



济大讲座



# 目 录

本科教育面临的问题与挑战 .....	林萍华(1)
大学变革的逻辑	
——推进大学内部治理体系与治理能力的现代化 .....	
.....	宣 勇(24)
走进灿烂的青铜文明.....	张颂斌(58)
新常态经济发展速度之我见.....	田雪原(79)
“大学之道”与人文素养 .....	杨朝明(95)
大学发展战略与十三五规划 .....	范跃进(114)
大学发展规划与实践	
——兼论大学的底蕴与管理 .....	邬大光(134)
挑灯看剑说义侠	
——金庸小说的文化底蕴 .....	陈 洪(152)
运筹管理在零售业的应用 .....	张新辉(169)
国家治理体系现代化与公共管理学科建设 .....	唐任伍(173)
建设地方新型智库 服务经济社会发展 .....	张述存(185)
论我国大学治理 .....	别敦荣(199)
大学治理体系范式构建 .....	蔡先金(213)



## 本科教育面临的问题与挑战

● 林萍华

林萍华,东南大学材料科学与工程学院教授、博士生导师。现任东南大学副校长、中共东南大学委员会常委;曾任河海大学党委书记、华中科技大学党委委员、常委,常务副校长;兼任国家教育部学习教指委副组长,中国高等教育学会理事,江苏省机械工程学会副理事长、高教学会副理事长,中南及港澳特区金工教学研究会理事长、湖北省高校金工教学研究会理事长等职。

第一轮水平评估(普通高等学校本科教学工作水平评估)使我与济南大学结缘,也让我学到了很多。当时,我和在座的许多济南大学的中层干部都有一定的互动和交往,包括他们后来来到华中科技大学攻读博士学位,我都有所了解,所以能不断听到济南大学发展的好消息。这个暑假期间我一直在积极思考的问题是:本科教学下一步究竟怎么走?今天我把自己的一些认识与大家来分享。

我此次讲的题目是《本科教育面临的问题与挑战》,这个话题的背景就是新一轮的高等学校本科评估又开始了,但这轮评估叫做“审核评估”,和第一轮的“水平评估”不一样。中国有三大评估体系:一是新建本科院校的合格评估,二是上一轮全国高校进行的水平评估,三是这一轮开展的对大学本科人才培养工作的审核评估。审核评估工作已经开始了一段时间,第一阶段教育部安排了6所大学试点,我参加了其中的4所,即南京大学、同济大学、五邑大学和山东农业大学。去年正式开始评估,包括我原来工作过的华中科技大学,还有南开大学、外交学院和北京林业大学,共4所大学。我参

加了北京林业大学的审核评估,之前还参加了淮海工学院的审核评估。新一轮的教学评估有很多不同的做法,但今天我只是把这个话题当做一个引子,引出目前中国大学本科教育究竟面临什么样的问题和挑战,就这个话题向大家做一个报告。

这一轮的本科审核评估我有这么几点感受:总体来讲,此次评估是专家们拿着学校自己定的“尺子”来量学校。如果济南大学开展审核评估工作,首先需要说明学校本科教育的人才策略,然后具体又是怎么做的,做了之后效果如何,效果不好的部分打算如何改进,自评报告要把这几个问题说清楚。所以评估专家是拿着学校自己制定的“尺子”进校来对学校各个方面的本科教学工作进行审核。我们去的6所学校总的来说都存在这样的问题,就是顶层设计、顶层认识显得比较薄弱,在自评报告中能够挑出毛病的地方多在办学定位、人才培养定位等方面;还有就是宣传方面,校领导和教学管理部门的认识与基层普通教师、学院领导干部的认识差距比较大,经常是学校提出一些非常好的想法和口号,基层的教师和干部反而不太清楚、不太了解,所以上下认识的统一性普遍比较欠缺。专家需要在全面深入了解的基础上,拿着学校的“尺子”衡量学校的工作,所以第一步就要评价这个“尺子”,学校确定的这把“尺子”是否准确。作为专家我一般会先花半天时间通过对写作班子进行访谈来切入,针对自评报告中的一个问题和写作班子互动。是意思没表达清楚?还是我们领会错了?所以大家在迎评过程中可以注意下这个方面。

将来在人才培养的发展方面,大学开展两个启迪非常重要:一是怎么能更好地启迪大学生文化上的自觉;二就是怎么能很好地启迪智慧。西安交通大学的“钱学森班”培养学生,就试图更好地启迪学生的智慧,这个智慧用钱学森先生的说法就是交叉出智慧,“钱学森班”就是秉持这样一种理念来进行人才培养。什么是智慧,可以讨论,如果我们在平时的人才培养过程中能够关注到这一点,老师在平时课堂上除了传授知识外能更好地启迪学生的智慧,人才培养



质量一定会有新的提高。我们还应关注学生在校四年是否得到了一个有意义的学习经历！这话是个大白话,但我觉得这句话很有内涵,这也是美国一个教育家的话。

我们进校进行现场考察的话,我会关注这么几个方面:

一、人才培养的科学定位和模式。这话听来熟悉,但背后的内涵还是很深的,尤其是大学的办学定位,体现为大学各项工作的基石。因此,这个话题要仔细深入地思考,才能讲明白。

二、大学人才培养的软环境和软实力怎么样,我们都知道大学的“泡菜坛子说”、“烙印说”,学生进校四年一定会被深深地烙上这个学校的烙印;经过大学四年的泡菜坛子泡出来,他一定会带走这个学校浓浓的“酸”味。“泡菜坛子”和“烙印”这两个概念就表明学校的校园文化对学生影响之深,在今后的人才培养过程中,这一点是需要我们高度关注的。我们应该从现在起,在评估过程中强调让学校去重视培养人才的软环境和软实力,以及课堂教学的方式和状态,包括老师讲课的水平、认真的态度、学生的学风等等。

三、实践教学体系也需要围绕学生的能力提升,进行整体的设计、打磨,需要平台建设紧紧跟上并且匹配好。我通常会在大一到大四的整个实践课程体系以及相应的平台建设水准中去追踪、去观察、去了解,从而把握这个学校的学生实践能力和动手能力培养的实际状态。

四、每个学校的质量保障体系都会有一套自己习惯的做法,个别学校从质量体系的建构、制度安排上也能做出很好的设计,但由于质量管理问题覆盖到所有的教师学生,组织实施难度很大,专家只要在毕业论文、试卷和成绩管理等方面稍加注意就能发现问题,这是质量保障体系中相对来说容易暴露问题的部分。我遇到过极个别的情况,改试卷的时候,教师的负责精神与严谨态度相当不够。

另外,各部分的条件保障、师资队伍、经费投入、教室等硬件软件的条件以及组织运行和效果等。再就是第二课堂,课外的各项活

动在人才培养过程中发挥的作用,也都是专家会关注的。

尽管这一轮评估是自己和自己比,和上一轮的水平评估(和兄弟学校比)不一样。但是如果要迎评的话,仍需要动员全校的老师、干部、职工积极参与才能做得比较好。这一轮审核评估更重要的还是在认识层面,所以重方向更要看高度、重行动更要比理念、重指标更要抓内涵、重硬件更要看软件、重运行更要促提升、重评判更要重诊断。

整个流程下来,专家最终需要提交一份审核报告,对每个问题每个专家都得全面考察并独自提出意见,而且肯定的话只能有三分之一,剩下三分之二都要提问题。作为组长,还要把全部十几位专家的意见观点汇总,整理出对学校的评估报告。

时代的变化以及办学环境的变化,要求我们对中国大学要有一个全面的再认识,这是我们全面认识一个大学人才培养工作的重要基础。

今天的报告就是想把自己粗浅的体会来和大家分享,内容有这么六条:

一是随着时代变化,我们现在面临什么样的问题和挑战;

二是应对方针与路径;

三是以美国芝加哥大学为例,研究它对我们本科人才培养工作的启示;

四是从教学、知识传授角度,对中国本科教学改革有个再认识;

五是以“立德树人”为目标,对素质教育和通识教育有个再认识;

六是在实践和创新方面提一点观点,供大家参考。

第一个内容是变化,现在中国本科教育面临的问题和挑战。

中国大学已经发生了深刻的变化,主要体现在全球化、大众化和时代变化,以及我们办学环境的变化。全球化还在发展变化中,它推动了全球社会的变革、社会的分化以及高等教育激烈的竞争,全



球化带来的不是均质化而是严重的分层:好的更好,不好的要追赶的难度更大。从这个意义理解,我对国家提出的“建设若干所世界一流水平大学”的口号是佩服赞同的。为什么要把资源投放到几所学校?这是因为我们要打破西方发达国家对高等教育话语权的垄断,在全球化背景下,中国也应当有高等教育的话语权,因此必须打造若干所中国的世界一流水平的大学,这是全球化背景下的一个小例子,若展开也是个非常大的话题。

大众化教育使得教育越来越关注职业,导致高等教育越来越被看作是一种私人的产品。个人要更多地负担教育成本、收益、社会成本等,这使得高等教育外部内部环境发生了重大变化。从办学环境上可以举出这样几个方面:

一是生源数量急剧减少。2008年高等教育适龄人口达到高峰的2621万,9年以后的2017年也就是后年,将从2621万急剧下降到不足1000万,66%的生源跑掉了,再加上近年出国上大学的人数快速上升,使得情况更加严重,这对高等教育宏观观念、微观观念的影响是非常深刻的。专家也有许多的预判和评价,但因为优质的教育资源比较缺乏,好的大学还不能感受到这种变化的影响,而“三本”院校和民办高校可能要更早地做预判,这会对我们整个本科院校也有重要影响。

二是我们的产业结构调整、国家发展战略改变对人才要求的变化,大学也必然要随之发生深刻变化。从大众化讲,市场化、民营化、分权化以及公私混办等多种方式的涌现、私人产品的增强,使得大学要面临更多社会问责,学术的弱化也是一个挡不住的潮流。大学、社会、市场,所谓的这种“克拉克关系”也会明显地重构、转向,社会的评价认证制度也必然会大量涌入,这些都将深刻并继续改变大学内部传统管理模式,所以也是在这样一个时代背景下,我国对大学治理的综合改革提出强烈的呼声。大众教育必然对大学内部传统的管理模式带来冲击,管理过程中可能会出现更多的管理科层和管理阶层,大学学术权力会减弱,行政权力会加强,这会进一步削弱

师生关系。美国的密歇根大学,与教学直接相关的人员有 5000 多,但是职员有 2 万多,管理层人员大大超过学术人员。这对我们学术氛围或学术权利会带来进一步影响,学生的学术能力和兴趣也越来越多样化,包括职业或就业追求,学生们更少关心高等教育的内在价值,学生家长也是这样。

我们要追问一个问题,我们教育的目的到底是什么?教育到底是服务于学生个人竞争力还是服务于社会整体福祉的提升?要把这样的大问题说清楚也不大容易。大学定位、办学方向定在哪里要仔细地拿捏,以后这样的问题还会不断地摆在大家面前。高等教育(大学)要更多地实行多样化,来适应、服务于多样化需求。因此将大学自身定在多样化高等教育体系中的什么位置,就是个问题了。在审核评估中我们也会针对学校的具体情况,帮助他们仔细推敲学校定位不符合自身的办学传统和办学资源获取的能力。

