期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

教育研究集刊
第六十輯第三期　2014年9月　頁1-34

德國大學組織重構之邊界

張源泉

摘要

本文透過文件分析法探究德國大學組織重構之邊界，尤其聚焦於教授層級之探討，首先分析大學組織特性之變易，而後再依序探究德國大學之人事權、組織權與教授薪資制度的改革邊界。傳統上，大學被視為不同於企業組織與行政機構之特殊組織，但在新公共管理模式引進大學後，卻與其他組織存在著「同形趨勢」。但德國大學的組織重構仍存在著難以逾越的改革邊界；在人事權方面，相對於許多國家的大學透過正式或非正式管道建立留校任教的可能與教授內部升等制度，在德國反倒透過法律規定或潛在慣例的結合加以攔阻；在組織權方面，大學領導層所具有的制裁權，對於多數教授顯然無足輕重，因此難以形成有效領導的制度保障。再者，績效導向薪資制度的適用對象未涵蓋整體成員，且對於不同專業的教授有不同影響程度，因此難以成為有效的替代方案。

關鍵詞：人事制度、教育改革、德國大學

張源泉，國立暨南國際大學國際文教與比較教育學系教授
電子郵件：yuanchuanchang@ncnu.edu.tw
投稿日期：2014年04月19日；修改日期：2014年06月04日；採用日期：2014年07月16日

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Bulletin of Educational Research
September, 2014, Vol. 60 No. 3 pp. 1-34

On the Border of Organizational Restructuring at German Universities

Yuan-Chuan Chang

Abstract

In this paper, document analysis is used to investigate the organizational restructuring recently implemented at German universities, in particular the effects these changes have had on professors. After presenting the changes that have been implemented, I investigate how these reforms have affected organizational authority and the remuneration of professors. Although the administrative policies and procedures of universities have traditionally been rather distinct from those used in business and government, these differences have become less distinct with the adoption of the public management approach at universities. However, with regards to the authority universities have over their faculty, these reforms have had a more limited effect. Whereas in many countries universities utilize formal or informal means to establish systems for determining faculty promotions and for appointing former students to teach at the same school, due to various legal provisions and established practices, such systems have not been established in Germany. Furthermore, the relatively limited ability of German universities to impose sanctions upon faculty makes it difficult

Yuan-Chuan Chang, Professor, Department of International and Comparative Education, National Chi Nan University
Email: yuanchuanchang@ncnu.edu.tw
Manuscript received: Apr. 19, 2014; Modified: June 04, 2014; Accepted: July 16, 2014.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

for university leaders to play a strong leadership role. Finally, it was found that the incentive-based remuneration system being implemented at German universities has not yielded substantial results, mainly because it has yet to be applied to all faculty members; it was also found that the effectiveness of such a system differs according to the faculty members' area of specialization.

Keywords: personnel system, educational reform, German university

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

壹、前言

1790年，一位年僅20歲的日耳曼青年取得杜賓根基金會（Tübinger Stift）的哲學碩士學位（Magister der Philosophie），但不幸地，他就像臺灣的「流浪教師」，競奔於途卻難覓得安穩的棲身地，只好委身輾轉於瑞士的伯恩（Bern）與德國的法蘭克福（Frankfurt am Main）擔任家庭教師長達六年（Copleston, 1963, p. 159）。不過，這樣至少可以胼手胝足地換取生活所需，所以仍不失為一種體面而優美的生命姿態。

1799年，一名過著嚴謹克己、安於現狀生活，且以財務處秘書（Rentkammersekretär）為業的公務員與世長辭（Hoffmeinster, 1977, p. 3）。這樣一位低階公務員之辭世，除了在其至親好友間能激起短暫的哀傷悲懷外，對其他人恐怕猶如燕過無痕，僅理解為草木榮枯、生命嬗遞消長的現象。但事實可不是如此！該平凡公務員「恰如其時」的長眠，後來卻造就了一位偉大的哲學家，並對哲學史的發展產生了重大影響。

誠然，一位終生謹小慎微的公務員之死，難以成為牽動哲學史發展的充分條件；但不論是個體的生命歷程或人類歷史的發展，有時候，各種偶然性因緣之匯聚，卻又成為重大轉折的關鍵因素。這位公務員恰好是前述日耳曼青年的父親，他對於父親之仙逝雖不無悲痛，但因繼承了一筆遺產，適足以緩解其眼前的經濟困厄，而不禁長長地吁了一口氣：「我終於可以擺脫惱人的家庭教師生涯了」（引自Spencer & Krauze, 1996, p. 46）。若按照中國人的年齡算法，他恰好在孔夫子所標榜的而立之年立下志向，希冀未來成為大學教授，並斷然辭去家庭教師職務。這位仁兄後來在哲學史上綻放璀璨光芒、熠熠生輝，德國詩人Heine（1835）即對他推崇備至：

> 就破壞與嚴峻後果而言，法國的Robespierre可以和德國的Kant相匹敵；就意志的狂放和抱負之遠大，法國的Napoléo與德國的Fichte可以相比擬；但就全面地繼承人類的文化遺產，能充分闡釋18、19世紀之交的時代精神，則沒有一個法國人足以和德國的Hegel並肩。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

前述這位日耳曼青年正是被Heine譽為18、19世紀的文化巨人Hegel。哲學史學家Copleston（1963, p. 159）亦推舉他為最偉大的德國觀念論者，也是西方最傑出的哲學家之一。雖然他在哲學史上猶如不世出的巨星，但其學術生涯發展並非一條綴滿鮮花、鋪著紅地毯的大道。

依前述，在他而立之年繼承遺產後，才能稍解經濟窘境，敢於重拾學術之路、至耶拿大學哲學系進修，而後在1801年獲得哲學博士與通過「教授備選資格」（Habilitation），並成為該大學的「私聘講師」（Privatdozent）。但因非屬專任教師，其唯一的收入僅有修課學生之微薄「聽課費」（Kolleggeld），Hegel的傳記學者Spencer與Krauze（1996, pp. 45-46）甚至以「一身赤貧」、沉默、陰鬱來形容他當時的生活與面貌。可見，其所繼承的遺產寡淡，不足以使其側身為「四體不勤，五穀不分」的一介書生，僅能挾著維持基本生存的「資本」，放手一搏，躍入一個深不見底、難以揣度的學術之途，以滿足其追索真理的激情。無怪乎，Hegel與Marx雖都承認人與動物一樣有飲食住居的自然需求與慾望，但最後Marx哲學導向唯物論，而Hegel哲學則反其道推向唯心論的高峰，並在《精神現象學》（*Phänomenologie des Geistes*）詳細闡釋，人之所以為人，重要的不是生存物欲的滿足，而在於希冀獲得他人的「承認」，承認為一個有價值、尊嚴的存有，即使冒著生命危險，亦要致力於「承認鬥爭」（Kampf um Anerkennung），追求更高貴的目標（Hegel, 1807, pp. 288, 394）。

而後拿破崙軍隊攻占了耶拿，1807年Hegel被迫倉皇逃離、遷往班堡（Bamberg），並成為報紙編輯；甫一年又從班堡前往紐倫堡（Nürnberg），並擔任中學校長，直到1816年才成為海德堡大學（Universität Heidelberg）教授，首次於大學覓得穩定的教職，終能實現其三十而立的志向。其時，Hegel已年近半百，再過15年隨即蒙主寵召（Spencer & Krauze, 1996, pp. 68-70, 93, 147）。前述對於Hegel大半生不斷地遷徙、流離，甚至「厄於陳蔡」之學術生涯近於細節性描繪，是因為其邁向大學教授的崎嶇歷程，在德國非屬特例，反倒是一個典型代表，因而成為本研究論題之範例。

其實有關德國學術人員生涯發展之研究，早在1908年Eulenburg（1908）即曾完成第一份的實證性研究，考察私聘講師與「編制外教授」（Extraordinarien）的工作環境；在此份百年前即已完成的學術論文中，即曾清

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

楚地指出德國學術人員的生涯發展充滿不確定性與風險（Risiko），這種特性其實仍為現在的核心問題。

而後，Weber（1922）又針對前述主題完成其經典著作《學術做為志業》（*Wissenschaft als Beruf*），亦以「碰運氣」（Hasard）來形容「機遇」在德國學術人員生涯發展所扮演的重要角色，尤其在與美國學術體制進行比較時更形尖銳。因為在德國學術體制中，學術人員除了獲得博士學位外，還需通過「教授備選資格」，才具有在大學講課的資格，但若未被某特定大學任命為教授，則僅能以私聘講師的身分在大學講課，就如同Hegel在耶拿大學一樣；換言之，德國學術人員直到被任命為教授時，才能獲得穩定的職位保障。Weber（1922, p. 585）甚至將一名私聘講師最終能否成為教授，形容為「完全是一場賭博」。

因此，Weber（1922）特別強調學術人員的特殊內在動機，以學術為志業需要「激情」（Leidenschaft）、「全心全意之獻身」（innere Hingabe），以及對純粹真理之求索。正如前述Hegel為呼應學術研究對其生命之召喚，即便需經年累月，一簞食一瓢飲，亦能安之若素；其所展示的生命力度源自其追求理想的激情，並使其征途的每一瞬間都煥發出熱切與崇高的情懷。

