

英国剑桥大学行政管理初探*

张 强

摘 要：英国剑桥大学作为世界上最古老的大学之一，虽历经朝代更替、世界大战等历史重大变革，但在学术研究、科技创新和人才培养方面一直是世界大学之林的佼佼者。本文以剑桥大学及剑桥大学建筑与艺术史学部为例简析大学的组织管理结构特点，再将二级学院执行大学行政管理中的具体措施和效果进行分析。并从这些方面中总结出相应的经验，希望在行政管理的具体措施和实施方式方面为我国高校行政管理改革提供参考。

关键词：剑桥大学 行政管理 实践

大学的管理层级

剑桥大学在各类世界综合性大学的排名中一直保持在前十名，也是世界上最古老的大学之一，有800多年的历史。剑桥和牛津大学也是世界上极少的书院（college）联邦制大学。剑桥大学共有31个自治书院（Autonomous Colleges），其中有著名的三一学院和国王学院等。整个大学的行政管理层级除大学这一层级外，下设三个层级，依次是6个负责行政管理的学院，学院下一级行政管理层是20个学部，整个大学共有150个学系归属于不同的学部。由于书院是独立自治的，它的管理自成一体，不受大学行政管理制度的约束。书院制仅在中国香

* 本文属南京大学青年管理干部境外研修计划的调研成果（校级选拔项目），项目期限：2013.9—2014.9。

港地区的个别大学沿袭，故不在本文分析范围之内。

大学行政构架

大学最高的行政管理机构是摄政院（Regent House）。摄政院下设大学理事会（The Council）和总学部委员会（The General Board of the Faculties）。大学理事会下设副校长办公室、人事处、教务处等9个处室。

大学理事会的下一级是学院理事会（School Councils）。学院理事会决策层是由学术人员和高级行政人员组成。而执行层只是寥寥几位行政管理人员，首席行政长官是院务秘书（Secretary of the School），如艺术与人文学院只有8位行政管理人员。学院这一级只负责行政管理工作，负责管理和协调下属所有学系的行政事务和资源配置。

每个学部的行政构架因其专业性质和财务实力不同，在人员编制上会有所差异。但纵观上自大学管理层，下至学系管理层，均是或大或小的决策群体，而非个人。在这个有着历史悠久的议会制传统国家，群体决策深入人心。如学部的最高级决策群体是学部委员会（Faculty Board），这是一个由包括两系系主任，马丁中心（研究中心）主任等15位学术人员及3名学生委员组成的决策层。这种构架的缺点是决策缓慢，任何决策都需要开会制定。讨论一次没有结果，就等下一次会议继续讨论。诸如建筑系欲采购一个木制连体桌椅放在后院，从购买的必要性和放置位置都需要会议讨论。这种决策模式的最大优点是不易变更。会议的决策只要按时完成或者在大家可接受的时间范围内完成即可。这使得在办公楼里很少见到匆忙的身影和频繁的电话铃声。根据建筑与艺术史学部的一学期工作计划（Event Diary）统计在9月18日至12月6日这两个半月的学期内，共安排各类会议36次，这其中有两周是假期，所以每周约4.5次会议。由于会议繁多，学术人员的抱

怨之声越来越多，各学部为了克服会议多的缺点，在每学期伊始就制定好一学期的所有会议时间，精确到几点几分。临时召开会议需得参会人员一致同意。这种管理模式使整个学部的运行有条不紊，犹如一辆慢速行驶的火车。