大学内部在教学方面面临的问题也很多。我刚到华中科技大学工作时,校长给我一个抓教风学风的任务,所以当时开了很多座谈会进行广泛的调研,归纳出来影响教风学风的六大问题:一个就是在一些部门和院系,育人的中心地位已经不稳固;其次是基层教学组织的缺失。前阵子高等教育大众化,系变成了学院、教研室变成了系,教研室原来支持教学研究的功能可能也跟着没有了,所以目前许多大学(不是所有)没有教研室,学院院长带一个助理管着 200 名教师、600 多门课,没法顾及这些课程的质量,任由老师想怎么上就怎么上,督导组的作用也非常微弱,因而没有基层教学组织来支撑这些课程。第三是研究生教育方面,因为是导师负责制,虽然规章制度都有,但如果导师不负责任,那么所有管理一风吹,这叫做“研究生培养管理缺位”。第四就是缺少足够的教师把足够的精力投入到教学上,有些教师的教学工作处于一种应付状况。第五是教学改革严重滞后。一个比较极端的例子就是课程考试,一个学生平时都翘课,到临考试前把这门课前面三年的试题都买来,突击三天再蒙一蒙,可能比认真听课的学生考得还好,所以教学中学业评





价方法是陈旧的、不合理的,挫伤了很多认真学习的同学的积极性。而问题的根本则出在教师方面,由于精力投入不够,或者几年的试题的重复率比较高,让少数学生有空子可钻。第六点是学生的向学心急剧衰减。由于学习主体地位的缺失,学习过程中始终处于从属被动的状态,学生学习的动力、主动性和积极性受到不同程度的影响。以上种种,我们称之为“影响教风学风问题的表象”,这些表象背后的原因还可以进行深入的分析。

大学内部教学组织实施方面的具体问题也非常多:

一是教育理念需要进一步升华,培养目标需要进一步细化;

二是培养方案和课程体系需要进一步优化,比如通识不足不实,基础不宽不厚,学科交叉不足,专业主干精专不突出等问题;

三是课程教学环节质量效益亟待进一步提高,具体是教师怎么样能够积极投入到教学设计或教学模式改革当中;

四是教师学术与教学能力仍然是制约一流大学建设的重大瓶颈,怎样使教师教学水平有更多的提高是一项非常艰巨的任务;

五是调动教学投入的机制还不够有力,就是说在职称评审、绩效工资考核等各个方面,怎么通过政策来调动教学投入;

六是开放、合作、联合培养的视野需要进一步拓宽,怎样在全球化背景下加大学校办学国际化的进程,和业界、社会更多的联合办学等,改革任务也非常艰巨。

第二个内容是我们认识到大学随时代的变迁所发生的变化。

过去的大学,一百年前蔡元培讲,“所谓大学者,高深学问者也”,大学重要的通行证就是高深学问。大学不是职业培训所,而是一个国家一个民族创造性思想的发源地,所以体现为服务人类长远需求的价值定位。这是一百年前的大学状况和价值定位。

那么现在呢?这一百年来,科学技术的崛起、国力的竞争,奠定了科技知识在社会生活中的坚实地位,并不断塑造着大学的办学目

标,政府对大学社会功能的发掘和业界、市场的需求,变成大学教育多样化发展的强大推动力,这和一百年前大学面临的外部环境是不一样的。现在大学的时代价值特征,也就是满足现实社会的需求,和过去大学满足长远需求的价值定位产生了矛盾。在这种情况下,我们的办学目标是什么、定位到底是什么、政策如何确定、措施怎么安排都应该有一个全新的再思考。

目前,大学在应对多样化的社会需求方面,呈现一种多样化的发展态势。因此,多样化发展的大学还有没有什么是需要共同遵循的东西?这是一个很重要的问题。陈至立同志担任教育部长的時候有一句话说得很好,她说:“大学还是要守望我们的精神家园,引领社会进步”。她提的这一理念我觉得今天仍然具有重要的实际指导意义。联合国教科文组织十几年前提出的最新的教育理念“着眼未来,引领社会”,与这种说法比较靠近。但我个人觉得陈至立的说法更好一些:大学融入社会不仅要服务社会还需要引领社会前进,在服务社会的同时还要保持或者守望自己应有的基本理性和学术价值,自觉地以自己的新思想、新文化、新知识为社会发展提供正确的价值取向。

淮海工学院是连云港独一无二的好大学,他们的办学定位就明确提出引领、服务连云港社会经济的发展,如果不这么提,就把自己的一个重要功能丢掉了,办学定位的格局就不够。这些东西虽然听起来很虚,但可以落得非常非常实。济南大学在服务全国建材行业和济南经济社会方面做的工作是很好的,这也是大学理念,是不能丢的东西,这是很窄的一个例子,还有更广的一些东西。

在这样的使命追求确立之后,如何贯彻落实这样的理念则始终是我们面对的一道考题。我个人设想了一下答案,有这么九个方面:

一、作为大学,我们还是要在时代精神和业界精神的基础上确立大学精神,这点在本科评估的第一段里也是要求写清楚的。大学精神是大学的核心价值,也就是我们守望的精神家园是什么?如果



讲不清楚,后面的引领社会就没法讲了。

二、要高度重视校园文化建设。通过很好地启迪学生在文化上的自觉,在积极传播、传承文化的活动中来构建学校优秀的文化传统。校园文化是大学的软实力,是育人的软环境,这是需要下功夫去做的。

三、要在世界一流水平高等教育体系中找准自己的办学定位,这是学校所有工作的基石。定好位其他各方面工作的开展才能有个基础,定位定不准,其他各方面工作要做到最好就会比较困难。其实,我个人不太赞同“世界一流水平大学”这个提法,我觉得在中国我们要提的口号是“努力构建世界一流水平的高等教育体系”。前面那个口号容易使我们的办学追求严重趋同,都往北大清华这样的一个模式和方向去,很多大学就会把自己的特色和长处丢掉了。我们这样一个快速发展的大国所需要的人才也是多种多样的,所以中国需要构建的是一个世界一流的高等教育体系。那么这个体系内涵是什么?是由什么构成的?是不是像某些大学排名机构提出的“研究性大学、研究教学型大学、教学研究型大学和教学型大学”四个方面?总之,中国的世界一流水平的高等教育体系的内涵构成是一个值得高度重视的问题。体系或许应该是学校水平和类型的结合体。日本的大学体系是七个层级,美国加州大学体系是分成三大类:十所高水平的大学、二十几所州立大学和一百多所社区学院。虽然中国目前这方面的论述还不完善,但是济南大学在确立办学定位时应该去思考中国的教育体系是怎么样的。济南大学应该在这样的背景下找准自己“跳一跳够得着”的那个位置,来确定自己的办学定位,从而才有人才培养定位等一系列的其他定位。

四、要在清晰确定大学内外关系的基础上完善我们的治理结构。东南大学也是首批发布大学章程的六所学校之一,去年教育部的新闻发布会我也参加了,这一轮大学治理结构综合改革的工作确实非常重要。简单讲有五对关系:包括大学和政府、大学和社会、大学和市场三对对外关系,行政和学术、教师和学生两对对内关系,应

该把它界定清楚。这也是一个非常大的话题,同时也涉及到教学基层组织的构建,需要我们认真去回答。

五、科研方面,要在瞄准学科前沿以及服务国家重大科技需求中构筑科研重镇。另外,好的科研更需要反哺教学,这是高水平大学、高水平人才培养的重要条件,要强化这方面的认识和举措,也有许多很好的、生动的例子。

六、要拉近师生距离,注重在言传身教的过程中提升学生的素质,这个是后面还会涉及到的重要话题。

七、教学方面要致力于强化学生学习的主体地位。竭力服务于学生多样化的学习需求:一是要努力强化学生的学习主体地位,我也是全国学习教指委的副组长,当下教学改革中一个很重要的话题就是,要让我们的教育从以教师为中心的教育向以学生为中心的教育转变;二是在这过程中,要竭力地服务于学生多样化的学习需求。

八、要强化实践,在创新氛围中提高学生的综合能力。我们以往关注更多的是低阶的能力,而如何去提升学生高阶的能力是这一轮改革中需要倍加关注的问题。

九、要由创新思想、创新科技以及毕业生的良好表现来实现学校引领社会的使命。从守望我们的大学精神开始到引领社会,试图能够自洽、能够回答当时陈至立部长给我们提出来的那个要求。

这九个方面每一句话后面都是一篇大文章,都值得我们去认真思考,并且把它融入到我们大学的建设发展中、融入到我们各项工作中。但今天时间有限,只能初步的做一些讨论,我也特别希望在这些问题上从大家那里得到一些指教。

第三点内容讲标杆,来自芝加哥大学的启示。

2012年5月25号,我有幸作为中国大学校长代表团的成员之一,访问了芝加哥大学,并和芝加哥大学的齐穆校长做了很好的互动。他的许多观点给了我很大启示,将大学怎么办、怎么培养人等许多问题讲得非常透彻:



首先,对于大学来说,最大的价值不在于科研,而在于创造一个环境,在每天的日常互动中形成一种学习的氛围,一种教授和学生、学生和学生之间互相学习、争论的氛围,以激发学生的学习兴趣,教会学生怎样思考、怎样思维。他认为芝加哥大学这么好的学科和科研工作,以及有这么多的大师级人物,其最大的价值,就在于提供了一个能够教会年轻人怎样思考的环境。芝加哥大学重视科研工作,但更在意怎样培养学生,训练他们怎样富有想像力的、从不同角度的去进行综合思考和批判性思考的能力。

其次,他认为通识教育的价值在于教会年轻人有联系的、多角度的思考。理解问题是有很多方法和途径的,现实当中并没有那么多的新问题,每一种问题都不是一个孤立的问题,很多问题在今天看来是新的,但其实只是一个角度问题。通识教育就是教育人怎样有联系的、多角度地去认识、思考和解决问题,这对人才的培养是非常重要的。所以通识教育能够让学生学着提出更多的问题。

对于中央提出的“立德树人”的要求,我感觉大家有时会争论,到底是实行素质教育还是通识教育?把这二者当成非此即彼、相互对立的问题。我所理解的素质教育更多的指向人的品行,而通识教育重在培养学生在诸多科际领域之间知识的沟通与关联,提供一种对问题多角度、有联系的认识思维,因此通识教育更多的指向智慧。也因此这二者之间是互补的,而不是非此即彼的。以芝加哥大学为标杆我们会有所认识,进而思考转变我们大学努力的方向。

世界一流大学本科教育有六个基本特征:精英教育的理念、精选优质的生源、塑造人的通识课程、研究性教育模式、高水平教师队伍和严格的淘汰制度。我们从学校实际出发,怎样能够提升、能够把我们的本科教学搞得更好,这里头每一项内容都值得我们参考。

世界一流大学人才培养有一些共性特点:

