

# 走向共治: 公立高校法人治理结构变革

周娟, 程样国

(南昌大学 法学院 江西 南昌 330031)

**摘要:** 我国公立高校现行法人治理结构包括校党委、校长与理事会,但理事会缺乏决策权。这种法人治理结构难以有效避免“内部人控制”、校党委与校长权力冲突、权力腐败以及政府对办学自主权的干涉。而分权共治有利于强化校党委领导、实现利益相关者共同治理、防范权力腐败、保障办学自主权。因此,我们应当在坚持校党委统一领导基础上,增设由内外部利益相关者组成的决策型理事会与监事会,形成校党委、理事会、监事会、校长分权共治格局。

**关键词:** 公立高校; 法人治理结构; 利益相关者; 共治

**中图分类号:** D912.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-579(2018)03-0130-06

## Towards Co-governance: the Reform of the Corporate Governance Structures of Public Colleges and Universities

ZHOU Juan, CHENG Yanguo

(School of Law, Nanchang University, Nanchang, Jiangxi 330031, China)

**Abstract:** The current corporate governance structures of public colleges and universities in China includes the Party committee, the President and the Council, but the Council lacks the decision-making power. This kind of corporate governance structures is difficult to effectively avoid “insider control”, the power conflicts between the Party committee and the President, the corruption of power, and the government interference in school autonomy. However, the decentralized co-governance contributes to strengthening the leadership of the Party committee, realizing the co-governance of the stakeholders, preventing the corruption of the power, and guaranteeing the autonomy of colleges and universities. Therefore, based on the unified leadership of the Party committee, we shall set up a decision-making council and a board of supervisors consisting of internal and external stakeholders so as to form a decentralized co-governance structure by the Party committee, the Council and the board of supervisors.

**Key words:** public colleges and universities; corporate governance structure; stakeholders; co-governance

习近平总书记在党的十九大报告中提出“打造共建共治共享的社会治理格局。”公立高校作为典型的利益相关者组织,在“共建共治共享”背景下,应当完善法人治理结构,实现内外部利益相关者分权共治。我国公立高校法人治理结构目前尚不健全,难以实现内外部利益相关者共同治理。因此,应当在

收稿日期: 2017-03-04

基金项目: 江西省人文社科项目“教育行业网络管理的法律问题研究”(编号: FX1316); 江西省教育科学规划课题“高等教育治理的法治化研究”(编号: 14ZD3L001)

作者简介: 周娟(1981-),女,江西樟树人,南昌大学博士生,江西理工大学讲师。研究方向为行政法学。

程样国(1954-),男,江西临川人,南昌大学教授,博士生导师。研究方向为行政法学。

坚持校党委统一领导的基础上,成立由内外部利益相关者组成的决策型理事会与监事会,进一步完善公立高校法人治理结构,实现分权共治。

## 一、现状与问题:我国现行公立高校法人治理结构

### (一) 我国现行公立高校法人治理结构

新中国成立后,我国公立高校借鉴苏联经验,形成高度集权的苏式教育模式。1999年实施的《高等教育法》确立党委领导下的校长负责制,但这一体制仍强调管理而非治理。随着高校与行业、企业合作共建以及高校与科研院所、社会团体资源共享的蓬勃发展,政府开始重视社会参与公立高校治理。2010年《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》正式提出完善学校法人治理,探索建立高等学校理事会或董事会。2014年教育部《普通高等学校理事会规程(试行)》颁布,全国公立高校全面设立理事会。<sup>①</sup>至此,我国公立高校形成了由校党委、校长、理事会组成的法人治理结构。这一法人治理结构包括以下内容:

校党委拥有领导权与重大事项决策权。《高等教育法》第39条规定的校党委的领导职责中既包括了领导职责,也包含了“讨论决定学校内部组织机构的设置和内部组织机构负责人的人选,讨论决定学校的改革、发展和基本管理制度等重大事项”方面的重大事项决策权。<sup>②</sup>另外,根据2011年《教育部关于进一步推进直属高校贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》,部属各高等学校“重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作(以下简称‘三重一大’)事项必须由领导班子集体研究作出决定”,因此部属各高校的“三重一大”事项应由校党委讨论决定。