近年來，德國大學之組織重構，已成為該國高等教育改革的焦點之一；這是因為在20世紀末，不論是在德國國內、歐洲還是國際層面——特別是在歐洲層面，德國高等教育之結構框架已發生了劇烈變化（Barz, Carstensen, & Reissert, 1997）。以此，傳統的大學組織已難以適應新時代，而被視為「問題重重」（problematisch）（Preißer, 1993），甚至「危機四伏」（krisenhaft）（Pellert, 1995）。

因此，21世紀轉折前後，德國即大幅度地啟動大學組織重構之改革，此即為本研究之探究主題；再者，有關德國大學改革及其學術人員管理體制之探究，在國內已有一些研究成果發表（朱啟華，2006；張源泉，2012a，2012b，2013；梁福鎮，2007，2010；楊深坑，1999；薛欣怡，2010）。是以，本文的重點不在於前述議題之探究，而是透過文件分析法進一步探究當前德國大學組織重構之邊界（Grenze），尤其聚焦於教授層級，並在一些重要的制度內容上，從比較教育的視野以其他國家的相關體制做為對比，以便凸顯德國大學組織之獨特性。這裡所說的「邊界」，意指近年來德國大學進行大幅度的組織性改革時，所存在的難以

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

撼動之「界限」。

在章節安排上，先探究新公共管理（new public management）模式引入大學管理體制後，大學組織特性之變易，而後再依序探究德國大學之人事權（Personalmacht）、組織權（Organisationsmacht）與教授薪資制度之改革邊界。

貳、大學組織特性之變易

自中世紀設立大學至今，大學歷經數百年之發展進程，在此時間長河中，大學組織誠然已幾經遞嬗更迭，但在20世紀中葉後，其組織特性由於新公共管理模式之引進，而產生較劇烈之變革。以下先說明傳統大學之組織特性，而後再進一步探究新公共管理模式下之組織重構。

一、傳統大學之組織特性

傳統上，大學通常被視為不同於企業組織與行政機構之特殊組織，且組織理論通常由以下三種視角加以呈現：大學係「鬆散結合體系」（lose gekoppelte Systeme）、「組織無序狀態」（organisierte Anarchien），以及「專業化科層體制」（Professionelle Bürokratie）（Seufert, 2008）。以下再進一步闡釋此三種組織特性。

（一）鬆散結合體系

Weick（1983, p. 18）曾對「鬆散結合體系」進行詳細探究，並將該體系界定為：「各個事件間雖有所連結且彼此相互感應，但每一事件卻又保有其獨立性，以及在物理上與邏輯上之分離性」。就大學組織而言，其內部成員雖被配置在縱向與等級化結構之不同位置上，並根據特定位置執掌相應的業務，但組織內部的連結，尤其是學術單位間的關係，卻是鬆散、偶然與隨意的，甚至各種正式規則常常未被遵循，管理層的決策與相關的考核制度亦難以貫徹。

這種鬆散連結的組織特性，為大學改革帶來調控與監督的困境，尤其是降低了做為整體的組織系統之調控能力。Minssen與Wilkesmann（2003, pp. 128-138）即指出，前述的組織特性使得子系統之間以及子系統與母系統間缺少互動，因而難以徹底地進行大學之改革。質言之，對某一子系統的改革難以影響另外的子系

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

統，而由大學組織推動的調控措施，在子系統層面上亦難以落實、甚至還會產生非預期性的消極效果，此即造成許多改革措施無效流失或中途「變質」的重要原因。

但是，鬆散結合體系亦非毫無可取之處。Brinckmann（1998, p. 136）即指出，此體系較易迅速地回應外在環境的變化，因為大學中各個學術單位或學術人員都有其人際網絡或學術社群，他們像是大學分布於社會各個角落的「感應器」，能使大學較靈敏地感知外部環境的動態。

再者，就大學的實際運作而言，各個系所辦公室或學術人員在未違背法規的前提下，都具有相當的獨立行動能力，並得視情況及時做出決策、採取行動，而無需鉅細靡遺地向組織中心回報，俟其批准。另外，由於各子系統間只是鬆散連結，因此，整個系統的運作不會因為局部單位的「失靈」而遭受重創。正如同當前臺灣的大學幾乎在某種程度上都有招生的壓力，但不同系所的情況殊異，即使有某些系所「乏人問津」，大學仍可透過系所整併或逕裁撤該單位，而不會任其持續性擴大，影響其他子系統之運作，甚至使整個組織遭受滅頂的重創。

（二）組織無序狀態

教育組織由於具有以下的特性，而被理解為組織無序狀態（Hoy & Miskel, 1987, p. 139）：1. 教育目標通常難以明確化，且經常變易；2. 教育組織為實現其目標，所採行的手段技術對於參與者而言是模糊、不明確的；3. 教育組織人員的參與不穩定、充滿了流動性。甚至Ball（1987, p. 3）進一步指出：

> 當我們論及組織——通常是指進行集體活動的任何結構——總是不時地遭遇解組的威脅，因為其參與者都力圖基於個人利益推動其個人策略。

在某個程度上，組織無序狀態的視角與前述觀點為一體兩面；組織雖都根據人員與工作執掌劃分組織結構，但真實的組織並不是鐵板一塊，而是處於「組織無序狀態」，因為在實際運作上，人員與工作執掌之配置及其活動不明確、甚至是鬆散、偶然、隨意的，很少具有結構的意義，各種正式規則往往被違背，且相關決策與考核制度亦難以落實。

前述鬆散結合體系與組織無序狀態之視角，確實在某種程度上揭露了大學組

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

織的特性。但是，其視角過度「耽溺」於個體互動的微觀研究，不僅懷疑學校組織結構的作用，甚至「過激」地無視學校組織的存在，亦不可取。King（1983, pp. 14-15）即批評前述的觀點：「發現了行動者之間存在著複雜的人際策略遊戲後」，「便醉心於這些策略的研究，甚至完全忘記了組織的存在」。

（三）專業化科層體制

Weber（1956, pp. 160, 702）將科層體制管理視為現代法理型支配社會的主要特徵，而且以此管理模式為特徵的組織並不限於「政治領域」，而是構成了整個現代社會最基本的組織形式。因此，「我們日常生活的各個領域，都被收束在這一軌道中」（Weber, 1956, p. 164）。而後，他又對科層體制的特性做進一步的闡釋：

> 科層體制具有「理性的」性格：其生成是由規則、目標、手段與「事務性」等非人格所支配。因此，其出現與擴散都具有「革命性」……正如理性主義長驅直入所有領域所導致的結果一樣，科層體制的出現和擴散，也會摧毀所有不具備理性性格的各種支配形式。（Weber, 1956, p. 718）

依Weber的觀點，現代科層體制是理性化發展的結果，且會擴散至所有領域，當然，教育機構亦會以科層體制加以建構。在高等教育發展的歷程上，大學組織之科層化確是一種趨勢，這是因為學術研究與教育的成本逐漸攀升，需要有更多的行政支援，以此大學組織乃逐步被納入科層管理的體系；另一方面，隨著現代科學的發展，專業分工日細，且規模日益擴大，故需分工協作和具有效率的組織，通常也會採用科層化的組織與管理形式。

大學組織不僅屬於科層體制，且如醫院一樣屬於「專家組織」，其特點在於組織活動複雜，需要由受過多年正規教育的專業人員來操作實施，且這些專業人員居於組織的「運作核心」（operating core），其他組織單位，例如：行政部門與技術部門等，僅為輔助單位（Mintzberg, 1991, p. 183）。

Weber（1956, p. 562）進一步提出，科層體制之所以能征服世界，根本原因在於其對效率的追求。而科層體制的效率主要奠基於「可預計性」

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

（Berechenbarkeit）與「紀律原則」；前者意味著組織的人員配置與工作執掌安排精確、穩定與明確；後者意味著組織成員照章履行其職務，「按照事先的訓練方式，精確無異議地執行組織的指令」（Weber, 1956, p. 681）。這樣一來，可大大地減少組織運作的不確定性與人為因素，而能遵行明確的規則，有效地運行。

但大學做為學術性組織，並以學術活動為中心，其在本質上是一種探索性活動，其最大特點恰恰與科層體制相左，充滿不確定性與不可預計性。尤其學術研究迷人之處，並不完全在於探究之產出，反而多半是在研究的過程中進行分析、推理、綜合、批判，這些大腦的理智性活動就和體育運動一樣，並不是非要爭取到名次才令人愉悅，而是在難以預期的探索歷程中獲得內在的滿足。Humboldt（1974, p. 119）亦強調，大學無非是學者們的精神生活本身，難以被納入國家行政的組織，國家行政管理的介入必然會侵擾學術工作本身。質言之，大學做為專業化科層體制，包含科層體制與專家組織之雙重特性，且二者的運作邏輯殊異，難免產生扞格。

