大学毕业生文理交融的优势将不复存在,学生能力的下降也降低了学生对学校的认同感。因此,如何解决这一现实问题,值得我们深刻思考。笔者建议“2+2模式”,打破文、理分开的局面,将大一、大二年级的学生安排在同一校区就读,大三、大四年级的学生安排在另一校区就读。这样就可解决文理分离引起的问题,使文科、理科学生相互渗透、全面发展,成为基础厚、口径宽、素质高、能力强的综合性人才。

多校区办学是一把双刃剑,利弊共存。任何一所多校区办学的高校都存在着不同程度的困难,这是现阶段所不可避免的。多校区办学是一项系统性工程,其学科建设、人才培养、经济运行、后勤保障和校园文化建设等需要一步一步不断完善。同时,必须着力加强高校自身的内涵建设,不仅要因校因时因地制宜,探索多样化办学模式的建设,不断完善校园的规划建设,更要使这种外延建设为内涵建设服务,实现真正意义上的多校区综合办学模式,加快我国高校教育的发展进程。

王传军（济宁医学院党委宣传部部长）：以学院制管理促进学科融合

所有多校区大学面临的一个非常重要而又难以解决的问题是融合，包括人员、文化、机构、学科等多方面的实质性融合。解决整体融合的根本出路是从学科融合上率先实现突破，用学科的融合来带动其他各方面的融合。因为，大学的基本元素就是学科，学校的主要人员附着于学科，学校的主流文化也缘于学科。多所大学合并以后，学科的门类和数量骤然增加，如何实现由原来管理相对单一的学科转变到管理学科相对综合的大学呢？比较有效的办法就是对所有的学科按一定的原则进行归并组建学院，用学院制来克服多校区大学管理跨度过大带来的一些管理难度。采用这种管理模式需要解决两个问题：一是如何组建学院；二是如何有效地运行学院。

组建学院，其基本原则可用10个字来概括：归并、综合、适度、特色和传统。归并，就是把所有的相同和相近的学科归并在一起，实现整体优化。综合，就是应体现科技发展的综合化趋势，发挥学科交叉优势，并注重发掘新的学科生长点。一般以学科的门类为基础（譬如法学院、文学院、医学院、理学院等）或一级二级学科（技术性行业、职业）（譬如机械学院、电器学院、计算机学院、水利学院等）组建学院。适度，就是规模要与管理模式相适应，把人员规模作为组建学院的一个重要标准，使得组建的学院规模不会太大，也不能太小，以便于管理。如果某所多校区大学的机械学科规模很大，组建成为一个机械学院管理的范围过宽，就不妨组建两个学院。特色，就是说组建学院时应特别体现出自己学科的优势，突出特色，保留和继续创造自己的名牌专业，即在组建学院时，应充分考虑办学的传统，不能图一时热闹和时髦，今天是计算机学院，明天叫信息学院，后天又改成高科技学院，等等。

在进行学科融合、组建学院方面，新浙江大学作了许多有益的探索。合并后的浙江大学，学科涵盖了除军事以外的11个学科门类，设有本科专业98个、硕士学位学科193个、博士学位学科106个。面对如此庞大的学科群，浙江大学打破原校区格局，统筹规划组建了20个学院、70个系。今天的浙江大学，正大力推进学科交叉、融合和创新，并围绕若干新兴学科领域建设10余个交叉研究中心，在承担国家层次的重大科研任务和解决国民关键问题上发挥了重要作用。

运行学院，就是以学院为办学实体，实行校院两级管理。学校一级主要在宏观战略规划、人事领导、财务调控、信息沟通、公共设施建设与服务、对外联系与合作等方面发挥管理职能，使各个学院成为一个有机的整体，为实现学校的发展目标而努力；同时，要打破陈规，赋予学院更大、更多的自主权，充分发挥学院在教学、科研方面的积极性与创造性。

学院的运行须与三个因素相适应：一是学院的规模和学科综合度相适应；二是与学校机构设置和功能发挥相适应；三是与学科归并的具体情况相适应。从总体上，我国当前的多校区大学管理不宜过快地向学院放权，应该等到融合较好、矛盾不至于激化到危及学校的实质性合并时，再向学院一级下放管理权限。

在学院运行方面，四川大学在院系重组过程中的做法比较好。该校只任命实体性院系领

导,非实体性系所负责人完全由实体性院系自己任命。实体性学院都是教学、科研、行政、党务等工作的基本管理单位,学院下设的系和所不是一级管理实体,不设党政办公室,系所负责人由学院任免,其级别不与行政级别挂钩。从目前四川大学的运转来看,这种体制收到了较好的效果,显示出了优势与潜力。

高校多校区办学管理问题的实践与探索

辜少强

《高教探索》2015-08

自1999年我国高等教育扩招以来,高校招生规模成倍增长,拓展校区成了必然选择,大学城、教育城、合并校区等现象如雨后春笋般出现。经过十多年的建设、实践、磨合,高校多校区办学管理模式开始成型并逐步成熟,学术界、高校管理者也进行了理论探索,归纳、整理成具有一定理论性的管理模式。但毋庸置疑,实践中高校多校区办学管理上仍然存在很大问题,影响到高校的人才培养质量。因此,当前探讨高校多校区办学管理模式问题,仍然具有较强的现实意义。本文结合广东理工职业学院多校区办学的实践进行了探讨。

一、高校多校区办学管理的实践

(一)多校区高校形成的三种类型

多校区高校是指只有一个独立法人地位,在至少两个地理位置上不相连的校区办学的高校。纵观我国多校区高校的情况,可归纳为三种类型:一是合并型高校。在教育部提出“共建、调整、合作、合并”高等教育体制改革方针的指导下,很多高校进行了较大规模的“整合”。1992年扬州工学院等7个单位合并组建了扬州大学,作为我国高校合并的第一例,标志着我国高校管理体制改革的启动。从1990年至2005年2月,全国高校合并共418校次,涉及高校1056所,占高校总数的50%以上。这种为扩大办学空间,提高高校实力,优化区域高教资源,在一定区域内由两所或两所以上独立建制的高校通过优势互补合并重组为一所高校,称合并型多校区高校,如中山医科大学与中山大学合并。二是扩建型高校。从1999年开始启动高考扩招以来,面对着日趋紧张的办学资源和巨大的高教市场以及中国高等教育发展趋势,各高校纷纷征地建立新校区。这种原校区在城市中心区域且空间较小,已不能满足高校规模扩大发展的需要,为扩大办学空间,通过在校外征地建立新校区进而形成的多校区高校,称扩建型多校区高校。如在珠海建新校区的暨南大学,在中山建新校区的广东理工职业学院等。“高校扩建”成为多校区高校形成的另一条主要途径。三是混合型高校。除上述两种类型的多校区高校外,还有一些高校通过合并后,由于发展空间仍然不足,继续在原有的校区之外再建一个或几个新的校区。这种既有合并又有扩建校区的高校称之为混合型多校区高校,如浙江大学等。

(二)多校区高校管理的三种模式

高校多校区格局的形成,意味着多校区管理问题也随之而至。各校进行了很多有益的尝

试,并逐步形成三种不同的办学管理模式。一是以条为主管理模式。所谓“条”是指垂直管理部门,是学校对校区的纵向管理。职能部门对校区实行延伸管理。总校负责制定发展规划,统筹学科建设,对一切教育资源、教学组织及管理等进行统一规划;学院是中间管理层,负责教学、科研及行政组织的基本运作;系是执行实施层,主要负责实施教学计划、进行课程建设和开展科研工作。二是以块为主管理模式。所谓“块”就是学校对各校区的横向管理。学校直接在校区设立职能部门,实施本区化管理。每个校区有各自的一整套管理体系,包括行政机构、后勤服务、实验室等。总部只是在大政方针上给予指导。三是条块结合管理模式。“条块结合”是学校对校区的纵向管理与横向管理相结合,也即前述两种管理模式的有机结合。

(三) 多校区三种管理模式的利弊分析

以上三种多校区办学管理模式,特色和优势明显,但问题与困惑同在。比如,以条为主管理模式,其优势是三级管理职责分明,统筹集中,有助于知识创新和跨学科研究;不足是有些校区地域较远,工作沟通不畅,管理上容易造成不协调和效率不高。以块为主管理模式,一般是学科门类多、统一管理比较困难的综合性大学,其优势是各校区享有较大的自主权,学科特色有利于发挥;不足之处是造成教学资源的浪费,有些重大的综合性的科研项目难以胜任,影响学校工作的统一部署和指挥。条块结合管理模式,能实现统筹集中与分散管理相结合,有利于全校“一盘棋”,同时又加强了校区的协调管理,但是由于校区管委会缺乏人财物的调控权以及与校区各单位之间没有隶属关系,协调的难度比较大,扯皮推诿现象多。

二、当前多校区高校办学管理实践中的三大难题

(一) 管理权力错综复杂

目前高校多实行校、院、系三级管理模式,在单校区运作情况下,学院、教师分布范围较小,相对集中,易于管理和协调;各职能部门、学院、系都容易形成密切的联系,上情下达、下情上传的通道都较顺畅。高校多校区办学后,以条为主管理模式由于“战线过长”,宽跨度管理导致各自为政的问题突出,人力资源管理也更具复杂性和艰巨性。广东理工职业学院部分机关机构,如校长办公室、组织宣传部、发展规划办、资产与设备管理处等,常驻广州校本部,对中山校区实施延伸管理,在职责上与整体进驻中山校区的综合办公室、实训中心、基建与后勤管理处等部门有交叉,导致管理权限模糊,有些事情多个部门管,有些事情没人管。

高校管理中原本就存在着权力的集中与分散的矛盾,多校区的建设更加激化了这对矛盾。我国传统的学校管理通常是集权式的,然而面对规模庞大、校区分散的新情况,集权式管理却是不利的。但是权力过于分散,各校区处理不同情况的人和组织相应权力的提高,也会使学校变得权力多中心化。

(二) 校园文化融合艰难

大学文化集中体现一所大学在长久历史发展过程中形成的校风和学风,以及在历史发展

进程中积淀下来的辉煌校史、文化传统、价值理念、信仰和行为规范。多校区将已经存在的多所学校合并在一起，资产、人力资源等有形成分可以在较短的时间内实现对接，但无形的大学文化却很难在短时间内融合在一起，而且在很多时候往往是冲突的。不同校区的领导思想、教学理念等是冲突的，不同校区的文化差异会使大学失去原有的特色。新校区在一定程度上无法得到总校的历史、文化等的渗透。各校区的文化风格有很大的差异，各校区的教师素质、思维方式等也存在很大的不同。甚至总校高层与各校区高层间的管理哲学也会存在差异。这在很大程度上让大多数师生的心里感觉失落，像迷失的羔羊一样不知所措。广东理工职业学院大部分教师源自广东开放大学，而广东开放大学的教学对象、教学手段与高职教育完全不同。广东开放大学校本部是网络教育、系统办学，与中山校区 8000 多学生的全日制教育大相径庭。大部分教师上完课就离开新校区，仅有少量教职工常驻新校区，大学精神凝练得相当缓慢与艰难。

（三）工作效率有待提高

高校合并后，在条块结合管理模式下，机构重复，层次增加，权责不清，前线管理人员既要受职能部门领导，又要受所在校区管委会的管理，容易出现相互扯皮、推诿现象，导致管理环节脱节或失控，工作难以开展，管理效率低下。考虑到合并后的稳定需要，又不能大规模调整，一定程度上延缓了高校人事制度改革步伐。原本单一校区管理经过若干年的发展已经处于相对稳定状态，新校区的增加打破了原有的稳定，增加了管理的复杂程度。由于空间距离遥远的原因，使得很多资源都无法共享。各个校区地理位置的因素，给师生员工在各校区之间的活动、工作带来了很大的不便，信息交流滞后，资源应用欠缺。广东理工职业学院中山校区距离广州校本部较远，文件批阅、合同会签、财务报账等工作效率及全校性会议、全校性活动等受到严重影响。虽有交通车，但班次有限、车程较长，领导及员工往返两校区苦不堪言。

与此相联系的是，学校学科建设明显受到制约，发展缓慢。在单一校区情况下，学校学科结构稳定，管理复杂性低。形成多校区后，学科门类齐全，打破了原先行动单一时权力集中的大一统局面，各学科要被赋予必要的发展权力，专业面的拓宽、学科领域的拓展增加了学科建设的复杂程度；各校区同一学科的结构分布太散，难以融合；不同的校区有着自身的发展背景，形成了各自不同的优势学科，不同校区的相同学科发展水平参差不齐，研究方向、师资配备、硬件设置、教学环境、学生素质等也不完全相同，即使同一个专业也会出现多层次、多方向办学，所以学校很难用统一的要求进行发展。调整学科结构分布等成为多校区高校管理中面临的重要难题。学校很难凝练发展目标，在评价学校同一专业的教学水平时往往由于低水平的部分拖累了高水平部分，学科也就很难上档次。广东理工职业学院南海校区与中山校区有多个重复的专业，如酒店管理、商务英语、金融等，存在重复建设、资源浪费、同一学科发展水平参差不齐等问题。

三、推进多校区办学管理上新台阶的三大举措

（一）建设智慧校园，突破时间空间障碍

多校区高校的突出问题是地理位置上的距离而引发的时空差距，并由此产生的涉及工作、学习、生活等连锁反应的问题。这是此类高校必须考虑解决但一直解决不好的难题。现代信息网络技术的普及和成熟，为多校区管理提供了便捷的途径，这就是建设智慧校园，突破时空障碍，因为物理有空间，网络无界限。

多校区高校应充分利用先进的信息化手段和工具，以网络技术为基础，将资源、信息以及管理活动，全部通过数字化校园网络，完成校区之间以及校园内部的信息传递和服务，构建现代智慧校园。要建立行政办公、门禁系统、教学管理、学生管理、图书查阅、通知公告、新闻发布、文件签审、会议视频等一整套的网络系统，使各类管理信息能够得到及时收集、处理和传递，真正实现办公自动化、教学远程化、会议视频化，不同校区的讲座、活动能够实现实时连接收看，并能实现图书馆语音、视讯的点播等功能，打破传统意义上管理的物理距离界限。各个校区之间的排课、讲座、开会等管理上的难题也就迎刃而解了。具体操作上，下面以广东理工职业学院为例作简要阐述。

广东理工职业学院和广东开放大学是“一套人马两块牌子”，而广东开放大学是以现代多媒体、远程教育为特色的高校，这为智慧校园的建设创造了条件。多校区管理可依托智慧校园建设来解决目前存在的一些问题。具体来说，可从以下三个方面来加快智慧校园建设步伐：

一是学校管理平台的建设。学校事务纷繁复杂，公文流转、人事管理、资产管理等，涉及面广、信息数据多，尤其是多校区大学，要实现对学校各类数据的准备把握，对学校事务的全面、高效的管理，建设一个学校管理平台非常必要。学校管理平台最少应包括四个终端：一是学校层面的终端，该终端要能汇总全校各类数据，方便校领导全盘把握学校情况，为校领导决策提供翔实的数据支持。二是机构层面的终端，供各机构负责人使用。要针对不同的使用人设置不同的功能模块。如针对系主任设置系教学管理模块，针对党总支书记设置党总支党务管理模块，针对学生工作部部长设置学生信息模块等。各模块要能够实现数据连通与交换，如党总支书记在党务管理模块中输入新发展学生党员的数据，学生工作部部长在其学生信息模块中能够看到该更新。三是普通教职工层面的终端，包括教师终端和行政人员终端。教师终端要包括自动考勤、学生上课注意力集中情况反馈、教学质量实时反馈、作业批改情况记录等功能，有效提高教师授课质量。行政人员终端要根据其职责设置不同的模块，如教务管理人员终端要包括智能排课、一键调课等模块，减少传统教学管理中繁杂的审批手续。督导人员终端要包括远程听课模块，替代疲于奔波的现场听课等。四是学生层面的终端，要包括课程学习目标展示、学习进度建议、学习资源链接、学习心得讨论、作业在线提交、课程成绩查询、课外活动报名等功能。

二是校园一卡通的建设。多卡合一、电子服务是应对人口数量增长、满足效率需求的有效措施与普遍趋势。多校区高校尤其需要推进一卡通的建设与应用。广东理工职业学院一校

三地办学(广州校本部、中山校区、南海校区),有多校区信息共享、资源互用、便利服务的现实需求。校园一卡通的建设,要以便利、安全、智能为原则,综合考虑就餐、门禁、借书、报名、考勤、统计、凭证、报账、工资、消费、缴费等需求。目前,广东理工职业学院饭卡系统就有3个(广州、中山、南海各有1个),互不相通,使用起来极不方便。

三是现代OA系统的建设。随着学校事业及科技的发展,有必要也有可能通过先进的计算机技术、有线和无线等网络通信技术,处理学校内部工作,实现协同审批,远程办公管理,提高工作效率。广东理工职业学院各校区均在不同的城市,对现代OA系统的需求也更为迫切。现代OA系统要包括公文流转、信息发布、资源共享、师资管理、会议管理、车辆管理、办公用品管理等功能。目前,广东理工职业学院多校区的软、硬件资源较为丰富,但还没有得到充分利用,例如中山校区学生数量较多,但图书馆大楼尚未竣工,可供借阅的图书的存放空间有限,造成图书供应服务不能一步到位,而广州校本部学生较少,藏书得不到充分利用,若能通过现代OA系统实现两校区藏书的共享,则师生必将大受裨益。再如,部分人员没有严格按照学校规定到中山校区上班,现代OA系统就可以通过分析人员的登录信息判断其是在广州校本部上班,或者是在中山校区上班,或者是没有到单位,从而达到规范单位内部管理的目的。除此之外,现代OA系统对实现联网办公、移动办公和无纸化办公,降低办公成本,提高办公效率,实现资源共享、知识积累、数据智能分析,辅助领导运筹帷幄,科学决策等都能产生积极的作用。

(二) 整合校区文化, 培育共同精神家园

大学存在的根本在于办学理念,凝练在校训中,体现在校园文化上。如清华大学的“自强不息,厚德载物”,中山大学的“博学审问慎思明辨笃行”,华南师范大学的“艰苦奋斗,严谨治学,求实创新,为人师表”,广东理工职业学院的“自强立德,经世致用”等等。然而,不管是合并型还是新扩建型高校,要统一校区文化实属不易,因此,要遵循“学校有灵魂,校区有特色”的建设思路推进整合校区文化,培育共同精神家园。对合并型高校,要及时完成大学文化的移植,建立与新的组织整体结构相适应的文化。对扩建型高校,可通过管理层、教师、学生各个层次,不同形式的多方面交流,加速对新建校区的文化扩张,将学校多年积累的核心文化,尽快地传递到新校区。对混合型高校,由于各校区文化间存在差异,此时强势文化占据主导地位,弱势文化更多地被抛弃掉。强势文化要注意避免以“战胜者”的姿态进行文化整合,弱势文化要勇于否定自我、超越自我,主动融入到对自身发展有益的强势文化中去。很难发生一种校区文化完全替代另一种校区文化的情景,也不太可能出现几种不同校区文化并存的情况,更多的是通过相互渗透和融合,最终形成“你中有我、我中有你”的校园主体文化。各方应加强交流,相互影响,坚持原则性和灵活性的统一,“求大同,存小异”,使各个校区的文化精神相一致。

(三) 注重人文关怀, 解决员工实际问题

解决多校区管理上的难题,很大程度上取决于教职员工的实际问题的切实维护和解决,标

志是教职员工作积极性是否得到有效调动。这涉及到员工两方面的问题:即发展问题和福利问题。

从发展层面,应注重学科专业融合,促进学科快速发展。高校合并,为学科互补和综合提供了必要条件。学校应利用学科综合优势,对众多学科专业进行调整和重组。多校区高校的学科布局要与学校的总体规划相匹配。在确立了新的发展目标之后,需要整合新校区的原有学科优势,用学校整体的价值理念来主导新校区的发展,加快学科融合步伐。首先是教师思想的融合。来自不同校区的教师,在管理中要强化一校意识;强化学科之间互相尊重,倡导强势学科与弱势学科之间进行平等的学术探讨,创建和谐团结的气氛,形成合力,促进学科的互动、交叉与渗透,形成特色。其次是进行跨学院、系、教研室的横向联系。在教学管理模式上要提供一个平台,让不同的学科之间、不同的学术思想之间相互碰撞,激发出研究人员智慧的火花,促进新的学科生长点的诞生。对原有的基础优势要加以保护和发展。

从福利层面,应改革分配制度,解决员工利益诉求。深化学校分配制度改革,建立和完善竞争激励机制,在干部任用上、在分配上均向新校区倾斜,鼓励教职工扎根新校区。如可规定在新校区工作过的干部才能提拔;或新提拔的必须到新校区工作。对于派驻新校区的教职工需要给予一定的校区补贴、课时补贴、交通补贴,对于长期在新校区工作的教职工要解决他们的吃、住、行问题。条件允许的话可每户分配一套周转房(住宅)。校区要高度重视安全保卫、医疗、后勤等方面的服务。增设文娱活动设施,丰富长住新校区教职工的业余文化生活,满足他们的精神需要。

总之,高校多校区办学是一项异常复杂而又艰巨的系统工程,也是一项极富挑战性的工作。多校区办学,既是机遇,也是挑战,既存在着许多有利因素,也面临着一系列问题和困难,需要在今后的办学过程中不断总结,大胆探索,用新的思维、新的机制和新的对策去逐步解决。

我国高校多校区办学管理问题研究

白晓玲

《中国成人教育》2016-12

自高校扩招以来,各高校招生数量不断增加,现有的各类硬件设施已经不能满足与日俱增的学生数量的要求。面对此趋势,各高校纷纷扩大自己校区,扩大校区已成为各高校应对不断扩大招生规模的必然选择,也已经成为高校发展的普遍现象。经过十几年建设和发展,高校多校区办学管理模式逐步走向完善和成熟,并取得了一些成就。教育界、学术界以及管理界的众多学者对这一管理模式进行了长期探索,探究出具有一定理论性的管理模式。但高校多校区办学管理中不可避免地也存在一些问题,影响到了高校教育质量和人才培养。因此,对当前高校多校区办学管理模式展开研究仍具有重要的理论和现实意义。

一、多校区办学管理的实践

（一）多校区高校类型

所谓多校区高校是指具有一个法人主体的高校，为了满足发展需要，在现有校区以外的其他地理位置另择空间建立校区的高校。多校区高校的名称只有一个，在法律上只拥有一个独立的法人地位。多校区高校可以通过合并而成，也可以通过扩建而成，还可以通过混合而成。结合我国多校区高校发展的具体情况，多校区高校可以被划分为三大类：通过合并形成的高校；通过扩建形成的高校；混合型的高校。

通过合并而形成的高校是指在国家“共建、合并、合作、调整”的高等教育改革方针的指导下，两个或多个高校之间进行整合而形成的高校。我国高校合并的第一例是1992年由扬州工学院等7所院校合并成立扬州大学，这标志着我国高等教育体制改革的开始。这种通过合并而形成的多校区高校有利于实现各类高等教育的优化整合，有利于克服办学空间不足和提高高校的整体办学实力和影响力。

通过扩建而形成的多校区高校的出现主要是因为原有的办学空间太小，不能满足学生数量日益剧增的要求而建立新校区。扩建型高校大多是因为原校区位于市中心区域而且空间较小，不能满足扩招需要，为扩大办学空间，通过在其他地理位置征地建立新校区。通过扩建，建立多个校区也已经成为高校发展的重要路径之一。

混合型高校是指既有合并特点又有扩建特点的高校。混合型高校大多是首先通过合并的方式而形成的高校，尔后由于发展空间不足，又进一步通过征地的方式，在其他地方建立新校区而形成的高校。这种既有合并特征又有扩建特征的高校统称为混合型高校。

（二）多校区管理模式类型

多校区的形成必然带来多个校区管理方面的问题。为了解决多个校区的管理问题，很多高校都进行了尝试。通过相关梳理，本研究发现高校的多校区管理模式主要有三类：以条为主的管理模式；以块为主的管理模式；条块相结合的管理模式。以条为主的管理模式中的“条”是指纵向的管理部门，也就是学校对各校区的一种全局性的纵向管理。具体而言，即总校区的职能部门对各校区实行延伸性管理。总校区总揽全局，统一规划；各个二级学院实行中间管理；系部负责具体执行实施。以块为主的管理模式中的“块”与“条”相对而言，是指高校对各校区的横向管理。具体而言，也就是高校在各个校区分别设立职能部门，负责该校区的管理。因此，各个校区的管理制度等势必存在差异，而总部只是从全局角度给予宏观指导。条块结合模式是既有纵向管理又有横向管理的一种管理模式，是两种管理模式的结合。

（三）多校区管理模式的优势和弊端

通过分析研究发现，以条为主的管理模式、以块为主的管理模式以及条块结合的管理模式等三种不同的管理模式具有鲜明的优势和长处，但也存在一些问题。以条为主的管理模式的优势在于全局管理、职责明确，有助于实现跨学科发展；而其不足在于由于各校区之间间隔较远，经常出现信息传达不到、工作沟通不畅，容易造成管理不协调、效率不高。以块为主的管理模式优势在于能够充分发挥各校区的管理自主权，有利于发挥学科特色；不足在于

容易导致重复建设和资源的严重浪费。条块结合的管理模式优势在于既实现了全校的统筹管理又实现了各校区的分散管理；其不足在于由于学校管委会缺乏人、财、物的调控权，容易出现扯皮推诿的现象。

二、多校区办学管理面临的难题

（一）在管理方面，管理权力过于错综复杂

目前，多数高校实行以条为主的管理模式，即校、院以及系分层管理的三级管理模式。这种管理模式对于只有一个校区的高校来说，各个学院以及教师的分布范围相对集中，便于管理和协调，各部门之间容易实现沟通。然而，在实行了高校多校区办学以后，这种管理模式的弊端也日益显露出来，主要表现为战线过长，致使各自为政的问题日益显著。

管理权力的分散与集中一直是高校管理中长期存在的矛盾，高校多校区的出现进一步加深了这一矛盾。

（二）在校园文化方面，不同校园文化之间很难实现融合

校园文化能够体现一所高校在发展过程中日积月累逐渐形成的学风和校风。通过合并而成的多校区高校，虽然已成为一个高校，在人力、财力以及物力资源等方面实现了对接，但被合并的高校仍然执行自己的办学模式，处于自己原有的校区，很难实现校园文化方面的真正融合。被合并进来的不同高校在办学理念、管理方式以及教学管理理念等各个方面都会存在不一致，多校区管理进一步加深了这些不一致。各分校区在校园文化方面还是保留原有特色，无法受到总部校区的文化感染。而且，甚至总校的高层与各个分校区的管理层之间也会存在差异，这种差异致使各校区的师生感到无所适从、不知所措。

（三）在工作效率方面，权责分界线不够清晰，致使管理效率低下

高校合并以后势必出现多校区的现象。条块相结合的多校区管理模式容易导致机构设置重复、权责不明等问题的出现，进一步导致管理上出现相互扯皮，致使管理工作难以开展，工作效率低下。为了保证高校合并以后的稳定，在管理上不能大规模改革，这在一定程度上制约了高校的人事制度改革。原本的一个校区的管理模式经过长期的发展和完善已经处于稳定阶段，多校区的出现打破这种稳定的局面，增加了管理难度，使管理复杂程度进一步增加。由于时空距离的影响，很多教育资源在不同的校区之间难以进行共享。而且，由于地理位置原因，使得教职工和学生各个校区之间的工作、学习处于极度不便之中，信息交流不畅，资源很难共享。除此以外，多校区的出现致使各高校的学科建设速度缓慢，甚至停滞不前。调整学科专业分布已经成为高校多校区管理中需要解决的重要难题之一。

三、高校多校区办学管理优化的实现路径

（一）建设智慧型校园，打破时空障碍

由于地理位置原因而导致的学校、教师以及学生在管理、工作以及学习等方面不便，是多校区高校发展过程中的重要问题，也是这一类高校一直努力解决但又一直解决不好的难题。现代科学技术、网络信息化发展，打破了时空限制，为多校区高校管理提供了便利途径。

多校区高校应充分利用信息网络不受时空限制、快速等特点,将网络信息手段引入资源、信息以及管理等各个领域,通过校园网络,实现不同校区之间信息的交流和传递,构建现代化的智慧校园。各个多校区高校要建立网络在线办公系统、学生管理系统、教学管理系统、网络收发文件系统等多样化的网络办公体系,保证各类文件、信息等能够得到及时的传达和处理。各多校区高校还需要积极加强视频会议、远程教学以及办公自动化等建设,从而保证不同校区之间的活动能够得到共享,依靠现代网络技术打破管理受时空限制的局面。

1. 大力推进高校管理平台建设。高校类似于一个社会,各项事务纷繁复杂,教学管理、人事管理、学生管理、安全管理以及资产管理等,涉及面较多,尤其是多校区高校,要实现学校的全面、及时、有效管理,就必须建立一定的高校管理平台。高校管理平台应包含四个层面的终端:(1)学校层面的终端,此终端的主要职责在于收集和汇总全校的各种数据,为学校领导掌握全校情况提供数据支持。(2)机构层面的终端,该终端必须根据使用者的不同设置不同的功能模块,这一终端的主要使用人是各个机构的负责人。(3)教职工层面的终端,包括教师和行政人员。教师的终端应包括考勤、学生对于教师的反馈、作业收交以及批改情况等;行政人员终端应根据不同的行政人员的职责设置。(4)学生层面的终端,包括学生的学习讨论、学生的作业、成绩查询等。

2. 大力推进校园一卡通建设。实行校园一卡通实现了多卡合一,大大提升了高校管理效率,实现了各个管理部门之间的相互协调。多校区高校实行一卡通,更有利于不同校区学生、教师等之间的流动,使得信息交流和资源共享效率大大提升。除此以外,还大大地节省了管理成本。

3. 大力加强办公 OA 系统的建设。随着网络科技发展,通过网络途径处理学校内部的各项事务,有助于实现远程办公管理,提升管理效率。现代办公 OA 系统就是远程办公的一种,通过校园公共办公 OA 对信息发布、文件流转、会议信息公布等进行管理,节省了原来纸质办公的成本,提升了办公效率,同时还有利于领导的科学决策。

(二) 整合不同的校园文化,建设共同的精神文明校园

高校的办学理念是高校的生存之本,多校区高校要坚持“校区有特色,学校有灵魂”的宗旨,对各校区的校园文化进行整合,培育共同的精神文明家园。在整合校园文化的过程中,针对不同类型的多校区高校要采取不同的措施。对于通过合并而形成的多校区高校,要首先完成文化的移植,建立与新的校园结构相适应的新型文化。对于通过扩建而形成的多校区高校,可以通过不同的教师、学生以及管理人员等不同层面,开展多样化交流,扩大新校区的校园文化影响,将该校原有的文化迅速扩展至新校区。对于混合型的多校区高校,不同文化要相互包容发展。总而言之,在进行校园文化整合的过程中,各方文化之间应加强交流,坚持原则性和灵活性相统一的原则,从而保证不同校区的文化精神的一致。

(三) 注重人文关怀,解决现实中的实际问题

要从根本上解决多校区管理层面上的各种难题,就必须首先解决关系广大教职工切身利

益的各种现实问题。教职工的实际问题能否得到有效的解决直接关系到教职工的积极性。一般而言，教职工的利益主要集中于两个方面：教职工的发展问题和教职工的福利问题。

1. 在教职工的发展问题上，学校要重视各专业学科之间的相互融合。不同高校的合并在一定程度上实现了学科互补和学科上的综合发展。各高校应充分把握学科综合发展的良好机遇，积极推进学科专业的调整重组。但需要注意的是，多校区高校的学科调整布局必须同学校的总体规划相对应。各高校一旦确定了新的发展目标，就必须对原有学科优势进行整合，以学校整体价值理念指导新校区的发展。首先，推进不同校区教师思想上的相互融合。其次，要积极推进各校区不同院系之间的横向联系。通过不同院系之间的横向联系，促进不同学科和不同学术思想的相互交流，催生新的学科发展。

2. 在教职工的福利问题上，要及时了解教职工的实际困难，改革学校分配制度，在干部提拔任用上以及津贴分配上要向新校区倾斜，提高广大教职工到新校区工作的积极性。学校还应加强新校区的医疗、后勤等方面的服务建设，丰富新校区教职员的生活，满足他们的精神需求。

高校多校区办学管理是各高校顺利适应高等教育大众化所选择的发展模式之一，它对于高校发展起到了不可轻视的重要作用。但高校多校区办学管理中仍然存在一些问题，需要进一步探索高校多校区办学管理的利弊和发展路径，以利于提升高校办学水平和人才培养质量。

三、国内多校区管理的案例研究

广州多校区高校管理模式比较与分析

节选《广州多校区高校管理模式探究—以华南理工大学为例》第三章
容蓉 2013-05

2000年，广东省普通高等院校大学生人数不足30万，高等教育毛入学率仅11.3%，高等教育的发展明显不能适应经济社会发展的需要，不能满足广大人民群众的需求。其时广东省高等教育存在四大问题：一是教育观念较陈旧，体制创新缺乏开拓精神；二是高等教育发展的相对规模仍低于全国平均水平，与广东经济大省地位不相称，与上海、浙江、江苏等省市相比，广东在高等教育规模、普通高校在校生、年招生数、研究生数等方面均存在差距；三是教育投入跟不上高等教育事业发展的速度；四是高校规模小、资源分散、效益不高，省内大部分高校的面积都达不到万人高校的标准，尤其是广州地区的高校普遍遇到了发展用地严重不足的问题，高校周边土地无法支持其再发展的需要，致使高校只能外出拓展分校区，造成资源的分散。此时，广东省委、省政府深刻认识到广东高等教育发展与广东经济社会发展地位不相适应这一矛盾，提出了大力建设教育强省，加快推动高等教育发展的重大战略决策。时任广东省省委书记的张德江明确提出，要按照“一流的规划、一流

的设计、一流的建设、一流的质量”的要求，在广州市番禺区小谷围岛规划建设全国一流的大学城。2003年，广州市大学城投入建设，2004年9月正式开学，入驻高校包括中山大学、华南理工大学、华南师范大学、广州中医药大学、广东工业大学、广东外语外贸大学、广东药学院、星海音乐学院、广州美术学院、广州大学等10所广东省内高校。建成后的广州大学城为广东高等教育带来15万人的招生能力，在其投入使用的2004年，广东高校扩招近14万人，高等教育毛入学率首次突破20%。至2012年，入驻大学城的10所高校设置院系80多个，学科门类涉及自然科学、医药科学、工程与技术科学、人文与社会科学等，在校学生总人数近15万，各高校有效实现了调整专业结构、扩大招生规模、提高办学质量、创新管理模式的目标。

3.1 广州多校区高校的现状广州大学城的建设直接推动了办学地点设于广州市的多校区高校的形成，因此，本章以广州大学城内设有校区的高校为例，对广州多校区高校的现状与管理模式进行分析。由于本文主要研究对象为是始于20世纪90年代的我国高等院校合并浪潮下通过合并或延伸方式所形成的多校区大学，因此在将统计时间限定为1993-2010年，汇总10所高校的合并情况如表3-1所示。

表3-1 广州大学城10所高校合并情况汇总表（1993—2010年）

高校名称	是否由多校合并而成	参与合并学校名称	合并时间
中山大学	是	中山大学、中山医科大学	2001年
华南理工大学	否		
广州中医药大学	否		
华南师范大学	否		
广东工业大学	是	广东工学院、广东机械学院、华南建设学院（东院）	1995年
广东外语外贸大学	是	广州外国语学院、广州对外贸易学院、广东财经职业学院	1995年
广东药学院	否		
星海音乐学院	否		
广州美术学院	否		
广州大学	是	广州师范学院、华南建设学院（西院）、广州教育学院、广州大学、广州高等师范专科学校	2000年

（数据来源：广东省教育厅网站 <http://www.gdhed.edu.cn> 和各高校网站）

3.1.1 广州多校区高校的形成

我国多校区大学的形成途径具体分为以下四种情况：一是由于单校区的发展空间受限

制而增设多个校区形成多校区大学;二是由于声望、财政、生源等方面的原因,较弱势学校依靠较强势学校成为较强势学校之分校而形成多校区大学;三是由于学科互补或综合化发展,资源配置之需要合并而形成多校区大学;四是既因发展空间限制而增设又因学科综合而合并形成多校区大学[33]。根据对广州大学城10所多校区高校的合并情况分析,可以发现各高校之间的形成途径互不相同。未经合并、为扩大发展空间而增设新校区的有华南理工大学、广州中医药大学、华南师范大学、广东药学院、星海音乐学院及广州美术学院等6所高校;既因扩大发展空间、又因学科合并而形成多校区的有中山大学、广东工业大学、广东外语外贸大学及广州大学等4所高校,进一步细分,中山大学属于“强强联合”+“大学城新校区”+“珠海新校区”类型,其他3所学校则属于“弱弱联合”+“大学城新校区”类型。

3.1.2 办学规模与办学空间各高校入驻大学城后,办学规模得到了显著的提升,各高校办学规模如表所示:

表 3-2 广州大学城 10 所高校校区办学规模统计表 (统计节点 2012. 12)

高校名称	在校生人数	教职工人数	院(系)个数
中山大学	82871	13846	40
华南理工大学	91893	4639	26
广州中医药大学	23000	4668	14
华南师范大学	25479	3500	31
广东工业大学	47475	3448	19
广东外语外贸大学	33788	1166 (专任教师)	26
广东药学院	37000	1488 (专任教师)	15
星海音乐学院		504	14
广州美术学院	7761	537	8
广州大学	25660	2380	19

(数据来源:各高校网站)

可见,除星海音乐学院、广州美术学院外,其他8所高校的规模较大:在校生人数均突破20000,其中华南理工大学接近100000;教职工人数普遍超过2000,其中中山大学超过10000;院系数基本在15个以上,其中中山大学拥有学院40个。在校生人数、教职工队伍和院系的庞大,为高校的管理、尤其是多校区的管理带来严峻考验,迫使高校谋求更科学有效的管理模式。

大学城带给入驻高校的另一个显著利益是办学空间的扩大,如表3-3所示。大学城的建设为各高校较大幅度地增加了占地面积,广州中医药大学、广东工业大学、星海音乐学院、广州美术学院等4所高校办学空间有了近一倍或以上的提升,缓解了因校区建于老城

区无法外拓的困境。广州中医药大学、广东工业大学、广东药学院、星海音乐学院、广州大学等 5 所高校更将校本部迁至大学城校区，在原有校区设校区办公室进行管理，如广州中医药大学设三元里校区综合办公室、广东工业大学设东风路校区办公室及龙洞校区办公室、广东药学院设赤岗校区办公室，机构。更有甚者如广州大学整体搬迁到大学城，取消在分校区的教学和行政管理新的多校区分布形式，要求高校相应采用新的模式进行管理，区关系进行分类，大致分为两类：延伸式管理和独立式管理。其中按照新旧校延伸式管理可进一步细分为立足旧校区对新校区的延伸管理和立足新校区对旧校区的延伸管理两种类型。以下仅以中山大学、广东工业大学、华南师范大学作为例子详加论证。

表 3-3 广州大学城 10 所高校校区分布情况

高校名称	占地面积 (km ²)		校本部	分校区	
	总占地面积 (km ²)	其中			
		大学城校区占地面积 (km ²)			其他校区占地面积 (km ²)
中山大学	6.17	1.13	5.04	南校区 北校区、东校区、珠海校区	
华南理工大学	2.94	1.11	1.83	五山校区 大学城校区	
广州中医药大学	0.92	0.6	0.32	大学城校区 三元里校区	
华南师范大学	2.05	0.8	1.25	石牌校区 大学城校区、南海校区	
广东工业大学	2.23	1.6	0.63	大学城校区 龙洞校区、东风路校区、番禺校区、沙河校区	
广东外语外贸大学	1.53	0.73	0.80	北校区 南校区、大朗校区	
广东药学院	2.13	0.65	1.48	大学城校区 赤岗校区、宝岗校区、中山校区	
星海音乐学院	0.23	0.19	0.04	大学城校区 沙河校区	
广州美术学院	0.38	0.28	0.10	昌岗校区 大学城校区	
广州大学	1.42	0.49	0.93	大学城校区 桂花岗校区	

(数据来源：各高校网站、大学城管委会统计数据)

3.2 广州多校区高校管理情况

3.2.1 立足旧校区，对新校区实行延伸管理以旧校区为主校区，对新校区实行延伸管理

的模式主要有中山大学、广东外语外贸大学、广州美术学院等三所高校。以下以中山大学为例进行分析。

中山大学是一所包括人文科学、社会科学、自然科学、技术科学、工学、医学、药学、经济学和管理学等在内的综合性大学，有4个校区，其中南校区(原中山大学)和北校区(原中山医科大学)是合并校区，珠海校区和东校区(即大学城校区)是新建校区。中山大学办学规模巨大，学科涵盖哲学、文学、理学、工学、医学等门类，校区分散在广州市的3个区域和珠海市，组织结构复杂，因此具有非常典型的多校区高校的组织特征。中山大学4个校区管理机构的设置为：南校区实行党委领导下的校长负责制，拥有学校大部分的管理职能；北校区管理机构为医学部，负责学校医科的教学与科研等工作的相关管理、学校行政部门在校区的延伸管理；珠海校区设置管理委员会，采取属地管理与延伸管理相结合管理模式，各单位行政上接受校区党工委和管委会的领导和监督，业务上接受学校各相应延伸职能部门的指导，校区管理人员主要由学校派出；东校区设置管理委员会，采用“延伸管理”为主，“属地管理”为辅的模式，即由校本部各职能部门向校区派驻相应的办公机构，校区设立管理委员会、党工委，下辖党政办，统筹后勤办、保卫办、基建办等职能延伸机构的工作[10]。

中山大学的多校区管理有以下特点：一是以原中山大学的所在地作为校本部，直接统管作用全校所有机构，是绝对的权力中心；二是以原中山医科大学所在地作为北校区，设立医学部，原有的医学学科的教学与科研管理等职能得到较大程度的保留，医学部拥有较大的管理权限，并作为学校党办、校办的延伸机构和机关部门的协调机构，统筹协调校区事务；三是在两个新建校区——珠海校区与东校区设置管委会作为主要管理机构，以思想政治建设与组织管理为工作重点，对业务部门在校区的延伸机构没有直接隶属关系，行政性质较弱，党群系统意味更浓。

中山大学管理权力配置的权力中心明显地依赖于校本部，其权力网络以校本部为中心构建而成，这是由中山大学的合并特性决定的。原中山大学和原中山医科大学的合并属于互补式合并，原中山大学相对而言在教育资源、师资力量、学科综合水平、办学规模上具有优势，被选为校本部是切合实际的；原中山医科大学由于学科专业性强、国内外声誉高，合并后作为北校区，设医学部，享有较大管理权限，更利于学科的持续发展；珠海校区与大学城校区属于新建校区，首先要解决的是求生存、求发展的问题，自然也不能作为主要校区来建设。权力中心高度集中于校本部，有助于发展目标的一致、行政决策的有效执行与资源配置的统一，也相应遭遇学科融合难、管理幅度窄、人员归属感弱等问题。北校区的管理实际上是“以块为主，条块结合”的模式，北校区医学部的相对独立性、校区内医科的专业性，造成北校

区学院和其他校区学院之间的交流机会较少,学科的交叉融合难以在院系层面自主展开,需要通过学校层面统一指挥和规划,效果受到一定程度的削弱;合并后原中山医科大学的管理队伍和管理方式得以保留,人文传统与校园风气沿袭,加之远离其他校区,不利于形成归属感。新建校区的管理实际上是“以条为主,条块结合”的模式,由学校对校区资源进行统一配置,珠海校区与大学城校区管委会没有人财物的调控权,新建校区的管委会与校本部的行政部门之间关系不明确,造成校本部对两个新建校区的管理幅度窄、管理层级多的情况,学校领导需要花更多的精力在校区的事务上,会出现信息沟通不及时、管理效率不高的结果;由于新建校区在重大事项决策上以贯彻校本部意见为主,缺乏自主权,长久以往将缺乏管理活力,失去发展的自我推动力。

3.2.2 立足新校区,对旧校区实行延伸管理以新校区为主校区,对旧校区实行延伸管理的模式主要有广东工业大学、广州中医药大学、星海音乐学院、广州大学等四所高校。以下以广东工业大学为例进行分析。

广东工业大学是一所以工为主、工理经管文法结合的、多科性协调发展的广东省属重点大学,目前有5个校区,分别为大学城校区、东风路校区、龙洞校区、番禺校区、沙河校区,成为入驻大学城的高校中校区最多的一所大学。其中,大学城校区、东风路校区和龙洞校区为主要办学校区:大学城校区为校本部,学科设置突出工科特色,多个学科相互促进协调发展,创设多个协同创新科研平台;东风路校区设校区办公室,校区突出艺术创意和社工服务氛围的营造,建设设计创意园和成果展示馆;龙洞校区设校区办公室,突出管理学与理学氛围的营造,打造环境优美、恬静怡人的花园式校园。番禺校区为商学院(专科)所在地,沙河校区仅保留教工宿舍,不设教学点。

校本部从狭小的占地面积仅有0.14平方千米的东风路校区迁至占地面积1.6平方千米的大学城校区,为广东工业大学主体办学空间实现了11倍的增长。新校区的出现,学校随之采取了新的模式予以管理,广东工业大学的多校区管理模式有以下特点:一是校本部从位于市区东风路的校区整体搬迁到大学城校区,东风路校区和龙洞校区仅设校区办公室,办公室主任由学校办公室副主任兼任,统一归口校长办公室管理,权力中心集中;二是校区定位各异,大学城校区致力于多学科的综合发展,东风路校区根据地处城市中心的优势发展艺术设计学科,龙洞校区重点发展管理学科、建设花园式校园;三是将专科学院商学院设在番禺校区,学院接受学校党政统一领导,负责校区具体管理事务;四是沙河校区不设教学点,作为教工住宿区设置离退休工作处沙河办、医院保健室及后勤集团管理部等3个机构。这种管理模式的优点是校本部对各分校区的掌控力高,政策的执行效果较好,有利于“全校一盘棋”

的实现;学校根据不同校区的地域优势,采取了不同的学科建设方向,校区发展目标明确,特色分明;将专科学院独立安排在一个校区,学生管理更有序。有可能出现的问题是:资源分散,如公共课室、图书馆、饭堂等设施重复建设,将造成一定程度的资源浪费;学院分布在3个校区,从长远来看将出现不同的校区学院之间各自为政、互不沟通的情况,不利于学科的交叉融合;校区过多,学校的凝聚力较弱,难以形成共同认可的大学精神。

3.2.3 校区相对独立的管理模式各校区相对独立进行管理的主要有华南理工大学、华南师范大学、广东药学院等三所高校。**以下以华南师范大学大学为例进行分析。**

华南师范大学是一所学科门类齐全的国家“211工程”重点建设大学和广东省省属重点大学,目前有3个校区,分别为石牌校区、大学城校区和南海校区。其中,石牌校区是校本部,大学城校区是新建校区,南海校区是华南师范大学与佛山市南海区(原南海市)政府共同创办的公办性质新校区。华南师范大学3个校区管理机构的设置为:石牌校区实行党委领导下的校长负责制,拥有学校大部分的管理职能;大学城校区在学校党政的领导下,实行“统一领导、直线指挥、职能延伸、属地管理”相结合的管理模式,设立了综合管理办公室、组织人事办公室、教学管理办公室、学生工作办公室、财务管理办公室、后勤管理办公室、安防保卫办公室等职能办公室,各职能办公室的业务归口学校相应的职能部门统一领导,其他职能部门的管理工作根据实际需要在大学城校区设立了个别管理岗位;南海校区接受学校统一领导,设有党政办公室、组织人事办公室、学生工作办公室、教学科研办公室、后勤管理办公室、就业服务与指导中心、外事办公室、财务办公室、继续教育办公室等机构。

华南师范大学的多校区管理模式有以下特点:一是大学城校区设立的综合管理办公室等部门接受学校的直线管理的同时,负责校区业务和日常事务管理,属地管理权力较大;二是在大学城校区试行多项改革,例如在新兴学科与跨学科专业方向上,利用学院建制、不分专业统一招生,又如在人事管理方面,改变事业单位终身制聘任模式,在大学城校区实行合同制聘用制度,定期考核,表现优秀者予以晋升、表现不良者可能被调岗甚至解聘;三是南海校区作为华南师范大学与政府的共建单位,成立南海学院,拥有一定的业务管理自主权,但在重大决策和政策执行上仍以校本部为中心开展工作。这种管理模式的优势是:学校职能部门「1对大学城校区进行直线指挥,使政策的向下推广更为快捷、效果更为彻底,也使信息的向上报送更为及时,有助于领导掌握校区动态和对突发事件的有效解决;赋予学院较大的招生和教学管理自主权,有利于发挥学院积极性,提升人才培养质量;南海校区在接受学校统一管理的同时拥有一定程度的属地管理权,减少了管理层次,校区内行政效率提高,是跨地区校区管理中比较合理的模式。当然,也有可能出现不足之处:一是在处理校本部与大学城

校区关系上,如果校本部和大学城校区出现利益冲突,由于校本部根基深、掌握决策权,行政政策易偏向校本部,造成资源分配的不均;二是随着大学城校区的发展,未在校区设立相应办公室的业务部门各自设点,可能造成人力资源和办公资源的浪费;三是对不同校区实现不同的人事聘用制度,将造成校区之间的隔阂,而新的聘用管理机制与旧的事业单位体制的在薪酬等方面的明显差异,会加大教职工与学校的冲突。

多校区管理模式研究——以西安建筑科技大学为例

张健等

西安建筑科技大学学报(社会科学版)2014-12

20世纪90年代中后期,随着高等教育改革和高校扩招,多校区办学成为中国高等教育发展的一种潮流和趋势,目前多校区办学已占全体高校的三分之一。多校区办学是指一个具有独立法人地位的高校在两个以上的校区同时办学,其校区可以相互毗邻,也可分处异地。多校区形成可分为合并型(由多所高校合并而成)和扩展型(学校在校园面积有限的情况下,在自己原有校区之外建设一个或几个新校区,成为两个或两个以上校区的大学)两种情况。

