

管理咨询与院校研究

赵炬明

【摘要】 本文把院校研究看成一类管理咨询研究,是在高等学校内部进行、以改进本校管理为基本目的的一种管理咨询研究,是管理咨询的一个专门领域。目的是希望借助相对较成熟的管理咨询方法来规范院校研究的工作方式,提高院校研究的水平。具体讨论了三个问题:①为什么可以把院校研究看作一类管理咨询研究;②在院校研究中如何运用专业管理咨询程序与方法;③作为内部咨询研究的院校研究所面临的一些特殊问题。

【关键词】 院校研究 管理咨询 高校管理

【收稿日期】 2007年1月

【作者简介】 赵炬明,华中科技大学教育科学研究院教授、博士生导师。

在《发展院校研究,建设现代大学》一文中,笔者曾提出院校研究是一种管理咨询研究,是在高等学校内部进行、以改进本校管理为基本目的的一种管理咨询研究,是管理咨询的一个专门领域^[1]。本文对此进一步加以说明,具体讨论三个方面的问题:①为什么把院校研究定位为管理咨询研究;②在院校研究中如何运用专业管理咨询方法;③院校研究作为一种内部咨询研究所面临的一些特殊问题。

一、为什么把院校研究定位为管理咨询研究

这主要是由于两个原因,一是两者在本质特征上一致,因此可以把院校研究归结为管理咨询研究的一个分支领域,即在高等学校内部进行的,为提高本校管理效益为目的的管理咨询研究;二是把院校研究定位为一种管理咨询研究可能有助于院校研究的专业化发展。

什么是管理咨询?国际管理咨询界的权威机构管理咨询协会国际理事会(ICMCI)给管理咨询下的正式定义是:“具有资格的独立人员为企业界以及其他单位提供的服务,包括识别和调查涉及政策、组织、程序和方法等方面的问题,提供适当的行动建议,并帮助建议的实施。”^[2]

这个定义包括两个方面:做什么和谁做。前者是管理咨询的本质特征,后者是提供者范围。因此管理咨询有宽窄两种定义。宽的定义指,提供“包括识别和调查涉及政策、组织、程序和方法等方面的问题,提供适当的行动建议,并帮助建议

的实施”的服务,或管理咨询服务;窄的定义特指由“具有资格的独立人员”提供的管理咨询服务,或由经过专业认证的管理咨询者提供的服务。根据较宽的定义,院校研究可以被看成一类管理咨询研究。

首先,从研究对象看,院校研究是关于高等学校中各种管理问题的研究,是特定的一类管理研究。对美国院校研究发展史的研究表明,院校研究把高等学校中各种管理问题,包括政策、组织、管理等方面的问题作为研究对象,是关于高等学校中组织与管理的研究^[3],因此,院校研究是一类管理研究。如果把高等学校作为一类特殊组织,这类组织特有的组织管理问题就构成了一个专门的研究领域,是管理这个大领域中的一个特殊的专门研究领域。

从研究的性质看,院校研究是一个实践导向的应用性研究。它的主要目的不是产生理论,而是应用现有的理论、方法和经验,解决改进学校管理问题。这个特点与管理咨询的特点相同,即应用现有的理论、方法和经验,解决实际的管理问题。

从发挥作用的方式看,院校研究者是通过研究,提出建议,帮助他人解决问题,而不是自己去直接解决管理问题,这个特征使得院校研究机构成为学校管理系统中的决策支持性机构,而非管理机构。这个特点也是管理咨询的基本特征。管理者与管理咨询者的根本区别就在于,管理者直

接负责解决管理问题,而管理咨询者帮助管理者解决问题。这一点和院校研究在学校管理系统中的作用也完全相同。

根据以上三个特点,我们可以把院校研究看成是一类特殊的管理咨询研究。这类研究的特殊之处在于,它是以高等学校的组织管理问题为对象,由本校人员在本校内部进行,以改进本校管理为基本目的的一种管理咨询研究。

然而,这个特点决定着院校研究具有某些特征,使之与管理咨询协会国际理事会所描述的管理咨询研究不同,换言之,这个特点既赋予院校研究某些优势,也给它带来某些必须加以克服的局限。

管理咨询协会国际理事会关于管理咨询定义中的一个重要部分是,由“具有资格”的人员提供的服务。这个修饰语指管理咨询提供者必须具有专业资格,达到本行业的从业标准。这个从业标准通常包括基础的教育水平要求、专业职业培训要求、基本工作规范、职业道德标准、奖惩制度,以及定期注册考核制度等。换言之,管理咨询协会是通过规定准入标准、通过全行业有组织的努力确保由该协会成员提供的咨询服务的整体质量。全世界的专业行会史都表明,建立与发展本专业的行会制度是提高本行业质量、维护本行业声誉的重要途径。在专业服务行业如医生、律师、管理咨询等尤其如此。

也许会有人指出,专业化与咨询水平并不正相关。也就是说,专业管理咨询者并不一定就能提供高水平的咨询,而以业余身份提供的咨询水平也不一定就低。例如很多公司的独立董事都可以提供非常专业的咨询意见,被公司采纳执行,但他们并不以此为业,因此只能算业余咨询者;而很多专业管理咨询者提供的咨询却常因不合实际而被束之高阁。从局部看,这种看法是合理的,尤其是以公司独立董事为例。因为这些人之所以能够以独立董事身份加入公司董事会,就是因为他们的相关领域有专门知识,甚至有杰出成就。同样的情况在高校中也会出现,例如退休的学校领导们通常会在学校中担当公司独立董事的角色。但这种说法在总体上不合理,因为如果业余者普遍能够提供专业水平的管理咨询,管理咨询的专业化就不可能出现,更不要说什么专业行会制度了。事实上,即使是有水平的独立董事或院校长,如果不了解管理咨询的程序与方法、问题与陷阱,也不