一、重视通识教育和综合素质。哈佛、斯坦福、密西根等大学的通识教育都已经模块化,涵盖的领域也非常宽广,强调思维方法和

综合素质,基本上都安排写作课程、研讨课程,学生需要大量的阅读、分析、思考、讨论和交流。通识教育课程也包括数学、物理、生物、化学等等,而且数学可能特别多;重视学科交叉和前沿精深,重视新生研讨课;此外它还注重研究和实践创新,重视个性化培养,重视开放合作、联合培养及其相关的机制建设。我们可以与一些发达国家的世界一流大学做些比对,来认识发现我们的教学还有哪些方面可以进一步提高。

济南大学和我所在的大学都是以工科为主,因而还是应该把话题缩小到工科教育。首先是任务要求,国家的产业结构调整使我们对人才培养有了新的要求。我国科技领域在基础研究与应用基础研究方面虽仍比较落后,但在很多方面追赶速度较快。而企业的自主创新、产品创新和技术应用创新方面则存在明显的短板。所以国外的许多企业看好中国的廉价劳动力,纷纷在中国建立工厂,而他们早已经有了自己的产品创新队伍和比较完善的产品创新系统。大量外企的进入使我国很多产业的企业受到致命打击。以“苹果”为例,据说乔布斯在奥巴马刚上任时与他有过一段对话,奥巴马责怪乔布斯将“苹果”产业都放到中国,给中国创造了70万个就业岗位,应该把这70万个就业岗位收回到美国来。乔布斯回了一句:“总统你只看到我给中国带来的70万个工作岗位,没看到中国人给我提供的4万名现场工程师。”据说这句话点醒了奥巴马,认识到美国工程教育落后了,他的产业缺少一个现场工程师队伍的支撑。但这个问题还没完,假如我在场,就会追问乔布斯:“你只看到我们4万名大学生提供的产业支撑,但是“苹果”的研发机构依然在美国而没有放到中国来,恰恰“苹果”的研发机构没有太多中国人的参与。”我们有4万名现场工程师服务,但是产品研发没有中国人什么事,所以我们赚的是产业链末端的小钱,前端的大钱还是被美国人赚走了。这是我们中国经济产业创新不足的一个典型事例,也是我们中国大学工科人才培养的薄弱之处。根据上述讨论,我们应当对中国工科人才培养形成这样一些看法:会做不会做、值不值得做、可



不可以做、应不应该做。我们的工程师可能在“会做不会做”方面比较突出,但是在值不值得做、可不可以做、应不应该做方面,培养得可能不那么好。

二、顶层设计。联合国教科文组织提出了重新设计组织教育的四大支柱,即学会做人的能力、学会做事的能力、学会求知的能力、学会共处的能力。里面每一小条说得都非常有道理,我们可以进一步用一句简单的话来梳理工科人才培养的核心理念。华盛顿州立大学在谈论到大学使命的时候说得很好:通过培养学生学习、探求、参与的积极性提高培养对象的智力、创造力和实用能力。如果归纳成一句话,大学就在于培养学生的积极性、探求积极性和参与积极性。我刚到华科大时去一个大学生创新团队参观,这个团队在比尔·盖茨的全球微软创新杯这样一个最顶级的大学生赛事中,至今8届一共拿过2次金奖,另一年获得了3个二等奖,可以说是非常辉煌的大学生创新团队。到了现场我真的受到震撼:靠墙一排桌子,桌子上各种电脑、仪器,另一侧的墙角一堆稻草,稻草上面放着几床简单的被子,条件可以说是简陋至极,这深深触动了我。这样一个简单的赛事活动就把他们学习的积极性、探求的积极性、参与的积极性调动到如此地步!对比我们的教学,这一现象真的值得我们认真思考和反省。

总之,高等教育有人的发展、人才培养两重任务。以人的发展为主要任务的课程在欧美一般叫通识教育课程,或者我们叫工科的基础教育课程,这是一种以思维为导向的课程群;以人才培养为中心的课就是专业课程,这和大学的定位有关系,不同的大学定位在这些课程的安排选择上应该是不一样的,它是一个基于能力导向的课程群。

第四个内容讲教学教什么。

人才培养的首要任务是明确办学定位、制定培养目标,这个任务对于大学来说非常重要,需要狠下功夫。美国普林斯顿大学的本

科生培养目标对于我们来说具有重要的指导意义。总共有十二条,比如前三条为:具有清晰的思维表达和写作能力、具有以批评的方式系统推理的能力、具有形成概念和解决问题的能力。这种非常具体的表述和我们的人才培养计划大不一样,所提出的目标,一定有深入的解读和严格的要求与相应的措施和过程保障。哈佛大学前校长德里克·博克写的《回归大学之道》这本书中,所强调的哈佛大学教学之道就在于培养学生清晰的思维、流畅的表达和精湛的写作。欧美大学对学生这门课的要求同样是十分严苛的。密西根大学每个学生在英文写作方面可以免费享受 18 小时的老师指导,但是居然一大半学生在这 18 小时后还要额外花钱请老师指导,这说明他们对母语的写作要求之高。这方面应该引起我们足够重视,在我们的人才培养战略当中要好好梳理这个问题。

还有就是要有形成概念和解决问题的能力。我们的学生从小开始培养的都是解决问题的能力,但是从来没有哪个大学人才培养时强调形成问题的能力。关于怎样完整的形成问题的训练,在中国从小到大都没有。我调到华中科技大学后分管教学,和美国的伍斯特理工学院有一个开展了 8 年的合作项目。三年级的大学生八个人组成一个组,每组中方四个、美方四个,任务就是九周内到某个跨国公司的企业做调研,形成一个有点规模的技术问题、变成一个可以提供给比如大四学生来解决的问题。教学目的直接指向形成概念和生成问题,而我们的人才培养从来都是解决问题。我们的小学生有大量的解数学题训练,但从不要求学生去编一套数学问题集。

我们大学的人才培养计划大都是德智体全面发展等,比较空洞、缺少系统的解读,导致概念模糊,举措欠缺。所以“教什么”还可以更全面、更深入、更实际、更实在地去思考。这种详细的本科生培养目标设计标准的意义,不仅使教师知道该教什么、怎么教,更重要的是使学生清楚自己要成为一个什么样的人,该学什么、怎么学。现在的教师培训也不是太充分,从教育理念上讨论很是热烈,诸如





行为主义、认知主义和建构主义等等,一般教师的认识都还不是很充分。

新一轮本科评估我去了6所学校,老实说,“满堂灌”是大学不变的教学风景,每个学校的课堂教学差不多都是从头灌到尾。特别要命的是由于目标错位、教学方式改革滞后,我们大多数教学依旧局限于低阶能力的培养,仍然在低阶能力、低阶学习和低阶思维的层面上徘徊,表现在注重机械的记忆、浅层次的理解和近迁移的应用能力的培养。这样学习是被动的、外在牵制的、接受式的、抽象的、单独的和非批判的。我在一所著名大学听课后忍不住写了这样的评语(还是非常委婉的):这节课是传统的直接性教学,教授程序性知识和能力的方式使课堂比较沉闷。当时讲的是高层建筑的风阻设计,完全是边界条件推导,按照书上的念:授课人知道有专家听课还是讲得非常认真的,学生也知道这时无论如何不能睡觉,但是眼睛都望着天,因为他们觉得老师讲的这些程序性知识可能下课看一遍说不定记得更牢。课堂教学应该更加注重模型结构的物理背景,把分析比较、解题思路、角度等其他观点更多地传授给学生,而我们的老师却在非常卖力气地传授着低阶的能力。

三、模式变革的问题。原华中科技大学党委副书记、教育学院院长刘献君教授说,教学的目的和任务不在教而是在学。学生学习了才有教育,没有学习就没有教育,因此最根本的要从以教为中心到以学为中心转变,要从“课堂、教师、教材”老三中心向“学生、学习、学习过程”新三中心改变,真正关心学生的学习。刘书记曾主持召开了一个国际会议,就是从以教师为中心的教学向以学生为中心的教学改变,这句话被写入到华中科技大学第三届党代会的报告当中,作为学校的战略任务被提出来。我们应该关注和实行以学生为中心的教学。

教学模式的改革可以概括为,从客观主义倾向的教学理念向建构主义教学理念转变,从培养低阶能力的目标取向向高阶能力的培养转变等等,每一项都可以从实际的教育过程中去解读和认识,作

为参考来改进我们的教学。一流大学的课程构建是大学改革的重要方面。大学创新培养都是通过贯穿本科四年的一系列严谨的课程体系来实现的,包括低年级通识教育课程、大多数学校都开的新生研讨课程、以大三为主要阶段的本科生科研项目、独立工作计划以及大四阶段的顶峰课程(高端的顶峰课程和学习论文)这四大类特殊课程,它们和专业课相互支持,服务于人才培养,使本科四年的教学循序渐进体系完整,使创新能力和批判性思维的教育目标得到切实的贯彻与保证。

西方大学的课程内容和教学方法比较强调对过程的理解与掌握,强调培养学生逻辑分析和推理的能力而不是对结果的记忆能力。在世界一流大学,课程梯度跃升的实质在于发现新知识方法的逐步积累和提高,而不是单一的记忆方法和知识量的增长。只有这样,才能保证本科四年课程内容以较小的总量构成较大的梯度,这点是美国大学的经验。我们的学分压不下来,从185压到180就好像要了命一样,东南大学压到150这个难度也是很大。倒也不是单方面的压学分,怎么用比较小的课程用量来达到学生知识比较大的提升梯度,是我们对待课程设计、课程改革需要秉持的观点。

研究性学习的重要性,主要在于它能够提供机会使得学生与教师一起参加研究。使教师可以不断地把研究中的问题和发现充实到教学中去,丰富教学内容;使学生由传统的知识接受者变为知识的探究者。这样的教学模式,于1998年,美国博耶委员会出台的《重建本科教育美国研究性大学蓝图》报告中得到确立。从而将研究性学习作为标准的教育模式。

东南大学整个教学模式的改革,秉持了这么几个基本观点:一,基础课鼓励按照名师大班授课、助教小班研讨的模式授课;二,专业课按照小班化研究型模式建设;三,重点建设新生研讨课;四,加强对教学环节过程的考核。国外知名大学开设研讨课的比例都很高,东南大学这些年在研讨课方面投入力度非常大,在强化课程建设、提高课程质量改革方面有这样一些打算:优化课程体系结构、重组



课程模块、细化课程要求。通识教育选修课的标准以及指导思想,课程的设置、名称、基本要求,新生研讨课、系列专题研讨课、中英文双语授课、校企共建课程的标准、指导思想、基本要求也都非常具体。课程建设要一项一项的、具体的、实实在在地推进,还有过程评价、质量掌控方面等。还专门成立了一个有一定规模的教师发展中心,聘请一个原来外语学院的院长、全国教学名师去当主任,活动开展得非常活跃。用这样几个机构保证整个课程改革和课程的实施,具有较高的水准。同时还要进一步扩充课程的优质资源,通过高校联盟和慕课,开展资源共享和整个信息资源的利用。

