

Email:ymxi@mail.xjtu.edu.cn
<http://www.ymxi.com>



西交利物浦大学
Xi'an Jiaotong-Liverpool University



大学管理及若干问题的思考

英国利物浦大学副校长

Pro-Vice-Chancellor of University of Liverpool

西交利物浦大学执行校长

Executive President Xi'an Jiaotong- Liverpool University

西安交通大学教授

Prof. of Xi'an Jiaotong University

席酉民博士

Yumin Xi Ph.D

管理学家 主编 Chief editor



大学管理及若干问题的思考

- 现象和思考：投入增加，问题不少
- 新世纪大学面临的挑战及大学的管理
- 大学特点要求校院作用重新定位
- 大学育人的发展和思考
- 大学研究的问题及思路
- 大学的社会服务及思路
- 大学的领导和支撑体系
- 大学需要和谐管理

大学教育和研究现象和难题

现象和思考：投入增加，问题不少！

- 教育质量下滑引起普遍的焦虑！
- 素质教育困惑着众多的教育者？
- 大“项目”（211、985），小课题？
- 强调研究平台、创新群体、研究团队，但师徒团队、夫妻店层出不穷？
- 经费增加，原创性、大成果稀缺？
- 学风、学术腐败问题屡禁不止！
- 大学教育几乎到了人人喊打的境地！

- **投机行为**（高校校园扩张有几个准备还贷？）**和寻租行为**
（非规范资金分配导致的跑部钱进）**盛行！**（政府掌握资源多+不规范配置）
- **高校成果的极端个人化和利益分配的简单指标化使需要的科研合作和研究平台共享难以有效实施！**
- **社会浮躁，管理不到位，使大量人才、资源、智慧浪费在非财富创造的活动中**（科学家、教师的时间分配、领导的精力、建了拆、拆了建的违规和不良循环等等）
- **众多决策或好的设想无法有效实施？**
-

现象和思考： **WHY?**（宏观分析）

- 新形势下需要对大学功能重新定位？
- 需要重新审视大学的教育理念和管理特点？
- 新形势挑战传统的大学管理体制和制度？
- 新问题挑战大学的领导行为和管理架构？
- 面对复杂多变的社会，大学如何科学发展、和谐管理、自主创新？？

功能定位、理念提升，制度保证！

现象和思考： **WHY?**（微观分析）

- **重要决策缺乏系统的实施方案**（没有策划设计的机构保证和支撑）
- **现行组织延续了政府和生产性企业的官僚体制，不适应大学的特征。**（从上到下、以行政权力代替学术权力、都在管而不是协调服务）
 - 学术权力得不到重视
 - 缺乏服务平台办事难
 - 难以稳定和吸引人才
- **管理思路是重具体问题，忽视目标 and 需求**（大事抓不住、方案不系统、问题此伏彼起）
- **管理活动对大学特点关注不够**（知识工作者！）

结构重组、管理提升，保证落实！

新世纪大学面临的挑战

世界发展趋势：知识经济、全球化、信息化

■ 对传统高等教育需求的挑战

- 对终身教育的需求
 - 个人学习帐户的建立
- 对素质和知识的需求
- 对教育服务提供方式的新需求
- 从精英教育到大众教育(公民基本素质)

■ 对传统高等教育供给的挑战

- 传统高等教育机构间的竞争
- 民办教育的蓬勃发展
- 非传统高等教育机构的进入
- 跨国高等教育机构的进入

■ 对传统高等教育需求的挑战

□ 对基本素质和能力的需求

- 道德修养: 基本公民素养, 职业道德, 社会道德
- 科技素质: 对科技发展趋势判断的能力, 跟随新技术发展的能力
- 国际素养: 国际交往的能力, 对国际问题的了解和认识

□ 对高等教育服务提供方式的挑战

- 知识内容: 最新, 最快
- 入学资格: 男女老少, 中国, 美国, 马里, 巴西
- 授课方式: 当面, 电话, 网络, 录象等
- 授课时间: 14小时制(+24小时制)
- 授课地点: 校园内, 公司内, 租用的商业场所

新形势下高教必须面对的问题

■ 竞争激烈

- 争生源,争师资,争研究经费,争捐助
- 学校的分类和特点更加鲜明

■ 对社会需求反应速度快

- 专业设置,培养模式,教学内容等

■ 高校要求更大的自主权

- 专业设置,教授工资,教学管理等
- 专业协会控制产品的基本质量(如**ABET**)

■ 学校运转新特点：

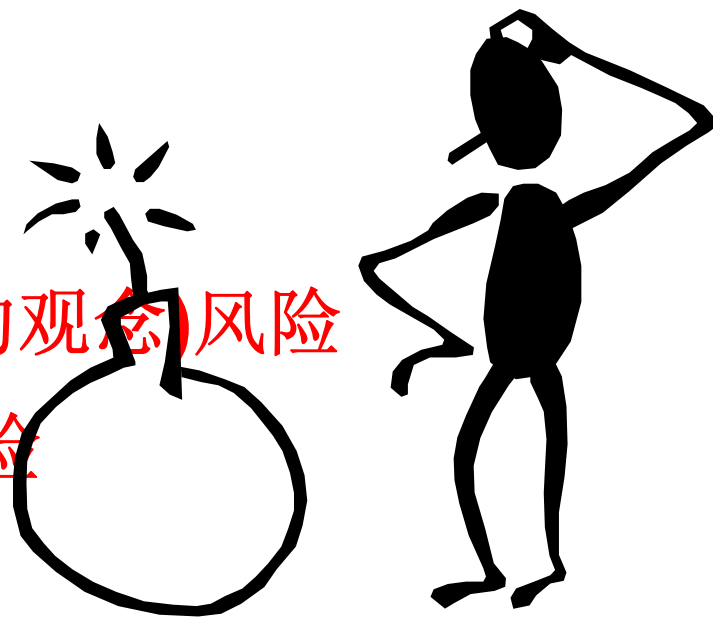
- 从知识的传播转向知识的创造和学生学习及创造能力的培养
- 从大批量的教育转向关注学生个性特点和潜力挖掘
- 从单纯的教育研究转向教育研究和服务并重
- 专业设置、教育组织中市场作用增大
- 要求学校形成适合新形势下的办学观念

■ 学校管理新变化：

- 学校管理更加注重人的因素
- 注重信息化管理和计算机的应用
- 注重无形资产和知识技术的管理
- 注重学习型组织和组织过程再造问题
- 重视品牌的形成和呵护品牌
- 重视发展和形成自己的动态核心竞争力
- 重视大学的**经营和管理**

■ 学校发展面临的风险

- 创新风险（评价体系、浮躁社会、报酬制度）
- 人才(师资特别是杰出人才)风险
- 生员风险
- 生存环境风险
- 资金风险(!!)
- 经营(有管的惰性缺经营的理念)风险
- 管理(组织及决策效率)风险