可能充分发挥他们的专业知识和经验的潜力。

反之,如果通过建立行会制度,有组织地推动和提高院校研究的教育、培训和服务水平,就有可能把院校研究变成一个专业领域。在这个方面,企业管理咨询行业通过行业制度来维护和提高专业服务质量的作法,尤其值得院校研究界学习。笔者甚至相信,这是院校研究提高专业水平的必由之路。只有当院校研究界真正发展出自己的专业行会制度,并通过行会制度不断地有组织地提高本行业的专业服务水平时,院校研究才有可能摆脱目前这种鱼龙混杂的局面,把自己从目前的业余水平提高到专业行业的水平上来,才能不仅为自己赢得声誉,也为全面提高高等学校管理水平做出更大的贡献。当然,那些院校研究先行者作为个人的研究能力和研究成果是有目共睹的,上文所谓“业余”仅仅是相对于制度化的资格准入而言的。但是,若不通过建立行会制度,的确难以实现专业化,从而保证院校研究者普遍达到应有的专业水平。

管理咨询协会国际理事会的管理咨询定义中还有一个修饰语值得注意,就是“独立的”。这里“独立的”指专业管理咨询者在组织上不属于客户组织,是独立的从业人员或专业公司。在专业管理咨询者看来,这个“独立性”极为重要,是保障专业咨询客观性和公正性的前提^[4]。独立性可以保证观察问题时的客观性;还可以不受客户组织内部利益关系的影响,保证咨询建议和方案的公正性。一般而言,这个说法是有道理的。然而,院校研究者的问题恰好是,他们在组织上属于他们的客户组织,即他们所服务的大学。更糟糕的是,院校研究室通常不仅是在组织上属于大学,而且在行政上隶属于大学行政系统,其独立性甚至不如大学中的教师和专业研究人员。在这种情况下,院校研究人员如何保证他们工作的客观性和公正性呢?如果他们的工作根本上就不可能客观和公正,那么院校研究如何能宣称自己研究成果的科学性呢?

事实上,这个独立性问题是对作为管理咨询的院校研究的最大挑战。如果院校研究组织和机构不能处理好这个独立性问题,院校研究就不可能成为真正意义上的管理咨询,也不可能提供真正客观、公正、科学的管理咨询。笔者认为,解决这个问题基本途径是通过在院校研究领域发展专业行会制度,提高院校研究人员的教育与培训

水平,严格把握院校研究的准入标准,同时为专业院校研究提供行业保护,使其在从事专业工作时不必依附所服务的大学,而是根据专业准则提供服务。最好能使院校研究者“半独立”于大学,即在组织上隶属于大学,但在专业上独立于大学。只有这样,院校研究才能更好地发展,也才能更好地为所在大学服务。所幸的是,大学对这种专业保护并不陌生。大学的学术自由和学术中立,甚至大学教师终身职制度,就是为保证大学教师的教学与研究的独立性而特别设置的;而大学本身就是从专业行会制度发展而来的^[5]。这使得高等学校容易接受甚至可能欢迎院校研究的专业化和行业化发展,这一点是其他类型的组织如企业组织不可比拟的,这是院校研究得天独厚的优势。

此外,独立的专业管理咨询者有可能接触更加广泛的组织,因而会接触到各种各样的管理问题,以及各种成功或失败的经验,这有助于他们自己的经验积累,为其提高咨询水平提供一个优越的条件。例如著名国际管理咨询公司麦卡锡公司规定,麦卡锡管理咨询者在识别和认定客户的管理问题之后,不要自行设计解决方案,而要到公司庞大的资料库中寻找类同案例,利用已有解决方案。麦卡锡公司把这个原则称为“不要重新发明轮子”^[6]。而以服务学校为主旨的院校研究就没有这种优越性。单纯的内部服务会局限其视野,限制其咨询水平的提高。克服这个局限性的有效方法恐怕还是发展专业行会制度,通过行会提供的交流平台来扩大专业视野,提高咨询水平。

顺便说,美国院校研究的文献中似乎从来没有明确把院校研究看成一类管理咨询,但有很多非常接近的说法。例如在谈及院校研究在学校管理系统中的位置和功能时,沃克温说:根据这个分析框架(指明兹伯格把组织分为战略层、执行线、操作核心、技术支持结构、辅助人员五个组成部分的分析框架。——引者注),可以认为,院校研究机构及其人员应该属于大学组织中的“技术支持结构”或“辅助人员”这个部分。他们能进行设计、规划、描述“操作核心”的工作流程,改变他们的工作策略,但他们本身并不从事这些工作。他们的任务是通过研究,帮助“战略层”或“执行线”控制组织活动,使之保持稳定与标准化。通过促进“操作核心”改进工作方式,达到控制“输出”即“产品”质量的目的。

作为“技术支持结构”的院校研究人员,必须

与院校“战略层”和“执行线”保持密切联系,以帮助他们了解校情,分析学校外部环境变化,以获得和院校管理与发展有关的内外信息,促使他们产生改变院校战略和政策的想法,从而使学校能够更好地适应外部和社会公众的要求。同时,院校研究机构作为院校组织的“辅助机构”,还可以应所在院校其他方面的要求为其提供专业化服务。提供这些服务的方式主要通过为学校内部、外部相关部门和机构准备与发布其需要掌握的上述信息。在此基础上,通过开展部分专题性的分析研究,以支持“战略层”和“执行线”的管理者的决策^[7]。

把院校研究称为学校管理机构的“参谋机构”,相当接近“内部咨询”的说法^[8],但事实上,美国院校研究人员也经常在校外提供管理咨询服务。美国院校研究会的活动介于学会与行会之间。它定期组织年会,促进学术交流,帮助发展会员之间的相互合作和交流;组织对重大共性问题的研究,出版系列专题研究资料;举办和资助专门的培训班,提高会员专业技术能力;收集和定期发布有关信息;为会员提供专项研究经费,提供就业信息;代表协会与政府以及社会各界打交道等。最接近行会行为的协会还制定了从业者职业道德条例^[9],明确提出了从业者应当具有的工作能力、工作流程和工作方式,工作中所应当遵守的道德规定如无偏见、客观、保密等,以及对行会的义务与责任。这个条例和英国管理咨询制定的职业行为规范非常类似^[10],而和一般的学会章程明显不同。

