



文 | 麦可思 何己派

管理部门再出发

评估与变革，不只实践于教学和科研。对冲刺世界一流的高校而言，提升学校行政管理部門的治理能力意义重大。

“很多东西都变了”

囊括了佐治亚理工学院 (Georgia Institute of Technology)、佐治亚州立大学 (Georgia State University) 等多所世界著名高校的佐治亚大学系统 (University System of Georgia)，近几年来频繁有系统内部院校合并动作。从2011年起，14所系统内高校逐渐被合并为7所，力度不可谓不大。今年四月，变革指向该系统下所有管理办公室。

4月18日，佐治亚大学系统总校长史蒂夫·里格利 (Steve Wrigley) 宣布，将推出一项综合性行政管理部门评估计划。该计划旨在提升这一拥有超32万学生的大学系统的管理

对国内高校而言，针对教师和科研人员及学术部门的评估、规划活动已有相当多标准和想法，但在管理部门工作的改进上仍缺乏有力的改革手段。佐治亚大学系统、波士顿学院的经验或许可供参考。

效率，简化管理流程，改善各项资源的分配和使用情况。

“过去的十年到十二年间，高等教育的面貌发生了巨大变化。学生变了，学生的学习方式变了，线下提供的教学内容变了，很多东西都变了。”里格利表示。“我们必须问问自己：我们是否有能力应对当下的挑战，我们是否准备好迎接未来的挑战？”

“是时候让整个大学系统来照照镜子了。”里格利补充道。“依照高等教育的现状，全面审视大学系统及其旗下院校的管理情况，有助于确保我们在当下和未来始终践行我们的使命。”

一个由16名成员组成的综合管理评估委员会将领导这项审查评估工作，深入了解系统内所有非教学科研的行政管理部门职能。审查评估工作于2017年秋季学期开始，计划分两个阶段进行，每个阶段花费8到16个月时间。首先接受评估的是佐治亚大学系统办公室以及另外4到6所高校的管理部门。第二阶段会评估系统内的其余部门，预计于2018年秋季开始。

“我相信我们的高校都在努力做到合理利用资源，而且我们总能做得更好，这就是我激励大家去做的事情。”里格利说。“最终，我们需要有卓越的学术成就，但同时我们也必须变得高效。”

跳出常规找出路

对高校管理部门进行全方位的审查和评估，并不只是佐治亚大学系统会做的事情。国外已有多所高校通过定期评估管理部门，持续改进学校的管理水平及效益。在众多国外高校中，美国波士顿学院（Boston College）将改进管理效率视为学校战略计划的一个重要部分，以管理部门评估（Administrative Program Review）为手段，定期调整和规划管理部门的工作。

按照波士顿学院所给出的定义，管理部门评估是“一个长期、持续的过程，有着重复循环的周期，周期之中，每个管理部门都要对其运作情况进行严格的审查评估”。评估有两个关键的组成部分，一是由管理部门完成的自评报告和规划流程，二是由来自校外的一个评审小组进行的深度访问。

管理部门评估让每个管理部门的成员有机会从日复一日的常规工作中跳出来，从而考虑一些大局问题，例如部门的工作如何支撑大学使命的达成，部门的优势和亟待改进的地方，以及部门未来的规划。经历一轮评估，各个管理部门的成员会搞清楚四个问题：我们目前身处什么样的状态和方位？我们期望达到的目标状态是什么样的？我们怎么样实现这一目标？我们如何衡量成功实现目标？

管理部门评估的一轮循环耗时七年。完成一轮评估工作后，管理部门可以形成一套与本部门的使命和发展重点相适应的长期规划和短期行动方案，增进部门的内部交流，学会更好地收集和使用数据，也加深了他们对学校定位和方案部署的理解。从更高层面的意义来看，波士顿学院在管理评估上的持续投入，帮助学校逐步建立起重视自我审查、战略思考和所有的行动规划与学校使命保持一致的管理文化，并让这种文化氛围成为学校追求卓越的重要保障。

当自省内化为行动

常规的管理部门七年一评估需要经历怎样的过程？按照波士顿学院2016年更新的自评小组版《管理部门评估手册》，接受评估的所有管理部门通常会成立三个小组：自评小组、外部评估小组和行动规划小组。完整的管理部门评估流程通常分为五个环节：筹备与启动、自我研究与评估、外部评估、行动规划、执行和跟踪落实。依据不同管理部门的实际情况，各部门的流程环节会适当地进行调整。五大环节中，自评小组的“自我研究与评估”是评估最关键、最复杂的一环，需要管理部门投入巨大精力。

各个环节的具体内容如下：

第一步：筹备与启动。管理部门评估办公室主任向各部门负责人下达通知，并就评估的方案和日程达成一致意见。之后，部门负责人会与副校长及评估办公室主任共同商议，每个管理部门成立一个自评小组，其中一名成员为小组负责人。自评小组成员会接受一系列的评估训练，熟悉评估的各种细节，并在正式开始自评前收集相关材料，做好自评准备。

