

高水平大学本科招生项目管理中的 问题与对策

付刚华

(中南大学本科生院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 以项目管理理论为基础, 按照高水平大学本科招生管理实际和人才培养要求, 对我国高水平大学的本科招生管理进行实证分析。指出高水平大学招生管理中出现的诸多问题: 缺乏系统、完善、有针对性的项目管理理论体系指导; 招生过程中对程序、进度和监督等要素的管理不均衡, 管理技术落后; 项目管理组织模式不够科学; 项目管理主体缺乏创造性; 对人才的识别手段单一等。针对这些问题, 提出解决策略: 实行可分解的目标管理; 推行“计划、组织、协调、控制、评估”五个维度的动态化过程管理; 形成项目管理系统化、程序化、规范化、制度化格局, 采取现代管理方法和管理技术; 明晰项目管理主体等。

关键词: 高水平大学; 项目管理; 招生创新

中图分类号: C939

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2014)04-0244-05

我国高水平大学本科招生类型包括普通高考、保送、艺术类专业、运动训练专业、体育特长、艺术特长、国防生、自主选拔录取、综合评价录取、小语种、预科和工程人才试验班等多种形式, 与之对应的多元评价格局已基本形成, 大部分“211工程”和“985工程”高校均在积极探索以统一考试录取为主、多元化评价和多样化选拔录取相结合的招生录取方式。一方面, 高水平大学的招生方式从单一、被动转变为多元、主动, 其招生理念、招生方式、招生流程也发生了巨大变化^[1]。另一方面, 高水平大学招生呈现出方式多样化、程序复杂化、测评抽象化和规模扩大化的趋势, 招生管理项目化的特点日益凸显。而现有的招生管理模式在管理主体、组织流程、目标评价等方面弊端较多, 无法应对多元人才选拔的需要。因此, 适应竞争和发展形势, 创新管理方式, 提高招生的运行效率, 实行科学的项目管理是高水平大学招生管理创新需解决的新课题。在我国高水平大学招生管理创新的过程中, 虽然各高校的学科特点、地理位置、历史渊源等存在差异, 具体招生方式上也各有侧重, 但是改变高校招生管理弊端的目标一致。随着招生方式多样化和评价标准多元化的逐渐深入, 引入现代项目管理, 实行目标管理和动态化过程管理相结合的新型管理模式已经成为高水平大学的共识。

一、高水平大学本科招生项目管理中的问题

现代项目管理起源于20世纪40年代的美国, 其典型运用是美国研制原子弹的曼哈顿计划。在80年代之前, 项目管理主要集中在国防领域, 在此之后开始广泛运用于航天和工业工程等多个领域。它的运用极大地提高了项目的完成效率, 因此在新科技革命风起云涌之后, 软件开发、通讯、计算机、建筑、制药、房地产销售、金融等各个行业都开始应用项目管理理论。毕星、翟丽主编的《项目管理》一书定义“项目管理是通过项目经理和项目组织的努力, 运用系统理论和方法对组织的资源进行计划、组织、指挥、控制, 旨在实现项目的特定目的的管理方法体系”^{[2](213)}。“通过提升项目管理能力, 进行多项目管理方式, 保证目的战略的有效实施”^{[3](77)}。随着项目内容和管理实践的丰富, 项目管理的内涵不断充实, 边界不断被突破, 项目管理遂成为一种新的管理方式和管理思维, 并在实践和总结中逐步完善, 发展为以项目管理活动为研究对象的专门学科。

目前的项目管理研究和应用主要集中在军事和经济生产领域, 而高水平大学招生的项目管理既不同于

经济生产领域的项目管理，也不同于普通层次高校的招生。高校招生要先设定目标，根据目标对象的区域范围，确定组织形式、工作团队和人员规模，项目的计划和实施均与普通项目管理相似。不同的是，经济生活领域的基本对象是物质产品，而高校招生的对象则是人，这就增加了项目目标的复杂性，因为单一的数字指标很难量化招生项目的实施质量。再者，高水平大学的招生与一般性高校的招生也有着明显的差别。在我国高等教育从精英化过渡到大众化的大背景下，高等教育的毛入学率大幅提高，容纳量发生了根本性的变化。在此背景之下，部分一般性高校和办学层次较低的高校出现了招生困难的现象，这部分高校的招生以完成生源数量为目标，因此项目管理的目标设定相对简单。除此之外，“项目管理在不同企业所处的地位、发挥的作用以及开展的顺利程度千差万别”^[4]，而高水平大学本科招生项目管理的实施要受到诸多制约因素的影响，也因此出现了各种亟需解决的问题。