高校多校区办学对于增强竞争力、优化资源配置具有重要的推动作用,同时也满足了我国社会和经济建设迅速发展和高等教育大众化的需要。但是,随着多校区办学的逐步深入,在校区规划、管理体制等方面出现了一些问题。因此,多校区高校如何在一个法人、一套领导班子带领下完善和创新多校区管理模式,实现实质融合,突显办学优势,推动高校可持续发展成为目前函待研究和解决的课题。

一、多校区高校管理模式

“条块”理论是目前大部分学者采用的多校区高校管理模式研究方法。“条”是指学校对校区的纵向管理,是学校有关职能部门向校区实施的职能延伸,亦称集权型管理;“块”是指校区或院(系)内部的横向管理,是由校区成立的管理机构实施的本区化管理,亦称分权型管理。

1.条式模式

亦称集权模式,该模式将分校区作为下属学院所在地,不设职能机构,统一接受学校管理。学校管理机构统一制定发展规划,安排教学、科研及管理,负责人、财、物的使用调配,分校区中的各学院作为中间管理机构负责具体实施。

2.块式模式

亦称分权模式。学校核心校区作为各校区联系的纽带,只在宏观战略、重大决策等大政

方针上给予指导，并不直接参与分校区教学、科研、学生等方面管理工作，权力和责任下移到各分校区。各分校区中均设有整套的管理机构，相对独立地开展工作，拥有一定的办学自主权。

3.条块结合模式

亦称混合模式，该模式分为两种表现形式。

(1) 条块结合，以条为主形式。这是一种相对集权的表现形式。核心校区作为管理中心，统一调控办学资源。学校职能部门在其他校区派出职能延伸机构，负责后勤、保卫、学生等日常性管理事物;或者设立校区管理委员会，负责协助核心校区各项政策、制度在分校区的实施，不具备对分校区人、财、物的自主调配权。

(2) 条块结合，以块为主形式。这是一种相对分权的表现形式。学校核心校区和分校区有明确的职责分工，分校区按照学校制定的教学、管理、科研、学科建设等方面的统一发展规划，负责各项工作在分校区的实施。各校区设有完善的职能部门、下属有学院、直属单位等部门，在各分校区的直接领导下开展工作。

二、西安建筑科技大学多校区办学现状

西安建筑科技大学属于扩展型多校区办学，目前分为雁塔校区、幸福校区和草堂校区三个校区。雁塔校区属于学校校本部，占地约 690 亩；幸福校区是学校科教产业有限责任公司于 2002 年竞购陕钢后发展而来的，占地约 910 亩；2003 年学校与户县签署草堂校区建设项目合同建设草堂校区，占地约 2700 亩。三个校区共占地约 4300 亩，为西安建筑科技大学在三校区同时办学提供了基础条件。

1. 办学简介

(1)功能定位。雁塔校区:重点发展研究生教育，西安建筑科技大学是国务院首批获准有权授予博士、硕士和学士学位的单位。经过多年发展，形成了“以工程学科为主体，理工学科相互支撑，文、理、工、管、艺、法等学科协调发展”的学科建设格局。目前，学校拥有国家重点学科 3 个，省级重点学科 32 个，博士后科研流动站 4 个，一级学科博士点 7 个，二级学科博士点 30 个，一级学科硕士点 25 个，二级学科硕士点 89 个，博士点涉及工学、管理学 2 个学科门类，硕士点涉及哲学、法学、教育学、艺术学、理学、工学、管理学等 7 个学科门类，基本覆盖学校所有本科专业，为学校在雁塔校区重点发展研究生教育奠定了基础。

幸福校区:重点发展独立学院、成人、高职教育和科研、产业中试、孵化基地及科技园区建设，同时积极进行商业开发和资本运作。学校 2002 年竞购陕钢后迅速完成了科教产业

园区的规划与建设工作。2003年9月,继续教育、技术学院两千余名新生率先入住幸福校区。2004年5月,学校联合社会力量以新机制、新模式成立的全日制本科独立学院一一西安建筑科技大学华清学院宣告成立,并于当年开始招生。

草堂校区:重点发展全日制本科生教育,实施“书院一学院一学科制”人才培养模式。书院和学院分工明确,互不隶属,学院和学科主要负责学生基础理论和专业知识的教育及科学研究,书院则负责管理学生的日常生活、开办通识教育课程和实施非课程形式教育。书院学生生活设施完备、功能齐全,可向学生提供环境优雅、成本合理生活娱乐和设备先进、氛围浓郁的学习条件;不同书院开设的通识教育课程和非课程形式教育特色鲜明,并且具有不同培养目标和培养计划。

(2)管理模式。雁塔校区:目前形成一套服务于学校战略规划和办学目标的党政管理、教学院系、教学辅助、附属部门、产业后勤等完备管理体系。幸福校区和草堂校区管理模式主要是根据“条块结合、职能延伸”为原则从雁塔校区延伸而来。

幸福校区:幸福校区的机构设置采取条块结合的方式,设置幸福校区管委会,下设管委会办公室、教务办公室、学生办公室、公安办公室。教务、学生、公安三个办公室为学校教务、学生处、公安处的派出机构,其日常业务工作分别受三个职能处室直接领导和管理。东校区管委会办公室具体负责管委会的日常工作,统筹协调东校区各类资源,保证教学工作和学生各类活动的正常开展。目前进驻幸福校区的单位有:艺术学院、继续教育学院、技术学院、华清学院、校图书馆、校医院、技术(网络)教育中心、校饮食中心、教务处、公安处、学生处、团委等部门和为教学服务的建科物业公司。

草堂校区:实行“条块结合、以条为主、综合协调、集中管理”的运行模式。进驻草堂校区的相关院(系)和职能部门按照各自职责向草堂校区实行延伸管理。设置草堂校区管委会,下设草堂校区管委会办公室,代表学校全面组织、督办、综合协调、集中管理草堂校区日常工作;结合“书院-学院-学科制”学生培养方式,在草堂校区设置书院,目前已经设立南山书院和子午书院,各书院下设教学管理办公室、素质培养办公室、综合事务管理办公室;教务处、学生工作部(处)、校团委、国资处、公安处、总务处等职能部门在草堂校区分别成立教学工作办公室、学生工作办公室、团工委、资产管理办公室、公安保卫办公室、后勤保障办公室,常驻草堂校区开展工作;党委宣传部、后勤服务中心、图书馆、信息网络中心、校医院和各实验室等单位,按职能延伸常驻草堂校区开展延伸服务工作。

2.办学问题

多校区办学拓展了办学空间,增加了高校的竞争优势,同时也给高校带来了管理、服务

及文化建设等方面一些具体问题。如机构设置臃肿、权责不平衡、管理成本高、效率低下、资源闲置及师生归属感不强等问题。

(1) 成本增加。多校区办学形成后,大学管理及运行成本也相应提高,主要体现在:
①建设成本:多校区大学一般都需建设新校区,投入巨大,少则几亿,多则几十亿,草堂校区工程总投资预计达到20亿元。②保障成本:多个校区同时运转的水、电、暖、气和交通、安全保卫成本加大。③协调成本:多校区办学导致了各校区在同一法人主体下的内部协调,同时校区之间工作程序需要不断磨合,行政效率下降,这些都在无形中增加了协调成本。④交通成本:各个不同校区师生之间的交通往来,既消耗了师生的时间和精力,同时也增加了各个校区的日常开支,无形中就加重学校的运行成本。西安建筑科技大学雁塔校区和草堂校区距离约50公里,学校每天安排师生交通往返的费用可观。

(2) 设施利用率低、管理效率低。草堂校区地处偏远郊区,学校周边环境差、公共设施少,校区内的配套服务设施基本由校区重新建设,学生规模较小时资源利用效率较低,造成了不同程度上的浪费。另一方面,各校区在投入较少的配套设施建设方面的重复率较高,造成配套设施利用率较低,运转效率低下;而在投入较大的设施建设方面容易出现相互推诿扯皮等现象,致使师生员工无配套设施可用。各校区资源的整合,职能部门、教学院系及辅助单位之间磨合,都需要很长时间;校区文化建设、师资建设、教学管理等各项工作千头万绪,不可避免的会顾此失彼,导致管理效率低下。

(3) 教职工和学生的归属感不强。多校区办学情况下,由于各校区运行方式、新旧程度、面积大小、周边环境、文化生活硬件建设和软件配套存在着不同程度的差异,会造成师生员工对学校整体校园文化认同上的不一致。目前西安建筑科技大学各个院系或相同院系不同年级学生处在不同的校区,学生构成单一,跨年级和跨专业接触交流的机会较少,对于学生全方位发展和知识结构的完善会造成一定程度的障碍。学生在同一所大学就读,但身处不同校区所能享受的资源不尽相同,特别是图书和公共服务资源的分布不够均衡,使得师生员工对学校归属感不强,情感联系不够深入。

三、西安建筑科技大学多校区管理模式构想

多校区大学管理模式的选择直接关系到学校能否对各校区有限的教学资源进行合理利用和优化配置,在有限投入的条件下,尽可能高质量、高效益的实现学校办学目标。根据西安建筑科技大学规模、发展规划、校区距离远近、校区数量、学科构成等情况提出适宜的管理模式构想——多校区变单校区大学管理模式。

1. 多校区变单校区大学情况

多校区变单校区大学管理模式是一种动态管理模式,是在多校区办学过程中进行的一种动态调整和改造。主要是根据各校区特点,通过资源整合,把多校区高校改造成单校区的一种管理模式。多校区变单校区一般有两种情况:一种是多校区办学高校有一个面积足够大,发展潜力可以满足学校今后发展需求的主校区,这种情况可以将非主校区进行置换,形成单校区办学格局;第二种情况是多校区高校虽然有多个校区,但没有一个校区有足够条件成为办学功能完善的主校区,此种情况下可以将办学条件最好的校区作为主校区,对于那些远离主校区、面积较小、功能单一、地理位置好、交通便利的校区可进行土地置换,以扩大主校区办学面积,形成单校区办学模式。多校区变单校区大学管理模式,不仅减少了校区数量,大大降低运行成本及管理费用,同时可以带来一笔丰厚的置换资金充实高校的发展。

2. 多校区变单校区大学可行性分析

西安建筑科技大学符合多校区变单校区第二种情况,并具备多校区变单校区办学可行性。

(1) 办学基础。西安建筑科技大学 2010 年 4 月与草堂校区所属当地政府签订了校园建设项目补充协议书,并于当年 9 月完整取得了草堂校区地域内约 2600 亩建设用地的全部六宗《国有土地使用证》,还有 105 亩土地征用工作正在有序进行,草堂校区建设的合法合规性得以确认。另一方面,雁塔校区地处繁华地段,占地 690 亩,不足以用来建设主校区,通过土地置换可以获得几倍于雁塔校区的面积来扩大草堂校区的办学占地面积。办学土地的获得为西安建筑科技大学办学提供了办学基础。

(2) 学校规划。按照西安建筑科技大学“十二五”发展规划的总体要求,力争到“十二五”末,学校各类在校生达 27 000 人,教职工达 3 000 人左右。学校现有校园面积和教学生活服务条件根本无法满足正常教学、工作和生活要求,严重制约学校未来的发展,全面开展草堂校区建设势在必行,力争到“十二五”末,基本完成草堂校区建设工作。按照“书院—学院—学科制”的办学理念,创新体制机制,实施全新的办学模式,形成初具规模的新型现代化大学校园,根本改善学校办学条件,全面提升硬件条件和校园环境,全力打造立意高远、独具特色、功能齐全、环境优美、格调高雅,具有完整教学设施的绿色、人文校园。

(3) 资金保障。学校通过幸福校区科教产业公司商业开发和资本运作自筹、财政专项、社会融资、银行贷款等多种渠道积极筹措资金,缓解草堂校区建设资金压力,为学校发展规划的顺利实施提供资金保障。同时开源节流,强化预结算管理,降低财务风险,力求节约,减少浪费,充分利用现有资源,保护好现有设备设施,努力提高资源、资金使用效率。

四、西安建筑科技大学多校区管理模式保障措施

针对西安建筑科技大学多校区管理模式现存问题和多校区变单校区管理模式的构想，建立健全解决现存问题和新校区管理模式构想的保障措施。

1. 加强校园文化建设

经过长期积淀、变革和发展的校园文化，具有极大的凝聚力，对师生员工有着巨大潜移默化的感染力和教育作用，是一所大学宝贵的精神财富。多校区办学高校校园文化建设要体现“特色突出、兼容并包”的特点。一方面，由于校园文化形成于相对独立的特定环境中，新校区的校园文化建设要“特色突出”，根据自身特点做好校园工作。一是开展各类讲座、学术论坛和会议活动，营造浓郁的学术氛围和文化气息；二是加强师生社团、协会建设，开展多种形式的协会、社团活动；三是开展师生员工“自我管理、自我教育、自我提高”活动，分享成功经验。这些措施在丰富师生员工课余时间、活跃校园文化的同时，也增强了师生员工对新校区的认同感和归属感。另一方面，从大学角度来讲，又要做到“兼容并包”，大学要在校史沿革、学校传统、校风校训、管理体制等基础上，兼顾各校区历史渊源、管理传承与文化延展，加速各校区校园文化建设的融合，形成高校独特的校园文化，使全校广大师生对大学精神认识一致、心齐气顺，增强各校区教职工和学生对学校认同感，多校区的统一管理才有良好环境。

2. 理清责权关系，创新管理制度

界定雁塔、幸福和草堂校区职责，是建立学校高效管理体系的关键。一是要解决雁塔校区过分集权，幸福和草堂校区及各学院缺乏工作积极性问题，二是要解决权力过于分散导致学校整体发展规划不能如期推进问题。基于此考虑，学校应实行雁塔校区与幸福、草堂校区两级管理，理清各校区责权关系，建立运转便捷的多校区管理体系。一方面，要明确宏观调控权限和管理方式，雁塔校区只能在学校总揽全局的基础上，统一制定发展规划和资源分配方案，该统的统，该放的放，对其他校区和学院进行宏观指导和间接管理。另一方面，尊重和落实各校区日常运行的自主管理权，实行重心下移，该给的给足，该放的放够。由于各校区不集中，摊子大，战线长，加之办学规模急剧扩张，学科门类增多，管理幅度和管理层次增加，容易出现管理上的混沌。针对机构设置重叠，人浮于事的现象，采取精简机构和裁减冗员方式来压缩管理幅度和管理层次，以此促进内部管理制度创新，达到管理效率提高的目的。

3. 以人为本，关注民生

按照西安建筑科技大学多校区变单校区管理模式的构想，草堂校区将建设成一个整建

制、功能齐备的现代化大学，但草堂校区距离市区路程较远，生活学习条件相对艰苦，校区周边配套有待改善，学校应以人为本，确保民生工程落到实处，为学校多校区变单校区管理模式的实现做好保障工作。民生工程主要有：（1）教工住宅：尽快启动教职工草堂校区集资住宅的建设工程，确保教职工在学校整体搬迁后居有定所；（2）子女入学：通过设立学校附属中小学、幼儿园分支机构或其他方式解决青年教职工子女入托、入学问题，排除教职工后顾之忧；（3）看病就医：积极与政府规划部门沟通，努力促成医疗机构布局有利于教职工看病就医，同时提高高校医院社区医疗诊治水平，方便教职工“大病进医院，小病进社区”；（4）交通往返：积极同城市公共交通部门协调，开通公交线路，方便教职工出行，缓解学校通勤车压力，降低运行成本；（5）校区补贴：为鼓励教职工赴草堂校区工作，学校对草堂校区工作人员发放校区补贴。

3. 网络化校园建设

信息化已经渗透到现代大学管理的方方面面，传统的高校管理手段已无法应对多校区办学高校管理的需要。充分利用互联网络，进行教育信息化、办公自动化、校园网络化、资源数字化的“校园四化”建设，缩短校区之间物理距离，建立教学管理、公文流转、图书查阅、会议通知等数字化高校系统管理平台，使各类信息能及时传递。这样，各校区之间的学生选课、公文传阅办理、图书借阅、人员开会召集等问题基本得到了有效解决，克服多区办学的时空屏障，提升了管理效率，同时减少了管理成本。

关于高校采用多校区办学模式的优劣分析—以合肥工业大学为例

厚瑞芳

科技信息 2011-19

近些年来，随着我国高等教育的快速发展，精英教育向大众化教育转变的进程不断加快，高等教育的规模也日益扩大很多高校纷纷通过学校之间的合并、整合、扩建新校区等来满足利一会对高层次教育的需求，多校区办学应运而生然而，多校区办学在我国还处于探索阶段，采取什么样的管理模式没有现成的经验正是顺应我国高等教育快速发展的趋势，我校在原有南区的基础工创办了翡翠湖校区，形成了一校三区的新格局 2002 年，翡翠湖校区一期工程的建成并投入使用，成为合肥工业大学发展史工的一个重要里程碑—确立了远距离、三校区办学模式，使我校自我发展型”多校区办学模式”以及”三新(新校区、新机制、新模式)”的管理模式逐渐清晰，教学及学生管理更具特色尽管在过去几年的南北双校区’，办学实践中积累了一些有益的经验，但在新的办学形势下，还有许多问题和日益凸显的矛盾有待我们发现、解决如：校区之间的文化融合、专业间融合、各专业在校区间的合理定位、优化教学资源、简化人方资源、提高办学效益等等本文拟从学生的视角、以合肥工业大学为例、全而

调查、深入分析当前高校采用多校区办学模式的优与劣，希望能为我校多校区办学模式的优化和创新提供新思路。

1.我国高校多校区办学基本模式分析

我国高校的多校区办学始于 20 世纪 80 年代中期，发展于 90 年代，形成于 21 世纪。1985 年，国家颁布了《关于教育体制改革的决定》启动了我国高等教育管理体制改革的进程为了解决高等教育长期存在的弊端，加快向高水平、高素质大学前进的步伐，国家积极推行院校合并与重组，朝着规模大、学科全的综合性大学方向迈进。同时，也有部分高校为了自身建设和发展的需要，积极寻求外部发展空间，建设新的校区我国多校区大学目前基本属于一个大学下多个校区的格局，大学和校区的关系首先是领导与被领导的关系这种关系决定了我国多校区大学非常特殊的组织形式与管理职能。

目前，我国多校区办学的高校在管理模式上大致分为四种模式：“条式管理”、“块式管理”、“以条为主、条块结合”以及“以块为主、条块结合”四种类型所谓“条”是指学校对校区的纵向管理，是学校有关职能部门向校区实施的延伸管理，亦称集权型；所谓“块”，是指校区或院(系)内部的横向管理，是由校区成立的管理机构实施的本区化管理，亦称分权型。

1.1 “条式管理”型，即各校区没有自己相对独立的管理体系和管理队伍，其管理机构是校本部管理机构的派出机构，其管理人员也由校本部派出，除校区日常事务外的其它任何事务均须请示校本部管理层即在核心校区的统一管理下，分校区作为其下属学院坐在地，教学组织及其管理由核心校区统一管理。学校领导层负责制定发展规划，统筹学科建设；学院是中间管理层，负责教学、科研和行政组织的基本运作；系是执行实施层，主要负责实施教学计划，进行课程建设和发展科研工作。在这种大一统的管理模式下，有利于全校统一领导、统一规划、统一行动，三级管理职责分明，有助于知识创新和跨学科建设，但是在这种办学模式下核心校区管理权限集中，而各校区不但没有决策权、甚至缺乏相对独立的执行权。大学校级管理机构不仅要负责全校大政方针，同时亦为烦琐事务所缠身，地域较远，管理跨度大，信息传递不畅，管理成本大，管理效率降低；而且也束缚各校区根据自己的具体情况独立运作和个性发展，制约其高效运作，最终妨碍大学系统发展。

1.2 “块式管理”型，即在总部的统一协调下，各校区作为一个或者多个学院相对独立，有各自独立的体系每个校区有各自的一整套管理体系，包括行政机构、实验室、教学基地等，具有相对独立性总部只是在大政方针上给予指导该种类型学校一般是学科门类多、统一管理比较困难的综合性大学，其优势是各学院享有较大的自主权，学科特色有利于发挥，不足之处是造成教学资源的浪费，有些重大的综合性的科研项目难以胜任。

1.3 “条块结合、以条为主”型，即校区的办学资源由校本部统一调控，学校在校区设立校本部各职能部门的派出机构，代表职能部门对校区相关工作进行垂直管理，派出机构直接对相应职能部门负责在该种模式下，校区大都依赖于校本部的领导与管理，倾向于选择集

权管理这种管理模式既具有“条式管理”的特点，有利于全校统一领导、统一机构、统一制度、统一则务和统一规划有利于全校“一盘棋”，同时又加强了校区的协调管理，最大限度的利用有限的人方资源，但是协调的难度相对比较大，办事效率不高因此，进一步明确校区管理委员会的工作职责，认真研究其运行机制，同时授予其相应的权利，接受学校相应职能部门的协调、监督、指导和管理。

1.4 “条块结合、以块为主”型，即在校本部的统一管理下，校区作为一个或者多个学员相对独立，有各自独立的体系每个校区有各自的一整套管理体系，包括工至行政机构，下到实验室等，具有相对独立性，核心校区只是在大政方针工(如学校的发展规划等)给予指导这是一种相对分权型的管理模式该种类型学校一般是学科门类多、统一管理比较困难的综合性大学这种管理模式的好处在于管理跨度减少，校长只需宏观的领导若干校区，以便校领导能有较多的时间和精方研究处理学校发展的重大问题；各学院享有很大的自主权，能较好的发挥校区或者学院领导和教职员工的的主观能动性；有利于增强校区或学院的活方，以便于为校区内各学科交叉融合创造良好的环境条件和学术氛围，促进教学科研的发展这种管理模式的不足之处是强化了“块”的功能后，“块”的自主权加大，造成一定程度的权利分散，教学资源浪费，有些重大的综合性的科研项目难以胜任。

纵观国内外多校区办学的实际情况，可以发现多校区办学没有统一固定的管理模式，且各种办学模式各有利弊由于学校的发展轨迹不同，多校区办学的格局也不尽相同因此，不同类型的多校区大学，应该根据学校的实际情况而定，明确校区的功能定位，建立符合本校实际的管理机制。虽然目前国内外高校多校区的办学模式具有多样性，但是我们从中可以得出有益的启示，来指导今后我校多校区管理工的工作_从而为中国高等教育的进一步发展奠定良好的基础。

2 合肥工业大学采用多校区办学模式的现状分析

2.1 办学思路与管理模式的协调问题。在我国高等教育发展历程中，实行一校多区办学格局的历史不长，因此很多高校都处于探索期，对“新校区”的管理体制和运行机制认识不够，把握不准，虽然近年来多校区办学发展迅速，但多校区办学的管理模式仍然是一个滞后的决策过程，许多高校还来不及对管理模式进行深入研究，加工中国高校大多从观念、思路、体系和机制等方而都存在着先天不足的缺陷，因此是边研究边探索边实行，合肥工业大学也不例外。

2.2 学科分布与融合的问题。大学的基本组成单位是学科，大学的资源也主要依附在学科载体工对于绝大多数合并高校而言，其学科专业的建设目标是朝着多科性综合化的方向发展。然而，由于合并学校之前在学科专业的设置工多存在重复和交叉现象，在具体学科的建设工也是基础不同，特色各异，所以并校后，首要任务是对众多学科专业进行结构调整和重组当然，这些都需要付出长期而又艰苦的努方才能实现。而对于新建校区的高校来说，其新校区的学科专业建设和发展往往相对滞后，影响到新校区办学功能的发挥我校在多年前合并

后,在学校办学、发展定位、资金注入、师资队伍建设、实验室及实训基地建设以及利一会需求等多个方面进行积极的探索,并逐渐优化学院设置、学科建设,取得良好的效果,目前设置了19个学院,但是目前优化新校区”和”南校区”的学院分布、学科设置仍然是我校在多校区办学管理中而面临的重要课题。

2.3 师资队伍紧缺与水平提高的问题。由于扩招,许多高校造成师资方量不足以及青年教师多而教学水平参差不齐等问题,对于新建校区尤为突出如新校区没有常住的教师,绝大部分教师属于“走教”。虽然现代化的通讯手段已经使人们彼此间的联系变得非常快捷和方便,但仍然代替不了师生之间而对面的沟通和交流,因而学生与任教老师见而或交流一般也限于专业学习方面,而在其他方面则缺乏教师的“人文关怀”。由于新校区在城市郊区,即校区间相距较远,教师每天消耗在路工很多时间,无形中提高了教学成本,疲于奔走的老师,休息时间得不到保障,教学质量也难以保证。其次,新校区和老校区之间的教师分配工普遍是青年教师在新校区任教,而我校”新校区”学生构成单一,普遍是低年级学生,这就造成低年级学生与高年级学生、不同系别不同专业和资深老师接触不多。

2.4 校园文化建设问题。校园文化是一种经过长期积淀而形成和发展起来的高校特定环境中的群体文化,既包括学校在创建和发展过程中形成的品牌资源,如以精神、信仰、价值观和理念为特征的校园文化资源,也包括学校的特色建筑、校园环境、教学科研设施等自然人文景观,亦包括学校的学风、教风、班风等软性条件由于新建校区一般都闭住城市郊区或者城市之间,周边经济与利一会发展性对滞后,缺乏浓厚的育人环境、人文环境和学术氛围,加工新校区本身办学时间短,没有历史积累和沉淀,缺乏校园文化底蕴,而且在创办初期补课避免的在人才培养体系、培养模式和学科建设等放米娜存在些许不足和缺憾,因此在新校区,原有校园文化的完整性被打破,新的的文化价值观还未形成。

2.5 办学成本和资金问题。新校区的建设成本和运行成本问题直接制约着多校区的建设和发展几乎所有的新建校区都是以贷款为主的.建设就背工了沉重的贷款包袱.新校区的运行也需要大量的资金作保障其中,校区之间的交通费用,学生在校区间查阅资料、开展实验活动或为了感受大学校园氛围等需要支付不少的个人费用,开展讲座、举办晚会的支出费用,校区间同心设施建设费用等都增加了学校的投入,需要我们再多校区办学的道路工不断进行资源的优化配置和最大限度的利用。

2.6 学生干部和团学工作问题。学生干部是活跃在高校校园中的素质较高、具有代表性的学生群体,是老师和学生指间的桥梁和纽带,是各项团学活动工作的组织者和执行者,是老师开展团学活动工作的得方助手进入多校区同时运作的校园运行模式以后,我校各学院在学生干部的培养和使用中都遇到了不少新问题,给团学工作的顺利开展带来了不少的阻方其问题主要表现在学生干部的培养问题工,学生干部的工作、学习压方增大很多学生干部把大部分时间放在了各种利一会工作工,因此相对来说学习的时间减少,在经历了一、一年级在新校区的超负荷的工作以后,回到老校区的高年级学生干部普遍对工作产生了厌倦情绪,

没有兴趣再做学生工作另外,由于低年级的时候在工作工花了太多时间,对专业学习重视不够,很多学生干部认为抓紧时间把前而落下的功课不起来,因此高年级学生干部的工作热情降低,直接导致了老校区团学工作开展困难

高校采用多校区办学是一项异常复杂而又艰巨的系统工程,是我国高等教育发展过程中必须认真解决的重大问题多校区办学既是机也是挑战_既存在着许多有利因素,同时也面临着一些问题和困难,需要我们不断地探索,勇于创新,以新的思路、新的机制和新的模式推动多校区办学健康、有序的发展。

中山大学多校区管理模式现存问题探析

姚颂华

中国科教创新导刊 2011-10

中山大学是中国多校区高校的一个典型,四个校区中广州南校区和广州北校区是合并校区,珠海校区和广州东校区是新建校区。因此,具有非常典型的多校区高校的组织特征:组织规模巨大、校区地域分散、学科相对齐全、组织文化多元、组织结构复杂。在这样的组织中形成的管理模式,必然会存在一些管理上的问题。学校目前实行的是“条块结合”混合式的多校区管理模式,要求管理“条到边,块到角”。

1 校区一级的角色问题

1.1 中山大学四个校区管理机构的职能与设置

(1)南校区领导机构:党委领导下的校长负责制。职能:校本部拥有学校大部分的管理职能。(2)北校区领导机构:医学部。职能:行使学校对医科各单位教学、科研、医政等工作的组织、协调和相关管理职能的学校行政管理机构;承担学校党办、校办对北校区的延伸管理职能,协调学校各部在北校区延伸机构的有关工作,负责行政、党务、信息、信访等日常事务工作。(3)珠海校区领导机构:管理委员会。职能:校区的政治核心,领导校区的思想政治教育工作,负责校区党的思想建设、组织建设和作风建设;做好校区干部的教育和管理工作,对校区党员干部的党风、党纪进行监督;对校区的改革、建设和发展等重大问题共同研究、决策,领导校区的工会、共青团、学生会等群众组织。(4)东校区领导机构:管理委员会。职能:校区的政治核心,领导校区的思想政治教育工作,负责校区党的思想建设、组织建设和作风建设。

1.2 校区一级的角色分析

一是南校区作为校本部,不存在校区一级,管理机构直接面向学校的所有机构进行事务管理二是医学部办公室是学校党委办公室、校长办公室职能的延伸机构,对所属的机构有权进行统筹协调,发挥的是类似学校一级机关的功能,管理权限大。三是珠海校区管委会更类似于党群系统,起到政治核心的作用,管理的是政治思想、组织建设和作风建设,对业务部门在校区的延伸机构没有直接隶属关系,对非业务性领域可起到协调管理的功能。四是东校

区管委会与珠海校区管委会的职能相同，是东校区的政治核心，对所在地的业务部门或业务部门的延伸机构可以进行协调，但无隶属关系。

2 中山大学不同校区管理模式存在的问题

一般来说，学校管理大致内容是：校一级负责制定发展规划、统筹学科建设，对一切教育资源、教学组织及管理等进行统一规划，学院是中间管理层，负责教学、科研和行政组织的基本运作；系是执行实施层，主要负责实施教学计划、进行课程建设和开展科研工作。多校区管理模式让中山大学的运行格局发生了变化，在这变化过程中出现了一些新问题。

2.1“以条为主，条块结合”管理模式存在的问题

这是一种相对集权式的管理。中山大学的四个校区由南校区本部统一管理，目前，珠海校区和东校区实行的是“直线职能制”管理，校区管委会并不真正拥有人财物的调控权，而是由校本部统一安排，学校对校区资源进行统一配置。这种管理模式存在问题是：第一，根据管理幅度原则，幅度越宽，层级越少，越有利于管理与信息传递；管理幅度越窄，管理层级越多，管理和信息传递的效率就会受到影响。第二，因为“以条为主，条到边”的管理模式是属于一种高度集权的方式，有了一种管理政策或者制度就务必执行到底，在制定政策或者制度时，往往是以校本部的一些现状为依据来制定，容易忽视不同校区的不同特点，校区的自主权受到限制，缺少管理活力，难以形成相互竞争、共同提高的办学实体。第三，由于集权式的管理，校区一层没有合理授权的时候，校领导就需要为校区花费较多的精力进行审批、决策等事务管理，在这种模式下，是不利于校领导集中精力解决事关学校全局性、战略性的问题的。第四，校区与学院的关系只在党建、群众组织管理方面有关指导与被指导的关系，而在教学、科研、人事、财务、学科管理等与学院运作最紧密相关方面没有直接的管理权限，这些管理仍然在学校一级，校区无法处理学院在科研教学中遇到的一些问题。

2.2“以块为主，条块结合”管理模式存在的问题

这是一种相对分权式的管理。中山大学北校区是由南校区本部整体管理下，拥有较大自主权的一个校区，实行的是类似“事业部制”管理，校区职能部门在医学部的统一协调下进行工作。学校通过权力、责任的分散，可以减少决策的失误，有利于增强校区活力。这种管理模式存在问题是：第一，医学部作为医科院系和职能机构管理的核心，学校对医学部的管理授权比较大，将学校管理权力相对分散，有利于医科自我管理、差异化管理，却弱化了学校的统一管理，同时，校区之间的协调也比较困难，不容易实现资源共享，达不到并校的初衷。第二，因为北校区管理的独立性，以医科为主体的北校区各学院，与其他学院的交流、互动相对较少，学科交叉比较不容易实现，往往是通过学校层面的推动的。因此，北校区的相对独立性对学校整体的学科交叉、重组有一定影响，较难统一指挥和规划。第三，合并初期，学校的本科教学由一个教务处来统一管理，在北校区设立教务工作办公室。医学部成立以后，北校区相应设立了医学教务处，职能重复增加了人、财、物的管理成本。第四，北校区原来就是一所独立的院校(中山医科大学)，设立医学部是为了保留其管理的独立性与自我

管理能力，合并后的管理队伍和管理方式沿袭下来，教风学风依然自成一体，可这往往是不利于师生对学校归属感和凝聚力形成的。第五，医学部的职能是负责对医科各单位教学、科研、医政等工作的组织、协调和相关管理，能较为快速地处理医科学院的管理事务，不足的是学院存在的问题比较不容易被学校一级发现，对学校的管理和决策会造成一定的影响。

3 完善多校区管理模式的一些建议

(1)组织管理重心下移，实现“二级管理”，使学院成为真正的管理实体；组建一批跨学科的研究中心或重大科研项目组、课题组，加强更大范围学科间的交叉与协作，强化矩阵组织结构。(2)促进校区学科交融，高水平基础学科是发展其他应用学科、进行学科交融的学科储备和前提条件，注重特色学科建设，规范学院设置是以新型的学科群为标准设立不同层次的规范学院；大力支持跨学科研究中心的建立，创造相关学科交叉融合、基础学科和应用学科共同发展的学术共生环境，实施跨学科的综合教育，把文、理、工、管、经、法等各学科的交叉渗透落实在专业设置和课程体系优化上。(3)优化人事管理制度，实现校长治校，行政人员专业化；实现校内外人力资源共享，建立合理的教师流动机制；完善考评激励机制，人事部门由管理领导转变为服务。(4)传承多元组织文化，培育大学精神，营造文化氛围，注重研究科学文化中的人文精神和人文文化中的科学精神，促进科学精神与人文精神的融合。(5)加强校园网络建设，加速中间环节的操作，加快校区间的沟通与融合，提高管理效率。

综合性大学多校区管理的困境及对策——以苏州大学为例

王扩建

当代教育理论与实践 2016-03

多校区大学指具有一个独立法人资格，在两个或两个以上地理位置不相连的校园办学的大学。这种地理位置上与主校区不相连的独立的校园在学校内部称为校区。我国多校区大学办学格局的形成始于 20 世纪 90 年代初期，国家对高等学校的结构、布局及管理体制进行了大规模调整，到 20 世纪末，全国 31 个省市和 60 多个部委所属的 1000 多所高校参与了合并重组，新组建大学 425 所，形成了一校多区的办学格局。相对于西方国家高校与校区间联邦式管理模式，我国高校对多校区管理一般采取单一型的管理模式，体现为领导与被领导的关系，正如原国家教委副主任周远清概括的：统一的学校主体；统一的机构；统一的管理制度；统一的发展规划；统一的学科建设。

1 苏州大学多校区管理的现状

苏州大学是一所综合性大学，具有 110 多年的办学历史，经历了一个由多校区办学到单一校区办学再到多校区办学的发展历程。目前，苏州大学已形成“一体两翼”的格局，即天赐庄校区为主体，独墅湖校区和阳澄湖校区为两翼。其中天赐庄校区是学校行政中心，整合

了原苏州大学、苏州市财经学校苏州丝绸工学院和苏州医学院校园，建立了较为完善的行政、教学、科研管理体系，职能部门各司其职，负责各项日常事务工作，统一调控各校区的办学资源，统一管理各校区的行政事务。独墅湖校区是学校为拓展发展空间于 2004 年在苏州工业园区建设的新校区。阳澄湖校区是 2012 年经江苏省人民政府批准，南京铁道职业技术学院苏州校区并入而成立。

2 苏州大学多校区管理面临的困境

苏州大学多校区的建设顺应了国家高等教育改革发展的趋势，在解决办学空间、强化学科集聚、优化资源配置等方面起到巨大促进作用。多校区管理也推动了校区间融合，提升了社会资本生成能力，助力学校高水平研究型大学的创建。但是其多校区管理中也存在一些实际问题。主要体现在以下几个方面：一是校区发展不平衡；二是组织架构需进一步理顺；三是空间运行成本较高；四是教育资源配置共享率不高；五是综合性大学优势难以体现。

3 苏州大学多校区管理可选择的进路

3.1 科学定位校区功能，优化空间布局

一是在宏观规划方面，明确三个校区定位。根据各校区学科的性质，统一规划学校空间布局对校区进行功能定位，并合理配置资源，发挥各校区优势，鼓励追求办学的个性化，从而使每一校区既有综合大学的优势，又形成自己的拳头专业、形成自己的特色。具体来说，天赐庄校区作为学校法人注册地，最具历史文化底蕴，应该延续东吴大学的主脉，即以人文社科类为主，构建“文化传承创新区”。鉴于苏州市姑苏区已经规划在十梓街区域建设一个历史文化保护片区，人文社科类学院留在老校区更能为此提供强有力的支撑。独墅湖校区聚集理科和医学教育的主要院系，和园区发展新材料科学、医药产业等对接，融入园区构建“纳米之城”战略，打造“纳米材料与生物医学学科集聚区”。阳澄湖校区可作为工学院(部)，集中工科院系，打造“工程学科集聚区”。这一方面是工科学院整体搬迁因素，更重要的是苏州市相城区的发展战略就是以机械重工为主，这有利于与地方经济发展对接。二是在校区内部具体规划方面，要有前瞻性。针对阳澄湖校区特点，可列为试点，科学布局教学区、科研区、公共服务、住宿区。在教学科研布局时，学科应相对集聚，以促进资源共享、方便师生学习为原则。公共服务区和住宿区建设可参照书院制模式，为以后书院制改革奠定基础。独墅湖校区则利用独墅湖总医院建设的契机，逐步整合医学资源，打造一个集教学、科研、应用于一体的医学高地。天赐庄校区由于面对平江历史文化街区，应树立文化标识，强化文化底蕴，逐步打造成一个开放型校区。

3.2 推进教育信息化，构建数字校园

高校多校区管理的难点在于空间阻隔导致资源分散和成本增加,信息化手段可以改变对实物资源的有形管理(现场管理)。如浙江大学在并校之初就确立了“四校合并,网络先行”战略。我们可以构建一个多校区信息管理系统,具体来说主要从以下几方面考虑:1)以事务处理系统实现办公自动化。通过建立一个覆盖多个校区各部门,具有管理日常工作功能的办公自动化信息系统,保证信息的查询、统计、发布、传递及时和准确,满足管理操作层对跨校区信息精确度高、数据量大、传递迅速的需要。2)以知识服务系统促进教育信息化。一是教学上全力推进全自动录播教室、视频会议系统、远程教育系统建设。对149门通识教育课程和专业基础课进行全程课堂实录,逐步实现所有课程全覆盖,促进精品课程、重要学术报告等在多校区间的同步传送。同时还要积极利用国内外名校名师课程资源,打造一个信息化的教学与学习环境,促进学生由“逃课”变成“淘课”。二是科研上积极建设网络科研创新平台。在网络上提供有效、方便和快捷的沟通方式和信息共享,打破常规的交流方式对学术团队以及科研人员间的制约,实现跨学科、跨身份(教师、学生)科研团队的组建,营造具有苏州大学特色的学术生态环境。三是在资源上全面推进图书、文献、课程等数字化资源数字化建设。尽量减少师生多个校区往返之累,在网上通过一定的权限就可以查询信息、办理相关事务。3)以管理信息系统保障决策科学化。整合学校人事管理系统、资产管理系统、财务管理系统等,从需求出发,建立一个综合性校情分析平台,将学校运行的各类信息及时、准确地通过报表和图表等形式进行展现。

3.3 搭建服务中心,提升服务水平

有些事项需要面对面办理,可参照政府机构中的行政服务中心模式,在每个校区建立“一站式”服务中心,实现让教师和学生不出校区门办事的便利。鉴于苏州大学职能部门主要集中在天赐庄校区,可以在独墅湖校区和阳澄湖校区建立“一站式”服务中心,设在图书馆一楼大厅。服务中心入驻的主要是与师生员工密切相关的部门,如团委、教务部、学生工作部(处)、财务处、国际合作交流处等,有些部门可以派常驻人员,有些则主要以网上预约方式办理。服务中心可有两种方式:一种是即来即办即走模式;另一种是“-N受理、专人承办、内部运作、限时办结”的工作机制,来办理业务的申请人只需到行政服务中心服务窗口进行登记、递交材料即可,该窗口工作人员有专人受理申请,并移交相关业务处室办理,业务处室明确专人承办,在规定期限内办结后反馈中心,再由中心送达申请人。

此外,校区服务中心还可参照“政府行政服务中心”模式,建立专门的行政服务中心网站,提供提前预约、留言咨询等虚拟一站式服务,在行政大厅设立引导和咨询台,完善并公布事务办理流程,建立服务评价制度。

3.4 重构组织体系，提高行政效能

大学的组织结构主要分为两大类：管理机构和学术组织。在多校区环境下，管理机构应在加强校区统筹的基础上，强化条式管理；学术组织则要打破校区空间障碍，构建矩阵式和网络式结构，具体如下：加强校区统筹的基础上，强化宏观决策。多校区的管理要纳入当前特定的社会制度和教育制度体系之内，置于现有的政策框架范围之内，具体来说，一是要保证“五个统一”，即学校在主体性、规划、管理制度和学科建设方面的主导地位，特别是决策权的集中。二是要推进大部制改革，逐步减少管理层级，实行扁平化管理，探索组织机构的基本职能改革，确立三个中心：即学校成为“决策中心”，职能部门成为“管理服务中心”，学院(部)成为“质量中心”。需要特别强调的是，作为“质量中心”的学院(部)应该有一定的学科容量，如浙江大学规定学院(部)要由两个以上的一级学科组成。这是一个可以参照的模式，以促进学校内部资源共享、协同创新。

破解校区分隔的学科藩篱，强化矩阵组织结构。矩阵组织是多校区学术组织的重要组织形式，这种跨学科的研究机构其人员大多是流动性的，组织关系隶属不同校区的学院(部)，有助于营造宽松、宽容的环境，促使教师知识共享与创新。如上海交通大学开设的“现代核心技术概论”课程为例，该课聘请了能源、电力、环境等18位来自不同校区学院的教授进行授课。多校区管理中要重视利用矩阵组织，构建一批跨学科、跨校区的课程，促进学科交叉，丰富学生学术视野。

此外，在科研上，由问题吸引，不同校区和学院(部)的专家、学者在各自学院(部)工作的前提下，集中到特定小组中，以高效地制定出解决方案，从而提高了不同学术背景学者面对面的接触机会，促进了教师之间知识的交流与共享。通过这种接触与交流可以避免各校区学院(部)之间各自为政的现象，还可以发挥项目或课题负责人的组织协调能力，提高专家、学者的团结协作能力。

四、多校区的延伸管理与属地管理

中山大学多校区延伸管理模式

中山大学珠海校区网页 2019-07-02

来源：<http://zhuhai.sysu.edu.cn/about>

中山大学珠海校区校区采取延伸管理和属地管理相结合的管理模式，其主要职能是“协调与服务”。即校区根据学校的统一规划和发展要求，结合地缘特点和自身工作的需要，建立一个在学校统一领导下精简高效的管理体系。各单位行政上接受校区管委会和党工委的领导和监督，业务上接受学校各相应延伸职能部门的管理和指导。

立足旧校区，对新校区实行延伸管理以旧校区为主校区，对新校区实行延伸管理的模式主要有中山大学、广东外语外贸大学、广州美术学院等三所高校。以下以中山大学为例进行分析。

中山大学是一所包括人文科学、社会科学、自然科学、技术科学、工学、医学、药学、经济学和管理学等在内的综合性大学，有4个校区，其中南校区(原中山大学)和北校区(原中山医科大学)是合并校区，珠海校区和东校区(即大学城校区)是新建校区。中山大学办学规模巨大，学科涵盖哲学、文学、理学、工学、医学等门类，校区分散在广州市的3个区域和珠海市，组织结构复杂，因此具有非常典型的多校区高校的组织特征。中山大学4个校区管理机构的设置为：南校区实行党委领导下的校长负责制，拥有学校大部分的管理职能；北校区管理机构为医学部，负责学校医科的教学与科研等工作的相关管理、学校行政部门在校区的延伸管理；珠海校区设置管理委员会，采取属地管理与延伸管理相结合管理模式，各单位行政上接受校区党工委和管委会的领导和监督，业务上接受学校各相应延伸职能部门的指导，校区管理人员主要由学校派出；东校区设置管理委员会，采用“延伸管理”为主，“属地管理”为辅的模式，即由校本部各职能部门向校区派驻相应的办公机构，校区设立管理委员会、党工委，下辖党政办，统筹后勤办、保卫办、基建办等职能延伸机构的工作[1]。

中山大学的多校区管理有以下特点：一是以原中山大学的所在地作为校本部，直接统管作用全校所有机构，是绝对的权力中心；二是以原中山医科大学所在地作为北校区，设立医学部，原有的医学学科的教学与科研管理等职能得到较大程度的保留，医学部拥有较大的管理权限，并作为学校党办、校办的延伸机构和机关部门的协调机构，统筹协调校区事务；三是在两个新建校区——珠海校区与东校区设置管委会作为主要管理机构，以思想政治建设与组织管理为工作重点，对业务部门在校区的延伸机构没有直接隶属关系，行政性质较弱，党群系统意味更浓。

中山大学管理权力配置的权力中心明显地依赖于校本部，其权力网络以校本部为中心构建而成，这是由中山大学的合并特性决定的。原中山大学和原中山医科大学的合并属于互补式合并，原中山大学相对而言在教育资源、师资力量、学科综合水平、办学规模上具有优势，被选为校本部是切合实际的；原中山医科大学由于学科专业性强、国内外声誉高，合并后作为北校区，设医学部，享有较大管理权限，更利于学科的持续发展；珠海校区与大学城校区属于新建校区，首先要解决的是求生存、求发展的问题，自然也不能作为主要校区来建设。权力中心高度集中于校本部，有助于发展目标的一致、行政决策的有效执行与资源配置的统一，也相应遭遇学科融合难、管理幅度窄、人员归属感弱等问题。北校区的管理实际上是“以

块为主，条块结合”的模式，北校区医学部的相对独立性、校区内医科的专业性，造成北校区学院和其他校区学院之间的交流机会较少，学科的交叉融合难以在院系层面自主展开，需要通过学校层面统一指挥和规划，效果受到一定程度的削弱；合并后原中山医科大学的管理队伍和管理方式得以保留，人文传统与校园风气沿袭，加之远离其他校区，不利于形成归属感。新建校区的管理实际上是“以条为主，条块结合”的模式，由学校对校区资源进行统一配置，珠海校区与大学城校区管委会没有人财物的调控权，新建校区的管委会与校本部的行政部门之间关系不明确，造成校本部对两个新建校区的管理幅度窄、管理层级多的情况，学校领导需要花更多的精力在校区的事务上，会出现信息沟通不及时、管理效率不高的结果；由于新建校区在重大事项决策上以贯彻校本部意见为主，缺乏自主权，长久以往将缺乏管理活力，失去发展的自我推动力。

节选《广州多校区高校管理模式探究—以华南理工大学为例》第三章
容蓉 2013-05

华南师范大学大学延伸管模式

节选《广州多校区高校管理模式探究—以华南理工大学为例》第三章
容蓉 2013-05

校区相对独立的管理模式各校区相对独立进行管理的主要有华南理工大学、华南师范大学、广东药学院等三所高校。以下以华南师范大学大学为例进行分析。

华南师范大学是一所学科门类齐全的国家“211工程”重点建设大学和广东省省属重点大学，目前有3个校区，分别为石牌校区、大学城校区和南海校区。其中，石牌校区是校本部，大学城校区是新建校区，南海校区是华南师范大学与佛山市南海区(原南海市政府)共同创办的公办性质新校区。华南师范大学3个校区管理机构的设置为：石牌校区实行党委领导下的校长负责制，拥有学校大部分的管理职能；大学城校区在学校党政的领导下，实行“统一领导、直线指挥、职能延伸、属地管理”相结合的管理模式，设立了综合管理办公室、组织人事办公室、教学管理办公室、学生工作办公室、财务管理办公室、后勤管理办公室、安防保卫办公室等职能办公室，各职能办公室的业务归口学校相应的职能部门统一领导，其他职能部门的管理工作根据实际需要在大学城校区设立了个别管理岗位；南海校区接受学校统一领导，设有党政办公室、组织人事办公室、学生工作办公室、教学科研办公室、后勤管理办公室、就业服务与指导中心、外事办公室、财务办公室、继续教育办公室等机构。

华南师范大学的多校区管理模式有以下特点：一是大学城校区设立的综合管理办公室等部门接受学校的直线管理的同时，负责校区业务和日常事务管理，属地管理权力较大；二是

在大学城校区试行多项改革，例如在新兴学科与跨学科专业方向上，利用学院建制、不分专业统一招生，又如在人事管理方面，改变事业单位终身制聘任模式，在大学城校区实行合同制聘用制度，定期考核，表现优秀者予以晋升、表现不良者可能被调岗甚至解聘；三是南海校区作为华南师范大学与政府的共建单位，成立南海学院，拥有一定的业务管理自主权，但在重大决策和政策执行上仍以校本部为中心开展工作。这种管理模式的优势是：学校职能部门「1对大学城校区进行直线指挥，使政策的向下推广更为快捷、效果更为彻底，也使信息的向上报送更为及时，有助于领导掌握校区动态和对突发事件的有效解决；赋予学院较大的招生和教学管理自主权，有利于发挥学院积极性，提升人才培养质量；南海校区在接受学校统一管理的同时拥有一定程度的属地管理权，减少了管理层次，校区内行政效率提高，是跨地区校区管理中比较合理的模式。当然，也有可能出现不足之处：一是在处理校本部与大学城校区关系上，如果校本部和大学城校区出现利益冲突，由于校本部根基深、掌握决策权，行政政策易偏向校本部，造成资源分配的不均；二是随着大学城校区的发展，未在校区设立相应办公室的业务部门各自设点，可能造成人力资源和办公资源的浪费；三是对不同校区实现不同的人事聘用制度，将造成校区之间的隔阂，而新的聘用管理机制与旧的事业单位体制的在薪酬等方面的明显差异，会加大教职工与学校的冲突。

