

# 民办高校家族式管理的现状与发展趋势

李维民

(中国民办教育协会高专委,北京 102617)

**摘要:**民办高校实行董(理)事会领导下的校长负责制,而这一体制不能排除民办高校家族式管理模式的构建。研究民办高校家族式管理的起源和类别,存在的优势和劣势,国家政策和这一模式的相融性与相冲性,具有重要的意义。如何克服民办高校家族式管理模式的弊端,建立现代大学制度,完善民办高校管理体制,是民办高等教育体制改革创新中的重要课题。

**关键词:**民办高等教育;民办高校;家族式管理;子女接班

**DOI:**10.3969/j.issn.1671-2714.2014.00.016

在我国 600 余所民办普通高校(含独立学院)中,有 60% 左右属于家族式管理,<sup>①</sup>或具有家族式管理倾向和印记。家族式管理已成为民办高校管理体制的一种重要模式,社会各界褒贬不一。如何认识和评价民办高校的家族式管理,是当前现代大学制度建设中难以回避的问题,需要对其起源、类别、特征进行分析和判断。

## 一、民办高校家族式管理的内涵

家族式管理是所有权与经营权、决策权与管理权合一的一种管理模式。家族式管理是为了实现家族的既定利益目标而由该家族占有企业的经营控制权,并且仅在该家族成员之间配置这种权利。民办高校家族式管理就是由一个家族来经营、管理民办高校,它是一个家族以掌握民办高校的经营控制权为前提,并通过一定的管理方法来实现家族既定利益目标的管理模式。<sup>②</sup>

民办高校在发展过程中需要借鉴一些企业的管

理模式,而家族式民办高校也一定程度地吸纳、借鉴了家族式企业的管理模式,这是民办高校在初创阶段进行资本原始积累的一种选择,即由创办者及家庭成员参与管理的一种模式,包括夫妇、子女和亲属在其主要部门任职。民办高校借鉴企业管理模式,有选择地采纳企业管理的经验与制度,有其必要性和可行性。民办高校家族式管理受中国传统儒家文化的影响较深,具有深厚的社会基础和强大的影响力,对其合法性、合理性很难找到清晰的切入点,对这种模式应坚持唯物辩证法,历史地、客观地、发展地给予评价。

民办高校家族式管理与企业家族式管理有明显的区别。民办高校是经国家或省级教育部门批准设立的教育类民办非企业单位,其财产属学校法人财产,任何单位和个人不得侵占、挪用。企业则是由工商部门注册登记,属于企业法人,其财产归企业所有。1997 年颁布的《社会力量办学条例》第二十三条明确规定,担任教育机构的董事、校长或者主要行政负责人和担任总务、会计、人事职务的人员之间实行亲属回避制度。2002 年颁布的《民办教育促进

收稿日期:2013-11-29

在线优先出版日期:2014-06-16

作者简介:李维民,男,山西怀仁人,教授,曾任陕西省教育厅副巡视员,现任中国民办教育协会高等教育专业委员会常务副理事长,西安思源学院院长顾问,研究方向:民办高等教育管理。

①卢彩晨:《家族式民办高校代际继承问题研究》,《教育研究》2012年第9期,第119-123页。

②周江林:《我国民办高校家族化管理的特点及判定依据》,《浙江树人大学学报》2012年第5期,第12-14页。

法》未对创办者子女接班、亲属回避作限制性规定,这是产生家族式管理的主要原因,也是这种模式具有合法性的主要依据。我国法律之所以允许这种管理模式存在,是基于当时绝大多数民办高校都不同程度地存在家族式办学的客观现实,如果从法律层面作出限制性规定,将会使民办高校“伤筋动骨”,不利于稳定发展。国家从促进民办教育发展的立法宗旨出发,经过反复权衡利弊,最后有意回避了这一敏感问题,法不禁止即可行。发展至今,这一模式对民办高校的平稳过渡和稳定发展发挥了重要作用,应予以肯定。这也是家族式管理模式至今还能够被政府和社会认可的根本原因。

## 二、民办高校家族式管理的优势与劣势

目前,对民办高校家族式管理议论较多,有必要对这一现象开展分析和研究。

### (一)家族式管理的优势

民办高校在开办初期风险大,与创办者志同道合者寥寥,家族成员多能理解或“被”理解创办者的理念,与创办者同甘苦、共患难,成为民办高校的奠基人。他们依靠家族成员的共同努力求得了生存和发展的空间,取得了成功。一般来说,家族式管理具有以下优势。