（一）缺乏系统、完善、有针对性的项目管理理论体系指导

目前我国高水平大学招生已经实现了招生方式多样化和评价方式多元化，但是管理方式却沿袭了高校的行政管理模式，管理的科学性、合理性有待完善，缺乏对各招生项目的规律研究，各种管理模式并存。

尽管我国高校的整体科研实力和学术水平与发达国家相比尚有较大差距，但是由于幅员辽阔、人口众多，公众对高等教育的需求巨大，高等教育规模因而处于世界领先地位。由于我国高水平大学的历史渊源、管理理念和学科特点存在较大差异，因此各高校之间的管理方式有所不同。各高校均高度重视招生工作，把生源质量作为学校发展的生命线，积极尝试多样化的招生模式，却普遍存在“圈地心态”，以各种方式吸引优秀考生，如允诺“本硕连读”“本硕博连读”等优惠条件。这一方面增强了学校的吸引力，拉高了生源的整体质量，同时也透支了学校的教学资源，加之学生在无竞争压力的环境下学习，容易产生惰性，多阶段学习也导致学术上的近亲繁殖和同质化等因素，反而不利于学生的长远发展。另外，各高校在圈定生源的同时，仍然以传统的高考成绩作为基本的衡量标准，多元化的招生方式与其说是改革，不如说是形式上的制度创新，大多没有触及到招生改革的本质。多元化招生改革的本质是以更加科学合理的招生方式选拔高素质考生，或选拔符合现代培养标准的人才。笔者认为，招生改革的关键是管理创新，通过科学的顶层设

计和制度创新，以合理的操作流程和管理模式选拔人才。目前，高水平大学招生项目管理仍处于摸索阶段，缺乏系统总结和理论提高，导致高校招生管理理论领域的研究成果较少。

我国高水平大学招生项目管理理念存在以下误区：没有以完整的项目管理理论对各种招生方式形成观照，招生领域尚没有系统地引入国际高水平大学的招生管理机制，对有些国际惯例和机制作用的理解片面；其二，我国的项目管理相关理论与实践未能确立管理者的主体性地位；其三，也是最重要的，未能真正以市场经济的视角，站在国际竞争的高度评价与培养高水平大学的竞争力。

（二）招生过程中对程序、进度和监督等要素的管理不均衡，管理技术落后

作为招生工作的重要组成部分，家长和考生对自主招生的考核过分重视，容易导致招生主管部门把考核流程的重点放在监督可控性上。此外，高校招生主管部门在项目管理中定性分析和定量分析的结合不够，定量分析缺乏统计工具的使用，定性分析深度不够，管理技术含量仍处于较低水平。信息化建设针对性不够，目前用于高水平大学招生项目的信息系统未能为项目管理提供高效、快捷、安全的管理界面和应用平台。信息化建设的战略意义及重要作用在招生项目管理中远未达到应有的高度，各高校主管部门推动行业信息化的方式和手段不足，信息资源没有被有效利用。

（三）项目管理组织模式不够科学

目前，就我国高水平大学招生项目管理模式来说，无论是高考前实施的自主选拔录取，还是在高考后实施的综合评价录取，考核内容的拟定、程序的设计和评委的构成均由高校自身完成。考核内容的信度缺乏科学论证，有很强的随机性，其风格与内容直接取决于命题者的学科背景、个人好恶和素质诉求，过分依赖招生主管部门对管理过程的整体控制。招生主管部门的主观目的和参与人员的实际实施之间存在差异，导致命题人员容易出现专注于自身目标，追求个体价值诉求而忽视对象知识结构，以个人想象命制考核内容，对考生的年龄、阅历和能力没有全面的认识，出现了试题内容新意有余、信度不足的现象。部分考核内容与考生的创新能力、思维水平并没有必然性的联系，不利于高素质人才的选拔，也不利于对项目全过程、全方位的管理。

高水平大学招生项目的管理是以国家招生政策为依据，以学校招生行政主管部门为主导，涉及多学科、跨部门以及需要大量人、财、物投入和综合协调管理的活动。招生主管部门在高水平大学项目实施过程中