全球化的趋势要求大学管理国际化

- 办学模式的国际化
- 管理思想的国际化
- 学校文化的国际化
- 市场的国际化
- 人才流动的国际化
- 资源配置的国际化



大学的功能和管理

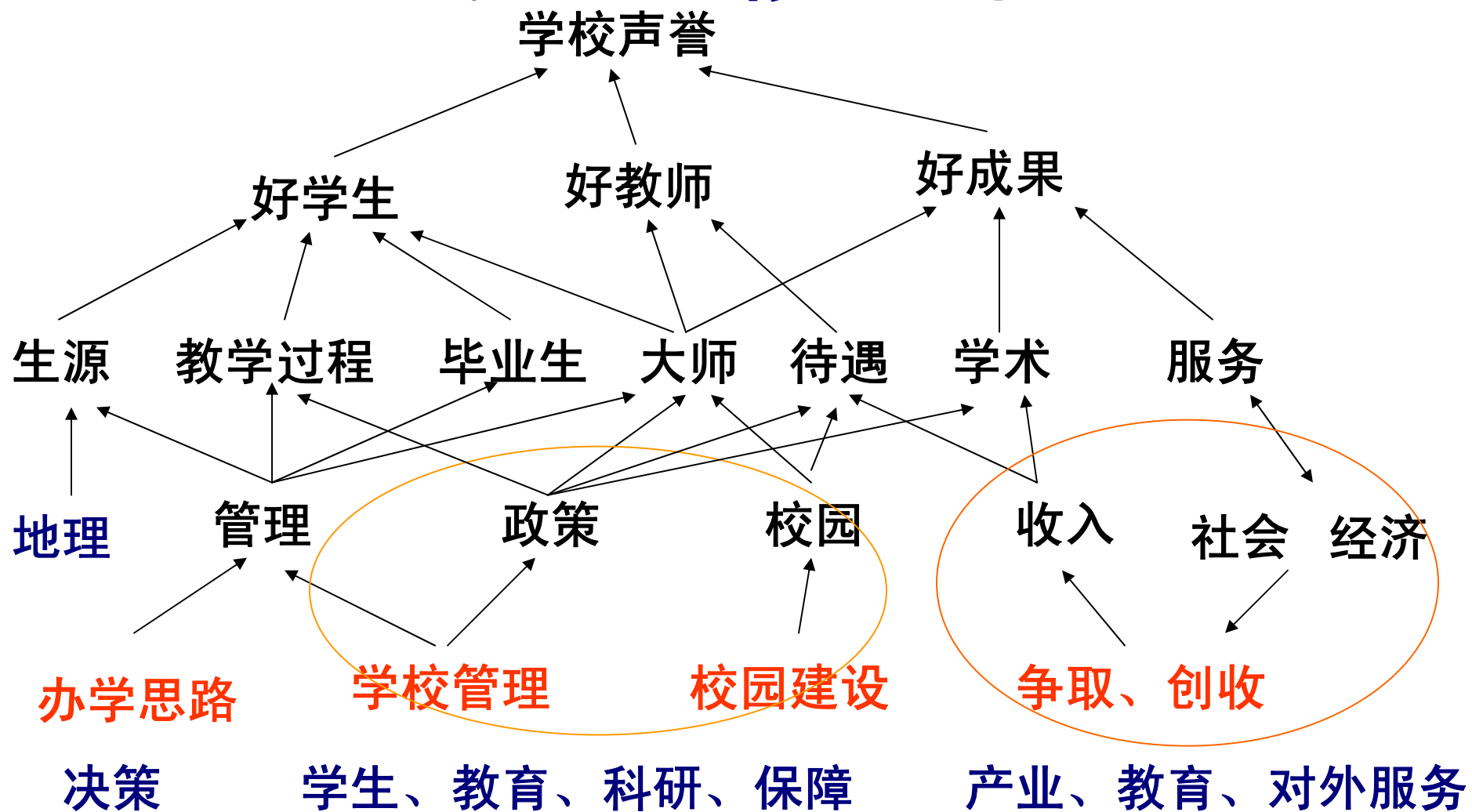
21世纪的管理难题

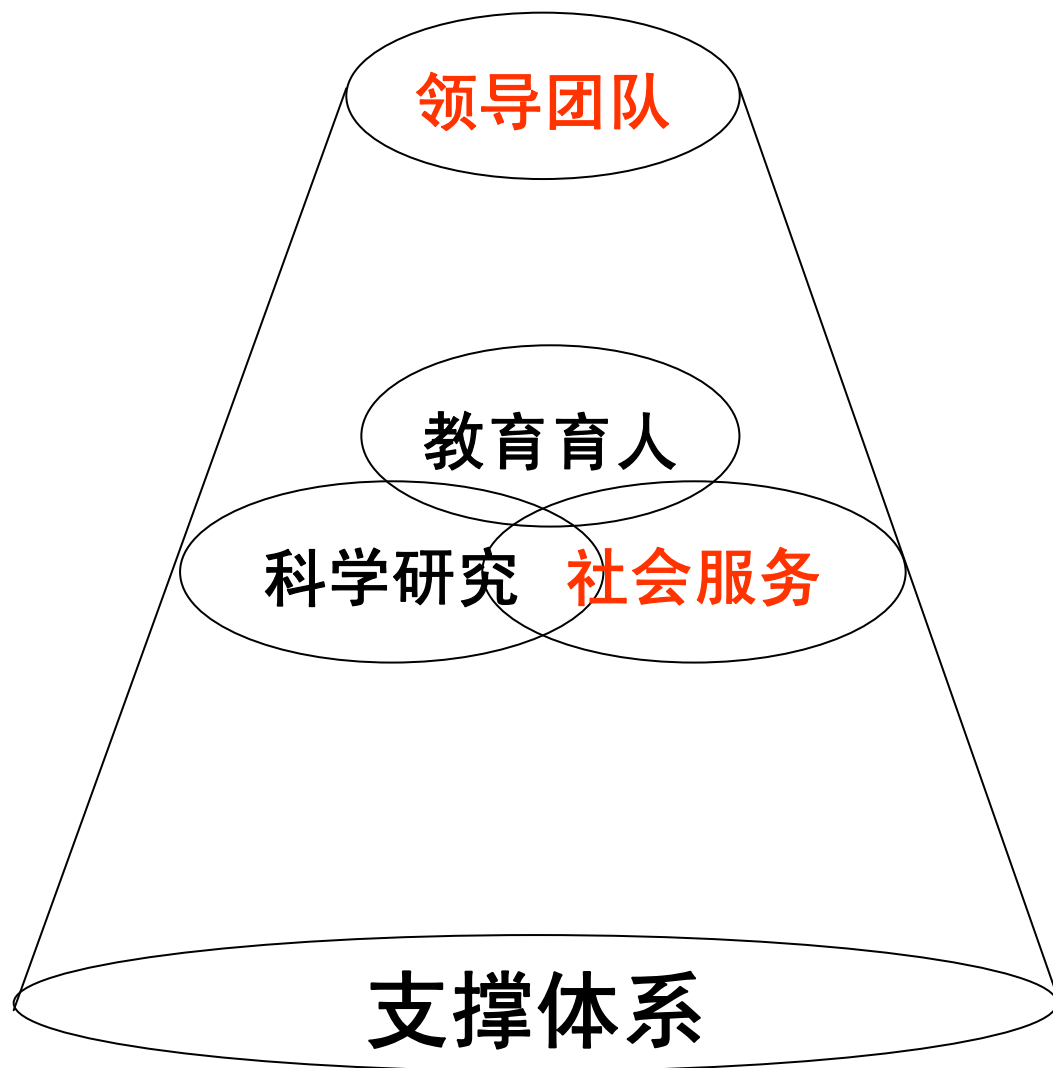
如何提高服务机构的管理效率？

如何提高知识工作者的管理效率？

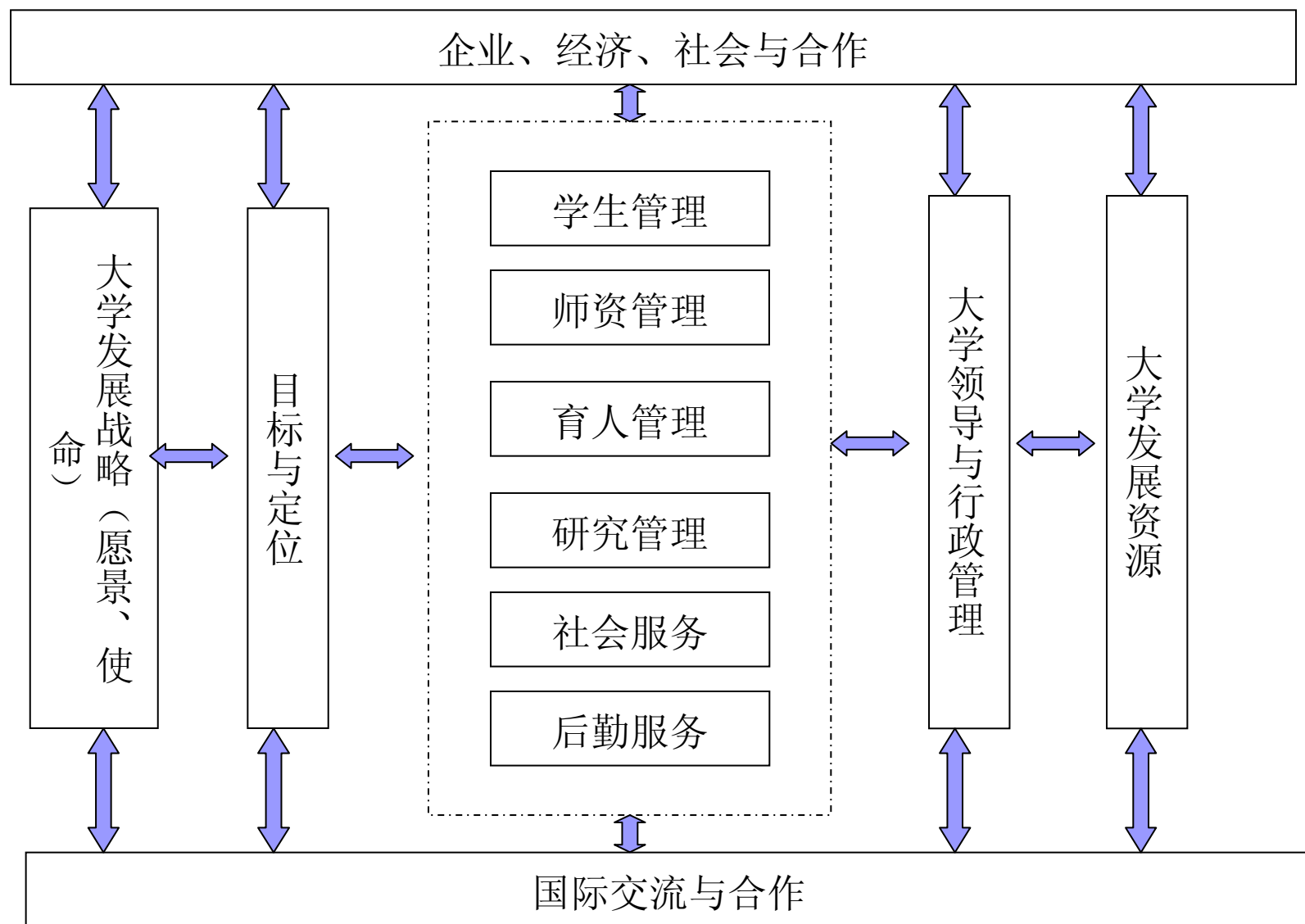
学校（医院）都在其列！

大学的功能和体系





大学的基本功能与体系



对大学教育的思考

- 梅贻琦（清华老校长）：大学者，非有大楼之谓也，是有大师之谓也。
- 科南特（哈佛前校长）：大学的荣誉不在于它的校舍和人数，而在于它一代又一代的教师质量。
- 怀特海德（A.N.Whitehead）：“什么是教育，如果你忘掉了课堂上的内容，也忘掉了考试的内容，剩下的东西才是教育的真正结果。”
- 怀特海德：“在古代的学苑里，哲学家传授给弟子的是智慧，但在今天的大学里，我们教育的目的只是卑微到教学生某些专业、学科的一部分知识。”

对大学教育的思考

- 世界第一次高等教育大会《宣言》（1998，10）：高等教育的首要任务是培养高素质的毕业生和负责人的公民。
- 罗马俱乐部：提高人的素质的核心是建立人们对自身发展的责任感。
- 席酉民：对自己都不负责任的人怎会对别人和社会负责。

对大学教育的思考

- 形象思维有助于创新（人文）
- 逻辑思维有助于严密（科学）
- 科学与人文的交融有助于成才
- 文理兼容，才会有健康的生活方式
- 在治学术中成人才，在成人才中治学术

对大学教育的思考

- 高水平教育的思路和条件：
 - 新问题、新课题、新教材、新学科、新人才；