在前述三種不同的視角，鬆散結合體系觀點強調組織各部分間缺乏緊密連結，因而使得整體組織之調控難以掌握；而組織無序狀態的視角，則聚焦於大學的決策過程在成員各有偏好、技術手段不明確及參與者變動的情況下，難以獲得理智的決策；專業化科層體制視角，則聚焦於大學之運作核心是由學術人員組成之權力結構，其與科層體制產生矛盾衝突。

二、新公共管理模式下之組織重構

依前述，傳統大學在組織結構上有其獨特性，使其明顯地與企業、行政機關有所區別，但此特殊性在1980年代的全球性大學改革中業已受到撼動。英國在1980年代開始重塑歐洲大學之傳統結構（Leisyte, de Boer, & Enders, 2006; Risser, 2003）；荷蘭的大學亦早已被席捲（de Boer, Leisyte, & Enders, 2006）。

1990年代起，西方大學幾乎都經歷了治理結構之變革，並由此建構了「全球模式」（global model）（Baker & Lenhardt, 2008, p. 1）；此模式不僅主導了歐洲的高等教育改革，亦支配了全世界有關大學改革之論述，甚至各國都在此「政策典範」（policy paradigm）框架內，證立其改革之合法性（Hall, 1993）。

此種全球模式通常被稱為「新公共管理」模式，並具有以下特點：大學之間

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

及其內部的競爭日趨激烈，且大學內部之層級節制被強化，但以教授為主導的「合議原則」（Kollegialprinzip）漸被削弱；再者，國家一方面鬆綁其對大學之細部調控，但另一方面則強化其外部調控（Außensteurung）（de Boer, Enders, & Schimank, 2007; Kehm & Lanzendorf, 2006）。

新公共管理模式被運用於高等教育的改革，是為了改善國家對於大學的調控，並希冀後者能更有效率與效能地完成國家的任務，在此管理模式下，決策結構之重組與績效評量之建立，乃居於大學內部結構之核心，並以企業做為績效管理之參照。[1] 質言之，過去傳統大學相異於其他組織的特殊性，在前述改革的進程下，則以相同模式對不同組織進行管理；或者說，至少承認其可能性，因而使得不同組織間出現「同形趨勢」（Angleichungstendenz）（Hüther & Krücken, 2011, p. 309）。

其實，在大學數百年的發展長河中，大學間出現「同形趨勢」已屢見不鮮，例如：在19世紀全世界幾乎對於「洪堡式大學模式」趨之若鶩（Altbach, 1991）。而新近的發展則顯示，「組織同形」被置於更加基礎的地位，逕將企業管理模式樹立為典範，直接運用於大學之組織管理，此觀點尤具現於Brunsson與Sahlin-Andersson（2000）所發表的一篇核心期刊論文*Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*；研究者提出，在新公共管理改革運動席捲全世界的浪潮下，行政機關與大學都被視為「完整組織」（complete organisation），而「完整組織」的特徵包含：（一）整體認同（Gesamtidentität），此包含組織之自治，組織擁有能支配之集體資源（kollektive Ressource），並與其外在環境有所區隔而強化了組織之自我覺知；（二）層級節制，此包含協調與控制，能進行有效的內部管理；（三）合理性，此包含組織具有明確的目標與績效評量等。以下即透過此三大基準，進一步檢視德國大學之組織重構。

（一）整體認同

近年來，歐洲大學一系列的改革，增進了大學之組織自治，進而使得大學

[1] 新公共管理模式之相關概念參見Bogumil、Grohs、Kuhlmann與Ohm（2007）；該模式在國際之發展現況參見Pollitt、Thiel與Homburg（2007）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

之整體認同獲得強化；例如：國家在從科層體制的細部管理中退出，而以「框架性調控」（framework steering）取代（van Vught, 1997, p. 132），或是在外部調控上「保持距離之監督」（steering at a distance）（Braun & Merrein, 1999, p. 17）。但這並非意味著國家放棄對大學的責任，或大學能擺脫國家的監督，而是國家從大學事務的管制者地位抽離出來，賦予大學更大的自主權，將監督重點置於更宏觀的戰略地位。

在前述的脈絡下，回顧德國的大學體制，其自中世紀創建之初，即主要立基於國家管制與學術自治之二元模式：一方面，大學之研究與教學自由受到國家保障，且其經費來自國家之財政預算；另一方面，大學的研究與教學亦須受到當權者之管制，不得從事政治煽動，以維持政治之穩定（Lange, 2009, p. 73）。前述之二元模式可由德國大學之「公法社團」（öffentlichrechtliche Körperschaft）法律地位見其端倪：其既具有社團特點，又有國家機構之特性。質言之，大學肩負學術任務與國家委託任務之雙重性；在履行前者時，基於學術自由保障之理念，大學成員依其自治權限，可以直接參與相關事務之決策，但在執行國家之委託任務時，大學屬於各邦政府之隸屬機關（nachgeordnete Behörde），為不具有獨立權利能力之公營造物（öffentliche Anstalt）。

然而，在新公共管理模式改革脈絡下，前述持續幾世紀的國家與大學關係即將被打破；尤其是，1998年德國修正《高等學校基準法》（Hochschulrahmengesetz）第58條第1項：「高等學校是公法社團法人，同時也是國家設施，或以其他法律形式設立……」（Bundestag, 1998, p. 20），在修正文中增加了「或以其他法律形式設立」之規定，賦予各邦具有較大的組織法形成自由，得以其他法律形式設置大學，以此開始鬆動了大學之法律地位，且國家開始從大學的具體管制中抽離出來。

再者，國家與大學的關係一反過去側重高權行政，而開始透過雙方處於平等地位之「行政契約」，訂立「目標協議」（Zielvereinbarung）做為調控工具。這種依目標協議所獲得的國家財政補助，在Leszczensky與Orr（2004, pp. 5-6）的分類中，被稱為「任務導向型經費」（Kontraktkomponente）；此種國家經費分配的方式，來自於政府與個別大學對於其所欲達成的目標及其配備資源達成共識，並以契約形式具體規定雙方之權利義務內容（Jaeger, Leszczensky, Orr, &

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Schwarzenberger, 2005, pp. 6-7）。質言之，在大學改革的脈絡下，大學由過去的國家隸屬機關轉而成為與其訂立行政契約的主體，而處於較為平等的地位，以此強化了大學之自治權限。

與此同時，在鬆綁國家管制的趨勢下，德國高等教育的預算編列開始引入「總額預算」（Globalbudget），從傳統的具體「科」「目」預算編列（kameralistische Haushaltsführung der Etat），轉而為大學編列「總額預算」，並賦予大學權限逕自分配此預算，而政府只需確立績效準則，監督大學是否有效運用政府所提撥之財政預算（Weiler, 2000）。

關於組織的自我覺知方面，在新近的改革中亦獲得顯著的提升，這主要來自大學間競爭機制之建立，尤其是「卓越計畫」（Exzellenzinitiative）之推動。該計畫第一期的經費為19億歐元，第二期為27億2,370萬歐元，但申請者不是個別的學術人員，而是大學（Deutsche Forschungsmeinschaft, 2011, p. 12; Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, 2010, p. 100）。如此一來，為了提升大學整體的競爭力，而需要其內部成員「風雨同舟」、戮力共同完成組織目標，此不僅強化了整體認同，亦增強了組織之自我覺知。

（二）層級節制

依前述，國家管制與學術自治在傳統德國大學發展為主要的兩股力量；後者體現於大學實務中，主要是以教授組成的自治性組織為基礎，這種學術自治管理模式幾乎與德國大學之存在歷史同其久遠，直至近年來大學治理改革中才慢慢被縮減其權限。

在改革進程中，國家的權力漸漸下放給大學，且擴大領導層與各學院院長（Dekan）之權限，以此強化了大學內部的層級節制，並轉而使得在傳統上占主導地位的學術自治管理模式之重要性縮減（Hüther, 2010）。

與此同時，高等學校管理的專業化也成為明顯趨勢，這種情況既適用於管理高層（如透過延長任期），又適用於大學整體之管理機制（Blümel, Kloke, & Krücken, 2010; Krücken, Blümel, & Kloke, 2010）。再者，在改革進程中，大學的組織權限日益擴大，尤其體現於大學管理的分化與專門化，其內容涉及技術轉移、性別平等與人才培育之促進等，這也使得大學管理層及其內部成員對大學的自我理解發生顯著的變化，尤其是透過自主一決策導向（eigenständig-

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

entscheidungsorientiert）行動的主導圖像，日益型塑了其自我理解之深化。大學管理的這種趨於分化與專業化的過程在德國（Blümel et al., 2010; Krücken et al., 2010）與國際（Gornitzka, Svein, & Larsen, 1998; Rhoades & Sporn, 2002; Whitchurch, 2006）均獲得體現。

大學內部層級節制的強化，具現於大學管理層及院長之擴權，而在某種程度上取代了過去講座教授之主導權，成為組織的決策高層，在大學內部具有「領銜者」（primus inter pares）的地位（Hüther & Krücken, 2011, p. 310）；再加上管理層內部之專業化及分殊化的趨勢，也引導著學術性與非學術性成員都需為組織整體的目標服務，這都使得層級節制獲得強化。