华南师范大学大学南海校区管委会

华南师范大学大学南海校区网页 2019-07-02

来源：<http://nh.scnu.edu.cn/zuzhijiagou/guanlijigou/xiaoquguanweihui/>

南海校区管理委员会（简称“管委会”）是在学校党委、行政领导下，**由分管校区的校领导直接负责，执行学校决策部署，协调学校职能部门延伸工作，管理、协调和决定校区属地事务的机构。**管委会设主任、副主任，主任、副主任由学校选任，成员由校区各学院院长、党委（总支）书记，校区各职能办主任组成。管委会下设办公室，由学校党委办公室、校长办公室派出机构综合管理办公室（以下简称“综合办”）兼。管委会的主要职责是：一是根据校区事业发展和工作需要，对涉及校区发展的学校重点规划提出意见和建议；二是贯彻落实学校的决策部署，代表学校履行校区督办、管理、协调、服务职能，及时处置紧急、突发事件，协同学校教学、学生、保卫、后勤等职能部门共同维护校区正常秩序和安全稳定；三是负责校区对外联络与接待工作，推进校区对外合作交流，特别是加强与佛山各级地方政府的交流合作，协调属地对外工作关系；四是负责南海校区公务运行经费的执行，协助学校各职能部门提出校区公共设施、基本建设、网络图书等公共服务建设及一次性专项预算建议，监督预算执行；五是协助学校教代会、工会、离退休工作办、学代会做好校区的相关工作；六是协调南海学院的相关管理工作。

广东工业大学多校区延伸管理模式

立足新校区，对旧校区实行延伸管理以新校区为主校区，对旧校区实行延伸管理的模式主要有广东工业大学、广州中医药大学、星海音乐学院、广州大学等四所高校。以下以广东工业大学为例进行分析。

广东工业大学是一所以工为主、文理经管文法结合的、多科性协调发展的广东省属重点大学，目前有5个校区，分别为大学城校区、东风路校区、龙洞校区、番禺校区、沙河校区，成为入驻大学城的高校中校区最多的一所大学。其中，大学城校区、东风路校区和龙洞校区为主要办学校区：大学城校区为校本部，学科设置突出工科特色，多个学科相互促进协调发展，创设多个协同创新科研平台；东风路校区设校区办公室，校区突出艺术创意和社工服务氛围的营造，建设设计创意园和成果展示馆；龙洞校区设校区办公室，突出管理学与理学氛围的营造，打造环境优美、恬静怡人的花园式校园。番禺校区为商学院（专科）所在地，沙河校区仅保留教工宿舍，不设教学点。

校本部从狭小的占地面积仅有0.14平方千米的东风路校区迁至占地面积1.6平方千米的大学城校区，为广东工业大学主体办学空间实现了11倍的增长。新校区的出现，学校随之采取了新的模式予以管理，广东工业大学的多校区管理模式有以下特点：一是校本部从位于市区东风路的校区整体搬迁到大学城校区，东风路校区和龙洞校区仅设校区办公室，办公室主任由学校办公室副主任兼任，统一归口校长办公室管理，权力中心集中；二是校区定位各异，大学城校区致力于多学科的综合发展，东风路校区根据地处城市中心的优势发展艺术设计学科，龙洞校区重点发展管理学科、建设花园式校园；三是将专科学院商学院设在番禺校区，学院接受学校党政统一领导，负责校区具体管理事务；四是沙河校区不设教学点，作为教工住宿区设置离退休工作处沙河办、医院保健室及后勤集团管理部等3个机构。这种管理模式的优点是校本部对各分校区的掌控力高，政策的执行效果较好，有利于“全校一盘棋”的实现；学校根据不同校区的地域优势，采取了不同的学科建设方向，校区发展目标明确，特色分明；将专科学院独立安排在一个校区，学生管理更有序。有可能出现的问题是：资源分散，如公共课室、图书馆、饭堂等设施重复建设，将造成一定程度的资源浪费；学院分布在3个校区，从长远来看将出现不同的校区学院之间各自为政、互不沟通的情况，不利于学科的交叉融合；校区过多，学校的凝聚力较弱，难以形成共同认可的大学精神。

华南理工大学多校区管理模式研究

节选《广州多校区高校管理模式探究—以华南理工大学为例》第四章

容蓉 2013-05

4.1 建设背景华南理工大学是一所隶属直属教育部的全国重点大学，坐落在广东省广州

市,由两个校区组成,其中五山校区位于广州市天河区,大学城校区位于广州市番禺区广州大学城内。华南理工大学先后在1995年和2001年进入了“211工程”和“985工程”国家重点建设的高水平大学行列,提出了“国内一流,世界知名高水平大学”的建设目标。然而,在2003年成立大学城校区之前,华南理工大学的工科占全校百分之八十以上的比重,理科和人文社科规模较小,学科结构相对单一,这样的一个“以工为主”、其他学科相对薄弱的学科结构无法适应广东经济和社会发展对高层次人才的全面需求,学科布局必须向更加科学合理的方向发展。学科布局的重新建构,要求有相应的办学空间给予支撑,而校园内部由于历史办学原因,保留有中小幼、化机厂、医院、菜市场等等设施,无法开辟新的场地。因此,广州大学城的建设为华南理工大学提供了良好的发展机遇。

大学城校区的建设为华南理工大学的发展带来了重要推动力:一是扩展了办学空间,大学城校区占地面积1667亩,建筑面积65万m²,为华南理工大学提升了将近一倍的办学规模和空间;二是扩大了规模,华南理工大学从原有的在校生26000多人的规模扩大为40000人,跻身于中上规模大学行列,扩大了社会影响力;三是优化了学科结构,发展具有理工科大学特色的新兴学科与人文社会学科,文科排名从2003年的100多名进入前50名,生物和环境科学等学科水平和实力提升。2013年,华南理工大学占地面积294多万平方米,拥有25个博士学位授权一级学科,42个硕士学位授权一级学科,111个博士点,200个硕士点,2个一级学科国家重点学科,3个二级学科国家重点学科,2个国家重点(培育)学科,23个一级学科广东省重点学科,12个二级学科广东省重点学科,有15个专业学位硕士授予权,有19个博士后科研流动站,78个本科专业,轻工技术与工程、建筑学、食品科学与工程、化学工程与技术、材料科学与工程等学科整体水平进入全国前十位。

4.2 管理理念 2011年,“华南理工大学改革与发展十二五规划”进一步明确了华南理工大学的指导思想和总体建设目标[38]。指导思想是:坚持“学术立校、人才强校、开放活校、文化兴校”,以促进学术繁荣、加快学术发展为主线,以“985工程”下一阶段建设和教育体制改革试点为抓手,以创新能力提升为突破口,大力推进体制机制创新,探索建立协同创新模式与机制,强化特色发展,增强学校核心竞争力,加快提升学校办学实力和整体水平,实现全面协调可持续发展。总体建设目标是:反映学术水平和整体实力的若干重要指标进入全国高校前列,各项事业又好又快发展,在国家 and 区域经济社会发展中发挥支撑和引领作用,在国际科技前沿领域占据一席之地,初步建成国内一流、世界知名的高水平研究型大学;在“十二五”发展的基础上,到2020年前后,即建校70周年时基本建成国内一流、世界知名的高水平研究型大学。

科学的发展目标要求有科学的管理理念与之匹配、作为支撑。华南理工大学以建立充满生机和活力的体制机制为目标，强调管理制度的创新：进一步完善“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的治理结构，健全学术发展机制，深化管理体制改革，扩大开放办学力度，努力构建依法办学、自主管理、民主监督、社会参与的现代大学制度，形成行政权力与学术权力相互支撑、相互制衡的治理格局，构建有利于社会广泛参与、协同创新的办学模式。

1、完善内部治理结构。坚持和完善党委领导下的校长负责制，进一步完善党委常委会、校长办公会的议事规则和决策程序；全面实施校务公开和信息公开；科学规划学术组织设置，明确各类学术组织的功能定位、权利义务；结合学科特点和发展规律，建立科学的学术评价体系和考核评估制度，营造自由开放、鼓励创新、宽容失败的学术环境。

2、深化管理体制改革。完善管理制度，强化学校内部目标管理和绩效管理。统筹协调五山校区与大学城校区建设，注重特色发展，不断完善两个校区管理模式；探索实施机关大部制改革，强化管理部门的政策引导和服务协调功能，提高机关管理效能；改革和完善人事管理制度，深入推进校院两级管理体制改革，促进学院自主发展；促进科技教育资源共享，推动科研组织形式创新，改进科学研究评价方法，提高科技创新能力和水平；探索资源有偿使用机制，提高办学资源使用效益；深化后勤管理体制改革，努力构建新型后勤保障体系。

3、探索建立多样化的合作办学模式充分发挥已有的基础和优势，探索建立和健全两级政府主导、社会广泛参与、形式灵活多样的办学模式。继续深化部省共建、部部(局)共建；充分发挥学校人才、知识优势，探索政产学研用合作发展新模式；建立与地方政府、行业龙头企业、一流科研机构深度合作、融合发展的合作办学新模式。

4. 3 管理模式与存在的问题 1 权力配置

1、行政管理机构的设置按照第二章对我国多校区大学管理模式的分析，华南理工大学属于功能拓展型模式，其依照核心校区与分校区的关系，在行政管理机构设置方面进行了相应的设置。

在大学城校区的筹建与初步运行阶段(2003年10月—2007年12月)，校本部(五山校区)由学校直接管理；大学城校区与校本部相距较远，且教学、科研、学生管理等工作相对集中，在学校与大学城校区的条块关系以“条”为主的管理更适合校区发展。成立大学城校区管委会，按照学校委托的管理职能下设管委会办公室、组织人事办公室、教学科研办公室、学生工作办公室、后勤财务办公室等5个部门。管委会主任由学校副校长兼任，设专职常务副主任、副主任各1人，管委会各办公室主任由学校的教务处、人事处、后勤

部门、学生工作处以及学校办公室的等 5 个核心部门的正职处长兼任。由于核心部门正职负责人兼管 2 个校区的事务，大学城校区行政机构的内部管理基本复制主校区模式，规章制度在短时间有序建立，行政决策执行迅速。

在大学城校区建设进入稳定阶段后，华南理工大学对 2 个校区的建设与发展进行了重新定位：五山校区作为教学研究型校区，科研的重点基地，大学城校区从主要以教学型为主，逐步向教学研究型转变。随着校区定位的变化、学校内部管理体制改革的深化、在校学生人数上升、院系规模扩大，校区行政事务繁多，在五山校区基本机构框架不变的情况下，对大学城校区的管理在“统一决策，延伸管理和分区管理相结合”的原则指导下进行，校区关系中“块”的比例得到扩大。如表 4-4 所示。

表 4-4：华南理工大学行政机构

校区	行政机构
北校区	党委办公室（机关党委办公室）、学校办公室、纪监办公室、党委组织部（党校办公室）、党委宣传部、党委统战部、学生工作部（处）、人民武装部、学生就业指导中心、校工会（计生办、附中、附小、幼儿园、家委）、校团委、关心下一代工作委员会、发展规划处（学位与学科建设办公室）、教务处（教育技术中心）、研究生院（党委研究生工作部 学位评定委员会办公室 国家公派研究生工作办公室）、招生工作办公室、科学技术处（社会科学处、工业技术研究总院）、人事处、国际交流与合作处、公共关系处（校友工作办公室）、离退休工作处、保卫处、实验室与设备管理处、财务处、审计处、基建处、资产资源管理处
大学城校区	管委会（管委会办公室、教学与实验室管理办公室、学生工作办公室、后勤管理办公室）

（资料来源：华南理工大学网站 www.scut.edu.cn）

作为学校派出机构的大学城校区管委会有着清晰的职责，图 4-1。

大学城校区管委会工作职责

大学城校区管委会作为校区行政领导机构，在校党委和校行政的直接领导下，具体实施大学城校区的建设和发展部署，负责大学城校区日常管理中的统筹与协调工作，对学校党委和学校行政工作部署在大学城校区的实施情况进行指导、协调、督促、检查和调查研究。

一、负责对大学城校区属地管理的日常事务进行领导、协调和管理，负责对大学城校区管委会下属各办公室的管理，做好在大学城校区未涉及部处延伸机构的管理、协调和服务工作，为大学城校区各学院及时提供服务并督促工作。

二、负责贯彻学校关于大学城校区建设“四个结合”指示精神的整体思路，并结合校区实际，提出具体工作规划和意见，报请学校党委、行政批准后，具体实施。

三、负责大学城校区正常教学秩序、生活秩序和安全稳定工作，及时向学校领导汇报工作，做好具体落实工作。

四、负责大学城校区对外联络与接待，积极开拓发展与学校周边、社会各界的联系。协调、安排好学校的各项访问、参观、会议与接待工作。

五、负责提出与制订大学城校区管理经费预算、结算。落实“成本办学”的指导思想，确保大学城校区各类资产发挥效益。

六、配合组织部对管理干部绩效考核，并提出大学城校区基层干部任免意见，参与大学城校区人才引进计划的安排和大学城校区人事讨论会。

七、管委会办公室督办各职能办公室完成工作情况并及时向管委会汇报。

八、完成学校领导交办的其他工作。

(图片来源：<http://www2.scut.edu.cn/s/27/t/3/p/2/c/64/d/68/list.htm>)

学校赋予大学城校区管委会更大的管理自主权与决策权，管委会工作重心明确在属地管理与协调服务上，管理职能涉及学校政策的执行、校区事务的管理、对外联络、预算制订与执行、干部考核、人才引进等方面，较之2004年成立伊始时有着明显区别。除管理职能增加外，校区管委会下属各办公室负责人不再由校本部核心部位负责人兼任，而是另行选派管理人员专职担任副主任，主要负责大学城校区日常事务，并兼任学校的教学、学生工作、研究生院、保卫处等职能部门的副职领导，协助各项政策的制订与执行。对于未在大学城校区设置相应业务部门的，如人事处、国际交流与合作处等机构，则以在大学城校区设点、派驻专门人员处理各项事务作为协调管理模式。

2、院系权力传统的高校分权模式将决策权主要集中在行政机关、院系权力过小，学院主动性被大大削弱。华南理工大学逐步放开在学院管理上的控制权，以建设大学城校区为契机，在大学城校区实行“小机关、大院系”的管理模式。院系享有较大的办学自主权，同时承担相应的办学职责，如在财务方面，校区将公共资源配置给学院，学院付费使用，学院在校区领导下独立核算；在人事方面，校区各学院在人才队伍建设上有较大的自主权，对教师晋升、团队考核等有一定的话语权。

3、权力配置的特点

(1) 决策层面统一，管理层面存在双轨制。华南理工大学作为一个完整的整体来制定统一的政策、法规，全校统一执行。同时在管理层面上存在双轨制，即在对校区进行管理时采用不对等的管理模式，五山校区与大学城校区拥有不对等的管理权力。五山校区作为主校区，在主要管理领域，如教学、科研、财务和人事等方面拥有较大的管理自主权，大学城校区作为分校区，主要是执行学校党委和行政的决策，在学校主要管理领域的管理自主权较小，在校区日常运行领域如后勤服务、资产管理等方面的自主权较大。

(2) 校区间管理机构设置、人员配备不对称。大学城校区相对独立于五山校区的管理机构，在最高决策上服从于五山校区。在实际运行中，五山校区对大学城校区实行块状分权管理，主要起监督和引导作用。管理机构设置的不对称性也导致了管理人员配备上的不平衡，大学城校区管委会行政人员往往一岗多责，如管委会办公室负责协调校区行政事务的同时，还负责党务、组织、宣传等工作，而这些职责在五山校区则分别由党委办公室、学校办公室、党委组织部、党委宣传部等四个部门承担；又如后勤管理办公室负责物业、保卫、消防、维修、绿化、食堂、基建等事务，这些职责在五山校区分别由保卫处、基建处、后勤产业集团等三个部门承担。

(3) 形成了以主校区为主的权力中心。由于华南理工大学在教育资源、师资力量、生源上都已具有相当的优势，建设大学城校区的目的主要为扩大规模、优化学科结构，使学校上规模、上水平、上台阶，实现跨越式发展。因此，全校的权力中心必然以五山校区为主，大学城校区为辅的形式出现。

4、存在问题从以上分析可知，管理权力配置方式有利于全校政策的统一制定和贯彻，确保多校区大学重点目标任务不分散，也有利于保证资源配置和学科整合的顺利进行。但也有以下缺点：(1) 灵活性不大，随着大学城校区办学规模的扩大与学科的发展，学校总体决策过程应增加大学城校区的话语权。(2) 校区间管理机构设置、人员配备不对称。通过大学城校区机构设置和人员的精简，减少了管理层次，有效地降低了管理成本，提高了管理效率。相应也会带来工作人员能力与“一岗多职”的要求是否相匹配的问题。(3) 形成了以主校区为主的权力中心。在学科数量增加、门类齐全的基础上，各学科之间的交叉和融合拥有一致的内在动力，更有利于实现学校的学科综合化、多元化，但存在缺乏对大学城校区的长远规划和发展定位的问题。(4) 学院层级的权力有待加强。学校对学院的放权在一定程度上激发了学院的自主性，但只停留在基本的层面，对关键部位、重点问题往往授权有限，如在人才引进上，学院组织专家组考察后属意的人才报学校部门后等候批复的时间过长、通过率较低。因此深化校院二级改革、扩大学院权力的广度和深度仍是权力分

配中一个当务之急的问题。

4.3.2 学科布局大学城校区的建设,为华南理工大学带来前所未有的学科发展机遇。2004年,华南理工大学提出以“有所为有所不为,集中优势力量,抢占制高点”的指导原则实施学科结构的调整,具体有四个导向:一是适应国际教育、科技和经济发展的趋势,强调学科的调整、优化、交叉;二是紧扣国家战略需求和中长期科技发展战略规划,加强自主创新;三是紧扣广东省工业产业结构调整重大技术需求,学科结构调整为广东工业发展和技术进步提供支撑;四是围绕学校发展的战略定位和目标,优先发展工科,理科、文科、法学、经济、管理等学科在发展的同时通过与工科的交叉,借助工科优势发展〔39〕

1、以新校区为主的学科建设阶段。华南理工大学确定了大学城校区的学科建设目标:科学研究和技术开发的阵地、知识和技术创新的前沿、培养大量专门人才和高层次人才的重要基地,在大学城校区新建9个学院。同时,对校本部的个别学院按照学科发展进行了调整或重组。至2004年12月,学校的学院数从17个猛增到29个,如表4-5所示。通过迁移、重组、独立、新建等方式,华南理工大学有效构建了符合当时社会发展和学校实际的、具有理工大学特色的院系结构。根据学校整体发展规划,兼顾学科调整,在大学城校区新建了一批国家特别是地方经济建设和社会发展急需的、有良好发展前景的学科和专业,如生物工程、经济学、知识产权、新闻传媒、计算机软件、法学等学科得到了重点关注,学校的学科结构更趋合理,整体学科实力明显增强。

2、以全校学科交叉发展为主的学科调整阶段。在大学城校区投入运行的8年后,华南理工大学适应国家和地方产业结构优化升级,特别是广东现代产业体系建设和培育发展战略性新兴产业的需要,加强学科体系建设,完善综合性学科格局。在大学城校区对新能源、节能环保、生物技术、信息技术等国家战略性新兴产业领域主动布局学科,给予优先支持。如表4-6所示。

从表4-6可见,原经贸学院、旅游与酒店管理学院、电子商务学院合并成立经济与贸易学院,拥有在校学生3520人、教职工133人,一跃成为全校第二大学院;环境与能源学院、设计学院的成立,则显然是顺应国家对新兴行业的发展需求而设,具有时代意义。在不到10年的时间里,大学城校区的院系出现了较大的调整,产生的影响利弊兼备:根据社会发展与学科建设,及时调整学科发展方向,有效避免了“尾大不掉”的情况;整合优势学科、人才队伍与硬件资源,有助于学院的做大做强;院系的变动频繁,降低长远规划的实施效果;不同学科「1类的系与专业被放置在同一个学院,为学院资源的分配和权力的配置带来难题。

表 4-5: 华南理工大学成立或调整的部分学院 (2004 年)

序号	成立或调整的学院名称	学院构成与专业设置	办学地点
1	计算机软件学院	原软件学院改名而成, 设软件工程、集成电路与系统成本科专业	大学城校区
2	环境科学与工程学院	原造纸与环境工程学院环境科学与工程系、化工学院环境科学工程研究所等学科专业组建而成, 设环境科学、环境工程、给排水等本科专业	
3	生物科学与工程学院	原食品与生物工程学院生物与制药工程系及相关学科组建而成, 设生物医学、生物工程等本科专业	
4	新闻与传播学院	原人文社会科学学院相关学科组建而成, 设传播学、广告学、编辑出版学等本科专业	
5	艺术学院	原人文社会科学学院文化艺术系与艺术中心组建而成, 设音乐表演、舞蹈学、艺术设计等本科专业	
6	经济与贸易学院	原工商管理学院应用经济学系、金融系组建而成, 设国际经济与贸易、金融学等本科专业	
7	法学院	原人文社会科学学院法学系, 设法学本科专业	
8	旅游与酒店管理学院	新建旅游管理本科专业	
9	国际教育学院	集留学生招生、管理, 汉语教学, 中外合作办学项目等于一体的教学和管理单位	
10	电子商务学院	办学地点变化	
11	汽车工程学院	原交通学院车辆工程系和动力机械工程系组建而成, 设有车辆工程、热能与动力工程等本科专业	五山校区
12	化工与能源学院	由化工学院改名	
13	资源科学与造纸工程学院	由造纸与环境工程学院改名	
14	轻工与食品学院	由食品与生物工程学院改名	
15	数学科学学院	撤销理学院; 分别由理学院应用数学系、应用物理系、应用化学系改名	
16	物理科学与技术学院		
17	化学科学学院		
18	政治与公共管理学院	由人文社会科学学院改名	

(资料来源:《华南理工大学年鉴(2005)》)

表 4-6 华南理工大学大学城校区学院情况（2012 年）

序号	学院名称	学院构成（与 2004 年相比较）	类 型
1	生物科学与工程学院	无变化	保留
2	软件学院	原计算机软件学院更名而成	保留
3	新闻与传播学院	无变化	保留
4	法学院/知识产权学院	两个学院按照“两个牌子、一套人马”实行管理	保留
5	国际教育学院	无变化	保留
6	计算机学院	无变化	迁移
7	经济与贸易学院	原经贸学院、旅游与酒店管理学院、电子商务学院合并而成	重组
8	环境与能源学院	原环境科学与工程学院与化学与化工学院新能源研究中心组建而成	重组
9	艺术学院	原艺术学院音乐学系、器乐系、声乐系、舞蹈系组成	重组
10	设计学院	原机械与汽车工程学院的工业设计与图学研究所、原艺术学院的艺术设计系、原材料科学与工程学院的新型建筑材料与装饰设计专业组建而成，设工业设计与图学系、艺术设计系	重组

（资料来源：华南理工大学网站 www.scut.edu.cn）

4.3.3 行政效率行政效率是行政管理学的核心问题，也是行政管理的出发点和归宿，具体是指在行政管理中投入的工作量与所获得的行政效果之间的比率，是人们在单位时间内和空间内开展行政活动，获得改造客观世界和主观世界的社会效果^{〔30〕}。在高校办学规模扩大、办学层次提升、管理体制深化改革的趋势下，在国家和社会不断发展的新形势下，行政管理工作任务日趋繁重。同时，随着校院二级改革的深化，行政部门的服务、参考、辅助作用突出，行政指导地位下降，行政效率和质量将直接影响高校各项工作的合理开展。

华南理工大学在机构设置、目标管理、人员精简等方面推行改革，加强对行政效率的推动，已取得一定成效，但仍存在提升的空间。一是行政管理过程运转节奏较慢，尤其是大学城校区机关和学院与校本部机关之间的行政效率不高，个别行政人员为学院层级解决问题时的时间观念不强。二是未能把老师和学生视为服务对象，不能主动地改进

工作的方式、方法。三是审批程序繁琐，耗时较长，尤其是审计部门因负担全校的工程项目审计工作，责任重、项目多、专业人员少，审计进度缓慢。

对于提升行政效率，可从以下方面着手。(1)机构设置合理化。迎合高校的现代化改革，体现全局观念。对于任务多、专业化要求高的部门，可采取增加人员编制、适度提高岗位补贴的方式加快工作进度，甚至可以考虑部分业务由专业公司承担、学校相关部门监管的方式进行。(2)简化办事流程。在适度下放审批权的基础上，建立制度对院系上交报告的批复程序与处理时限做出明确规定。(3)强化人力资源开发。建立面向行政人员的专业培养及进修制度，提高对行政人员培训的数量和力度。同时，注重理念塑造，提高行政人员思想素质，树立为教学服务、为教授服务、为学生服务的理念。(4)制定科学的绩效考核办法。完善对行政人员工作效能评议的科学性，不是以抽象的、传统的、标准不清晰的“德能勤绩廉”为指标，而是既要有定性考评，又要有定量考评，既要对行政人员工作量完成程度的考量，又要有对完成质量的评价。多方面综合考核工作表现，奖优惩劣。

4.3.4 人事配备多校区大学的人力资源管理需要处理好统一管理思想与多样性现状之间的矛盾、办学规模扩大与师资承载力不足的矛盾、高层次人才需求旺盛与供给有限的矛盾、人事体制改革中稳定与发展之间的矛盾[11]。高素质的师资队伍和管理者队伍，对于多校区大学的意义重大而深远。华南理工大学根据学校发展定位，将人事配备重点放置于人才队伍建设，尤其是高水平学科队伍的建设上。

实施高层次人才队伍建设“三大计划”。实施“杰出人才与创新团队引进计划”、“杰出人才培养计划”、“创新团队培育计划”。重点引进包括两院院士、“千人计划”入选者等领军人才和优秀群体，选拔一批具有创新性学术思想、品德高尚、有培养潜力的中青年学术骨干，培育一批具有较强学术创新能力与科技攻关能力的实质性科研团队。2、加强师资队伍建设和优化专任教师队伍结构，提出了“争取到 2015 年，副教授以上比例达到 60% 以上，具有硕士、博士学位比例达到 90% 以上，博士学位比例达到 65%”的目标。建设教师教学发展中心，加强新教师岗前培训；加强教研室、教学团队等基层教学组织建设，完善助教制度，聘任具有实践经验的技术人员担任专兼职教师。加强教师队伍的教风学风建设，强化学术道德和学术规范教育。

深化人事制度改革。在人事聘任制度改革上，以大学城校区为试点，在学院院长和教师聘任方面，分级成立了校区教师聘任委员会和学院教师聘任委员会负责大学城校区的人事聘任工作，面向国内外公开招聘学院院长和学科带头人。在管理人员聘任方面，

采用新的聘用机制和管理机制，编内人员实行事业编制与人事代理两种管理，编外人员实行流动编制管理。推进职员制改革，逐步实施人员分类管理和分类评价，明确各类人员的岗位职责和工作要求，定编定岗；在薪酬分配制度上实施绩效工资。

4.3.5 文化传承与塑造对于华南理工大学的校园文化建设来说，首要解决的应是如何秉承学校优良的办学传统、挖掘老校区丰富人文内涵、塑造新校区风貌，在凝练与提升后最终成为学校发展的精神支柱和中坚力量的问题。

现状与挑战。华南理工大学校本部周边环境复杂，校外商业区和居民区嘈杂，校内开放性日趋加大，长此以往，象牙塔内的求知风气将受到影响。加之当今社会人心浮躁，身处大环境下的大学师生能否沉下心来培养人、做学问、做研究？大学城校区建于小岛上，学生求知欲望较强，但老师多因家庭居住地所限下课匆匆赶回市区，师生缺乏课后的交流互动，无法形成良好的学术研究氛围。此外，校本部与大学城校区之间认知的不对等，校本部师生对大学城的认知程度远远不如大学城师生对校本部的认知程度。

2、需解决的关键问题。(1)校本部:提升凝聚力的基础上对大学城校区的接纳。一方面加强精神文化、物质文化及制度文化建设，重视学校整体形象的宣传推介，优化、美化校园环境，扩大学校对师生的影响力和吸引力。另一方面，在校级层面的各类竞赛和活动等渠道之外，积极引导校本部校区学生与大学城校区学生之间平时在生活和学习上的沟通和联系，形成对学校文化的共同认同。(2)大学城校区:寻求认同感的基础上发展校区特色。一方面要传承校本部的历史文化和办学理念。大学城校区的建筑设计有意与校本部相似，主色调与校本部一致，这有助于物质文化上的传承。深化校训、普及校歌、学习校史、了解代表人物等则有助于精神文化上的传承。另一方面要发展出校区特色。在校区文科学院较多的情况下，营造多元的、文理科交融的校园文化；大学城高校之间活跃的学生文化活动和学术交流；制定政策、提供条件鼓励老师在大学城居住；挖掘小谷围岛历史意义。

天津大学多校区管理模式

节选《新校区建设背景下高校多校区管理模式研究——以天津大学为例》第四章

李厉 2017-05

5.1 天津大学多校区管理模式

5.1.1 新校区建设情况

天津大学创办于 1895 年，前身是北洋大学，1951 年经过全国院系调整后，定名为天津大学。经过 120 余年的办学历程，学校各项事业取得较大发展，但办学空间不足，一度成为

制约学校进一步发展的瓶颈。2009 年底，天津大学启动了新校区的筹划建设工作，根据天津市整体发展，选址在海河教育园区内（位于天津市津南区），距离卫津路老校区约 23 公里。新校区规划占地 250 万平方米，规划总建筑面积达到 130 万平方米，本着“统一规划、分期建设、分步实施”的原则建设。其中，一期工程建筑面积近 90 万平方米，包括行政管理中心、综合体育馆、学生活动中心等公共建筑、各学科组团、学生生活组团等共 21 个建筑组团以及相应的基础设施配套工程。2013 年 5 月，新校区开工建设，历经两年零四个月，至 2015 年 9 月完成一期工程并投入运行，基本形成了功能齐备的大学校区。天津大学新校区体现了“以学生成长为中心，实现学科的集聚与融合，教学与科研的融合，教师与学生的融合”的规划建设理念（鸟瞰图见 5-1）。



图 5-1 北洋园校区一期工程鸟瞰图

5.1.2 多校区功能定位

根据前文分析，多校区管理模式的选择首先决定于各校区的功能定位。天津大学在新校区建设之初，专门组织对新校区规划建设经验丰富的高校进行考察调研，同时在校内征求意见，经过多次研究，确定学校新校区的功能定位。为了避免部分高校采用横向分割方式进行搬迁导致的文化及办学氛围方面的问题，天津大学采用了纵向分割的方式，即将一部分学院从本科生到博士生整建制迁入新校区，老校区在保留剩余各学院的基础上，根据学校发展规划，着力挖掘潜力领域，培养新兴学科。新校区投入使用后，学校 12 个学院（部）以学科组团的方式整建制迁入新校区，学校机关、图书馆等相关单位及实验室也根据实际需求迁入。未搬迁学院需进行基础实验课程的学生，在本科一、二年级阶段在新校区学习生活，升入三年级后迁回老校区；老校区在保留未搬迁学院的基础上，进一步调整规划。在一段时期内，学校的管理、教学和科研均向新校区集中，促进新校区的快速成长，老校区优化资源配置，形成多校区同时发展的办学格局（新、老校区学院/部分布情况见表 5-1）。

表 5-1 天津大学新、老校区学院/部分布情况

校区名称	学院（部）	学生规模（人）
北洋园校区	机械学院、材料学院、建工学院、环境学院、文学院、计算机科学与技术学院、教育学院、化工学院、软件学院、马克思主义学院、理学院、求是学部	21000
卫津路校区	管理与经济学部、建筑学院、精仪学院、药学院、国教学院、继续教育学院、网络教育学院、生命科学学院、法学院、海洋学院、电气自动化与信息学院、电子信息学院、微电子学院、表层地球系统科学研究院、国际工程师学院、数学院	11000

资料来源：笔者整理

5.1.3 多校区管理模式

天津大学新校区投入运行仅一年半的时间，在管理模式及具体管理工作方面均在探索和适应阶段，且学校分校区较少，管理模式尚未经历过调整和变化，呈现相对稳定单一的状态。根据上文所讲学校校区的功能定位，天津大学新校区启用后，学校实行了相对集权型管理模式，即将学校校级管理机构集中在一所校区内，对全校进行统一管理和统一安排，其他校区没有独立的管理体系和校级管理机构。而且，与许多高校将校级管理机构集中在老校区不同的是，天津大学新校区投入使用后，立足新校区进行全校的管理，校领导、党政机关各职能部门处主要在新校区办公，老校区只派出一定的管理人员（结构见图 5-2）。在此管理模式下，天津大学整体的领导机构、管理机构及制度体系未发生明显变化，只是管理体系的重心载体在空间上实现从老校区到新校区的转移。新校区规模大、设施新但基础相对薄弱，而老校区运行成熟，立足新校区管理，短期内，学校无需制定专门的管理体系和实施办法，但需要在各分项工作中做出更详细的规划和安排。

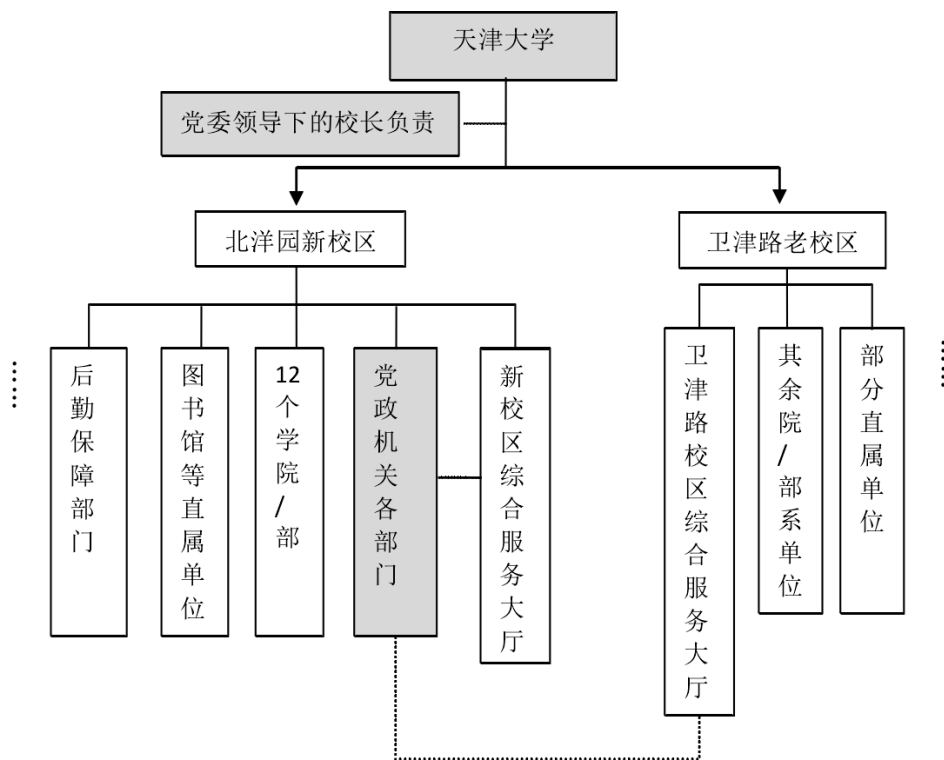


图 5-2 天津大学多校区管理模式结构图

在教学管理方面，教务部门对全校的教学周、考试周和课程教学进行统一协调安排，尤其在本科生课表安排上，充分考虑教师需在新老校区奔波的现实因素，尽可能通过集中并交叉安排课程减少老师来往新老校区的频率；在各类考试的考务工作安排上，教师采取就近校区安排原则，同时在新校区提供住宿，设置休息场所。

在学生管理方面，基本延续原校区的管理模式，即在分管校领导下，学生工作部门、校团委及各院级单位并行对学生学习、生活、课外活动、就业等进行指导和管理；在此基础上，为了增加新校区学生与教师、学生与学生之间的交流，多部门合作创新机制、搭建平台，发挥青年教师的优势和力量，利用下班时间安排丰富的活动吸引师生参加，并以学生工作部门为主，联合多部门及人力资源创新机制，探索书院式的住宿模式（学生管理模式结构图见图 5-3）。

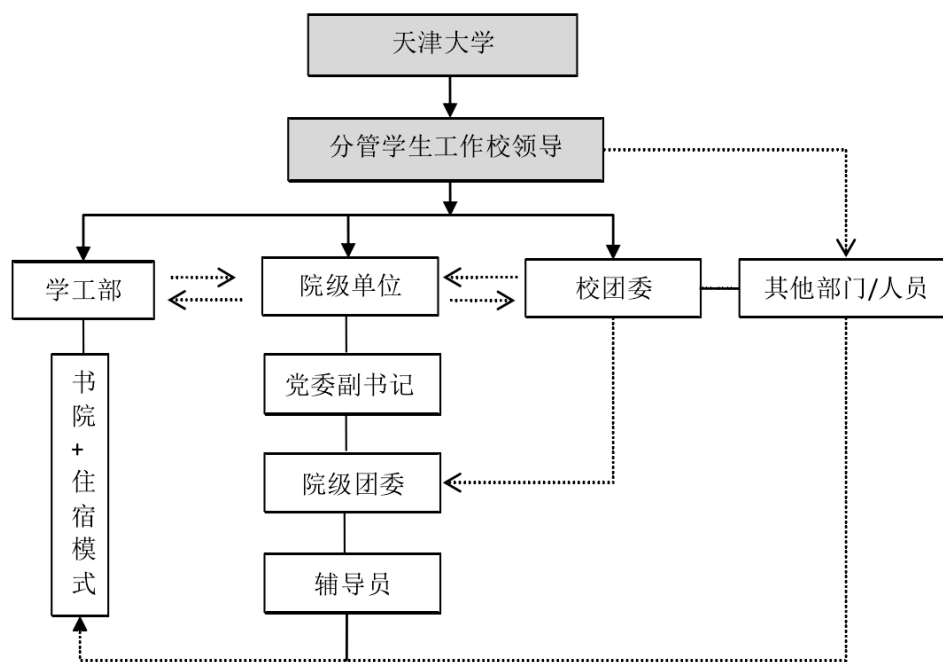


图 5-3 新校区学生管理模式结构图

在机关管理方面，因校级管理机构集中在新校区，为了提高多校区管理效率，学校分别在新老校区建立综合服务大厅，在各机关管理部门抽调工作人员，将各部门职能集中在综合服务大厅内，进行“窗口式”服务。对于需要两校区联办的服务事项，通过大厅内专门的“一日达”投递服务，进行办件的流转，日常性办件无需师生亲自转送，为两校区师生办理公务事宜提供便利条件，降低校区间的交通和时间成本。

在后勤管理与服务方面，更多的采用社会化管理。例如，新老校区楼宇、道路等建筑设施保洁、报修维保等工作在学校物业管理部门的指导下通过物业管理公司进行管理；校内除个别食堂由学校经营，其他均亦采用服务外包的形式，由餐饮企业经营和提供服务；双校区之间的交通通勤，由学校与公交公司建立合作，开辟专线等。

总之，立足新校区的相对集权式的管理模式，在较短时间内增强了新建校区的活力和凝聚力，较好的克服了新校区刚刚落成的一系列弊端，加快了新校区的成熟，保障了双校区运行的稳定发展。但由于党政机关集中在新校区，所有搬迁学院的教学、科研工作重心及学校所有基础课均安排在新校区，而大部分教职员工均居住在老校区附近，在相对集权模式下的跨校区的管理带来了管理成本提升、管理效率降低、师生交流减少、文化融合困难等问题。因此，为了做好多校区管理，学校和管理模式的宏观框架下，在建设和管理阶段，针对机关行政管理、学生培养及文化建设等工作中创新管理机制，提升管理效率。

5.2 天津大学多校区管理中的创新

5.2.1 优化新校区基础条件

1. 空间布局

天津大学在新校区规划建设阶段，以发展的眼光对后期管理等问题进行了论证和研讨，

使新校区的空间布局和基础配套设施充分以学生成长为中心，促进教师与学生的融合，为新校区学生生活和管理及师生间交流创造条件。功能布局上，学校将综合实验楼、图书馆、公共教学楼、学生活动中心等学生使用频率较高的建筑设置在主轴线两侧及中心岛内，营造以学生公共活动为中心的主轴空间，使在学校各区域居住的学生到达中心区快捷便利。学生宿舍与食堂以组团布置，便于管理，同时与学科组团交叉布置，拉近教学区与生活区的距离，各学科组团内部的办公教学楼与实验室也相邻近，方便学生的学习、科研与生活，同时拉近教师与学生的距离。校内体育设施、活动广场尺度事宜，均匀分布在各区域内（示意图见 5-4）。



图 5-4 天津大学新校区功能布局图

2. 物质文化遗产与创新

天津大学老校区历经多年发展，形成了独特厚重的建筑文化和校园风貌。在东西主轴走向的校园内，排列着多栋具有歇山式大屋顶风格的传统建筑，建筑通体使用琉缸砖清水墙面，暗红色与白色相间，古朴凝重，成为标志性建筑和文化象征。新校区规划设计承袭东西主轴线的空间布局，建筑大多采用暗红色系、褐色系饰面砖或砌砖，传承老校区建筑特色，建立起时间与空间的对话关系。此外，老校区具有一批凝聚天大师生情感与记忆的景观、小品等，包括北洋广场的北洋大学纪念亭、实事求是亭等，许多在新校区得到传承与创新，北洋大学纪念亭就是其中之一。北洋纪念亭在承袭原设计精神的基础上，融合了诸多创新元素，亭内依然篆刻学校的校歌、校训及校史资料，并在亭内设置了学校创始人盛宣怀的塑像，一建成就成为新校区重要的文化符号。新校区建筑、景观命名面向师生校友征集确定，博文路、西沽路、七星路、花堤路、北洋广场、太雷广场等都体现了学校悠久的历史文化特色。

5.2.2 利用智慧化管理措施

多校区办学的空间距离及相对集权的管理模式导致资源、人力、时间、精力等成本的提升。学校充分利用信息化的技术理念和手段,提高多校区管理效率。天津大学在新校区建设中专门进行了智慧校园的规划,在泛在网络的基础上,建立了信息与网络中心、多媒体控制中心、一卡通中心、安全防控中心、能源监测中心、校园广播与信息发布的控制中心和视频会议与应急指挥中心共 7 个管控中心,通过计算机通信网络、无线及移动校园网络、云桌面系统、一卡通系统、多媒体教学系统、能源监测系统等 14 个基础子系统,服务于两个校区的教学、科研及管理工

作。新校区智慧校园系统使新校区的管理更加科学、便捷,同时也建立了新校区与老校区之间的联系。例如,云系统,能够连接所有的电子产品和网络数据,形成容量接近无限的虚拟存储设备,教师在上课时可在电脑上登陆,直接使用存储在各自系统内的教学资料;校园一卡通系统把校园身份识别、校园就餐购物服务、场馆计费服务、水电使用甚至城市公交系统等功能合并,实现一卡在手,轻松满足注册、用餐、借还书、消费等日常学习和生活所需;多媒体系统,通过远程教学链接的建立,可以实现新老校区教育资源的快速实时共享,从而降低多校区办学带来的交通成本通讯成本,同时还支持讲义和音频录制功能,实现数据存储,在校学生可以随时参加在线课程,点播学习。

此外,还有广泛使用的视频会议系统。2016 年,天津大学将智慧校园系统运用到新生开学典礼,借助智慧校园视频会议系统,使开学典礼跨越时空局限,同步呈现在老校区体育馆和新校区求实会堂,近万名学生共同体验了“双向互动直播”的开学典礼。借助该系统,学生们通过大屏幕观看另一会场的直播,就能参与到开学典礼中,而无需学校再协调客车来往运送学生,节约了管理成本。

值得关注的是,新校区智慧校园能源监测系统,还可以对全校能耗数据进行实时监控,通过采集、传输、监测、计量和分析,进而将全校能源进行优化配置。其原理是,将学校所有能耗数据通过互联网发送至后台数据中心,从而进行处理和分析。通过这个能耗计量系统,可以对全校的能源供给做出可行性调整,制定相应的管理制度,为进一步节能改造提供准确的数据支撑,实现可持续发展的管理。

5.2.3 构建窗口式服务机制

天津大学校级管理机构集中在新校区办公,导致老校区师生办理各项公私业务的不便利。为了应对该管理模式的问题,天津大学提高硬件设施条件,打造窗口式服务,在北洋园新校区、卫津路老校区设立了行政办事一站式机构——综合服务大厅,破解机关集中在一校区内的管理难题。综合服务大厅通过把窗口服务和机关管理相对分离,把与师生密切相关的日常事项的办理,集中安排在综合服务大厅的各个窗口内办理。大厅从师生需求出发,制定配套的规章制度,梳理服务流程,简化服务程序,通过多部门联合办公等方式,为师生提供高质量的服务。此外,为提高办理效率,综合服务大厅坚持新老校区服务大厅同时建设,网络大厅与物理大厅同时建设,网上办事与网下办事相结合。(如图 5-5 所示)。

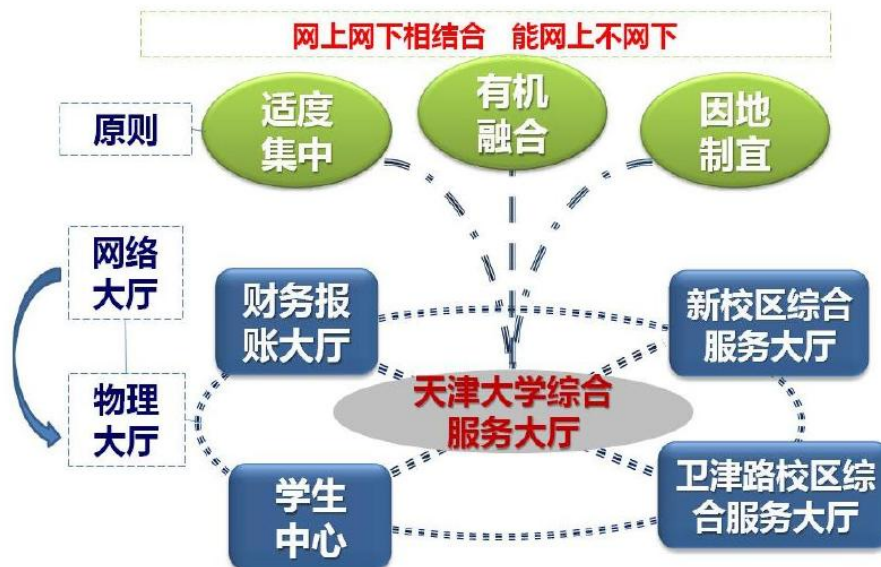


图 5-5 天津大学综合服务大厅结构图

在机构设置上，服务大厅工作人员的人事关系仍属于派出部门，但接受原有部门与服务大厅的双重管理。在业务管理上，办事人员取号办事，办理完成后给予评价；服务人员坚持一次性告知、公开办事等原则，网上与网下联合，完成事务办理。在时限要求上，对于程序简单的事项立即完成办理，对于需要经过审批研究或报送相关部门的事项，在承诺期限内完成；对于涉及 2 个或以上部门的服务事项，实行联合办理制，主办窗口牵头、协办窗口配合。在绩效考核中，日常考勤记录、服务满意度评价及办理过程中形成的典型案例均纳入考核范围。新校区综合服务大厅自 2015 年 9 月校区投入使用即开始运行，共设置固定及机动工位 44 个，涉及 14 个职能部门；卫津路校区服务大厅首批入驻 12 个部门，服务事项 143 项。此外，学校还在新校区学生活动中心建设了学生事务服务大厅，将与学生学习生活密切相关的部分服务事项集中在一起办理。（综合服务大厅及学生事务大厅部分服务事项见表 5-2）

表 5-2 综合服务大厅及学生事务大厅部分服务事项

	涉及部门	服务事项
综合服务大厅	财务处	工资、公积金、奖学金、科研项目、科研经费等业务
	资产处	设备采购、报废；设备资产登记；软件资产登记；化学品申购等
	研究生院	研究生出国（境）手续办理；研究生交换生申请；成绩单打印等
	教务处	学证明办理、成绩单办理、学历学位证明办理、离校手续办理等
	国际处	因公出国（境）任务申请；外汇额度使用申请；因公证照管理；各类引智项目申报管理等
	学工部	学生职业发展咨询；毕业生就业协议签订、改派；档案查询等
	党办校办	印章、印信申请使用；学历证明；出国政审、机要文件手续等
	人事处	高层次人才报到、教工校内调动手续、调出及辞职手续等
	后勤保障部	天津大学室外工程审批、绿化工程审批、维修改造申请等
	房产处	公共房屋使用、家具设备调拨、周转房租住等
	保卫处	户籍管理等相关工作
	科研院	科研印信类业务、科研项目与基地日常管理
	档案馆	档案提交、查阅等
	一卡通中心	一卡通缴费、咨询等
自行车中心	自行车缴费、咨询等	
学生事务大厅	学工部、团委	学费、贷款、奖助学金、勤工助学、党务工作等

资料来源：笔者梳理

5.2.4 传承创新文化活动

1.海棠季活动在天津大学校园内，有 800 余株各类海棠树，每年春季争相吐蕊，竞相开放，景色怡人。自 2012 年起，天津大学开始举办“天大·海棠季”暨校园开放日活动。开放日当天，学校开设招生咨询平台，为家长及考生们提供便利的招生咨询服务，同时还开放学校博物馆、部分国家重点实验室和天津市重点实验室、本科生金工实习实验室等富有学校特色的场馆建筑，各类学生社团也组织丰富的表演或科技活动，吸引大批学生及市民参观，这些都成为吸引校友回母校探访的活动形式。海棠季已成为天津大学的一张文化名片。在新校区建设过程中，学校充分考虑天津大学师生的海棠情结，也种植了大量的海棠树。新校区投入使用后，海棠季活动同时在新、老校区举办，以促进校园文化的传递传承，增强师生对新校园的认同与归属感，也为社会各界了解天津大学新校区搭建了桥梁。

2017 年，天津大学海棠季暨校园开放日以“花开北洋，情怀家国”为主题。开放日当天，双校区同时举办各类主题活动，包括招生咨询、校友回访、博物馆参观、科技产品交流、文化作品展览等。同时，学校结合主题进行专门策划和设计，在北洋园校区和卫津路校区同时推出“家风耀中华”的主题展览。据不完全统计，共有近 3 万名师生、校友及市民、游客在双校区感受学校的海棠文化，增强了新老校区的对话。