据此似乎可以认为,美国院校研究者的研究已经表明,院校研究非常接近于管理咨询,美国院校研究协会也在很大程度上是一个类似管理咨询协会的组织。因此我们可以再往前走一步,把院校研究看成是一种管理咨询研究。

总之,把院校研究看成是一类管理咨询研究是一个新的提法,目的是使院校研究的定位更加明确,同时可以借助管理咨询专业和行业的成熟经验,促进我国院校研究的进一步发展,并为国际院校研究发展做出贡献。

二、管理咨询与院校研究

本节首先简短描述专业管理咨询的历史及其基本工作模式,然后探讨它在院校研究中的可能运用。由于现有文献中并没有关于在院校研究中自觉应用管理咨询方法的记载,因此下面的说法

基本上是一种探讨。

一般认为,管理咨询始于 19 世纪后期和 20 世纪早期的美国 and 英国,那时英美进入大规模工业化时代。大工业的出现^[11],使管理这“看得见的手”变得重要起来,于是在美国的工业企业中出现了一批专门帮助企业提高效率和效益的人。那时还没有管理咨询这个头衔,人们把他们称为“工业工程师”或“效率专家”。世纪之交,泰勒提出了科学管理的思想,这使管理变成了一个与传统经验管理不同的专门领域。希望通过合理的管理来提高效益效率的企业必须请管理专家提供咨询,改进组织与管理。于是管理咨询正式成为一个行业,并在英美两国的大规模工业化中发挥了重要作用。与此同时,管理咨询行业的出现使得管理研究专门化,这促使管理本身发展成为一个专门的研究领域。开始出现专门的管理咨询公司,泰勒本人就是管理咨询业的早期从事者之一。联系到院校研究的早期发展史,不难发现,院校研究实际上也走了一条非常相似的道路^[12]。

美国的科学管理运动迅速在西方工业国家扩展,专业管理咨询公司如雨后春笋大批出现。著名的贝达克斯公司(Bedaux, 1916)和麦肯锡公司(McKinsey, 1917)都是在那个时候建立的。战后西方工业国家进入新的发展时期。规模巨大的大型公司多采用事业部制度,实行多元化经营。管理咨询行业提供的咨询业务不仅限于管理,还包括合同研究、心理咨询和会计等。20 世纪 60~70 年代的环境变化使得战略管理问题凸显,于是新一代管理咨询公司开始出现,如著名的波士顿顾问集团(Boston Consulting Group, BCG, 1963)。80 年代后竞争国际化,日本等亚洲国家开始挑战欧美国家,使得大型公司要么缩减战线,专注于发展核心能力,要么向外扩张,建立跨国公司,实现国际化。波特的竞争理论就是在这个形势下出现的。此外,传统的组织与管理研究领域也在吸收新的研究成果,不断地提出新的思想、理论和方法,使得管理咨询领域得以不断发展。以计算机和网络技术为基础的 IT 行业的出现,使得系统与组织内部各种信息收集、整理、传播、研究、运用发生了空前未有的变化,以至于必须把组织设计与管理设计建立在信息技术所能达到的水平之上,这就产生了以 IT 为基础的管理咨询。专门设计和生产大型管理网络的软件公司纷纷建立自己的管理咨询部门,把管理咨询服务和管理软件销售

联系起来。这种通过管理咨询为客户量身定做管理软件的发展趋势,是当前国际管理咨询行业最新也最为引人注目的发展,成为管理咨询行业出现以来的第四次浪潮^[13]。

这些发展也不同程度地影响了美国高等学校管理,其背后都有院校研究者的身影。由于美国高校的自主性和多元化,不同学校受到的影响各不相同,不同的管理技术对不同类型学校,甚至同类学校中不同学校的影响也有大小之别。管理研究的一个重要发现和原则是,组织犹如生物体,没有任何两个组织会完全相同。因此不同的组织所吸收的管理技术并不完全相同。与工商业企业一样,当前对高校组织和管理影响最大的挑战是,如何充分利用以信息技术为基础的组织和管理技术,使得大学可以在保持自主性和多样化的同时,其组织与管理联系更加紧密,活动更加有效。这成了 80 年代以来高等学校管理改革的一个重要内容。同时,由于计算机技术和网络技术的发展,使得信息的收集、整理、分析、报告变得更加容易,许多原来不可能进行的大规模信息收集和分析成为可能。这些基本工具的发展促进了院校研究领域中的发展甚至革命。例如关于究竟是哪些因素,以什么方式和在多大程度上影响学生在大学校园中的学术发展和社会发展,这种多因素历时性研究在今天已经成为可能,而这在 1980 年甚至 1990 年以前是完全不可能的。为了提高其在收集数据和分析数据方面的能力,美国院校研究会的经常性任务之一是为研究人员提供有关这些方面的专门训练,尤其是数据库技术和统计技术方面的知识与方法。这些训练包括研究生教育基础训练、研究生后的继续教育,以及年会期间专门组织的专题讲座和短期训练班。总之,知识更新已经成了一个刻不容缓的任务^[14]。

管理咨询界普遍认为,咨询工作大致分为五个阶段:与客户建立联系、进入客户组织、资料数据分析与诊断、方案设计和改进、辅助实施。

正确建立与客户的关系是成功咨询的关键。所谓正确,是指咨询者和客户都能正确理解咨询者该干什么和能干什么。咨询者是帮客户解决问题,而不是替客户解决问题,因此把问题交给咨询者,然后在一边等待后果是不对的。咨询是咨询者和客户一起并以客户为主解决问题,因此即使双方在一起工作,这个主次一定要分清楚,万不可喧宾夺主,越俎代庖。因为只有客户最了解需要

解决的问题、可以调动的资源,以及在那个特定组织文化中问题解决方案的可行性。最后,是以客户为主来实施问题解决方案,因此客户必须自始至终积极地参加问题诊断,研究解决思路,设计解决方案,只有这样,客户才能领导组织解决问题。在整个过程中,咨询者可以是导演、教练、舞伴、战友,但他绝不是主而是客。这个位置如果在一开始就能摆对摆好,对于以后双方能否建立分工明确、互信互动的积极合作关系有着根本性的重要性。古人所说的“王者上,师者居其侧”,就是这个道理。