（三）合理性

大學組織的合理性在某種程度上可透過大學特色之建立加以實現，至少對於目標的具體化有所助益；與此同時，更多主導圖像（Leitbild）之型塑亦能對大學任務進一步明確化（Meier & Schimank, 2002）。Kosmützky（2010）在探究各個德國大學的主導圖像後指出，當今每所大學幾乎均擁有特色，它們發揮著對內、對外的不同功能，即便某些特色有時被質疑是僅為修飾門面的花邊，但至少可看出大學朝向整體目標設立的嘗試，使得大學做為組織的地位更加清晰。

此外，多元化的績效評量亦能促進大學組織之合理性發展，其最根本的出發點為大學組織整體應該為其辦學績效負起責任。德國多數邦的高等學校法（Landeshochschulgesetz）詳細規定了研究與教學之評鑑，以此考察大學整體組織及其各個內部單位之權責。例如：《巴伐利亞邦高等學校法》（Bayerisches Hochschulgesetz）第10條即詳盡規定，有關研究、教學，以及培育學術後進與促進性別平等之相關評鑑（Landtag des Freistaates Bayern, 2006, p. 250）。

在前述基礎上，多數邦政府建立以指標為基礎之資金分配（indikatorengestütze Mittelvergabe），其績效指標多元化，涵蓋教學、研究、性別平等促進與國際化方面之績效，例如：適齡畢業生數量（Absolvente in der Regelstudienzeit）、獲得第三資金額度，以及博士生畢業人數（Hartwig, 2006; Jaeger, 2006）。亦即，將政府的高等教育預算與大學的評鑑掛勾，運用財政補助之經濟手段，做為提升大學辦學績效的手段與誘因。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

參、德國大學之人事權邊界

典型的企業組織與行政機關對於組織的調控，主要是透過領導層對其成員施加影響力，因為組織成員希冀在其職業發展上能獲得職位升遷，或是能得到較理想的職務，而這些「人事權」通常掌握於領導層之決策（Luhmann, 1975, p. 106）。然而，德國大學組織一般對於教授並不擁有此類「人事權」，以下再進一步加以闡釋。

一、教授之升等制度

我國《大學法》第17條第1項：「大學教師分教授、副教授、助理教授、講師……」，第20條第1項：「大學教師之聘任、升等、停聘、解聘、不續聘及資遣原因之認定等事項，應經教師評審委員會審議」，明訂教師評審委員會審議大學教授之升等事宜；甚至有些大學還進一步規定「N年條款」，責令大學教授在N年內須升等通過，否則予以解聘。

大學內部的升等程序在臺灣幾乎被視為天經地義的事，因此我們或許難以想像在地球另一端的德國卻完全無此升等制度，其大學教授雖劃分為不同的層級（舊制為C2-C4，新制為W2-W3），並由此產生不同的薪資級距，但所有層級教授之任命皆須公開對外徵求，而非來自大學內部較低層級教授之晉升；換言之，任一教授在某大學應聘為某特定層級的教授後，終其一生，在該大學完全無升等的可能，除非他輾轉被其他大學以不同層級教授任命。因此，大學中雖存在著不同職稱的教授，但在大學內部則完全沒有設置升等制度，當然，大學本身亦未具有相關之人事權。

二、初級教授制度

自19世紀德國大學即有所謂的「留校任教禁止原則」（Hausberufungsverbot）（Baumgarten, 1997）。1976年通過的《高等學校基準法》第45條第2項第2句規定：「高等學校成員在具有理由之例外情況下，始得被任命為該校之教授」，此為首次在聯邦層級法律加以明文化。而其立法

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

目的在於避免教授任命之內定、終結地緣關係所具有的影響，以避免學術近親繁殖（akademische Inzucht）、阻礙學術之流動，導致學術產生同質化發展（Dallinger, Bode, Dellian, Gieseke, & Tschöpe, 1978, p. 45）。這也使得Hegel在耶拿大學獲得博士學位與教授備選資格後，僅能在其母校屈居為私聘講師，之後還需悒悒惶惶在不同邦國奔波15載，最後才能落腳於海德堡大學被任命為教授。

「初級教授制度」（Juniorprofessur）的設置，使得前述留校任教禁止原則的情況有所改觀。2002年，德國修正《高等學校基準法》第45條第2項：

> 高等學校教師由各邦法律所規定之權責機關、依據推薦名單加以任命。如任命校內人員為初級教授時，其須在博士畢業後，曾經更換過學校，或者至少有兩年在該校以外從事學術活動……。（Bundestag, 2002, p. 696）

在聯邦政府法律修正草案之立法理由書中提出，此變革鬆動了留校任教禁止原則，使得該原則僅適用於以下情況：初級教授候選人在博士畢業後未曾更換過學校，亦即，在同一個學校獲得博士學位，或者他未在該校以外從事過兩年的學術研究（Bundestag, 2001, p. 26），如此一來，學術人員有機會在其母校任教。根據Federkeil與Buch（2007）的研究，有20%受訪的初級教授在其母校任教。

而後，2007年德國進一步修正《高等學校基準法》第44條，刪除了原本明定「教授備選資格」為聘用教授的必要條件（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2007, p. 13），藉以降低教授首次任職的年齡。且依該法第48條的規定，初級教授僅與大學簽訂三年的期限性契約，最後其工作績效必須被考核，一旦通過評鑑，契約可再延長三年；若第二次的績效評鑑仍然獲得好評，則可逕任命為教授（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 14）。

由於初級教授的設置，使大學內部學術人員得以晉升為教授，大學得以對此群體運用人事權，並因而強化其領導權限。但是，「教授備選資格」雖已非晉升教授的必要條件，卻因傳統觀念的影響，導致人們始終視此資格要高於初級教授，因此，不少通過教授備選資格的教授都在其名片或網站特別標註教授備選資格的簡寫“habil.”。前述的觀念可由Federkeil與Buch（2007, p. 8）的研究報告獲

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

得證實，該調查表明，有高達三分之一的初級教授表示，想要同時完成教授備選資格。另外，「德國研究協會」（Deutsche Forschungsgemeinschaft）為了協助學術後進繞過教授備選資格這個路徑，讓青年學者取得受聘為教授的資格，提供了「艾米—諾特—計畫」（Emmy-Noether-Programm）之獎助方案，但獲獎助者且為理工專業者有16%已獲得教授備選資格，58%正在奮力準備通過此資格，而社會人文專業者更高達14%與71%（Rössel & Landfester, 2004, p. 56）。這充分表明，教授備選資格制度仍然受到人們的高度認可，特別是在人文和社會科學領域。

再者，單從統計數據觀之，大部分初級教授並非任職於其母校，如依前述僅有20%的初級教授在其母校任職，此顯示留校任教禁止原則之潛在影響力。因此，對於初級教授而言，依然存在不成文的留校任教禁止規定。由此可知，即使留校任教禁止未成為明文規定，但卻演變最真切的現實。而且，留校任教禁止原則僅就初級教授有所鬆動，對於大學中另一個更龐大的學術群體——學術助教（wissenschaftliche Mitarbeiter），則仍舊採行留校任教禁止原則；換言之，大學領導層對此仍難以運用人事權。

由此可以推估，至少目前看來，即使有初級教授制度之設置，使大學在某種程度上得以運用其人事權，但留校任教禁止原則的遵循對首次任職者仍為既定慣例。Musselin（2010, p. 188）亦將德國學術升等體系的狀況總結為：德國大學屬於「外部勞力市場」（external labor markets）明顯占統治地位的體系，難以為其成員提供「內部升遷機會」（no opportunities of internal career advancement）。

三、講座教授制度

德國大學內部在行政職級上，從低到高，在垂直方向上依次為教授、系所主管、校長，但此三者並非處於一般等級意義上的隸屬關係（Minssen & Wilkesmann, 2003, p. 127）。教學與研究做為大學之核心任務，由教授及其助教完成，且賦予教授高度的自主權（Hödl & Zegelin, 1999, p. 252）。因此，德國大學的權力分布結構呈金字塔，最多的權力集中在行政職級最底層的教授。

與前述教授之任命所呈現的「外部勞力市場」不同，德國大學在教授之下的職位恰好相反。總體而言，在大學組織內部，博士班學生過渡到博士後階段或學

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

術助教不難，且屢見不鮮，這是一個庇護性很強的內部市場，因為教授們對於學術助教之徵聘，傾向於從其熟悉的博士生中遴選；「助理人員」（Assistent）的徵聘同樣與私人關係密不可分，人選經常來自於教授熟悉的人際網絡（Enders, 2008）。換言之，相對於教授層級係處於外部勞力市場，在其下的職位則呈現為內部市場之局面。