校长拥有行政管理权与辅助决策权。《高等教育法》第41条规定“高等学校的校长全面负责本校的教学、科学研究和其他行政管理工作”,并赋予了校长六项职权。这六项职权中既有行政管理权也有辅助决策权。校长的行政管理权包括发展规划执行权、规章制度制定实施权、年度工作计划制定实施权、内部组织机构负责人任免权、教职工聘任权、教学科研与思想品德教育组织权、学生学籍管理与奖惩权、预算执行权、校产管理权以及章程规定的管理权。校长的辅助决策权并非决策权,而是辅助决策机构决策,包括发展规划拟订权、内部组织机构设置方案拟订权、年度经费预算方案拟订权、副校长人选推荐权以及章程规定的其他辅助决策权。

理事会拥有辅助决策权与筹措资金使用的监督权。根据2014年教育部《普通高等学校理事会规程(试行)》第2条之规定,公立高校理事会仅是“支持学校发展的咨询、协商、审议与监督机构”,其第9条所规定的7项职责也仅是参与高校决策的咨询、协商与审议,并负责监督筹措资金的使用。《普通高等学校理事会规程(试行)》未对理事来源与理事席位做出强制性规定,因此高校在理事会组成方面拥有较大的自由裁量空间。

### (二) 我国现行公立高校法人治理结构存在的问题

法人治理结构又称公司治理(Corporate Governance),包括作为权力机构的股东会或股东大会、作为决策机构的董事会、作为监督机构的监事会与作为执行机构的经理四个组织机构。我国现行公立高校法人治理结构缺乏决策型理事会与监事会,在运行中难免会出现以下问题:

难以有效避免“内部人控制”。“内部人控制”(Inside Control)本指企业外部利益相关者如股东、债权人、主管部门等监督不力,而掌握决策权与执行权的经营者实际控制公司,当经营者与外部利益相关者利益不一致时,由于权力过分集中于“内部人”,而对外部利益相关者利益造成伤害的现象。我国现行公立高校理事会“不是决策机构,只是咨询、协商、审议与监督机构,没有决策权,所以又很容易变成

<sup>①</sup> 根据《普通高等学校理事会规程(试行)》第二条第二款之规定“高等学校使用董事会、校务委员会等名称建立的相关机构适用本规程。”公立高校董事会、校务委员会均适用该规程。故此,以下统称为理事会。

<sup>②</sup> 《高等教育法》第39条规定了校党委的“领导职责主要是:执行中国共产党的路线、方针、政策,坚持社会主义办学方向,领导学校的思想政治工作和德育工作,讨论决定学校内部组织机构的设置和内部组织机构负责人的人选,讨论决定学校的改革、发展和基本管理制度等重大事项,保证以培养人才为中心的各项任务的完成”。上述领导职责中“讨论决定学校内部组织机构的设置和内部组织机构负责人的人选,讨论决定学校的改革、发展和基本管理制度等重大事项”属于高校重大事项决策权。

一个摆设”,<sup>[1]</sup>再加上监事会缺乏,“内部人控制”现象就难以有效避免。而公立高校一旦出现“内部人控制”现象,则举办者、出资者、主管部门、用人单位、产学研合作方、学生家长、捐赠方、校友等外部利益相关者的利益就会得不到保障。

难以有效避免校党委与校长之间权力冲突。校党委拥有重大事项决策权,但何为“重大”实难明确界定,这就会造成校党委与校长权力的交叠。校长虽应当向校党委负责,但党委书记与校长行政级别相同,校党委并不拥有对校长的任免权,这就会形成校党委与校长权力的均衡。这种权力交叠与权力均衡状态极易产生校党委与校长之间的权力冲突,“致使很多情况下是靠党政主要领导之间基于感情融洽和工作磨合而维持合作的局面。党政之间这种基于个人自觉配合的模式一旦被打破,便会出现‘以党代政’、‘党政不分’、‘多头指挥’”。<sup>[2]</sup>

难以有效避免权力腐败。高校法人治理结构源自公司法人治理结构,在公司法人治理结构中包含监事会这一独立性、专门性、法定性监督机构。而我国公立高校缺乏监事会,只能依赖校党委监督、民主监督、理事会监督与外部监督。校党委缺乏校长任免权,党委书记与校长行政级别相同,这种同级监督相对乏力。如果校党委领导班子与校长结为利益同盟,则校党委对校长的监督更加虚弱。民主监督属于下级监督,在公立高校党政力量强大的情况下,民主监督效果并不理想。目前理事会仅监督社会筹措资金的使用,其监督非常片面。而外部监督则难以实现常态化。这就会造成外部监督太远、同级监督太软、下级监督太难、理事会监督片面的尴尬局面。根据《中国反腐倡廉建设报告 No. 6》披露,中纪委2013年查处高校领导干部18人,2014年42人,2015年66人。上述领导干部中,不乏高校党委书记与校长。这说明目前高校的内部监督机制难以有效遏制权力腐败。