目前中国工商界的管理咨询实践中,这个关系问题通常解决不好,主要是因为企业很容易对咨询专家产生被动依赖心理。根据若雷在《从战略到变革》一书对美国高教界的研究,^[15]这种情况在中国高校也可能会出现。因此,学习了解管理咨询界中如何处理咨询者与客户关系的知识、方法、经验与问题,对提供和接受院校研究管理咨询的双方都会有所帮助。

其次是进入客户组织。进入客户组织的目的是为了了解情况、发现问题、收集资料。这里的关键是发现和认定问题。这个进入不是物理的进入,而是社会的进入。如果客户组织中的人接受你,信任你,能够与你坦诚交流,充分提供信息,甚至把他们对致弊之因和解决之方的看法告诉你,你就进入了,否则就没有进入,就不能发现和解决问题。

进入对专业管理咨询来说之所以是个大问题,除了进入方式方法外,还有一个原因是时间。出于成本考虑,专业咨询者不可能在进入上花费太多时间,因此对组织的了解很难深入。在中国这种以人际关系为基础的组织关系中,不通过一定时间的交往,很难深入了解情况。在这个方面,院校研究者有其独特优势,因为他们就在学校里,可以对学校有较多的了解。但即使如此,当他们为各个院系提供咨询服务时,也可能会碰到“进入”问题。在大学这种松散多元的巨型组织里,是学科和学者决定着院系的性质,而学科、学者彼此之间并没有实质上的相似性,这些伯顿·克拉克所说的“细小而不同的世界”犹如“鸡犬之声相闻,老死不相往来的”的村落,即使是对学校非常熟悉的本校研究者,也会碰上自己不熟悉的院系和机构,因此也会碰到进入问题。

第三个阶段是问题识别与资料收集。这个阶

段的目的是识别问题。所谓“识别”问题指确定咨询所要解决问题,然后根据问题收集相关资料,进行问题诊断。首先是大致确定问题的范围,或者说是对问题进行战略分析,尽快发现“鞋在哪里夹脚”。发现问题的方法是对与现象有关的方面进行全面深入的分析,包括战略分析、常规活动分析、组织分析、职能分析等等。

咨询顾问通常有四种主要的资料收集方法:①收集报告与文献;②个别访谈和集体访谈;③问卷调查;④实地考察。这些资料收集方法各有优劣,可以结合使用。报告文献可以提供事实和数据,但可能忽略一些对咨询者有用的信息;访谈可以建立个人接触,获得个人见解,但费时较多,并且要有很好的访谈技巧;问卷调查可以大面积收集资料,但填写者可能误解甚至提供虚假信息;实地观察可以获得直接印象,但可能改变周围的行为。在收集资料阶段,越熟悉各种社会研究方法(包括各种定性和定量方法)的优缺点越好,因为有效资料的获得肯定会是综合运用各种方法的结果。

质的研究方法如被动观察、倾听和试探性提问等技术可能会非常有用。被动式观察指客观地、开放地、非参与性地观察;倾听指不发表任何意见,完全是吸收式的听,在听的过程中,尤其注意发现自己不了解的情况和意见;试探式提问意在通过回答者的回答检验自己的判断。这种试探性提问通常在日常对话中进行,以回答者完全没留意到咨询者的调查意图为最佳,即平常所说的“说者无心,听者有意”状态。在调查中,咨询者要特别注意保持客观性和独立性。

经过资料收集和分析之后就可以对问题进行诊断,即对问题进行重新表述。这个表述说明要解决的究竟是什么问题。在进行诊断时要注意四点:①区别病症和病因,人们告诉你的大部分是病症而不是病因;②一个现象可能有很多原因造成,绝大部分问题都是如此;③原因之间会相互影响;④这种影响使得糟糕的组织和管理有合理的借口^[16]。

因此在对问题进行诊断和表述时,咨询者一方面要听取客户的情况汇报,另一方面要保持自己思考的独立性和客观性。同时,可以使用一些诊断工具,如麦卡锡 7S 模型(即考察组织在战略、结构、系统、技能、员工、风格、共同价值观等 7 个要素之间的相互匹配程度)、基标法(即把所诊断

的对象与行业最佳企业比较)、特尔非法(即专家咨询法)、头脑风暴法、力场分析法等。这些诊断方法在高等学校的管理咨询中可能会有用处^[17]。

在这个阶段可能出现的一个问题是“输入方案”问题,即咨询顾问是带着一个方案进来的,特别是在别处已经获得成功或理论上完全合理的方案。由于其合理性和已经有成功案例,因此特别有说服力,从而容易造成客户对这种方案的简单接受和依赖。这被认为是目前中国管理咨询界存在的一个普遍问题。然而,由于在方案形成时,咨询者没有对客户组织进行深入调查,也没有和客户组织成员共同探讨提供的方案是否符合该客户的情况和需要。即使方案是正确的和合适的,如果没有经过对客户组织的认真研究并得到对方的由衷认同,也可能缺少足够的支持而不能实行。无论是哪种情况,不能实施的方案都不可能算是成功的方案。

一旦咨询者和客户共同认定了要解决的问题和范围,就可以进入方案设计和改进阶段,其中心任务是设计一个目标明确、范围确定、思路合理、实践可行的工作方案。这个方案通常包括两个部分,一是工作思路,二是实施方案。

首先是工作思路。即使对同样的问题,不同的人,甚至只是性格、年龄、所受教育不同,都可能提出或主张不同的问题解决思路。由于要进行的改革尚未发生,因此这些不同的工作思路都是对改革后果的猜测,都面临着同样的不确定性。在这种情况下,客户组织的高层权力结构和一把手的领导风格对问题解决思路的选择和确定有重大影响。所以一定要弄明白,在相关决策中谁说了算。这一点在高校环境中也不例外^[18],尽管变化发生的方式和路径有所不同。因此,学校控制机构,政府或董事会,通常会通过校长变更来影响(加速、减缓、维持)学校管理。因此咨询者要特别注意研究客户高层组织的权力与管理文化。所谓适应客户也包括对这些方面的适应。