可以斷言，在教授之下的職位，尤其是在講座制度下的人事聘用，由於透過教授個人來行使，由其決定是否以及在何種條件下徵聘，而使得大學對此人事權未具主導權限，甚至系所主管、院長與校長都難以參贊一詞；以上皆為傳統德國大學以講座教授為主導的「講座教授原則」（Lehrstuhlprinzip）之明證，其自「講座教授大學」（Ordinarienuniversität）以來，一直未曾改變（Kreckel, 2008a, p. 50）。

教授對於講座編制下的學術人員所擁有的權力，甚至大於企業或行政機關部門之主管，因為這些人員不僅有任職的需求，且在此歷程尚需在專業領域中持續地精益求精，並希冀未來能在學術體系中晉升，而這些恰好都需要與教授合作無間，獲得其支持。

這是因為傳統的德國大學培育學術後進，尤其是博士生的培養模式，具有濃厚的手工作坊之特徵，即以「師徒制」（Meister-Schüler-Modell）為核心。博士生導師的德文是“Doktorvater”，直譯為「博士父親」，體現了師生之間如父子般的親密關係。博士生以學術助手的身分跟著導師從事相關研究，以研究所為培育單位，所長一般就是導師本人，學生免試入學，沒有必修課，導師為博士生開設研討班（seminar）。

前述德國的博士生培育模式，一直在1990年前後才有所改觀。由「大眾汽車基金會」（Volkswagen-Stiftung）與德國研究協會借鑑英、美博士培養模式，聯合資助「研究生院」（Graduiertenkolleg）的設置，此種模式通常被稱為「結構化博士生模式」（Strukturierte Promotionsstudien）（Hommelhoff, 2005）。這種模式就是「院系原則」（Fakultätsprinzip），也是臺灣的大學學術單位之組建方式。

近20年來，儘管人們嘗試透過設立「研究生院」，將博士生培育模式朝向系所或學院方向拉近，但大部分博士生依然依附於講座制度（Bosbach, 2009）。換

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

言之，研究生院的培養模式尚未普遍，師徒制依然占主導地位，此不僅會影響師生互動及其關係，還會進一步型塑大學內部的權力關係；對於講座教授制度下聘請的學術人員而言，與其說其任職於大學，毋寧說其任職於講座教授更加貼切，因為其與個別教授具有緊密的關係，而非與大學組織。換言之，前述的權力聚集於個別教授手上而非大學，這使大學領導層對這些學術人員難以施展其人事權；說得更直白些，在消極面上，大學無法阻滯其成員的升遷；在積極面上，亦無法提供任何協助。

四、評析

德國大學與其他國家的大學體制相較，大異其趣，有些國家的大學內部存在著升等制度，有些國家則無留校任教禁止原則的限制，另有一些國家亦未如德國一樣，將該原則視為潛在慣例。此類情形不僅適用於教授，也廣泛適用於其他的學術人員（Kreckel, 2008a; Musselin, 2010）。原因就在於很多歐洲大學以「院系原則」，取代了傳統的「講座教授原則」（Enders, 2000b），亦即，由系所與學院而非由個別教授，來決定學術人員的生涯發展（Neave & Rhodes, 1987, p. 214）；在臺灣亦然。

再以美國的大學體制為例，其大學教授劃分為三個層級：助理教授（assistant professor）、副教授（associate professor）、教授（full professor），並在大學內部設有升等制度（Musselin, 2010, p. 183）。英國大學的教授亦劃分為四個層級：講師（lecturer）、高級講師（senior lecture）、副教授（reader）與教授（professor），亦在大學內部設有升等制度。瑞典於1999年建立了大學內部的升等制度，大學甚至有義務為其成員提供生涯發展機會，此不僅在結構上改善學術人員之晉升前景，亦驅使學者「更加依附於其所任職的大學或系所之人事決策」（Askling, 2000, p. 219）。

再者，透過法國與義大利的例子可以進一步檢視無留校任教禁止規定與潛在慣例的影響。Musselin（2005, p. 140）指出，在法國，雖然留校任教被視為「不恰當」（not legitimate），但仍有高達55%的法國教授留校任教、被任命為終身職的助理教授（Assistenzprofessur）。此外，Capano（2008）的研究指出，義大利的大學在1998～2005年間，雖然在徵聘教授上明訂必須對外公告、存在著正式

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

的競爭機制，但仍有高達95%的教授及75%的助理教授留校任教。

由此可見，透過大學內部之升等程序或留校任教，已在許多國家的大學體制透過正式或非正式管道加以實踐，但在德國卻反倒透過法律與潛在慣例的結合加以攔截，導致大學領導層難以運用人事權。Enders（2000b）和Musselin（2010）都指出，大學內部若存在著教授升等制度，將使大學的領導層擁有相關的決策權，且能驅使大學內部的學術人員服從於組織的領導。

儘管專業團體相較於其他職業團體，對於成員在組織內的升遷更趨向嚴謹以對（Scott, 1968, p. 212），但這絕非意味著專業團體即完全無法，或至少部分地突破既有的框架，正如同醫生在其服務的醫院能循序升遷是極為普遍的現象（Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2008, p. 18; Heinz, Nelsen, Sandefur, & Laumann, 2005, p. 140）。德國大學對於人事權之摒棄，無論是與其他國家的大學體制，或與企業、行政機關及其他專業團體相較，皆屬特例。

肆、德國大學之組織權邊界

除了前述的人事權，在多數組織或機構都可透過「組織權」的運用，進行組織之有效管理。Luhmann（1975, p. 104）對「組織權」做以下的界定：「當組織成員違反組織之最基本要求時，組織可以運用組織權將其解聘」；而所謂的「最基本要求」，係指組織成員應遵行正式的組織章程，或不為顯著違背組織目標之行為。組織權通常由領導層加以行使，但此項權力的實際操作，無論對成員還是對領導者來說，均需付出相當的代價，因而常存在著其他權變措施，以避免輕易啟動該項權力。因此，該項權力所能發揮的影響，並非來自其具體執行，而是存在著可能被啟動的潛在威脅，只有在此潛在威脅缺乏公信力的情況下，才會引發權力之衰減。以下再進一步探究德國大學之組織權邊界。

一、教授之公務員身分

德國教授具有公務員的身分（Hochschulrektorenkonferenz, 1998），且擁有相當的威望、社會地位與生活條件。在德國大學體制中，大學領導層幾乎不可能對教授行使組織權，因為缺乏「以怠職、不能勝任工作或不再需要為由，對教授

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

予以解聘」之相關程序（Dilger, 2007, p. 109）。以臺灣的制度做對照，我國大學教授雖具有刑法上廣義公務員的身分，但《教師法》第14條詳列了各種得解聘、停聘或不續聘之事由。

此外，《基本法》第5條第3項前段規定，「藝術與學術、研究及講學均屬自由」（Bundesministerium der Justiz, 2014, p. 2），此類自由與教授的獨立性緊密相連，使得教授在大學組織的地位獲得穩固的保障（Baker & Lenhardt, 2008）。此種制度性保障明顯提高了解聘教授的門檻，因而導致大學組織難以擁有解聘教授的實質威脅。雖然大學仍然可以透過法律訴訟程序踐行組織權，但法律程序一般都耗時費力，再加上判決結果對於大學不見得樂觀，因而極少被採用。

二、試用性教授

依前述，德國教授具有公務員的身分，其職位一般為終身制，此固有傳統模式直至1997年修正《聯邦公務員法》（Bundesbeamtengesetz）第24條，引進「試用性高級公務員」（Führungsämter auf Probe）才被打破。依該法第24條第1項的規定，「試用性公務員」制度（Beamte auf Probe）適用於主管職務，其試用期間原則上為兩年，在試用期滿後，如其能力足堪任該主管職務，始任用為終身職公務員（Bundesministerium der Justiz, 2012, p. 12）。

大學教授的人事制度做為公務員法制的一環，自然隨著後者的修正而有所變革。在實務上，試用性公務員制度已開始在高等學校加以實踐，以2006、2007年為例，德國公立大學教授之任用有近16%是以期限性公務員任用，或以職員身分加以聘用（Lenk, 2009, p. 51）。

有引進試用性公務員制度的邦，[2] 組織權至少可在預先設定的時間範圍，對

[2] 黑森邦（Hessen）、布蘭登堡邦（Brandenburg）、圖林根邦（Thüringen）與石勒蘇益格—荷爾斯泰因邦（Schleswig-Holstein）已引進試用性公務員制度；而巴登—符騰堡邦（Baden-Württemberg）、漢堡（Hamburg）、下薩克森邦（Niedersachsen）與薩爾邦（Saarland）規定了教授的任期（Befristung）。在不萊梅邦（Bremen）則規定，若經高等學校及學術審議會（Senat für Wissenschaft）之一致同意，可對教授的任期做規定。在巴伐利亞邦（Bayern）則對首次任命、任職尚未滿三年的教授規定期限（Hüther & Krücken, 2011, p. 317）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