 - 好生源、好教师、好条件、好过程、好效果。
- 大学氛围、企业文化，类似于泡菜坛里的水，调出什么味道，就会泡出什么样的菜。
- 要悟人子弟，不要误人子弟。
- 刘鸿儒：人的智慧、心灵是分层次的，低层次的人无法理解高层次人的思想和行为，相反高层次的人能看清周围的一切。
- 丰子恺：人生最深奥的学问，就是不断提高自己的心灵等级。

对大学教育的思考

- 以学生为中心的观念
- 教育思想的转变(培养学生什么?)
 - 诚信做人的基本观念;
 - 不断学习的能力;
 - 合作和团队精神;
 - 创新的意识;
 - 应变的能力;
- 怎样培养? (思想工作、课堂教育、后勤改革等)

大学研究的难题及思考

大学科研的特色及其制度障碍

■ 科研特色：

- 学科面宽
- 个人有自由探索的空间
- 科研与育人互动
- 成功的基础：研究人员自由流动与合作（团队+平台）

■ 制度障碍：

- 院系、实验室和研究人员之间科技资源和成果相互封锁，多学科交叉研究困难多；
- 科研人员孤军奋战和自建硬件研究环境不适当代科技发展的要求；
- 科研人员的评价与激励问题有待改进和解决；
- 科技管理部门促进合作的制度环境建设工作薄弱。

大学研究难题及出路

大学研究的出路：**管理提升**

大学科研创新平台的构成要素及其特性分析

- (1) 物质基础条件建设
- (2) 不同学科相互交叉融合凝练
- (3) 研究团队或群体
- (4) 资源共享机制

大学研究难题及出路

大学研究的出路：**管理提升**

■ 团队建设：

- 优秀的带头人+群体
- 自然形成或结合纽带+相对集中的研究方向
- 带头人的组织协调能力+群体的凝聚力
- 学院或跨学科的平台+**学校的支持**
- **筛选机制+培育机制**

■ 平台建设

■ 人才研究上的自由流动

?