即使客户高层领导对学校工作思路有重大影响,咨询者仍然应当坚持通过对客户组织的全面系统调查和自己的专业知识形成自己对学校工作思路的看法和建议,并且把对组织其它部分的意见和看法带上去,帮助高层更好地形成决策。在工作思路形成过程中,咨询者坚守客观、公正、专业、保密等原则极为重要,但也最为困难,尤其是在与客户领导基本思路不一致时更是如此。妥善

处理这种局面有赖于咨询者在项目开始时与客户之间建立正确的合作关系,也取决于咨询者的工作风格和经验。

在思路确定之后就进入实施方案设计阶段了。此阶段的任务是把高层已经确定的整体思路变成具体实施方案,包括涉及哪些部门,各部门的角色和任务,各个分项目的目标、范围、工作流程,以及分步实施顺序。在实施方案设计中一定要让所有相关部门参与,让他们提出意见和建议,甚至参与部分方案设计工作。这种让客户人员广泛参与的工作方式的目的有三:一是在方案设计中吸取各种好的建议和意见,尤其是来自实践者的经验和感受,使得所设计的方案结合实际,具有更高的可行性;二是使所有相关部门了解熟悉实施方案的思路和逻辑,明确自己在未来实施中的角色和作用;三是在客户组织中培养方案实施的骨干力量,为下一步的实施做好准备。最后还有一个辅助性的效应,就是对整个组织进行心理动员或造势。此外,建立项目小组、办培训班、开沙龙、办简报等都是行之有效的方法。总之,在实施方案设计结束时,所有相关部门和人员都应该了解整体方案以及自己所承担的角色和任务,并从思想到心理上已经准备进入实施阶段。

进入实施阶段,关于在高校进行管理改革的规模和速度,也有两种不同的基本倾向。一种认为要抓住重大关键问题进行突破,牵一发以动全身。例如张维迎在《大学的逻辑》一书提出的就是这种思路。他认为教师是大学的关键,因此改革应当先从教师人事制度开始。事实上许多学校(如中山大学)也确实是从教师人事制度改革开始并取得成功的。但也有人认为,高校改革应当采取渐进原则,主要依靠基层的主动性,逐步改变。在中国高校改革中,流行着一种“小步走,不停步”的说法。此外,美国高等教育组织理论家伯顿·克拉克也认为,渐进主义应当是大学改革的基本旋律。这两种说法都有其合理性和现实基础,但具体战略的选择显然与所涉及问题的性质、学校的现实处境以及学校的决策文化相关。

前面讲到,客户是管理改进的主体,因此也是客户来组织和实施,对咨询者来说,这个阶段的任务主要是提供辅助。

关于咨询者是否应当辅助或帮助客户实施方案,也有两种不同的看法。著名管理咨询巨头麦卡锡公司的原则是,“不要过多介入客户事务”,因

此主张咨询工作到提交咨询报告为止,执行是客户自己的事。王颖等则认为中国普遍的问题是客户组织缺少一个成熟的管理队伍,因此咨询者应当“扶上马,送一程”,在辅助过程中帮助培养管理队伍,巩固管理改革成果。在国内外的实际管理咨询中,两种情况都有。既有只提供咨询报告的,也有咨询者辅助实施甚至代为实施的情况^[19]。看来是否需要辅助甚至帮助实施,取决于具体情况和双方的协商合作。

如果采取辅助实施的方案,咨询者就要准备投入相当大的力量和精力,因为提交咨询报告和辅助实施是完全不同的两件事,它意味着要开展更多的调查、培训和咨询,也冒着更多卷入客户组织内部事务的危险。而且,由于涉及更多的因素,成败得失的责任也更加不清晰。如果成功,成绩可能归于客户;如果失败,咨询者可能成为替罪羊,对于像院校研究这样的内部咨询来说尤其如此。厄尔和劳埃德说,“那些期望其工作不断得到明显承认的人或者希望得到公开奖赏的人,建议最好不要做内部咨询顾问。”^[20]

总之,我们可以看到,管理咨询是一个相当复杂的过程,需要相当多的专门知识、技术和经验,需要长时间的培养和训练。正因如此,管理咨询业就逐渐变成了一个专门的职业和行业。

三、内部咨询的一些特殊问题

管理咨询界把咨询分成外部咨询和内部咨询两类。内部咨询指组织内部设立的为组织提供咨询的机构。如果把院校研究定位为管理咨询,那么它就属于内部咨询范畴。本节联系院校研究探讨与内部咨询有关的一些特殊问题。

厄尔和劳埃德认为^[21],组织设立内部咨询机构的原因是,内部咨询者了解组织,了解组织的各种过程,了解组织的环境和文化,对有效的变革方式更加敏感,因此内部咨询被认为是大规模外部咨询的一种可以接受的代替形式。

其次,由于内部咨询者了解组织的全貌和方案实施可能产生的后果,所以他们能对长远的战略方向发挥影响,从而产生强烈的归属感和成就感。经过一段时间,如果对组织的长远成功确实做出了贡献,他们就会赢得组织的信任和尊重。

第三,管理涉及很多组织内部机密。内部咨询可以很好地保守这些机密,同时通常还能为组织留住重要的相关知识,并在整个组织中传播组织所创造和积累的能力和最佳实践。

第四,如果组织有经常性的管理维护与改进任务,那么建立内部管理咨询机构就会比引进外部咨询机构更节约,也使管理的维护与改进更具持续性和系统性。

显然,一个设置良好的院校研究机构可以具有所有这些长处,能给组织带来所期望的利益和好处。

但是,内部咨询也面临一些特有的问题和挑战。

首先,最大的挑战是独立性问题。在给学校领导层提供管理咨询时,内部咨询者是下级。因此出于权力压力 and 自我保护的需要,内部咨询者也可能产生服从甚至迎合上级的做法,此其一。其二,内部咨询者可能因为熟悉、习惯和喜欢自己的组织而感觉不到组织的问题,对组织存在的问题视而不见。其三,内部研究者也是这个组织的一部分,因此和这个组织的各个部分有着千丝万缕的关系。因此当为组织其它部分提供咨询时,内部咨询者可能会与这些部分产生共谋问题。这三个方面都可能影响内部咨询者提供咨询的独立性和客观性,从而使其不能充分发挥管理咨询应当起到的作用。