特定的群體行使組織權，因而該權力在未來有啟動的可能性；此項規則未來能否在各邦普遍踐履，仍尚待觀察。

總體而言，對各邦來說，大學領導層運用組織權所具有的制裁權，對於多數教授顯然無足輕重，因此，它在總體上缺乏形成有效威脅的制度保障。組織層不僅對教授難以行使組織權，且對於其他學術人員亦然。與人事權相似，講座編制下的學術人員之組織權亦掌控在個別教授手上，擁有聘用與解聘學術人員的權限，並由此得以掌握組織成員的流動（Dilger, 2007, p. 103）。Hüther與Krücken（2011, p. 317）亦指出，鑑於教授而非院長或是大學領導層，儼然為教授之下學術人員生涯發展的「守門人」（gate-keeper），傳統講座教授原則造成的教授之獨立性因而更加凸顯。

三、評析

德國大學領導層缺乏組織權，在比較教育的視野下絕非常態。首先，公務人員終身制以及伴隨而來的教授終身制，在很多其他國家並無相關規定，即使之前有相關規定，亦如同在瑞典已被廢止（Burkhardt, 2008）。即使大學與教授簽訂無期限性契約，卻可以被解聘，例如：在荷蘭與英國，教授也有被解聘的可能。正是在這兩個新公共調控模式較早引入大學管理體制的國家，其高等教育改革中得以設立與運用教授的解聘權（de Weert, 2000; Fulton, 2000）。如此一來，大學確實可透過組織權而強化其領導權，透過解聘教授的實質威脅，而減緩其管理的阻礙或減輕其操作難度。

在美國大學占主導地位的教授終身制（tenure-position），在整個美國的職業體系中獲得異常的高度保障，但近年來亦日益受到抨擊（Musselin, 2010, p. 27）。資料顯示，具有終身制的教授在總體上呈現衰退趨勢，取而代之的是美國大學聘用愈來愈多具有期限的學術人員，因而使得解聘較容易被執行。[3] 相同的趨勢亦可在英國大學尋覓其蹤跡（Kreckel, 2008b）；尤其英國自1980年代啟動

[3] Chait（2002, p. 19）指出，美國的兼職教授數量大幅攀升，其教授總人數的比例在1970～1995年間由22%升至41%，幾乎翻了一倍。Donoghue（2008）的研究指出，這種趨勢在社會人文學科、不以直接經濟效益為導向的專業，尤為明顯。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

高等教育績效導向之資金分配，因而使大學每年的預算呈現浮動現象，為因應此發展趨勢，大學開始大幅削減固定專職人員之比例，導致許多人不再擁有終身教職的職位（Fulton, 2000）。

從比較教育的觀點，大學對於學術人員難以施展其組織權，此在其他國家的大學體制非屬典型模式，但德國反其道而行，捨棄了其他國家慣常運用的組織權。接下來，我們不禁要問，是否還有其他的替代方案？

伍、德國大學教授薪資制度之邊界

近年來，隨著全球化席捲全世界，且大學朝向大眾化發展，國家對於大學的管理愈來愈重視「績效導向」。在大學教授薪資制度方面，德國聯邦教育與研究部（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2000）更直陳，過去大學教授的工作績效及其獎勵未受到應有的重視，再加上有些國外大學能提供優秀學者更優越的資源與條件，因而導致大量人才外流，使得德國學術在國際競爭上居於劣勢，故在21世紀初啟動大學教授薪資制度之改革。以下先簡要說明此薪資制度改革重點，而後再探究其改革邊界。

一、績效薪資

2002年德國大學引進一套新的薪資制度，過去適用於教授的「C制薪資」（Besoldungsgruppe C），逐漸被新的「W制薪資」（Besoldungsgruppe W）所取代。在薪資級別W中，還細分為W1～W3級別：W1適用於初級教授、W2與W3適用於專門高等學校（Fachhochschule）與大學的教授（Nievergelt & Izzo, 2001）。

過去，教授薪資級別的晉升以服務年資為基礎，而與其工作績效無關；在新式薪資制度中，教授的薪資包括本薪與績效薪資，後者屬於浮動性薪資（Nievergelt & Izzo, 2001）。至於能否獲得績效薪資，主要依據教授的研究、教學與行政服務之績效，以及是否獲得第三資金（Drittmittel）之研究獎勵（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002）。如此一來，大學教授的薪資便開始有了彈性空間，產生浮動化的結果。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

前述改革增列了「績效薪資」，由此可看出德國透過「競爭式資源分配」對大學進行監督與調控（de Boer et al., 2007; Kehm & Lanzendorf, 2006; Lange & Schimank, 2007）。質言之，國家雖不直接干預高等教育的品質提升，但運用經濟手段進行對大學的監督與管理。

二、改革之邊界

總體而言，此項改革措施能強化組織領導層的權力，因為有關大學的績效薪資之分配由組織操控，而非如傳統是由教授本身進行協議，從中可見大學已由「缺乏中心與領導高層」之鬆散結合組織，開始過渡到「完整組織」的跡象，尤其是領導層擁有獨立的決策能力，以及分配資源的相關權力。

然而，績效薪資制度亦存在著顯著的問題。首先，此項組織權力之相對人僅為特定群體，亦即，僅適用於教授，而不涉及其他學術人員；換言之，該制度無法觸及非教授的學術人員。再者，績效薪資的運用及其成效，對於不同專業領域的教授具有極大差異；對於那些在校外擁有豐沛人脈，或是收入頗豐的教授，基本上難以透過此獎勵機制影響教授的工作態度，尤其是在醫學、法律與工科之相關領域。

此外，不論是薪資制度改革，或是其他競爭式資源之分配，主要都透過資源的分配以強化組織領導權；換言之，是以「經濟資本」做為主要的「調控媒介」（Steuerungsmedium）。但Minssen與Wikesmann（2003）、Luhmann（1990）的研究均指出，金錢並非學術體系中有效的調控媒介，因為其並不足以影響學者的態度。若以前述Hegel為例，其選擇學術研究之途，與其說是為了獲得穩固工作與豐厚收入的保障，毋寧是為了呼應內在生命的召喚。

但即使能夠發揮作用，也會產生這樣的問題，即難以評估其會造成何種不佳的後果。甚至，Zauner（2005, p. 190）更直白地提出，這種激勵措施會得不償失，因為設置新型的外部激勵，有可能使教授們反而喪失其原本的內在動力，長遠來看，這反而會對學術造成更大的戕害。正如同在臺灣的許多大學在其內部設置教師評鑑的考核制度，其目的無非是為了提升教師的工作績效，但透過量化指標在某種程度雖能符合公平原則，卻也忽略教師在私底下與學生交流、指導所付出的用心，甚而使得某些教師為能符合評鑑指標而變得「斤斤計較」，導致教師

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

的工作流於功利化、平面化與短程化的傾向。

陸、結論

傳統上，大學通常被視為不同於企業與行政機構之特殊組織，但在新公共管理改革脈絡下，大學在整體認同、層級節制與合理性等不同向度都逐步增強，朝向組織重構、「完整組織」方向趨近，因而使其與其他組織存在著「同形趨勢」。

在前述改革浪潮下，正如同其他國家的大學一樣，德國大學亦在傳統大學組織特殊性的基礎上，歷經組織重構的過程，但在此重構的歷程上，亦存在著難以撼動的「邊界」問題，尤其是與企業、行政機關進行比較，或與其他國家的大學體制做對照，即可清晰地看出其特殊性。在人事權方面，德國大學領導層難以運用人事權，因為相對於許多國家的大學體制透過正式或非正式管道，提供學術人員留校任教與升等程序，在德國則反倒透過法律規定或潛在慣例的結合加以攔阻。在組織權方面，大學領導層所具有的制裁權，難以形成有效威脅的制度保障，因為對於多數教授顯然無足輕重，且對於其他學術人員亦然。再者，績效導向的薪資制度雖運用具體資源的經濟手段，但因無法涵蓋大學之整體成員，且對不同專業的教授有不同的影響程度，所以未能成為有效的替代方案。再者，研究者無法窮盡世界所有的國家，探究其大學組織是否如同德國大學所具有之特殊性，但從前述現代幾個主要國家的體制做對照，德國大學的組織確實具有相當的獨特性。

誠然，從組織理論的角度觀之，德國大學存在著前述之組織重構「邊界」，導致大學領導層難以運用人事權與組織權，驅使教授依附於大學之決策。但從另一個角度省思，早在德國大學建立之初，「學術自治」原則已然為其高等教育建構的重要原則；依前述，該原則的重要性在新公共管理模式引進大學後雖有所縮減，但仍為一股不容忽視的力量，因而使德國教授相對保有較大程度的自主性。

反觀臺灣的大學，則恰恰是因為缺少前述的「邊界」，而使大學教授需依附於人事決策、「受制」於各種評鑑制度，所以，需要「拼業績」、「集點數」。在大家高喊強化高等教育競爭力，提升工作績效的同時，為了經費與生存，大學

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

拼評鑑，為了升等與續聘，教授拼「集點」，因此，臺灣教授在教學與研究之餘，還需要「共體時艱」去推廣教育授課、去招生，以及應付永遠令人憚精竭慮的各種評鑑；他像是巨人Gulliver，卻被許多細小的繩索捆在海邊，只能眼睜睜地看著海嘯衝上岸，卻動彈不得；在社會通念中，大學教授雖具有「高人一等」的社會地位，但有些教授，尤其是學術後進，其「大學教授頭銜」其實頂得巍巍顫顫。