难以有效防止政府干涉办学自主权。在美国,由“院外人士”组成的董事会管理高校,董事会“不直接隶属于任何一届政府或任何一个政党。因此,可以使大学免受政党政治的影响”。<sup>[3]</sup>所以,美国大学董事会起到了府校关系“缓冲器”的作用。当政府干预大学自治时,董事会可以进行缓冲与阻断。而我国公立高校党委书记与校长由党政部门任免,政府可以运用党政力量干预校党委与校长权力的行使,进而干涉高校办学自主权。而我国公立高校理事会并不拥有决策权,即使理事会决意阻止政府对高校办学自主权的干涉,也会因决策权缺乏而力不从心。

上述问题正是由于我国现行公立高校法人治理结构缺乏决策型理事会与监事会造成的。如果赋予理事会决策权,并增设监事会,则“内部人控制”、校党委与校长权力冲突、权力腐败、政府干涉办学自主权等问题就能迎刃而解。

## 二、分权共治:我国公立高校法人治理结构的理性选择

要解决我国现行公立高校法人治理结构存在的问题,就必须赋予由内外部利益相关者组成的理事会以决策权,并增设由政府主管部门、政府审计部门、非“双肩挑”教职工代表组成的监事会,实现校党委、理事会、监事会、校长之间的分权治理与内外部利益相关者共同治理。分权共治有利于强化校党委领导,有利于实现利益相关者共同治理,有利于防范权力腐败,有利于保障高校办学自主权。

### (一) 分权共治有利于强化校党委领导

决策型理事会与监事会不但不会弱化校党委领导,反而会强化校党委领导。首先,理事会决策是对校党委重大事项决策的完善与补充。完全照搬西方高校董事会制度并不现实。我国公立高校理事会的主要功能是对校党委重大事项决策进行合法性与合理性审查,并根据校党委的决策制定细化决策。理事会是由内外部利益相关者组成的专业化决策机构,其决策不受党政力量影响。因此,理事会决策具有广泛的民主性、高度的专业性、超然的中立性,是校党委决策的完善与补充,能够有效提升校党委的领导力。其次,理事会与监事会可以监督校长严格执行决策。理事会与监事会由内外部利益相关者组成,能够确保监督的中立、客观与公正。理事会拥有向任免机关提议罢免校长的权力,监事会可以提议理事会向任免机关提议罢免校长,监事会甚至还可以代表高校起诉校长。因此,在校长执行不力时,理事会与监事会会对校长作出果断制裁,从而倒逼校长严格执行理事会决策。而校长严格执行理事会决策,就是严格执行校党委重大事项决策,因为理事会决策是校党委重大事项决策的延伸。第三,理事会可以缓冲校党委与校长权力冲突。校党委重大事项决策后,要经过理事会“二审”转化为理事会决策,再交由校

长执行。校长无法直接质疑校党委决策。如果校长对理事会决策有异议,可以提议召开临时理事会再次协商,协商结果校长必须执行。理事会的居中缓冲避免了校党委与校长之间的权力冲突,从而有效维护了校党委的领导权威。

#### (二) 分权共治符合公立高校利益相关者组织特征

大学是一种典型的利益相关者组织,必须“重视大学利益相关者共同治理。”<sup>[4]</sup> 大学利益相关者分为四个层次:“第一层次是教师、学生、管理人员;第二层次是校友和财政拨款者;第三层次是与学校有契约关系的当事人,如科研经费提供者、产学研合作者、贷款提供者等;第四层次是当地社区和社会公众等。”<sup>[3][185]</sup> 利益相关者理论主张“利益相关者利益最大化”。高校作为利益相关者组织,理应“以高校和利益相关者的整体利益最大化为目标”。<sup>[5]</sup> 校党委、理事会、监事会、校长分权共治正体现了公立高校利益相关者组织特征。高校利益相关者能够通过理事会这一决策平台公平博弈,表达诉求,形成既考虑举办者与出资者利益,又考虑管理者、师生与社会诉求;既尊重管理者专业技术,又充分吸纳高等教育产品需求方意见的科学化、民主化决策。另外,政府主管部门、政府审计部门与非“双肩挑”教职工组成的监事会具有独立性与专业性,能够摆脱高校党政力量影响,代表利益相关者对理事会与高级管理人员进行监督,避免高校出现“内部人控制”并敦促其恪尽职守,从而维护政府、用人单位、产学研合作者、教职工、学生、家长、捐赠者、校友等外部利益相关者与弱势利益相关者利益。