显然,当把院校研究当作一种管理咨询时,所有这些问题都可能出现。为了保持研究的客观性,美国院校研究会把客观性问题作为首要的职业道德问题提出来。规定:① 院校研究者应当在所有的工作中保持无偏见的态度,努力公正地和准确地收集证据;② 在提供服务时院校研究者应当特别注意避免个人利益的冲突。(原文此处有着重号,本文用楷体表示,下同——译者)第一条的意思是,院校研究者应当注意客观性问题,不应当有意违背客观性原则。但这并不能防止由于熟视无睹而引起的认识偏见问题,而这种认识偏见问题是显然存在的。第二条关于避免利益冲突的条款实际隐含着这样的意思。如果意识到存在个人利益冲突问题,院校研究者可以拒绝承担咨询任务,而这应当被认为是合乎职业道德的。在这种情况下,美国高校与美国其他机构一样,通常采取聘请外部咨询者为学校提供管理咨询的做法,以保证咨询的客观性和公正性。这就是为什么美国的院校研究者经常会在校外从事管理咨询活动的重要原因。在有校外咨询者进行的咨询中,校内咨询者担任资料提供者和辅助咨询者的角色。另一种做法是由校内外咨询者共同组建咨询小

组,发挥两者的长处,同时可以避免双方的短处。

即令如此,院校研究人员在进行咨询研究时也应尽可能保持独立性。独立性、客观性、公正性这些相互关联的要求是内部咨询成功的基本前提。院校研究者应当用客户能够理解的语言说话,理解相应的业务,拥有帮助客户形成业务解决方案的能力、知识与技术,与客户保持良好的工作关系甚至个人关系。但是,院校研究者必须记住,为了客观性、公正性和独立性,他必须准备接受内部咨询者可能会面临的孤独。

第二个问题是内部咨询的责任、义务和认可。在利用内部咨询时,没有明确的合同规范,对所承担项目的目标和范围,双方的义务和责任都不清楚,因此有可能造成对责任和成果的不适当归属问题。

防止这种情况的方法是,在为校内其他机构提供咨询时,最好以项目形式确定下来,明确目的、目标、预期效果、研究路线、局限性、资源、双方的义务与责任等。美国院校研究会也建议,在一项委托研究开始之前,一定要与任务资助者和主要使用者澄清该项研究的目的、期望、研究战略和局限性;要特别注意推荐适合项目目标的研究技术和设计;在研究设计阶段和项目执行过程中,如果有理由相信所考虑的研究战略有可能失败或产生不可靠的结果,要特别注意告知项目资助者和使用者;要明确责任。院校研究者应当对自己及下属履行的任务负责。所有相关报告应有院校研究者署名^[22]。

即使如此,也必须记住,如同所有内部咨询一样,院校研究是一种“幕后角色”,是通过他人实现成果。越是成功的咨询,其介入过程越应当天衣无缝、了无痕迹。因此当项目取得成功时,成绩会归于客户,内部咨询者通常既得不到报酬,也得不到感谢,尽管他为项目付出了大量的时间和精力。看来,最适应从事这类工作的人,是那些既能满足于从帮助他人并从他人的成功获得满足和欢乐、又能默默地为项目失败承担责任的人。因为再明确的合同,也无法把交织在一起的客户/咨询者关系划得一清二楚,因此,只有真正具有合作精神、团队精神、甘当配角的人,才能成为一个好的内部咨询者或院校研究者。

第三个问题是滥用内部咨询。由于内部咨询是免费的,因此可能出现滥用。建立内部咨询机构和活动成本制度可能是防治滥用的方法之一。

通过内部咨询活动成本计算,可以提高内部咨询的工作效率和使用效率。这在实行内部活动成本核算的组织内尤其适合,内部咨询机构还可由此获得部分活动经费。但也要注意,实行该制度可能因费用问题而不愿意采用内部咨询,从而减缓在组织内部推行管理革新的速度。可以设计一种多样化收费制度来解决这个问题。对学校希望推进的项目由学校支付成本费用;对于院系愿意进行的项目,由院系支付费用;但所有的项目都应有明确的活动成本核算。总之,内部活动成本制度可能会提高内部咨询活动的质量和效益。应当指出,美国高校的院校研究机构并没有实行这样的制度,其原因尚待研究。

第四个问题是内部咨询的工作领域。厄尔和劳埃德建议内部咨询的工作重点应当是战略层面的问题而不是组织的各种日常活动。原因是这会使内部咨询者事必躬亲,过分陷入日常事务。因此,只有当一个过程——如学校中的教学质量、学生生活质量、教员工作满意程度等——对于组织有战略意义时,它才成为内部咨询或者院校研究的问题。但是对院校研究来说,这个原则有例外,那就是院校研究室应当承担学校日常运行数据的收集、分析和报告工作。事实上,只有通过这些数据工作,院校研究者才能熟悉学校运行状态,发现问题和解决问题。在这个意义上,日常的数据收集和整理是进行专项咨询研究的基础。按这个说法,院校研究的工作可以分成两大部分,日常的资料数据工作和专项的内部咨询工作。前者是后者的基础,后者是前者的目的和归属。

把院校研究看成一类特殊的管理咨询研究,其合理性和有效性尚有待进一步研究。这是一个初步尝试,但国内业已开展的研究实践证明,这也是一个有益的、生机勃勃的、其重要性正日益彰显的尝试。

附录:美国院校研究会职业道德条例

(1992年12月18日制定,2001年7月31日修改)