1. 最大限度地降低办学成本。办学需要成本,家族式管理可以把教学成本和管理成本降到最低,参与管理的家族成员只取得生活的最低保障,对工资、待遇、福利、工作条件和生活环境可以漠视。面对条件差、付出多、收入少以及需要透支劳力的现状,其他社会成员会很难承受,唯有家族成员愿承担这一责任和风险。家族式管理的民办高校在学校基本建设、图书和设备采购等活动中,成本明显低于其他学校。纵观中国民办高校的创业期和发展期,夫妇或父子早出晚归、同甘共苦办学的现象十分普遍。

2. 最大限度地相互信赖。由于受血缘关系的影响,亲属之间少有怀疑、猜测、不信任或闹矛盾的事件发生,心往一处想、劲往一处使,通常能克服常人无法战胜的困难,适应民办高校初创的特点。它既能有效避免人与人之间因认识、思路和要求不同导致的“分道扬镳”,也能有效避免因信誉、欺骗和失信带来的办学风险。民办高校创办初期主要采取培训和自考等办学模式,大部分成员也都能从事这种专业技术含量较低的工作,客观上也为家族成员参与办学活动提供了可能。

3. 最快速度地实行决策。家族式管理可以实行最有效的扁平化管理,在最短时间内做出决定,不失时机地掌握市场、抓住机遇、解决问题。民办高校的创业者在国家政策的指导下,以快速决策和迅速行动,把握了发展良机,实现了快速发展。1981年国家开展高等教育自学考试,一批高等教育自考助学机构应运而生,奠定了民办高校发展的基础;1993年国家教育委员会颁布《民办高等学校设置暂行规定》,翌年黄河科技学院抢抓机遇,经国家教育委员会批准实施高等专科学历教育;2000年国务院办公厅下发了《关于国务院授权省、自治区、直辖市人民政府审批设立高等职业学校有关问题的通知》,高职、大专院校的审批权下放省市政府,陕西省率先在全国获得授权,当年就由省政府审批了4所民办普通高职院校;2002年,民办本科高校进入常态化,陕西省又不失时机地抓住了历次专升本的机遇。截至2014年底,陕西省已有9所高职院校成功晋升本科院校,在全国处于领先地位;2011年专业硕士教育首次对民办本科高校开放,西京学院在只有半个月准备时间的情况下又一次赢得先机,一举获得开展专业硕士教育的招生资格。以上这些都与民办高校的迅速决策密不可分。

### (二)家族式管理的劣势

家族式管理在民办高校创办初期具有较强的可行性和必要性,进入发展中期后这一办学模式的弊端日益显现,已经越来越不适应学校发展的需要和社会舆论的认可。政府对其也逐渐开始持否定态度,原因是其劣势已对民办高校的发展构成了不可小觑的负面影响。

1. 家族成员大多为教育外行。教育是一个特殊行业,教师和行政管理人员需要更多的专业知识和专业素质。民办高校在成立之初,其办学规模、办学类型和办学模式对管理水平、教育质量要求不高,使家族成员还能发挥重要作用。当民办高校进入以学历教育为主的阶段时,它需要按照国家规定实施教学管理、学生管理和后勤管理,需要不断适应国际、国内高等教育发展的变化,实施教育改革和创新,突出特色,提高质量。而家族成员多属教育外行,缺乏教育经历,更谈不上具有超常的领导才能和管理能力,若要从事高等教育工作,还需要不断学习和提高,否则很难满足教育教学的工作需要。

2. 家族式管理与现代大学制度相悖。家族式管理因受家族成员综合素质、知识结构和专业水平的影响,多属经验管理,很难构建严谨的法人治理结

构,更难依照现代大学制度实施科学化管理,而低水平的大学管理必然会失去竞争优势。现代大学制度要求建立“产权清晰、利益共享、学校自治、服务社会”的管理体系,而家族式管理的民办高校很难实现这一目标。首先,家族式管理难以保证学校产权明晰,限制家族侵占学校资产工作难以落实。在家族式管理中,对广大教职工的合法权益以及其他利益相关者的权益保护有可能失去有效监督。其次,当民办高校跨入高等学历教育系列时,规模多在万人以上,有的甚至达到数万人,很难有哪个家族成员能够支撑如此庞大的管理体系。高校管理要想步入规范化,需要一支专职管理队伍驾驭各部门的管理工作。此时,民办高校面临更多的挑战,其生源递减压力、办学条件压力、教学质量压力、管理水平压力和各种评估压力等与日俱增,不容懈怠,若由一批不懂教育和管理的亲属担任学校的重要职务,难免会漏洞百出、管理混乱,从而严重制约学校的发展。