2. 四点半工程

天津大学北洋园校区地处天津市南部郊区，地理位置偏僻，距离卫津路校区（老校区）较远，由于大部分教师居住在市区，所以在四点半后（新校区运行以后，学校将下班时间调整为下午四点半），大部分教师返回市区，留在新校区的教师很少，新校区的学生管理工作明显薄弱，师生交流明显不足。为此，学校各职能部门携手发起了“相约四点半·师生面对面”工程（简称四点半工程）。该工程旨在通过一系列文化活动及特色课程的举办，搭建师生交流互动平台，增强新校区文化氛围，创造更加生动活泼的育人环境。四点半工程实施后，以师生间的互动为载体，力求通过面对面的交流增进了解，加深情感，涌现出“兴趣学习课堂”、“知学讲坛”、“艺术领域公开课”、“海棠书院”、“师生篮球友谊赛”、“丰羽工程”等一批卓有成效的品牌项目，为师生提供了丰富的业余选择，让更多的教职工下班以后在新校园内停留，既增加了校园的人气，又在潜移默化中形成互动、活泼、好学、求知的校园氛围。

在四点半工程的品牌项目中汇聚了各类课程。艺术课堂与音乐下午茶汇集了吉他、钢琴、口琴、箜篌、声乐等各类乐器和音乐课程，体育课堂包括街舞、太极、健美操、瑜伽、拉丁等各类舞蹈和体育项目，兴趣课堂、知学讲坛则开设了英语、韩语、书画、戏剧、古村落与传统文化、经典作品赏析、异国文化介绍、社会热点探讨等课程，海棠书院进行人体肢体语言、系列民国故事、易经、王阳明心学等高端讲座，智慧空间站带来大数据、互联网、新能源、人工智能等科技前沿分享，这一系列活动和课程，为学生的兴趣培养和综合能力提升提供了平台。

5.2.5 探索“书院+”住宿模式

天津大学新校区学生公寓以建筑组团形式建设。新校区投入使用后，学校依托学生宿舍空间，探索新型育人模式，随后“书院+”模式应运而生。“书院+”模式，就是融汇优秀青年教师、专职辅导员、优秀学生代表等人力资源，以书院为平台基础，联合校团委、校工会、人事处等多个相关部门，打造一批书院品牌活动，其中具有代表性的书院品牌包括“青椒驿站”、“给力加油吧”、“真人图书馆”等。该模式使通识教育与专业教育相结合，围绕“家国情怀、明礼崇德、博学精专”创建书院文化品牌，构建书院制住宿教育机制。

学校在新校区内以12个本科生宿舍围合为基础，形成领导决策层、管理执行层、书院学生管理委员会三级组织工作模式。学校层面由学生管理部门牵头，完成育人平台机制建设，将青年专业教师、学工队伍教师和心理教师请进书院为学生答疑解惑，进行专业及思想交流，陪伴学生成长。书院设有学生管理委员会，充分调动学生自我管理的能力，与物业管理单位协同提供优质服务。在书院制住宿管理中，通过完善硬件设施，优化公共资源配置，提升宿舍环境（包括宿舍楼天井、宿舍大厅、楼层走廊、宿舍内部等），开设主题巡展区、文化展览区、服务区，依托师生互动、阅享平台、素质提升、朋辈沙龙、健康生活等活动项目，突破学院壁垒、专业壁垒、年级壁垒、师生壁垒，创建全新的文化品牌，进而促进学生与教师、学生与学生的融合，力求培养视野广阔、情怀深远的复合型人才。

5.3 小结当前, 虽然我国高校新校区建设热潮已处于逐渐消退期, 但许多高校的新校区建设依然在进行中, 关于新校区建设背景下的多校区管理仍然是这些高校关注的问题。天津大学新校区历经两年的施工建设正式启用, 至今近两年的时间, 学校在短时间内实现了双校区整体平稳有序运行, 得益于在新校区规划建设阶段对于校区功能的明确定位, 得益于新校区建设对后期管理的充分考虑和奠定的良好基础, 得益于建设工作与管理工作的迅速衔接, 还有更重要的是学校立足新建校区实施的有利于整体发展的管理模式。但同时, 正如前文研究所述, 任何多校区管理模式都不是普遍适用和一成不变的, 都不能完美的应对多校区管理带来的复杂问题, 高校需要在宏观管理模式下, 针对具体工作进行管理模式和体制机制的创新, 天津大学同时在此方面进行了较多探索, 取得了一定的成效。当前, 由于运行时间较短, 该校各项管理工作还在探索中前进, 处于不断完善的阶段, 但学校根据整体事业发展、各校区定位实施的管理模式, 以及基于自身管理模式的限制和缺点进行的一系列管理工作的创新, 均能够为高校多校区管理, 特别是当下正在规划建设新校区从而面临多校区管理的高校提供良好借鉴意义。

兰州大学多校区管理模式

节选《兰州大学多校区管理模式研究》第四章 汪强

2014-03

三、兰州大学多校区管理模式

早在年, 辛树峡校长在呈报教育部的《办理兰州大学计划大纲》中即指出: “西北诸省为我国古文化发祥之地, 亦今后新国运发扬之所, 承前启后, 继往开来, 国防价值于今尤重, 文物、开发资源, 实目前数年最重要中枢。此时特设兰州大学, 意义盖极深远。”

《兰州大学校讯发刊词》中也曾明确提出: “研究西北实际问题, 了解西北人民的生活状况, 是兰州大学的一种重要任务; 调查西北的宝藏, 认识西北的真相, 是兰州大学对于国家应尽的天职; 提高西北文化之水准, 培育建设西北之专门人才, 均为兰州大学应负之使命。” 清晰、具体地确定了学校此后的长远发展目标、特色和定位。然而, 在新时期要如何更好的完成这一目标又将面临新的问题。

如前所述, 建设榆中校区是当时历史条件下的产物, 是各种因素合力的结果, 是兰大人解放思想、实事求是、与时俱进的结果。我们要尊重历史。当然, 榆中校区的建设和发展也面临很多问题和困难, 但多是发展中的问题和困难, 需要以发展的眼光和发展的途径来解决。我们要面对现实, 同时也要着眼长远, 谋划好未来。

2001年7月5日, 校党委印发了《兰州大学榆中校区管理体制实施意见》。2003年9月30日, 校党委印发了《关于进一步加强榆中校区工作的意见》。两个《意见》对榆中校区的指导思想、功能定位、管理体制、运行机制作了明确的规定。在指导思想上, 坚持“四个有利于”和“七个原则”。“四个有利于”即: 有利于人才培养, 有利于校区的健康运行和发展, 有利于合理配置、高效利用学校的各种资源, 有利于学校的整体发展和稳定, 是

校区建设和发展的出发点和落脚点。“七个原则”即：教学第一，质量第一的原则；以人为本，满足师生需求的原则；传承校史，文明建校的原则；资源共享，效益优先的原则；量力而行，适度超前的原则；精简高效，一职多能的原则；服务地方，共同发展的原则。在功能定位上，榆中校区是以本科生教育教学为主，包括部分科学研究、研究生培养和大学科技园的多功能综合性重要园区。在管理体制上，学校探索建立统一领导，分校区按职能合理布局，条块结合的多校区整体管理模式；榆中校区探索完善属地管理和部门延伸相结合，日常运行以属地管理为主的管理模式。在运行机制上，强化属地管理，提高工作效率。实践证明，这些在当时都是符合实际的，保证了校区顺利启用、平稳运行和迅速发展。2007年5月10日，学校根据变化了的形势，印发了《〈兰州大学各校区功能定位规划方案〉实施方案》，开始实施本科生“”分校区分布（医学类“2+3”）。

按照国内高校多校区形成方式的差别，可以简单的将高校多校区类型区分为合并型、拓展型和混合型大学。合并型高校所指是两所或更多高校相互合并，形成新大学的办学模式，如浙江大学等；拓展型高校所指是为谋求进一步发展，高校向外拓展，建设新校区的办学模式，如华东师范大学闵行校区等；混合型大学所指是既有合并的校区，又有向外拓展的校区。兰州大学于2002年2004年分别合并了甘肃省草原生态研究所、兰州医学院，于1991年、2001年新建一分部、榆中校区，属于混合型大学。

兰州大学多校区管理模式几经探索和调整，现实行集权式管理模式。

学校本部为大学的核心校区，现为研究生院，经过百年的发展和探索，形成了较为稳定的管理模式。学校领导在校本部办公，核心机关和大多数重要科研单位都位于此校区，建立了较为完备的行政、教学、科研体系。决策权集中在校领导层面，二级职能部门是执行机构，负责日常行政事务。校本部对学校6个校区进行总体管理和协调。

兰州大学除校本部外在兰州市区的其他4个校区：一分部、二分部、三分部（草科院）、医学校区，位于校本部周边，学校各二级职能部门向各校区派驻三级部门和人员对各校区进行管理，代表上级单位行使权力，不承担领导责任。

榆中校区位于距校本部公里的榆中县夏官营镇，周边环境社会化程度较低，距离校本部较远。榆中校区管理单位经历了筹建初期的建设指挥部、榆中校区两委会（下设综合管理办公室）、校长办公室榆中校区管理科三个发展阶段，管理部门权力逐渐弱化，榆中校区管理模式也由初期的分权制（条块结合，以块为主）演变为现在的集权制（条块结合，以条为主）的管理模式。

这种管理模式有利于学校的统一管理，促进各学科之间的交流与融合，便于资源的整合利用。但不足之处也很明显：各校区与校本部各职能部门之间的协调工作繁琐并且量大，办事效率不高，校级领导层因要对各项工作作出决策，势必要在事务性工作上花费大量的时间和精力。特别是榆中校区特殊的地理位置，远离校本部，此种管理模式不利于校区工作人员工作积极性和主动性的调动，校区工作人员缺乏认同感和归属感，公里的距离，单

程小时的车程，办事效率进一步降低。

笔者认为，无论做怎样的变化和调整，都应当站在科学发展和“解放思想、实事求是、与俱进的”高度，坚持“四个有利于”的指导思想，充分肯定榆中校区取得的成就，不去争论“要不要建设榆中校区”的问题，而是集中精力和智慧解决好“建设怎样的榆中校区”、“如何建设榆中校区”这两个根本问题，促进榆中校区健康和可持续发展。

第三章兰州大学多校区管理的关键问题

有学者认为“大学的管理模式是对大学的管理理念、管理体制和机制、管理手段和方法的高度概括，是大学管理系统化、理论化、科学化的结果”。多校区大学管理是一个不断排除矛盾，优化资源、提高效率，实现办学预期目标的过程。以兰州大学为例，目前共有6个校区，其中学校本部、二分部（原现物系）属原有校区，一分部于1988年开始建设，1991年投入使用；占地面积最大的榆中校区于1999年开始建设，年迎来第一批本科生入驻；草科院于2001年并入；医学校区于2004年并入。兰州大学在多校区的管理中，既有新建校区远离校本部的烦恼，也存在合并了其他科研院所、学校后体制机制的梳理问题。目前，兰州大学多校区管理的关键问题有：

一、体制问题

1. 目前常见的多校区管理模式以条为主，集权管理模式。这种管理模式通常是以校长办公室为首的校级管理机构集中在某一校区内，各分校区只设置一个校区管理办公室，实行一个校本部、一套管理机构进行管理的运行机制。这种管理模式有利于全校统一领导，统一规划和统一行动。但是也造成了管理跨度大、管理成本高、管理效率相对低的缺点。

以块为主，分权管理模式。这种管理模式是指各个校区是一个相对独立的学校，具有相对独立的管理体系和机构，拥有相对较大的自主权。有利于增强各个分校的活力，有问题及时处理，提高管理效率。缺点是管理权利分散，会弱化学校的统一管理，削弱学校凝聚力。同时，由于管理机构的重复建设，也会造成人、财、物的浪费，加大经费支出。

条块结合管理模式。是以上两种模式的有机结合。学校加大统一管理的同时，又给分校区相对大的自主权。一方面加强了资源的优化配置，统一管理，又增加了各校区的活力和积极性。缺点是：一是资源重复建设、交通等费用上升，加大了管理成本；二是由于各校区管理委员会缺乏对人财物的调控权、对所属校区各单位没有行政隶属关系，协调事务难度加大，管理效率低。

2. 由于榆中校区使用功能（本科一、二、三年级学习生活）和所处地理环境远离校本部）的特殊性，其管理方式有别于市区各校区。本节讨论主要以榆中校区为例。

榆中校区管理模式的演变：

2001年6月21日，学校下发《兰州大学榆中校区管理体制实施意见》，确定榆中校区的管理实行“学校统一领导，本部职能延伸管理和校区属地管理相结合，日常运行以属地管理为主”的管理模式。

2003年9月30日学校下发《关于进一步加强榆中校区工作的意见》，探索建立学校统一领导，分校区按职能合理布局，条块结合的多校区整体管理模式；榆中校区建立属地管理和部门延伸相结合，日常运行以属地管理为主的管理模式。

2008年10月20日学校下发《关于学校部分机构调整的通知》，撤销“榆中校区管理委员会”；撤销“榆中校区综合办公室”及其下设机构，原“榆中校区综合办公室”协调类职能划归校长办公室，校区公房、道路和有关设施的维修、环境改造、绿化更职责划归后勤管理处，公房管理、校区土地确权、解决土地纠纷等职责划归国有资产管理处，市场管理职责划归后勤集团；校长办公室增设“榆中校区管理科”，编制2人，其职责为原榆中校区综合办公室的综合协调类职能。榆中校区的管理演变为属地管理和部门延伸相结合，日常运行以部门延伸为主的管理模式。

由上可知，随着榆中校区的发展，原先条块结合、以块为主的管理模式已转化为条块结合，以条为主的管理模式。管理职能基本全部实现职能延伸管理。

如何提高服务质量，提高办事效率，让学生满意，让学生家长满意，让广大教职工满意，是学校管理的最终目的。目前延伸到底、协调到边的说法尚未完全实现，校区管理体制尚未完全理顺，榆中校区管理机构为校长办公室下设的榆中校区管理科，由于缺乏人财物的调控权和对校区常设各单位没有行政隶属管理，在日常工作中协调职能不能完全发挥，管理效率低下。在转型期间如何继续为广大师生做好服务值得我们深思，榆中校区的管理体制有待进一步探讨和完善。

二、管理成本问题

新校区建成后，大学管理者最直接感受到的就是管理成本过增高的问题。榆中校区与校本部分别位于兰州市中心和距离市区47公里的榆中县。

由于两个校区之间相距遥远，很多资源难以共享，校本部到榆中校区间的往返主要靠大巴，通过高速，如果出现大雪等高速封堵情况往返时间就会成倍增加。这造成校本部与榆中校区的资源共享的广度、深度都不匀，体现在教学、科研、医疗各个领域：

1. 榆中校区距离校本部47公里，目前学校有23辆大型轿车，工作日从市区到榆中校区按点对开7班次校车。从购车、燃油、到高速过路费等都是的一笔庞大的支出。同时，为保证榆中校区的正常运转，2014年市内校车全部停开。

2. 学校本部距离新校区太远，这给上课的教师造成了严重不便，为了保证正常的教学工作，大多数高校都是配备专用校车接送上下课的老师。这就增加了大量开支。同时，为了鼓励教职工到新校区工作生活，学校又提高课酬和补贴，增加福利，又使管理成本进一步攀升。

3. 在行政管理上：校本部有一整套职能完备且有序的行政管理机构，对全校范围内的行政事务进行系统的管理，校区成立之初，由这些职能机构向榆中校区派驻工作人员，在校区只设立简单的几个综合性机构，如榆中校区综合管理办公室等。随着校区办学规模的不断

扩大，又对各部门不断拆分，将校长办公室、宣传部、财务处、学生处、教务处、保卫处、后勤处、后勤集团、网络中心等机构迁入，这种变化使得校区与本部机构设置几近重复。

4. 成本增加的表现还体现在医、食、住、行及后勤保障的各个方面，如医疗设备和人员的投入、食堂建设、教职工宿舍、基础设施的建设、商户引入等。

现有的管理模式很难保证学校系统整体的高效运转。因此，如何在有限资源范围内进行合理调配，达到学校整体的高效运转，是亟待解决的问题。

三、文化融合问题

文化融合是大学长久发展中的根本问题。在新校区不可能复制母校区的校园文化氛围，新建分校区不存在自己的历史问题，没有与中心校区的文化冲突，如何形成一种新的校园文化，是一项非常急迫的任务。

造成文化氛围淡薄的主要原因是师生交流以及新老生交流出现断层造成的。去新校区上课，教师们需要早出晚归，对教师的学习和休息都造成了消极影响。教师们经过一小时甚至更长时间的颠簸到新校区的课堂上给学生们授课，授课效果差，特别是个别有晕车症状的教师，更不能适应长时间的舟车劳顿。为了方便和节省时间，许多教师将分散的课程改为集中教授，又影响了教学效果。下课后，又着急赶车回市区，更少了与学生们课间交流与互动。

新校区学生缺少与高年级老生的交流。以兰大榆中校区为例，自级首批本科生入驻以来，这届学生就存在先天不足。兰大级本科生在校区没有高年级的老生传帮带，校园文化的传承自然无从谈起。

我们还要看到，因为地价等因素，新校区往往远离市区，学生与社会不能完全接轨，影响就业。以兰大榆中校区为例，就选址在榆中县夏官营镇，周边属于甘肃农村，城市化程度低，社会支撑力量薄弱。

2010年，笔者曾赴广东对中山大学、暨南大学、华南理工大学、深圳大学几所高校考察，以上各高校不是简单的3+1办学模式，而是根据实际情况按照学院划分整体搬迁至新校区办学。搬迁到新校区的学院都有自己独立的学院办公楼和实验室，任课教师也有自己的宿舍，上完课后可以住宿、科研，新校区相较我校有较大的独立性。这些措施对校园文化的传承发相对兰州大学，榆中校区存在先天不利和困难。校区增多人数也相应增多，

运作成本提高、领导和师资力量分散、办学质量不免受到影响。特别是距离市区较远的榆中校区，地理位置相对偏远，难与继承旧有浓厚学风的老校区形成密切联系，校区文化面临新的挑战。挥了积极的作用。

四、人气问题

人是生产力中最活跃、最主要的要素，强调“以人为本、以学生为本”才能抓住学校发展的本质。新校区科学、健康的发展与“人气”的兴旺有密切的关系。

新校区往往缺乏人气。由于新校区远离主校区，不能在中心校区工作的教职工可能会产生被轻视、不受重视的观念，新校区和主校区就会出现等级和不平等。造成师资派遣甚至是

管理人员派遣上的困难,被派遣的干部和教师往往会产生被边缘化的心态。这就造成大家都不愿意去新校区工作,新校区人气低迷。

人气低迷除了会造成校园文化淡薄外,还突出的表现为新校区的日常管理问题上。很多学校只关心白天上班时间的教职员工的教学活动和其他工作,下班、下课后的学生生活则乏人问津。在偌大的校园内只有寥寥几人值班工作,教职工下班后都回到市区家中。除学生外,绝大部分工作人员就是在新校区的临时聘用人员。一旦发生突发性事件,后果不堪设想。

多校区大学人力资源管理探析——以华南师范大学南海校区为例

胡蓉

中国电力教育 2008-11

多校区大学是指具有一个独立法人地位、又至少两个在地理位置上不相连的大学。多校区大学在国外已有一定的发展历史,在我国,近些年随着高等教育高速发展,也逐渐发展起来,并显示出了蓬勃发展的生命力。从现状看来,多校区大学有迅速增加的趋势。但是,合并或拓展新校区之后的多校区大学和空间布局分散、教师规模庞大、专业门类众多,在内部管理体制上面临着许多新问题。本文以华南师范大学南海校区为例,拟对目前多校区大学人力资源管理中的一些突出问题进行探索。

一、多种管理模式下的多校区大学人力资源管理的基本特点

1. 集权制,“以条为主”的管理模式

其核心是校级管理机构集中在某一个校区内(即总部),各校区设置管理办公室,实行的是总部控制一套管理机构进行集中管理的运行机制。

这种管理体制下,学校人力资源管理方面,副校长为首的总部人事管理机构是最高管理机构,各校区设置人事管理办公室。总部人事机构制定全校的人力资源战略、政策、制度、流程,各分校区没有用人自主权,严格接受上级主管部门的领导,负责执行总部的政策以及对日常事务的管理。

这种管理模式其优势是学校可以根据学科和校区特点统一规划和配置人力资源、规范管理、资源共享,其弊端是难以适应分校区特点制定个性化的人力资源管理体系,不利于调动分校区的积极性、主动性,造成管理成本增加和效率较低。

2. 分权制,“以块为主”的管理模式

其主要特点是各校区相对独立,拥有相对完整的与学校总部相配套的管理机构,并拥有较大的办学自主权。

这种管理模式下,学校人事部门主要任务是制定统一的人力资源政策和管理制度、进

行全校人事协调、师资队伍的整体规划、对各校区人力资源管理的监督，不对具体的人事调配、收入分配等进行控制。各分校区在岗位设置、人才引进、收入分配等方面有较大的自主权，不仅负责本校区日常事务工作的管理，而且在符合总部政策的前提下，根据本校区的特点制定相应的人才战略和相关政策。

这种管理模式有利于增强分校区的活力、能够及时地根据本校区的特点规划和配置本校区的人力资源、提高工作效率，同时，分散权力也意味着分散责任，倘若在决策中出现失误，可以避免在全校发生全局性错误；然而，分权制下，也容易造成人事管理失控的危险，阻碍人才对流和知识共享，不利于学校统一规划和目标的达成。

二、多校区高校人力资源管理影响因素分析

1. 地理空间因素

大学各个校区空间距离的分散和集中将会影响学校的交通成本、教职工的时间成本以及管理成本，因此，大学校区之间的空间距离是影响学校人力资源管理政策和模式的一个不可忽视的因素。

2. 分校区的历史发展

对通过高校合并实现的多校区来说，这是尤其要考虑的一个因素。高校合并有许多类型，比如“强强联合型”、“强弱联合型”、“学科互补型”、“学科相似型”等，各校区在学科发展、层次水平上各有不同；另外，由于其独特的发展历史，同时也形成了自己独特的办学理念、校园文化，并深刻影响着其管理模式和政策。

3. 分校区的功能定位

无论是对于合并还是异地扩展而形成的多校区大学来说，首先要面对的问题就是各校区功能定位的问题，其中包括：学科结构定位、办学层次定位、发展目标定位等等。不同的校区有着不同的定位，比如，有的校区可能定位于以研究型为主，有的校区可能定位于以教学型为主。因此，不同的功能定位需要不同的人力资源政策来支撑其功能的实现。如何在兼顾差异的同时保持统一，是多校区高校人力资源管理在模式和政策选择方面必须要注意的问题。

三、对华南师范大学南海校区人力资源管理模式和政策的分析

华南师范大学是一所综合性省属重点师范大学，现有三个校区：广州石牌校区、广州大学城校区、南海校区。尽管同属一校，但三个校区在各方而有着各自的独特性，这也深刻地影响着学校人力资源管理模式和政策的选择。

1. 从历史发展来看，三个校区中，石牌校区是最老的校区，创立于 1933 年，也是学校

总部所在，2005年，在广州的番禺区，建立了大学城校区，目前大学城校区的院系都是根据学校规划，将原先在石牌校区的部分院系整体迁移过来，可以说是老校区的延伸。南海校区创办于2001年，由华南师范大学与佛海市南海区(原南海市)政府共同创办的，所有学科、专业均为新建。

2.从校区功能来说，在办学层次、发展定位等方面南海校区也明显不同于其它两个校区。南海校区重点设置和发展应用型学科和专业，从2001年开始每年都招收相当数量的专科生(其中有一部分而向南海区)，从2002年开始在广东省二批次招收本科生，从2005年开始与石牌校区、大学城校区同属一个批次在广东省一批B类招收本科生，本专科招生比例大约为1:1,校区现在共有27个专业，其中14个本科专业、13个专科专业，所有专业均为非师范专业，目前还没有硕士点、博士点。因此，从发展定位上来说，在相当长时期内，仍然是以教学型为主。而石牌校区、大学城校区定位于建立综合性教学研究型大学，办学层次高，实力强，现已形成了学士、硕士、博士、博士后完整的人才培养体系，学科门类齐全，除了设置应用型学科和专业，也积极发展基础型学科和专业，师范专业占相当大比重。因此，从各方面看来，南海校区与其它两个校区相比，仍有相当大的差距。

另外，地理位置上，石牌校区和大学城校区都在广州市，距离相对较近，而南海校区地处佛海市南海区软件科技园，和总部不在一个行政区划内，距离远、地理位置较为偏僻，这也造成了管理尤其是人力资源管理方面的复杂性。

由于以上方面的原因，学校在对南海校区的人力资源管理上，充分考虑到了以上方面的情况，根据校区特点，努力协调总部与分校区的权力分配。

1.在整体管理模式上采取以条为主的集权式模式。在学校总部的统一领导下，大学城校区和南海校区都设立职能管理办公室。比如，在南海校区，在华南师范大学总部统一领导下，校区一级领导班子和八个办公室、一个中心，覆盖了高校的全部管理职能，如图1所示：

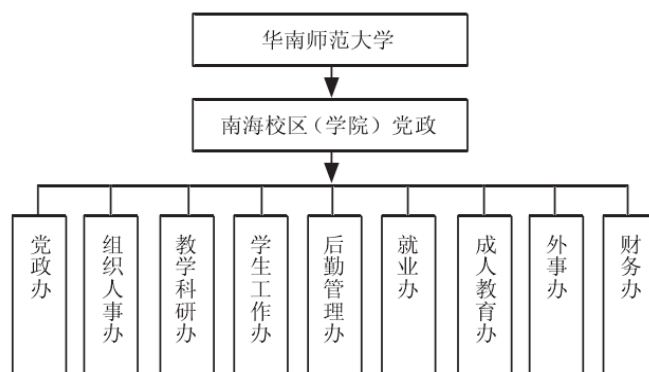


图1 校区管理结构图

2.在以条为主的总体管理模式下,充分考虑校区特殊性,在人力资源管理上给予校区较大的自主权,采取集权与分权结合的模式。由于历史、地理位置等原因,南海校区在办学层次上与石牌校区和大学城校区有较大差异,因此,在对教师、教辅和行政人员的管理上也存在着较大差别。比如,由于南海校区仍有相当部分专科层次的应用型专业及学生,在师资需求方面主要考虑的并不是教师的学历、职称等因素,需要引进相当多的双师型人才。目前,校区实行全员聘任制,并采取“固定编制”(事业编制)与“流动编制”(人事编制)相结合的聘任方式:(1)校区建立之初,由总部抽调部分人员,派到校区主要担任各个部门的领导职务,占校区教职工人数的12%;(2)校区每年向总部上报引进高层次人才的计划(主要是具有博士学位和高级职称的教师),由总部主管人事领导和相关部门进行研究、审核,下达编制数,校区人事部门根据下达的编制数组织具体的招聘工作,所有入编人员必须经由总部主管人事领导和部门审批,校区在对这部门人员的任用方面无用人自主权。(3)根据校区发展的需要,校区自主选拔、聘用人员,这部分教职工属于校区聘任的“流动编制”,约占校区教职工总数的90%,校区对其拥有完全的用人自主权,学校总部不予干涉。

在这种人力资源管理模式和政策下,充分发挥了集权制和分权制度的优势,既能够规范管理、发挥总部对分校区宏观调控的优势,避免人事管理失控、责任分散的危险,又能够充分发挥分校区的活力,根据本校区的人力资源需求灵活制定政策和制度。

四、问题及对策

1.努力提高流动编制人员的各种待遇、福利,缩小与固定编制人员的差距。这包括建立完善、合理的工资制度,规范和提高养老保险、医疗保险、生育保险、住房公积金制度和水平,减少流动编制和固定编制人员在待遇方面的差异。

2.让所有教职工共享学校的各种软、硬件资源,对学校重要的信息、政策有知晓权、发言权,保持信息沟通渠道的畅通,及时解决或反馈校区教职工反映的问题,提高快速反应能

力。

3.建立流动编制向固定编制转化的合理政策和通道。可以通过出台一定政策，鼓励教职工努力提高业务能力、继续深造，提升自身知识水平，做好教育教学和研究工作，达到一定的条件，转为固定编制。

4.努力构建校区间合作机制，促进分校区人力资源管理由分校封闭管理转变为跨分校主动合作。由总部提供一定的政策支持，各分校区共同开发和共享人力资源，跨校区进行学术交流和组建学术团队，进行科研合作。

但是，没有一种普遍适用的管理模式是适用于每一所学校的，因此，各高校只能在不断的实践探索中找准关键影响因素，因校制宜，根据自身的实际情况去创立最适合自身情况的管理模式和政策。

复旦大学枫林校区延伸管理办法以及组织架构

复旦大学枫林校区网页 2019-07-02

来源：http://fenglin.fudan.edu.cn/content.aspx?info_lb=533&flag=119

为进一步贯彻落实《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》和《复旦大学“十二五”发展规划纲要》，适应加快建设世界一流大学的需要，把握理顺校区管理体制，提升服务水平，提高办学效益，全面提高高等教育质量的总体要求。2013年，复旦大学在枫林、张江、江湾校区分别设立新的校区管理委员会（简称“管委会”），代表学校履行对所在校区管理、协调、服务、监督及处置紧急、突发事件的职责，重点是统一管理、协调本校区内的学生管理、资产运行、后勤保障和安全保卫，对其他条线派驻校区的人员也负有统筹协调的职能。

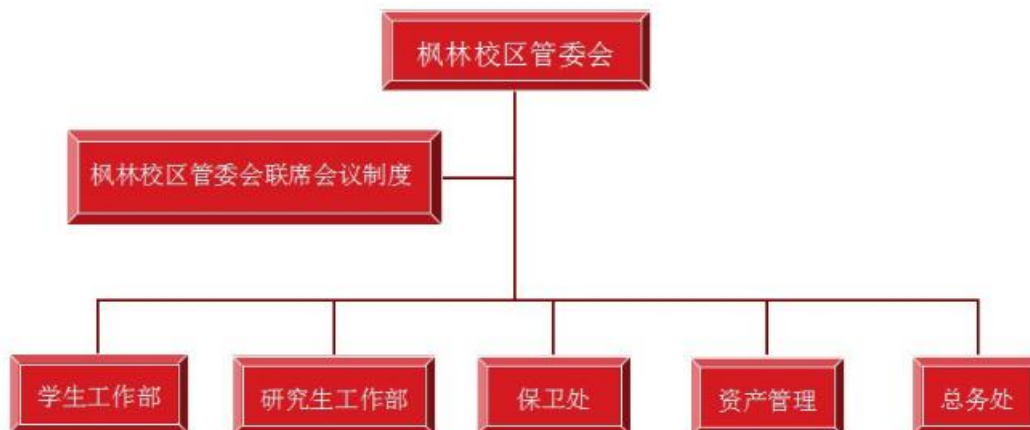
枫林校区是医科集中的老校区，管委会将结合枫林校区实际，按照“条块结合、以块为主，纵向到底、横向到边”的基本方针，遵循明确职责，管理到位，反应迅捷，保障有力，为教学科研和广大师生员工提供优质高效的服务的指导思想。坚持服务宗旨，把服务教学科研、服务师生员工作为校区管理体制改革的出发点和落脚点；坚持统筹协调，建立相对统一的校区管理体制和工作模式，确保机关部处职能延伸到底，确保管理服务全覆盖；坚持优质高效，切实提高校区工作的效率和效益，提高管理服务的水平和质量。

枫林校区管委会将通过不断完善校区协调、学生工作、安全稳定、资产管理、财务报账、信息服务、后勤保障、校园文化建设、考核监督、满意度测评等各项相关制度，确保校区有效运转，加强管理服务针对性，提升管理服务质量。并高度重视各项工作职能的集成化办公，逐步落实为师生提供“一站式”、“一门式”的服务。并在校区管理过程中积极推进校务公开，通过校区网站、校区决策听证会、校区工作通气会等形式，通报或发布校区重要改革、发展和决策信息，听取师生意见，接受师生监督。

枫林校区管委会将确保学生管理、资产运行、后勤保障、安全保卫等各项工作在校区的正常运转，推进校园文化建设，为师生的学习、工作、生活创造文明、和谐的校园环境。

组织架构

枫林校区作为复旦大学四大校区之一，管委会现设主任 1 名，专职副主任 2 名。学生工作部、研究生工作部、保卫处、资产管理处、总务处等相关职能部门选派负责干部参加管委会，在管委会的统一领导下，通过枫林校区管委会联席会议制度，组织落实本部门派驻校区人员的工作及本部门工作职责在校区的正常运转。



重庆大学虎溪校区职能延伸管理模式

重庆大学虎溪校区网页 2019-07-02

来源: <http://huxi.cqu.edu.cn/newsclass/29e9f6486ef82ec9#>

虎溪校区实行的是矩阵式、相对集中的管理体制和“学校领导、职能延伸、校区统筹、条块结合”的管理模式。校区设立中共重庆大学虎溪校区工作委员会、重庆大学虎溪校区管理委员会，下设机构包括：管委会办公室、学生工作办公室、后勤与资产管理办公室和网络信息中心。

通过 10 年的管理实践，这种大统筹、大协调的模式体现出优势的一面，扁平式的管理结构、高效的资源调配能力，为广大师生提供了优质的服务。

重庆大学虎溪校区坐落在重庆西郊的大学城內，离位于沙坪坝沙正街的老校区约 20 公里，车程 30 分钟。校区浅丘地形，视线开阔，东望歌乐山国家级森林公园，西靠缙云山国家级森林公园，虎溪河沿校区东南边界蜿蜒流过。

虎溪校区占地 3670 亩，其中教学用地 2628 亩，教职工住宅用地以及学校发展用地 1042 亩。虎溪校区于 2004 年 12 月 18 日开始动工修建，按照统一规划，分期实施的理念，规划校舍 155 万平方米、在校生 3.5 万人，现累计竣工校舍 60 万平方米，入住学生 15000 余人。

目前，虎溪校区入住有外国语学院、艺术学院、弘深学院、新闻学院、数学与统计学院、物理学院、化学化工学院、生命科学学院、药学院、重庆大学—辛辛那提大学联合学院、软

件学院以及分析测试中心，同时还承担着学校其他 20 余个学院的本科一、二年级学生的培养任务。

虎溪校区环境优美，校内花木繁茂，山林湖泊点缀其间，各类教学、科研、生活、运动、学术交流设施先进齐全，教学管理秩序井然，学生学习风气醇厚，是读书治学的理想之地。

西安建筑科技大学草堂校区管理运行模式暂行方案

关于印发《西安建筑科技大学草堂校区管理运行模式暂行方案》的通知

西建大（2012）138 号

西安建筑科技大学草堂校区网页 2019-07-02

来源：<http://ctgwh.xauat.edu.cn/info/1006/1019.htm>

各院（系），部、处（室），草堂校区管委会、幸福校区管委会：

《西安建筑科技大学草堂校区管理运行模式暂行方案》已经学校同意，现印发给你们。请各单位按照要求，认真贯彻执行，确保草堂校区各项工作平稳运行。

西安建筑科技大学

二〇一二年六月廿八日

西安建筑科技大学草堂校区管理运行模式暂行方案

为了切实加强对草堂校区的组织、协调和管理，确保 2012 级新生入驻的各项工作平稳、有序推进，结合《西安建筑科技大学书院—学院（学科）制实施方案（暂行）》要求，特制订本方案。

一、运行模式

草堂校区实行“条块结合、以条为主、综合协调、集中管理”的运行模式。进驻草堂校区的相关院（系）和职能部门按照各自职责向草堂校区实行延伸管理。草堂校区管委会作为学校派驻草堂校区的工作机构，代表学校全面组织、督办、综合协调、集中管理草堂校区日常工作。各单位按照各自职责各负其责，确保草堂校区正常运行。

二、工作机构

学校所有涉及草堂校区工作业务的部门在草堂校区均设立办公场所，成立相应的工作机构，按照职能延伸开展工作。

1. 草堂校区管委会办公室、教务处、学生工作部（处）、校团委、国资处、公安处、总务处等职能部门在草堂校区分别成立管委会办公室综合部、教学工作办公室、学生工作办公室、团工委、资产管理办公室、公安保卫办公室、后勤保障办公室，常驻草堂校区开展工作。

2. 党委宣传部、后勤服务中心、图书馆、信息网络中心、校医院和各实验室等单位，按照职能延伸在草堂校区各自工作场所设立办公室，常驻草堂校区开展延伸服务工作。

3. 其他机关处（室）在草堂校区履行职能开展工作，安排公用办公室办公，亦可根据工作需要逐步增设固定办公地点，草堂校区管委会办公室应积极协调配合。

4. 相关院（系）的学生工作在草堂校区设立常驻机构。各院（系）选派辅导员常驻草堂校区，按照“书院—学院（学科）制”的相关要求开展工作。教学、行政等工作按照各自职责开展工作，草堂校区管委会办公室应积极协调配合。

三、人员组成及经费管理

1. 草堂校区各延伸机构的工作人员均由各相关职能部门派出或外聘。设立办公室的职能部门原则上派一名科级干部担任办公室主任。与学生安全稳定安全密切相关的职能部门应有一名处级干部常驻草堂校区或轮流值班。

2. 草堂校区管委会运行经费由校财务处按规定单列核拨或实报实销。

四、工作职责

1. 草堂校区管委会主要职责

组织、督办、综合协调、集中管理草堂校区各项日常工作，协调非常驻机构开展工作，理顺交叉管理的业务关系，明晰相关工作职责，确保草堂校区的正常运转与安全稳定；负责书院运行的条件保障工作，管理草堂校区公共生活服务设施，推进草堂校区后勤服务社会化；完成学校交办的其他工作。

2. 职能延伸部门工作职责

草堂校区所有职能延伸部门分别履行原单位在学校教学、管理、服务中的相应职责，确保各自工作平稳有序开展。后勤服务中心在确保草堂校区南山书院食堂正常运行的同时，作为乙方应积极参与草堂校区后勤社会化服务。总务处作为甲方负责校园环境、教学楼、办公楼等的物业和食堂的社会化监管。

3. 相关院（系）工作职责

进驻草堂校区的相关院（系）按照《西安建筑科技大学书院—学院（学科）制实施方案（暂行）》（西建大党〔2012〕14号）精神履行相关工作职责。

五、工作制度

1. 综合协调制度

各相关院（系）、职能部门负责人应高度重视草堂校区工作。草堂校区每两周召开一次工作沟通协调会议。会议由草堂校区管委会负责组织，各相关院（系）、职能部门主要负责人参加，根据工作需要邀请校党委书记、校长、各分管校领导参加。

2. 工作考勤制度

为确保工作顺利开展，草堂校区实行工作考勤制度。行政干部由草堂校区管委会办公室负责考勤；赴新校区授课的教师由教学工作办公室负责考勤。

3. 干部值班制度

草堂校区实行统一安排的全天候值班制度。草堂校区管委会办公室负责协调安排领导和各常驻机构工作人员值班；学生工作办公室协调安排各院（系）辅导员、学生工作干部在草堂校区 24 小时值班。

4. 信息沟通制度

以提高服务质量为宗旨，草堂校区管委会办公室组织安排管委会领导及相关干部每 1-2 月一次与师生交流沟通，了解和掌握师生对草堂校区教学、学生管理、后勤保障及校园建设等各项工作的意见和建议。草堂校区管委会办公室负责对反映的问题、意见和建议进行登记备案，酌情分类全程督办，并及时将处理结果以适当方式向师生反馈。

主题词：新校区 运行模式 方案 通知

西安建筑科技大学校长办公室

2012 年 6 月 28 日印发

共印 85 份

江西理工大学南昌校区运行管理模式

江西理工大学南昌校区网页 2019-07-02

来源：<http://www.jxust-nc.cn/index.php/cms/item-view-id-3553.shtml>

江西理工大学南昌校区坐落在素有“物华天宝、人杰地灵”之称的江西省南昌市，自然环境优美，山环水绕，风光绮丽，交通便利，文化底蕴深厚。校园占地面积近 400 亩，建筑面积 16 万平方米，绿化面积 4 万平方米，是南昌市“园林化单位”。办学条件优越，教学楼、实验楼、计算中心、工程实践教学中心等教学设施齐全，学生宿舍、食堂、医务所及综合服务区基础设施完备。

学校在南昌校区设置三院一部（软件工程学院、商学院、能源与机械工程学院、基础课教学部）、三个研究院和四个职能部门，实行“统一领导，职能延伸，条块结合，以块为主”的运行管理模式。现有专任教师 192 人，其中正、副教授 61 人，具有博士、硕士学位教师 165 人，拥有“新世纪百千万人才工程”国家级人选、享受国务院特殊津贴人员、江西省主要学科学术和技术带头人、“赣鄱英才 555 工程”领军人才、江西省高校中青年学科带头人和江西省骨干教师等多人。

依托省会办学优势，面向地方经济社会发展需求，高起点、高标准、高质量地进行专业建设，形成与赣州各校区互有特色的专业布局。开办物流管理、财务管理、人力资源管理、物联网工程、风景园林、汽车服务工程、能源与动力工程、软件工程等 21 个二本专业(方向)，学生完成学业后，按照江西理工大学学籍管理规定等有关要求，符合毕业条件的颁发江西理工大学本科学位证书，达到学位授予条件的颁发学士学位证书。与加拿大荷兰学院合作开展机电一体化技术、会计二个专科专业人才培养项目。目前有在校生 5000 余人。

新疆大学南校区延伸管理模式

新疆大学南校区网页 2019-07-02

来源：<http://nqgwh.xju.edu.cn/xqgk.htm>

新疆大学是全国重点大学，是国家“211工程”建设高校、国家西部大开发重点建设高校、国家教育部与新疆维吾尔自治区人民政府共建高校。

南校区是新疆大学具有较完整办学功能的重要组成部分，是学校建设高水平教学研究型大学的重要支撑。位于市南郊，环境幽雅，始建于2002年，占地3100亩。新校区定名为新疆大学南校区。

经过近16年建设，校区内有教学楼、多媒体教室、计算机房、实验楼、田径运动场、网球场、图书馆、学生公寓、学生食堂、学生活动中心、生活超市等完善的教学、科研及生活设施。人均面积指标均达到教育部的办学标准，绿化总面积达65%。校区现有政治与公共管理学院、法学院、旅游学院、地质与矿业学院、建筑工程学院、机械工程学院、电气工程学院七个学院和一个工程训练中心。现有本科生7846名、研究生1882名，共有9728名学生。

南校区充分依托新疆大学的整体办学优势，结合校区特色和社会需求开展学科建设与科学研究，办学水平和办学层次不断得到提升。现有34个本科专业，3个国家特色专业，9个自治区紧缺人才专业；3个博士一级学科、3个博士后科研流动站，14个硕士一级学科、22个硕士二级学科点，4个专业硕士学位点；5个自治区重点学科，3个国家级重点学科。

学校对南校区的管理实行“学校统一领导、部门职能延伸、校区统筹协调”的管理体制，在该校区设立南校区管理委员会，作为学校对南校区实施管理的派出机构，全面负责协调南校区的日常管理事务。南校区管委会办公室、后勤服务中心、保卫处长驻南校区，学工部、教务处、计财处、团委、图书馆等教学服务部门在该校区设有专门的派出机构，有效地保证校区内教育、教学、科研、生活正常有序进行。

目前，在国家和自治区领导的关心下，在学校党委的高度重视和正确领导下，在南校区各相关部门和广大师生员工的共同努力下，南区正按新疆大学的统一规划和部署，进一步深化教育教学改革，加快双一流大学的建设步伐，向建设“西部先进，中亚一流，国际知名”的水平大学的目标迈进。

新疆大学北校区概况

新疆大学北校区由3个院落组成，分别是东院（乌鲁木齐市友好北路21号）、西院（乌鲁木齐市西北路499号）和北院（乌鲁木齐市克拉玛依西街109号），占地353亩。校区现有预科学院（基地）、软件学院、科学与技术学院、经济与管理学院和林基路干部学院五个学院。以及北校区管委会和资产管理有限公司两个部门。

学校对北校区的管理实行“学校统一领导、部门职能延伸、校区统筹协调”的管理体制，在该校区设立北校区管理委员会，作为学校对北校区实施管理的派出机构，全面负责协调北校区的日常管理事务。党委学工部、现代教育技术中心、保卫处、后勤服务中心等部门在北校区设有专门的派出机构，有效地保证校区内教育、教学、科研、生活正常有序进行。

五、国内多校区管理组织架构与规章制度

中山大学珠海校区管委会工作职责及岗位职责

中山大学珠海校区网页 2019-07-02

<http://zhuhai.sysu.edu.cn/bumen/gwh>

一、珠海校区管委会工作职责

1. 珠海校区管委会是在校园发展与管理委员会的领导下,依据工作职责开展工作,确保校区各项工作顺利开展。
2. 配合校园发展与管理委员会做好对学校重大方针、决策的宣讲,做好校园文化建设、校园环境规划管理。
3. 做好校区发展中基础建设的沟通协调。
4. 统筹协调校区职能部门做好服务师生等工作,协调需要校区多个部门共同完成的工作,必要时可以商请其上级单位共同解决。
5. 负责制定和完善管委会内部的各项管理规章制度,建立健全各类协调与沟通机制,协助重大突发事件的应急处理,及时向学校报告校区的重大事件和重点工作。
6. 协助完成学校职能部门委托的工作。
7. 负责外来单位来校区拍摄的管理工作。
8. 按学校要求,做好与珠海市各级政府部门和企事业单位的沟通协调工作,保障校区相关工作的顺利开展。
9. 完成学校与上级交办的其他工作或任务。

二、管委会各岗位职责

(一) 管委会主任岗位职责

1. 在校园发展与管理委员会的领导下,主持珠海校区管委会的全面工作,统筹做好珠海校区协调与稳定、校园文化建设、校容校貌管理等工作。
2. 统筹管委会制度建设。
3. 负责管委会人事工作。
4. 负责管委会经费工作。
5. 负责管委会公文的处理工作。
6. 在学校的统一安排下,负责校地对接工作。
7. 完成上级领导交办的其他工作。

(二) 管委会副主任岗位职责

1. 协助主任做好管委会各项相关工作。
2. 组织做好与校区职能部门、院系的协调服务工作。
3. 组织做好对学校重大事项的宣传、解释、沟通工作,确保校园和谐稳定。

4. 分管日常公文来文处理工作。
5. 分管日常宣传工作。
6. 负责做好校区景观规划等工作。
7. 完成领导交办的其他工作。

（三）管委会岗位工作职责（校园事务岗）

1. 负责配合校园发展与管理委员会党支部落实校区管委会党小组工作。
2. 负责校领导接待日及校区调研工作。
3. 配合主任做好校园文化建设工作。
4. 配合副主任做好与院系的协调服务工作。
5. 负责校区与校内外单位的对接、安排落实工作。
6. 负责校区职能部门咨询日及校区分党校工作。
7. 负责以管委会名义主办活动的宣传报道；负责校区信访及信息报送工作，负责校区通讯录制作。
8. 负责财务工作，负责联系财务类部门；包括日常财务报销资料审核及记录工作、各类财务检查审计工作和年度预算申报工作等。
9. 负责公务用车工作。
10. 负责保密及“中山大学珠海校区”印章管理工作，落实机要件以及其他公文、报刊的取送工作。
11. 完成领导交办的其他工作。

（四）管委会岗位工作职责（综合岗）

1. 配合主任做好管委会规章制度建设工作。
2. 公文类工作；珠海校区收文、发文。
3. 报告总结类工作；管委会各类报告及总结撰写。
4. 会务类工作；负责组织每周管委会例会及督办工作；负责校区主任例会的会务及督办工作。
5. 负责校区管委会每月行政办公台账汇总及督办工作。
6. 负责管委会文件档案管理、合同及协议管理。
7. 负责人事秘书工作，联系人力资源管理处；做好职员招聘、合同签订、日常考勤、年度考核等人事工作。
8. 完成领导交办的其他工作。

（五）管委会岗位工作职责（校园文化岗）

1. 负责宣传工作，负责联系宣传、网络等部门，负责做好学校重大事项宣传沟通工作：
 - （1）负责收集与校区相关的新闻信息，做好学校及校区的重大事项的宣传工作。
 - （2）校区宣传阅报栏、大屏幕，宣传展板等的管理。

- (3) 珠海校区管委会主页建设与管理。
 - (4) 校区微信公众号的管理与推送工作及编辑《中珠快讯》。
 - (5) 在学校党委宣传部的统一安排下，协助做好校区的对外媒体联络工作。
2. 负责珠海校区分工会工作，主要包括：
- (1) 校区职工之家的管理与建设工作。
 - (2) 负责校区教职工文体俱乐部管理与建设工作。
 - (3) 负责联系校工会，协助校工会做好校区各分工会的协调与沟通工作。
3. 负责校区管委会工作日志、图片档案、年鉴资料整理等工作，配合《珠海校区图史》的编撰工作。
4. 负责管委会学生助理的招聘、培训、分配和日常管理工作。
 5. 负责校区管委会印章管理。
 6. 完成领导交办的其他工作。
- (六) 管委会岗位工作职责（沟通协调岗）**
1. 负责做好与校区职能部门协调服务工作；协调校区保卫、总务等职能部门做好安全生产、突发事件处理、办公室消防安全等综合治理工作；配合珠海市相关职能部门，及时上报相关信息工作，负责联系保卫处。
 2. 负责校园环境管理工作；负责做好校外单位入校区政务和商业拍摄、校友入校区婚纱摄影的受理及审批工作。
 3. 负责设备工作，负责联系设备与实验室管理处；负责固定资产及办公用品的管理工作。
 4. 负责校区大型庆典活动、重要会议的会场布置工作。
 5. 分管公房工作；负责做好公房数据汇总，管委会托管的公房管理、使用和维修，校区管委会会议室管理，“教工之家”日常管理和使用维护等工作。
 6. 分管计划生育工作；负责协助人事部门做好常驻校区教职工计划生育工作和应届毕业生计生证明审批盖章工作。
 7. 分管通讯工作和收发工作；负责企信通平台的管理，及时发布节假日祝福、重要信息等；配合做好校区网络管理相关工作。
 8. 协助分工会做好大型活动和教职工的福利工作。
 9. 完成领导交办的其他工作。