大学管理的核心：以人为本+以人才为核心

资源（领导+每级、每个人的积极性）

舞台

导演（领导、专家委员会）

演员

服务

一出漂亮的演出！

人才强校
行动！

学校领导和管理的价值？

大学发展的出路：**管理提升**

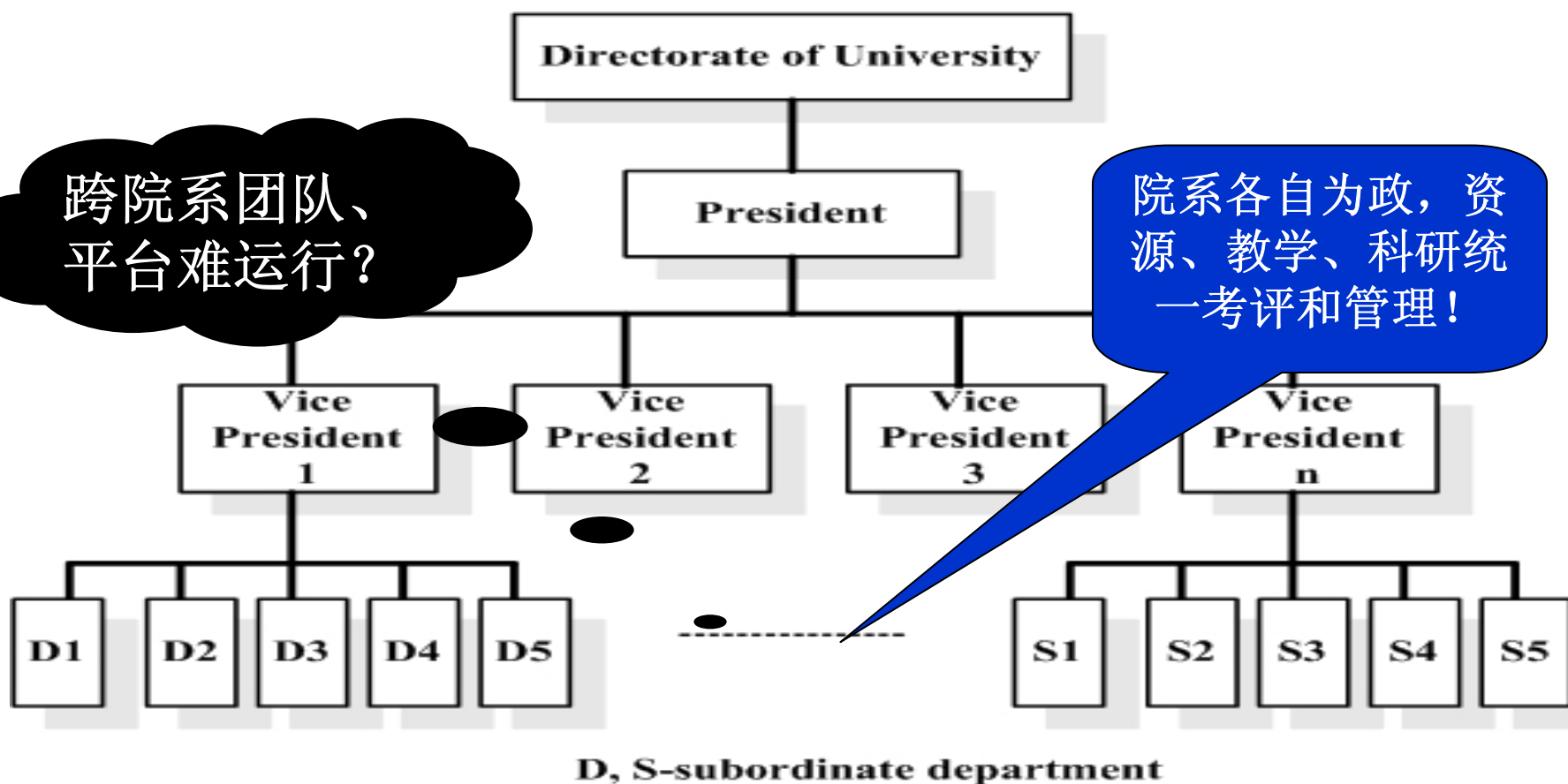
■ **人才强校：团队建设：**

- 优秀的带头人+群体
- 自然形成或结合纽带+相对集中的研究方向
- 带头人的组织协调能力+群体的凝聚力
- 学院或跨学科的平台+**学校的支持**
- **筛选机制+培育机制**

?