四、实践环节。高水平的实验教学是创新人才培养的重要载体,能够起到课堂教学不能起到的作用,但也要靠我们的实验设计、实验人员的主观努力。总之,高层次创新人员培养呼唤高水平实践教学。科学实验是大学研究学问的主要优势所在,也是大学培养人才的重要手段,所以理工科学生在实验室的时间、效率,对实验室的依赖程度,应该成为大学人才培养质量和教学资源配优秀程度的主要标志。今后评估我将秉持这样的理念,将课程实验体系从大一一直追溯到大四:它的相关实验平台建设到什么程度,它的数量、水平、装备等,来全面认识了解这个大学的人才培养工作。东南大学有四大类,这里列出了68个教学试验平台(硬件):10个公共基础平台,8个学科实验平台,20多个学科专业实验中心,30多个课外创新实验室,构建了一个学生课内课外教学实验平台。

五、信息化。北京师范大学陈丽教授概括得非常到位,信息化发展目前已经进入到web 2.0的时代,知识观已经发生了变化。1.0时代知识是普遍化、中立化、分科化、累积性的,而web2.0使得社会生活中的知识霸权被解构:普遍化的知识变成了境域化的知识,在某一个境域中才是有意义的;中立化的知识变成了价值化的知识;分科化的知识变成了综合化的知识;累积性的知识变成了批判性的知识。知识的产生、获取、传播、评判的标准正在发生变化,我们的知识传授、教育的过程也应发生相应的变化。个性化的需求凸显,

知识观在信息革命的背景下发生了一些革命性变化,所以网络时代教育新趋势的“SOUL”就是联通、开放、泛在和分析:联通,在学习者之间建立起新关系,充分发挥群体的智慧;开放,就从资源、课程到商业模式,全方位的开放;泛在,信息知识、各种终端已经全方位地融入到生活中;分析,可以借助大数据技术,从形成性评价变成对你的学习进行干预。信息时代教育的变革之路借助于 web2.0 的理念和应用模式,突出生生交互的作用,设计联通与智慧汇集的活动,充分应用开放教育资源,基于数据的学习分析等等。都是我们教学改革非常重要的方面。

六、范式策略。包括两个问题:

1. 研究表明,我们过去的教育所遵循的科学主义模式,所训练的主要是解决现成问题的、被动的、“应答式”的能力,过份强调这种训练,必然导致对学生独立发现问题和提出问题的主动精神的压抑,也就无形中削弱了这种创造能力的激励和培养。

2. 同时,在教学过程中,由于认识与方法的不当而造成学生学习主体地位的缺失,也严重影响学生学习的主动性和积极性,从而形成学生学习动力的急剧下降,这是我们亟须改进的。

浙大王沛明教授提出一个传统科学主义模式与现代集成模式再集成的观点,通过再集成构成新的高等教育工程范式。具体地讲,他认为传统的科学分析模式当中,思维是纵向的、抽象的,抽象学习重视的是分析,还原、还原再还原,发展的是次序,认识的是确定性,用的方法是分析研究,寻求的是问题的求解,目的是开发新的学习方法,一般是采用独立的工作方式,它是科技发展的重要基础,追求的是新的科学理论。“系统集成模式”的思维是横向思维,它向经验学习,追求的是“合”,也就是集成,科学模式是发展次序,系统集成模式则重在协调混乱、歧义折中等等,是不一样的。这也是我们认识传授过程中的一个非常重要的方面。王教授认为我们应该把这二者很好地进行集成,创造所谓的“全脑思维模式”,这些,都值得我们深入研究与积极实践。



学生学习主体地位的缺失关键还是我们观念上的问题。我们的人才是否合格,在专业知识方面,常追问学生知识的系统性、完整性和连贯性,如果知识的系统性、完整性和连贯性缺失,就是不好的教育。而学生一般并不知道怎样的知识是系统、连贯、完整的,只有老师知道,所以学生在对学习知识的选择方面无能为力,换句话说就是学生把自己的学习主体地位拱手相让。他无法很好地把握学这门课的目的、这个课程和自己今后工作的联系等,所以会非常迷茫。当然也有别的原因,使得大多数学生在大学阶段的学习动力急剧衰减。相对的,国外的大学不那么强调知识系统连贯完整,而更多地关注学生的兴趣,一旦他有兴趣,尽管由于知识的不系统,学习过程中难免会遇上知识的“深沟”,在兴趣的驱使下,他会努力地在老师指导下主动去填平这个沟,从而不断增强自主学习、主动实践的意识与能力。我们的教学过程常常缺少这样的认识,所以只好让学生亦步亦趋地跟随着老师,从属于这样一个知识学习的过程。我们要确立和树立学生学习的主体地位,必须要从观念到具体措施进行改革,这又是一个很大的话题、又是一个根本的改变,困难也会很大。

无论是科学模式还是系统集成模式的再集成,教学策略都需要从人才培养计划、教材、课堂、培养方法、实践教学环节等全方面教学改革跟进。我们不能指望通过更换学生来提高我们的人才培养质量,但可以致力于改变学生的学习环境,不但着眼于学习知识,更要着眼让他们学会认识。大学是否有一个基本的课堂教学模式也是值得我们积极地去探讨的,能否做到让学生充分地预习、认真地听课、高质量地复习和作业,然后配上能够很好地推动这些环节的形成性评价(考试)。但我们现在的教学是老师把 PPT 一放,学生也不用记笔记了,课后把 PPT 拷回去就行了,老师讲的大多数又是教材上清清楚楚的,使得以往的一些好的教学模式已经风吹云散。如果我们各方面条件配合,能够形成良好教学状态的话,我们的课堂学习质量可能还会有新的提高。

七、参考案例。这里提的华中科技大学的办学方针很多是我个

人作为例子来提的,不一定在学校的正规会议上得到过确立,仅供大家参考。我总结的育人理念有四句话:自主学习、主动实践、国际视野、追求创新。指导思想是两个拉近:拉近理论与实践的距离,拉近教师与学生的距离,这在教学管理上是有办法实践的。华中科技大学努力为学生提供多样化的学习平台,更好地服务于学生多样化需求,这是确立学生学习主体地位的基础,只有这样才能更好地激发学生学习的主动性和积极性,这是一连串的。这两个拉近我讲了十几年没有改变过,现在觉得也还是这样。教风学风我参与抓了四年,最后也取得了很多成果,特别是人事制度和教学管理制度做了大幅调整,大学教育的面貌有了很大幅度的改观。这两个方面(包括教风学风)都非常重要,教风学风是一所大学的灵魂和气质,是衡量和评价一所大学的办学品位、人文环境和社会声誉的重要标志;同时教风学风又是大学治理和文化建设的核心内容,是培养高素质人才的重要保障,是学校软实力的重要表现,是建设世界一流大学的必要条件。所以学风教风的重要性不能低估,应该得到更多关注。具体的对策文件等在此就不展开了。

为学生提供多样化的学习选择。华科大当时每年招收 8500 个本科生,会提供超过 8500 的第二选择、第三选择。所以一个学生如果在中学是班上第一名,到华科大班上可能是倒数 1/3。这样的学生你也得给一个出路,考试什么的考不到前头就可以适当的调整,比如去学个第二学位等,使他后面的道路有更多的支撑。武汉有个政策,教育部所属的七校联合可以授予第二学位,所以华中科技大学每年有很多学生去选武汉大学的、中南政法大学的法律,或是选别的学校的最热门的专业等。作为教学管理者,今后怎样给学生提供更多的发展通道、更加多样化的学习选择也是非常紧急的任务,南京大学的“三三制”和淮海工学院的“全面学分制”就是这样一个理念。南京大学这次得了全国教学改革特等奖,他们学校给学生提供了在三个阶段,每个阶段给学生有三条通道的选择。淮海工学院的完全学分制也获得了好评,它的理念特别好,从公平角度切入,让



所有学生进来都有自主选择专业的权利,这是它今后发展的方向。但淮海工学院的完全学分制需要庞大的学校资源来支撑,目前只能在三本学生里实施。所以相对而言,华中科技大学的做法比较现实可行,在体制制度内尽可能地提供给学生多样化的选择。

培养学生的“学习探求积极性”是东南大学课内和课外结合的一种研学计划,这次得了全国教学改革二等奖,内容很丰富,也专门进行了一次鉴定会,请多位专家来对东南大学的多重研学计划进行讨论。东南大学学分压到150以后,主要就是通过这个计划大量培养学生实际动手能力,在质量保障方面,东南大学对课堂质量的监控,从备课环节到考核都有很详细的质量要求,检查和督促、示范与交流、反馈与评价。

第五个内容是“塑人”。

素质教育还是采取博雅教育、通识教育一直受到高度的关注与讨论。中国大学对“立德树人”工作倾注了很大热情,提法上有素质教育、人文素质教育、通识教育、博雅教育等等,在认识和理解上不尽相同,实践中也有大量探索。

西方大学通识教育的沿革,大多数人认为博雅教育是源于亚里士多德提出的自由教育(liberal education),他不是立足于实用和必须,而是为了自由和高尚的情操;1892年帕卡德教授提出构建一种“general education”,一种古典的文学与科学尽可能综合的教育;20年代初美国一些学院开始开设通识教育课程,以保持学生知识的综合性和整体性;1945年哈佛校长科南特首次明确指出通识教育的目标,即有效思考、思想沟通、恰当的判断和分辨各种价值;此后美国各个大学普遍关注通识教育,尤其是50年代和70年代末的两次通识教育改革,确立了核心课程模式的通识教育架构。

我们国家领导人关于“立德树人”的指示比较多的是使用素质概念,所以大学追求较多的也跟素质教育相关。在人文素质教育方面我觉得爱因斯坦的话很有代表性。他说,用专业知识教育人是不够的,通过专业知识教育他可以成为一种有用的机械,但不能成为

和谐发展的人。同样,今天的中国,在理论上对科学技术的重视是世界少有的。但是,且不说实际的重视程度如何,就是在理论上也存在偏差,即基本上只从生产力角度来看待科学技术。这种对科学技术只见物质、不见精神的十分片面的理解,使科学文化没有占到应有之地。科学家与工程专家在实证求真的过程中表现出的思想情操和高尚人格,本身就是人文精神的瑰宝。爱因斯坦在评价居里夫人时说,作为一流人物,她的人格比她的才智成就对世界的贡献还要大。事实说明,人文文化对科技界和科技进步的滋养与引导作用也是巨大的、不可或缺的。

我在1997年写了《素质素养与创新》这篇文章,文中的素质特指具体人的素质,当时台湾的一篇文章把它定义为“一个人自发的行为规范”,我一直赞同这个观点。狭义的素质实质上是一个人自发的行为规范,所以我撇开理论上的问题,想朴素地去看周围人的素质,我觉得要把握三个方面:一是这个人是否正派,二是他是否明白,三是他是否积极。如果这三个方面比较好,整体素质应该也比较好,现在我觉得如果再加上一条的话可能就是是否更智慧。所以素质的讨论可以有很多层面和不同的观点,我想表达的是素质教育关乎学生的品行。

因为素质是一个人自发的行为规范,他的影响是无形的,旁人可以感受,但却往往很难用语言来表明。所以我用的这些词汇多是比较抽象的,如果有时间充分报告,我会把它进一步量化,分别对正派、明白和积极做深入的讨论。