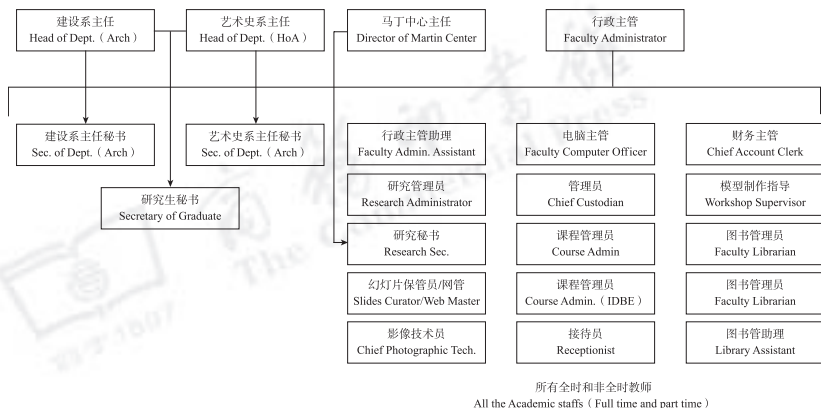


图1 组织机构图^①

岗位职责

从学部的组织机构图可以看出这个学部有4位负责人。两个系主任（Head）、负责专职研究的马丁中心（Martin Centre）主任和行政主管（Faculty Administrator）。除负责人外，有18名全时和非全时行政工作人员。比较有特色的是，全体教师都要参与行政管理工作。系主任和马丁中心主任都是由该院员工在资深学术人员（不一定是教授）中由学部全体教职员工票选出来的，与国内大学的组织任命制不同。

每个人的岗位责任都写得清清楚楚，没有模棱两可的语句。在这个学院里，责任最大的就是系主任。根据系主任选举征询意见中的系

① 根据时任剑桥大学建筑与艺术史学部行政主管 Alison Cook 提供的行政员工信息编制，经其本人修改。

主任任职条件描述 (Head of Department – Skills and Criteria), 系主任的主要职责是:

1.教育: 制定教学计划及学生考核, 并确保教学质量^①。提供研究生学术研究和课程的必要支持。

2.研究: 根据学科发展需要, 提升建筑系研究发展策略。监督研究基金的使用, 确保有效的成本核算和定价机制。

3.人事: 核定人员编制并确定需要优先配置的岗位。负责学术人员的招聘流程, 包括入职、鉴定、岗前培训、职业发展, 以及训诫和申诉事宜。

4.规划: 根据大学的年度总体规划, 对建筑系的年度计划和预算做出相应的更新。

5.资源管理: 确保财务控制, 监督财务支出并保证高性价比; 确保有效利用建筑系现有空间和设施。制定小型工程或新建筑物开发的启动方案。

6.合规性: 落实大学在健康与安全、平等与多样性、信息自由和风险管理等方面的诸项政策。

7.代表和治理: 担任系主任同时也就成为学部委员会、学院理事会和其他大学机构的成员。对外作为学科的代表, 要为学科的发展筹募资金。

由此可见系主任工作的重要性、多样性和复杂性。而且要完成以上任务, 系主任本人需要做大量的文字工作。系主任秘书的职责中只有提供所需数据, 而没有代理文字工作。“没有调查就没有发言权”, 为确保公共资源的有效利用, 很多事情系主任要亲力亲为。诸如房屋或设备的更新和修缮事宜, 系主任要亲自到现场考察。根据大学章程、组织构架和权力体系, 系主任不具有绝对权利。无论财务、人事或教学等方面的决策权都在各种委员会或者会议里。由于以上因素, 身为

① 英国大学的本科建筑学教学质量受英国皇家建筑师协会 (RIBA) 的监督和评估。

学术人员的系主任的大量时间都被牵扯进庞杂的行政管理事务中，使系主任本人的学术研究时间和精力被牵制，致使许多达到任职资格的学术人员不愿意担任系主任。如果系主任不称职（原因有可能是在本职工作中投入精力不够或个人能力有限），行政主管就会收到投诉信。行政主管会向学院（School）秘书转呈投诉信，之后在办公系统里进入严格的处理程序直至决定是否让他下台。

秘书只要履行合同的岗位职责，合同以外的事情统统可以拒绝。这与国内大学的范式聘用合同宽泛的岗位职责约定不同。每个剑桥大学的岗位描述都详述了从学历要求、职级、年薪、养老金及岗位责任细则。无论系主任还是勤杂人员，每个岗位在招聘时都有一个非常详细的岗位描述。时任剑桥大学建筑与艺术史学部行政主管（Faculty Administrator）的Alison Cook在介绍岗位设置时说道：“如果把所有的岗位描述合并起来，整个学部的任何行政管理工作都可以找到相应的责任人。”

