

员都由一位分管发展事务的副校长统一领导,专业学院和系一级的管理层不设筹资机构。该模式强调大学层面(而非院系层面)筹资机构设置和筹资权力的运用,适用于具有集权管理传统的院校或规模较小的院校。以普林斯顿大学为例,该校1956年成立了大学发展部,负责开展募款活动,以满足学生资助、学校建设、捐赠基金增值等需要。目前,普林斯顿大学发展部共有150名工作人员,下设6个办公室(发展副校长办公室、年度募捐办公室、资本募捐办公室、计划募捐办公室、优势发展办公室、秘书处)和3个专业部门(发展交流部、信息战略部、发展事件部)。大学发展部是学校唯一负责筹资事务的组织机构。

二是分权化发展部。高校发展部通过授予下属机构分别承担某一院系筹资任务的方式将发展活动分权化。该模式的显著特点是,在大学层面和院系层面都分别设有发展办公室,学校和院系都享有部分筹资权。管理者相信分权化发展项目比之前的集权化形式具有显著优势,例如可以利用校友对单个学院(而非整个大学)的忠诚度为院系筹到更多经费,分权化筹资机构能够为大学带来更大的效率等。以密西根大学为例,密西根大学有悠久的分权领导传统,行政人员、院长、系主任都享有高度的自治权。目前密西根大学从事学校“发展”事务的工作人员450人,其中140人属于大学发展部,其他人则分布在19个学院和22个单位。各学院院长和系主任负责所在学院发展事务和筹资工作,学校层面的发展办公室则在副校长的领导下,同各个学院、中心发展办公室进行合作。

三是集权和分权相结合的混合型模式。实施这种模式的高校相信,优秀的发展计划应该是集权和分权的混合形式。在集权(“自上而下”)的方式下,校级发展办公室在学校筹资事务中发挥主要影响,它在鉴别各学院筹资需求的基础上做出学校整体性的筹资计划。在分权(“自下而上”)的方式下,各学院发展办公室收集学院的筹资需求,提交给主管学校发展事务的副校长,由副校长予以审查并在平衡各部门需求的基础上做出学校整体筹资规划。以加州大学洛杉矶分校为例,该校在查理·杨(Charles E. Young)担任校长时期发起了一场面向全校范围的整改,旨在将一个高度集中的发展计划变为一个基于委员会的模式,委员会成员由来自全校各个部门的80多名发展官员组成,可以使学校筹资

方案得到最大范围的认可,并确保筹资项目的质量控制。同时,这种改变也赋予了基层学院和系主任更大筹资权限。

二、美国高校筹资人员构成

美国高校校长、发展事务副校长及其执行团队、各专业学院院长、校董事会和校友志愿者等构成了高校筹资活动的重要参与者。其角色和职能分工如下。

校长。主要负责游说州和联邦政府,在校友和个人中筹集资金并接受馈赠,帮助院长和系主任筹集资金,以及必要时接见捐赠者等。美国高校校长平均要将其20-35%的时间花费在筹资事务上。校长不仅要为学校专业筹资团队设定筹资工作目标、期望和等级,还要负责监督筹资团队的运作过程,为筹资活动创造良好的运作环境。^[2]在大多数高校,校长都是筹资活动的最终决策者,也是学校筹资专业团体的主要领导。发展部副校长及其筹资团队要定期向校长汇报学校筹资活动进展,提出需要校长协调的事务。

主管学校发展事务副校长。目前对主管学校发展的副校长角色有以下四种认识。其一,学校筹资事务总主管。领导和管理学校募捐事务,应将50%的时间都花费在募捐管理上,工作重心是将发展部的工作重点与学校筹资目标相适应。其二,募捐研究者。主要工作是对捐赠者进行充分研究,从而使其他筹资人员的时间和努力不致浪费。其它工作还包括提出新的募捐项目,起草募捐倡议书、劝募邮件、感谢信等,以及激励指导募捐工作人员。其三,积极劝募者。与公司、企业等大额捐赠群体面对面进行劝募。其四,学校领导者。属于校长内阁成员,主要职责是使学校发展事务(包括公共关系、校友联络和筹资等各方面)与学校发展战略相契合。^[3]无论上述观点有何不同,在美国高校,主管发展事务副校长都是学校筹资最主要和最直接的领导,负责学校整体筹资事务运作。

发展部筹资人员。分为两类。一是发展部专职募捐人员,即从事年度募捐、计划募捐、大额募捐、企业与基金会募捐的工作人员。专职募捐人员的薪酬待遇一般比学术人员高出20-30%。根据美国教育资助委员会的调查,1987年美国高校募捐人员中60%为男性,97%是白人,43%的人年龄在31-40岁之间,61%具有硕士学位,60%工