关于素质教育的概念,从中央领导到教育界的看法,可能与学生品行的关联度更高一些;而欧美的通识教育关乎的是智慧,是和这个人处理问题、思考问题的能力相关联的。我觉得这二者并不是矛盾的、非此即彼的,而是互补的。

素质教育大概包含四个途径:良好的社会风尚、育人环境的长期潜移默化的影响、优良校风的熏陶,包括对校风一代代的传承;一只优秀的教师队伍的有效的言传身教;受教育者自身对人生价值实





现不同阶段的体验、感悟和耳濡目染；社团活动的相互交往砥砺。

通识教育陶冶心灵的作用也是存在的，陶冶情操是提高修养的过程，培根在一篇文章里曾谈到：知识能够塑造人的性格，读史使人明智，读诗使人聪慧，演算使人严密，哲理使人深刻，逻辑学使人有修养，逻辑修辞使人善辩。由此可见通识教育在陶冶心灵、提高修养、塑造人格方面起到不可忽视的作用。芝加哥大学校长齐穆的观点说通识教育滋养跨界思维，还有像哥伦比亚大学校长的观点，都高度重视通识教育，它重在滋养受教育者有联系的多角度思维。

台湾大学通识教育研究所所长黄俊杰教授列出的通识教育的八大领域和作用，谈得非常到位。通识教育八大核心领域着眼于科际之间的对话与沟通：文学与艺术领域开启学生自我感知与审美的多元观；历史思维领域启发学生历史意识，建立古今间的相关性；世界文明领域培养学生了解自己文化和欣赏其他文化的态度；哲学与道德思考领域提高思考人生价值特别是道德价值的能力；公民意识与社会分析领域增进学生关怀社会的使命感；量化分析与数学素养领域培养学生“以简驭繁”的精神；物质科学领域帮助学生了解科技对人和环境的影响；生命科学领域培养学生尊重大自然的精神。从课程领域及它的作用角度切入，通识教育可能会有更好的谋划，从而在提高我们人才培养质量方面做出应有贡献。总之，通识教育更主要的是关乎人的智慧。

由于时间问题，最后一个也就是第六个话题“实践与创新”在此就不展开了，再一次谢谢大家，有机会再来聆听各位的教诲。

(2015年3月6日)

## 大学变革的逻辑

——推进大学内部治理体系与治理能力的现代化

● 宣 勇

宣勇,教授、博士、博士生导师。现任浙江外国语学院党委书记,历任浙江工业大学化工学院党总支副书记、书记、浙江工业大学党委委员、组织部部长、浙江工业大学副校长、浙江农林大学党委书记。入选 2009 年“新世纪百千万人才工程”国家级人选、浙江省“新世纪 151 人才工程”第一层次,并获重点资助,浙江省有突出贡献中青年专家,享受国务院特殊津贴。兼任浙江工业大学现代大学制度研究中心主任、全国教育科学规划领导小组学科规划组成员、中国高等教育学会学术委员会会员,浙江省公共管理学会副会长。是我国现代大学制度研究领域的著名专家,教育部 2011 哲学社会科学重大招标攻关项目“完善中国特色现代大学制度进程中的大学校长管理专业化”课题的首席专家,出版发表多部大学治理方面的专著论文等。

尊敬的范书记、陈校长,各位济南大学的同仁:

大家新年好!昨天刚刚过完元宵,还带着新春佳节的喜气,济南大学就召开干部大会部署一年的工作,值得我和农林大学学习。应范书记要求,我就推进大学内部治理体系与治理能力的现代化主题向大家作一个汇报。2009 年我出版了专著《大学变革的逻辑》,分上下两册:上册主要讲学科组织化及其成长,即研究大学基层学



术组织；下册主要是从公共治理的视角建立一个学科制对大学内部学科体系进行了研究，所以今天的报告依然借用了这个题目。同时，我也会结合在浙江工业大学与浙江农林大学的改革实践，从三个方面给大家做汇报：

### 第一个问题：从管制到治理的中国高等教育

党的十八届三中全会明确提出了全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化。这是国家改革的总目标，也是各领域改革的总要求。大家都知道著名的政治学家、中央编译局副局长俞可平先生曾经讲过一句话，他说十八届三中全会《决定》的最大亮点，就是提出了治理体系和治理能力的现代化。现在我们回过头来看，四中全会也开了，深化改革、依法治国这是我们国家治理变革的姊妹篇。国家治理体系和治理能力其实指的是一个国家的制度体系和制度执行能力，他们是一个整体的两个方面。有好的治理体系才能提高国家的治理能力，反过来也一样，有好的治理能力才能很好地发挥治理体系的效能，这对高等教育同样是适用的。

从学界看，特别是在过去 15 年中，治理这个词在国际社会科学文献中是最流行的，所以国外学者鲍勃·杰索普 (Bob Jessop) 曾讲“过去 15 年来，它在许多语境中大行其道，以至成为一个可以指涉任何事物或毫无意义的‘时髦词语’”。按照我们现在网络语言说，“治理”这个词很任性，到处用，大到国家治理，小到生活当中我们也在谈治理，居委会、管委会、业主委员会其实都是治理，包括我们浙江省的五水共治，就是水治理，还有北京的雾霾治理，所以治理这个词用得很宽泛、很热。从实践当中来看，21 世纪以来各个国家领导人都希望自己治下的国家有良好的治理，“少一些统治，多一些治理”是 21 世纪世界主要国家政治变革的特征。

在 60 年代末 70 年代初的时候，西方一些国家发现在很多领域，特别是市场经济比较发达的国家，出现了市场调节失灵、政府失

效,所以政治学家提出用治理来代替统治。当时政府包袱很大,负担也越来越重,实行的是大政府、全能政府,但是最后发现政府力不从心,很多事情的处理根本不能如愿,民众要求参与到决策当中、参与到国家治理当中的呼声越来越高,所以在实践当中有了治理这样一种方式。

作为从事高等教育的同志们来了解治理与统治,主要搞清楚这五个方面的区别:

第一是权威主体不同。统治的主体是单一的,我国解放后叫党的一元化领导,在很长一段时间是以党代政、党政不分的。治理除了政府或其他国家公共权力之外,它的主体可以是多元的。我们现在讲大学要自治,那么大学以后就是一个治理的主体,包括现在很多 NGO、社会组织,村委会、居民自治组织等等,多元治理主体会出现,它不仅仅是政府一个主体。第二是权威的性质不同。统治是强制性的;治理可以是强制的,但更多是协商的,它不是命令的,大家相互商量,好多事情大家商量着办,只要符合民意、符合大多数人的利益和意志,所以民主就是一种潮流。第三是权威的来源不同。统治的来源就是强制性的国家法律,什么事情都得按照法律条文办;治理的来源除了法律外,很多都是非强制性的契约,就是利益相关者的一个约定,包括 NGO 的章程。比如我们过去开车在马路上撞了或者刮擦了,就要找交警,交警就按照道路交通相关法律定责,相应的要得到处理。现在简单了,可以私了,你们两人协商达成协议就可以了,所以你掏出一百块钱就可以走人了,效率也提高了。所以这也是治理的一种,它的权威来源可以是多种多样的。第四是权力运行的向度不同。统治是自上而下的;治理可以是自上而下的,但更多的可能是一种平行关系。举个例子,浙江省教育厅过去把浙江工业大学叫做浙江高校的大儿子,治理思维是什么呢?是从父子关系要变成兄弟关系,以后跟政府的关系就是兄弟关系。当然我们传统文化当中有一句话叫做“长兄如父”,别以为我跟你兄弟关系了就平起平坐了,政府是“长兄”,在治理结构当中政府还是主导的,很



多还都要听政府的,但关系会发生变化,以后可能政府跟高校的协商、商量会多起来,而不是靠一纸文件来命令,所以这是权力运行的向度会发生变化。第五是两者权力影响力的范围不同。显然政府有很多权力不能达的范围,治理会比政府管制范围要宽泛的多。

所以我想这大概是统治和治理最显著的五个差别,大家把这五个差别理解了,基本就可以理解统治和治理的关系了。

我们提倡国家治理体系,就是要规范社会权力运行和维护公共秩序的一系列制度和程序。包括行政体制、经济体制和社会体制。实际上我们回过头来看,从改革开放到现在,我们国家从统治走向治理一直是静悄悄地发生变化,我们也不是说十八届三中全会才提出来要治理体系、治理能力现代化,过去都没有在从统治走向治理当中做出努力,其实我们发生了很大的变化。大家可以看从一元治理到多元治理最典型的叫党政分开、政企分开,做了这么多年了,这些实际上都是走向治理。从集权到分权,我们过去是中央政府集权,现在到各个省级政府有更多的自主权。从人治到法治,从管制政府到服务政府,从党内民主到社会民主,其实我们已经做了大量的探索,开展了大量的实践,实际上我们在治理的道路上走了很远了,这个我就不展开了,大家都是经历过的,都有体会。

那么,这里有一个基本的逻辑,国家要实现现代化,教育首先要现代化。国家现代化首先是人的现代化,人的现代化主要靠现代化的教育。实现教育现代化,教育治理要率先现代化。如果不能尽快实现教育治理体系和教育治理能力现代化,教育现代化的目标就不可能如期实现。

十八届三中全会在《决定》中对深化教育领域综合改革进行了全面部署,非常具体,提出了要“深入推进管办评分离”,并提出若干具体实施办法,进一步扩大省级政府教育统筹权和学校办学自主权,要完善学校内部治理结构,强化国家教育督导,委托社会组织开展教育评估监测,健全政府补贴、政府购买服务、助学贷款、基金奖励、捐资激励等制度,鼓励社会力量兴办教育等等。所以在去年 1

月15日召开的全国教育工作会议上,袁部长做的报告题目就是《深化教育领域综合改革,加快推进教育治理体系和治理能力的现代化》,袁部长讲了对这个问题的认识,他用了三个“性”,三个“更加”。他认为要充分认识到推进教育治理体系和治理能力现代化的重要性、必要性、紧迫性。三个“更加”是以更加清醒的认识、更加主动的姿态、更加执着的努力,完成好我们这一代人必须面对、必须回答的时代课题,交出一份合格的答卷。教育部的认识是非常深刻、非常到位的。

怎么来建构教育治理体系呢?教育部回答了这个问题,以构建政府、学校、社会新型关系为核心,以推进“管办评分离”为基本要求,以转变政府职能为突破口,建立系统完备、科学规范、运行有效的制度体系,形成政府宏观管理、学校自主办学、社会广泛参与的格局,更好地调动中央和地方两个积极性,更好地激发每个学校的活力,更好地发挥全社会的作用。把高等教育的利益相关者干什么规定清楚了,政府要调动积极性,学校要激发活力,全社会的作用要更好地发挥,这都是教育的利益相关者。而在讲话中,我印象特别深刻的是两个“凡是”,两个教育界的“凡是”:凡是由省级管理更方便有效的事项一律下放省级管理,凡是由学校能自主决定的事项一律下放到学校。并承诺把该放的放掉,把该管的管好,做到不缺位、不越位、不错位,表达了教育部放权的态度和决心。