值得注意的是，在这些行政岗位中有三个岗位并不属于学部，而属于大学。分别是行政主管、系主任秘书和财务主管。行政主管是由大学对外招聘，安排到学院工作的。大学有权随时调任某个学部的行政主管去大学其他学部任职，同时安排新的行政主管到任。行政主管有一项重要的职责，就是保证学部委员会（Faculty Board）做出的任何决策都要符合《剑桥大学宪章》（“Statutes and Ordinances of the University of Cambridge”）中的各项规定。另外，行政主管应具有企业或政府工作背景。如Alison Cook曾在知名企业国泰航空公司（Cathay Pacific）任高级管理人员，后在英国剑桥郡政府任职。系主任秘书这个岗位的人员是由大学理事会下属的教务处（Academic Division）安排到岗，人事关系属于大学教务处，工作地点在各学系系主任办公室。根据系主任秘书的岗位描述，这个岗位的职责与国内大学的本科生教务员岗位职责基本相同。不同之处是国内大学本科生教务员大多由学院选聘，具体工作向本学院分管教学的副院长或系主任汇报，在

工作流程和规章制度上受大学教务处指导。而剑桥大学的系主任秘书由大学聘用，具体工作向大学教务处汇报，执行大学章程规定的工作流程和规章制度，在学科专业事务上受系主任指导。目前国内有个别大学采用类似剑桥大学的教务员聘用和工作模式，如浙江大学。与系主任秘书聘用和工作模式相同的是财务主管。这个岗位也是由大学理事会下属的财务处（Finance Division）聘用人员并安排到各学部工作。财务主管除了处理日常报销、预算和决算等事务外，还有理财的职责。剑桥大学的各学部都拥有属于学部自身可支配的资产，如资金、房产和地产等。这些资产属集体所有，资金可用于投资理财，房地产可买卖。所获盈利可用于学部自身发展。财务主管按照大学财务制度，执行学部委员会决定，向大学财务处汇报。时任财务主管的Neil Mayo谈到财务监管时说：“我只受到大学财务规章制度的约束，腐败的行为几乎无法在这种制度下生存。”行政主管、系主任秘书和财务主管是大学理事会管理整个大学的终端，不仅仅是处理岗位职责内的事务，同时也实际起到了大学对20个学部及其150个学系的人事、财务、教学的监察作用。通过这种“下放”管理人员的方式，大学理事会可以有效地管理和监督大学所有学院、学部和学系的行政工作。

建筑与艺术史学部的行政人员与学术人员之间的比例约为1:3.6，师生比为1:7。整个学院有接近四分之一的人都是全职或非全职行政人员。同时选取英美著名学府与国内知名高校的同类院系相比较，数据如下^①：

① 图表数据中剑桥大学建筑与艺术史学部数据由学部系主任秘书、研究生秘书和行政主管提供；国内某知名高校建筑学院B的数据由该学院研究生秘书、教务秘书和人事秘书提供。其余数据均从以下学院官网公布数据统计而得，网址：<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/architecture/about-us-0>；<https://sap.mit.edu/school/overview>；<https://www.architecture.yale.edu/about-the-school>；<http://www.arch.tsinghua.edu.cn/column/jj>。下载人：张强。

表1 国内外高校人员构成比例表

建筑专业学院名称	国别	QS世界 大学排名 2021	QS全球大 学建筑学学 科排名2020	学院行政 人员与学 术人员比	师生（全 日制）比
剑桥大学建筑与艺术史 学部	英国	7	9	1：3.6	1：7
伦敦大学学院巴特莱特 建筑学院	英国	10	3	1：6.5	
麻省理工学院建筑与规 划学院	美国	1	1	1：5	1：7
耶鲁大学建筑学院	美国	17	51—100	1：3	1：2
某知名高校建筑学院A	中国	15	11	1：5	1：13
某知名高校建筑学院B	中国	124	101—150	1：6	1：14

这六所高校的建筑学院在其本国的专业排名均在前十。可以看出国内高校的师生比明显高于英美高校。但与英美相比，国内行政人员与学术人员比却相近。

我们可以初步推断，国内这两所高校建筑学院的行政人员的工作量要比国外同行多。如国英美高校的师生比与国内院校一致，那么他们的行政人员与学术人员比就要大于国内的比例了。从上述数据中无法确定哪一个比例为标准比值，只能得出一个平均值：

行政人员：学术人员：学生=0.2：1：8

管理系统

“信鸦系统（RAVEN）”剑桥大学的电子化办公系统，在这个系统里除了开会和报销，一切工作都可以也都必须在系统内进行。系统根据每个人的岗位设置不同等级的权限。剑桥大学各个院系和部门犹如散落在剑桥这个小城的珍珠一般，假设没有先进的电子办公系统，势必工作时间都消耗在往来交通上。另外，所有的工作记录都保存在系