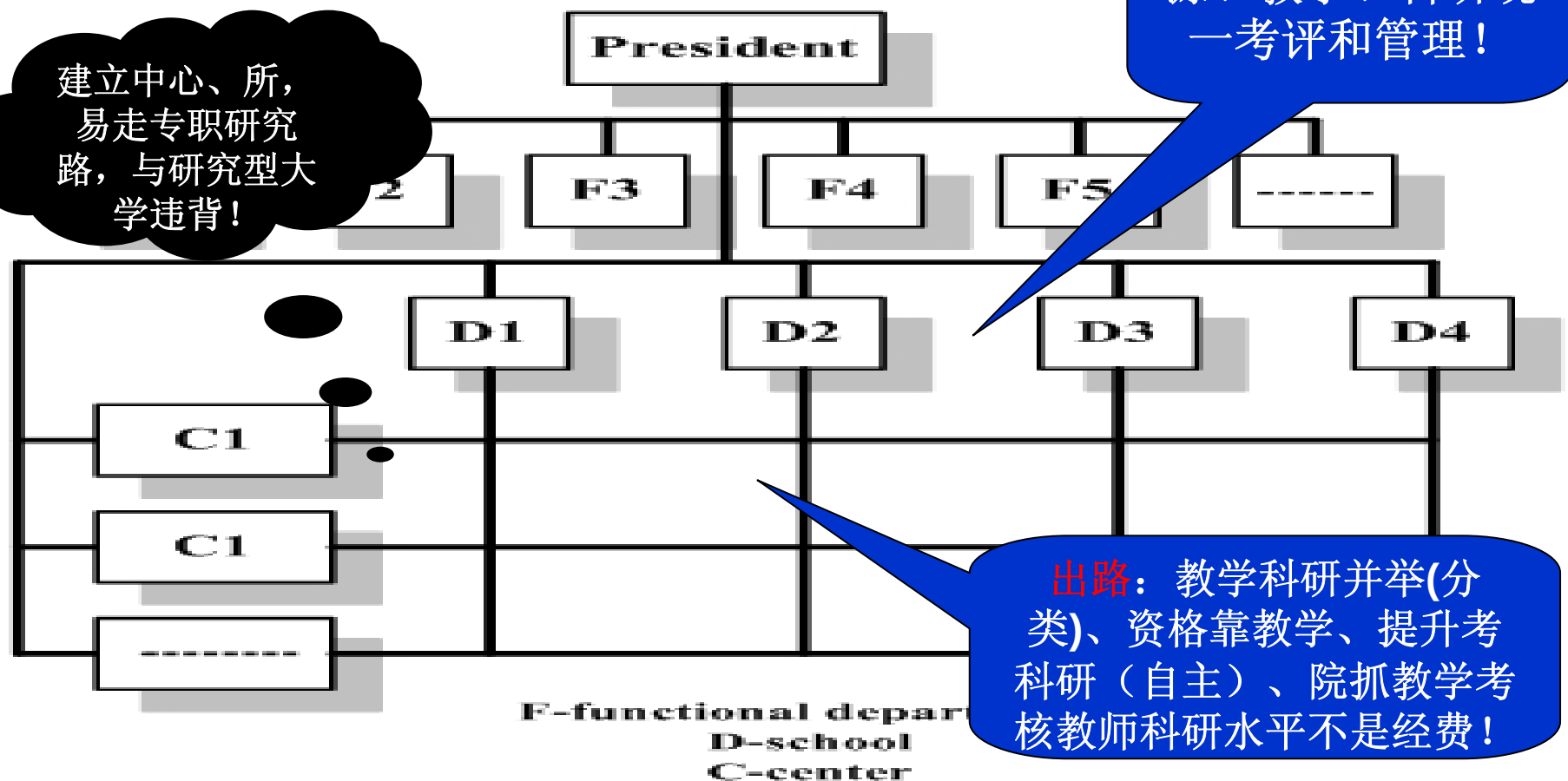
人才强校：从愿望到现实

■ 流行的大学的组织结构



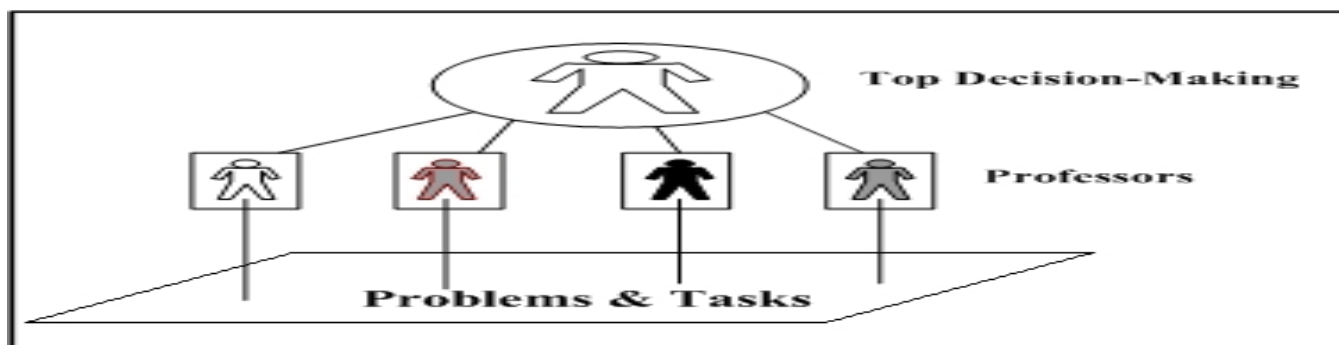
人才强校：从愿望到现实

• 大学的矩阵式组织结构



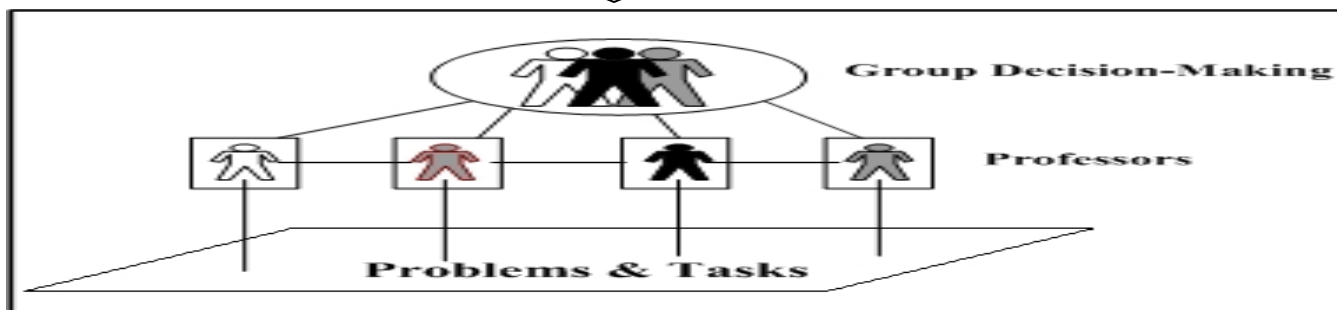
人才强校：从愿望到现实

•网络和模块化的大学结构



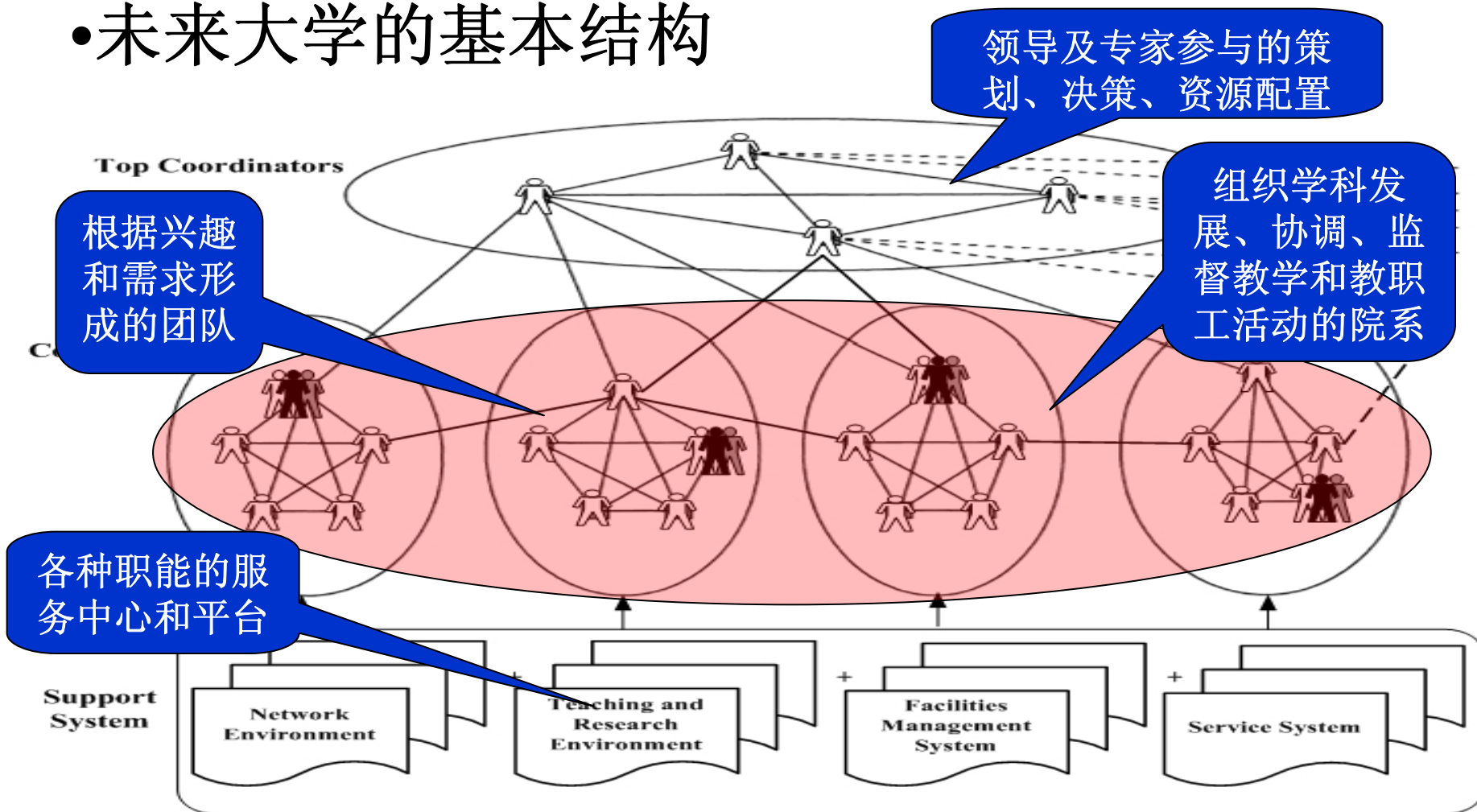
激发专家及各级人才热情！

管理中心下移和结构重组！



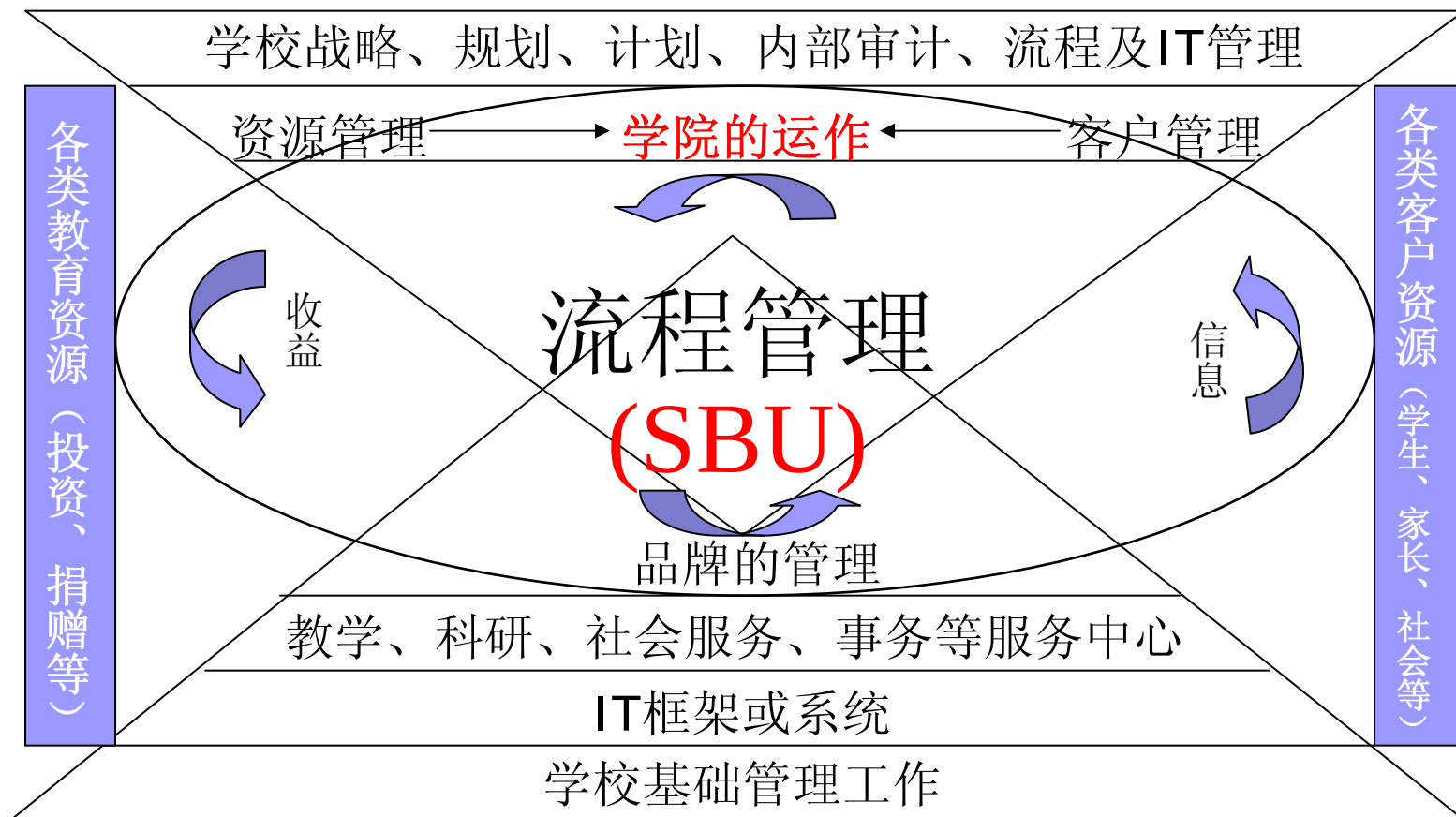
人才强校：从愿望到现实

• 未来大学的基本结构



人才强校：从愿望到现实

学校管理体系的重构



校院互动关系

西交利物浦大学 (XJLTLU)



西安交大城市学院 (XJTUCC)



西交利物浦大学为什么对苏州情有独钟

Why Did Xi'an Jiaotong-Liverpool University Locate in Suzhou?

上有天堂、下有苏杭+改革的急先锋

世界独一无二的SIP

政府环境和大大力支持



西交利物浦大学的愿景

The Vision of Xi'an Jiaotong-Liverpool University

愿景

研究导向、独具特色、世界认可的
中国大学和中国土地上的国际大学。

To become a research-led international university in China and a Chinese university recognized internationally for its unique features in teaching & learning, research, social service and education management.