袁部长讲话当中很明确,政府方面干什么?他说政府要明确责任,要印发《进一步扩大省级政府教育统筹权的意见》,扩大省级政府在教育布局结构调整、教师队伍建设、教育对外交流合作、教育经费使用等方面的统筹权。进一步推进行政审批制度改革,切实减少行政审批,严格控制检查、评比、表彰活动。当然,这些国务院都在要求,要开出权力的负面清单。

浙江在高校自主权力的下放方面还是走在前面的。从去年开始,浙江把教授评审权已经下放给每个高校了,包括高职院校所有的教授评审都由各个高校评审,这方面各个地方政府都有动作。当



然,要明确政府在推进治理体系现代化中的角色和定位,政府是社会治理的重要主体,所以他还是“长兄”,在“管办评分离”中,政府管理的改革是前提、基础。推进政府管理改革,核心要义是加快转变职能,进一步简政放权,同时督促基层和学校把权接住、管好,确保放而不乱。这句话其实也透露出政府对高校能不能用好自主权的担忧,也很担心权力给你了,你们能用好吗?就像我们家长对孩子一样,他一直是抱着长大的,突然说他自立了,要把自主权给他了,一下子可能还不放心。这也很正常,所以对高校也提出了要求,一方面要进一步落实和扩大高校办学自主权、完善高校内部治理结构的意见,确保放权到位,更多地运用法律法规、政策、标准、公共财政、信息服务等手段,探索建立新的管理体制和工作机制,进一步规范学校办学行为。

接下去一个重点就是高校怎么样来进行自我管理、自我约束、自我发展,这会成为一个热点问题。接下来高校怎么样用好自主权是一个很大的问题,所以浙江去年列了一个高校重大课题叫《高校办学自我约束机制研究》,我领衔在研究之中,现在就在思考这个问题,高校怎么样来自我约束?

对社会而言,发挥社会的参与作用,要委托社会组织开展教育评估监测,组织第三方机构开展教育现代化监测和教育满意度测评。最重要的要形成一个政府管教育、学校自主办学、社会广泛参与的新格局。所以我们一些研究机构可以变成 NGO,包括很多高等教育研究所,很多教育方面的研究中心,可以成为第三方组织。像麦可思很有远见,发展前景肯定会很好,现在很多学校本科的教育评估都委托麦可思在做,包括毕业生的调查、校友调查、校友满意度等等,当然还包括现在一些排名的机构,这些都是第三方机构,以后会多起来。

教育部这几年在现代大学制度的建设上可谓是不遗余力,到目前为止,通过这五个文件架构起了中国特色现代大学制度的基本架构,一是去年中共中央办公厅发布的《关于坚持和完善普通高等学

校党委领导下的校长负责制实施意见》，这是明确了党委领导、校长负责之间的权责关系。二是教育部颁发了《高等学校学术委员会规程》，进一步规范了教授治学的一些行为，三是《学校教职工代表大会规定》规范了民主管理的一些制度，四是去年还颁发了《普通高等学校理事会规程（试行）》，试图来理顺学校和社会的关系。五是《高等学校章程制定暂行办法》，希望通过章程的制定能够把这里的要求，利益相关者的行为、权责通过章程规范起来。所以现在大学制度的基本体系，教育部这几年出台的文件我认为已经完备了。当然，我们也不要期待通过教育部出台这些文件我们在制度建设、高等教育发展过程中的一些问题都能得到解决。这些文件也有一个不断完善的过程，像《普通高等学校理事会规程（试行）》叫试行，有一个不断完善不断修订的过程，我想这些文件也表明中国特色现代大学制度建设已到了一个新的阶段，取得了一个阶段性的成果，有章可依了。所有这些标志着中国高等教育从管制走向治理，展现了从一元治理到多元治理、从集权到分权、从命令到协商、从人治到法治、从管制政府到服务政府的治理变革轨迹和清晰的路线图。

那么中国高等教育治理体系的现代化，什么是现代化？现代化是发展中的社会为了获得发达的工业社会所具有的一些特点而经历的文化与社会变迁的包容一切的全球性过程。这里有一个概念，就是后进向先进学习的过程，就是为了获得发达工业社会具有的一些特点。大家记不记得小平同志当年访问日本，坐了日本的高铁，说这就是现代化。目前中国已是世界上高铁里程数最长的国家，总理也到处推销中国的高铁，说明中国在现代化道路上发展很快。现代化是人类文明的一种深刻变化，是文明要素的创新、选择、传播和退出交替进行的过程，是追赶、达到和保持世界先进水平的国际竞争。现代化是进步的、动态的，既是一个过程，也是一种状态。

那我们高等教育现代化是什么？就是为了参与高等教育的国际竞争，若干所大学追赶并达到世界一流大学水平、建成高等教育强国的过程。事实上也是一个高等教育国际化的过程。当然高等





教育国际化这个命题里有很多含义,我们要什么样的国际化。我一直讲一个观点,中国的高等教育从来都是国际化的,没有不国际化过。解放初期我们是苏联化,共产国际化,关键是你以谁为目标国际化,这是我们要思考的问题。跟非洲高等教育加强交流,我们向非洲学习也是国际化的过程。

美国有句名言叫“共同治理是美国高等教育推向全球最有价值的出口”,奠定了美国高等教育在世界超一流的地位,是支撑美国高等教育的核心价值观,也是保障美国大学充满生机和活力的制度源泉。美国是世界超一流的高等教育强国,是高等教育的中心,我们要赶超、要现代化,我们有很多东西应该把它当作重要的参照系。不光是我们,像英国、德国和日本,近年来也纷纷效尤美国大学的治理模式进行改革,以提升大学的学术实力和学科水平。所以美国的高等教育共同治理的体系是我们在现代化过程中的重要参照系。我一直讲一个观点,大家可以想像一下,如果我们把美国 4000 多所高校抽走,美国还有什么?美国还是那个强大的美国吗?显然不是。所以一个国家经济发展的背后肯定有一流的高等教育支撑。这就是我理解当中的现代化,后进向先进学习、赶超。中国的高等教育现代化实际上也是一个向世界一流高等教育学习赶超的过程。

什么是治理体系?在高等教育理论中有一个非常经典的模型,这个模型是美国学者伯顿·克拉克用来比较不同国家高等教育政策的一个分析工具,他通过对高等教育系统与高等教育环境之间相互影响的研究,提出了一个三角型的模型,他说影响高等教育主要有三个因素,一个是国家权力,毫无疑问,它是一个很重要的利益相关者;第二个是市场,市场对高等教育有很大的影响力,特别是在资源的配置、竞争、声誉等方面;第三个是学术权力(寡头)。他按这个框架,对世界上各个国家的高等教育政策进行分析后发现,实际上存在了三种不同取向的高等教育体系:第一种是以美国为代表的市场主导的高等教育治理体系,美国离市场最近。第二种是以英国为代表的学术主导的高等教育治理体系。英国强调学术自治,学术权

力对高等教育影响最大。第三种是以法国、瑞典为代表的政府主导的高等教育治理体系。这个分析框架是非常经典的,可以判断一个国家的高等教育属于哪一类的取向。

受他的启发,我想我们是不是可以建立一个高等教育的治理体系。高等教育有哪些利益相关者?大学是高等教育的主体,处于核心地位。但政府显然是一个重要的利益相关者。接下来是社会,社会当中的其它法人组织、其它力量对高等教育的影响会越来越大。还有一个重要的利益相关者就是市场。这就是我们高等教育的一个治理体系、四个关系,政府宏观引导,大学自主办学,市场竞争配置,社会第三方评价支持的共主体的高等教育治理体系。

我这里特别强调的是市场。大家知道在克拉克这个图里有市场的影响,在我这个图里也强调市场的影响。其实我一到浙江农林大学一直讲要关注市场对高等教育、对大学的影响,一定要树立市场意识。范富格特曾经讲过,在高等教育领域,具有特指意义的市场并不存在,既不作为一个纯粹的协调形式,也不作为一个单一的现象。所以在高等教育中市场的概念,最显著的是竞争。

接下来高等教育会面临怎样的竞争?我认为有两个竞争是不可避免的。

第一个是生源的竞争。我们的生源现在是计划的,如果什么时候把招生计划取消了,好多学校麻烦大了。因为优质的学校上不封顶,在市场当中最有吸引力。我们很多学校会招不到学生,现在这个危机已经来了。浙江试点 2017 年开始按专业招生,不像过去可以调剂,现在不调剂了,按专业招生。我过去一直讲专业结构要调整,要适应市场需求,我们的专业一定要对接社会的需求,本科从来就是应用型的,本科就是为社会职业培养人才的。

所以我要求我们学校所有本科专业都要找到所对应的社会职业行业是什么,要找到行业协会。以后行业协会在本科教学当中的影响力会越来越大。如美国的医学行业协会对医学学生的培养规



模、专业课体系,甚至就业都有决定性的影响力,行业协会很厉害。美国的一些专业设置,行业协会必须要论证认可,很多专业课程设计都是由行业协会的人来参与制定的。我们现在办专业都是关门的,人家办什么我们也办什么专业,课程体系都是老师上什么课就加进去搞个课程体系,我们办专业的逻辑不是社会职业行业,所以这个竞争以后会倒逼我们专业改革。课程体系设置,教学内容会更多的去适应社会职业行业的需要,适应市场的需求,不可能像现在这样办专业都是闭门造车的,几个老师就办一个专业,老师能上什么课就给学生上什么,能讲什么就给学生讲什么。这个以后都会倒逼,是市场的作用,市场的影响力。

第二个是技术市场。科学研究除了少部分学校做基础研究,在基础研究领域仰望星空外,高校的很多研究都得转向社会需求。我们现在科技体制改革,除了少部分保留基础研究之外,大量的都是国家战略、社会重大需求。高校的科学研究也会转型。我们现在很多研究都是自娱自乐的科学研究,说的绝对一点,很多学者是为了评职称的科学研究,是职称导向下的科学研究,为了评职称想个题目,报个课题写两篇论文,职称评上了,这些论文到底有什么用天知道。我那天和我们科技处处长说把我们近几年发表的论文看看,有多少有引用率的,有多少真正参与到知识体系建构中的,好多还不是自娱自乐?所以我要求我们的科学研究必须是要去对接社会需要,对接行业需求,基于现实问题来做科学研究,那才是有价值的,特别是地方院校。我们一定要转变自娱自乐的、职称导向的科学研究方式,要对应市场,市场对高校影响力越来越大,通过竞争配置资源。高等教育资源以后不仅仅来自于政府,政府给的拨款所占的比重会越来越小,那就意味着高校在很多时候要在市场竞争当中获取办学资源。为什么现在很多国外大学来中国大陆抢生源那么凶那么厉害?这就是这个机制的作用,所以我们要有很清醒的认识,市场对大学的影响力会越来越强。