实施有效管理的重要性和必要性毋庸置疑,但受人员数量及招生自身的专业性和创新性等特点的制约,招生行政主管部门不可能仅仅依靠自身的力量完成从招生宣传到录取实施的全部环节,需要抽调各学院的人力资源和知识资源。多元化招生项目决定了招生对象特点的多元化,因此协调各学科领域的专家,设置各专业背景的分量,组织科学有序的招生流程成为项目组织管理的主要内容之一。高水平大学在现代化进程中应逐渐成为科技文化创新的主体和高层次人才培养的摇篮,但事实上,对名利最大化的追求和招生成本最小化的经济考量,也往往导致高校招生的短期行为和急功近利倾向,如高校以考生的高考成绩作为录取的唯一依据。这对普通层次高校是适用的,但于高水平大学而言,它要承担更多的功能使命,有更高的人才培养需求。因此,以考生的高考平均分数和高考状元数量作为炫耀的资本,以及缺乏多元评价录取改革的措施是高水平大学缺乏招生创新的重要表现。

我国高水平大学的主要目标是提高生源质量,招收创新能力和学习潜力巨大的考生。但是,由于地理位置、学科特长、历史传统等多方面的原因,高水平大学的优势各不相同,各高校采取了各种措施包括建立优秀生源基地、设定高额奖学金等,而且还在各省区常驻区域招生负责人。目前我国高水平大学招生普遍采用招生组长负责制和二级学院负责制,或者两者相结合的形式。他们通过宣传学校的优势学科和科研特长,以及人才培养方面的特色,获得学生信任,在高考之前锁定优秀考生,使其在高考之前就确保被学校录取,或者在填报志愿期间与优秀学生接触,通过签订预录取通知书,争取更多优质生源。各高校的普遍做法是组建招生宣传小组,分省包干,招生组长即宣传组长,主要负责平时招生的咨询以及暑期招生的宣传工作。平时宣传和考试录取充分结合,固定人员在特定的区域招生,能够保证宣传和招生录取的连续性,方便对招生人员进行绩效考核。但是为了防止招生腐败的发生,招生宣传小组和组长都在任期结束后到其他省份轮换。杰·加尔布雷斯和爱德·劳勒认为:“长远来看,除了组织和管理能力,不存在能够长久保持的优势”^[5],所有的优势都会随着条件的转换而发生变化,而组织管理能力是单位的核心竞争力。项目管理的应用有利于高水平大学招生项目组织转变传统的管理思路,树立过程管理理念,充分认识目标实现是管理组织的存在必要性,也有利于招生项目管理人才的培养。

(四) 项目管理主体缺乏创造性

现行的高水平大学招生管理体制是计划经济时期

形成的管理方式。尽管高等教育发展水平和管理理念已经发生了巨大变化,但是由于各种条件的制约,招生管理体制依然停留在原有的框架之内,这种招生管理体制对我国高水平大学的人才选拔不能形成有力支持。在我国,高水平大学的教育产业属性从属于人才培养和科技孵化功能,使得高水平大学具有了介于公共产品和非公共产品之间的半公共产品性质。高水平大学的功能是为社会发展提供智力支持和人才保障,它并不直接产生经济效益,也不能成为营利性机构。当下,我国高水平大学经费来源主要是中央和地方财政拨款,学费收入所占比重较小,校友捐赠尚不能构成高校财政的有机组成部分。高水平大学的这种公共特性还表现在社会效益性,公共产品性质决定了纯粹市场机制和纯粹市场行为都不利于人才选拔。尽管我国的现行高校招生体制具有效率高、公信力强的特点,但是行政主导下的管理体制存在三个方面的局限性:首先是政府价值偏好。政府价值以短时间内的明显效果作为衡量绩效的基本依据,每届政府都要建构属于自己的管理方式,彰显政绩,表现出急功近利的特点。再者是意识形态刚性。政府的工作性质本身带有强烈的意识形态属性,所有的政府行为都不能超越自己的意识形态属性。但是高等教育的意识形态属性相对较弱,它以人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新为基本功能,政府主导下的招生体制必然带有意识形态刚性,这种刚性进一步弱化了高等教育自身的特点和功能。第三是行政管理的必然产物——官僚政治。我国历史上长期形成的封建思维根深蒂固,致使政府机构带有浓重的官僚政治气息。这些局限性容易造成创新乏力、政策失败、制度无效等现象,而高水平大学作为招生工作的主体缺乏积极性和创造性,招生方式单一,在现有的招生格局下,无法形成有效的制度突破。