西交利物浦大学
Xi'an Jiaotong-Liverpool University



西交利物浦大学愿景的实现

The Realisation of the Vision of Xi'an Jiaotong-Liverpool University

服务于经济、社会
在中国和世界的影响力

创新的育人
模式

问题导向特色
研究



高效和独具特色的
管理体系

面向未来和国际化
的大学定位



西交利物浦大学
Xi'an Jiaotong-Liverpool University



西交利物浦大学的使命

The Mission of Xi'an Jiaotong-Liverpool University

使命

- 培养具有“国际化视野和参与国际竞争实力，扎实和整合性知识体系，积极探索和创新精神，互动与合作行为方式，主动态度和坚实执行力”的“精通英语，诚信为人，个性鲜明，集基础知识、专业技能和职业道德为一体的国际化高级管理和技术人才”；
- 在人类面临严重生存挑战的领域有特色地开展研究；
- 积极为经济和社会发展提供科技和管理服务；
- 探索高等教育新模式，影响中国甚至世界的教育发展。



西交利物浦大学
Xi'an Jiaotong-Liverpool University



西交利物浦大学未来基本情况

The future basic picture of XJTLU

- 学校将逐步设立基础教育中心、语言中心、工学院、理学院、经管学院、人文与社科学院、研究生院、交叉科学研究院等。
- 经过5到10年发展，在校生规模达到8000到10000人，其中研究生1000人到2000人。
- 计划5年后在校教职工人数达到600余人，其中教师400余人，管理和其他人员200余人。
- 本科生学制4年。实行学分制和弹性学制，与利物浦大学、西安交通大学三校在学分上互认。
- 给学生提供到利物浦等国际合作大学考察、学习的机会。