第一部分:工作能力

(A)能力说明。在工作申请、简历,以及其他工作事务中,院校研究者不能宣称或暗示他所不具有的那种能力水平。

(B)接受任务。院校研究者不应当接受需要他不具备的能力且又不能有效依靠同事帮助的任务,除非他的上司已经相当了解这一情况,或者他可以在研究之前事

先获得这种必要能力。只有在掌握这些方法和技术的人指导下,经过适当学习、培训、咨询之后,院校研究者才能使用他们所知的最新方法和技术。

(C)培训下属。院校研究者应当为下属提供专业成长和发展的机会。

(D)专业继续教育。院校研究者有责任发展自己的专业知识、技术、工作能力,使之与本领域的变化同步。

第二部分:实践

(A)客观性

① 无偏见的态度。院校研究者应当在所有的工作中保持无偏见的态度,努力公正和准确地收集证据。

② 利益冲突。在提供服务时院校研究者应当特别注意避免个人利益冲突。

(B)使用被接受的技术标准。院校研究者应当在所有工作中使用已经被接受的技术标准。

(C)初步讨论。在一项工作开始之前,院校研究者应当与任务的资助者和/或主要使用者澄清该项研究的目的、期望、研究战略和局限性。

① 要特别注意推荐适合项目目标的研究技术和设计。

② 如果在研究设计阶段和项目执行过程中,如果有理由相信所考虑的研究战略有可能失败或产生不可靠的结果,要特别注意告知项目资助者和使用者。

(D)明确责任。院校研究者应当对自己及下属履行的任务负责。应在所有相关报告中适当显示个人或院校研究室的作者署名。

(E)二手资料的质量。对于所依赖的由其他个人、群体、机构收集的材料,院校研究者应该合理地注意这些资料的准确性。

(F)报告。院校研究者应当确保所有项目报告都是完整的,是用决策者可以理解的语言清晰撰写的,报告中的假设、特殊性、研究发现、结论判断是完全明确的,适当地使用了统计数据和图表,恰当地描述了项目、分析方法、研究发现、表述以及数据资料的局限性。

(G)文献。院校研究人员应当适当具体地记录每一个研究的信息来源和分析方法,使懂得这些技术的同行能够了解完成了什么工作,并能确定是否达到了所有合适的标准和期望。

第三部分:保密

(A)保密氛围。院校研究者应当在院校研究室建立清楚的保密规定。

(B)保存和安全。院校研究者应当适当地控制资料数据的组织、贮存、维护、分析、转移与删除,防止保密资料的丢失、非法进入和泄漏。

(C)保密信息的披露。院校研究者应当承诺不把任何保密的个人信息披露给任何校内校外的个人,除非不这样做会给资料相关者或者其他带来明确的危险,或者根据法律和法庭要求并有适当权威机构的指示。

(D)资料数据的特别收集标准。

① 平衡涉及个人隐私的风险和好处。在任何项目的设计阶段,院校研究者要全面彻底地探讨涉及个人隐私的程度,以及该项目涉及的违反保密的风险,权衡项目的利益和风险,然后提出是否要执行该项目,以及项目执行条件的建议。

② 制定特别指南。在某个项目中,如果超越院校研究室的日常条款,院校研究者应当尽可能采用成文的行动步骤,以确保有风险的个人隐私和保密资料得到保护。

③ 公开权利。院校研究者应当确保所有相关者了解他们拒绝的权利以及了解处理他们所提供资料的保密程度的权利,如果恰当的话,还包括关于信息自由使用的法令。让提供者清楚了解保密的所有局限性。

④ 告知后果。在涉及保密性问题时,院校研究者应当通知学校有关机构超越承诺责任的可能性和后果,如果必要的话,要从这些机构中获得保密保证。

第四部分:和大学社区的关系

(A)平等对待。在涉及院校研究室的工作、服务以及其他活动方面时,院校研究者应当倡导平等机会和平等对待,而不考虑种族、信仰、性别、国籍、残疾,以及其他偶然因素。在分析、演示和表达中对不同群体和个人的敏感方面保持警惕。

(B)发展本校职业操守。院校研究者应当发展和传播适合本校使命和任务的职业道德操守,应当努力和本校同事们合作,发展出适合管理全校共同活动的职业操守。院校研究者要采取合理的步骤,确使其上级了解美国院校研究会宣布的职业道德准则的道德责任,以及这些责任在实际工作中的含义。

(C)存档与监管。院校研究者应当采取一切措施防止资料 and 文件在其有效期内永久性丢失。要意识到这些资料作为学校历史资源的作用,应当采取行动,促使院校研究资料被系统地永久存档。

(D)对院校研究的评估。院校研究室应当发展经常性评估工具,并实施对院校研究服务的评估。

(E)保密。院校研究者要对所持有的有关学校或学校各个部门的所有信息实行严格的保密和保护,只要按学校的政策这些信息属于保密的,应当在所有适当的过程中,执行本准则的第三部分。

(F)报告的可靠性。院校研究人员应当通过原始文本中的小心陈述和仔细的文献索引,积极与报告使用者

接触,努力防止校内人员对报告的误解和误用。如果一个院校研究报告的内容被实质性地曲解了,无论是有意或无意,院校研究人员都应对这种曲解进行合理矫正,并坚持从被曲解的报告中去掉院校研究的作者权。

(G)对外报告。院校研究者有责任向广大校外社会提交并/或报告准确的数据,如果立法机构如联邦政府、州政府、其他政府机构,以及评估认证机构要求,院校研究者要以专业方式负责地解释这些材料。对于来自如指南手册编辑、期刊杂志或个人的私人请求,如果要给予回答的话,院校研究者的回答要符合准确、保密、专业性解释的标准。

第五部分:对行业的责任

(A)研究责任。

① 院校研究者应当寻求机会进行或参与和本行业以及其他专业活动有直接关系的研究。应当鼓励和支持其他同事类似的努力。

② 声明责任。院校研究者应当对他们实际做过的和实际作出贡献的工作承担责任,包括作者权。他们应当诚实地说明其他人的工作和贡献。

(B)职业完整性。院校研究者应当致力于维护和倡导高标准的工作。

① 院校研究者应当捍卫和发展本专业的价值、伦理、知识和使命,应当通过适当的学习、研究,积极的讨论和负责任的批评保卫、加强和改善这个职业的完整性。

② 院校研究者的应有贡献。为本专业的知识基础做出贡献,与同行们分享他们在实践、研究和伦理方面的知识。他们应当为本专业的文献做出贡献,在各种专业会议上分享他们的知识。