最近,浙江召开高等教育座谈会时,我向省长提出建议,作为一

个区域的浙江高等教育,过去对高等教育的评价是政府主导下的学术取向,我们现在评价学校好不好也在参照ESI排名多少,学科排名多少,在大学排行榜排名多少,这些排行榜重要的都是一些学术指标。SCI论文多少,科研到款多少,政府获奖多少都是学术取向的。我认为要转向,作为一个地方的高等教育应该转向政府引导下的市场取向,要关注高校对区域经济社会发展的影响能力,在引领这个区域发展和行业发展当中有多大的能力。我们讲高等教育内涵有三个因素,一个是高等教育质量,一个是科学研究水平,另外一个服务社会的能力。我认为作为一个地方高等院校,社会服务能力今后将成为评价学校的一个很重要指标。

浙江农林大学要求老师把论文写在希望的田野上,写在农民致富奔小康的大道上。农林大学的责任就是要提升农业现代化,让农民致富,促进现代农业发展,这是基本使命。但是在现在的评价体系当中能把那些写在“希望的田野”上的论文和SCI论文相提并论吗?不可以。政府的评价体系中没有这一条。我们派了近100名科技特派员在做社会服务,得到农民的热烈欢迎,我们农民每年都送锦旗来,去年农民还送了一头杀好的年猪来学校,说是我们的教授对他们有帮助,这样的教授才是真正把知识转化为农民财富。我认为市场对高等教育的影响越来越大,特别是地方院校。当然我们有些研究型大学,必须找准科学前沿,世界一流,做基础研究仰望星空,但大量的学校特别是地方院校更应该去对接市场。

### **第二个问题:大学内部治理变革的理论与实践**

治理体系包括外部治理和内部治理两部分。大学作为高等教育的主体,外部治理发生变化了,内部治理一定得跟着有所变革。结合浙江工业大学和浙江农林大学校内管理体制改革的实践和我自己的一些思考,我认为内部管理体制变革以及任何一个组织的变革,都必须回答这三个问题,要想明白这三个问题。

第一个问题就是为什么要变革,变革的动因何在?这个问题一



定要想清楚,否则改革是盲目的,就为了变而变。第二个你想变了,怎么变?要有理念,要有原则,要大家达成共识,变革是一件很难的事情,要用好的理念去统一思想。第三个就是变什么?变革的内容有哪些?我想就这三个问题与大家做一个交流。

### 一、为什么要变?

大学是高等教育机构,英国教育家阿什比有一句名言:“大学是遗传和环境的产物”。就是说每个大学都有自己的基因,它跟环境发生作用,就像动物和植物一样,会向前进化。整个高等教育史实际上就是一部大学和环境不断发生交互作用、进化的历史。从学理上分析要考虑三个变量。

第一个是外部变量,即大学组织之外的一些形式、环境、要求,要求我们进行内部的变革,也叫作自变量,包括了政治、经济、法律、技术和人口、文化等等多种因素。

政治因素。政治因素对大学的影响不能忽视,特别是在中国的国情下。比如说最近习总书记提出了“四个全面”的战略布局,比如说十八大三中、四中全会提出了国家治理体系与治理能力现代化,比如说从1999年开始我国实施了高等教育大众化政策,之后又实施了创新型国家战略、世界一流大学建设等等,这些对高等教育会有什么影响呢?我们必须清醒认识,牢牢把握。经济、技术等因素。在经济方面,新常态、“一带一路”的提出等等都会对高等教育的人才培养带来影响。我这里不做展开。我说下科技,互联网对教育的影响大家都知道,现在流行叫“互联网+”的时代了。互联网对高等教育最直接的影响是MOOCS,慕课对高等教育的影响很大,我有一个比喻,“互联网+”以后对我们商业业态产生了很大影响,我们过去只知道百货商店,现在有专卖店、mall,这都是新商业业态,在这个之外还有什么?现在还有网购、淘宝、阿里巴巴就在我家旁边,光棍节能做出571个亿,0571就是我们杭州的区号。以后会出现高等教育格局的区分:211、985就是特大超市、mall,照样生意很好,我家旁边开了一家印象城,小年轻都喜欢、什么都有。现在的高职院校,就

相当于专卖店,什么 Prada、LV,精品店,这些学校的学生照样供不应求。接下来网络大学、慕课出现了,那就是淘宝,这对未来高等教育的影响很大,一定能形成盈利模式。MIT、Stanford 的慕课出来以后,花少量的钱就能获得它的学位,很多的学生会不会选择不花 6 万美金一年去留学呢?通过慕课的方式不需要花这么多钱就能把课程修完拿到学位了,这对我们这样的学校,就像是传统的百货商店,会产生多大挑战和冲击?怎么办?我认为这些需要我们去思考。

此外,我们国家的高考人口在下降,高等教育国际化再加上生源的竞争,尤其是国外大学对生源市场的竞争,我们大量的学生都跑到国外去了。美国弗吉尼亚州的 Sweet Briar College,一所具有 114 年历史的女子学院突然宣布,因为“无法逾越的财政挑战”,学校将在今年八月关闭。这种情况未来在中国会不会出现?我预测也会出现的,以后学校会出现二次并购、高等教育的格局会重新调整,这些都是未来的挑战。以上这些是外部的因素,我们都需要考虑。

二是内部变量。我们很多改革的动因也是从我们内部产生的,包括组织的目标、战略、规模以及自身结构等因素。管理学上有一句“结构跟着战略变”,这是美国管理学家钱德勒提出的一个著名观点。随着规模的扩大,原来的“系”转变为“学院”,管理方式也发生了很大变化;学校的办学层次和水平与过去相比,研究生教育可能从无到有,研究生数量也由少变多。这些对大学的组织形态和大学管理都会产生影响。一个学校的战略发生变化之后,学校的组织结构必然要进行调整,要找到关键的问题。内部改革要坚持问题导向,习总书记说,问题是时代的声音,很多改革都是由问题倒逼而来的,所以在改革当中,需要明确问题,要从战略、规模、定位、效率、文化来找到问题。

三是中间变量,大学的领导者自身的影响。改革的一个重要中间变量叫做大学的领导者,大学领导者的使命感、敏感度、智慧和勇气对一个学校是至关重要的。据说济南大学先于省里的部署出台



了方案,这其实就是未雨绸缪,是大学领导者的一种使命感、责任感,是变革的智慧和勇气。同样的环境,同样的机遇,同样的高等教育在同样的发展中,之所以有些高校停滞不前、有些高校超前,大学领导的勇气和变化的愿望就是一个重要的原因。

我喜欢举华中科技大学的例子,华科大建校时间不长,1952年建校,跟我们很多地方本科院校都差不多时间,但是你去看国内任何一个大学排行榜,华科大基本上都是前10名,跟我们那些百年老校一起进入前十名。从华科大的发展历史来看,历代的校领导学校的变革中发挥了至关重要的作用。

华科大老校长朱九思老先生在80年代的时候,他就思考学校发展的战略、定位和学校的变革问题。他提出了教学科研两个中心,要把一个工科院校改革成综合院校,要把研究生培养放到非常重要的位置。所以当周济当校长的时候,请教朱老先生管理学校的经验,朱老说我就做了两件半事情,但是这两件半事情对学校很重要,就是学校的战略和变革。

第一件事情,走综合化道路,科研要走在教学的前头。我刚去浙江农林大学的时候,大家对教学和科研的关系心存疑虑,都觉得学校抓学科建设,抓科研要影响教学,我当时就讲了一句话,我说你们纵观古今中外的一流大学、高水平大学,哪一个大学就是靠纯粹靠教学成为一流大学,没有的。我很欣赏香港大学一位校长讲的话:“教授你到大学不教学你到大学干什么?教授你到大学不科研你到大学教什么?”华科大20世纪80年代就提出了科研中心的命题。

第二件事情,网罗了一大批人才。文化大革命的时候,朱九思老先生以教育家独到的眼光网罗了国内七十几个牛鬼蛇神专家。这些专家相当于我们现在的长江、杰青,现在引进一个长江、杰青要上千万的代价,要给实验室,要给年薪。我曾开玩笑说,一个学校足够有钱的话,就可以办一个锦绣中华,把长江学者、黄河学者、泰山学者、沪江学者全部引进,那就锦绣中华了。朱九思老先生不用钱,

就是一个筒子楼就把这一批顶尖的学术权威网罗到了华中工学院，珞珈山下。在改革开放初期，这一批人在第一次的硕士点、博士点申报当中发挥了巨大的作用。华科大一次就申请到了二十几个学科的硕士点授予权和9个学科的博士点授予权，那多么厉害啊，这就是教育家的眼光。

再加上半件事情，就是植树造林，就是校园规划。华中科大门牌口很大，校园也很美，一大片树林都是朱老先生规划的。我们济南大学校园规划也是一次性规划，这些都是作为中间变量大学领导者的贡献，所以战略非常重要。

第二个问题是怎么变革？

既然大家形成了共识要变革。那么怎么变？改革说到底就是利益、权力、资源配置方式的调整，重新调整。也就是说要打破现在利益的藩篱、要打破现在利益的格局、要调整和分配权力。这显然就涉及到加强谁的权力、削弱谁的权力，调整谁的利益、增强谁的利益，把谁的资源减少、谁的资源增多等等问题。这些都是刺刀见红的事情。大家都不愿意，对这个事情可以用开车来打个比喻：在改革上，大领导很急，猛轰油门，拼命踩，要快速发展。中层呢？放空挡，把档位放空挡，叫中梗阻，大领导踩油门，中层放空挡，就传递不下去了。到基层呢？紧踩刹车不愿放。为什么？有些已经既得利益了，日子很舒服，干嘛还要跑呢？

改革是一件非常不容易的事情，改革就是怎么样让下面的人把刹车松开，怎么样让中间的人把档位推向前进挡，这就是改革要做的，所以改革要强化什么、发展什么、凸显什么？这些问题在改革之初都必须要在学校的战略层面回答清楚。要回答好这个问题，如果不回答清楚，就会导致你说你的，我说我的。每个人都有自己的利益诉求，靠什么来统一思想？靠什么来提高认识呢？要有理念，这是至关重要的。因此，改革首先要务虚，改革不要一下子进入到操作阶段，不要一下子进入到政策层面，首先要造势，首先要讨论，首先要大家统一思想理念。





大学内部管理体制的改革,从本质上去理解就是调整原有校内事务之间相互关系的格局、联系的方式以及权力和利益的重新分配。为什么要改革?遵循什么原则改革?如何调整这些关系与联系方式?也就是说,通过改革,要强化什么?发展什么?凸现什么?这是改革首先必需回答的问题。怎么变革的核心要点是要依靠理念。

这里面有几个问题我认为需要思考清楚。第一、改革的目的,第二、改革的目标,第三、改革的原则。

关于改革的目的。如果要找一个学理性的话来说,改革目的就是让学校体制与机制符合大学组织发展的内在规律和大学发展的战略目标。通俗的说就是两句话:大学的改革就是让大学“大”起来,让大学“学”起来。