西交利物浦大学创新型育人模式

Innovative Model of Education of Xi'an Jiaotong-Liverpool University



西交利物浦大学
Xi'an Jiaotong-Liverpool University

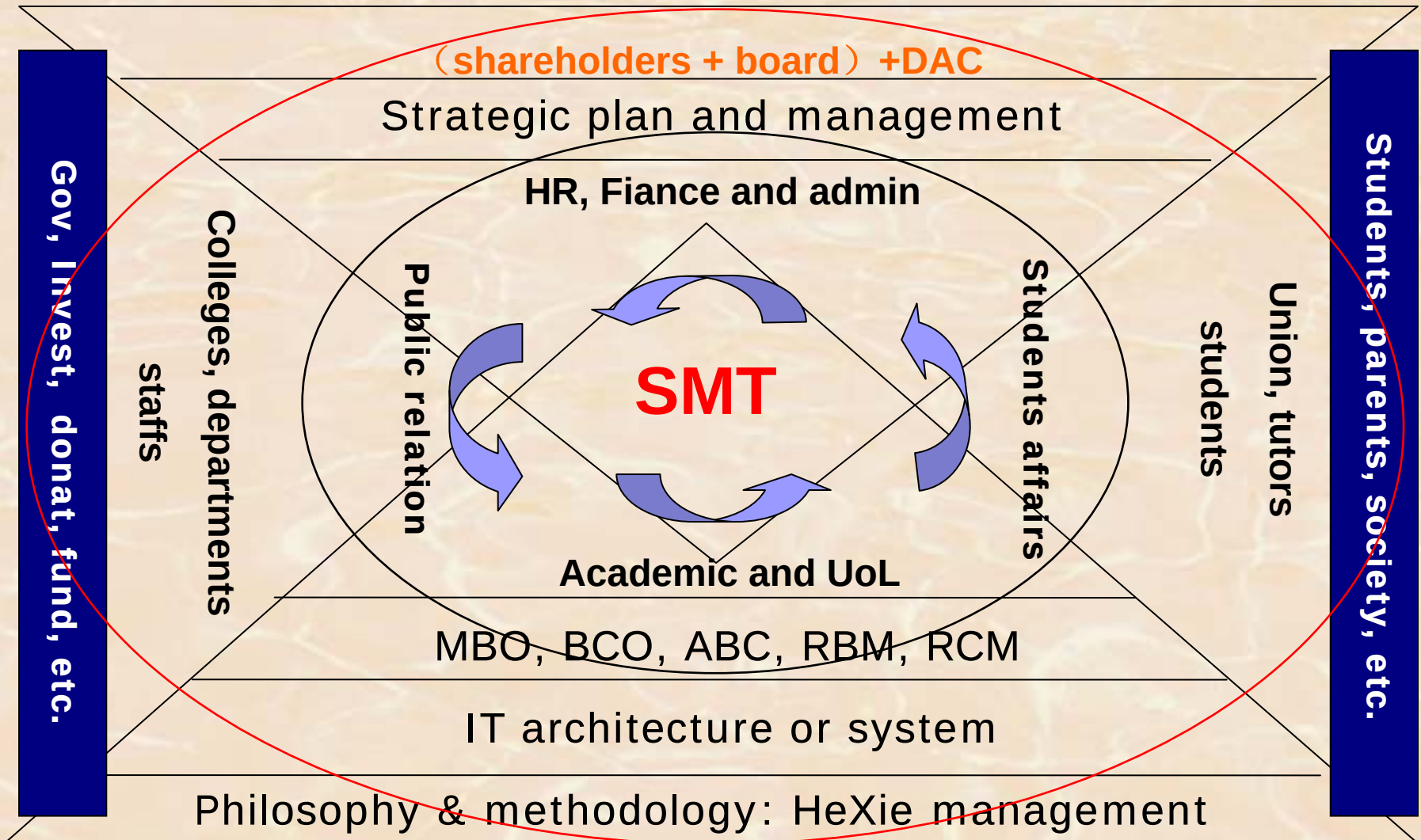


西交利物浦大学育人组织方式

Implementation of the Education Model of JTLU

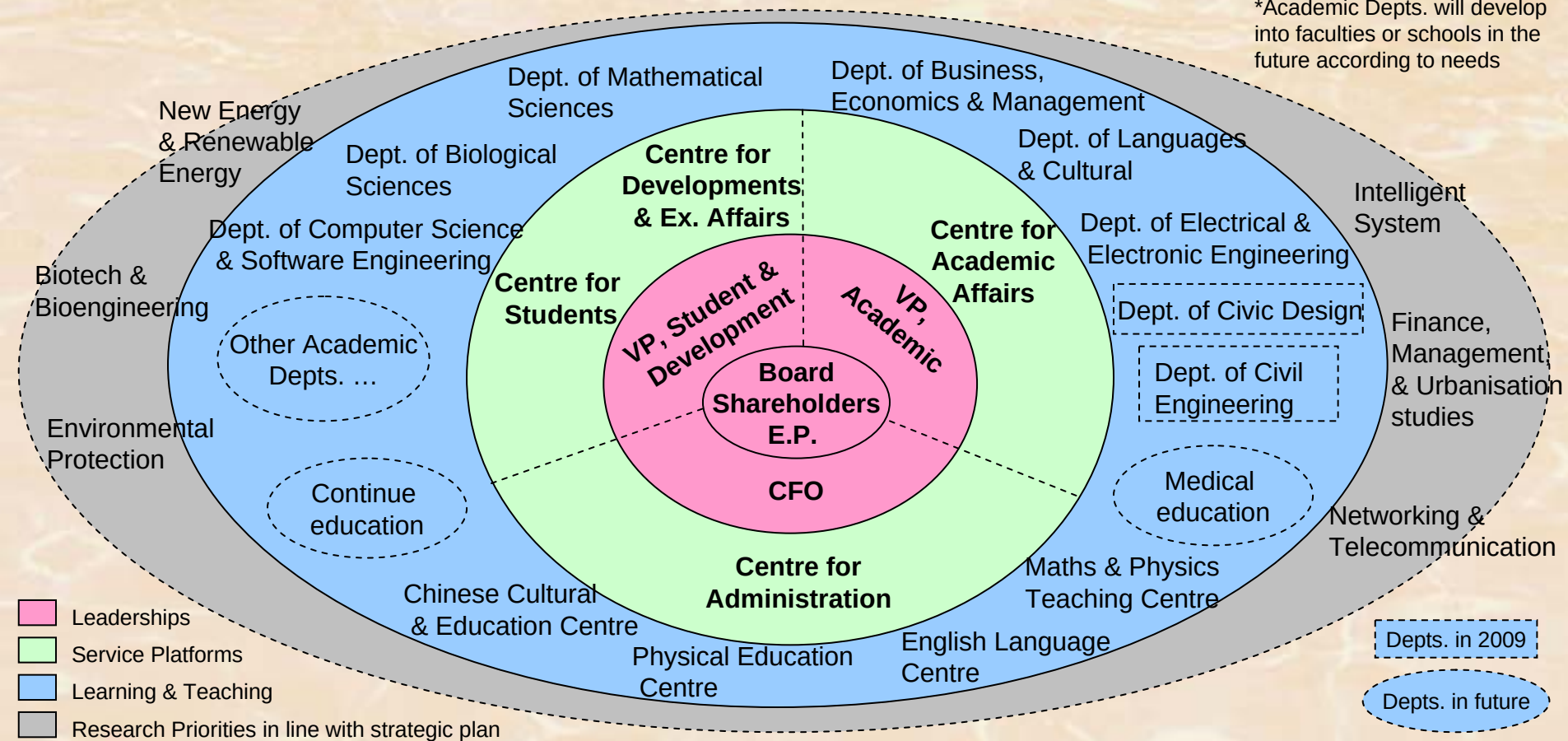


XJTLU management System



New Organization Structure

*Academic Depts. will develop into faculties or schools in the future according to needs