當然，前述的省思涉及的面向非僅一端，尤其是學術人員的管理永遠在績效控制與專業發展間擺盪，此非本研究所能清楚耙梳，僅能寄望未來再針對此議題進行探究。但至少當下我們依然可以自我期許：大學，最美的風景，不是在課堂上啃雞腿或睡覺的學生，不是疲於奔命「集點」的教授、核算點數的大學校長，而是一群熱愛學習夜不成眠的學生，以及燃燒著激情追索真理的教授，正如年輕Hegel帶給我們的啟發：人的外在形狀，是命運安排的，沒有地位，沒有錢財，沒有事業成就，那都是由不得人的，唯有人本身的內容，可以自己決定；生命像流星一樣，終點並不重要，最要緊的是發光！

謝誌：本文為行政院科技部補助專題研究計畫（計畫編號：NSC102-2410-H-260-028-）之研究成果之一，謹此致謝。

DOI: 10288708201409600300l

參考文獻

朱啟華（2006）。論德國高等教育提昇競爭力的意義與啟示。**初等教育學刊，24**，37-58。

[Chu, C.-H. (2006). The significance of raising higher education competitiveness in Germany and its implication. *Journal of Elementary Education, 24*, 37-58.]

張源泉（2012a）。德國大學之人事與薪資改革動向。**教育政策論壇，15**（1），177-204。

[Chang, Y.-C. (2012a). Trend of personnel and salary reform in German universities. *Educational Policy Forum, 15*(1), 177-204.]

張源泉（2012b）。德國高等教育治理之改革動向。**教育研究集刊，58**（4），91-138。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

[Chang, Y.-C. (2012b). Trends of higher education governance reforms in Germany. *Bulletin of Educational Research, 58*(4), 91-138.]

張源泉（2013）。現代康德能無憾否？——德國大學教師之人事改革評析。**教育研究集刊，59**（2），49-87。

[Chang, Y.-C. (2013). What would I. Kant think? —Recent personnel reforms at German universities. *Bulletin of Educational Research, 59*(2), 49-87.]

梁福鎮（2007）。德國高等教育的改革。**教育資料集刊，35**，239-258。

[Liang, F.-J. (2007). The reform of higher education in Germany. *Bulletin of National Institute of Education Resources and Research, 35*, 239-258.]

梁福鎮（2010）。德國高等教育的演變與發展。**通識在線，31**，36-40。

[Liang, F.-J. (2010). Evolution and development of higher education in Germany. *General Education Online, 31*, 36-40.]

楊深坑（1999）。**知識形式與比較教育**。臺北市：揚智。

[Yang, S.-K. (1999). *Forms of knowledge and comparative education*. Taipei, Taiwan: Yangchih.]

薛欣怡（2010）。新自由主義對德國高等教育的衝擊：大學「卓越創新計畫」之研究。**比較教育，69**，61-91。

[Hsueh, H.-Y. (2010). The German higher education reform under the influence of neo-liberalism: The study of initiative of excellence. *Journal of Comparative Education, 69*, 61-91.]

Altbach, P. G. (1991). University reform. In P. G. Altbach (Ed.), *International higher education: An encyclopedia* (pp. 261-274). New York, NY: St James' Press.

Askling, B. (2000). Academic staff in Sweden. In J. Enders (Ed.), *Employment and working conditions of academic staff in Europe* (pp. 210-223). Frankfurt, Germany: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Baker, D. P., & Lenhardt, G. (2008). The institutional crisis of the german research university. *Higher Education Policy, 21*, 49-64.

Ball, S. (1987). *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. New York, NY: Methuen & Co.

Barz, A., Carstensen, D., & Reissert, R. (1997). *Lehr-und Evaluationsberichte als Instrumente zur Qualitätsförderung: Bestandsaufnahme der aktuellen Praxis*. Gütersloh, Germany: Centrum für Hochschulentwicklung.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Baumgarten, M. (1997). *Professoren und Universitäten im 19. Jahrhundert*. Göttingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht.

Blümel, A., Kloke, K., & Krücken, G. (2010). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In A. Langer & A. Schroer (Eds.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (pp. 105-127). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bogumil, J., Grohs, S., Kuhlmann, S., & Ohm, A. K. (2007). *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell*. Berlin, Germany: Edition Sigma.

Bosbach, E. (2009). *Von Bologna nach Bosten. Perspektiven und Reformansätze in der Doktorandenausbildung anhand eines Vergleichs zwischen Deutschland und den USA*. Leipzig, Germany: Akademische Verlagsanstalt.

Braun, D., & Merrien, F. X. (1999). Governance of universities and modernisation of the state: Analytical aspects. In D. Braun & F. X. Merrien (Eds.), *Towards a new model of governance for universities? A comparative view* (pp. 9-33). London, UK: Jessica Kingsley.

Brinckmann, H. (1998). *Die neue Freiheit der Universität: Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen*. Berlin, Germany: Edition Sigma.

Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies, 24*, 721-746.

Bundesministerium der Justiz. (2007). *Hochschulrahmengesetz*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf

Bundesministerium der Justiz. (2012). *Bundesbeamtengesetz*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbg_2009/gesamt.pdf

Bundesministerium der Justiz. (2014). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2000). *Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert- Das Konzept des BMBF*. Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/dienstrecht.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2002). *Hochschuldienstrechtsreform – Antworten auf häufig gestellte Fragen*. Retrieved from http://www.forschung.uni-oldenburg.de/download/Fragen.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2007). *Hochschulrahmengesetz*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Bundestag. (1998). *Text des Hochschulrahmengesetzes in der Fassung des Vierten Gesetzes zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes vom 20. August 2008 (BGBl. I S. 2190)*. Retrieved from http://www.wissenschaft.gew.de/Binaries/Binary10902/4_HRG-Novelle.pdf

Bundestag. (2001). *Drucksache 14/6853 (Entwurf eines Fünften Gesetzes zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes und anderer Vorschriften)*. Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/bt_drs_hrg.pdf

Bundestag. (2002). *Fünftes Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes und anderer Vorschriften (5. HRGÄndG)*. Retrieved from http://www.uni-erfurt.de/fileadmin/public-docs/Hochschulrecht/Bundesrecht/hrg_aend.pdf

Burkhardt, A. (2008). Schweden. In R. Kreckel (Ed.), *Zwischen Promotion und Professur* (pp. 203-238). Leipzig, Germany: AVA.

Capano, G. (2008). Looking for serendipity: The problematical reform of government within Italy's universities. *Higher Education, 55*, 481-504.

Chait, R. P. (2002). *The question of tenure*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Copleston, F. (1963). *A history of philosophy, volume VII: Fichte to Nietzsche*. London, UK: Burns and Oates Limited.

Dallinger, P., Bode, C., Dellian, F., Gieseke, L., & Tschöpe, K. D. (1978). *Hochschulrahmengesetz Kommentar*. Tübingen, Germany: Mohr Siebeck.

de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration* (pp. 137-152). Dordrecht, Netherlands: Springer.

de Boer, H. F., Leisyte, L., & Enders, J. (2006). The Netherlands: "Steering from a distance." In B. Kehm & U. Lanzendorf (Eds.), *Reforming university governance: Changing conditions for research in four European countries* (pp. 59-96). Bonn, Germany: Lemmens.

de Weert, E. (2000). Academic staff in the Netherlands. In J. Enders (Ed.), *Employment and working conditions of academic staff in Europe* (pp. 168-180). Frankfurt, Germany: Gewerkschaft Erziehung und Wiwssenschaft.

Deutsche Forschungsgemeinschaft. (2008). *Karrierewege in der Hochschulmedizin*. Bonn, Germany: Deutsche Forschungsgemeinschaft.

Deutsche Forschungsmeinschaft. (2011). *Exzellenzinitiative auf einen Blick: Der Wettbewerb des Bundes und der Länder zur Stärkung der universitären Spitzenforschung*. Bonn, Germany:

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Author.

Dilger, A. (2007). German universities as state-sponsored co-operatives. *Management Revue, 18*, 102-116.

Donoghue, F. (2008). *The last professor. The corporate university and the fate of the humanities*. New York, NY: Fordham University Press.

Enders, J. (2000a). Academic staff in the European union. In J. Enders (Ed.), *Employment and working condition of academic staff in Europe* (pp. 29-53). Frankfurt, Germany: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Enders, J. (2000b). *Employment and working conditions of academic staff in Europe*. Frankfurt, Germany: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Enders, J. (2008). Prodessor weren ist sehr schwer, Professor sein dann gar nicht mehr? Ein Betrag zur Personalstrukturreform an den Hochschulen. In H. Matthies & D. Simon (Eds.), *Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen* (pp. 83-99). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eulenburg, F. (1908). *Der "Akademische Nachwuchs". Eine Untersuchung über die Lage und die Aufgaben der Extraordinarien und Privatdozenten*. Leipzig, Germany: Teubner.