3. 家族式管理缺乏有效控制和监督。家族式管理因受亲情的影响,家族成员之间很难严格执行各项管理制度,其他管理人员对家族成员的管理无论正确与否多违心地加以附和,使决策随意性较大、学校管理制度流于形式。当学校的人事、财务和后勤管理失去有效监督时,办学活动就会受到影响,从而滋生无序、腐败、贪污和浪费等现象,难以实现学校办学的公益性、规范性和科学性。教育部门和党组织委派的党委书记等人尽管负有监督职能,但事实上很难深入学校的微观层面对民办高校实行有效监督。

### 三、民办高校的代际传承

代际传承和家族式管理密切相关。代际传承是家族式民办高校发展的必然性趋势,具有合法性。<sup>①</sup>民办高校初期多以非学历教育和准学历教育为主,创办者对各项工作一管到底。进入21世纪,一批民办高校开始实施国家统招本科教育和高职教育,办学活动受国家政策制约,创办者的个人意志无法左右学校的全部管理工作。现任民办高校第二代的董(理)事长、院长的个人权力与父辈相比明显弱化,学校董(理)事会、校务委员会和党委会三权分立、相互制约的作用日益显现。一些已接替父辈成为民

办高校董(理)事长、院长的接班人多因年龄小、经历短、资历浅、经验少等,不可能像父辈那样大权独揽、一手操纵学校的管理工作。不过受法制环境不完善和传统文化等因素的影响,代际传承更具复杂性。<sup>②</sup>当前的核心问题是,现有的法律法规对民办高校举办者的权利、滚动积累的财产性质认定和处理缺乏明确规定。举办者需要获得一定的经济利益,只有子女接班,其利益诉求才有保障。显然,除受传统文化的影响外,国家政策的含糊不清、界定不明是导致子女接班问题日益突显的深层次原因。

1. 民办高校创办者子女接班的类型。民办高校创办者子女接班的实质是民办高校控制权的代际传承。<sup>③</sup>民办高校创办者子女接班可分为两类:一是接替创办者出任董(理)事长,董(理)事会选举通过,报民政、教育部门备案即可。民办高校创办者子女担任学校的董(理)事长,其运行规则按董(理)事会章程进行。二是出任院长或执行院长,符合国家相关规定,具备学历、资历、年龄等基本条件,并实行核准制。院长的职责在《民办教育促进法》中有明确规定,既保障了权利,又规范了行为,避免了独断专行的家长式管理。对一些暂不具备院长任职条件又有接班意向的子女,建议先当执行院长,待条件成熟后正式接班。

2. 子女接班与办学传统沿袭。民办高校主要是由社会组织或公民个人在自愿原则下发起成立的。创办者多是敢于创新、创先的人,其共同特点是其有超前的判断意识和对教育事业的热情追求,便义无反顾地走上创办民办高校的道路。他们历经坎坷,承受了常人难以承受的压力,留下了创业者成功的烙印,使学校的办学体制、办学特色等逐年积累并形成传统。这种传统又由接班人得以延续、传承和发扬。哈佛大学深受创办人之一哈佛捐资义举的影响,接受社会、个人捐资办学成为学校的优良传统。南开大学创办人张伯苓深受中日甲午战争惨败的教训而萌生教育救国的思想,首订了“允公允能,日新月异”的校训,一直延续至今。

如何评价民办高校的创办者选择子女接班,我国第一所国家承认学历的民办本科高校——黄河科技学院董事长胡大白坦言:要选择一个能够很好地传承学校宗旨和精神的接班人,办一所对学生负责任的大学,这是办学问题的根本。如果社会上有比

<sup>①②</sup>卢彩晨:《家族式民办高校控制权结构演进与可持续发展》,《国家教育行政学院学报》2012年第10期,第37-40页。

<sup>③</sup>王一涛:《民办高校创办者子女接班:一个值得关注的现象》,《高等教育研究》2012年第7期,第79-85页。

子女更适合的人选,当然也会选择,但目前很难找到这样的人。选择子女接班,一是子女一般具有为学校事业牺牲一切的精神,能够传承学校的精神、宗旨,同时具备相应的能力。二是从社会上选聘一个人需要很高的待遇,而学校目前的发展还难以支撑一个与市场对接的薪资体系。三是子女多敢于负责,有能力、有魄力,最重要的还是不讲私利、甘于奉献。这是对民办高校接班人的期待,也是对新一代民办教育人的期待。接班人的责任就是要建立现代大学制度,把学校“开拓、拼搏、实干、奉献”的精神传承下去,办成高水平大学。只要符合以上条件,子女接班也是一种选择。<sup>①</sup>