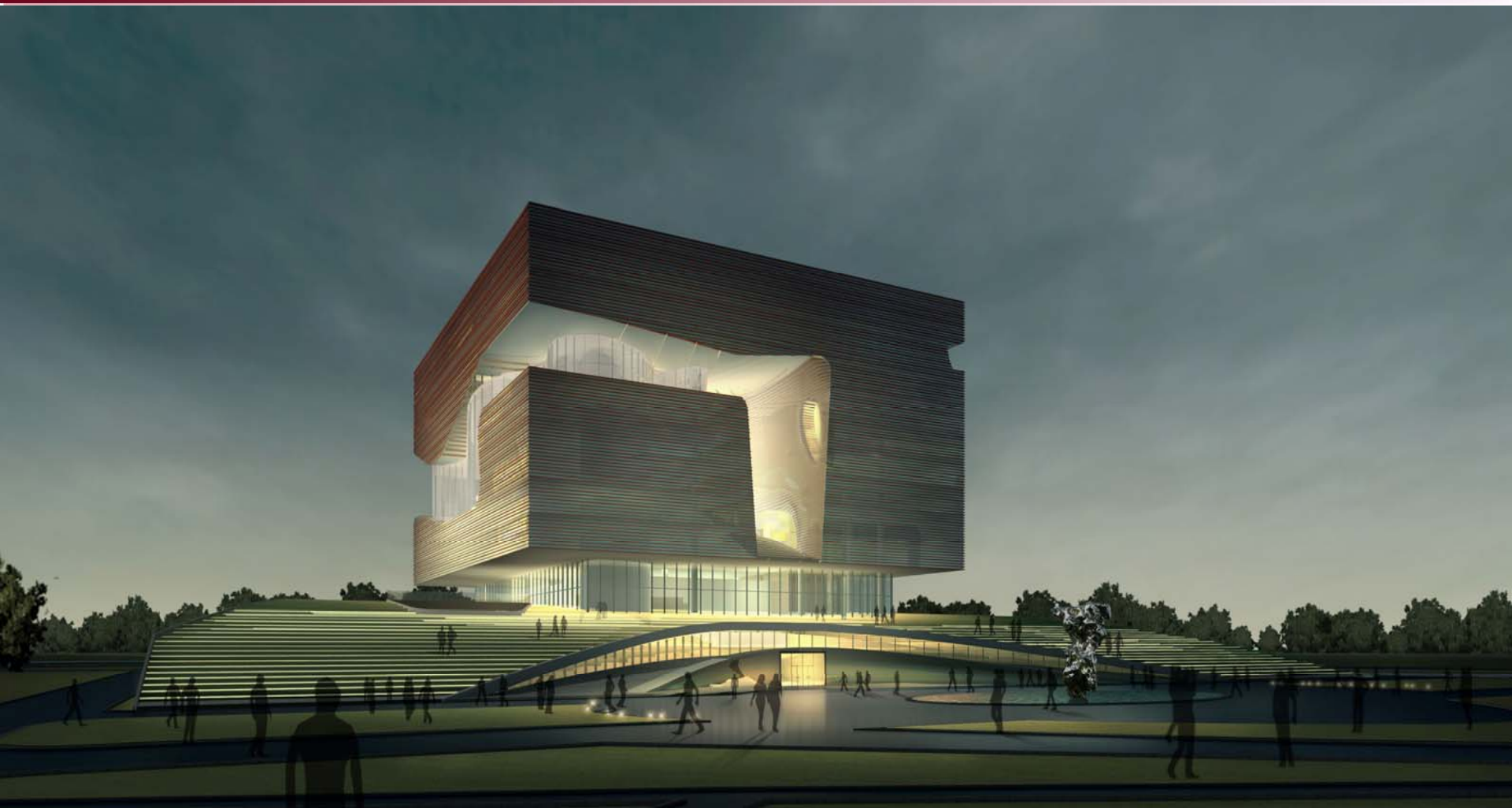
西交利物浦大学发展现状

The Recent Development Situation of XJTLU

- 中国唯一的以理工管起步强强联合的中外合作大学（已开办专业：通讯工程，电子科学与技术，计算机科学与技术，信息与计算科学，金融数学，信息管理与信息系统，电气工程与自动化，生物科学，英语（国际商务与金融）等）；
- 全国一本线招生：2008年招生763人，海外招生15人，与UoL交流学生7人，在校生1500余人；
- 全世界聘任教授：现有教职工近200人，教师近100人，其中海外招聘教师占教师总数近70%；

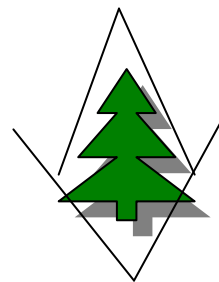
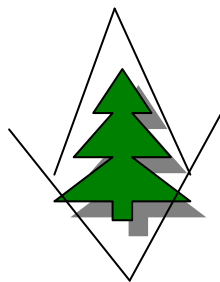
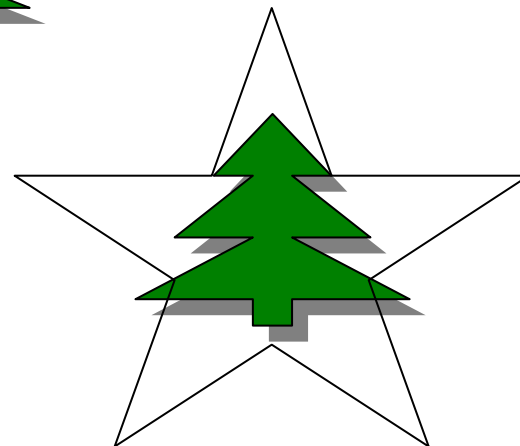
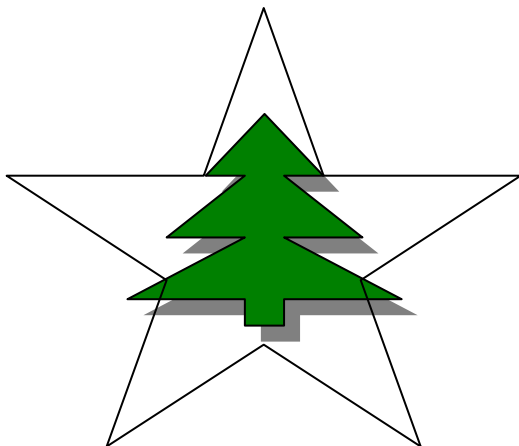
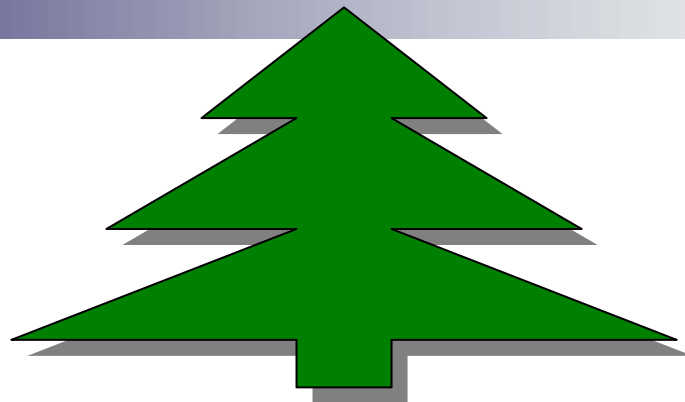


Main Building of XJTLU



西交利物浦大學
Xi'an Jiaotong-Liverpool University





西安交大



城市学院



席酉民教授网站

Professor Youmin Xi's homepage



[首](#) [页](#) || [个人简介](#) || [管理新闻](#) || [和谐管理](#) || [管理之道](#) || [学生风采](#) || [科研项目](#) || [教学管理](#) || [管理论坛](#) || [给我留言](#) || [English](#)

ymxi@mail.xjtu.edu.cn

www.ymxi.net

www.ymxi.com

[**www.guanlixuejia.com**](http://www.guanlixuejia.com) 《**管理学家**》

Email: ymxi@mail.xjtu.edu.cn

<http://www.ymxi.com> or www.ymxi.net



谢谢!



欢迎评论和提问!