中山大学深圳校区管理委员会

中山大学深圳校区网页 2019-07-02

来源：<http://shenzhen.sysu.edu.cn/gwh>

工作目标

围绕学校“跻身国内高校第一方阵”和“文理医工各具特色融合发展，具有广泛国际影响的世界一流大学”的战略目标，积极实施“三校区五校园”的战略布局，统筹协调校内校区建设各项工作，在学校授权范围内协调地方政府落实校区建设和管理各项工作，为校区建设各项工作做好服务。

主要任务

统筹

推进校区各项建设任务，保障校区各项事务的运行。

服务

弘扬中大行政文化，为深圳校区院系、机构和师生提供优质服务和人文关怀。

协调

协调校内机构落实校区建设的各项工作；

配合职能部门协调地方政府落实对校区建设的各项共建工作和各项支持；

督办落实学校职能部门延伸后勤保障和公共服务；

协调落实维护校区的安全、和谐和稳定。

基本职责

做好中大文化和大学精神在新校区的传承和创新；

协助落实好新办学院以及科研机构等驻校区单位的公共服务需求；

协调开展与所在辖区政府社会事务的沟通，做好校内外来访工作；

协调处理好突发事件、群体事件等应急事务，协助做好校区稳定工作；

协助落实学校职能部门在校区开展的延伸管理和服务工作；

组织开展校区党政日常事务，及时妥善处理好各种工作和问题；

完成学校交办的其他工作。

华南理工大学大学城校区管委会

华南理工大学大学城校区网页 2019-07-02

来源：大学城校区管委会 <http://www2.scut.edu.cn/scutnxq/8502/list.htm>

大学城校区管委会办公室是大学城校区（以下简称“校区”）日常运行维护和后勤保障的主责部门，其主要职责是：

1. 负责校区机关、直属单位和学院的各项协调、沟通、服务工作。
2. 负责校区公文撰写、文件管理、会议材料准备等文秘工作。
3. 负责校区新闻报道，重大会议与活动的摄影、摄像等宣传工作。
4. 负责校区行政业务管理，办公设施、设备及用品的规划与采购，大型活动场所及会议室管理等行政工作。
5. 负责校区重大会议和活动的组织和协调工作。

6. 负责校区机关及学院用房的规划、管理及协调工作。
7. 负责学校办学成果展（大学城校区）、汽车博物馆的日常展示与管理工
作，策划人文景观建设，协助各类大型文化展览的举办。
8. 负责校区日常保密工作。
9. 负责校区各项访问与参观的接待工作，做好外联工作。
10. 负责落实大学城提升计划在学校的组织实施，协调学校在大学城周边单
位挂职人员的选派。
11. 负责校区机要交换管理，监管邮政代办服务。
12. 负责制订并组织实施校区内消防、安防、智能照明、电梯、中央空
调、集中供冷空调等系统的日常维护、维修、保养等计划。
13. 负责校区内各楼栋、单位的用水量、用电量及冷气量的统计工作，完
成水费、电费和冷气费用的支付和收缴工作。
14. 负责校区社会治安综合治理、校园内资产安全保卫（实验室安全保
卫除外）和户政管理等工作；完善交通安全管理规定与停车管理系统建设。
15. 负责校园消防安全管理，参与校内新建、扩建、改建及装饰装修各
类工程中的消防与监控项目的设计审核和验收工作，督促建设单位向公安机
关进行申报、审核。
16. 负责校区爱卫会工作，做好校区内卫生清洁、垃圾定点收集清运、
消杀、除“四害”工作。
17. 负责引进物业公司、签订合同、综合考核及物业费用预结算等方
面的工作。
18. 负责校区教师公寓等公有住房的管理、维护及维修，并完成收缴房
租及相关费用工作；负责墨香南园等政府公租房的调配。
19. 负责校区生活配套商业服务项目的引进、监督、管理、收缴租金等
相关工作。
20. 负责安排校区间的往返交通车。
21. 负责校区基建工程的协调监管工作。
22. 负责校区绿化总体规划及日常维护保养。
23. 负责校区管理经费预算。
24. 负责校区校园基础设施的日常维修、抢险抢修工作；负责校区校
园基础设施专项维修年度计划的申报及组织实施工作；负责校区校园道路
开挖施工的审批和管理工作。
25. 负责校区公用楼宇日常维修及中小型专项维修的组织实施及管理工
作；负责校区楼宇公用机电设备（楼宇电梯、大型空调）的维护保养及维
修工作。
26. 负责校区电力增容、水电运行管理、水电设施的日常维护、校内水
电费的收缴工作。
27. 负责与大学城一卡通公司协调、配合，做好一卡通的各项服务及
水电收费工作。
28. 会同保卫部（处）办理校区师生无犯罪证明、边防证明、政治审
查证明。
29. 协同学校相关部处在校区的延伸管理工作。

30. 协同保卫部（处）在校区的维稳、反恐及突发事件处置等工作。
31. 协同校团委、社会科学处等部门对部分学生社团活动、哲学社会科学类大型活动进行行政审。
32. 承担学校交办的其他工作。

复旦大学江湾校区管委会

复旦大学江湾校区网页 2019-07-02

来源: <http://www.jwb.fudan.edu.cn/2583/list.htm>

2003年6月6日，成立复旦大学江湾校区建设领导小组

2006年10月13日，成立复旦大学江湾校区管理委员会，下设江湾校区管理委员会办公室

江湾校区管委会办公室在江湾校区管理委员会领导下，代表学校对江湾校区行使管理职责。江湾校区管委会办公室是联系江湾校区与校本部各项工作的中枢和纽带，也是江湾校区对外联系的重要窗口。主要职能是对校区进行全面管理，确保江湾校区正常的教学、科研秩序、校区内的稳定；协调校区内各学院、各部门派出机构关系；后勤保障，处置校区紧急事务及对外联络等。

2008年9月1日，成立复旦大学江湾校区规划建设领导小组，下设江湾校区建设办公室

江湾校区建设办公室是在江湾校区建设领导小组领导下，负责江湾校区整体建设规划和新校区建设的工作部门。主要职能是校区整体规划的制订、规划和具体建设项目的实施。

2010年5月17日，经校长办公会议（党政联席会议）审议，江湾校区建设办公室建制撤销

2012年12月4日，学校成立新的江湾校区管理委员会

为进一步贯彻落实《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》和《复旦大学“十二五”发展规划纲要》，适应加快建设世界一流大学的需要，把握理顺校区管理体制，提升服务水平，提高办学效益，全面提高高等教育质量的总体要求。2013年，复旦大学在枫林、张江、江湾校区分别设立新的校区管理委员会，代表学校履行对所在校区管理、协调、服务、监督及处置紧急、突发事件的职责，重点是统一管理、协调本校区内的学生管理、资产运行、后勤保障和安全保卫，对其他条线派驻校区的人员也负有统筹协调的职能。

目前，江湾校区管委会设主任1名，专职副主任2名。总务处、教务处、资产管理处、基建处、学工部、研工部、团委、体育教学部、财务处等机关职能部门选派负责干部参加管委会，在管委会统一领导下，通过联席会议制度，组织落实本部门派驻校区人员的工作及本部门工作职责在校区的正常运转。

重庆理工大学两江校区管委会

重庆理工大学两江校区网页 2019-07-02

来源: <https://ljxq.cqut.edu.cn/xqjj/zzjg.htm>

一、两江校区管委会组织机构及内设机构主要职责



两江校区管委会及内设机构主要职责

两江校区管委会	全面负责组织实施两江校区教学管理、学生教育管理、对外联络与协调、后勤保障、安全保卫及其他行政管理工作。
综合管理办公室	主要负责日常综合事务管理，对外联络与协调、督办各项工作部署等。
教学管理办公室	主要负责日常教学的组织、管理和质量监控，以及实验室和教室管理等。
学生工作办公室	主要负责学生的思想政治教育及学生事务管理等。
安全保卫办公室	主要负责两江校区的综合治安管理、消防交通管理、信息收集、保安队伍建设和政治安全稳定等。
后勤管理办公室	主要负责两江校区的能源管理、物业维修、环境管理、后勤服务及保障等事务。

二、两江校区党委主要职责:

主要负责学校两江校区管理委员会党的建设和教职工、学生思想政治教育工作等。

三、两江校区团委主要职责:

主要负责两江校区的共青团工作，制定总体规划和具体计划并组织实施。

四、两江校区分工会主要职责:

在学校工会的领导下，主要负责根据工会章程开展两江校区工会工作。

大连理工大学盘锦校区管委会

大连理工大学盘锦校区网页 2019-07-02

来源: <http://panjin.dlut.edu.cn/xqjs/xqgk.htm>

大连理工大学盘锦校区是属于完全校区，大连理工大学盘锦校区是教育部直属、继列入国家“211工程”和“985工程”重点建设之后，又列入国家“双一流”建设的重点高校一大连理工大学的新校区，是大连理工大学“一校、两地（大连市、盘锦市）、三区（大连凌水主校区、开发区校区、盘锦校区）”办学的重要组成部分，于2012年12月30日经教育部批准而建立。校区依照“统筹规划、错位发展、坚持标准、创新模式”的指导思想建设，与大连校区同标准、同档次、同水平办学。

盘锦校区目前设有8个学院—石油与化学工程学院、海洋科学与技术学院、食品与环境学院、生命与医药学院、文法学院、商学院、知识产权学院、莱斯特国际学院和1个基础教学部。各教学机构依托研究生学科，目前设置20个本科专业和若干研究机构。设有校级公共平台—分析测试中心以及化学基础实验中心、电工电子实验室、物理实验中心、基础力学实验室、生命与医药学院专业实验中心、环境生态工程实验室、食品科学与工程实验室、应用化学专业实验室、化工原理实验室、商学院专业综合实验室、文法综合实验中心等教学实验室（中心）。

盘锦校区实行学院-书院协同育人模式，每个同学既隶属于一个学院，又隶属于一个书院，在学院接受专业教育以及创新意识的培养；在书院通过不同专业、不同年级学生的共同生活、丰富多彩的社团活动以及成长导师、学业导师的导修、领航，助力学生的成长和人格的养成，提高学生的综合素质。通过学院-书院协同培育机制，实现在校生“均衡教育、健康成长、全面发展”的培养目标。目前，校区设有四个书院，以老一代教育家屈伯川、钱令希名字命名的伯川、令希书院，以中国奥运第一人、中华体育先驱、我校首批功勋教师刘长春教授名字命名的长春书院，以我校功勋教授、我国著名的机械工程专家胡国栋先生名字命名的国栋书院。

大连理工大学盘锦校区管委会办公室简介

<http://pjoffice.dlut.edu.cn/bgsjj/bgsjj.htm>

大连理工大学盘锦校区管委会办公室主要职能是围绕校区中心工作，对校区的发展规划进行研究、论证、贯彻和落实，为校区领导决策提供科学依据，起到校区的信息枢纽、部门的综合协调、工作的督促落实等作用，服务领导，服务广大师生员工，做好组织协调、督促检查、公文处理、信息沟通、信访接待、机要保密、对外联络、重要活动组织、综合管理服务和校领导交办的其他工作。

校区管委会办公室的具体职能：

1. 负责校区党政领导联席会等重要党务、政务会议的具体组织工作，编印会议纪要，督促、协调会议决定及其他重要决策的贯彻落实；
2. 根据校区领导的指示和授权，综合协调校区党工委及管委会各部门、单位的工作关系及有关事宜，做好督促检查工作；
3. 组织、协调校区重大事项和大型活动，开展国内外对外联络，接待重要来宾；

4. 负责校区领导的秘书工作，安排校区领导会议、出行、接待等日常事务，协助校区领导安排、督促或落实有关工作；
5. 负责协调院士秘书做好院士服务工作；
6. 负责校区规章制度建设有关工作，规范校区规章制度的制定、修改和废止，并定期发布；
7. 负责校区印章、商标及校区声誉等无形资产的使用、管理工作，规范、监制校区礼品及各类证书；
8. 负责校区党工委及管委会的公文处理工作，指导校区内各单位的公文处理工作以及校区内各部门、单位印章和介绍信的使用与规范管理工作；
9. 负责全校区机要文件管理工作；
10. 负责起草校区的重要文件和校区领导的重要讲话；
11. 负责审定校区有关介绍材料；
12. 负责校区的信息工作，进行调查研究，编发《盘锦校区工作简报》以及其他信息载体，向校区领导和上级有关部门反映情况、汇报问题、提供参考；
13. 协调有关部门做好全校区办公自动化系统推进工作，负责校区办公室网站的管理、维护与更新；
14. 负责群众来信、来访的处理、接待工作，安排校区领导接待日日程，负责印发《信访信息》；
15. 负责校区总值班室 24 小时的正常运转和值班工作，协调有关部门解决教职员工和学生学习、生活中的困难，协调应对紧急突发事件；
16. 负责校区发展规划工作，起草、制定、完善和落实校区改革与政策规划，完成校区事业信息的统计、归纳、分析、发布等工作，为校区领导决策及制定校区发展规划提供相关依据和支持；
17. 参与编制校园、资源、设备等项目建设的前期规划，协调各专业部门规划，并对校园、资源、设备等项目规划的执行情况进行评估；
18. 负责协调、联系校区法律顾问和常任律师；
19. 完成校区领导交办的其他工作。

大连理工大学开发区校区组织机构

大连理工大学开发区校区网页 2019-07-02

来源: <http://eda.dlut.edu.cn/xqgk/xqgk.htm>

大连理工大学开发区校区于 2004 年 8 月正式启用。校区位于风景秀丽的大连市经济技术开发区大黑山南麓，校区占地面积 78 万平方米，建筑面积 15 万平方米。校园环境优美、功能齐全、设备先进、办学条件一流。现有教职工 219 人，本、硕、博在籍学生 4000 余人。

目前，已培养各类人才近 2 万余人，毕业生平均就业率高于 97%，主要分布于北京、上海、广州、深圳、大连等国内大、中城市和美国、英国、日本、新加坡等国家。开发区校区现有软件学院、大连理工大学—立命馆大学国际信息与软件学院、微电子学院、外语教育中心和软件工程研究院。其中，软件学院是经国家教育部和国家计划经济委员会联合批准成立的首批国家示范性软件学院之一；大连理工大学—立命馆大学国际信息与软件学院是大连理工大学第一个中外合作办学机构，也是中日在高水平学历学位教育层次上首个非法人合作办学机构；微电子学院是国家支持筹备建设的 17 个示范性微电子学院之一，也是东北地区唯一的国家支持筹备建设的示范性微电子学院。

开发区校区以校企合作为特色人才培养模式，积极寻求政府支持并发挥主导作用，积极寻求企业参与并发挥育人载体作用，努力构建政府—大学—企业三方互动的长效育人机制。校区拥有软件工程和电子科学与技术两个一级学科博士点，集成电路设计与集成系统和电子科学与技术博士后流动站。建有辽宁省泛在网络与服务软件重点实验室，国家集成电路人才培养基地、辽宁省集成电路技术重点实验室和辽宁省集成电路设计服务公共平台。拥有国际一流水平的人才培养设施，其中包括全球高校最先进的 8 英寸集成电路工艺设备和 2000 平方米的高等级超净实验室。

大连理工大学开发区校区组织机构

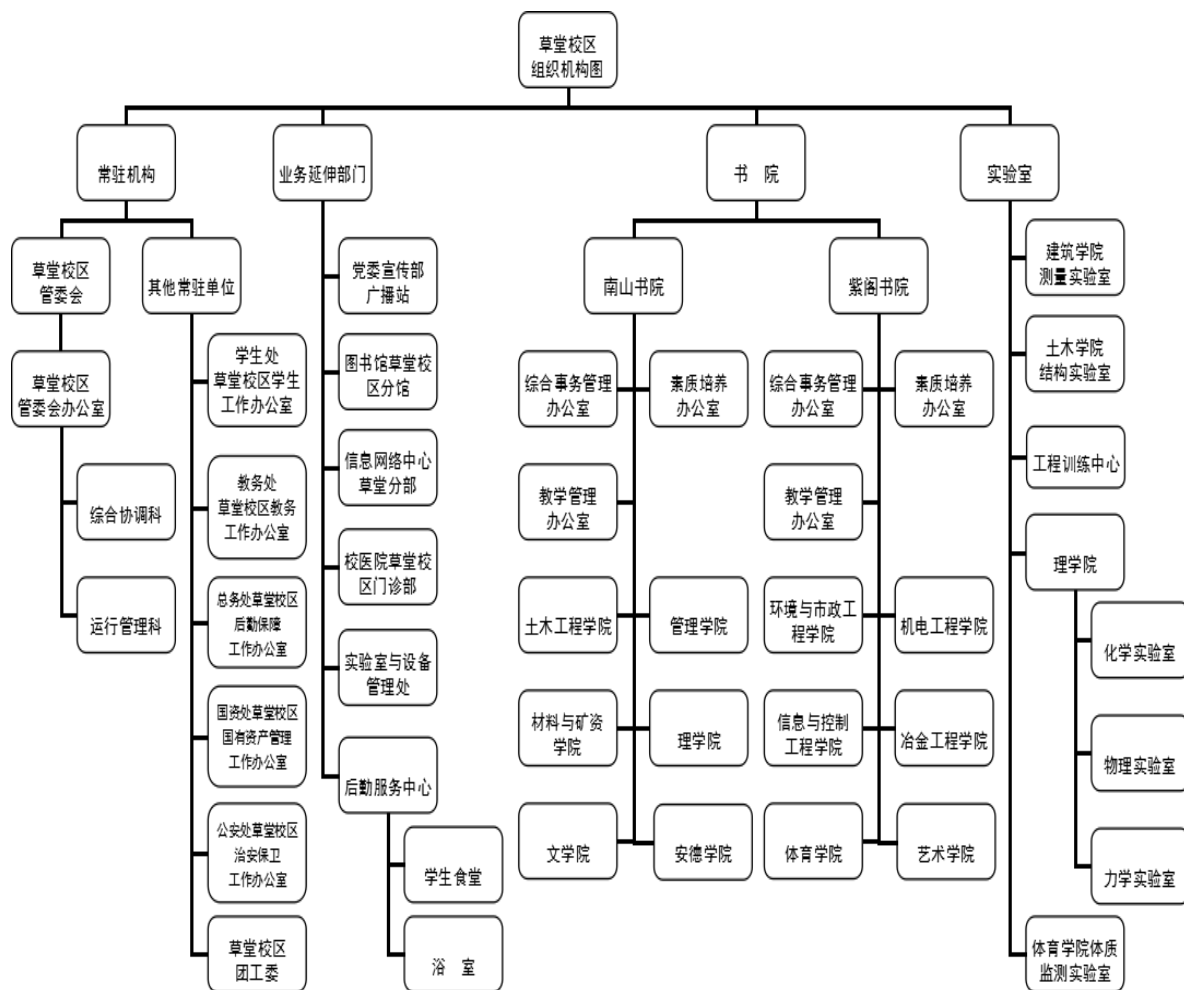
部门、岗位		主要职责
党政办公室	主任	主持校区党政办公室工作。
	综合科	综合性党政工作，校区党政领导联席会等重要党政会议的具体组织工作，校区重大事项和大型活动综合协调工作，有关校区规章制度建设工作，校区公文处理、机要文件管理、印信管理工作，信访接待工作，校区领导接待日及校区总值班室工作等。
公共教学资源部	部长	主持校区公共教学资源部工作。
	公共教学中心	校区考试组织与管理、竞赛组织与管理、校区教学任务落实、课程安排与调整、教室借用与管理、公共课程组织与安排、工作量及酬金发放等。
	公共实验中心	实验教学工作、实验中心发展与规划、实验设备管理、实验教学改革与探索、多媒体教室管理等。
	创新创业实践中心	实训基地、校企联合专业方向建设、大学生科技竞赛与创业孵化、校企合作与实践教学研究、校园网建设及维护等。

	网络与信息化中心	校区信息化工作、校区校园网建设与维护、电话网络建设与维护、多媒体教室设备维护、一卡通系统建设与维护、保密工作、设备采购维护。
	图书馆	学校派出单位，报纸、期刊、电子文献检索、图书借阅服务等。
	体育馆	体育教学、训练、比赛、大型活动及业余健身活动服务等。
总务部	部长	主持校区总务部工作。
	总务科	校区水、电、暖设备管理、校园维修、消防管理、车辆管理、绿化管理、物业管理、宿舍管理、固定资产管理、食堂管理等校区运行保障工作。
	治安科	学校派出单位，校区安全与保卫服务等工作。
	财务科	校区财务工作，报销业务、各类费用收缴等。

西安建筑科技大学草堂校区组织机构图

西安建筑科技大学草堂校区网页 2019-07-02

来源: <http://ctgwh.xauat.edu.cn/info/1005/1148.htm>



西安建筑科技大学草堂校区管委会

西安建筑科技大学草堂校区网页 2019-07-02

来源: <http://ctgwh.xauat.edu.cn/info/1011/1008.htm>

西安建筑科技大学草堂校区占地面积 180 公顷, 约 2700 亩, 东西最宽为 1450 米, 南北最宽 1700 米, 整个校区呈南高北低、东高西低, 南北最大落差 30 米。校区总规划建筑面积 991300 m², 按照完全大学的定位, 完全建成后将作为学校的全日制本科生教育基地, 能满足近 3 万名师生的使用要求。去年月我校六个院系整建制迁往草堂校区, 目前有 11000 余名大学生在此学习生活。

草堂校区实行“条块结合、以条为主、综合协调、集中管理”的运行模式。进驻草堂校区的相关学院和职能部门按照各自职责向草堂校区实行延伸管理。草堂校区管委会作为学校派驻草堂校区的工作机构, 代表学校全面组织、督办、综合协调、集中管理草堂校区日常工作。各单位按照各自职责各负其责, 确保草堂校区正常运行。

草堂校区管委会下设办公室, 负责组织、督办、综合协调、集中管理草堂校区各项日常工作, 协调非常驻机构开展工作, 理顺交叉管理的业务关系, 明晰相关工作职责, 确保草堂

校区的正常运转与安全稳定；负责书院运行的条件保障工作，管理草堂校区公共生活服务设施，推进草堂校区后勤服务社会化；完成学校交办的其他工作。

主要职责：

1. 认真贯彻执行学校的指示、决定，及时传达学校相关文件和要求。
2. 全面负责草堂校区相关工作的组织、协调、督办和管理。
3. 督办常驻草堂校区各部门履行相关职责，确保校区的正常运转。
4. 负责组织起草草堂校区行政工作的综合性报告、工作计划、工作总结、规划和决议等文件；组织拟订有关校区管理的各项规章制度。
5. 组织安排各种会议，做好记录，整理会议纪要，督促检查会议决定的贯彻情况，向相关领导报告。
6. 负责草堂校区会议室、教职工公寓、学生生活服务中心的管理及安排使用工作。
7. 协调有关部门，应急处理学校的突发事件，做好校区稳定安全工作。
8. 负责值班人员、上课教师的休息和住宿安排。
9. 负责组织安排草堂校区值班、考勤和报送工作。
10. 负责接待上级领导或校外兄弟单位的来校访问和交流等工作。
11. 负责接待处理草堂校区内师生及校外群众来信、来访事宜。
12. 掌握草堂校区行政印章的管理使用和对外开具介绍信工作。
13. 认真做好校领导交办的其它工作。

武汉理工大学余家头校区管理委员会

武汉理工大学余家头校区网页 2019-07-02

来源：<http://yjt.whut.edu.cn/jggk/jgj/>

余家头校区现设有交通学院、航运学院、能源与动力工程学院、物流工程学院、计算机科学与技术学院等 10 多个院（部），有 23 个本科专业，2 个博士后科研流动站，5 个博士学位授权点，18 个硕士学位授权点，3 个培养工程硕士的学科领域；校园占地面积 1123 亩，建筑面积 42 万平方米，图书馆藏书百万余册，全校固定资产 3.4 亿元。学校教学、科研力量较强。设有 16 个科学研究所（室），15 个实验中心。

余家头校区管理委员会工作职责

主要职责：

负责余家头校区管理的综合协调工作，负责余家头校区的日常安全保卫、日常后勤保障、物业监管、社区和幼儿园工作。

具体职责：

- 一、负责余家头校区综合协调工作。
- 二、负责余家头校区的党建工作，加强基层党组织建设和党风廉政建设。

三、负责余家头校区的规划和发展等各类相关信息的收集、上报与传达工作，为学校决策提供参考。

四、负责配合学校职能部门与辖区政府相关部门及派出机构联系沟通。

五、负责余家头校区校园活动的安全监管，协助相关部门做好大型活动和重要外事活动的后勤保障、安全保卫工作。

六、负责余家头校区的日常安全保卫及应急处置工作，维护校园安全秩序。

七、负责余家头校区交通环境和公共秩序管理工作。

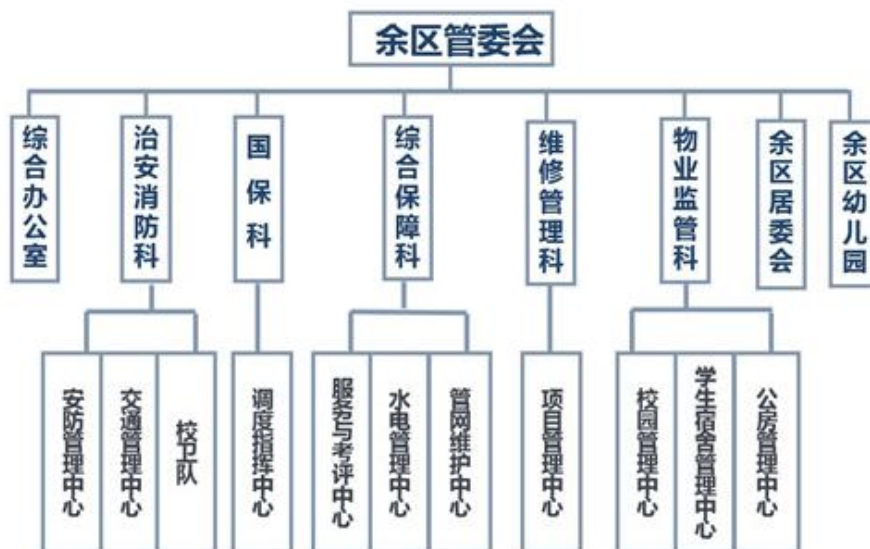
八、负责余家头校区的日常后勤保障、环境治理与水电设备的使用监管和日常维护工作。

九、负责对余家头校区物业外包的监管和考核工作。

十、负责余家头校区幼儿园和教职工社区居委会的管理工作。

十一、完成学校交办的其它工作。

余区管委会机构设置：



宁波大学梅山校区管理模式

宁波大学梅山校区网页 2019-07-02

来源：<http://meishan.nbu.edu.cn/info/1018/1072.htm>

根据宁大政[2018]30号文的精神，梅山校区的管理实行“职能延伸管理”与“综合服务管理”相结合、“服务外包管理”与“自我管理”相结合的运行模式。

在人员精干、管理高效的原则下，学校成立了梅山校区管委会作为学校派驻梅山校区的综合管理机构，在校党委、校行政的直接领导下，根据学校授权，履行统筹协调、对外联络、监督落实和考核评价等职能，代表学校处理校区工作范围内的有关事项。

梅山校区管委会的主要职责包括：贯彻执行上级和学校的决定，结合实际提出具体落实意见；推进校区安全稳定工作；统筹协调校区内举行的大型活动，监督落实专项工作和日

常管理工作；向学校报送梅山校区相关信息；负责与梅山当地政府的联系沟通；负责内部人员的考核和外包服务单位的考核评价。

校区管委会为正处级建制单位，设主任1名，专职副主任1名，兼职副主任3名。

学校各职能部门（单位）、相关学院根据职责和需要在梅山校区实施延伸管理。按照校区管理实行“职能延伸管理”与“综合服务管理”相结合的运行模式，梅山校区设置“综合部”、“学生管理部”、“保障部”、“图书馆”4个工作机构。

“综合部”受校区管委会的直接领导。负责梅山校区工作的部署和日常管理，并对梅山校区相关职能部门的工作落实情况进行督办、检查。负责梅山校区工作的综合协调和对外联系；负责统一协调、办理梅山校区接待工作。负责梅山校区文件的流转、督办及印章管理；负责管委会文件起草，会议记录、归档。负责梅山校区宣传报道，信息收集、整理、发布。负责协调学校各职能部门（单位）、相关学院在梅山校区实施延伸管理，履行服务职责。

“学生管理部”，人员原则上由相关职能部门(单位)、学院派出,在考核、考勤、工作调配等行政事务上主要受校区管委会的管理，在业务上受相关职能部门（单位）、学院的管理指导。面向学生实施综合教育服务管理，主要负责梅山校区本科生、研究生日常教务管理工作、学生思想政治教育、党建及意识形态工作、宣传及校园文化建设、学生日常管理、共青团工作、留学生管理指导、阳光体育工作等。业务归口部门主要为团委、国际合作处、教务处、研究生院/研究生工作部、学生发展与服务处/学生工作部、体育学院、国际交流学院。

“保障部”，人员原则上由相关职能部门派出,在考核、考勤、工作调配等行政事务上主要受校区管委会的管理，在业务上受相关职能部门的管理指导。实施后勤保障和安保管理等服务，主要负责梅山校区报账点财务业务工作、国有资产管理和实验室安全管理、“平安校园”建设、后勤保障工作等。业务归口部门主要为计划财务处、资产与实验室管理处、保卫部/保卫处、后勤管理处。

“图书馆”，人员原则上由图书馆与信息中心派出,在考核、考勤、工作调配等行政事务上主要受校区管委会的管理，在业务上受图书馆与信息中心的管理指导。校区图书馆主要负责梅山校区图书馆的开放、咨询管理，图书加工与维护，设备与技术维护；负责梅山校区基础网络信息化运维管理，一卡通系统运维管理，综合教学楼多媒体教室管理，通讯管理。校区图书馆约20人组成。

宁波大学梅山校区坐落于我国第五个、浙江省目前唯一的保税港区——宁波梅山保税港区内。校区总占地约528亩，总建筑面积超过22万平方米。校区整体设计以同济大学建筑设计院提供的方案为蓝本修改而成，风格上既传承宁波大学主校区特点，更注重海洋文化特色。整体布局上，以共享教学区为核心，校区大致区分为生活区、科研区和运动区，形成一核三翼的格局。

宁波大学梅山校区由宁波大学和北仑区政府（梅山保税港区管委会）合作共建。校区项目于2015正式签约筹建，北仑、梅山政府总投资约13.5亿元，经过近3年的基础工程建设，

校区于 2018 年 7 月建成并正式投入使用。校区整体迁入宁波大学海运学院、海洋学院和新建的食品与药学学院,学校新药研究院的部分科研平台也落户校区。校区教学层次包括本科、硕士、博士,以及对应学院的留学生教学。校区三个学院等教学科研单位与宁波(中国)供应链创新学院、毗邻的宁波海洋研究院等实体共同构成了宁波大学梅山海洋科教园区。

通过新建、整合、提升各个创新载体,汇聚各类创新要素,校区将努力打造成宁波国际海洋生态科技城/梅山国际物流产业聚集区高新技术研发的重要平台、高层次人才的主要集聚地、创新人才的重要培养基地、国际教育科技合作的重要窗口。2018 年校区共有师生 3000 余人。预计到 2020 年,梅山校区规划全日制在校生规模 3300 人,各类高层次人才和外籍专家 400 人;到 2025 年,梅山校区规划全日制在校生规模 5100 人,各类高层次人才和外籍专家 550 人。

江西师范大学青山湖校区管理办公室

江西师范大学青山湖校区网页 2019-07-02

来源: <http://qgb.jxnu.edu.cn/s/113/t/1355/p/10/c/5899/d/6085/list.htm>

青山湖校区管理办公室为学校管理部门,正处级建制,是青山湖校区管委会日常办事机构,代表学校履行青山湖校区资产、保卫及后勤协调等集中管理职责。青山湖校区管理办公室内设综合管理中心、资产管理中心和保卫中心。将校区管理的相应职能分别纳入三个中心,实行模块化管理。同时为便于协调工作,三个中心分别接受校长办公室、资产管理处、保卫处等部门业务指导、协调和支持。

青山湖校区管理办公室职责范围:

一、负责制定青山湖校区(以下简称“校区”)规划、调整完善校区功能,提出校区发展和基本建设方案。开展校区调查研究,为学校、管委会提供决策参考。

二、负责学校重大决策、重要工作在青山湖校区落实和督办。

三、负责制定校区管理各类规章制度并组织实施和监管。

四、负责校区资产管理,建立档案,执行资产有偿使用管理规定,清理和调整资产使用权,确认资产经营权,负责校区资产登记检查、报损认定,制定校区资产管理实施细则等。

五、负责校区安全稳定、处理校区治安纠纷、维护校园安全秩序,做好政保、消防安全、交通、门禁管理和门卫、户籍等工作。负责对接落实上级或当地公安、综治、消防等机构部署的涉及校区管理的相关工作。

六、负责校区各类资源保护、利用、开发,提升管理水平、提升服务效率和经济效益。

七、负责校区校园文化建设,维护好历史校园、生态校园人文校园景观,挖掘内涵,提升形象。

八、完成学校党委、行政、校领导交办的其他工作,负责协调配合学校各部门、各单位在校区开展活动。

部门职责

综合管理中心

负责校区党务工作、日常行政事务、人事管理、财物报账、对外交流和接待服务等。做好校区管理的公文处理、材料撰写、会务安排、信息收集、新闻报道、网站维护等。

资产管理中心

负责校区资产、资源、设备、场馆、地产等资料建档、清产核资、委托管理、调配使用、经营规划和项目招标、经营监管等。

保卫中心

保卫中心下设治安消防科、保卫科、交通科（校卫队）。

1. 治安消防科负责校区消防规划及宣教、隐患排查、安全检查、整改落实。及时了解校区师生员工思想动态，协助保卫处收集敏感信息、处理涉外案件，开展维稳工作等。
2. 保卫科负责维护校区安全、稳定、有序。负责法制、安全宣传教育，治安巡逻、户籍和流动人口管理，协助案件侦破，解决治安纠纷，查处违规广告、横幅，查禁占道经商、违章搭建以及禽畜饲养、健身扰民等无序行为。
3. 交通科（校卫队）负责校区门卫和门禁系统、校园交通管理，维护校园交通秩序，制定道路交通和停车管理方案，提出安排校园交通执勤和疏堵方案，并负责实施。

河南工业大学东校区管委会工作职责

河南工业大学东校区网页 2019-07-02

来源：<https://dxq.haut.edu.cn/jgsz/gzzz.htm>

东校区管理工作由东校区管理委员会（以下简称“东校区管委会”）按照学校统一领导和部署，对东校区各项工作进行管理、协调、督查和应急处置，保证东校区安全、稳定、有序运行；根据具体情况，对东校区各项资源的高效使用和开发提出规划建议。为保证各项工作顺利开展，东校区管委会下设管委会办公室，负责东校区管委会日常工作。成立东校区教育教学组、安全保卫组、基建工作组、资产管理组、产业经营组、后勤服务组和综合工作组，在东校区管委会和相关职能部门领导下开展工作。

1、东校区管委会办公室主要职责

东校区管委会办公室在管委会领导下，行使相关职能。

- （1）对校区内各单位相关工作和各工作组工作行使沟通、协调、监管、督促职能。
- （2）负责管委会与学校、上级机关的联系工作；负责校区公共信息平台的管理与维护；负责校区舆情收集与反馈；保证管委会日常工作顺利进行。
- （3）负责管委会会议制度的实施；负责编制会议纪要与校区简讯；负责校区公共信息的发布与管理。
- （4）起草制定校区相关管理制度。

(5) 对全校性品牌校园文化活动进行统一协调，对校区各单位组织的校园文化活动进行必要指导；对广播站、校园宣传栏等校园宣传平台进行合理规划，统一管理和分配。

(6) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

2、教育教学组主要职责

在东校区管委会和教务处、学生处（党委学生工作部）、团委领导下，行使相关职能。

(1) 做好与校区内各教学、研究单位的联络工作，统一协调配置校区内的教学资源，确保校区各项教学工作的正常有序运转。

(2) 收集校区教学信息动态，及时发现并向各单位通报教学中发生的各类问题。

(3) 负责针对不同层次不同类型学生，协商制定学风建设整体方案并实施。

(4) 负责统计、汇总教学资源共享过程中产生的相关费用。

(5) 负责起草制定校区教学工作和学生教育工作相关管理各项规章制度。

(6) 负责建立东校区学生突发事件应急处理预案，并做好信息的及时通报、工作调度处理等工作。

(7) 按照学生处（学工部）、团委的统一要求，负责学生日常管理；对学生参与大型公益性活动、组织各类讲坛（讲座、报告会）、节假日管理、寒暑假住宿安排等活动进行必要的协调和部署。

(8) 负责对校区内勤工助学岗位进行统一安排，并根据实际发生费用结算。

(9) 负责校区内全体师生的心理健康教育与咨询工作。

(10) 负责校区招聘会、就业指导的统一协调。

(11) 负责教学信息和学生信息统计上报和本部门档案材料的立卷、归档、验收和移交工作。

(12) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

3、安全保卫组主要职责

在东校区管委会和保卫处（党委政治保卫部）的领导下，行使相关职能。

(1) 传达上级党政机关对学生安全稳定工作的要求和意见，收集分析研判政保信息动态，为领导提供决策依据，对校区学生安全稳定工作进行统一部署。负责构建东校区安全防范体系与规章制度、预案并组织实施，维护学校的政治安全与稳定。

(2) 负责东校区门卫、校园秩序管理和校园巡查、治安值班、安全突发事件处置工作；负责东校区“110”的组织和实施工作。

(3) 负责东校区安全宣传教育，协助东校区相关单位开展法制宣传活动和安全保密工作。

(4) 负责东校区防火、防盗、防破坏、防自然灾害等安全防范工作，落实人防、物防、技防措施，指导东校区各单位安全防范工作。

(5) 负责东校区大型集体活动、重要领导和外宾在校期间的安全保卫和外籍人员在校

期间的安全教育、管理工作。

(6) 负责东校区消防设施建设、器材配备与管理,开展消防演练活动和东校区义务消防队伍培训。

(7) 负责指导东校区开展政保工作,负责东校区安全信息员队伍建设,建立信息网络,及时掌握各种信息动态,协助有关部门做好教育疏导工作,维护学校的政治稳定。

(8) 负责相关师生员工的户籍管理工作;负责东校区外来人员的管理和安全保卫信息统计上报及档案立卷移交工作。

(9) 搞好交通法规宣传教育,负责设立东校区内各种交通标志,对校区内机动车和非机动车进行安全检查、管理。

(10) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

4、基建工作组主要职责

在东校区管委会和基建处的领导下,行使相关职能。

(1) 负责学校在东校区新拟建工程项目的立项、设计、报批、投资概算、工程招标、合同签订以及施工管理、施工许可证的办理等工作。

(2) 负责东校区基建工程进度、质量管理和竣工初次验收,协助竣工交付使用验收、决算审计、保修期的维修等工作。

(3) 负责对东校区工程档案资料进行审查、汇总、装档并及时向档案馆移交。

(4) 负责东校区既有建筑、场地、管网改造工程项目的立项、设计、报批、投资概算、工程招标、合同签订以及施工管理、施工许可证的办理等工作。

(5) 负责东校区基(建)、大(修)、改(造)工程大宗材料的选择、考察、招标、验收等工作。

(6) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

5、资产管理组主要职责

在东校区管委会和后勤管理处的领导下,行使相关职能。

(1) 负责东校区所有土地和房产管理,维护好学校权益,争取良好的办学空间和环境。

(2) 负责拟定东校区土地、用房、水电、动力等需求规划和后勤服务年度计划、后勤服务项目、后勤经费方案的制定,后勤服务任务的下达,并在实施过程中承担全程质量监管。

(3) 负责制定东校区公用房管理办法,并负责公用房的分配调整和校区土地、房屋资源整合利用工作。

(4) 负责东校区办公家具的管理,做好家具计划编制、购置、验收、入帐、清查登记及调配、处置等工作。

(5) 负责东校区零星维修改造工程的计划编制,并对承包工程实施监督、验收和预决算的审查。

(6) 负责东校区水电气暖日常管理工作的监督检查。

(7) 负责协调东校区各单位（部门）和师生的各类后勤服务事宜。

(8) 负责东校区校园环境和绿化规划。

(9) 代表后勤管理处对后勤集团公司在东校区后勤服务质量进行监督管理，受理并协调处理东校区用户对后勤服务质量的投诉。

(10) 负责对后勤集团公司在东校区使用的学校资产履行监管职责。

(11) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

6、产业经营组主要职责

在东校区管委会和资产与产业管理处的领导下，行使相关职能。

(1) 负责对东校区地产、房产由非经营性资产转为经营性资产的统一经营、管理，代表学校行使所有者职能，实现资产的保值增值。

(2) 负责对学校在东校区所属企业（含各级各类经济实体）进行管理。

(3) 负责东校区对外签订经营租赁合同和经营性商业网点的建设及管理工作。

(4) 做好东校区产业经营档案材料的立卷、归档、验收和移交工作。

(5) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

7、后勤服务组主要职责：

在东校区管委会和后勤集团公司的领导下，行使相关职能。

(1) 负责东校区内餐饮、交通、洗浴、商业等后勤生活服务、经营工作及其新增服务能力与条件建设。

(2) 负责东校区学生公寓、公用楼宇、校园道路等公共场所的卫生保洁、维修维护工作。

(3) 负责东校区绿化养护工作。

(4) 负责东校区日常维修保障工作。

(5) 负责东校区收发室日常管理工作。

(6) 负责东校区通讯保障工作。

(7) 负责东校区水电气暖日常运行与维护。

(8) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

8、综合工作组主要职责

在东校区管委会和校办的领导下，行使相关职能。

(1) 负责督办学校相关工作在东校区的落实。

(2) 负责协调校领导东校区活动安排。

(3) 负责东校区各单位与学校相关部门、单位的协调工作。

(4) 负责协调东校区校园网、图书馆、实验室管理、校医院及学校其他职能单位在东校区开展工作。

(5) 完成领导和上级安排布置的其他工作。

贵州民族大学大学城校区管理委员会

贵州民族大学大学城校区网页 2019-07-02

来源: http://dwgwh.gzmu.edu.cn/copy_1_list.jsp?urltype=tree.TreeTempUrl&wbtreeid=1012

贵州民族大学创建于1951年5月17日,2012年经教育部和贵州省人民政府批准更名为贵州民族大学。学校隶属贵州省人民政府,是新中国创建最早的民族院校之一。是贵州省重点建设高校,是贵州省人民政府和国家民委共建高校,是教育部本科教学工作水平评估优秀等次高校。目前,全校师生正在深入贯彻落实科学发展观,努力将学校建成特色鲜明、优势突出、校园和谐、民族团结、社会信赖、人民满意的民族大学。

贵州民族大学大学城校区建设项目,根据贵州省发展和改革委员会黔发改社会〔2011〕3220号批准立项,是贵州省中长期教育改革与发展重点工程项目,贵州省2012、2013年重点工程建设项目,贵州省“贵安新区”重点工程项目。项目建设地点位于贵阳市花溪区党武乡瓮岗村、下坝村,属花溪大学城二期建设区。

按照省委、省政府及各级行政管理部门的要求,结合贵州民族大学建设实际和发展规划,学校明确要将大学城校区打造成为现代化、信息化、生态化、园林化、特色化、可持续发展的校园,成为贵州山地式建筑群的标杆。

大学城校区管理委员会机构设置



综合部职责

- 1、负责大学城校区管理委员会文秘、接待、外联、综合协调等工作。
- 2、负责大学城校区管理委员会党支部组织、宣传、教育等日常工作。
- 3、负责大学城校区管理委员会各部门人员的绩效考评工作。
- 4、负责大学城校区管理委员会交办的其他工作。

教务部职责

1. 负责大学城校区日常教学管理工作,组织、指挥、协调教务部各科室的运转。
2. 负责组织、协调和管理大学城校区校内外的各级各类考试。
3. 负责做好教务科工作记录、数据留档和教学信息反馈,掌握大学城校区教学运转基本情况。
4. 负责初审大学城校区本科生学士学位授予资格,以及大学城校区学生的学籍管理工作。

5. 负责大学城校区教务管理系统的运行、维护与管理，做好教学管理的相关服务。
6. 负责大学城校区实习、实训等实践教学工作，为学生实践教学提供服务。
7. 负责大学城校区教室调配与多媒体设备的维护。

学生工作部职责

1. 学生的政治思想教育、辅导员以及学生干部队伍的建设、宿舍管理、学生综合测评、就业工作、奖贷助补免、学生奖惩等工作在学校有关职能部门及大学城校区管委会学生工作部的指导下进行。

3. 负责统筹新校区日常学生思想政治教育工作的组织实施，组织团工委及学生会等学生组织开展校园文化活动，营造良好的校园文化氛围。

4. 结合学校在大学城校区进行的有关改革探索性工作的实际情况，可以在学校现有管理规章制度的框架范围内，制定相应的实施细则和管理办法。

5. 参与对各学院的学生综合测评、团内评优、就业指导、奖贷助补免、违纪处分等管理工作的指导、检查、督促和落实，协助做好学生军训等工作。

6. 学生违纪的处理，由学院党委提出初步处理意见，经大学城校区管委会学生工作部及新校区管委会相关部门研究形成初步意见，学生工作部（处）审核后，报学校党委审批，处理结果视情况在一定范围内通报。

信息网络部职责

大学城校区信息网络部担负着党武校区教育信息化的规划、建设、运行、管理，与董家堰校区计算机网络中心互联互通，为学校人才培养、科学研究、传承文明、社会服务和科学管理提供网络与信息资源服务，推进教育理念和教学模式变革和创新。其职责如下：

1、负责大学城校区校园网络的规划、建设、运行、管理和维护工作，制定校园网络管理方案并组织实施，保障校园网络安全稳定运行。

2、负责大学城校区校园网首页、主要部门主页发布的服务器管理和维护等工作，保障学校信息发布的连路设备正常运行工作，培训和指导各部门网站管理员，配合相关部门做好信息安全与保密工作。

3、做好大学城校区校园一卡通系统的运行和维护，加强一卡通新应用的研发，根据学校实际推进一卡通应用的拓展。

4、做好大学城校区校园网站的规划、建设与维护网络中心各类信息化系统、重要数据的运行和维护工作，做好应用系统及重要数据的备份、恢复工作，配合相关部门做好信息安全与保密工作。

5、负责大学城校区校园网实体的防潮、防火、防雷、防盗和防攻击等安全管理和日常维修维护工作。按规定使用好设备和资产。

安保部职责

1、指导、督促、检查和协同党武校区内各单位，积极做好校园及周边治安防范工

作。对校园及周边治安情况进行了解、分析、研判、总结，主动汇报，争取支持，提出整改建议。

2、依靠广大师生，开展学生安全教育，开展各种应急演练；同危害国家安全的各种犯罪行为和犯罪分子做斗争；同影响党武校区教学、科研和生活正常秩序的违法治安现象作斗争；积极开展治安综合治理，减少和预防犯罪。

3、配合公安机关侦破一般刑事案件、治安案件。发生重大刑事案件、治安案件、灾害事故及时向上级领导机关和公安机关报告，保护好现场。

4、落实消防目标管理责任制，检查督促整改火险隐患，实施消防监督，确保安全。

5、维护党武校区内道路交通秩序，保障交通安全。在学校大型活动时实行道路交通管制。

6、开展调查研究，情报信息工作，严防国内外敌对势力对高校进行宗教文化的渗透和各种破坏活动，及时处理不稳定事端和突发事件。

7、协助有关部门做好保密工作，同盗窃、出卖泄露党和国家机密的行为作斗争。

8、配合属地有关部门做好重点人口的掌控和管理，做好有犯罪记录人员的思想转化工作和练“法轮功”人员的帮教工作。

9、做好党武校区内超市、门面经营管理人员的登记管理工作。

后勤服务部职责

一、认真贯彻执行党和国家的方针、政策，全面负责大学城校区后勤服务的各项工作。

二、及时接收和传达学习学校和管委会各类工作文件，对相关工作及时贯彻执行。

三、严格按照国家有关食品卫生的法律法规，加强对学生食堂的管理。严控学生食堂饭菜价格和质量，确保食品安全卫生，为师生提供满意的饮食环境和服务。

四、做好学生宿舍的管理和服务工作，为学生提供安全、干净和温馨的宿舍生活环境。

五、做好校园环境卫生管理、水电气的正常供应和校内公共设施的维护维修工作，创造干净、整洁的校园环境。

六、与新校区管委会各职能部门及各教学单位密切联系，加强沟通，对产生的管理问题及时进行协调处理，提高后勤服务管理工作水平。

七、完成上级交办的其它工作任务。

工程实训中心职责

1、根据学校教学计划承担全校公共实训实验教学任务，组织、协调公共实训实验教学，负责跨专业跨学科的实训实验教学的实施，并对全校公共实训实验教学资源和相关资料进行管理。

2、进行公共实训实验教学以及公共实训实验教学平台研究，对更新公共实训实验内容、改革教学方法、开展公共实训实验教学质量等进行调研，为学校决策部门提供决策依据，并协同教务处开展日常实训实验教学质量监督，提高实训实验教学质量。

3、组织制定和实施全校实训实验室以及实训实验教学设施和仪器设备的规划与建设，对公共实训实验教学资源进行统一管理、统一调配。做好所属公共实训实验教学设施和仪器设备的管理、维修、工作量计算，保障公共实训实验教学的正常进行。

4、会同学校相关部门组织、开展全校教师实训实验技术和实训实验教学技能相关的培训工作，充分发挥实训中心的资源优势和技术优势，为学校实训实验教学和管理等工作提供技术保障。

广西民族大学西校区管理委员会

广西民族大学西校区网页 2019-07-02

来源：<http://xgh.gxun.edu.cn/xqgk.htm>

来源：<http://xgh.gxun.edu.cn/info/1004/1057.htm>

广西民族大学西校区位于距离老校区约 4.5 公里的广西南宁相思湖新区高校基地北区大学西路延长线北侧（大学西路 158 号）。西校区总用地面积为 904.27 亩，其中净用地约 664 亩，控制用地（只能建设三层以下的建筑物）约 140 亩，道路及绿化用地约 100 亩（含曲水面积约 35 亩）。