3. 民办高校接班人需具备的条件。民办高校决策者需具备以下条件:较强的战略思考与规划能力、资源整合与运作能力、动态管理与组织能力,较高的政治素质和敏锐性,较多的教育理论和专业素质,较广的社会活动领域,较好的企业经营意识和策略。具备以上条件需要个人的良好悟性和较高的专业修养,需要时间的磨炼和空间的拓展。显然,一般子女仅凭血缘关系无法传承和满足办学活动的客观要求,还需要不断学习、提高和实践。

民办高校的特殊性决定了选拔接班人的必要性和多样性。接班人除要具备管理一所大学所需的品德、知识和能力外,还需要有对民办高等教育事业的热情和追求。随着民办高校创办者的逐步淡出,民办高校涌现出一批敢于担当、勇于探索和乐于奉献的创办者子女,这些人多是从学校基层干起,经过不懈努力,一步步进入学校领导层。在这个过程中,他们积累了管理大学需要的知识、智慧、能力和经验,也真切地感受到父辈将毕生的心血倾注在民办教育事业上的坚毅和执著。在潜移默化的感染中,他们对学校的感情更深,奉献精神更强,能更好地传承学校的宗旨与精神,保证民办高校发展的稳定性和连续性。在接班人的选择上,内举不避亲,外举不避贤,这对仍处于稚嫩期的民办高校十分必要,也是各级政府、各界人士和广大教职工能够认同子女接班这一现象的根本原因。

陕西省现有民办高校18所,其中有6所由子女接班;接班子女中具有国外教育背景的有4人,具有研究生学位的有4人,其学历和求学经历明显优于父辈;另有4所未正式接班,处于培养锻炼阶段。目前由子女接班的学校多数保持了良好的发展态势,

并没有出现管理混乱、质量下降的现象。从实践结果看,这种模式还能适应当今民办高校发展的需要,应予以肯定。

#### 四、淡化家族式管理是客观趋势

民办高校家族式管理近年来有不断扩大的趋势,更引发政府、社会各界的热议,但这一过程不会长期存在,且会逐渐弱化,不具有长期性、永恒性。家族式管理必然会随着时间的推移,逐步淡化并最终消失。

1. 政策限制。按照我国现行法律,民办高校属非营利性社会组织,其财产属学校法人财产,任何单位和个人不得侵占和挪用,其中包括创办者投入的资产。家族式管理与子女接班既有关联性,又有差异性。

民办高校实行董(理)事会领导下的校长负责制,学校有较大的办学自主权,但要接受党的领导和政府的强力监督。这种领导和监督在涉及办学方向、教育方针、安全稳定等原则问题上强于公办高校;在涉及办学条件、教学评估等教学问题上坚持与公办高校一视同仁;在涉及学校资产、经费投入、社会捐赠、政府拨款、学费收入和财务管理等问题上比较松动,仅限于密切关注。

随着民办高校制度建设的不断完善和办学行为的不断规范,一些民办高校的创办者即使主观上想走家族式管理的道路,在面对国家政策的各种制约时也会被迫放弃这一选择。

现行政策对民办高校出资人的财产会进一步明晰,创办者所担心的资产投入会变为捐资或理论上承认其产权但不能取得回报的顾虑会在政策层面加以解决,从而保障创办者的合法权益。届时,通过子女接班或家族成员掌握权力部门来达到继承财产的目的已无必要,创办者的财产及滚动积累财产的权属并不需要通过子女接班和家族成员管理来达到继承或保全的目的。

2. 知识所限。民办高校主要从事高等教育,承担着人才培养、科学研究、社会服务和文化传承与创新四大社会功能,需要大批高素质教师和行政管理人員。一个家族要全部或大部分具有高学历、高职

<sup>①</sup>《接班人选择的背后思考——对话黄河科技学院创始人、黄河科技学院董事长胡大白》,2013-10-23, <http://gaokao.haedu.gov.cn/cdto? action = view&id:6570&type = 1>。