毋庸置疑的是,我国的高水平大学人才选拔一直实行择优录取的原则。但关键是,现行选拔制度下的“优秀”标准尚无法适应新时期对人才的需求,招生体制也不利于选拔优秀的人才。总之,高水平大学自身功能属性和人才基本属性与现行招生体制的吻合度不够也是我国高水平大学招生的弱点之一。

二、改进高水平大学招生项目管理的思考

高水平大学招生采取的现代项目管理模式不是一种管理方法的简单引入,而是整个管理模式的变革。总体而言,高水平大学招生项目管理模式是目标管理

和动态化过程管理相结合的管理模式。

(一) 实行可分解的目标管理

科学地界定高水平大学招生项目的目标，并将高水平大学招生项目总目标根据招生方式和生源地域分解为多级子目标，建构层次分明的高水平大学招生项目目标体系，通过目标控制促进各子项目的进行。高校要根据各地域的生源质量状况和学校的品牌知名度等制定招生计划。各地域的招生名额分配的整体目标是提高学校招收的生源水平。在项目实施过程中，为集中项目实施目标，要根据总体目标建立适合各项目自身特点的运行机制，及时调整项目实施的设置和资源分配，项目实施过程是检验项目论证与规划目标能否实现的过程。

(二) 推行动态化过程管理

项目管理需要建立专门的项目组织。高水平大学的招生需要各行政部门、二级学院的通力协作，其招生流程贯穿各组织部门。一方面，高校不可能设置专门的机构派驻工作组到各个地域，那样容易造成高校人员的冗余和效率低下。因此在招生宣传时，需要根据情况抽调各行政部门、二级学院人员组成招生工作组，到各地域宣传，参加咨询活动，预录优秀考生。另一方面，各种招生类型如自主招生、综合素质评价、特长生等形式都需要根据项目自身的特点临时建构组织，而传统的职能组织通常满足不了横向协调需求，因此需要建立项目组织围绕专一任务进行决策和运作。由于传统招生方式的单一化，高水平大学招生管理的传统模式注重集中管理，忽视对招生过程的管理和监督。而招生工作是细节性工作，涉及到每一个考生的切身利益，而且单个考生的利益损害与其他考生不相抵触，出现问题不会导致连锁反应，考生权益容易被忽略。这不像工程项目和科研开发项目那样，在管理中出现漏洞，容易产生连锁反应。招生项目管理中的问题具有很强的隐蔽性，因此必须对全过程实施动态管理和监督，控制项目的执行情况，掌握项目实施过程的动态信息，督促项目的正常运行。在动态化过程管理中，需要根据项目实施的内部发展规律与特点，在项目的实施节点进行阶段性评估。

项目负责人在项目管理中起着非常重要的作用。项目管理的主要原理之一是把既定时间和既定任务委托给项目负责人，其有权制定计划、分配资源，对项目进行协调和控制。项目负责人可因需要临时赋予权力，因为他行使着大部分传统部门组织以外的职能。项目负责人必须了解项目技术逻辑方面的复杂性，能够综合各种不同专业观点考虑问题。招生项目管理是通过项目负责人和项目组织的努力，运用系统理论和

方法对特定招生项目及其招生区域进行“计划、组织、协调、控制、评估”等五个维度的动态过程管理，形成项目管理系统化、程序化、规范化、制度化格局，旨在实现生源质量提升的特定目标。项目管理是一项复杂的工作，高校招生项目同样也由许多部分组成，需要运用多种学科知识来解决问题。执行中有许多未知因素和不确定性，需要将不同行政部门、二级学院的人员有效地组织起来。