2005 年 11 月西校区总体规划启动，2006 年 9 月开始项目建设，分为两个部分：一是独立学院相思湖学院项目，2007 年 3 月开工建设，2007 年 10 月陆续建成并投入使用，目前相思湖学院项目已建成的校园建筑面积 11.88 万平方米。二是校本部项目，2009 年 6 月 18 日开始建设工作，规划建筑面积 29.37 万平方米，估算总投资 92292 万元，截止到 2016 年，西校区已建成明德楼、东盟学院楼、扬帆楼等一批教学实验场所及图书馆、学生公寓、学生食堂、田径场、游泳馆、体育馆、露天篮球场、基础设施建设等项目。其中，西校区图书馆目前是广西建筑面积最大的图书馆。

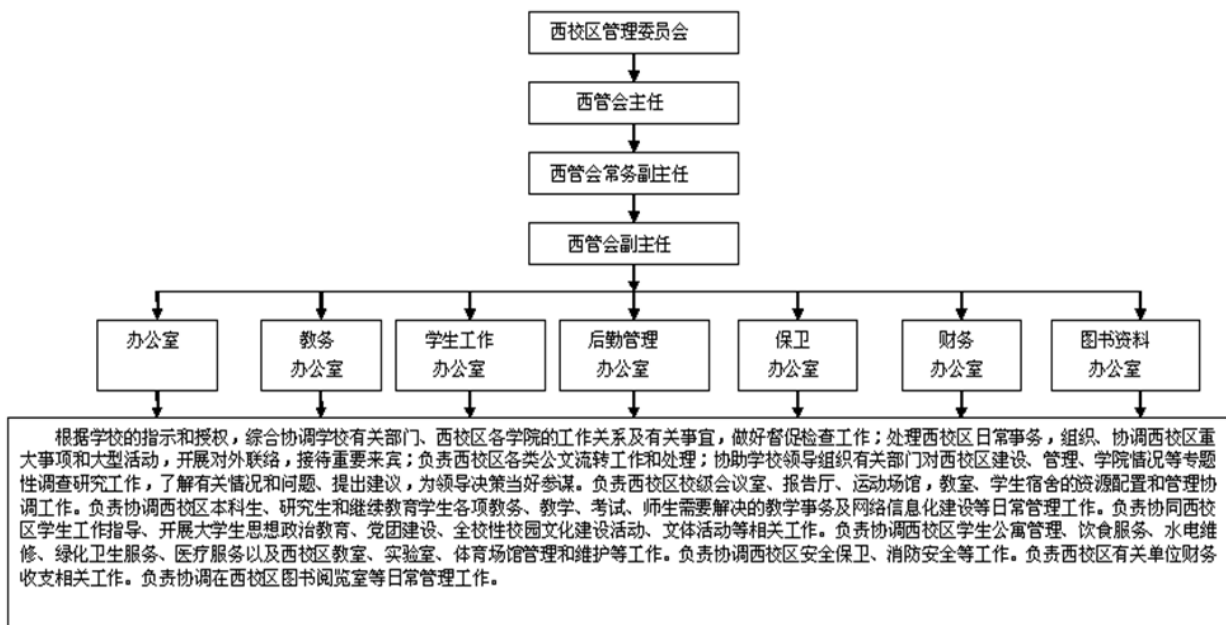
西校区现入驻有预科教育学院、化学化工学院、海洋与生物技术学院、艺术学院、传媒学院、体育与健康科学学院、东盟学院以及独立学院相思湖学院等 8 个学院。现有在校生 18732 人，其中本部本科生 5104 人，研究生 276 人，预科生 2846 人，相思湖学院学生 10506 人。

广西民族大学西校区管理委员会主要工作职责流程图

表 3:

填报单位(盖章): 西校区管理委员会
分管校领导审核(签字):

部门主管领导(签字):
填表时间: 年 月 日



常州大学西太湖校区管委会

常州大学西太湖校区网页 2019-07-02

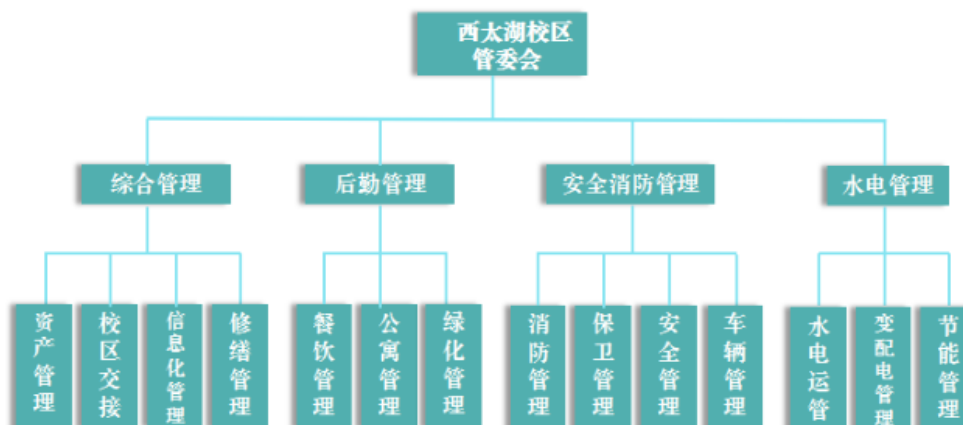
来源: <http://xthxq.cczu.edu.cn/11544/list.htm>

常州大学西太湖校区位于常州市武进经发区,东临丰泽路,南临延政西大道,西临孟津河,北临锦华路。距武进校区约 15 公里,距白云校区约 15 公里,占地 1026 亩。

西太湖校区一期项目包括教学楼、第一食堂、风雨操场、田径场和 7 栋学生宿舍,总建筑面积近 13 万平方米,相关道路、桥梁、运动场地及其他配套基础设施同步建设中。二期项目包括图文信息中心,第二食堂,8、9 号学生宿舍和两栋学院楼,总建筑面积约 15 万平方米。

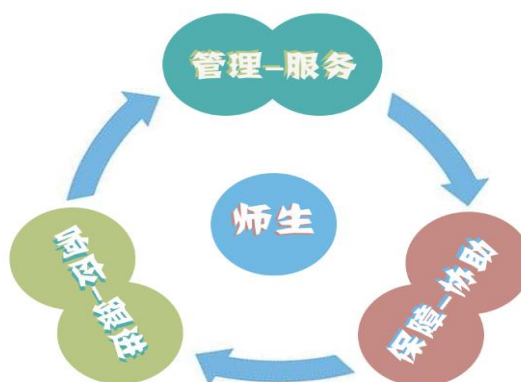
2018 年首期安排商学院、瞿秋白政府管理学院、周有光语言文化学院 3 个学院共计 250 余名教师、4000 余名学生入驻;国有资产与管理处、教务处、学生处、财务处、团委、体育部、图书馆、医保中心、西太湖校区管委会等职能部门同期入驻,2019 年入驻人数 6500 人,2020 年将达到 8000 人。

西太湖校区管委员会于 2016 年 11 月 29 日成立,工作职能为:综合管理、后勤管理、安全消防管理和水电气运行效能管理四大模块,职责构架如下:



西太湖校区管委会牢记“责任”校训，秉承“勇担责任，追求卓越”学校精神，进一步夯实政治素质，提高管理水平、业务水平和服务技能，新校区将体现“高目标、一中心、三互融”的特点，即以“人文、绿色、智慧、和谐、高效”为工作目标，以“师生”为中心，形成“管理-服务”交融，“保障-协助”深融，“响应-跟进”聚融的和谐氛围。

常州大学西太湖校区管委会工作职责

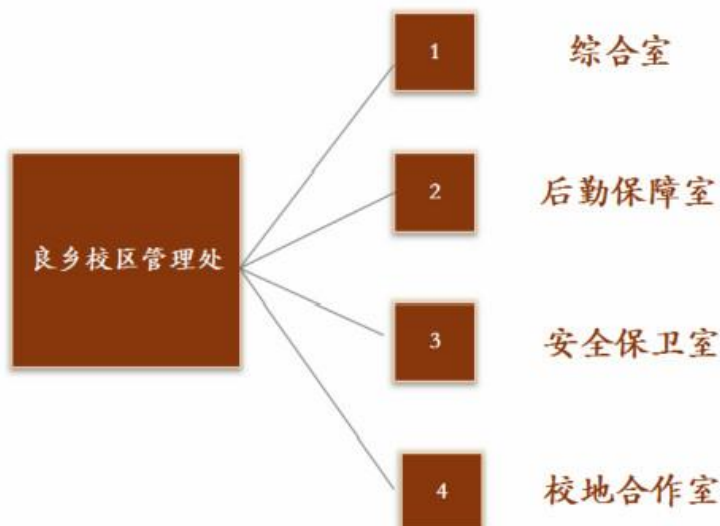


北京理工大学良乡校区管理处

北京理工大学良乡校区网页 2019-07-02

来源：<http://liangxiang.bit.edu.cn/jgsz/bmjs/index.htm>

北京理工大学良乡校区管理处成立于2008年10月，是在学校党委领导下，全面负责良乡校区综合协调、后勤服务、安全保卫、代表学校与地方政府和驻区单位联络沟通的管理服务型单位，是良乡校区社会治安综合治理责任单位。良乡校区管理处紧密围绕学校中心工作，秉承先进管理理念，坚持“一切为了校区、一切为了师生”的服务宗旨，切实保障校区平安、有序、高效运行。



服务宗旨：一切为了校区，一切为了师生

管理理念：安全管理持续化、服务规范标准化、管理手段数字化、管理目标精细化

管理目标：管理有序、服务规范、创建品牌、提高效益，最大限度服务于教育教学和广大师生，营造安全、舒适、文明、和谐的育人环境，创建以“小机关管理、大服务实体”为依托的精品校园

良乡校区管理处职能设置

良乡校区管理处设4个职能部门，分别为：综合室、后勤保障室、安全保卫室和校地合作室，全面负责校区协调、保障、安全、服务等工作。

(1) 综合室：主要负责校内外单位的协调联络工作及行政事务处理。

综合室

1. 综合协调

对外：联系房山区各委办局，与派出所、街道、城管、水务、消防、交通等20余家单位进行工作沟通，全力保障校区发展。

对内：联系服务各驻区单位，处理校区师生意见建议，做好校区各项工作的管理服务。

属地管理

主责单位：
良乡校区管理处

德以明理 学以精工

(2) 后勤保障室：主要负责校区日常运行和后勤保障工作。



(3) 安全保卫室：主要负责校区安全保卫工作。



(4) 校地合作室：主要负责统筹协调良乡校区有关工作，代表学校与地方政府和驻区单位沟通联络。



六、国外多校区管理模式的研究

国外高校多校区管理模式及借鉴

节选《新校区建设背景下高校多校区管理模式研究——以天津大学为例》第四章

李厉 2017-05

4.1 国外高校多校区形成

4.1.1 形成过程

20 世纪后期，由于全国范围内大规模的高校合并和高校自身办学空间的拓展，我国高等院校出现多校区办学的情形。西方国家高校多校区办学的历史则较长，尤其是发达国家，形成的背景和途径也更加多样化。西方国家多校区大学的形成，与我国多数高校建设新校区的情况有所不同——西方国家高校多校区，大都由于院校合并而成，其中有些高校的合并是伴随着高等教育大众化的潮流进行的，有些则形成于国家优化高等教育结构实施的综合改革。另外一部分是高校为了实现自身国际化目标而产生的。19 世纪 30 年代，英国工业革命对经济发展和社会进步形成较大助推力，同时带来全社会对教育和技术的渴望，在一定的政治背景下，英国高等教育为了适应时代发展，形成了一些多校区大学。二战结束后，德国经济和社会发展对高等教育提出更大需求，20 世纪六七十年代，国家开始对原有的高等教育机构进行大范围调整，并创建了一批综合性大学，慕尼黑大学就是在这一背景下产生的，该校有三个分校区，每个校区的布局根据学科发展进行确定。同时期，美国为了应对国内快速增长的公民入学需求(其中包括大批二战退役士兵)，开始在国家政策上对教育和科技进行倾斜，大力发展公立教育，推动了多校区大学的产生。由于美国自身经济、政治环境的特点，美国

多校区大学的产生有其特有的方式,许多知名大学在全国范围内建立分校,这类大学与我国情况相似。另外一类是新成立一批公立大学,即各地不同学校组建成新的大学系统。20世纪八九十年代,澳大利亚在政府的主导下合并了一批高校,走上高校多校区办学之路。经过较长时期的发展,在发达国家,多校区已经成为高校存在的主导校园形态,为当地经济社会发展、人才培养、科技进步及公共服务等做出了巨大贡献。“

4.1.2 典型实例

1. 伦敦大学 1836年,英国颁布皇家特许状,伦敦大学学院和伦敦国王学院重组,成立伦敦大学。目前已经发展成为由十几所高校和研究机构组成的联邦大学。伦敦大学学院创办之初,是为了让更多中等富裕的年轻人接受全面的教育,更适应社会发展的需要。当时,牛津、剑桥等名校由于宗教教义的原因,招收学生十分有限,伦敦大学则不提倡宗教对大学影响,积极开展人文及科学方面的教育,面向更多的群体招收学生。后来成立的伦敦国王学院则具有较强的宗教性质,与伦敦大学学院相对,但除此之外与伦敦大学大学的课程设计和招生范围方面基本相同。1836年,新的伦敦大学组建,实施分校区管理,开始形成多校区办学格局。i2后来经历多年发展,伦敦大学成为一所联邦制大学,学校包含多个独立的学院和研究机构,包括伦敦政治经济学院、伦敦玛丽女王大学、伦敦城市大学、皇家霍洛威学院、伦敦大学亚非学院、伦敦大学金匠学院、圣乔治医学院等,各学院分校区而立,各校区独立办学又紧密联系。

1. 加州大学美国加州大学,成立于美国南北战争之后的1868年,原本是一所单纯的公立大学。成立之初,加州大学只有一个校区,即目前的伯克利分校,在2005年前,它一直是加州大学校长办公室所在地。后来在加州地区特有经济、政治和文化的影 响下,加州大学发展为当前具有10个校区的大学系统。除伯克利校区外,加州大学其他9个分校通过三种途径产生。一类是加州大学在发展过程中在各地设置了多个分支机构,后经过不断发展成为独立的校区,如圣地亚哥分校、河滨分校和戴维斯分校,它们原是20世纪初加州大学的实验站或研究所;另一类是在加州大学不断扩张的过程中合并的其他院校,它们虽然聚集在加州大学的旗帜之下,但最终都发展成独立的分校,例如洛杉矶分校、旧金山分校和芭芭拉分校,就是加州大学在不同时期将洛杉矶州立师范学院、托兰德医学院和圣特芭芭拉学院兼并重组而成。这一类校区的产生源自城市经济发展和人口增长对高等教育提出的需求;最后一类是加州大学在发展过程中规划建立的新校区,如尔湾分校,圣特克鲁斯分校和默塞德分校。

2. 东京大学于1877年成立的东京大学是一所综合性大学,最初由开成学校和医学校合并组成。东京大学建立之初包括五个组成部分——文学学部、法学学部、科学学部、医学学

部和大学预备学校。其中，科学部、法学部和文学部位于神田地区，医学学部所属地区为本乡。在不断发展的过程中，东京大学兼并了一批专业性的大学，如东京农林学校(以农为主)、工部大学(以工为主)等，逐渐发展为亚洲乃至世界知名的多科性综合大学。截至 2017 年 5 月，东京大学由三个核心校区组成，分别是本乡校区(肩负总校区职能)、驹场校区(驻扎教养学部和生产技术研究基地)和柏校区(主要进行新学术领域研究)。除了三个核心校区外，东京大学还拥有理学系研究科附属植物园、农学生命科学研究科附属农场等遍布日本四岛的 12 家大型附属机构。

4.2 国外高校多校区管理模式及启示

4.2.1 管理模式由于国外多校区高校通过不同原因和途径形成，又根据自身特点而发展，相应地，各国多校区大学以及同一国家的不同大学的管理模式都有所不同。

1. 联邦分权式管理模式
 联邦分权式管理模式由大学的机构规模扩大及多样化办学的要求形成。该管理模式的主要特点为，大学内设立董事会，董事会的职责是指引学校的发展方向，根据各分校区办学的实际情况，制定学校整体发展战略，在管理过程中，监督并推动学校整体计划在不同校区得到执行和落实；各分校区管理的具体性工作不由董事会负责，而是由董事会选拔任命的大学校长负责；分校区分别设置校长及校务委员会(结构图如 4-1 所示)。

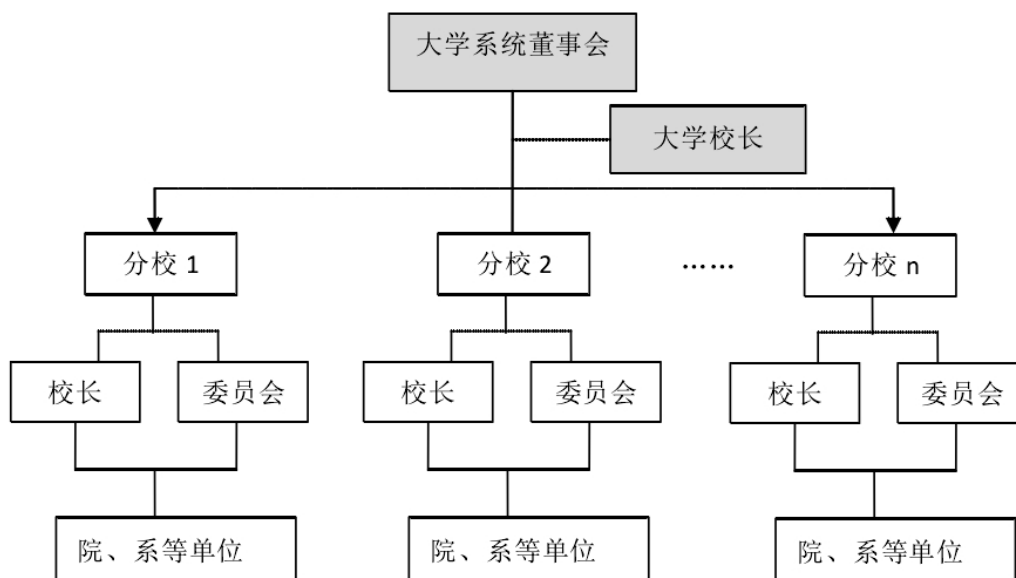


图 4-1 联邦分权式模式结构图

该管理模式下，整个大学对各校区进行一次性拨款，各分校在财政方面完全独立，大学不会干涉各校区的财政支出，但分校区会得到大学系统在教育教学设施等方面的支持，以确保大学整体的办学质量和效益。联邦分权模式保证了学校高层宏观调控的有效进行，同时只

监督不干预的管理方式，调动了各分校的积极主动性，因此能够保证各分校组织结构的稳定和教学质量的提升；另外，各分校借助大学系统的帮助可以创造更好的教学条件，为促进教学科研发展提供支撑。但分权模式下，各校区资源共享不充分且机构设置庞大，会增加运行成本。联邦式分权模式适用于校区之间距离比较远的大学，如加州大学。

加州大学在多校区办学中，采用联邦分权式管理模式。学校设立董事会，制定学校总体发展略，从全局上管理各个分校，它是大学管理的最高决策和权力机关。大学的校长负责行政管理和学生管理方面的工作，由校董事会选举产生。大学系统内的各分校设置校长及校务委员会，同时下设不同的院、系单位，校长对自己学校的内部事务具有自治权。由此，大学董事会可以统领行政和学术事务，分校以事业部的形式，在大学系统下发挥辅助管理的作用。¹³ 为了降低运行成本，加州大学旗下各分校将信息与网络技术的运用贯彻始终，各校区的图书资源、办公资源及学生宿舍资源等都均可实现相互间的联通共享。

2. 功能定位型管理模式通过分析和确立多校区高校各校区的功能定位，并以此为决策依据采取相应的管理模式，就是功能定位型管理模式。该模式下，校一级管理机构和职能部门集中在一个校区内，全校共同遵循统一的学校章程，适用统一的教学、人事、科研等管理制度，打破分校区各自的管理体系。各分校区则根据主校区的统一规划和安排，设置本校区管理办公室(或委员会)。在功能定位型管理模式下，派驻在各个分校区的管理机构和人员，代理主校区进行日常管理工作，具有一定的权限。对于办学规模适中的多校区大学，若各校区相互之间的距离近，校区与校区之间结构相似，就比较适用功能定位型管理模式(如图 4-2)。

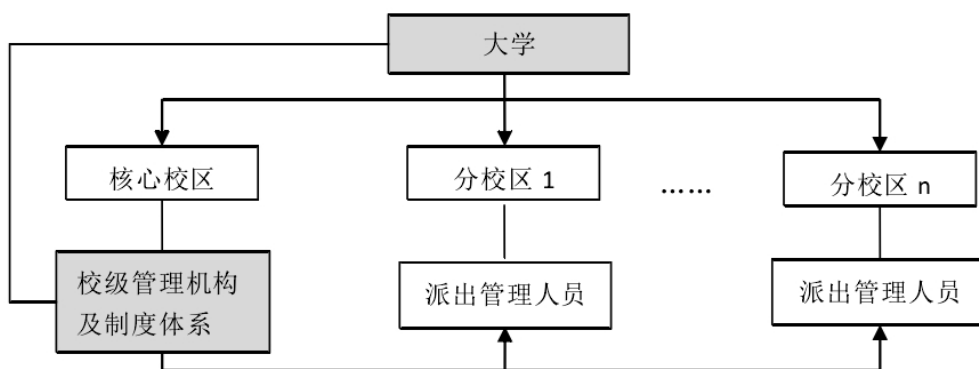


图 4-2 功能定位型管理模式结构图

东京大学实行的多校区管理模式为功能定位型管理模式，即根据各个校区所承担的主要功能和责任进行统一部署和安排。东京大学的本乡校区是主校区，除教养学部的其他传统学科均在此校区，主要承担高年级本科生和研究生教学、科研功能；驹场校区以学前期教育为主，同时进行跨学科研究，低年级本科生在此学习，升入高年级后转入校本部；柏校区进行

创新型学术领域研究。学校校级管理机构集中在主校区内，根据三校区功能的不同进行统一管理。这种模式比较适用于学校扩建而办学主体不变的高校，如美国的霍普金斯大学也采用此种办学模式。功能定位型管理模式有利于统一管理，总校区制定的计划能够在分校得到很好的执行。

3. 综合型管理模式综合型管理模式并非形成于高校多校区管理的某种单一需求或功能，而是根据大学各分校区情况选择管理模式，综合型管理模式表现为功能定位型管理模式与联邦分权式管理模式的有机整合和统一，既强调整个大学系统的集权式管理，又强调分校区自主管理学术服务、人力资源及配套设施的权利。但是该模式也同时具有两种模式的弊端，例如重复建设造成的资源浪费，通讯和交通成本提高等，分校区之间协调难度大，增加了管理成本。有多种层次、多个类型和多个校区的大学多实行此种模式，比较具有代表性的有伦敦大学和康奈尔大学等。(结构图如图 4-3)

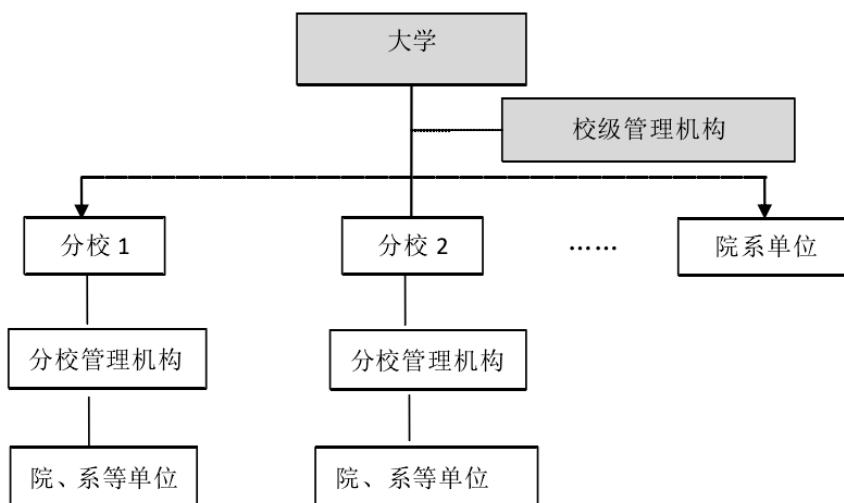


图 4-3 综合型管理模式结构图

伦敦大学与其他分校之间的关系不同于传统的模式，属于模块型的管理模式。相比其他大学，伦敦大学采用了双重决策的体制，学校同时设立董事会和理事会两个决策机构。大学董事会掌握财政和资源的管理权，比传统模式的董事会权利范围广，而学术事务由大学理事会及其所属的众多学术委员会管理。在此基础上，大学与分校区的关系，显得比较松弛，是一种联合的关系。美国康奈尔大学也实行了综合管理模式。康奈尔大学于 1865 年建立，有三个校区，分别为伊萨卡校区、卡塔尔校区和纽约校区。此外，康奈尔大学还有许多生命科学和农业教学与研究基地，分布在美国各地。据统计，康乃尔大学共有 13 所学院，其中 4 所学院由政府出资建立，其余 9 所由私人筹款建设。因此，康奈尔大学同时具有公、私两种大学的性质，既是公立，也是私立。根据自身特点，康奈尔大学在管理上体现一校多制的特

点,采取综合管理模式。董事会是康奈尔大学的权力中心,是最高决策机构。与此同时,康奈尔大学还设立了富有特色的议事会,议事会由40人的董事会推荐,并由近400位教授和来自社会各界的知名人士组成,主要职能是提供建议和咨询。学校的最高行政管理人员是校长,各个校区分别设立校级负责人。

4.2.2 借鉴意义国外高校在长期发展过程中,根据各自学校风格与定位的不同,形成了相对成熟的管理模式,有的管理模式与我国高校相似,但由于国外多校区高校与我国高校多校区形成具有不同的历史背景和发展途径,尤其是在我国国情下,普通高等院校实行党委领导下的校长负责制,其他任何国家的管理模式都不能完全复制。因此,要结合我国高校多校区办学实际,针对其他国家多校区大学管理模式的思路、理念和具体做法等予以选择性的借鉴吸收。经总结,主要借鉴意义有以下几个方面。

1. 合理进行校区功能定位高校多校区管理,首先需在学校整体发展目标的基础上,确定各分校区的功能定位;通过规划各校区的功能和在学校总体发展中的地位 and 作用,促进学校的整体发展。我国许多高校在多校区形成后,对校区定位不清晰或者缺乏长远考虑,影响学校的长远发展。

2. 因地制宜采用管理模式任何管理模式都不是万能的,也不是一成不变的。同一所学校根据各校区的功能区别、校区位置、校区面积、校区人数乃至校区周边经济发展程度的不同,都可以量体裁衣,采用切合实际的管理模式,实行分而治之的管理办法,以实现管理效益的提升。当前,我国高校多校区建设方兴未艾,高校应根据自身特点,敢于“摸着石头过河”,不断尝试和构建适合自身发展的管理模式。

3. 畅通管理渠道,提高管理规范化国外多校区大学经过多年的探索实践形成了成熟稳定的管理模式和体系,相应的制度程序健全,管理渠道畅通,这是我国高校目前比较欠缺的。我们需要在探索研究多校区高校管理的过程中,不断加强和完善制度建设,明确职责与权利,形成标准化、明晰化的管理流程和相对稳定的管理办法。

4. 加强民主参与国外多校区高校在决策委员会中,广泛邀请社会各方面人士的参与,提供咨询建议,而在我国大学的决策机构中,鲜有校外人士参加,这或许是我们可以尝试改进的方向。此外,我国高校在多校区管理进程中,需不断挖掘机制创新的潜力,以制度活力带动人员活力,充分发挥高校师生的创造性,使师生成为学校管理机制创新的生力军,更多地参与到学校管理中。

当然,我们需要明确的是,任何一种管理模式都不能一劳永逸地解决高校多校区运行的深层次问题,需要在宏观管理模式下,在学校管理的各领域分别建立适合的管理模式,在具

体工作中下功夫。

国内外多校区大学管理模式的比较研究

朱洵等

《教育与职业》2012-05

始于20世纪90年代初的全国范围内大规模的高校合并和自我扩张活动,产生了诸多“多校区大学”(Multi-campus University)并探索出多种管理模式,初步实现了高等教育体制改革的目标,满足了高等教育大众化的阶段性发展需求,但进一步发展又遇到不少瓶颈。分析国内外多校区大学管理模式的特点,提出适合我国国情的管理模式,促进该“舶来品”顺利“本土化”,无疑有重大的意义。

一、国内外多校区大学定义与成因的比较

国外多校区大学成功运行的典型国家当数美国。著名教育学家科尔和盖德认为:“多校区大学,由两个或两个以上高级(即四年制)校区组成、只受某个单极的管理委员会合法管理、管理委员会或多校区大学系统行政部门与各分校区之间的重要职责分工明确的一类高等教育系统。”我国学者多引用陈运超等人的定义:“高校多校区办学指一个具有独立法人地位的高校在两个以上的校区同时办学,其不同校区之间可以互相毗邻,也可以分处异地。”从两个定义的内涵上看,二者都强调了“多校区”的外在空间形式,但前者侧重多校区大学的内部组织形式,明确了校级管理机构的单极性和内部校级管理层与分校区的责任分工;而后者笼统论述“独立法人地位”,侧重外在组织形式的不同。从定义的外延看,前者显然排除了大学自我发展、自建校区这种类型;而后者从“多校区”的外在形态入手,囊括了该类型。

中外对多校区大学定义差异产生的原因,可从各自形成的轨迹中管窥一二。李泽或等比较了中美多校区大学形成及其特点,杨承东等对英、法、日等国多校区形成及其特点进行了分析。归纳起来,主要有以下四点:一是从形成的动机看,都为适应社会经济发展的需求和高等教育自身发展规律的要求。但国外多为实现普遍入学,国内多为提高办学效益。二是从形成的动力和时间看,中外都是政府和社会合力的结果。但国外动力主要来自社会,国内则主要来自政府。同时,国外多校区大学形成的时间较长,最早建立分校的加州大学建设多校区大学的实践有百余年之久,平均每隔10~20年增加1~2个分校。而我国多校区是伴随着新中国成立后高等教育的发展而出现的,时间较短,最早进行高校兼并的扬州大学也只有20年的合并办学历史,国内多校区模式仍处于探索并趋向成熟的阶段。三是从形成的途径和形式看,国外多校区大学是从土地赠与大学、师范学院和城市大学等发展而来的,形成方式也呈现多样化;国内则相对单一,主要分为“自我扩张型”“兼并和合并型”两种。四是从管理模式看,国外多校区大学多进行重新定位,而由于多采取行政命令形式,为了减轻压力,国内合并产生的大学的领导班子多是内部调整,充其量也是校级交换,没有优胜劣汰。

二、国内外多校区大学管理模式的宏观比较

国外典型的多校区大学管理模式有以下三种：以日本为典型的“功能定位、集权制管理”型、以韩国为典型的“功能定位、分区管理”型和以英美为典型的“联邦分权”型。前两者以学科发展对校区进行功能定位，合理配置各种资源，各校区按照自身的功能定位在总校的统一领导下开展工作；而“联邦分权”型则是学校的重大事件由总校决策，日常管理由各个分校独立完成，特别适用于巨型大学组织。

笔者认为，国外典型的多校区大学管理模式主要有以下特点：首先，模式产生的前提和核心方面。国外典型多校区管理模式的前提是基于高教规律上的功能定位。多校区基于历史形成、区域分布和学科特性，形成内部独特的教学功能定位，这是多校区高校形成和发展的前提和基础。其次，多校区高校发展的核心是多校区内部的管理分工，即分权问题。多校区与总部、多校区之间权责明确，基于学科发展采取各种分权模式，从而调动各校区的积极性，进而保障高等教学质量，实现高等教育目的，这也是多校区健康发展的精髓。

其次，模式内在运作机制方面。国外典型的多校区大学管理模式的内在运作机制存在以下三个特点：一是有一个目标“定位—响应—反馈”机制，即确立发展目标（人才培养）、内部分权的动态平衡（高校与各校区分权与收权二者的平衡）以及通过效果显现出反馈（阶段性目标实现并反馈，成为下一个阶段性目标实现的前提）。二是发展的动因之一是办学规模效益的最大化，“院校合并为提高规模效益提供了必要的但不是充分的条件”。三是在模式形成中，存在一个外部控制内部化和内部控制外部化的过程。国外典型的多校区大学对内部控制的不同层次实行不同的措施。就高校管理者而言，重点加强内部管理控制和内部会计控制；而所有者对高校的控制，则采取完善治理结构和内部控制外部化两种途径实现。其发展进程，就是不断通过母校（主校）强大的学术创新能力、管理技能、对子校（分校）关键职能的控制能力以及在主价值链上培育的核心能力等实现对子校（分校）的内部管理。与此同时，高校还利用外部专职人员参与内部控制，或直接使用外部控制的程序、方法来代替内部控制，从而达到特殊的控制效果。

尽管我国多校区建设较晚，发展过程中存在诸多问题，但已初步形成自己的发展模式。学者多归纳为以下三种：（1）以条为主的管理模式。“条”是指学校的纵向领导。其特点是管理的重心集中在核心校区，各校区的办学资源由核心校区调控，学校领导层负责制定发展规划、统筹学科建设、分配教学资源、组织教学活动等；学院是中间管理层，负责教学、科研和行政组织的基本运行。（2）以块为主的管理模式。“块”是指校区或院（系）的横向领导。其特点是学校和校区在管理上有明确分工，通常管理工作的重心下放到校区，校区作为一个或多个学院，上至行政机构、下至实验室都有各自独立的体系，核心校区只是在大政方针上给予指导。（3）条块结合型管理模式。条块结合型管理模式是指学校根据各校区功能、地理位置、客观条件的不同，针对不同的校区采取不同的管理模式。其特点是吸收条式管理与块式管理的优点，管理模式灵活多样，减少了管理体制上固有的弊端。

这种分类方法固然符合中国现实语境，但为了反映现实模式存在的弊端，笔者更倾向于

将上面三种模式对应为以下三种情形：（1）“统得太死”型。即以条为主的管理模式，“以条管理到底”，致使管理跨度过大，信息传递不畅，学院层次自主性受限，管理成本增高，效率较低，事实上没有发挥资源统筹、优化的重要作用。多出现在“自我扩张型”的多校区大学。（2）“放得太开”型。即以块为主的管理模式，“分得太散，各自成王”，由于较多保留了原各校区的管理层，过分强调了分校区（院系）的自主性，校级管委会事实上缺乏人财物的调配权，内部协调成本趋大，反而更不利于学科建设，更甚者会消除多校区中主体校区原有的发展优势，管理成本增加，内耗增多。较多出现在“兼并合并型”的多校区大学。（3）“理想”型，即条块结合型管理模式。这种模型能够有效克服前两种的弊端，基于多校区功能定位基础上的有效分权，能最大限度地调动各分校的积极性和主动性，形成内部人力等资源的优化配置。虽然现实成功案例较少，但这种模式理应成为我国多校区大学建设和发展的理想模式。

三、国内外多校区大学管理模式的微观比较：以人力资源配置方式为例

人力资源（HR）是指在一定时期内组织中的人所拥有的能力被企业所用，且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。人力资源管理概念始现于公司管理领域，后引入高等教育管理等多个领域。在微观层面上，多校区大学的人力资源配置方式是其管理模式优劣的重要衡量因素。

关于国外多校区大学人力资源配置，杜景萍等研究了美、德等五国高校人力资源管理制，得出其共同特点为保护学术自由、法制建设、注重参与管理、优化制度环境等，认为学术自由是制度建设的出发点和终极目的，包括法制建设在内的制度环境是学术自由得以实现的保证，参与管理则是学术自由、学术自治得以实现的有效途径。《辽宁省教育厅赴美高校人力资源配置与管理培训考察报告》则认为美国教师队伍管理运行机制和特点具有“法制性、自主性、竞争性、激励性、开放性”等特点。从现有研究看，成果仍较少，缺乏足够理论论证，有待深入。

对比国外多校区大学的人力资源管理，我们发现，我国多校区大学内部同样也可相应构筑各有优劣的四类方式：（1）主校区中心主义方式。多存在于“统得太死”型管理模式中，自我扩张型多校区大学多如此。即主校区派员管理分校区，但容易出现以下弊端：一是限制分校区职工的发展，高素质的分校区职工无法获得晋升机会，容易造成人才流失；二是过于强调主校区的整体文化建设，容易忽视分校区特色文化建设，形成“一校多校化”；三是分校区被动执行主校区指令，积极性和主动性受抑。（2）多中心方式。多存在于“放得太开”型管理模式中，合并兼并型多校区多如此。即分校区仍由原有人员管理，但容易出现以下弊端：一是忽略全校的整体文化建设，分校区仍处于离心状态，分校区职工对本校区的忠诚度远远高于主校区；二是分校区领导的利益容易与主校区发生矛盾，可能导致主校区整体发展战略失败。（3）学科中心方式和全校一体方式。多存在于条块结合型管理模式中。即按照学科分类或者全校一体化管理重新调配主、分校区人力资源，合理分配科研、教学、管理、后

勤人员，最大限度地淡化分校区特色，形成人才储备库和培养发展机制。

世界各国高校的办学理念不同、宗旨不同、培养学生的模式不同，所采用的人力资源配置方式理应不同。但是，培养人才的根本目的是相同的，重视人力资源配置方式的优化是相同的。国外多校区大学在人力资源建设中，存在以下两点特征：一是多校区高校的宏观管理模式决定并指导着人力资源配置模式。当前我国多校区人力资源配置中出现的“人力资源管理叠加”方式，即人力资源与管理规模之间简单正相关关系、管理目标定位不准、配置不优化、人才资源结构失衡等问题，导致了多校区宏观管理模式的混乱和错位。二是制度化建设在人力资源配置模式中占据重要地位。比如，严格的师生遴选制度、完备的激励机制和评价机制、有效的权利救济机制等，成为保障人力资源配置的重要保障。这一点在我国多校区人力资源建设中，理应加强。

四、我国多校区大学管理模式的完善

事实证明，“运动式”多校区大学建设虽然在一段时期内满足了我国高等教育的发展，但不能一劳永逸地解决多校区大学建设的深层次问题。对比国外多校区大学管理模式和人力资源配置方式，我国多校区大学建设可从以下几个方面着手：

1. 以各校区功能定位为前提，千方百计增强校区间的凝聚力。多校区大学建设必须符合高等教育的发展规律，明确各校区的教学功能定位。各个校区都有自己的历史和特点，都有各自不同的校园文化氛围。因此，在管理上要充分考虑和尊重各校区的特点，注重大学文化的传承，明确各校区的功能定位，发挥各校区自身的独特优势。

与此同时，强化“一个大学”的理念，增强各校区间的凝聚力。正如陈云峰指出的那样，一个多校区大学必须是“多个”声音（组成的）的合唱队，一致的办学理念，具有极强的号召力、凝聚力、感染力和影响力，这是成功办学的前提，是实现多校区大学团结的首要基础。“一个大学”的理念需要形成一个办学宗旨和一个办学目标。大学宗旨是一所大学的根本目的，反映了大学的使命、追求和独特精神，不仅是大学的立校之本，也是凝聚整个大学的精神力量。鉴于我国多校区大学的形成存在着太多的行政命令等人为因素，各校区之间的凝聚力本就缺乏有力的联系纽带，在管理上就必须尊重原校区大学文化、传统优势的传承，使其对“新”的学校形成较强的认同感。同时，多校区大学办学，其根本目的就是整合大学资源，提高办学效益和办学质量，加快学校的发展，这也是多校区大学的办学目标。无论是主校区还是分校区，都必须树立此目标，所有的教学、行政工作必须紧紧围绕这个目标开展，不断提高办学质量，“培养合格人才”。

一是培养全校范围内有效沟通，解决跨学科、跨领域、跨校区的问题，消除误解，增加共识，促进其集体认同。二是要建立各校区之间、各校区内部不同单位、不同文化之间的信任与协作，加强团队合作能力的培养。三是引导全体教职员工树立终身、持续学习的理念，通过分校区与外界、主校区与外界以及学校内部进行知识的交流和分享来创造新知识，促进新知识的共享和传播，实现知识创新。四是建立保障沟通的网络基础和载体，包括建立互联

网、通勤班车等网络以及各校区联谊会、学术会等载体，保障沟通的顺畅和便捷。

2. 以各校区合理分权为核心，因地制宜选择管理模式。多校区大学管理模式是多样的，因此不能盲目崇拜某一种模式，过分强调秩序而要求整齐划一，更不能迷信“模式万能”的错误观点，而应本着有利于提高办学质量的原则，切实结合本校实际，围绕分权这一核心因地制宜地开展工作。

在多校区大学管理模式选择时，应该遵循以下原则：首先，有利于提高办学效益和办学质量的原则。模式选择最理想的结果是各个校区都能提高办学效益和办学质量，模式选择最基本的要求是至少有利于某一些校区办学效益和办学质量的提高，同时其他校区的利益无大的损害。其次，合理分权的原则。多校区内部的合理分权是多校区发展的核心。在选择合适的管理模式时，必须根据各个校区的学科功能、地理分布、师生具体情况、历史发展等，合理分配主校区与分校区之间的权力，确定合理的分权模式。再次，因校制宜、因时制宜的原则。分校区大学的情况千差万别，因此，一定要根据自己学校的实际情况来决定采取何种管理模式，该“条”则“条”，该“块”则“块”，条块结合，适当分权。同时，适合的模式选择后，要不断强化模式内在运作机制建设，建立健全“目标定位—响应—反馈”机制、人力资源配置机制、师生遴选机制、激励机制和评价机制、权利救济机制等，不断优化管理模式。

3. 以培养高素质管理人才为首要，加大人力资源体系建设。我国多校区大学的形成时间短、数量多，而管理所需要的人才并没有进行同步的培养，这也是我国多校区大学管理上存在的一大弊病，所以培养高素质管理人才、加大人力资源体系建设无疑成为当前多校区大学管理上首要的现实选择。

一是牢固树立以人为本的管理理念。给每一个教职员工提供均等发展机会，同时提高人力资源部门的地位，将人力资源管理纳入到学校发展的总战略和总决策之中。二是加强管理者能力建设。鉴于我国多校区大学模式的多样性、复杂性，不断加强多校区大学管理者尤其是主要领导者的能力建设理应提上重要议事日程。在此过程中，吸收国外多校区大学的管理人员、知名跨国公司的管理人员等外部人员进入我国高校管理层，加强管理人员的流动性，将是一种有益的选择。三是不断完善激励机制。人力资源管理的一项重要任务就是实现“三位一体化”的功效，即通过激励机制吸引、开发和留住人才，激发员工的主动性、创造性和积极性，因此，必须建立有效的绩效评价体系，建立科学的绩效的界定、绩效的衡量以及绩效信息的反馈机制，并作为薪酬发放的基础和制定员工培训内容的基础。四是加强员工培训。要实施持续性的个人发展计划和储备计划，鼓励教职员工采取攻读学位、自学考试、讲座培训等形式，不断提高全校人力资源的优势。同时采取弹性培训，根据高校发展的需要来设计和安排课程。培训内容广泛，不仅涉及技术能力，还包括处事能力、人际关系以及一些策略性训练。

国内外高校多校区办学功能定位模式研究

霍晓冉 等

《中央财经大学学报》2015 增刊

多校区办学在国外高校中比较常见。近年来,我国高等教育事业取得长足发展,越来越多的高校开始了多校区办学的探索。科学合理地确定不同校区功能定位,可以实现学校人才培养目标,提升学术研究水平,充分利用学校整体办学资源,探索形成符合自身发展路径的模式。本文通过收集分析目前国内外高校多校区办学经验,将高校多校区办学归纳出年级模式、学院模式、职能模式以及混合模式四种办学功能定位模式。

一、年级模式

年级模式是指主要以年级为基础,对各校区的使用基本按照年级来统筹规划,每个校区以某一或某些年级教育为重点。一般采用这种模式的大学,新校区主要是发展本科或者本科低年级教育,在不断建设的同时,陆续配套各项基础设施;原校区更侧重于开展科研,主要发展本科高年级教育、研究生教育,并将高职教育、成人教育和职业培训与技能鉴定等领域适时完善。国内北京理工大学、中国政法大学、2008年9月之前的厦门大学,国外东京大学等高校多校区功能定位就采用了这种模式。

(一)国内典型高校

北京理工大学在北京拥有中关村校区、良乡校区、西山校区3个校区。所有一二年级科生、部分学院(无实验课程的学院,主要是经管学院、数学学院)三四年级本科生在良乡校区;中关村校区主要是三四年级本科生以及研究生;西山校区为科研实验区,不用作教学。

中国政法大学现有昌平区府学路和海淀区学院路两个校区。昌平校区于1985年启用,现为学校主校区,学校行政机构均设立于此,本科生和研一法硕在此校区学习生活;海淀校区为研究生院,大部分研究生(除研一法硕)在此校区。

厦门大学在2012年9月之前主要使用的是两个校区,即思明南路校区(校本部)和漳州校区。思明南路校区主要是三四年级本科生以及研究生在该校区;漳州校区主要是一二年级本科生和嘉庚学院的学生。2012年9月翔安校区启用后,厦门大学多校区办学功能定位模式转变为学院模式。

(二)国外典型高校

东京大学(the University of Tokyo)成立于1877年,是一所在全球享有盛誉的综合性大学。

东京大学基本涵盖了所有学科门类,研究领域和研究成果也颇为丰富,被认为是日本最高学府。东京大学由本乡校区、驹场校区、柏校区、六本木校区和中野校区5个校区组成。本乡校区和驹场校区的功能划分体现了按年级划分的特色。本乡校区是东京大学主校区,其他4个校区均围绕本乡校区而建,东京大学的大部分机构亦坐落于此。该校区专业设置完备合理,各学科各具特色、相融共生,为学科间的交流合作提供了良好的环境。该校区为本科

高年级学生、研究生授课,以及开展科研之用。对于基础性教学的设置,东京大学将之统一归入驹场校区,作为低年级本科生授课之用,待学生升高年级之后将其转入主校区继续课业。此外,东京校区还设有专门的科研校区,即六本木校区。东京大学专门设有科研岗教授,没有教学任务的限制,这些教授在六本木校区积极开展重大课题研究,更易产生优秀科研成果。柏校区主要发展新兴学科,中野校区则是海洋研究所。东京大学对这5个校区实行统筹管理,使各校区互补互称,井然运行。

(三)利弊分析

该模式能促使学校整合当前各项资源,促进优势学科、新兴学科发展,推动学科交叉融合;能使学校人力资源得到充分利用,便于学校开展综合协调和宏观组织。该模式涉及基础课、部分专业任课教师较多,若能科学统筹,则有利于实现教师队伍的整体稳定发展。但是,该模式涉及学生升入高年级之后的搬迁问题,需不同部门统筹配合;此外,高低年级学生交流环境缺失,会造成不同年级学生接触较少,使校园文化极易脱离原有校区校园文化的依赖传承。

二、学院模式

学院模式是指以学科作为出发点,各校区主要根据学科(群)所处的地理位置进行设计并由学校统一部署,即每个校区均包含某一或某些学科组成的几个学院,逐步凸显各校区的学科特色。国内中山大学、吉林大学、2012年9月之后的厦门大学,国外康奈尔大学、

纽约大学、西北大学、庆熙大学等高校多校区功能定位就采用了这种模式。

(一)国内典型高校

2012年9月,厦门大学翔安校区正式启用,从而形成了厦大各校区功能的重新定位。

漳州校区用于嘉庚学院办学和部分学院的科技创新平台,不再有本科生;医学院、药学院、

生命科学学院、公共卫生学院、护理学院、海洋与地球学院、环境与生态学院和能源研究院迁入翔安校区;其他以文理学科为主的,则留在思明南路校区。

中山大学现有4个校区,其中,3个校区位于广州,1个校区位于珠海。广州南校区(校本部)以文、理等基础性学科为主;广州北校区以医学类专业为主;广州东校区以新兴学科、应用学科为主;珠海校区以一部分新办的、适合珠海地方特色的应用学科为主,此外还有15个左右专业的一二年级本科生在此就读。

吉林大学现有6个校区7个校园,分布在长春市的不同方位。前卫校区主要分布文学和理学,有18个学院在此校区;南岭校区以工学为主,有7个学院在此校区;新民校区是医学部所在地,有5个学院和4所附属医院;朝阳校区有地质学学科5个学院;南湖校区主要是通信工程相关专业,有3个学院在此校区;和平校区为农学部所在地,有4个学院在此校区。此外,为了便于管理,吉林大学还成立了3个综合办公室,北区综合办公室管理前卫校区、新民校区、朝阳校区,东区综合办公室管理南湖及和平校区,南岭综合办公室管理南岭校区。

北区综合办公室和东区综合办公室的下设处室是相同的,共7个,分别是教务办公室、科技办公室、学生办公室、财务办公室、离退休办公室、保卫办公室、后勤服务办公室。南湖综合办公室的下设处室只有两个,离退休办公室和后勤保卫办公室。

山东大学在济南市内有6个校区。中心校区和洪家楼校区以文史类学科为主,其中,中心校区设有21个学院、研究院,洪家楼设有4个学院;趵突泉校区为医学部,设有5个学院;软件园校区主要为计算机专业,设有3个学院;千佛山和兴隆山校区以工科类学科为主,共设有7个学院。

华东师范大学有2个校区,即闵行校区和中山北路校区。根据两校区地理位置以及学科特点,该校将理科和一些新兴学科搬迁到闵行新校区;而将中山北路校区作了重新定位,即建设成为三个基地和一个中心:建成全国重要的教师教育研究和实践基地,建成国际教育及中外合作办学基地,建成教育服务基地,建成高新科教研发中心,因此教育学科、管理学科以及中外合作办学项目等均在此校区。

(二) 国外典型高校

康奈尔大学(Cornell University)创立于1865年,是美国著名的常春藤盟校成员,是一所研究型综合性大学。在美国境内,康奈尔大学由纽约校区、伊萨卡校区以及分布于纽约州许多地方的零星科教用地组成。纽约校区位于热闹的曼哈顿地区,紧邻美国的金融中心,其学科专业分布也体现了这种地理优势,主要设置了金融工程、工业与劳资关系专业、建筑设计与规划设计、医学等专业。康奈尔大学的主校区是伊萨卡校区,主要分布有上述专业之外的其他学科专业。伊萨卡校区又分为三部分,其中北部分布有本科低年级和研究生宿舍以及配套的生活娱乐场所;西部分布有本科高年级学生宿舍以及配套的生活娱乐场所;中部集中了实验室、行政楼、学院建筑礼堂、博物馆。并且,该校还在纽约州各地建立了农业及生命科学实验室和研究站,充分发挥了各地地理优势。除美国本土校区外,该校还与卡塔尔基金会一起建立了卡塔尔校区,所开设的专业为医学。