③ 为了提高专业、个人专业成长以及院校研究的质量,院校研究者应当成为院校研究会以及/或者它的下属分会的会员。

(C)虚假指责。院校研究者应当注意避免虚假地降低或不公平不公正地批评其他院校研究者的工作。

(D)能力不足的同事。对能力不足的同事有清楚认识的院校研究者,应当在该同事采取校正措施时为他提供灵活的咨询和帮助。

(E)同行不合道德的行为。

① 当发现同事的行为无意间或不小心违背院校研究良好实践的道德准则时,院校研究者应当采取适当措施,阻止、防范、识别、校正同事的行为。

② 如果确信一个同事的行为是不合职业道德标准的,如果可能,院校研究者应该设法和这位同事讨论他们的关切,只要这个讨论是有效的。

(赵炬明译)

注 释

- [1] 赵炬明:《发展院校研究,建设现代大学》,载赵炬明、余东升主编《现代大学管理与院校研究讲演录》,中国海洋大学出版社2006年版。
- [2] Barry Curnow and Jonathan Reuvid 主编:《管理咨询国际指南》,上海财经大学出版社2003年版。
- [3] 参见本书第2章,以及赵炬明《现代大学与院校研究》(《高等教育研究》2003年第2、3期)、程星、周川主编《院校研究与美国高校管理》(湖南教育出版社2003年版)、蔡国春《现代大学管理把院校研究看成是一种管理咨询研究。与院校研究》(高等教育出版社2006年版)、赵炬明、余东升主编《现代大学管理与院校研究讲演录》(中国海洋大学出版社2006年版)。
- [4] 王颖主编:《在中国作咨询》,机械工业出版社2006年版。
- [5] 在中世纪,“universitia”这个词就是“行会”的意思。大学就是一个由以传授知识为业的专业教书者所组织的行会。
- [6] 艾森 拉塞尔:《麦肯锡方法》,华夏出版社2002年版;艾森 拉塞尔、保罗 弗里嘉:《麦肯锡意识》,华夏出版社2002年版。
- [7] Fredericks Volkwein:《战略规划、大学的有效性、以及院校研究的作用》,2004年10月13日在华中科技大学“院校研究与现代大学管理”高级研讨班上的讲演。
- [8] 菲利普·萨德勒主编:《管理咨询》(第二版),中国劳动社会保障出版社2005年版,第24章。
- [9] 参见 Association for Institutional Research, Enhancing Knowledge, Expanding Networking. <http://airweb.org>。
- [10] 《管理咨询顾问协会职业规范》,载菲利普·萨德勒主编:《管理咨询》(第二版),中国劳动社会保障出版社2005年版。
- [11] “大工业”在这里特指当时的钢铁、冶金、化工、电力、机器制造、通讯等规模巨大的产业和企业。在这些领域和组织中,由于规模引起的组织与管理问题特别突出。关于这段历史,请参见小艾尔弗雷德·D.钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆1994年版。
- [12] 赵炬明:《现代大学与院校研究》,《高等教育研究》2003年第2、3期。
- [13] 参见《管理咨询》(第二版)(菲利普 萨德勒主编,中国劳动社会保障出版社,2005年)和《管理咨询国际指南》(Barry Curnow and Jonathan Reuvid 主编,上海财经大学出版社2003年版)中的有关章节。
- [14] 2006年6月与美国院校研究会执行主席拉塞尔先生的谈话。
- [15] 丹尼尔·若雷、赫伯特·谢尔曼:《从战略到变革》,广西师范大学出版社2006年版。
- [16] 菲利普·萨德勒主编:《管理咨询》(第二版),中国劳动社会保障出版社2005年版。
- [17] 参见丹尼尔·若雷、赫伯特·谢尔曼:《从战略到变革》,广西师范大学出版社2006年版。

(下转第97页)

Investigation and Analysis of Performance Appraisal System to Superior Administrative Officers of Universities

Chen Wei Zhang Jinlong Jiang Yiwei

To superior administrative officers in universities, a reasonable performance appraisal system is very important, for that can affect their working enthusiasms directly or indirectly. On the basis of an investigation to some superior administrative officers by questionnaires, this paper analyzes the feedback of questions concerning about the current appraisal system to their performances, and summarizes problems existing in the system of performance appraisal. Finally, the corresponding countermeasures and suggestions are put forward.

(上接第 62 页)

[18] 关于中国高校的情况,参见赵炬明等《中国创新型高校与公共政策环境研究》(未发表研究报告,2006年);关于美国高校的情况,参见克拉克·科尔、玛丽安·盖德著,赵炬明译《大学校长的多重生活》,广西师范大学出版社,2006年。

[19] 菲利普·萨德勒主编:《管理咨询》(第二版),中国劳动社会保障出版社 2005 年版。Barry Curnow and Jonathan Reuvid 主编:《管理咨询国际指南》,上海财经大学出版社 2003 年版。

[20] M. 菲利普·萨德勒主编:《管理咨询》(第二版),中国劳动社会保障出版社,2005 年版。

[21] 菲利普·萨德勒主编:《管理咨询》(第二版),中国劳动社会保障出版社 2005 年版,第 24 章。

[22] 参见美国院校研究会制定的《美国院校研究会职业道德条例》,该条例附录如下,旨在使读者了解美国院校研究会在推进院校研究工作专业化和职业化的努力,以及美国院校研究工作者所应遵守的职业道德。

Institutional Research as Management Consultancy

Zhao Juming

This article argues that institutional research can be regarded as a kind of management consultancy, conducted within an institute of higher learning with an aim to improve effectiveness and efficiency of its management. The purpose of this article is to introduce process and methods of management consultancy into institutional research in order to improve the practice of institutional research. This article further discussed three issues: ① Why institutional research can be regarded as a kind of management consultation? ② How to adopt procedures and methods of management consultation in institutional research practice; and ③ special issues of institutional research as a kind of internal management consulting.