Federkeil, G., & Buch, F. (2007). *Fünf Jahre Juniorprofessur: Zweite CHE-Befragung zum Stand der Einführung*. Gütersloh, Germany: CHE.

Fulton, O. (2000). Academic staff in the United Kingdom. In J. Emders (Ed.), *Employment and working conditions of academic staff in Europe* (pp. 224-234). Frankfurt, Germany: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz. (2010). Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91b Abs. 1 Nr. 2 des Grundgesetzes über die Fortsetzung der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (Exzellenzinitiative II). In Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (Ed.), *Grundlagen der GWK 2011* (pp. 99-108). Bonn, Germany: GWK.

Gornitzka, A., Svein, K., & Larsen, I. M. (1998). The bureaucratisation of universities. *Minerva, 36*, 21-47.

Hall, P. A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state: The case of economic policy-making in Britain. *Comparative Politics, 25*, 275-296.

Hartwig, L. (2006). Neue Finanzierungs- und Steuerungsstrukturen und ihre Auswirkungen auf die Universitäten. Zur Situation in vier Bundesländern. *Beiträge zur Hochschulforschung, 28*, 6-25.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Hegel, G. W. F. (1807). *Phänomenologie des Geistes*. Hamburg, Germany: Meiner.

Heine, H. (1835). *Zur Geschichte der Religion und Philosophie in Deutschland*. Retrieved from http://www.heinrich-heine.net/religion/relid3.htm

Heinz, J. P., Nelsen, R. L., Sandefur, R. L., & Laumann, E. O. (2005). *Urban lawyers. The new social structure of the bar*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hochschulrektorenkonferenz. (1998). *Empfehlungen zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur pesonalstruktur in den Hochschulen*. Retrieved from http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_450.php

Hödl, E., & Zegelin, W. (1999). *Hochschulreform und Hochschulmanagement: Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion*. Marburg, Germany: Metropolis Verlag.

Hoffmeinster, J. (1977). *Briefe von und an Hegel*. Hamburg, Germany: Meiner.

Hommelhoff, P. (2005). *Zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchs an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg*. Retrieved from http://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/forschung/nachwuchs/senatsempfehlungen_nachwuchsfoerderung.pdf

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, reasearch and practice*. New York, NY: Random House.

Humboldt, W. v. (1974). *Bildung und Sprache*. Paderborn, Germany: Schöningh.

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hüther, O., & Krücken, G. (2011). Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen –organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen. *Soziale Welt, 62*(3), 305-325.

Jaeger, M. (2006). *Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung in ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen*. Hannover, Germany: HIS.

Jaeger, M., Leszczensky, M., Orr, D., & Schwarzenberger, A. (2005). *Formelgebudene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrument der Budgetierung an deutshen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. Hannover, Germany: HIS.

Kehm, B. M., & Lanzendorf, U. (2006). Germany–16 Länader approaches to reform. In B. M. Kehm & U. Lanzendorf (Eds.), *Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries* (pp. 135-185). Bonn, Germany: Lemmens.

King, R. (1983). *The sociology of school organization*. New York, NY: Methuen & Co.

Kosmützky, A. (2010). *Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation?*

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Eine Untersuchung der (Hochschul-) Leitbilder von Universitäten. Unveröffentlichte Dissertation. Retrieved from http://pub.uni-bielefeld.de/luur/download?func=downloadFile&recordOId=2303944&fileOId=2303947

Kreckel, R. (2008a). *Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz*. Leipzig, Germany: Akad. Verlag-Anst.

Kreckel, R. (2008b). Großbritannien. In R. Kreckel (Ed.), *Zwischen Promotion und Professur* (pp. 124-165). Leipzig, Germany: Akad. Verlag-Anst.

Krücken, G., Blümel, A., & Kloke, K. (2010). Hochschulmanagement–auf dem Weg zu einer neuen Profession? *WSI- Mitteilungen, 5*, 234-241.

Landtag des Freistaates Bayern. (2006). *Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) Vom 23. Mai 2006*. Retrieved from http://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/32020000/Ref_2.2_-_SG_1/Gesetze/BayHSchG_23.05.2006_1_.pdf

Lange, S. (2009). Neuer gesellschaftlicher Legitimierungsbedarf der Wissenschaft in Deutschland: Veränderungen in der Wissenschafts-Governance am Beispiel der Universitäten. In E. Böhlke, P. Laborier, A. Knie, & D. Simon (Eds.), *Exzellenz durch Steuerung? Neue Herausforderungen für das deutsche und das französische Wissenschaftssystem* (pp. 70-96). Berlin, Germany: WZB.

Lange, S., & Schimank, U. (2007). Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD Länder. In K. Holzinger, H. Joergens, & C. Knill (Eds.), *Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken* (pp. 522-548). Wiesbaden, Germany: VS.

Leisyte, L., de Boer, H., & Enders, J. (2006). England–prototype of the “evaluative state”. In B. M. Kehm & U. Lanzendorf (Eds.), *Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries* (pp. 21-56). Bonn, Germany: Lemmens.

Lenk, A. (2009). Die befristete Professur im Angestelltenverhältnis an staatlichen und staatliche anerkannten Hochschulen. *Wissenschaftsrecht, 42*, 50-78.

Leszczensky, M., & Orr, D. (2004). *Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte*. Hannover, Germany: HIS.

Luhmann, N. (1975). *Macht*. Stuttgart, Germany: Ferdinand Enke.

Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt, Germany: Suhrkamp Verlag.

Meier, F., & Schimank, U. (2002). Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem:

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Einige Vermutungen. *Die hochschule, 1*, 82-91.

Minssen, H., & Wilkesmann, U. (2003). Lassen Hochschulen sich steuern? *Soziale Welt, 54*, 123-141.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management: Führung und Organisation Mythos und Realität*. Wiesbaden, Germany: Gabler.

Musselin, C. (2005). European academic labor markets in transition. *Higher Education, 49*, 135-154.

Musselin, C. (2010). *The markets for academics*. New York, NY: Routledge.

Neave, G., & Rhodes, G. (1987). The academic estate in western Europe. In B. Clark (Ed.), *The academic profession. National, disciplinary and institutional settings* (pp. 211-270). Berkeley, LA: University of California Press.

Nievergelt, B., & Izzo, S. (2001). *Universitätsstrukturen und Reformdiskussionen: Deutschland, England, Holland und Schweden*. Retrieved from http://www.swtr.ch/Publikationen/2001/CEST_2001_13.pdf

Pellert, A. (1995). Gedanken zu einer zukunftsorienten Personalentwicklung an Universitäten: Ausgangspunkte-Ansatzpunkte-Spannungsfelder. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik, 19CU*, 122-140.

Pollitt, C., Thiel, V. S., & Homburg, V. (2007). *New public management in Europe*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Preißer, R. (1993). Evaluation der Lehre als symbolische Politik? Bewertungen von Lehrveranstaltungen als der Studienreform vorläufig letzte Etappe. *Beiträge zur Hochschulforschung, 15*(4), 495-524.

Rhoades, G., & Sporn, B. (2002). New models of management and shifting modes and costs of production: Europe and the United States. *Tertiary Education and Management, 8*, 3-28.

Risser, D. (2003). Governance and functioning of British universities. *Beiträge zur Hochschulforschung, 25*, 84-101.

Rössel, J., & Landfester, K. (2004). *Die Juniorprofessur und das Emmy-Noether-Programm: Eine vergleichende Evaluationsstudie*. Retrieved from http://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Literatur/pdf/Juniorprofessur_%20und_Emmy_Noether.pdf

Scott, R. W. (1968). Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In R. Mayntz (Ed.), *Bürokratische Organisation* (pp. 201-216). Köln, Germany: Kiepenheuer u. Witsch.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Seufert, S. (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement: Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von eLearning*. Wiesbaden, Germany: Verlag für Sozialwissenschaften.

Spencer, L., & Krauze, A. (1996). *Hegel for beginners*. Trumpington, UK: Icon Book.

van Vught, F. A. (1997). The effects of alternative governance structures. A comparative analysis of higher education policy in five EU members state. In B. Steunenberg & F. van Vught (Eds.), *Political institutions and public policy. Perspectives on European decision making* (pp. 115-137). Dordrecht, Netherlands: Springer.

Weber, M. (1922). Wissenschaft als Beruf. In M. Weber (Ed.), *Gesammelte Aufsätze aur Wissenschaftslehre* (pp. 524-555). Tübingen, Germany: UTB.

Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Germany: J. C. B. Mohr.

Weick, K. E. (1983). Organizational communication: Toward a research agenda. In L. L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 13-29). Beverly Hills, CA: Sage.

Weiler, H. (2000). States, markets and university funding: New paradigms for the reform of higher education in Europe. *Compare, 30*(3), 333-339.

Whitchurch, C. (2006). Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management, 28*, 159-171.

Zauner, A. (2005). Spannungsreiche Bewegungen: Gedanken zur Universität als Non- Profit Organisation. In H. Welte, M. Auer, & C. Meister-Scheytt (Eds.), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-) Moderne* (pp. 187-198). München, Germany: Hampp.