纽约大学(New York University)在1831年创办,地处纽约心脏地带,地理位置优越,乃美国境内颇具规模的私立研究型学府,被列为美国新常春藤大学之一。纽约大学在人文科学、自然科学、经济、商业、法律、教育、医疗、艺术等各领域的教学和研究水准均位居世界前列,在全球范围赢得了普遍赞誉。从严格意义上来讲,纽约大学是一所没有校园的大学。但是,整体而言,可以将纽约大学分为曼哈顿校区和布鲁克林校区。曼哈顿校区是纽约大学的主校区,位于华盛顿格林治村附近区域,以华盛顿广场为中心向四周辐射,纽约大学的大部分学科专业均设在此校区。布鲁克林校区主要为理工学院,还有许多研究机构,如著名的纳尔逊环境医学研究所。

西北大学(Northwestern University)创立于1851年,是美国著名的综合性大学。西北学专业设置覆盖了财经类、法律、纺织与服装、工程技术、管理、环境、建筑、教育、理科学、旅游、农林类、人文艺术、社科类、生物、体育、新闻传播、信息科学、医学、语言、自然

科学等学科。其中,最著名的当属商学院,排名稳居全美前5位。西北大学在美国境内有两个校区,即埃文斯顿校区和芝加哥校区。埃文斯顿校区为主校区,位于美国伊利诺伊州的埃文斯顿市,占地1457亩,大部分学科专业均设在此校区;芝加哥校区位于芝加哥市,占地152亩,设有医学院、法学院、兼职商学院和向职业人员提供夜校和周末班的深造学校。在海外,西北大学在卡塔尔的多哈市还设有卡塔尔校区,开设有新闻专业和通讯专业。

庆熙大学(Kyung Hee University)是韩国的著名高等学府,创办于1949年,是一所综合性大学。庆熙大学拥有3个校区,位于首尔、水原及光陵3座城市,汉城校区和水原校区的划分体现了明显的学科特色。庆熙大学最初的校区为首尔校区,该校区现在亦为校本部,主要提供人文、社会、艺术等专业的教育,开设了文理学院、法律学院、政经学院、师范学院、家庭学院、牙科学院等学院。水原校区为新修的校区,主要是理工类专业,开设了工科学院、自然科学学院、产业学院、体育科学学院等,同时外语学院和社会科学学院亦位于此。光陵校区为研究生院,设有6个职业研究生院和10个特别研究生院,部分研究生教育在此校区完成。

(三)利弊分析

该模式有利于学校内部管理体制变革,同时各学院享有较大的自主权,便于学院内部管理。该模式还可为新兴学科创造自由的发展空间,有利于办出专业特色。此外,有相对宽松的发展空间,可以给校园文化增添新的元素。但是,由于不同学科专业分属不同校区,对学校整体凝聚力可能会有一定影响,需积极采取有效措施;若新校区地处偏远,在实习、就业等方面会给学生带来一定不便。此外,该模式使得涉及到跨院(系)公共教学资源的调配和图情资料共享工作难度加大。

三、职能模式

职能模式,又称职业教育培训模式,是指按照工作性质对各个校区进行集中规划使用,主校区以研究生及本科教育为主,重点加强学科建设和科研工作,而高职教育、成人教育以及职业培训与技能鉴定等则单独放到另外的校区,形成诸如继续教育校区、产业开发校区等不同功能校区的模式。

(一)典型高校

首都经贸大学有2个校区,西校区(校本部)位于丰台区花乡,以全日制本科生和研究生教育为主;红庙校区位于朝阳区红庙,以留学生、MBA和成人教育为主。

贵州财经大学有2个校区,与首都经贸大学功能划分类似,南校区主要开展成人继续教育,北校区为主校区,涵盖了所有成人继续教育以外的研究生及普通本专科教育。

(二)利弊分析

该模式有利于学校的学科专业结构调整和资源整合,相对降低办学成本;但是,因非全日制的成人教育需要利用节假日、双休日来充电,因此通常高校会将位于市区的校区用作继续教育等,使得校区功能比较单一,办学资源没有得到充分利用,造成资源浪费。

四、混合模式

混合模式是一种较为综合的多校区功能定位模式,在该模式下,一个校区可能具有多种定位,既有若干院系,又有若干工作职能,还可能有若干年级。该模式综合考量了前三种模式的利弊,为国内多数高校特别是综合性大学所采纳。

浙江大学拥有 5 个校区。一二年级本科生均在紫金港校区,三年级开始分散到各相应校区进行专业学习。其中,紫金港校区以管理类专业为主;玉泉校区以理工科高年级本科生以及理工科研究生为主;西溪学院以文科类专业为主,包括传媒学院、人文学院(包括汉语言、哲学、历史等)、教育学院等;华家池校区以农学、医学院为主;之江校区为法学院。

四川大学有望江、华西和江安 3 个校区。江安校区主要为一二年级本科生;望江校区(校本部)主要有三四年级本科生及研究生;华西校区为成人教育学院、医学类教学区。

值得注意的是,高校的多校区功能定位并不仅仅是根据某一方面简单地进行划分加工,而是各高校根据自身的办学特点及地理位置情况综合权衡之下所形成的,在可归入某一模式的前提下各具特色对校区的功能定位虽只是多校区办学管理的其中一个环节,但却是一项复杂而又系统的工程,需要高校以创新的思维不断探索完善、科学论证,以期实现更有效管理。

国外多校区大学典型管理模式及启示

刘晓筱

《现代教育管理》2016-07

从世界范围上来看,不同国家多校区大学的形成过程有很大差异,有的是因为学校发展需要自然发展而成的,有的则是外力作用的结果。由于有着不同的国家政体、社会背景、办学条件,国外多校区大学形成了不同的管理模式。研究和探讨国外多校区大学典型管理模式能够对我国多校区大学管理提供一定的借鉴。

一、国外多校区大学的形成与发展

国外多校区大学发展得比较早,二战以后多校区大学如雨后春笋般涌现,在实现教育公平、促进教育资源均等、弥补教育资源不足等方面做出了巨大的贡献。

(一) 多校区大学的形成有独特而深刻的社会背景

多校区大学的形成是很多因素共同作用的结果,有的大学在发展过程中需要更广阔的教育发展空间,有的大学是为了适应高等教育的结构调整,有的大学是为了应对高等教育大众化的需要,还有的大学是为了实现高等教育办学的国际化而形成了多校区办学。

在 19 世纪 30 年代,英国高等教育为了适应工业革命给经济发展和社会进步带来的快速发展,形成了一些多校区大学,其中伦敦大学是最有代表性的一个。伦敦大学最初由伦敦大学学院和国王学院两所大学合并而成,合并前的伦敦大学学院和国王学院各自为单独大学,两所高校在办学和管理方面具有很高的自治权,而合并后的伦敦大学学院和国王学院作为伦敦大学的两个下属学院,直接由新成立的理事会负责统一管理校务。

德国二战后为了适应经济领域和社会工作的需要对原有的高等教育机构进行了大规模调整,20世纪60年代后期与70年代初期,政府和教育界普遍认为综合大学是德国高等教育未来发展的最佳类型。1868年创建的慕尼黑技术大学由位于市中心的主校区、加兴校区和魏恩施蒂芬校区三个校区组成,各校区主要因学科的发展要求进行布局。建筑学、土木工程与测量学、企业经济学、地球科学、电子与信息工程、医学(临床教学中心)等位于主校区;加兴校区有化学、数学与计算机科学、机械、物理等学科;魏恩施蒂芬校区则兴办营养学、土地规划与环境科学、农业与园艺、生物科学、林学、景观设计与景观规划、营养学、食品工程等学科。

二战后为了满足急剧膨胀的公民入学需求,美国联邦政府大幅度增加对高等教育和科技的投入,各州也大力发展公立高等教育,这些措施极大地满足了美国公民对高等教育的迫切需求。1960年美国的加利福尼亚州高等教育总体规划(The California Master Plan for Higher Education)诞生出第一个多校区大学系统——加州高等教育系统。正如加利福尼亚州一位高等教育权威人士说,20世纪60年代的加州高等教育总体规划“不像别的,主要是想用一种有纪律的方式扩大入学机会,机会、入学、参与是加利福尼亚州高等教育总体规划得以实施的粘合剂”。美国发展多校区大学的途径主要有:一是利用原来已经建立起来的州立大学基础,在各地开设新的分校;二是新建一批州立大学。因此,多校区大学系统主要有两种演变:一种是“自我扩展型”,即一个学校根据自身发展的需要实行扩张,创办新的校区,各校区本身都属同一个学校行政管理系统;另一种是具有美国特色的“多校园院校系统”,专指分散在本州、本县或本市的公立高等院校的互不隶属的集合体。

(二) 多校区大学已经逐渐成为国外高校的主要办学形态

国外多校区大学发展满足了经济社会发展对高等教育的需要,顺应学科发展和新技术革命而不断壮大和发展。在过去的半个世纪里,多校区大学成为各国高等教育的主要办学形态。当前在两年或四年制公立大学和学院注册就读的学生中,大约有80%的学生就读于美国多校园大学系统的下属院校。多校区大学主要以联合型和合并型为主。联合型是由多所学院或多个分校在具有相同大学名称前缀下运行,如美国特有的“多校区大学系统”和英国的学院制。学院制是将多个独立运行的学院统一在一个大学名目下,如伦敦大学。多校区大学系统是将多所大学置于一个地方政府所属的公立高等教育系统下进行管理,形成所谓的多校区系统,其中的大学称为旗下的分校,各个分校作为一个相对独立的办学实体,多校区大学系统只是一个政策协调者、公共事务提供者以及政府与各个分校之间的代理者。合并型主要是一些强校为了扩展实力,如增加学科、增大办学规模等需要,合并其他学校,日本的许多多校区大学走的就是这条道路。澳大利亚的多校园大学形成也是在政府的主导下将一些高校合并完成的。20世纪80、90年代,澳大利亚通过对院校的合并而形成多校区大学。通过院校合并,政府将16所大学与60所院校逐步合并为36所大学。创建于1850年的澳洲天主教大学通过逐步合并多所学院而成多校区大学,该校在布里斯班市、悉尼市、堪培拉市、巴拉瑞特

市、墨尔本市等设有 8 个不同的校区。格里菲斯大学也是多校区大学，是联邦政府投资承建的高等学府，也是通过逐步合并多所学院而成的，有六个校区，包括 Nathan, Mount Gravatt、黄金海岸校区、劳根、昆士兰艺术学校和昆士兰音乐学校。欧洲最古老的大学巴黎大学是法国多校区办学的典型代表。1968 年由于学生抗议课程落伍及教育资源不足，要求学术自由和校园民主化，法国政府便对巴黎大学进行了一系列调整，形成了我们今天所看到的由 13 所大学共同组成的巴黎大学。这 13 所大学各自独立没有隶属关系，数字只是一个序号，并不代表它们的质量和排名。这些学校在学科设置上都具有多科性的特点，第 1、2、4、8、9、10 校区主要是以人文科学和社会科学为主。而第 5、6、7、11、12、13 校区不仅有人文学科，还有医学、法学和经济学等学科。其中巴黎第 11、12、13 大学还设有工科。

从上述分析可以看出，多校区大学的建立和发展为经济社会和广大民众接受高质量的高等教育、科研和公共服务创造了机会，促进了大学多样化发展和大学与大学间的合作，提升了高等教育资源的使用效率，使大学正成为城市的“公共空间”。

二、国外多校区大学管理模式的主要类型

管理模式是实践过程中已经形成的内在机制和内外要素之间相互关系的直观、简要的表述，不同的管理模式体现着不同的价值观和标准。在运行与管理过程中受到多种因素的影响，各国对多校区大学管理模式的选择也不相同。即使同一国家，不同大学对多校区办学模式的选择也会不同，比如美国的加州大学采取的是联邦分权型管理模式，而康奈尔大学采取的是模块型管理模式。无论选择哪种管理模式，各国都希望借此实现高等教育管理的高效化和规范化，优化学校权利结构，最终实现等教育质量、规模、效益协调发展。

（一）联邦分权型管理模式

联邦分权型多校区管理模式主要以英美国家的高校为主，它又被称为事业部制管理模式，是国外多校区办学中为了解决由于校区组织规模扩建及多样化办学的需求而形成的多校区管理模式。它依照学区的功能来划分校区，每个校区依照自己的功能可以设置一个或多个事业部，学校对各校区实行统一管理和行政规划，各校区基本上具备独立办学的条件，这种管理模式比较适合校区之间距离相对较远，学科功能差异大的多校区大学，如美国加州州立大学系统、纽约州州立大学系统。

联邦分权型的管理模式主要由以下四个特点：一是在大学中设立大学董事会，大学系统的校长由董事会通过选举任命、选拔校长，校长要对各个分校区实行统一的规划管理；二是大学董事要负责制定整个大学宏观的发展规划，发展规划和政策的制定要符合各个校区的发展要求，并保证该政策及计划能在各个校区顺利实施，但不会对各分校区的具体事务进行干涉；三是在财政方面各校区完全独立，由整个大学统一对各校区进行一次性拨款，对各校区财政支出及使用权不给予干涉；四是为保证大学系统质量与效益平衡发展，大学系统还要对各校区提供能满足公共利益的服务，如法律支持，数据库，采购教学用具等。通过上述表述我们发现，联邦分权型的管理模式既保证了高层宏观政策调控的有序进行，又调动了各个学

院主动配合的积极性，大学系统对各学区的财政、学术和科研上都不进行干涉，只行使监督权。采用联邦分权型的管理模式，既能保证各个学院组织结构的稳定，又能保证各学院的教学质量。分权型管理还能够较好地发挥大学系统对各个分校区的领导和指引作用，通过政策的引导来调动教职员工的积极性，在大学系统的帮助下创造良好的教学条件和学术环境，有利于促进学术氛围和科研水平的发展，既保证了高层的决策权，又调动了各校区的积极性。

美国加州大学全校设立董事会，是学校最高的权力机关，根据各分校的情况，从整体上把握全局，制定加州大学系统的战略决策。学校董事会选举校长，主要负责全校的行政管理、学术管理等。分校有自己的职能部门，校长主要通过二级职能部门对分校进行管理，在分校中还设有自己的院系，二者相互制约，形成双轨制管理体制。加州大学的组织机构包括总校（学校董事会）、分校（校长、校务委员会等）、学院和系所四层架构，大学的管理机构是加州大学董事会，董事会主要负责处理整个大学系统的行政规划、法律事务、财政、资金分配等问题，除此之外还对各个校区的学术、教学等专业领域享有问询权。加州大学系统一共有10个分校，各分校区都有自己的校长以及校务委员会，各分校的校长对自己学校的内部事务具有自治权，尤其是在人员招聘、专业发展、财政支配、采购及开展学术会议方面。每个分校下面又设有不同的院、系，配合各个分校进行管理，这样就做到了行政权与学术权，统规学校董事会负责，各分校作为事业部，辅助总校进行管理。

在分权管理模式下，分校区的权力得到强化，在一定程度上也会造成管理权力分散，会弱化学校的统一管理，再加上各校区重复设置管理机构，容易造成人力、物力、财力的浪费，并且资源共享不充分，机构设置庞大，也会造成运行成本高，办学效率低下等弊端，由于各个校区自主经营、独立核算，因此考虑问题往往不能从学校的整体出发，忽视整个学校的整体利益，不利于校区间的协调，不利于学科的交叉融合。

（二）功能定位型管理模式

功能定位型管理模式是指大学对自己的各个校区所担负的主要功能和责任进行全局统一的设计和安排。功能定位型管理是指以校长办公室为首的校级管理机构集中在某一校区内，各个校区只设置一个校区管理办公室，它打破了各个校区的管理体系，实行一个校本部、一套管理机构进行管理的运行机制。功能定位型管理模式通过总校区校长向各分校区派常驻机构及人员，代理总校行使管理职能。这种管理模式主要适合校区之间距离相对较近，规模不大、分校区层级相近、综合性较强的大学，如日本东京大学、美国的华盛顿大学、霍普金斯大学和加拿大麦吉尔大学。

东京大学一共有三个校区，本乡校区是东京大学的主校区，主要是研究生教学、本科高年级教学和科学研究的主要基地。驹场校区是东京大学的分校区，主要是以基础教学为主，承担中、低年级本科生的基础课教学任务。六本木校区是另一个分校区，主要是以应用型科研为主的校区，主要是对研究生进行培养，并承担重大的科研项目，但不进行教学。三个校区分工不同，但各具特色，由总校引领，互相联系，互相合作，在学校管理下有序运行。在

这种方式下形成的管理模式一般经过扩建后大学办学主体不变。2004年起,日本迎来了新一轮国立大学法人化改革,国立大学的法人代表由校长担任,旨在为一个庞大的综合大学设定一个向社会负责的法人,同时用一种新的方法来管理、约束国立大学,那就是每年国立大学法人要向政府提出一个中期报告,计划下一年办学的各项目标。政府通过各个大学中期目标的达成程度给国立大学分发预算。如此一来,国立大学法人校长的选任方式也随之改变,国立大学法人的校长肩负着经济上的重大责任,其在校内的权力随之也更大。法人化以后,原本一刀切的预算在各个国立大学之间产生了一些竞争的空间,稳坐学术榜首位的东京大学反而获得了比原来更多的资源,这与行政中枢“校长室”的作用是密不可分的。学校的行政管理系统为:总长一人,不设副职,通过总长室两名特别助理与事务局、学生部、图书馆、各学部、各研究所和研究中心进行协调。

美国霍普金斯大学一共有4个校区,最古老的校区是霍姆伍德校区,占地面积约140英亩。其他3个校区分别是东巴尔的摩校区、巴尔的摩市校区、华盛顿特区校区。近些年来,霍普金斯大学也把触角伸向了海外,在意大利、新加坡以及中国都有校区。霍普金斯大学各分校区的决策权掌握在总校手中,各校区的独立性相对较小。与联邦分权型的管理模式不同的是,学校的高层管理机构对各分校的财政、学术、科研机构都有管理权,学院院长和教授在管理中的作用非常有限。每个学院都有一个教授管理团体,有些称为教授理事会(Faculty Senate),有些称为教授咨询委员会(Advisory Council)。这些委员会就教师聘用、晋升提出建议,决定开设哪些课程。而所有其他行政决策都由校长来进行管理。在其他一些大学,教授会甚至要决定教室什么时候关灯,使用什么样的计算机系统,财务支付系统等事情。霍普金斯大学教授主要精力是做研究,他们不需要花很多时间在行政事务上,他们更关心怎样做出成就以获得晋升。

功能定位型管理模式可以将总校区制定的政策更好地贯彻到分校中去,形成统一的规章制度,有利于学校的统一管理,相对于联邦分权型若干校区、若干管理机构而造成的管理效率低、管理跨度大、成本高的现象,更有利于大学多校区的管理。但是由于在集权管理模式下,各校区虽然相互独立,但是难以形成校区之间良性的竞争机制,不能形成互相竞争共同提高的办学实体,这是功能定位型管理模式的弊端。

(三) 模块型管理模式

模块型又称为“综合管理模式”,它结合了分权型与集权型的优势特点,适用于有多种类型、多个校区和多种层次的大学,强调学术服务、人力资源和配套设施由分校区具体需要自主管理,而整个大学系统采用集权式管理,如英国伦敦大学、澳大利亚新摩纳西大学和英国康奈尔大学。

伦敦大学与学院的关系结构为大学机构提供了一个不同于传统大学的新的联合模式:其一,在传统大学之外开辟获得大学学位的另一条道路,从而使新兴学科、专业计划、和专业技术学院获得生存发展的空间,此类差异性归功于文化下移的时代需求,因此,伦敦大学的

校外考试计划和开放教育制度为向社会、民间推广科学技术作出重要贡献。其二，大学董事会与大学理事会构成二院制决策制度，相比传统大学伦敦大学董事会掌握更多管理大学实权，学术事务由大学理事会及其所属的众多学术委员会管理，董事会则掌握财政和资源的管理权。其三，大学与各分校区的行政关系更为松散，表现为松散联合的形式，大学主考试，学院主教学和科研，学院自治在某种意义上是授权模式的核心。

美国康乃尔大学包括伊萨卡校区、纽约校区和散布在全州各地的教学与研究基地。康乃尔大学从成立之初就兼具公立和私立的双重性质。在管理上体现公私合并、一校多制的特点。康乃尔大学的最高决策机构是董事会。董事会由40多人组成。康乃尔大学还有一个经董事会推荐、由400多名社会知名人士和著名教授组成的议事会，帮助学校制定各种重大的中长期发展规划，或对学校发展提供决策咨询建议。校长是大学的最高行政管理者，另外还有16名校级行政管理者分管教学、科研、规划、财务、法律、投资、大学关系、校园事务、信息技术、学术方案等事宜。

在模块型的管理模式下，院校自主权显然是贯穿多校区大学管理模式归类与定位分析的一条主线。其内涵构成涉及所有学术事务中各项人、财、物管理的自主管理权限。其中教师权力在大学管理制度结构中的地位、形式和功能的演变构成了院校自主权的重要体现：一是流大学越来越被政府和公众要求形成引领先进的社会思想文化的动力源泉；二是由大学自己管理内务，意味着学术管理制度中去行政化成为必需之举。此外，现代大学管理在持续走向有限的、渐进的和多元整合的自主管理的过程中做到有法可依、依法治校构成现代大学管理成败的关键。采用模块型的管理方式更好的结合了分权型和集权型的优势特点，扬长避短，即加强了学校资源的统一调控，又促进对各校区之间的积极性。但是模块型管理模式也有一些弊端：一是资源的重复建设、交通和通信成本上升等一系列问题都相对提高了管理成本；二是由于各个校区管理委员会缺乏对人财物资源的调控权和校区管理委员会与驻区各个单位没有行政隶属关系，协调的难度较大，也降低了管理的效率。

三、对我国多校区大学管理的启示

多校区大学的发展满足了来自不同地理位置的学习者和受教育者的需求，为大学间校际合作和办学改革提供了良好示范。

（一）坚持因地制宜、因校而异的原则确定多校区大学管理模式

国外多校区大学管理模式都不是单一的集权型或者分权型，往往是集权型和分权型办学模式结合在一起，这是单一校区办学所无法比拟的优势。各校区在大学主校的领导下，统一办学，充分利用学校的资源优势，各学院发展各自不同的学科优势，促进各校区的专业化水平，各校区均衡发展实行分区管理，总校区总领全局。而在我国，多校区办学主要是在政府的引导下合并而成，主要是以块状管理模式和条状管理模式为主，形成庞大的多校区办学系统，但是由于缺乏行政上的配合以及学科设置重复造成多校区办学的效率低下。单一块状的集权管理模式也使分校失去的自身办学特色，重复办学也加剧了办学的成本。美国和英国

多校区大学强强联合,旨在打造主校区的品牌优势,主校区与分校区共同成长,分校区注重效率,总校区注重公平,这样做不仅体现了分校的自身特点,还实现了学校整体的品牌效益。不仅注重主校区的宏观管理,更注重各分校区的学科优势和特色。多校区大学管理的多样性是一个客观存在,也是搞好多校区大学管理最重要的基点,即整体不等于部分之和。因此,我国多校区大学管理中应将分校和总校看成是一个有效循环的整体,减少管理上的漏洞。主校区的作用在于激发分校区的潜力,分校区则以自己的发展促进总校区共同发展。

(二) 注重学科融合,扩大分校区的办学自主权

国外多校区管理过程中,每个分校区都具有很高的自治权。总校区要依据学校的自身发展和政府对人才的需求而开展教育教学工作,在分校区的专业设置方面也是权衡学科结构与学生需求之后有针对性地开设,不会因为教学成本高而降低对专业设置的要求。各分校区是一个相互独立的个体,在专业设置方面也各具特色,但它们也设置交叉学科,或者网络课程,加强各学科之间的联系,消除隔离在已有学科范围内形成新的学科生长点,促进学科的纵深发展。虽然校区在地理空间上不相连,但是通过网络或学科之间的关联性,还是把各校区

的学生和教师联系到了一起,为综合学习、学科融合创造了条件。多校区管理模式改革是每个大学寻求发展与扩张、竞争的必经之路,也是我国高等教育在办学上的期待和需求,丰富与拓展办学特色,成为必然现实选择。

(三) 根据多校区大学自身实际,把握集权与分权的动态平衡

在大学多校区办学过程中,我们要首先明确各校区的功能定位,在明确各校区的功能定位后,确定各校区在整个学校系统中的作用和位置,在坚持促进整个学校系统发展的前提下,用发展的眼光,理顺学校、院、系之间的关系,建立适合自身发展的管理模式。采用集权型管理模式,有利于协调各部门之间的活动,便于统一指挥,统一管理,可以在一定程度上保证决策的针对性,但是集权模式由于权力过分集中,这就限制了中下级管理层的积极性和

创造性,造成机构设置重复,延长了指令的传达,使学校组织缺乏灵活性。采用分权模式就避免了这一问题,管理层减少,管理权下放,信息沟通方便,分校区的自治权加强,有利于组织内部保持动态平衡,但是由于各校区的自主性加强,外部的控制力减弱,各校区之间的协调配合比较难进行。我国也有许多类似加州大学这一类的庞大的多校区办学体系,但是由于我国与美国的国情不同,美国是联邦制国家,各分校是一个独立的实体,整个体系就是一个联邦,大学有高度的自治权,实行分层管理。

美国多校区大学管理模式对我国高校管理模式的启示

彭永宏等

《惠州学院学报》2010-02

多校区大学是与单校区大学相对而言的概念,是指具有一个独立法人资格,有两个或两个以上在地理位置上不相连的校园办学的大学。这种不相连的校园在学校内部称为校区。虽

然在两个以上不同的校区办学,但作为独立办学的法人实体却只有一个。多校区大学是高等教育发展过程中出现的一种现象,这种办学模式在美国已很普遍,在实践和理论上也最为成熟。我国自 20 世纪 90 年代以来,随着高等教育体制改革和结构调整及办学规模的不断扩大,多校区办学已经成为我国高校办学的主要模式。多校区大学管理与单一校区大学相比较,有其特殊性和复杂性,面临很多新问题。因此,研究和探讨中美两国多校区大学的管理模式和办学体制,比较分析两者的不同之处,对于促进我国高校多校区管理的探索与实践具有积极的影响和意义。

一、美国多校区大学管理模式

美国多校区大学始于 19 世纪,但大部分是二战后形成的,20 世纪 50 年代末 60 年代初,由于人口急剧增长和战后经济的复兴,刺激了人们掌握文化知识的激情,致使大学在招生问题上承受巨大的压力。以加州为例,当时加州人口的增长速度在全美国最快,大学在招生问题上所承受的压力自然最大,为了满足民众接受高等教育的需要,加州政府制定了《1960 年高等教育总体规划》(The 1960 Master Plan for Higher Education),它是 20 世纪后半期加州公立高等教育发展的指导性文件。按照规划要求,加州大学“必须在加利福尼亚公立中学毕业生中最高的 12.5% 中挑选学生,而州立学院必须从分数最高的约 33.3% 中招生。”在规划的指导下,加州多校区大学得到迅猛发展。之后,美国多校区大学在各州如雨后春笋般地发展起来,并成为美国庞大的高等教育系统中一道亮丽的风景。

美国多校区大学在长期的发展探索过程中形成了有一定特色的管理模式。比较有代表性的多校区大学管理模式是加州大学的“事业部型管理模式”和康乃尔大学“一校多制型管理模式”。

(一) 事业部型管理模式

加州大学于 1868 年建校,在 140 多年的时间里,加州大学取得了长足的发展。目前已形成在校学生超过 21 万人,教职员工超过 16 万的大学系统,这个系统由伯克利、洛杉矶、圣迭戈和旧金山等 10 个各自独立的分校组成,各分校之间没有隶属关系。加州大学的组织机构包括总校(评议会或董事会)、分校(校长、校务委员会等)、学院、系(所)四层机构。董事会为加州大学最高权力机构,负责重要决策和战略性决策,在全校范围的资源分配,任命总校长等;总校长提名副校长、分校长、图书馆长等重要官员,负责全校性事务,对董事会负责;分校长是各自分校的首席执行长官,在处理分校内的事务时具有相当大的自主权。事业部型管理模式特别适用于巨型大学组织,这种模式在管理上具有联邦分权的特点,学校重大事件的决策由总校进行,日常管理各个分校相对独立。这种“集中决策,分权管理”的管理方式,既便于保证战略决策的正确,又有利于调动下属各单位的积极性。但事业部管理模式亦有不足之处,由于各个事业部自主经营、独立核算,考虑问题往往从本校区出发,忽视整个学校的整体利益,不利于校区间的协调,不利于学科의交叉融合。

(二) 一校多制型管理模式

康奈尔大学是由企业家康奈尔和学者怀特两人携手合作创办的一所独具特色的大学,它成立于1865年(获得州长签署的特许状)。1864年其首任校长怀特当选为纽约州参议员并任参议教育委员会主席,恰逢康奈尔在同一参议院任农业委员会主席。当时莫里尔法案已通过,纽约州议会正在考虑建立一所适当的农工学院。于是怀特说服康奈尔捐资(共50万美元及校园田地),连政府赠地资金建立了这所新型大学。因此,康乃尔大学从一开始就兼具公立和私立双重性质。在它目前的13所学院中,私人捐助建立9所,政府资助建立4所。这种“公私合营”、“一校两制”在美国是独一无二的。康乃尔大学的最高决策机构为董事会。其下是由董事会推荐的,由400多位著名教授及社会知名人士组成的议事会,其实就是智囊团。校长是全校的最高行政领导,下属有16位校级行政官员———分管教学、科研、规划、财务、法律、投资、大学关系、校园事务信息技术、学术方案、公共事务等。一校多制型管理模式常用于投资模式多元化的高校,由于不同的管理体制,为学校的管理提供了便利,使其充满了发展的活力。

二、国内多校区大学管理模式

我国的多校区大学是为了适应社会、经济、科技发展的需要和在深化高等学校体制改革的过程中,主要由政府的推动而形成的。20世纪90年代以来,为了克服高校规模偏小、布局欠佳、学科单一和重复建设的弊端,以及改革部门和行业办学的旧体制,提高规模效益、优化配置教育资源,从而提高教育质量和办学效益,加快向一流大学前进的步伐,国家对高等院校的结构布局及管理体制进行了大规模的调整。这次改革以“共建、调整、合并、提高”为主要方针,以合并为实质内容,将有关高等院校实行“聚合”。此次改革运动以1992年5月合并6所省属院校而成的扬州大学拉开序幕。随后,大学合并并在行政力量的强力推动下犹如潮水般汹涌奋进,在上世纪末达到高潮。这次大学合并规模之大,涉及范围之广,史无前例。截至2005年3月,全国有31个省(直辖市、自治区)和60多个部委所属的1000多所高校参与了合并重组,新组建大学424所,从而形成了一校多区的办学格局。这是我国多校区大学形成的主要方式。1999年,我国政府鉴于欧美发达国家以及其他发展中国家高等教育大众化的发展态势,颁发了《面向21世纪教育振兴行动计划》,提出了高等教育发展目标,同年,我国普通高校本专科招生155万人,比上年的108万人增加47万人,此后,我国普通高校招生以年均20.8%的增长率增长,全国各类高等教育总规模由1998年的854万人到2006年的2300万人,成为世界第一高等教育大国。高等教育发展突飞猛进,许多高校为了适应扩招的要求开始扩建或新建新校区,于是又形成了一批多校区大学。如华南师范大学南海校区,暨南大学珠海校区等。由此可见,我国多校区大学形态可以分为合并高校模式和新建校区模式两大基本类型。然而我国多校区大学管理就目前情况而言,大致分为三种模式。

(一) “以条为主,条块结合”的管理模式

所谓“条”是指学校对校区的纵向管理,是学校有关职能部门向校区实施的延伸管理;而“块”管理则是校区内部的横向管理,是由校区成立的管理机构实施的本区化管理。“以条

为主,条块结合”是一种高度集权型的管理,这一管理模式主要特点是学校最高管理层制定全校统一管理章程,通过学校各职能部门对各校区的人、财、物、教学、科研、学生管理等实行统一管理。这种管理模式与原来的一校一区管理模式没有太大的区别,是原来一校一区各职能部门延伸管理的模式。我国那些将低年级学生放在校区培养,到高年级回校本部培养的高校,为保证人才培养上的一致性和连续性,大都采用了这一管理模式。如中山大学珠海校区采用的就是“以条为主,条块结合”的管理模式。中山大学本部派出一位副校长主管校区全面工作,成立中共中山大学珠海校区委员会、中山大学珠海校区管理委员会。委员会下辖:党政工作办公室、教务办公室、学生工作办公室、后勤办公室、安全保卫与武装办公室、基础教学实验中心和图书分馆。各单位行政上接受委员会的领导和监督,业务上接受学校各相应职能部门的指导。校区管理人员主要由学校派出,其中也有个别人为属地招聘人员。“以条为主,条块结合”的管理模式的优势是学校可以统一配置各校区的资源,其弊端是管理成本增加,管理效率较低,难以形成相互竞争的各个办学实体,学校长久发展后劲可能受到制约。

(二) “以块为主,条块结合”的管理模式

“以块为主,条块结合”的管理模式,是一种相对分权型的管理。这一管理模式的主要特点是将整个学校的管理系统分成若干层次,学校的最高管理层对各校区从宏观上实行统一管理。在学校最高管理层的领导下,各校区管理层负责本校区的管理,实现本校区的发展,从而促进学校的整体发展。这一模式的特点是学校权力和责任下移到校区,校区与校本部的关系是,在学校统一领导下,既紧密联系又相对独立。这一管理模式适合那些综合性合并大学和将部分专业院系全部放在校区办学的高校。以南昌大学为例,2005年8月,南昌大学与江西医学院合并,江西医学院成为南昌大学医学院。由一位副校长兼任医学院书记及院长,原江西医学院的组织、人事、教务等机关职能部门和各个学院以及直属单位全部保留并隶属南昌大学医学院,接受医学院的直接领导。医学院各职能部门主要负责人任南昌大学相应职能部门的副职。在南昌大学统一规划下,医学院负责实施各学院系科的医学科建设、人员聘任、招生分配、基建计划等工作。这种管理模式的好处在于避免多头管理,管理跨度减少,校长只需宏观地领导若干个校区或大学院,以便校领导能有较多的时间和精力研究处理学校发展的重大问题;“以块为主”管理模式能较好地发挥校区或大学院领导和教职员工的主观能动性,有利于增强校区或各学院的活力,有利于为校区内各学科交叉融合创造良好的环境和学术氛围,促进教学科研的发展。

(三) “条到底,块到边”管理模式

“条到底,块到边”的管理模式是核心校区统一管理,分校区作为其下属学院所在地,教学组织及其管理也由总部统一安排。学校领导负责制定发展规划,统筹学科建设,一切教育资源、教学组织及管理等进行统一规划;学院是中间管理层,负责教学、科研和行政组织的基本运作;系是执行实施层,主要负责实施教学计划,进行课程建设和开展科研工作。这种“条到底,块到边”的管理模式的优势是便于树立“全校一盘棋”的思想,统一制定学校的发展规划;

便于集中合并学校原管理方式和管理制度的优势,取长补短,形成有利于并校组建的新学校发展的规章制度;便于促进合并学校广大干部和教职员工互相接触,增进了解,减少消极情绪,达到统一认识,实现真正意义上的融合。如扬州大学、吉林大学等并校初期采用的就是这种管理模式。

三、中美多校区大学管理模式比较分析

通过对中美多校区大学管理有关情况了解,我们可以发现,由于两国的管理模式和体制不同,多校区大学在组织形式、管理职能及管理权限等方面存在着很大的区别。在组织形式和管理职能上,美国多校区大学系统作为一个行政机构,所关注的重点是大学的学术质量问题,并通过制定宽泛的、适用于各个大学的政策,从长远发展的角度对各个分校进行协调,大学系统所代表的是系统中各个分校整体利益,而不是某个分校的利益,大学系统主要起到一个代言人的角色。除了政策层面上的功能之外,大学系统还帮助处理一些各个分校所共同关注的问题,满足他们的共同需求。实际上,美国的大学系统只是一个政策协调者、公共事务提供者以及政府与各个分校之间的代理者。然而,我国的多校区高校与美国不同。我国多校区大学基本属于一个大学下多个校区的格局,大学与校区的关系是领导与被领导关系。这种关系决定了我国多校区大学非常特殊的组织形式和管理职能。前教育部副部长周远清曾经用“五个统一”对我国多校区大学的管理职能作出高度概括:(1)统一的学校主体;(2)统一的机构和领导;(3)统一的管理制度;(4)统一的发展规划;(5)统一的学科建设。所以,我国总校与校区之间的关系是领导与被领导的关系,不是协调者和缓冲器的关系。不能用缓冲器、协调者来描述我国多校区的高校的特点。在管理模式上,美国实行的是多样化管理模式,而我国则是单一型的管理模式。在管理权限上,美国总校与分校有虚实之分,分校在很大程度上是独立的实体,可以相对独立于大学总校而存在,大学系统实际上是一个联邦,起协调作用和缓冲器作用。这种体制与美国的政体和国体完全一致。而我国的多校区大学管理权基本集中在总校,所属的各个校区没有象美国分校这样的特权,如果有也只是由于高校自身出于管理上方便授予的一些权力,而不像美国那样是法定的和有制度保障的,因此,我们不能照搬套用美国高等教育研究领域大学系统来研究我国的多校区高校,否则就没有把握分校和校区的准确区别。所以,不能把我国的多校区高校所属的校区混淆地理解为美国多校园系统中的分校,如果这样理解,不但是与我国高等教育体制改革的初衷相背,而且也我国的国体、政体以及文化传统相背。由此看来,目前我国高校的校区要成为美国式的分校还不具备理论和实践的基础,也不符合我国的国情。

四、对我国高校多校区管理的几点启示

通过对美国多校区大学的办学管理模式的了解和分析,可以发现美国多校区大学的管理并没有统一固定的管理模式,由于各大学的形成过程与发展轨迹各异,因而管理模式和格局也不相同。虽然目前国内大学没有象美国多校区大学那样的总校管理机构,没有多样化的管理模式,但我们还是可以从中学学习并借鉴他们成功的实践经验,为我所用,进而提升我国大学

的管理水平,为我国高等教育的进一步发展奠定良好的基础。

(一) 尊重各校区的特点,采用多样化的管理模式

美国多校区大学没有统一的固定的管理模式,他们基本上根据学校实际情况自主采取适当的管理方式。如加州大学系统是由伯克莱分校单独扩建而形成的巨型大学,采取的是“集中决策,分权管理”的管理模式,“公私合营”的康乃尔大学采用的是一校多制型管理模式。实践证明,这种多样化的管理方式促进了学校的不断发展并使其成为世界著名大学。我国的多校区大学形成原因各不相同,不同类型的多校区大学,应该根据各自的情况,探索出适合本校实际的管理模式。同样,一所大学内的不同校区也不必强调相同的管理模式。教育行政部门切忌用行政命令对大学实行简单划一的管理模式,要充分尊重各校区特点,允许多校区大学对管理模式进行大胆的探索和实践。

(二) 正确处理集权与分权的关系问题

集权和分权是相对的,集权意味着职权集中到较高的管理层次,分权则表示职权分散到较低的管理层次。在美国,管理大学的方式是采取集权管理还是分权管理,基本上取决于校方。因此,不同的大学采取了不同的管理方式。如何正确处理集权与分权的关系,对于我国具有权力高度集中传统的国家来说具有重要的意义。多校区大学的管理既要防止出现权力过分集中,也要防止权力过于分散的两个极端倾向。要根据多校区大学的具体情况恰当运用集权与分权的管理方式。过分集权管理对那些经过长时间发展,且不同办学类型的合并型多校区大学是非常不利的,过于集权的管理方式会束缚各校区的发展,不利于调动各校区的积极性,不利于提高大学的办学效率。但对于办学时间较短,办学层次不高,通过合并升格为本科院校或“扩张型”多校区大学来说,适当集权管理不仅有利于学校发展,而且也非常必要。

(三) 充分考虑各校区发展历史因素,促进多校区融合

我国很多多校区大学是由几个具有独立建制的大学合并形成的,这种多校区大学的产生绝大多数是由于行政的强力推动,而不是两相情愿的有机融合。这种“重组合并型”高校要真正形成“一个大学”,必然要有一个较长时间的融合的过程,融合包括有形的和无形的两个方面,有形的融合主要有人、财、物等的重新组合,无形的融合主要有观念、传统、学科等的重新组合。在办学实践中往往容易出现重视有形融合,轻视无形融合的现象,实际上,真正困难和关键的是无形的融合。因此,多校区大学要高度重视原学校观念、传统、学科等的重新组合,这是多校区大学能否良性发展的关键。

目前,高校多校区办学格局已成为我国高等学校办学的主要模式,多校区管理对于我国来说既是一个新兴事物,也是一种常见现象,又是一个难题和挑战,因此,研究美国高校多校区办学的管理模式,合理地借鉴他们成功的办学经验,结合我国国情和各校实际,建立适合自己发展的管理模式和运行机制,从而实现我国高等教育可持续发展。

美国加州大学多校区共同治理结构探析

曾剑雄 等

《中国高等教育评估》2016-04

一、美国加州大学共同治理制度的发展沿革

加州大学之所以能够从单一校区的公立研究型大学逐渐发展为复杂的、系统化的多校区公立研究型并且各校区大学都能够跻身于世界一流大学行列中，主要还是得益于加州大学实施多主体共同治理的组织体系。因此，很有必要概述加州大学共同治理制度发展的三个时期。

在加州大学创建之期的萌芽时期（1868-1919），加州大学 1868 年宪章呼吁建立一个由校长主持，所有老师和院长组成的“学术参议院”。在 19 世纪，行政类的崛起是大学运行的关键，教职工由担任教师和行政人员所充当，然而他们的权力非常有限，董事会而不是由教师决定招生和课程等领域的教育政策。1879 年加州宪法授予加利福尼亚大学董事会更多的自治权，要求董事会全权负责大学的组织以及内部事务的治理，避免受外界宗教和政治的干扰。可以看出在早期的大学中，大学董事会关注微观管理，给大学校长较小的直接权力。州宪法极大地保障了加州大学的自治权，减少了政治家对大学的干扰与操纵，为其发展提供了学术自由的保障也为多校区系统的形成与发展提供了必要的法律保障，从而成为当时少数具有自治权利的公立研究型大学。1899 年惠勒开始担任加利福尼亚大学校长并且要求董事会全权授予校长管理大学的权力以及说服董事们，教师应该在制定教育政策方面负有责任，因为他们不仅仅是州的雇员也是学术共同体的成员。惠勒从董事会争取到了对教师聘任、晋升、辞退等权利和其它与学术人员管理相关的权力，在现有的权力之下，他重视人才的招揽，招揽了许多优秀教师，通过拓展新的学术项目促进了加州大学的发展。但是对学生仁慈，教师专断的领导风格受到众多教师的反感。因此他那有效但专断的管理风格已不再适应不断庞大的教师队伍以及日趋复杂的大学管理现状，以致陷入了管理困境。但总的来说，惠勒校长实现了由董事会直接管理向校长管理学校的转变，校长拥有了更多的权力，成为大学的领导者，教师也开始为自己的无权而感到忧虑，萌发了参与管理的自主意识。

历经危机，共同治理制度终成加州大学伯克利分校的核心治理制度（1919-1958 年），1919 到 1920 年的“教师革命”的提议就是呼吁大学教师应当拥有更多的正式权利，比如组织学术评议会的直接权力、自主选择领导的权力、学术政策指定的权力、校长遴选的权力，是大学教师真正行使自己的权力而开始参与大学共同治理当中去。这个提议明晰了董事会、校长和全体教师三者之间的关系，为实现学术评议会的共同治理提供直接和间接的权力，可以说是加州大学跨出了建立董事会、教师 and 行政之间共同治理制度的具有历史性意义的第一步。在此基础上，加州大学伯克利分校创造了一种大学共同治理的组织结构。在斯普罗尔担任校长期间，他犯下了巨大错误，将共同治理制度推到危机漩涡当中，为了扭转危机痛定思痛，重新审视了共同治理制度在提高大学治理的有效性中的关键性作用。他在 1953 年著文

写到,“不论是总校大学校长还是分校校长要与教师保持密切的关系这是校长所有职能中最重要职能,”如果没有发挥出教师的功能性作用,比如信息、意见和建议等,那么“组织名义上的首脑时常会患上缺氧症,其典型的症状是视力丧失,步履蹒跚迟缓,左右摇摆,止步不前”。最后,在斯普罗尔校长的努力之下,共同治理再次成为大学内部事务治理与运行的主旋律,成为加州大学伯克利分校的核心治理制度。

加州大学共同治理制度的全面发展及困境,1958年克尔担任加州大学校长,积极地推动加州高等教育总体规划的制定,明确了加州大学、州立学院与社区学院之间职能划分,理顺了三者之间的关系,为加州高等教育的大众化奠定了组织基础,他被公认为“加州现代高等教育制度之父”。在加州大学治理权力方面,他将总校的部分权力下放到各分校当中去,分校内部的事务主要由分校校长负责,赋予分校较高的自治权,比如,授予分校校长任终身教职人员、管理教师晋升事宜、批准常规加薪、聘任设计师和批准、实施建筑合同等权力。在1963年他还推动了学术评议会的组织变革,各分校也可以建立学术评议会。不论是对加州大学伯克利分校、加州大学系统还是整个加州高等教育的发展,克尔校长的贡献是无法估量的,并且他所推动建立的新的大学治理结构框架为共同治理的发展与完善提供了重要的组织保障。在克尔校长之后,虽然加州大学系统有所发展与完善,但变化不大,可以说加州大学系统基本稳定。虽然加州大学共同治理制度在不断地发展、完善,并且成为世界上很多国家所借鉴的治理制度,但伴随着市场经济的发展,加州大学的共同治理制度受到大学商业化和官僚化的双重夹击,并且将教师视为实现新的大学官僚化、商业化模式的敌人。在此背景下,教师参与学校事务治理的主体性问题就不断地被质疑,因此出现了加州大学董事会在决策过程中忽视分校校长、教授和学术评议会的报告,并且将其视为敌人,不断丑化教师决策、贬低教师价值、攻击其效率低下,浪费时间甚至出现了解散学术评议会的声音,借此来削弱教师长期以来所拥有的特权,推行大学管理的企业管理模式。

二、共同治理结构:美国加州大学多校区系统

1. 总校的治理结构

加州大学为了有效协调不同群体之间的利益与矛盾、总校与分校之间的冲突,采用主要由校董会、校长及校长办公室、学术评议会、十个分校组成的加州大学系统治理组织,实现了多元利益主体和大学决策过程之间的有机结合。在加州大学系统治理组织中,学校董事会是依据加州宪法成立的,是受公众委托管理加州大学的信托机构,是加州大学的法人代表和最高决策机构,代表州政府和社会对加州大学进行管理和监督。加州大学校长是总校的行政首脑,由董事会遴选出来并且根据董事会决策通过校长办公室对全校以及分校范围内事务进行管理。学术评议会是由教师、职员和学生群体的代表所组成代表加州大学教师群体、职员和学生群体参与学校管理并且在十个分校中也设有学术评议会分会。十个分校校长代表分校组织管理各分校范围内的内部事务活动,包括人才培养、科学研究和社会服务等活动,但是要受到总校校长的监督。在董事会领导下的两个既并列又有必要重叠的决策体系,即以

校长为代表的总校及分校行政和学术评议会的加州大学共同治理的组织结构（见图1）。



图 1 加州大学共同治理的组织结构

2. 分校的治理结构

加州大学十个分校区的内部治理结构类似，其中发展较为成熟的是加州大学伯克利分校，以其内部治理结构为例，校级层面设有分校校长 1 名，临时执行副校长与教务长 1 名，执行副校长兼教务长 1 名，分校副校长 7 名并且分别分管行政与财务、公平与入选、不动产、研究、学生事务、大学本科教育、大学发展与校友关系；副教务长 2 名，分别分管教职工、战略学术和设施规划；除了在上级层面设有校长、副校长与教务长外还在一些较高层级的行政部门下设若干行政管理办公室、研究机构和各院系行政部门。分校校长代表分校组织管理各分校范围内的内部事务活动，包括人才培养、科学研究和社会服务等活动，但是要受到总校校长的管理与监督。在总校校长的领导下，加州大学伯克利分校的组织结构（见图2）。



图 2 加州大学伯克利分校组织结构

3. 总校与分校的关系

加州大学总校与分校的关系体现了兼顾统一性与多元性的平衡，即“一体多元”的治理特点。从统一性方面来看，可以分别从思想理念、办学目标与使命、组织结构设置与财政拨款等方面进行说明。从加州大学的思想理念来看，加州大学系统是一个在整体上强调“同一个大学”理念，十个分校作为加州大学系统的组成部分，在各个方面无形中都体现出加州大学统一性的特征。从办学目标与使命来看，加州大学的十个分校都具有共同的办学目标与使命，那就是致力于成为全美甚至全世界顶尖的公立研究型大学，基本形成本科、研究生层次的教育。从加州大学的组织架构设置方面来看，在加州大学系统中只设置一个总校董事会、总校校长与学术评议会，十个分校的校长在提出与实施重要问题决策时要受到总校的领导与监督；从加州大学的财政拨款方面来看，州政府对十个分校的财政拨款只按照一个加州大学的预算进行拨付，然后总校将加州政府的拨款预算作统一的预算分配并划拨给各分校，除了总校的财政预算拨款，各个分校也可以通过其它途径获得自身所需要的办学经费，比如社会企业家捐赠、校友捐赠等方式。

从多元性方面来看，在总校统一的政策框架下可以根据自身办学情况成立相应的学术与行政部门比如学术评议会分部、分校校长办公室与教务部门等，制定出具体的办学政策与办学准则，管理分校范围内的内部事务。加州大学各分校拥有高度的自主权，允许各分校之间竞争与合作，各分校形成了各自的办学特色，促使了加州大学系统多样性的构成，如表 1 所示。