(三) 采取现代管理方法和管理技术

首先要实施机动灵活而又富有弹性的计划管理，对招生计划和招生流程要实行双重调控。由于现行的招生流程是学生先报考，而后高校根据招生计划和学生的报考情况招生，带有一定的盲目性。高校在实施录取工作前需要利用现有的信息技术手段，对考生的报考情况进行统计分析，准确掌握考生的报考情况，并及时调整招生名额。如果生源质量整体较高，可适当增加招生指标，如果志愿填报人数和分数层次都不甚理想，则有可能在过程中调减招生指标。因此有必要对招生计划进行调控，根据具体情况及时调整，确保高水平大学招生质量的稳定性。其次，充分利用远程网上录取手段，使各项招生条件要素在管理过程中实现程序化、自动化和高效化。高校将招生条件、录取原则、专业分配要求以及计划调整结果等要素输入录取系统中，系统进行程序化自动录取，可极大地提高工作效率。

(四) 明晰项目管理主体

从新中国成立到上世纪末，我国高校管理体制基本上采用高度集中的行政管理模式，招生管理也是计划经济调控下的产物。随着市场经济体制的逐渐建立，其弊端也日益显露。尤其是进入本世纪以来，高水平大学的建设越来越受到重视，基础设施建设、人才队伍建设、学科建设等方面都取得了长足的进步，但总体上仍未摆脱粗放式发展的局面，招生管理同样如此。在以高考为唯一招考方式的传统管理模式下，各级招生部门的行政指令是推动招生工作的核心力量。高校的招生主体地位并不明确，自主性不强，学校的招生仅仅是政府职能的一个组成部分，积极性与创造性无法得到充分发挥。多元化招生格局形成之后，在高校内部，主要负责部门是招生办公室。在招生工作集中时期，各行政部门和院系可以打破单位的界限，优化组合，人员流动已经突破了单位范围，其管理按照招生项目的活动需要展开。但是，如何使这个庞大的工作队伍在脱离了原单位之后能够各司其职且协调一致，是项目管理要解决的主要问题之一。各个招生项

目主体的决策水平和执行力还不尽如人意,因此按照成熟的项目管理经验对招生工作项目进行项目管理是必要的。

政府和高校在人才培养和选拔中的作用彼此无法替代,但主要问题是各自的职责定位存在误区。政府兼宏观管理和微观管理于一身,而高校的主体性不足。高水平大学招生缺乏创新的原因之一,招生项目管理中的主体不清,政府对高校招生项目过程管得过死,高校自主办学的空间不足。两者需要厘清责任,调整各自职能。政府不再从事具体的管理职能,改而从战略全局的角度,采取现代管理手段和调节杠杆,进行宏观管理。高校则应加强对招生项目管理的理论研究,针对不同的招生项目设计不同的招生方案。按照项目管理的要求,在计划、组织、监督、控制等环节,把具体的招生项目精细化,形成从项目研究、成果转化到实践创新并发挥项目管理综合效益的完整链条,以

有效的项目协调管理提高高水平大学招生的管理水平。

参考文献:

- [1] 姜巍,高卫东,张敏.中国高等教育规模空间格局演变及影响因素[J].现代大学教育,2013(1):43-50.
- [2] 毕星,翟丽.项目管理[M].上海:复旦大学出版社,2000:213.
- [3] Van Der Merwe A P. Project Management and Business Development: Integrating Strategy, Structure, Process and Projects [J]. International Journal of Project Management, 2002(20): 77.
- [4] 朱方伟,孙秀霞,杨筱恬.战略项目管理情景对项目权力配置的影响研究[J].南开管理评论,2013(4):39.
- [5] 焦慧,施平.项目管理模式在科研课题管理中的应用探索[J].科研管理技术与创新管理,2004(5):44.

Research on high level bachelor's degree enrollment management in view of project management

FU Ganghua

(Undergraduate School, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: This paper is based on the theory of project management, according to a high level of practical undergraduate enrollment management and personnel training requirements for the management of high-level undergraduate admissions. The empirical analysis indicates that many problems are found in a high level of university enrollment management, including: lack of systematic, comprehensive, targeted guidance system of project management theory, the admissions process management program, schedule and supervise other elements are not balanced, backward technology management, project management, organizational model is not enough science, the project management of the main lack of creativity, a single means of identification of talent, etc. The paper proposes strategies to solve the problems: the introduction of biodegradable target management, implementation of the "planning, organization, coordination, control, evaluation" of dynamic process management in five dimensions, form project systematic management, procedures, standardized and institutionalized pattern, adopt modern management methods and management techniques, clear project management and other subjects.

Key Words: high-level universities; project management; enrollment innovation

[编辑: 苏慧]