统内，在工作交接时会发现已完成、待完成和未完成的事务列表，提高了交接工作的效率，方便人员轮岗流动。

电子邮件系统是系统里重要的部分。同事之间无论距离多近，基本上都用电邮来沟通。收发邮件是每个人上班最先做的事情。这也使得电话的使用频率大大降低。即使是双方面对面或通过电话讨论的结果，最终仍是以电邮的形式与对方确认。这样做的好处是可以留下沟通的记录，明确责任，避免纠纷。

系统内设有设备采购的区域，常规设备如电脑打印机等可在系统内直接采购，系统内的价格是由生产厂家直接报价，并且很多厂家提供的是教育行业独享的优惠价。这样做的优点是没有中间经销商，将设备的购置成本降到最低。同时免去招标的麻烦，提高工作效率。特殊设备购置也在系统内，而且采购流程是公开的。这样既起到了公众监督采购过程的作用，还让全校的职工知道在学校的哪个部门有这个设备可以借用，以达到设备共享。为了节约全校设备购置成本，系统内还可以将某部门不需要或者淘汰的设备放入回收系统，如符合校内其他部门的需要，则该设备可由系统内申请领取该设备无偿使用。

设备被淘汰，不一定是年久失修，也可能是不匹配本专业的需求。但该设备也许对于其他专业来说已经是高配设备了。利用全校统一的设备采购和再利用系统，可以达到公众监督、提高效率、节约成本、共享设备和循环使用的优点。

工作秩序与工作态度

整个学部内部工作秩序稳而缓。工作时间是朝九晚五，中午休息一小时。在此时间内若有个人急事需处理，邮件告知行政主管并在自己办公室门口贴便条告知他人变更后的工作时间即可。如果员工家里有未成年子女需要照顾，甚至可以申请将岗位临时调整成非全时，也就是每周工作2.5天，月收入减半。员工对有未成年子女的同事给予极

大的理解和照顾。行政人员对自己的工作具有高度的责任感和工作热情。比如学部的专职摄影师，他的职级很低，而且是非全时岗位。这就意味着这个岗位收入很低。专职摄影师不仅负责拍摄研究项目的图片，也拍一些毕业生或者会议的照片。他不仅仅完成岗位责任内的工作，而且他本人对这个岗位的功能也有自己的设想。虽然他也抱怨自己在剑桥大学的收入不高，但如果自己的作品被出版或者出现在大学的网页里，满足感和自豪感足以弥补收入带给他的缺憾。由于责权利均很清晰，每一位行政人员在工作期间的状态犹如“各自在打理自家篱笆内的花园”。

人际关系

受到英国的文化和传统等方面的影响，员工之间的交流并不多，几乎每个人都在各自的办公空间活动。少部分行政人员会在上午10点或下午3点左右到接待室喝茶聊天。每周四上午11点，教职工会轮流将自己在家里制作（或购买）的点心与咖啡放在公共开放空间供所有在单位的教职人员及学生品尝。借此机会，员工之间、师生之间展开交流。这是一周中学部内最愉快和最热闹的一个小时。

系主任是学部最繁忙的人，在办公楼里总是用最快的速度在行走。当遇见了学生或者员工，他会主动打招呼或进行简短的问候。在单位里，员工之间说话声音非常低，也很少在办公室打电话。宁静的办公环境也创造了舒适的研究和学习环境。

总 结

虽然中英两国在国情、文化、传统和制度上完全不同，在体制上国内大学不可能照搬。但在细节处理上，剑桥大学的行政管理模式和经验值得国内大学借鉴的地方很多。无论是在大学二级单位的组织机

构设计、岗位设置、教学监督及财务控制，或者人事部门设计的聘用合同条款、薪酬分配等方面，还是在预算编制和节约办公成本的方面都给国内大学一个很好的范例。一场改革所面临的阻力可想而知，这种阻力有时会使改革的策划者知难而退、退而求其次，甚至放弃或者回到原点。如果国内高校行政管理体制改革是个任重而道远的过程，那么从教学科研的基本单位——院系开始进行一系列行政管理措施的改善就是为改革投石问路。如何改善，剑桥大学给了我们一些启示和经验作为参考。