第二步：自我研究与评估。在这一阶段，自评小组需要思考和回答《波士顿学院管理部门自我研究指导》文件中列出的诊断性问题并完成有诊断意义的活动，收集必要的部门数据和信息，对所有的材料进行分析，确定核心问题和改进计划。可考虑的分析要点有：

- 衡量该部门的使命及当前目标是否适合。基于观察发现，自评小组需要判断是否要对部门的使命及目标进行改变或小幅调整。
- 评估该部门与其使命及目标相关的活动、产品和服务。自评小组需要给出改进建议。
- 对该部门的服务对象的反馈意见进行分析——他们的需求是不是都得到了满足？他们认为哪些地方应当改进？自评小组应构

思出一套方案，引导该部门的服务对象定期反馈，以此改进部门工作。

- 结合该部门的内部、外部环境，自评小组对该部门所处的当前位置应有一个清晰的把握。自评小组需要进行 SWOT 分析，确定部门自身的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁，形成一套战略。

- 对可供部门达成使命和目标的各类资源进行审查。若发现有调整或重新分配资源的余地，自评小组应给出相应建议。

- 确定部门未来要达到的位置以及达到该位置的方法，为此制定出建议、初期目标和行动计划。

- 根据该部门处理当下事务的表现以及该部门行动计划的落实情况，建立可供判断的测量标准。

- 自评小组列出可与外部评估人员分享的一系列特定议题、问题或关注点，为外部评估给出指导。

将所有的分析材料进行梳理整合后，自评小组开始准备构思自评报告。在撰写时，自评小组需要注意五个方面：

- 自评报告应建立在回答诊断性问题的基础上，所有信息的收集和分析都由自评小组主导完成。

- 自评报告应只涉及《波士顿学院管理部门自我研究指导》中的部门相关议题和其他自评小组认为重要的问题。

- 自评报告应把重点放在关键问题和具体目标上，并涵盖未来发展和改进的建议。

- 为了确保陈述清晰明确，自评报告一般保持在 25 ~ 30 页左右，所给出的建议应当具体、简洁、切实可行。

- 自评小组应附加补充材料作为报告附件。

第三步：外部评估。每个管理部门会外聘一个外部评估小组，外部评估小组在认真研究自评报告的基础上，结合他们入校实地

考察的情况，完成一份外部评估报告。外部评估报告上交后，管理部门的负责人有义务对该报告进行审查，以确保其准确性。

第四步：行动规划。在外部评估报告和自评报告的研究基础上，各个管理部门负责人将与学校副校长、管理部门评估办公室主任等相关人员一起讨论和制定本部门的行动计划及实施方案。行动计划通常包括：1. 目标；2. 该部门为实现目标而采取的特定行动；3. 确定目标实现程度的衡量标准 / 绩效指标；4. 具体的任务分配；5. 预计实施的时间。另外，还会有一个在线数据库程序用于创建和追踪整个行动计划。

第五步：执行和跟踪落实。在管理部门评估办公室的协助下，各管理部门开始组织实施行动计划。管理部门的负责人需要定期向管理部门评估办公室主任汇报计划目标的完成情况，评估办公室主任再定期向执行副校长、校长和董事会提交各部门的行动计划执行情况报告，这样才能确保整个行动计划稳步向预定路线推进。

从佐治亚大学系统、波士顿学院的管理事务改进经验来看，定期用评估手段促使管理部门思考发展与改革方向对高校有深远意义。对国内高校而言，针对教师和科研人员及学术部门的评估、规划活动已有相当多标准和想法，但在管理部门工作的改进上仍缺乏有力的改革手段。管理部门评估或许可为国内高校持续改进管理水平提供启发和借鉴。

主要参考文献：

- [1] Rick Seltzer. "Georgia's Next Stab at Efficiency." Inside Higher Ed, 19 Apr. 2017.
- [2] Boston College. Administrative Program Review Handbook: Self-Study Team Edition. Rep. Boston College Office of Institutional Research, Planning & Assessment, May, 2016. Web.
- [3] 陈廷柱. 美国高校内部管理机构全面评估与再规划运动述评——以波士顿学院为例 [J]. 高等教育研究, 2012 (7): 59-63.
- [4] 波士顿学院网站、佐治亚大学系统网站



MyCOS Academy

麦可思学院

面向中青年管理人员
数据分析全环节培训



往期培训满意度超过95%

学员评价

- ※在每节课上，讲课老师带领学员进行具体内容的操作，这很有意义。
- ※在我的日常工作中，领导经常说要用数据说话，这么多年来数据一直是一块薄弱的环节，很珍惜麦可思这次学习机会。
- ※学做一体的学习模式，让我们学完了之后能够动手去操作。在练习中分组讨论的方式也是以后可以运用在我自己的课堂上的。希望以后能经常参加麦可思的培训。

最近一期“高校管理数据应用分析”研讨班学员评价
课程内容满意度 100% 整体满意度 96% 学员推荐度 96%

咨询：黄老师 010-58816998 18811211645 Academy@mycos.com