称,且能适应大学教育、教学、科研、人事和后勤管理工作需要的为数不多,不可能每个家族成员都在知识结构、职称结构和年龄结构等方面满足民办高校工作的需要。国家独生子女政策的实施和家族成员人口的不断减少,也致使创办者难以对学校管理实现垄断。

民办高校有创办者亲属参与办学,不一定是家族式管理,家族成员不掌握主要权力,仅是从事一般教育教学或服务性工作,则无须界定为家族式管理。

3. 运作困难。民办高校的上层结构包括董(理)事会、校务委员会、常委会和教代会等,根据即将出台的政策,家族成员实行亲属回避制度,亲属不能在主要部门担任要职。民办高校在不断发展,需要相应的科学决策,若以家族利益为重,强制推行某一违反政策的决定,势必会引起强力反弹,很难实行。民办高校的中层组织庞大复杂,即使是人事、财务和资产等核心部门,也因各种政策、条件、职位和人数的限制,家族成员也难以大权独揽。现实中,民办高校在以上部门的人事任职上已经注意回避亲属、任人唯贤,并非都是由其家族成员把持。

民办高校的社会评价之所以偏低,实施家族式管理是主要原因之一,因而社会各界对创办者子女接班也多有非议。民办高校的脆弱性决定了学校决策的重要性,如果创办者拿原则做交易,为了家族利益而牺牲学校利益,那必然会导致办学失误。这不仅会引起政府的不满,也会引起教职工的不满,更会在社会上造成不良影响。创办者在任用家族成员参与学校管理时必然要有选择性,不但要遵守国家相关规定,而且要尊重教育规律。对已达到较高水平、较高层次和较大规模的非营利性民办高校,家族式管理的运作空间会不断弱化。

创办者利用民办高校这个平台让其子女在学校进行锻炼,有顺其发展之意。这些子女一般年龄小、经验少、经历浅,未来去向存在很大变数,与真正意义上的接班不同,不必作深度解读。在笔者所接触的不少学校中这一现象还比较普遍,其目的重在对于子女的磨炼。

4. 发展趋势。民办高校创办者子女接班在现阶段具有合法性、合理性和可行性,从未来看,这一现象不会形成主流,只会逐步弱化,直至消失。这是由民办高等教育的非营利性、特殊性和复杂性决定的,不是每个创办者子女都能够接班的。我国实行的独生子女政策对创办者子女接班具有相当大的影响,创办者子女少,选择接班人的余地则更小。创办者

子女对继承父业的态度可分为四类:想干能干者;不想干也不能干者;想干不能干者;能干不想干者。从概率上讲,以上各类各占1/4,以此推算,能子承父业的子女约为25%;到了第三代,则为6%左右;到了第四代,家族式管理模式基本消失。纵观中外历史,私立大学无一能把家族式管理沿袭至今。哈佛大学不属哈佛所有,哈佛大学校董事会中没有哈佛的亲属占有股份或参与管理。中国历史上著名的私立大学,如南开大学、厦门大学也不存在创办者子女接班问题,更谈不上家族式管理。当前,国际上以私有制为主体的国家尚且难以实现家族式管理大学,那么以公有制为主体的国家也不可能长期保留家族式管理的民办高校。

从已有子女接班的民办高校看,学校正朝着民主开放、公开透明的方向发展,家族式管理现象似乎在扩大,但实际上是在减弱而不是强化,已接班的子女同他们的父母辈相比,实际权力明显减少,公众参与、民主监督、依法办学和社会评价的程度日益增强,这是理性的回归和历史的使然。

## 五、淡化家族式管理的制度保障

法律对民办高校家族式管理虽未加以禁止,但也未明确表示支持。更多的情况是,社会舆论、学校法人治理和广大教职工对这一管理模式的负面反应较为强烈,促使国家在将要出台的有关政策中明确提出民办高校管理实行亲属回避制度。显然,逐渐淡化家族式管理,从政府、社会和学校三个维度进行限制都已具有紧迫性,需要在操作层面上稳步推进。

1. 恢复亲属回避制度。1997年颁布的《社会力量办学条例》规定,民办高校实行董事、校长及财务、人事等部门负责人之间的亲属回避制度。《民办教育促进法》颁布时将这一规定删除,这是全国人大立足民办高校的稳定发展而作出的重大政策调整。这一政策对促进民办高等教育的发展发挥了潜在的重要作用。它维护了民办高校的自主性,保障了民办高校的持续稳定发展。同时,这一政策的废除也导致一些问题:教育外行参与管理,违背教育规律的事件时有发生,有的直接把企业管理的模式完全套用在学校管理上;学校财务信息不公开、不透明,引发社会猜疑增多;广大教职工的合法权益被侵占,缺乏民主监督机制。亲属回避制度有利于民办高校得到政府的支持和社会的认可,有利于民办高校的信誉提升和长期稳定发展。这对完善民办高校内部管理