#### (三) 分权共治有利于防范高校权力腐败

基于校党委、理事会、监事会、校长之间的分权,四个机关之间存在一定的制衡关系。校党委重大事项决策后,理事会进行合法性与合理性审查,从而避免校党委权力滥用与权力腐败。理事会是由内外部利益相关者组成的独立性较强的决策机构,其外部理事与高校党政力量、内部理事之间并不存在隶属关系,因此能够有效避免“内部人控制”,降低理事会决策权滥用与腐败的可能。监事会是独立化、专业化监督机关,其组成成员来自政府主管部门、政府审计部门、非“双肩挑”教职工,能够不受高校党政力量影响,对理事会与校长开展常态化、独立化、专业化监督。此外,理事会居于校党委与校长权力链条中间,避免了校党委与校长权责不清,并割裂了校级党政领导权力联姻的可能。校长责任更为清晰,对校长的问责就更为有力;而校级党政领导联姻可能性降低,也会减少腐败窝案的发生。最后,校党委、理事会、监事会均在各自的职权范围内行使问责权力,从而避免将“鸡蛋放在一个篮子里”。如果一个问责主体未启动问责程序,另外两个问责主体也可依职权启动问责程序。多元问责主体的设计,更有利于防范高校权力腐败的发生。

#### (四) 分权共治有利于保障公立高校办学自主权

1985年国务院颁布《中共中央关于教育体制改革的决定》,赋予高校一定的办学自主权;1999年《高等教育法》实施,我国公立高校拥有了法定办学自主权。但时至今日,我国公立高校的办学自主权仍未彻底下放到位。究其原因,主要有以下两点:“一方面是权力放不下,政府部门不愿意放掉的核心权力,主要是人事权和财权……另一方面则是放下的权力接不住,具体表现为,由于高校缺乏现代治理结构,在获得一定的自主权之后,权力存在被滥用的问题。”<sup>[6]</sup> 而分权共治完善了公立高校法人治理结构,能够确保高校用好办学自主权,从而打消政府部门“一放就乱”的顾虑,促进政府部门办学自主权下放。另外,政府如果通过校党委干预办学自主权,则校党委的决定会被理事会阻止,从而难以转化为决策;政府如果通过校长直接干预办学自主权,则理事会与监事会均可依此问责校长,校长也就可以理事会与监事会问责为由,拒绝政府对办学自主权的干涉。最后,理事会作为独立于党政力量的高校决策机构,更能积极代表高校向政府主管部门主张权力,促进政府部门逐步下放办学自主权。

### 三、走向共治:我国公立高校法人治理结构的完善

我国公立高校要走向共治,就必须增设决策型理事会与监事会。但公立高校是为社会培养社会主义建设者和接班人,这与盈利性公司不同。所以,公立高校必须坚持校党委统一领导,以确保高校的社会主义办学方向。另外,《高等教育法》第39条规定校党委要“支持校长独立负责地行使职权”。在增设理事会与监事会之后,校党委也要支持理事会与监事会独立行使职权。故此,我国公立高校法人治理结构的设计,必须以校党委统一领导为基础,确立党委领导下的理事会、监事会、校长负责制,确保理事