表 1 加州大学各分校办学情况概览

加州大学各分校	建校时间	校区地点	优势学科	办学特色
伯克利分校 (UC Berkeley)	1868 年	旧金山东湾伯克利市	工程、历史和自然科学	侧重文理基础学科以及工学、商学、法学、公共卫生等职业教育,但不设医学院。
旧金山分校 (UC San Francisco)	1873 年	旧金山	生物、医学	主要集中在医学、药学、护理等与人类健康密切相关的领域。
圣塔芭芭拉分校 (UC Santa Barbara)	1905 年	圣塔芭芭拉市	工程学、地理学	以研究为主,最高可授予博士学位的综合性大学。
戴维斯分校 (UC Davis)	1905 年	萨克拉门托市西部	农学与园林类、动物科学	以农学、兽医学、环境科学而著称。
洛杉矶分校 (UC Los Angeles)	1919 年	洛杉矶市西木区	心理学、电影艺术	追求各学科均衡发展。
河滨分校 (UC Riverside)	1954 年	里弗赛德市	农学、社会心理学	以教学质量,学术研究成果享誉国际。
圣迭戈分校 (UC San Diego)	1964 年	圣地亚哥市	生物学科、医学	理工科为主,强调以科研为导向。
欧文分校 (UC Irvine)	1965 年	欧文市	化学、生命科学与物理学	严谨的学术、尖端的研究和管理,亦十分接受一些新信息、新文化。
圣克鲁兹分校 (UC Santa Cruz)	1965 年	旧金山克鲁兹市	空间科学与物理学	提供了卓越的教学质量与学术研究课程和侧重于对学生实际工作能力的培养,就业竞争力强。
默塞德分校 (UC Merced)	2005 年	圣华金谷默塞德市	工程学与自然科学	注重学生成长,致力于对那些富于理想的学生,通过教育创造科研和公共服务的世界。

资料来源: 百度百科及参考文献。

在总校的领导之下,各分校之间依据自身的实际情况和办学要求发展自己的优势学科,形成自己的办学特色。总的来说,经过长期的磨合与演变,加州大学系统总校和分校的关系犹如一个松散的联邦,虽然是在总校的政策框架之下行使权力但是各个分校享有高度的自主权。通过分析加州大学系统这种“一体多元”的治理结构特点可以知道,加州大学系统之所以能够很好地处理总校与分校之间关系的统一性和多元性的平衡,与采用适合自身的共同治理结构,积极地为各分校的自由发展创造必备条件有密切联系。

三、运行特点: 美国加州大学多校区系统

加州大学多校区系统主要采用共同治理模式,在总校对分校的学术和行政部门实行统一规划和管理的条件下,十个分校区仍然可以依照各自的办学特点,在分校区设置相应的学术评议会和行政部门。加州大学多校区系统的共同治理模式,不仅有利于总校董事会和总校校长在整体上对各分校区进行宏观调控,而且也在一定程度上赋予了各分校区高度的自主管理权。美国加州大学多校区系统的运行特点还是比较适合像加州大学系统这种各个分校区之间空间距离远、办学特色差异显著的多校区大学。

1. 统一领导, 分权管理

加州大学系统由十个分校组合而成,十个分校是加州大学系统形成与发展必不可少的要件。在这个系统中只设置一个总校董事会,董事会是加州大学系统的最高权力机构,决定着加州大学政策的制定与实施。加州大学董事会是依据州宪法成立的,成员来源广泛,包括社会上的企业家、政府成员、教师代表、学生代表与校友等并且是受公众委托管理加州大学的“公众的信托”机构。在整个加州大学系统中,只有一个董事会并且不在分校设置分校董事会。不论是在总校还是在分校中,以校长为代表的行政机构中设置一个总校校长和十个分校

校长，并且分别掌握总校和分校的行政管理权，然而在总校和分校中以学术评议会主席和副主席为代表的学术机构中设置一个总校学术评议会和十个学术评议会分部，并且分别执行总校与分校的学术管理权。在总校和分校中分别设置的行政机构与学术评议会有助于把行政权力和学术权力贯穿到总校、分校、院、系等各个层次中，达到互相制约与互相作用的效果，形成了双轨的权力、责任体系。在加州大学系统的共同治理体系中，从纵向看，在总校层次上实行统一领导，但在分校及更低层次上实行“分权管理”；从横向看，行政机构和学术机构中的很多工作是重叠在一起的，一般会认为学术评议会中的教授还是比较善于规划学术问题，制定学术政策等而行政部门中的管理人员善于谋划组织发展计划和资金预算。加州大学系统的共同治理结构体现了统一领导、分权管理的治理特点，主要在于加州大学系统中的各个分校区距离较远，总校无法对其做到全盘化与归一化管理，因此在各分校设置各类的行政机构与学术评议会，使得各个分校具有较高的自主管理权。

2. 多元主体参与，协商对话的共同治理

加州大学董事会是依据加利福尼亚州宪法成立的，其成员来源广泛包括，校长、捐赠者、校友、教师代表、州政府官员、社区公民与学生代表等。加州大学多元利益主体不仅在董事会体现而且在加州大学各个分校及学院等机构中也有所体现，这些利益相关者参与大学共同治理，他们会通过学术评议会、学生会、学术委员会、行政委员会和校友会等组织机构参与大学决策。加州大学各项重大问题决策的模式是董事会决策，教师代表与学生代表广泛参与，校行政官员高效执行及公民监督的治理模式，让不同的利益主体都能参与校内事务决策当中，以便更好地协调利益相关者的利益，减少利益冲突的发生。加州大学在做决策时广泛地吸纳不同利益相关者的意见，按照实际需要把重大问题的决策权合理地下放到不同利益相关者的手中，充分发挥他们所应有的决策权。不论是在董事会机构、行政机构还是在学术机构中都存在不同的利益相关者，因此在做决策时，想要有效地协调多元利益主体的利益，必然需要构建大学内部多中心主体的共同治理结构，实现多元主体参与、协商对话的共同治理，保障大学各机构科学、有效运行和良好发展。加州大学董事会作为总校与分校的最高决策机构，需要秉持多元利益主体参与、协商式对话的共同治理理念，听取不同利益相关者的声音。董事会在决策过程中注重与不同的利益相关者的信息交流、听取他们的意见、允许各方积极地讨论和磋商，这就有利于各利益主体共同参与决策、相互协调与沟通，以达到对政策决策的理解。

3. 行政职能部门与学术评议会管理相结合

加州大学的共同治理体现了行政职能部门与学术评议会管理相结合的特点，不仅在加州大学总校设置了相应的行政职能部门与学术评议会，而且也在分校设置了二级行政职能部门和学术评议会分部。行政职能部门与学术评议会分别负责管理总校与分校的日常行政事务和学术、研究事务。总校的行政事务和学术事务分别由行政职能部门和学术评议会共同管理以便达到有效的管理。加州大学在总校与分校的行政管理机构中多设立职能部门和学术评议会

中多设委员会的原因是大学的事务是很多,很细的,只有一个单一的行政管理部门很难管理学校内部事务,所以各部门职能委员会功能越明确、针对性强和效率高,才能够更好地进行专门化管理,具体地落实到这类工作。其实有很多事务是行政职能部门难以处理好的,比如大学的教学、学术政策的制定和科研管理等学术事务。因此就需要加州大学在总校与分校分别设立学术评议部门参与各类学术事务工作,作为加州大学学术事务的最高决策机构,在行政职能部门不能够很好地做出有关任何学术问题上的决策时都可以由其来执行。行政职能部门在提出和决策学校的学术事务时,需要与学术评议部门协商并且要征得他们同意。然而在与外界政府部门、企业、社区等进行沟通与协商时,所建立的不同层次的组织结构相应的行政职能部门在进行不同层次、不同类型事务的交流时,部门化、职能化、科层式的行政职能部门会比学术评议会更能发挥相应的职能作用。总的来说,加州大学的日常行政事务和学术、研究事务的管理是由行政职能部门与学术评议会管理相结合,共同完成校园内各项事务的管理。

四、共同治理:我国多校区大学治理改革的路径选择

众所周知,自1998年我国实行高等教育扩招政策以来,许多高等院校为了满足学生的需求,扩大办学规模,掀起了合并浪潮,各地高等院校普遍出现了多校区办学的局面,多校区大学俨然成为我国现代大学办学的发展趋势。美国加州大学是美国最早建立多校区的研究型公立大学,也是当今世界上最优秀的公立大学系统之一。在分析加州大学多校区的共同治理结构的运行模式和特点后,借鉴其成功的治理模式有利于推动和发展我国多校区治理,提高治理效率。

1. 树立一体多元的共同发展理念

加州大学多校区大学系统之所以声名远播就在于其树立起“一个大学”的理念,该理念是加州大学多校区大学系统管理的基础。在上世纪90年代,我国兴起了高校合并的热潮,一所大学在城市里拥有众多校区甚至出现异地办学的情况,这些通过合并组成而成的新大学就需要综合原来各校的办学理念,培育与发展“一个大学”的办学理念。虽然在加州大学系统之下,各个分校都接受总校的统一指挥与协调,但是它们拥有极高的自主权并且各个分校区的办学特色不受总校的影响,仍然能够保持着各自的办学特色。正因为加州大学系统中各个分校始终坚持“一个大学”的理念,才有了如今整个加利福尼亚大学系统中各个分校区都达到世界一流大学水平,达到开展本科、研究生教育和科学研究的综合实力。反观我国的多校区大学,各校区分布较为零散、空间距离较远,各校区很容易形成相对封闭的思想、各自为政与行为不易统一的尴尬境地。由于我国的多校区大学是由原先多个具有独立法人资格的、不同类型的高等院校合并而成的,所以说原来的大学很难对新合并而成的多校区大学产生强烈的归属感和认同感,极易出现办学理念不统一的情况。为此,我国多校区大学应树立一体多元的共同发展理念,在统一的理念指导下提出各分校区发展与建设策略,促进各校区共同发展。

2. 集中决策，分权管理

加州大学董事会作为大学的最高决策机构，董事会采用决议的方式行使大学的最高决策权，有利于提高权力的运行效率、防止董事会成员中个人权力过度膨胀而出现专制独裁的现象，也有助于提高权力实施的质量。美国加州大学系统是由 10 个校区（伯克利、旧金山、圣塔芭芭拉、欧文与河滨等分校）所组成的，加州大学总校不干涉各个分校区的内部事务。各个分校拥有极高的自主管理权，可以自主实行分校层面的二级管理，并且各分校之间都是独立的，不存在任何隶属关系。加州大学系统在总校层面实行一级管理，上对州政府与议会负责，下对各校区实施统一管理，使管理在整体上更加具体化。美国加州大学系统的共同治理模式的特点之一就是采用集中决策，分权管理的管理方式，总校董事会可以通过在

各校区设置的二级行政管理职能部门对各个校区做出整体决策，有助于保证总校董事会行使最高决策权的正确性，又在一定程度上赋予了各个分校高度的自主管理权。目前我国不仅是单校区公立大学还是多校区公立大学都被政府权力捆绑，实行的是党委领导下的校长负责制管理模式，管理模式较为单一，各高校自治属性不高、缺少办学的自主权。因此，在探索多校区办学过程中，不能完全照搬照抄美国加州大学系统中成功的共同治理模式，而要在自身的办学基础上选择适合自身发展的集体决策、分权管理的管理模式，只有这样才能探索出具有中国特色的多校区办学的管理模式。

3. 各职能部门协同治理

加州大学系统在内部事务的共同管理过程中较为关键的就是在董事会的领导下，采用了行政职能部门与学术评议部门相结合的管理模式。不管是总校还是分校都要接受董事会的领导，在总校设置一个董事会/校长、学术评议会，而在各分校设置分校校长和学术评议会分部，采用总校一级职能部门和分校二级职能部门联合管理模式。我国不管是单校区大学还是多校区大学系统实行的是党委领导下的校长负责制的现代大学管理模式，需要理顺校、院、三级职能部门之间的关系，做到集中领导、有效分权、明确定位我国多校区大学系统中的三级职能划分关系。在理顺三级职能之间的关系时，采取一体多元的管理模式，适当给予院、系等职能部门的自主管理权，使各职能部门充满活力、协同治理。我国多校区大学的形成主要是在行政干预条件下诞生的，由于比较少考虑基层学术单位和校区一级的真实意愿，就极易出现多校区成员在争夺资源时所产生的矛盾。在合并后，原有的职能角色在短时间内无法高效转变，无法实现各级管理职能部门从一级管理向二级管理、二级管理向三级管理职能的角色转变。基于我国多校区大学形成的历史因素与现状，应明晰定位多校区大学各级职能部门的角色功能，在一级职能部门管理下，采取各级职能部门协同治理的管理模式。在借鉴加州大学多校区的共同治理模式时，不同类型的多校区大学要充分考虑和尊重各校区原有的办学特点与管理模式，依据自身的办学定位，积极探索符合自身发展要求的多样化管理模式，合理构建出各层级组织的职能部门的治理模式，最大限度地发挥各职能部门的功能性作用。

美国加州大学多校区系统的发展及其总分校关系的演变

谢广宽等

《高校教育管理》2013-09

美国加利福尼亚州大学(University of California,以下简称“加州大学”)是美国最早建立的多校区研究型大学,也是当今世界上最优秀的公立大学系统之一。这一大学系统是如何形成发展起来的?大学与分校在治理结构中是什么关系?在文献分析的基础上,结合作者在加州大学做访问学者期间的实地考察和切身体会,对加州大学系统形成发展的历史以及总校(UCOP)与分校关系的演变进行了初步分析。

加州大学建校之初本是单一校区的公立大学,在加州独特的地域文化影响下,形成了富有张力的使命,并在与其他高等教育机构的激烈竞争中不断壮大,最终形成了一个复杂的多校区系统。目前的十个分校中,伯克利分校(UC Berkeley)是加州大学最早的校区,在2005年之前也是加州大学总校———大学校长办公室(Office of President)的所在地;其他九个分校的形成可以分为三类:第一类是由加州大学在扩张过程中合并的其他院校,后来逐步成为独立的分校,如洛杉矶分校(UCLA)源自洛杉矶州立师范学院、旧金山分校(UCSF)源自托兰德(Toland)医学院、圣特芭芭拉分校(UCSB)源自圣特芭芭拉学院;第二类由加州大学设在各地的附属机构独立而成的分校,如河滨分校(UC Riverside)、戴维斯分校(UC Davis)、圣地亚哥分校(UCSD);第三类是根据加州高等教育规划在加州不同地方建立的全新分校,如尔湾分校(UC Irvine)、圣特克鲁斯分校(UCSC)和默赛德分校(UC Merced)。在长期的发展过程中,总校与分校之间的关系也经历了曲折的变化。

一、加州大学的建立和多校区系统的蕴育(1868—1899年)

1849年美国加州制宪会议召开,代表们设想要建立一所州立大学。但由于加州成立之初财政匮乏、社会秩序混乱,建立一所公立大学的愿望并没有很快实现。在1850年加入联邦政府之前,加州没有一所真正的大学。1852年、1853年先后建立的太平洋学院和加利福尼亚学院因宗教背景鲜明也没有得到州政府的支持和资助。1862年《莫里尔法案》的颁布促使加州政府利用联邦赠地建立一所州立大学的愿望得以实现。1864年,加州立法机构决定接受15万英亩的联邦赠地,任命一个特别委员会利用这笔土地收入筹建大学,次年3月最终决定在加利福尼亚学院的基础上建立一所新的赠地大学。1868年加州大学正式成立。建校之初,加州大学许诺对加州居民实行免费入学政策,声称“在收入允许的情况下,对加州所有居民将免收招生费和学费”,开学3个月后,董事会决定不收学费,这种政策持续了近一个世纪。1873年大学由奥克

兰搬迁到伯克利,形成了伯克利校区。

1869年校董会提名当时高等教育改革的先锋人物耶鲁大学吉尔曼(Daniel Coit Gilman)教授为校长候选人。吉尔曼因正在积极投身耶鲁事务婉言推辞。

杜兰特(Henry Durant)被正式任命为第一任校长。两年后杜兰特退休,董事会再次向吉尔曼发出了邀请,吉尔曼接受了邀请,立志将加州大学建立成为与耶鲁大学相媲美的著名学府。加州大学建立的背景对其办学理念产生了深刻影响:(1)加州学院是杜兰特一手建立的,他曾任耶鲁大学教授,办学以耶鲁大学为样板,致力于将古典课程与专业培训相结合,为精英阶层的子女提供博雅教育,加州大学在加州学院基础上成立后,杜兰特成为第一任正式校长,他的博雅教育思想成为加州大学办学理念的一部分;(2)作为一所赠地大学,加州大学成立之初就明确要提供农业、采矿、机械制造方面的教育以支持加州经济的发展,服务社会的理念深入加州大学办学理念;(3)吉尔曼校长非常重视科学研究,希望按照德国大学的模式将加州大学建设成为加州的“科学神殿”,创建一所科学与人文并重的公立大学,奠定了研究型大学的基础。杜兰特倡导的精英教育、赠地大学服务社会的使命、吉尔曼强调的科学研究功能,构成了加州大学富有张力的办学思想。三种思想相互融合促进了学校的发展,使加州大学成为一所顶尖的研究型大学。

1879年5月通过的加州新宪法第四章第九节规定加州大学校董会“全权负责大学的组织和治理,必要的立法控制仅限于确保大学遵守捐赠基金的使用条款、确保资金安全”。校董会享有运作、控制、管理加州大学的特权,加州大学实际上成为一个与立法机构、司法机构、执行机构平等协作的公共信托(Public trust)合法自治机构,在公众支持下为加州提供教学、研究及相关服务,被称为加州政府的“第四分支”。高度的大学自治权减少了政治家对大学的操纵,为加州大学的发展提供了学术自由的保障,也为新建分校形成多校区系统创造了法律条件。1873年吉尔曼任校长时,加州大学兼并了1864年建立的托兰德医学院,该学院成为加州大学医学系。1875年加州大学兼并了旧金山的加利福尼亚药学院,1881年增设了牙医学院。这些分布在旧金山不同地方的机构构成了旧金山分校的源头。

二、加州大学的迅速扩张和多校区系统的萌芽(1899—1919年)

吉尔曼离任后,加州大学更换过数任校长,发展步履蹒跚。学校建立时,立法者认为加州大学可以从联邦赠地中获取大量收益来支撑办学,州政府只是在学校资金不足时偶尔提供资助。但由于赠地被廉价卖掉,学校从中获得的收益远低于建校时的预期,19世纪七八十年代加州政府也没有向学校提供任何资助。直到1887年州政府才建立了大学拨款机制,大学可以提取加州财产税的1%作为办学资金。但在总体上学校的财政收入仍非常紧张。这一时期加州大学

由于资金短缺,设施简陋,被 1887 年建立的斯坦福大学迎头赶上。

1899 年惠勒(Benjamin Ide Wheeler)继任校长,在他强有力的领导下,学校进入了一个快速发展的时代。他从董事会争取到了聘任、晋升、辞退教师和其他与学术人员管理相关的权力,大力延揽优秀教师,拓展新的学术项目。他努力拓宽办学资源,一方面结交富人,从慈善家手中争取到大量捐赠;另一方面,突出大学服务加州的使命,善用政界校友资源,推动加州政府改变拨款模式,从一次性拨款转为以入学人数为基础进行经常性预算拨款,保证了州政府不断提供拨款,同时也刺激了学校的扩张。

在扩张中,加州大学在各地建立了实验站等分支机构,推进科学研究,服务加州居民。1905 年加州大学在戴维斯建立了农场,形成了加州大学戴维斯分校的源头。1906 年加州大学在旧金山建立了护理学院,与之前在旧金山建立的医学院、药学院、牙医学院建设成了加州大学旧金山医学中心。1907 年加州大学在卢比多克斯(Rubidoux)山附近建立了柑橘试验站,从事柑橘等植物的研究和培训工作,这个实验站成为河滨分校的源头。1909 年加州大学在圣地亚哥设立了海洋研究所,从事海洋生物研究,形成了圣地亚哥分校的源头。这一时期,伯克利校区是加州大学的主校区,其他校区只是伯克利的附属机构,不提供文理学院的通识教育,不开设研究生学位项目,也没有单独的学术委员会分部,并不是真正意义上的分校。

三、综合分校的建立与多校区系统的形成(1919—1958 年)

20 世纪初,加州人口迅速增长,南加州经济发展更加迅猛。南加州地区对优质高等教育需求急剧增加之时,加州大学并不想在南部设立新的校区,因为董事和校友担心在南部设立分会损害伯克利主校区的地位。但随着南部政治势力的上升,洛杉矶地区的政治活动家对加州大学日益不满,呼吁在洛杉矶成立新的州立大学。为避免建立新大学影响州政府对加州大学的拨款,1919 年校董会被迫接受洛杉矶州立师范学校校长穆尔(Ernest C. Moore)的提议,由加州大学合并该师范学校,以此为基础建立南部校区。为了维护伯克利的主校区地位,校董会最初仅允许该校区开设两年制的初级学院课程。穆尔并不满足于此,1922 年他争取到了四年制教师培训项目,1927 年该校区改名为加州大学洛杉矶分校,1933 年获得了授予研究生学位的权力,此后办学规模也迅速扩张,逐渐发展成可与伯克利并驾齐驱的分校。是洛杉矶的政治力量打破了原来“一个主校区+若干分校区”的格局。加州大学建立了美国第一个多校区大学系统。

由此可见,加州大学多校区系统的建立并不是主动精心设计出来的,而是多方利益博弈的结果。洛杉矶分校的建立引起了伯克利校友的愤慨,他们指责洛杉矶分校分走了本该属于伯克利的资助,分享了加州大学的声誉和标识,主张将它从加州大学赶出去;洛杉矶分校反过来

指责伯克利试图垄断所有的资源,限制洛杉矶的学科发展,并控制了洛杉矶校区的教师聘用和晋升的权力。此后,每一个新校区的建立都会面临类似的冲突,都会受到已经存在的校区的抵制。据默赛德分校的第一任校长汤姆林森(Tomlinson Keasey)回忆,在总校提议成立默赛德分校时,河滨等分校的校长就立刻提出了抗议;在校董会批准建立新校区后,分校校长还不得不向本校区的众多院长、主任和教师进行解释。时任加州大学校长的斯普劳(Robert Gordon Sproul),为了防止大学分裂,提出了“同一个大学”概念,强调伯克利、洛杉矶和其他几个校区都属于同一个加州大学,坚持同样的办学使命、同样的入学标准、同样的学术质量。为了平衡各校区的力量,从1936年开始,斯普劳校长每年花相当多的时间在洛杉矶办公。甚至在伯克利分校和洛杉矶分校进行足球比赛时,斯普劳作为校长上半场为一支球队助威,下半场开始前要穿过球场为另一分校的球队助威。

即使充满冲突,加州大学建立分校的行动在使命驱动和外部支持下仍然继续不断发展。从大学使命来看,加州大学为了维护其加州唯一公立研究型大学这一独特地位,它有义务接受成绩排名前15%的加州高中毕业生(《加利福尼亚高等教育总体规划》颁布后调整为前12.5%),随着加州人口的不断增长,它必须不断扩大招生,在现有校区无法容纳的时候,就必须开设新的分校。从外部需求来说,州政府和加州各地都将加州大学看作促进当地经济发展的强有力的发动机,推动加州大学在不同地域设立分校。分校的设立不仅方便当地学生上学,为经济发展培养高素质的人才,还吸引了外地的学生及学生家长、教师、访问者的到来,促进了当地住宿、餐饮、零售等服务业的发展。学校师生的研发活动也为当地带来了溢出效应,吸引了不少高科技公司在学校周边入驻。这一切为当地带来了更多的税收,带来了更多的就业机会。因此,在外部政治力量的推动下,加州大学为履行自己的使命继续在加州不同的地方扩大办学。1922年加州大学农场成为加州大学农学院的一个分支;1948年和1951年加州大学先后在戴维斯建立了兽医学院和文理学院;在1944年接管了圣特芭芭拉学院,改作加州大学的一个文理学院;1954年在原加州大学柑橘研究中心和农业实验站所在的河滨建立了文理学院,开始招收本科生。

在斯普劳长达30年(1930—1958)的校长生涯中,他牢牢控制着加州大学各个校区。他上任时加州大学多校区系统刚刚形成,很快遇到了美国经济大萧条,紧接着又迎来了第二次世界大战。加州大学要与州立学院竞争州政府资助,与斯坦福等私立大学竞争学术优秀人才,在激烈的竞争中,为防止大学分裂,斯普劳校长牢牢控制分校的人事、财务等各项重要权力。1948年,校董会聘请一个管理咨询公司对加州大学的治理结构进行评估,公司认为加州大学应在保持大学系统的统一性的前提下,最大限度地下放权力实现大学分权运行,并据此提出了一些具体

改革建议。1949年董事会试图设立常务副校长,分担校长的部分工作。这些最后不了了之。1951年在伯克利和洛杉矶分别设立了两个分校校长(Chancellor)的职务,负责处理两个校区的内部事务。但在斯普劳事无巨细、亲力亲为强势领导下,伯克利的克尔(Clark Kerr)和洛杉矶的艾伦(Raymond Allen)两位分校校长形同虚设,所有的重要决策都控制在校长手中。这一时期加州大学的多校区系统,在治理方式上处于一个“帝国时代”。但这种专制的管理方式因加州大学规模的不断扩大,在二战结束后已经变得效率低下、不合时宜。克尔接任校长后成功地将“帝国”转变为一个由多个分校组成的“联邦”。

四、大学权力的下放和多校区系统的成熟(1958—2008年)

1958年克尔接替斯普劳出任加州大学校长时面临内外两个挑战:在加州系统内部,他面临着分校和大学的冲突,分校要求有更大的自主权;在学校外部,加州大学正面临与州立学院(后改为州立大学)、社区学院(初级学院)的相互冲突,加州大学要维持唯一的公立研究型大学地位,控制博士学位授予权,而州立学院力图发展研究生项目、打破加州大学对博士学位授予的垄断,社区学院则想升级为大学,三者都想从州政府获取更大份额的资助。

克尔上任后一改前任斯普劳独裁者的形象,展现出更为灵活的领导风格。一方面,他灵活地与州立学院、社区学院和立法委员会周旋,推动加州制定签署了《加利福尼亚高等教育总体规划》,明确了加州大学、州立学院、社区学院之间职能划分,理顺了三者之间的关系,为加州高等教育的大众化奠定了组织基础。根据这一总体规划,社区学院对所有的高中生免试开放,州立学院有义务招收加州高中成绩排名前1/3的学生,加州大学必须满足加州高中成绩排名前1/8(12.5%)学生的入学需求。为满足入学需求,加州大学必须新设若干分校。1958年加州大学授权圣特芭芭拉校区建立分校;1959年又将戴维斯和圣地亚哥两个校区确定为分校;1964年加州大学旧金山医学中心也获得了更大的自主权,由伯克利校区的医学中心升格为加州大学旧金山分校;1965年加州大学设立了尔湾分校和圣特克鲁斯分校。

另一方面,克尔从自己任伯克利分校校长时的经历中汲取教训,果断地将教师雇佣和晋升的权力下放给了各分校校长,同时精简校长办公室行政人员,将主要职能集中在大学政策制定和外部关系协调方面。1958—1959年,克尔将会计工作、非学术人员的管理工作、部分院校和研究所的预算工作等方面的管理权下放到了分校;1960年授权分校管理招生、入学安置、建筑和工程事务;1961年授权分校校长管理各分校校园出版物和研究生部,授权分校校长寻求本分校的研究合同和联邦拨款;1966年授予分校校长聘任终身教职人员、管理教师晋升事宜,批准常规加薪,聘任设计师和批准、实施建筑合同等权力。

在克尔时代(1958—1967),加州大学系统基本稳定。此后虽然有所改革,但变化不大。1966

年至 2005 年 40 年间加州大学没有建立新的分校,2005 年默塞德分校(UC Merced)在加州中部成立,该学校被称为 21 世纪新建的第一所研究型大学。在治理方式方面,加州大学继续下放权力。1996 年,阿特金森(Richard Atkinson)校长调整了预算拨款方式,将州政府拨款的使用权下放到分校,扩大了分校校长在财务预算方面的权力。校长的主要工作侧重于处理与联邦政府、州政府和立法机构的关系及其他公共关系,制定全校范围内的政策,管理预算,遴选分校校长,落实加利福尼亚高等教育规划和其他法律中对加州大学提出的要求,等等。各分校内部的事务主要由分校校长负责。这一时期的加州大学有如一个松散的联邦,各个分校高度自治,大学总部主要负责为各分校争取更多的资源(特别是州政府拨款),并协调各分校的发展。

五、当前面临的挑战和未来发展的趋势(2008 年—今)

2008 年以来的经济危机引发了加州大学系统的治理危机。大学总部的资源调控能力是维系加州大学治理结构的重要因素。在大学校长办公室的诸多职能中,对各分校来说,最重要的一项就是从州政府争取更多的拨款,并分配给各个分校。在加州大学发展史上,州政府拨款占有重要地位,一直是大学收入最重要的来源。校长由于掌握加州大学州政府拨款的预算,并负责游说立法机构增加拨款,所以总校对各分校具有较强的调控能力。但 2008 年以来,在全球经济危机持续的背景下,加州经济陷入困境,州政府为削减开支不断降低对加州大学的资助。面对严峻的财政危机,各分校只得通过提高学费、加大募捐力度、争取更多科研经费等途径来弥补经费缺口,维持学校运转。但现在的校董会控制着确定学费和招生数额的权力,限制了分校提高办学收入的能力;校董会成员对各分校的具体情况了解不足,对各分校的筹款活动参与不够;大学统一的人事政策也限制了各分校在用人上的灵活性。大学总部对各分校能够提供的资源日益减少,而它拥有的权力反而阻碍了各分校争取资源的能力,整个大学管理系统显得效率低下、功能失调。改革呼声越来越大,改革的主张可以分为激进派、保守派和温和派三种。保守派主张适度改革以渡过当前的危机,但要保持加州大学作为公立大学的地位、保留“同一个大学”的制度框架。他们认为,财务危机并不是新事物,加州大学发展史上曾经遭遇过多次财务危机。经济危机总会过去,州政府在经济形势好转后会重新提高资助力度。现在需要做的是通过加强分校之间的合作、精简机构、削减开支等途径来渡过难关。校董会、校长办公室以及教职工中许多人持这种观点。目前加州大学校长办公室正在进行一系列改革,精简人员,提高效率。2009 年 8 月,加州大学学术评议会致信校长尤道夫(Mark Yudof),强调了“一个大学、十个分校”的理念对加州大学作为一个独特而伟大的大学的重要性。

激进派主张要推动大学市场化,扩大分校自主权,使分校更加独立,大幅提高学费,加大募捐力度,通过市场手段来解决经费问题。在激进派看来,州政府对大学的拨款不多,却为加州大

学争取社会捐赠带来了负面影响——资助公立大学是政府的责任,私立慈善组织倾向于资助私立大学而非公立大学。大学对分校收取学费的限制,也阻碍了分校收入来源的开拓。因此,有人主张要取消加州大学校长办公室,使每个分校拥有类似私立大学的自治权,拥有确定学费的权力。但加州大学各分校私有化的主张在法律上、政治上面临巨大挑战,因此前任洛杉矶分校校长查尔斯杨(Charles Young)建议用“自力更生”(self-sustaining)来代替“私有化”的口号,主张保留加州大学部分元素,让伯克利、洛杉矶、旧金山等老牌的分校独立运行,让商学院、医学院等盈利能力强的专业院先市场化运行,州政府拨款主要用于实力相对较弱的分校。洛杉矶分校的安德森商学院已经提出他们不再接受州政府资助,要求实行市场化运作。

温和派的主张介于保守派和激进派之间,认为加州政府将来不可能再像以前那样强有力地支持加州大学,市场化的激进主张在加州现在的政治环境中也很难实现。他们提出要在维持一个大学框架的前提下,进一步扩大分校的自主权。加州大学分校校长柏吉诺(Robert Birgeneau)、教务长布莱斯劳尔(George Breslauer)、加州大学前教务长金(Judon King)等建议在每个分校增设各分校董事会,提高分校的自主权,应对环境变化。他们建议大学董事会赋予分校董事会任命本委员会委员(校董会代表除外)、批准分校预算、灵活设定学生资助标准、设定外州学生和研究生学费标准和招生名额、批准单体建筑项目、任命分校副校长并确定其薪酬、调整教职工薪酬、设计新的募捐和投资手段等方面的权力。在保持加州大学公立高校特征和加州大学特点的基础上,他们希望以此来将决策权力向前推进,提高分校的灵活性,增强分校竞争能力,应对环境剧烈变化。通过任命更多的分校董事,也可以加强分校与当地企业、慈善组织的联系,从他们那里获取更多的支持。

据观察,相对于激进派的市场化主张和保守派的适度改革,温和派的改革可能更容易被接受,也更具有可行性,但他们的改革主张能否顺利实施以及实施的效果如何还有待进一步观察。

六、对中国大学异地办学的借鉴意义

伴随着20世纪末高校扩招和国家办学政策的放宽,一些中国研究型大学受地方政府邀请在远离主校区所在地之外的地方建立新的办学机构,在国内被称为异地办学。这些新校区主要集中在深圳、珠海、苏州、威海等沿海开放城市和经济快速发展的城市,如北京大学、清华大学和哈尔滨工业大学举办的深圳研究生院、北京师范大学珠海校区、中山大学珠海校区、哈尔滨工业大学威海校区、山东大学威海校区等。地方政府邀请著名高校建立新校区主要是为了引进知名高校提高本地的文化品位和层次,为本地发展培养高素质人才,为本地发展提供智力支撑,并希望高校能为本地提供更多的技术转移,推动本地经济发展。而高校之

所以愿意异地办学也有多重的目的,有的是为了将自己的空间拓展到经济快速发展的地区,从当地争取更多的办学资源(如科研经费、土地等),加快技术转移;有的是将新校区作为管理体制创新的试验田。目前中国大学的异地办学模式仍在探索之中,在管理上还没有相对成熟的模式,普遍存在发展定位不明确,发展战略不清晰等问题。中国这些探索异地办学的知名高校与加州大学同属公立研究型大学,虽然直接采用加州大学的模式存在一定的困难,但可以从中得到一些启示。

加州大学系统是在加州独特的文化背景和政治体制下成长起来的,这种文化背景与政治体制与中国有较大差异。如,美国联邦政府没有全国性的教育管理机构,美国的教育部只是一个服务部门,权力和资源十分有限;加州政府也没有统管各类高等教育的机构,加州大学具有独特的自主权,是与州政府、议会、法院并列的“第四分支”,董事会可以自行决定设立新的办学机构,在加州大学内部也具有高度分权化管理的特征,院系是管理的重心所在。相反,在中国,教育部和各省市的教育厅、教育委员会是高校的领导机构,中国大学要设立新的异地办学机构需要从地方到中央的层层审批,成立后也受到严格的监管,自主权有限;中国大学内部目前仍然实行高度集权的管理,学校和院系之间的责权利划分并不很明确,主校区与外地校区的管理职责划分也不是很明确。在这种背景下,将高度分权的加州大学管理模式移植到国内,可能会遇到文化的水土不服。值得注意的是,加州大学管理体制的实施与总校调控资源的能力密切相关。自加州大学多校区系统建立直到21世纪初,加州政府的资助一直是加州大学办学最大的财政来源,而总校一直是各分校获取州政府资助的唯一渠道。2008年经济危机爆发以来,州政府对加州大学的资助持续下降,各分校不得不通过提高学费、争取更多的联邦研究经费和社会捐赠来弥补财政缺口,在这种形势下,加州大学总校在各分校解决财政中的作用日益衰微,相反,总校对学费的各种限制和缓慢的决策机制还影响了各分校争取经费的能力,由此引发了诸多的批评。反之,国内的异地办学,在某种程度上是为了拓展办学空间,从经济发达地区争取更多的办学资源,主校区对新校区的投入主要是教师和品牌等方面的投入,新校区的收入最大的来源是地方政府的资助和本校区办学收入,新校区不但很少从主校区获得财政支持,反过来还要每年向主校区上缴一定的资金。这种不同的资助方式使得新校区在成熟后与主校区的经济纽带比加州大学系统更弱,采用加州系统模式的难度更大。

虽然中国大学很难采用加州大学的管理模式,但仍能从加州大学系统发展的历史中汲取一些有益的经验:

- 1.主校区和分校区的管理模式的建立需要经历一个长时期的探索过程,在这一过程中激烈的冲突在所难免,各层面的管理者需要有足够的耐心。加州大学从开始异地办学到形成成

熟的多校区管理体制经历了近一个世纪的探索,期间总校与分校之间的冲突一直持续不断,至今仍在继续探索和改革。我国大学异地办学的历史还很短,在处理主校区和分校区关系方面仍缺乏足够的经验,因此面对各种冲突时要有足够的耐心和智慧,争取实现双方的共赢。

2.从未来的发展趋势来看,新建的分校不可能一直依附于主校区,逐渐走向独立难以避免,大学领导者对此应有清醒的认识。在近百年的实践中,无论是加州大学合并的其他学校(如洛杉矶师范学院、圣芭芭拉学院、托兰德医学院),还是在远离伯克利的地方建立的教学科研机构(如戴维斯农学院、河滨的柑橘研究所、圣地亚哥的海洋研究所)都先后成为了独立的分校。中国大学举办的异地新校区,现在依旧羽毛未丰,需要依赖主校区才能生存,一旦力量足够强大,不可避免地要走向独立。大学领导者在确定长远的发展战略时必须明确地考虑到这一点。

3.从新建校区的角度来看,分校区的领导要借鉴加州大学各分校发展的历史经验,善于借用主校区的品牌、师资力量等资源,确立较高的学术标准,借鉴主校区的管理模式并锐意创新。在这一方面,加州大学戴维斯分校、圣地亚哥分校、尔湾分校在成立后短短 30 多年的时间就发展成为美国公认的顶尖研究型大学,为中国的年轻校区树立了值得学习的榜样。

纵观加州大学系统形成和发展,我们可以看出这一系统并不是根据某个设计好的蓝图建立的,而是在加州独特的文化背景和政治体制下、在一个冲突不断的历史进程中形成的,是大学与政府、总校与分校等多种力量相互冲突、相互妥协的结果。总校和分校的权力界限也在冲突中不断调整,总体上大学在不断向分权化发展。由于组织文化和财政关系的巨大差异,中国大学在异地办学的实践中不太可能直接采用加州大学系统的模式,但可以借鉴加州大学的办学经验,着眼长远,处理好总校与异地校区的关系。

中美高校多校区管理的比较研究及启示

刘子刚等

《承德石油高等专科学校学报》2015-01

高校多校区办学是高等教育发展的一个普遍现象和必然结果。高校多校区管理研究已经成为我国高等教育发展的一项战略课题。新的发展模式呼吁创新性的教育体制。纵观世界,诸如美国、日本、韩国、俄罗斯等国都存在多校区发展的情况,尤其是美国在高校多校区办学方面成就显著。本文将我国高校与其对比研究,以求借鉴一二。

1 中美高校多校区管理现状研究

1.1 国内现状

我国高校多校区格局的形成,主要是依靠政府行政力量推动而产生的。1993年,国家就开始了高等教育管理体制改革的探索,先后于1994年在上海、1995年在南昌、1996年在北戴河、1998年在扬州,由国务院办公厅组织召开了四次座谈会。特别是在“扬州会议”

后,提出“共建、调整、合作、合并”的“八字”方针。截止2005年3月,全国有31个省(直辖市、自治区)和60多个部委所属的1000多所高校进行了结构布局的调整和改革,先后新建大学424所,从而真正形成了一校多区的办学模式的格局。形成方式上主要有两种:一是大学建立校外分校或者是校外校区,被称为“自我扩张型”或“自我发展型”,主要是由于原校本部在教学规模和硬件发展上受到束缚,积极向外延伸办学的一种模式;二是多所大学的合并重构被称为“合并重组型”或者“联合重组型”,主要是高校之间谋求综合实力的提升,采取“强弱并组”或者“弱弱联合”方式。另外,还有在政府意志下的并合,某部门为摆脱财政、人力资源压力,将原来所属的高校进行重新划归。

在多校区管理模式上,主要有以下三种类型:

1)以条为主,条块结合。这是一种相对集权式的模式,特点是学校最高管理层制定统一的管理章程,通过各职能部门对各校区的人、财、物、教学、学生等实行统一管理。这种管理模式和一校一区的管理没有太大的区别,分校区只是作为大学管理的外延部分。由于分校区距离校本部较远,根据校区管理功能的发挥情况,设有专门临时管理机构,如学生管理、后勤服务、教学安排、综合事务等部门,各项事务管理的归口单位是校本部的职能机构,直接向对应的职能机构汇报工作。分校区临时部门定期或不定期地召开联席会议,协调解决职责范围内的事务性工作。对于当场不能解决的问题,部门内逐级上报。如中山大学珠海校区、河北农业大学渤海校区等。

2)以块为主、条块结合。这是一种相对分权式的管理。特点是将整个学校的管理层分为若干层级。学校最高管理层负责宏观层面的管理,校区(院系)负责本校区事务的整体管理。学校的权力相对比较下移,校区在管理上具有相对独立性。优势在于管理跨度较小,能更好地发挥校区和教职员工的主动性,有利于增强校区的整体活力,便于促进教学科研的发展。缺陷在于权力过于分散,造成教学资源等的浪费。这种模式多应用于学科优势较强、院(系)专业较为集中的合并后的校区和院(系)整体搬迁的校区。如北京大学医学部(原北京医科大学并入北京大学)、南昌大学医学院(原江西医学院并入南昌大学)。

3)以条到底,直线管理。这是一种绝对集权式的管理。分校区与校本部之间距离较近,只是学生居住、教师办公在地域上的区分而已,教学安排、学生管理等都有校本部统一组织。这种管理模式比较清晰,形成三级管理构架(即学校—学院—系)。特点在于全校统一领导、统一规划、统一行动,有助于管理效能到达基层,贯彻到底。局限性在于校区之间必须毗邻或相距较近。缺点在于管理的跨度比较大,院系之间配合较差。

1. 2 美国现状

美国多校区大学的形成是随着美国州立大学(State University)的发展而逐步建立起来的。1862年,美国颁布的莫里尔法案大大促进了各地方创办高等学校的积极性,使得各州逐步建立起了自己的州立大学。二战后,美国大学的入学人数急剧增长,从二战前的10%一跃至51%。美国州立高校为满足急剧膨胀的公民需求,解决途径主要有两个:一是在原来州

立大学的基础上,为方便当地的公民就近入学,在各地开设分校。但是,这种扩张方式毕竟有限。二是建立一批新的州立大学。但是,高校如此大规模的增加,给州政府的教育部门的管理带来了巨大的压力。为此,州政府就把新组建的公立大学组成一个大学系统,有系统办公室负责协调各所州立大学之间和政府之间的关系。所以,美国的高校也就形成了多校区管理的特色模式,另外还有一种,由政府和企业合营运作的管理模式。具体内容如下:

1)集权制管理模式。其代表是美国康乃尔大学。该校成立于1865年(获得州长签署的特许状),是由企业家康乃尔和学者怀特(1864年当选为纽约州参议员并任参议教育委员会主席)合作创办的。康乃尔大学最高决策机构是董事会,其下是由董事会推荐的400名著名教授及社会知名人士组成的议事会(智囊团)。校长是学校的最高行政领导,下属有16位校级行政官员,分管科研、教学、财务、法律、投资、大学关系、公共事务等。这种相对集权式的管理和合作运营的大学管理模式,在美国也是具有特色的。

2)联邦分权管理模式。其代表有美国加州大学、密苏里大学等。在美国,多校区大学系统是美国公立高等学校中较为典型的组织形式。大学系统是协调管理大学的行政单位,工作的重点放在整个大学系统层面,负责整体发展规划和广泛适合于各个校区的政策,并保证规划和政策的有效实施。美国加州大学有10个校区(伯克利、洛杉矶、圣迭戈、旧金山等分校)组成的大学系统,大学系统不干涉各分校的内部事务,分校有相对独立的自主权,实行分层管理,各分校之间没有隶属关系。在学科设置上,具有多科性。加州大学整体的管理称为第一级管理,上对州议会与州政府负责,下对各分校施行统一管理。大学校长(President)指定副校长(vice President)(分校长)人选,分别行使日常的行政职能。分校的这一层级的管理称为第二级管理,在管理上更加具体化。加州大学系统组织结构包括总校(评议会或董事会)、分校(校长、校务委员会)、学院、系所四层构架。大学决策层采用委员会制度,且委员会成员的组成比较多元化。

2 中美高校多校区管理的比较分析

纵观国内外大学,没有固定不变的经验和管理模式,都是结合实际国情、历史、人文等渊源而形成的。由此可见,由于中美两国的国家体制不同,多校区大学在组织形式、管理职能及管理权限等方面都存在诸多差异。他们的相同之处,更多地只存在于外在形式上,即两国家的大学都存在一定数量的校区或分校而已。如,美国的加州社团学院系统有100多个校园,加州州立大学系统有22个校园,加州大学系统有10个校园。我国一些重大综合性大学也存在多个校区,浙江大学有5个校区、吉林大学有6个本科校区(9处校园),扬州大学有8个校区。

简言之,我们讨论的不只是形式和数量上的问题,而是具有内质性的相关问题。

2.1 实体性质

中国的多校区大学在管理制度上和原来的单一校区大学并没有实质的区别,其多校区,只是具有统一法人资格的综合性大学的附属而已。原国家教委副主任周远清用五个统一进行

概括,即统一的主体、统一的机构和领导、统一的管理制度、统一的发展规划、统一的学科制度。所以,除了合并形成的多校区大学,在管理方面稍微有点复杂之外,其它的大学只是在办学空间上的延伸,或者在其它地点建立分校,管理比较简单。

美国的多校区大学,实质上它只是一个管理系统。各个分校作为相对独立的办学实体,在社会上有自己的声誉,并在高等学校分类统计中被单独统计。只是在政府拨款中,只对一个大学系统进行统一拨款。大学校长办公室及其附属部门负责大学系统的总预算和公共关系等公共事务,协调大学系统的根本政策,而各分校形成各自的办学特点。美国的大学只能体现出它是一个政策的协调者、公共事务提供者以及政府与各个分校之间的代理者。所以,我们在翻译美国的大学系统内部的名称时,最好使用“分校”,而不是“校区”,如 California University at Berkley 就应该翻译成加州大学伯克利分校,而不是加州大学伯克利校区。

概言之,美国的大学系统的各个分校实际上在很大程度上是独立的实体,系统是一个联邦性质,这种体制和美国的政体、国体完全一致的。而中国大学的校区或分校,为了方便校区的管理下放给校区的一些特殊权力,但这不是法定的,也没有制定上的保障。

2.2 功能定位

中国的多校区大学在办学功能上,在合并后根据“五个统一”的要求和不同功能设置了相应的管理机构,如管委会、办公室等。这些管理机构只是管理一些公共事务,对于学科建设、人力资源调配等方面,没有太多的权力。而美国的大学,其系统内的各职能部门,只是起到了缓冲器和连接器的作用。

中国多校区大学在经过合并重组后,学校统一进行学科优化和资源配置,保留优势的专业学科,合并相同的交叉学科。而美国的大学系统,各分校在学科建设上都存在交叉,各自有自己的传统特色。

3 美国多校区高校的管理体制的借鉴意义及启示

众所周知,教育体系的管理模式并不是一成不变的,我国高等教育的发展会随着社会发展、校园办学规模的扩大、办学条件的成熟发生变化,借鉴其它国家高等教育的成功经验,“取其精华,去其糟粕”,对推动我国高等教育的发展成效莫大。

1)大学的发展更多地依靠自由的发展环境。虽然,我国的多校区大学不能照搬美国大学系统式的管理模式,但根据学校的实际情况,自主采取适当的管理模式是必然的。我国多校区大学的形成原因各不相同,探索出适合本校实际情况的管理模式更为重要。大学不必强调过度统一,应该鼓励“百花齐放,百家争鸣”,鼓励高校特色化办学。教育行政部门切记用行政命令对大学采取简单的管理模式,要充分尊重事务的发展规律。同时,大学内去行政化的进程更应该加快,采用学者、专家治校的模式,可以采取试点探索运行。在高校内有效遏制领导干部的特权化、特殊化,对推动学术至上、学科的发展意义重大。

2)多校区大学改革的步骤不宜一步到位,要分阶段、分步骤地进行,这是教育的共同规律。美国多校园大学是英国高等教育中联合主义的传统和美国高等教育领域内的竞争和

市场经济逼迫三者相结合的产物。虽然,近年来我国高等教育发展进入了突飞猛进的新时期,是时代进步、国家发展、社会前进、历史发展的必然趋势。国内多校区大学的发展目的是为提高办学效益,走内涵式发展道路是我国高等教育发展现状。多校区大学的显著优势就是学科众多、门类齐全,有助于知识的创新和多(跨)学科的研究。国内大学的合并重组的多校区大学的道路,不仅是高校谋求生存的手段,更是我国高等教育的期望。但在高校合并之时更多的是行政命令起主导作用,手段相对单一,甚少考虑到基层学术单位和校区一级的真实意愿。多校区成员之间,以及主校区和其它校区之间的资源分配、办学职能等问题存在着十分复杂而且尖锐的矛盾,矛盾不解决就会导致不同程度的改革失败,至少会阻碍或推迟改革的顺利实现。

3)根据条件发展成熟度考虑下放权限。各校区在合并初期或许会呈现出大量复杂的矛盾和问题。首先解决好各校区的功能定位,对学科、人员、资源进行深度的融合。中国的大学多校区的发展不具备美国式发展的基础和条件,因此国内的多校区在采取相应的管理方式上,在合并后逐步进入管理平稳期的各校区下放管理权力,允许各校区自由发展,发挥优势特色,做出精品亮点。

4)充分考虑大学校园文化的融合。由于受社会历史因素的影响,中国多校区的形成主要是由于行政权力的推动而形成的,所以各校区传统文化积淀的相互融合非常关键,无论是强弱合并还是弱弱联合重构,都是需要各校区在精神理念层面进行充分的融合文化,这是大学精神良性发展的关键中的关键。

5)中国多校区大学改革的模式无论是联合和合并,都会导致高等教育系统的多元化。但是多元化的发展道路又是我国高等教育今后改革的方向和目标,拓宽办学途径,寻求内涵式发展道路的同时,也不能放弃外延式发展的,从而多方面、宽领域的发展是中国教育改革的方向。