体制,接受社会、政府的监督,健全教职工民主管理机制具有积极意义。

2. 落实法人财产权。民办高校创办者子女接班具有一定的普遍性,其根本原因是想保障父辈的投资效益。目前我国现有法律对创办者的投资与继承、滚动积累资产的分配等政策尚不明晰,创办者怕个人奋斗一生的心血付诸东流,让子女接班成为保护其个人利益的唯一方法。因此,有必要完善民办高校产权保护制度,健全归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度。国家政策应进一步明确投资者的产权、继承权和分配权,依法保护创办者的原始资本和增值资本,对创办者的变更或退出,可对原始出资和追加投资予以返还,仍有结余的,可按一定比例给予奖励。民办高校存续期间,学校名下的所有资产由学校依法管理和使用,任何组织和个人不得侵占和挪用,创办者的出资份额可以转让、继承和赠予。这样,该归创办者的归创办者,该归国家的归国家,该归社会的归社会,既能保护创办者的合法权益,又能维护国家的利益。国家政策对消除创办者疑虑,放弃子女接班具有决定性意义。

3. 健全法人治理结构。家族式管理的最大风险在于家族成员以家族利益为重,违反国家法律法规为家族谋取利益。加强以法治校,以法办学,实行董(理)事会、校务委员会、党委会和监委会关联监督机制,规范职责、组成和运行,实行董(理)事会领导下的校长负责制,保障校长独立行使职权。完善教职工代表大会制度,充分发挥学校章程在规范内部管理中的作用,加强党团组织建设和发挥督导专员作用,不断推进信息公开和事务公开,发挥市场竞争机制和政府作用来完善民办高校的外部治理结构,有效克服家族式管理的弊端,发挥制度的保障作用。

学校工作必须走民主决策、民主管理的办学之路。凡属学校教育教学的重大问题,都应经校董(理)事会、校务委员会、党委会和教职工代表大会充分沟通与协商,凡涉及教职工权益的工资待遇、绩效工资分配、社会保障、教师资格认定、职称评审、培养培训、课题申报以及评优表彰等问题,都应经校务委员会、教职工代表大会研究同意,避免因家族成员的独断专行而造成重大损失。

4. 实现办学主体多元化。举办民办高校需要不断追加投入,仅凭创办者的原始投入很难维持学校未来发展的需要。学校可以通过股份制改造,吸纳新的投资者加入办学行列;实行所有权与经营权分离,决策权与管理权分离,进一步拓宽办学资金来源,积极支持社会力量通过独资、合资、合作以及股权、债权、知识产权等准货币形式参与举办民办高校,允许学校管理者、教职工以资本、知识、技术和专利等获取报酬,形成资本所有者和劳动者利益共同体。鼓励地方政府和民办教育行业组织探索建立教育投资集团、教育银行和教育担保公司等,为民办高校提供贷款、担保等融资服务,鼓励探索吸引投资基金,营利性学校上市等方式的融资改革。扩大社会参与办学领域,包括政府入股参与投资。以上措施将对改善民办高校董(理)事会结构、改变投资主体产生积极影响,同时将对改变家族成员过多参与管理起到制衡作用。

民办高校家族式管理需要通过实践总结经验,扬长避短,促进变革。随着国家民办教育制度的不断健全、现代大学制度的逐步完善、大学章程的制定落实、大学校长遴选制度的日益形成,一个秩序严格、制度规范、设计科学的民办高校管理体系必将诞生。

## Present and Trend of Family-style Management in Non-governmental Institutions of Higher Learning

LI Weimin

(Higher Educational Specialist Committee of China Civilian-run Education Association, Beijing, 102617, China)

**Abstract:** President responsibility system under the board of directors cannot eliminate the setting up of family-style management. It is worth to study its origin, class, advantages and disadvantages, compatibility and incompatibility with government policies. How to overcome the shortcomings of family-style management and to improve modern university system are important topics for discussion.

**Key words:** non-governmental higher education; non-governmental institutions of higher learning; family-style management; successor

(责任编辑 毛红霞)