会、监事会、校长独立行使职权。

#### (一) 校党委统一领导理事会、监事会与校长工作

目前我国《高等教育法》规定校党委统一领导高校工作,实行党委领导下的校长负责制。在增加理事会与监事会之后,党委领导下的校长负责制就应当演变为党委领导下的理事会、监事会、校长负责制。在保持校党委现有权力不变的前提下,校党委增加以下权力,以保障校党委对理事会、监事会与校长的统一领导:(1)校党委制定高校章程。高校章程是明确校党委、理事会、监事会、校长权力配置的“小宪法”。校党委制定高校章程,可以确保高校章程在权力配置方面彻底贯彻党委领导下的理事会、监事会、校长负责制。(2)校党委产生理事会与监事会。在理事会的产生方面,校党委任免或聘任理事长与副理事长,选举与更换党政理事,聘任与解聘外部理事。为了保证教职工理事与学生理事的独立性,教职工理事由教职工代表大会从非“双肩挑”教职工中选举与更换,学生理事由学生代表大会选举与更换。在监事会的产生方面,校党委负责从政府主管部门、政府审计部门聘任监事;教职工监事则由教职工代表大会从非“双肩挑”教职工中选举产生与更换,以确保教职工监事的独立性。(3)校党委听取理事会、监事会、校长工作报告。校党委通过听取工作报告监督理事会、监事会与校长工作。基于理事会决策是校党委重大事项决策的延伸,校长也应向校党委报告其理事会决策执行情况;此外,校长应当向校党委报告党的路线、方针、政策执行情况,思想政治与德育工作开展情况。(4)问责理事、监事与校长。在校党委监督过程中发现理事、监事与校长存在违法违规违纪行为时,校党委可以免职、更换、解聘由其任命、选举与聘任的理事长、副理事长、党政理事、外部理事;对其他理事与监事,校党委可以建议派驻、选举单位更换;对于校长,校党委可依职权制裁,也可要求理事会向任免机关提议罢免校长。

#### (二) 理事会对校党委重大事项决策进行完善与补充

设立决策型理事会并不是取代校党委重大事项的决策地位,而是对校党委重大事项决策进行完善与补充。而要完善与补充校党委决策,就必须根据高校利益相关者组织的特点组成理事会,以避免“内部人控制”,实现民主决策与科学决策。

在理事会组成上,美国高校多采用“外行董事会”,其董事会成员主要来自校外人士。<sup>[7]</sup>而英国大学董事会则是由内外部利益相关者组成。<sup>[8]</sup>我国公民社会力量相对薄弱,理事会内外部利益相关者比例应当相对均衡。理事会外部理事主要来源于政府主管部门、用人单位、产学研合作方、高等教育中介组织、各领域专家学者、学生家长、捐赠方、校友,内部理事来源于校内党政人员、教职工、学生。为了防止“内部人控制”,外部理事不宜低于二分之一;为了防止校内党政人员控制理事会,校内党政理事不得超过内部理事的二分之一,教职工理事必须是非“双肩挑”人员。通过这种理事会来源与组成的设计,可以有效平衡内外部利益相关者利益,促使公立高校面向社会办学;可以确保内部理事数量,避免理事会过于“外行”;可以保证弱势利益相关者理事数量,避免党政人员控制理事会。

理事会拥有对校党委重大事项决策进行合法性与合理性审查的权力。校党委针对高校重大事项决策后,并不直接交由校长执行,而是经理事会合法性与合理性审查之后,由理事会表决通过。理事会对校党委违法违规、滥用职权的决策有权要求校党委修改完善,校党委未做出修改的,理事会可以不予通过;对校党委不合理的决策可以与校党委展开协商与论证,并在修改后予以表决通过。

理事会拥有根据校党委重大事项决策作出细化决策的权力。理事会不仅对校党委重大事项决策进行“双审”,以确保校党委决策的合法性与合理性,而且要积极发挥其专业化决策的优势,组织理事会各领域的专家学者理事、高等教育中介组织等专业化理事单位、决策的利益相关方,在校党委重大事项决策基础上,通过调研、座谈、论证、听证等形式,制定出细化的、可操作的具体决策,以克服校党委专业化不足的弊端。

除上述决策权外,理事会还应拥有提议任免机关罢免校长的权力。公司董事会拥有聘任或解聘公司经理权力。公立高校理事会与公司董事会地位相类似,但公立高校属于公益事业单位,对校长的政治素质要求更高。因此,在任命校长方面,不由理事会这一运营决策机构负责,而应经历一系列组织考察程序予以遴选任命。但公立高校应当拥有提议任免机关罢免校长的权力,以确保校长向理事会负责,增强理事会决策权威。否则,校长就有可能无视理事会权力,消极执行理事会决策,甚至与校党委结成联盟,弱化管理理事会权威。一旦理事会向任免机关提议罢免校长,就会出现理事会对校长的不信任。任免机

关无法解散理事会,因此任免机关一般会对校长启动调查程序,如果能够继续任职的,任免机关就应当调解理事会与校长的关系;如果确实符合罢免条件的,就应当罢免校长。

#### (三) 监事会负责监督理事会、高管与高校财务

监事会是公立高校法人治理结构当中独立性最强的专业化监督机构。公立高校与公司不同,不存在股东选举监事的问题。但政府无疑是公立高校的举办者与主要出资者,因此政府居于与股东类似的地位,所以校党委应当从政府主管部门与政府审计部门聘任监事。其中,政府主管部门监事具有业务方面的专业性,可以有效监督公立高校的运营;政府审计部门监事具有审计方面的专业性,可以有效监督公立高校财务。另外,为了确保教职工与学生等弱势群体利益不受侵犯,教职工监事应由教职工代表大会从非“双肩挑”教职工中选举与更换。校党委虽然产生监事会,但校党委仅负责聘任外部监事、通知教职工代表大会选举监事,监事的派驻、选举与更换由派驻单位与选举单位负责,从而确保监事的独立性。监事对公立高校的运营与财务有平等的监督权,并不需要形成集体决议行使职权。监事会主要拥有运营监督权、财务监督权、教职工与学生权益保障权三项基本权力。但由这三项基本权力发展出了理事会会议列席权、质询权、调查权、运营异常调查权、提议召开临时理事会权、违法违规行为要求纠正权、提议更换理事权、提议理事会要求任免机关罢免校长权、对理事与高级管理人员的起诉权等系列权利。上述监事会的组成与权力配置设计可以有效保障监事独立行使职权,强化监事会对公立高校理事会、高级管理人员以及财务的监督,切实维护教职工与学生合法权益,并有效防止高校权力腐败。

#### (四) 校长执行理事会决策并向校党委、理事会负责

在增设决策型理事会后,校长的权力仍保持不变,但校长责任增加。校长要执行理事会决策,并向校党委与理事会负责。校长向校党委负责与向理事会负责的内容有所不同,并不存在冲突。校长向理事会负责,是对理事会决策负责;在校长执行不力或存在违法违规、权力滥用或腐败时,校长承担被理事会提议罢免的法律后果。校长向校党委负责的内容较广,包括直接负责与间接负责。在执行党的路线、方针、政策,坚持社会主义办学方向,思想政治工作与德育工作等方面,校长向校党委直接负责。校长应就上述工作的开展情况向校党委报告,并承担执行不力的政治责任。在高校重大事项决策方面,因为理事会决策是校党委重大事项决策的延伸,校长不仅要向理事会,而且要向校党委报告理事会决策执行情况。校党委与理事会均拥有制裁校长的权力,但校党委的制裁偏重党纪政纪制裁,而理事会制裁主要是要求校长纠正违法违规行为,并可提议罢免校长。校党委认为需要罢免校长的,可以要求理事会提议任免机关罢免校长。

上述公立高校法人治理结构设计在坚持校党委统一领导高校工作的基础上,在保持校党委与校长原有权力的基础上,增设了决策型理事会与监事会,并对各组织机构的主要权力进行配置。但限于篇幅,未对公立高校法人治理结构的其他内容予以探讨。我国《高等教育法》仅对规定了校党委与校长职权,因此可以先修改《普通高等学校理事会规程(试行)》,再制定《普通高等学校监事会规程》,从而与《高等教育法》共同组成公立高校法人治理结构法律体系。在条件成熟的情况下,可以出台公立高等学校组织法,对公立高校法人治理结构作出统一的、详细的规定。

#### 参考文献:

- [1]刘海峰.高校理事会真正“理事”任重道远[N].中国教育报,2014-08-20.
- [2]王宗正.法人治理结构视域下的我国公立高校董事会[J].高等教育研究,2014,(1).
- [3]李福华.大学治理的理论基础与组织架构[M].北京:教育科学出版社,2008.
- [4]李福华.大学治理与大学管理[M].北京:人民出版社,2012.
- [5]张 毅,张 锐.高校利益相关者管理:一个研究框架[J].科技管理研究,2006,(3).
- [6]熊丙奇.高校办学自主权,要放得下也要接得住[N].羊城晚报,2016-04-20.
- [7]张俊宗.现代大学制度:高等教育改革与发展的时代回应[M].北京:中国社会科学出版社,2004.
- [8]吴 筠.美国大学董事会制度对学校现代治理的启示[J].特区实践与理论,2015,(1).

(责任编辑:方 兴)