什么是大学之大?我认为大学之大就五个大,第一、要有大家。众所周知,没有蔡元培就不能称其为北大,没有北大也没有蔡元培。两者是相辅相成的,我们现在说高等教育理念的时候脑海中马上就能跳出来的就是蔡元培先生的“自由之思想,独立之人格”,“兼容并包”等等,这个大家对高等教育的影响很大。大家知道哈佛大学建校三百多年以来第一位女校长, Faust, 她怎么上台的?因为她的前一任校长萨默斯犯了一个致命的错误,在我们看来是一个稀松平常的错误,他在某一个场合说了一句:理科领域女性不如男性,准确的讲就是数学界女性不如男性。MIT 的两个女教授听了不高兴了,说你这是歧视女性。众所周知,美国有一些道德价值的底线是不能触碰的:比如说种族、人种、性别。而在美国,大学校长是道德标杆和道德楷模,虽然萨默斯是无意中说的玩笑话,但仍旧引起轩然大波,最终成为哈佛历史上最短命的校长。这件事的后续也很有意思,萨默斯因性别歧视而离开,哈佛随后就找了个女校长,不过 Faust 声明说:“我是哈佛的校长不是哈佛的女校长”,因为你说我是哈佛的女校长还是有性别歧视。可以看出,美国对大学校长的岗位是很看重的,美国第三任总统杰斐逊,最后在自己的墓碑上留了三

条：“美国《独立宣言》的起草人、《弗吉尼亚宗教自由法令》的作者、弗吉尼亚大学之父。他没有讲他是美国总统而是讲他是大学之父，在他心目中，大学校长比总统还要荣耀。

第二要有大师。这个很简单大家都能理解，季羨林老先生讲过一句话：“根据中外各著名大学的经验，一所大学或其中某一个系，倘若有一个在全国或全世界都著名的大学者，则这一所大学或者这一个系就成为全国或全世界的重点和‘圣地’。全国和全世界学者都以与之有联系为光荣。问学者趋之若鹜。一时门庭鼎盛，车马盈门。倘若这一个学者去世或去职，而又没有找到地位相同的继任人，则这所大学或这个系身价立即下降，几乎门可罗雀了”。这说明了大师对一个学校一个学科的重要意义。

第三要有大楼。我一直认为大楼很重要，也就是学校的环境非常重要，大楼也是有教育意义的，我曾经写过一篇文章：《作为教育的建筑》，我在浙江工业大学分管了十年的校园基本建设，对学校建筑也做了一些思考。学校环境的营造也是有教育意义的，让学生、校友对校园有场景记忆，美国普林斯顿大学的理念就是学生不仅是在课堂上成长，还要在校园中成长。

第四要有大成。大成就是学校的产品，学校对社会的贡献。大学对社会的贡献首先是人才。像我们济南大学的名校友宋健先生一样。哈佛、耶鲁为什么这么牛？因为它们各为美国培养了六、七任的总统。为什么现在圣彼得堡大学也很牛，因为圣彼得堡大学为俄罗斯培养了两任的总统和两任的总理，虽然是两个人换来换去当，但圣彼得堡大学也是当之无愧的世界著名大学啊。

第五要有大气。就是要培养学生那一种先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的社会责任感。大学不够大气，一个明显的表现是学生使命感不足，致力于“小我”，沉溺于“一己之私”，北大教授钱理群针对这一现象就尖锐指出：“我们的大学，包括北京大学，正在培养一大批‘精致的利己主义者’，他们高智商，世俗，老道，善于表演，等等”。我认为，大学的文化校园建设是一篇要写好的大文章，要“润



物细无声”地实现对学生的文化化育。大学之大,必须有文化之大,要能弘扬大学的大气,海纳百川,有容乃大。这个“大学之大”,也是在改革当中需要认真思考的。

大学改革的另一件事情就是让大学“学”起来!那么,大学之学是什么呢?我曾经看过一篇文章,印象很深刻,著者是张楚廷先生,原来湖南师范大学的校长,很有教育理念的一位校长,他说大学的天空写满了学字。时间:1小时为学时,半年为1学期,一年为学年。学季、学段、学程,不同学段构成不同的学制。人物:在学校:学生、学者、学长。进学校:取得学籍、获得学历,增强了学力,毕业时拿学位、戴学帽、穿校服。大学里的活动:学的是学问,基本活动是学术,要拿到一定学分,完成学业,靠的是好的学风,生活在学海,长的是学识。大学里的组织:学校也叫学府,学堂。设置的是各种学科,同一学科组织起来叫学会,同一学科中同一观念、同一风格叫学派,教育界称学界。大学的财物:连人民币都不叫钞票叫学费,学校的刊物叫学报。张楚廷先生说,大学里的哪一个事情哪一个时间哪一个人物和“学”没有关系呢?所以大学就是一个学的地方,所以在制度改革上,得让所有的东西都围绕这一个“学”字,让大学“学”起来。你如果不学,或者跟学无关,就不是大学了。因此,改革必须让大学大起来,让大学学起来,这是我们改革的一个目的。

关于改革的目标。任何改革都应该确定“有限目标”。改革在路上,改革不停步。不要寄希望于一次改革把学校所有的问题都解决了,也不要寄希望说这一次综合改革就能把学校的所有问题,把未来的问题都解决了,这不可能。改革必须要设定一个有限目标,明确改革主要解决什么问题。这个目标设定很重要,目标模糊了改革会很辛苦,可能永远达不到要求。学校里有不同的利益诉求,改革首先要设定有限目标,明确改革主要解决什么问题,问题解决了改革任务就完成了,不能把所有的事情都搁在一次改革上。那么,目标如何确定呢?我认为检验改革是否有效,是否成功,有三个标准:

第一个标准,改革是否促进了学术进步。所谓的学术进步就是学校内涵的提升。从改革后的任何一个时间节点回头看,改革是不是促进了人才质量的提升,是不是提升了科学研究水平,是不是增强了学校的社会服务能力,这些是可以检验出来的。

第二个标准,改革是否调动了积极性。改革最后说到底是调动人的积极性,改革后是不是大家怨声载道,会不会谁都不满意?如果教师不满意,行政干部也不满意,员工也不满意,最后学校领导不满意,甚至连学生也不满意,这个改革是有问题的。我认为,改革最后一定要最大限度的调动大家的积极性,让行政部门愿意安心从事他的管理工作,教师安心从事他的学术工作,让学生能够努力地去学习,这是改革的一个重要目标。

第三个标准,改革是否促进了办学效率与效益的提高。改革要大大提高组织绩效和资源利用率。我们过去老讲改革要做加法和增量。做加法和增量是什么意思呢?就是不改变原有的资源配置格局,比如学校的工资分配、奖金分配等都按照过去的规则来,然后新拿出来作为增量,调动大家的积极性。增量部分按照效率、效益来分配。我认为做加法和增量往往只能解决暂时的问题。改革要致力于长远,必须进行综合改革,要具有整体性,统一考虑存量和增量,要提高办学的效率、效益。以浙江农林大学为例,学校之所以要提高用房使用率和资金效率,旨在最大可能的将空间和钱投入到“为学所用”中去,服务于改革的目的。然而,改革无止境,在一定的历史阶段就要解决且只解决这个历史阶段的有限目标。

讲改革目标的同时,也要关注改革的方式,因为目标能否实现,很多时候取决于方式。改革的方式我认为有两种:一种是革命性的,一种是进化式的。革命就是颠覆性的,推倒重来,重新塑造;进化就是渐进性的,要基于原有的基础。这有点像冯友兰先生提到的做学问两种境界:一种叫“照着讲”,照着你说原来怎么说我就怎么做,第二种叫“接着讲”,在你原有基础上我接着说。对于改革的顺利开展,清晰改革的定位是非常重要的。



关于改革的原则。改革的原则是为了统一对改革的认识,也是用来协调所有矛盾的一个准则,所有的改革都得围绕这些原则来。

第一条原则:大学的中国特色不能丢。什么叫中国特色?一句话:就是坚持中国共产党对大学的领导,政党权力主导中国大学的发展。这就是中国特色现代大学制度的“中国特色”,为什么称它是特色?因为我认为它是对西方现代大学传统的扬弃,我想了很久,最近找到“扬弃”这个词了,从黑格尔那里找到了。扬弃是什么?扬弃是黑格尔解释发展过程的基本概念之一,指新事物对旧事物的既抛弃又保留、既克服又继承的关系。简而言之,就是把合理的部分保留,不合理的部分剔除。

坚持党对大学的领导是对西方现代大学制度的扬弃,为什么这么说?众所周知,西方现代大学制度已经将近一千年了,从博诺尼亚大学开始,大学开始持有办学特许状,历经千年的发展,逐渐完善了学校自治、学术自由、学术中立、公共责任,我们称之为“4A原则”的西方现代大学制度的基本原则。西方现代大学一般都要遵循着四个原则,可以看出政党权力是一直被排除在大学之外,政党不能在西方大学中活动。从4A原则来看,第一,学校自治,学校是一个法人机构,一个自治组织,政府政党是不能干预的;第二,学校要追求学术自由;第三,学术是中立的,学术不应该为某一个政治集团服务,不能够有政治的倾向。所以大学不能参与到美国总统的选举当中去。大学法人不能公开表示拥护共和党还是民主党,不能够表态,要保持中立;第四,大学要担当社会的很多公共责任。但是,在中国现有体制下,大学受政府管制,当然会逐步走向治理。中国大学的学术自由是有限度的,中国大学接受中国共产党的领导,是有意识形态要求的。最近袁部长在强调三个绝不允许,强调学术自由、学术探索可以有自由,但课堂讲授要有纪律,大学必须要接受这些明确要求。大学也不讲学术中立,我们的培养方针是社会主义事业的合格建设者和可靠接班人。什么叫接班人?那就是社会主义事业的接班人,这是明确的意识形态要求。既抛弃又保留,因而我

说中国特色是对西方现代大学制度的扬弃。

1998年《中华人民共和国高等教育法》颁布,从法律层面明确了我国大学实行“党委领导下的校长负责制”的领导体制。1999年《高教法》正式开始实施的同时,开启了我国高等教育大众化的历史进程。现在回过头来看,中国高等教育的发展之快是史无前例的,到2014年,各类高等教育在学总规模将近3600万,高等教育毛入学率达到37.5%。高等教育这十多年一直是平稳、快速、跨越的发展,其中有一条很重要的基本经验就是实施了党委领导下的校长负责制,这是我们的一个政治优势,可以称为基本经验。

但是现在面临新的挑战,这个挑战是什么呢?我前面讲了我们要从外延发展走向内涵发展,有人就开始质疑,认为党委领导下的校长负责制能够实现高等教育的外延发展,快速发展,但是在创建世界一流大学的进程中,在建立现代大学制度的过程中,党委领导下的校长负责制依然能够发挥作用吗?我把它称为“高等教育领域的进京赶考”。其实,建国的时候中国共产党也面临同样的问题,革命党能不能变成建设党呢?进京赶考是很大的考验,现在高等教育领域也要面对这个问题了,怀疑论就出来了,这个体制能带领中国大学成为世界一流大学吗?是不是要坚持啊?我认为任何一个国家的大学,都是这个国家文化与制度的产物,制度的简单复制和移植会导致水土不服。简单移植国外现成的大学制度可行吗?不可行,必须在当下中国整个制度框架下来办中国的大学。因此,对现有制度不是随便否定它,更重要的是探讨如何实现当下制度的最大效能,如何更好地发挥制度优势。针对这个问题,我们研究团队最近形成了一个报告:《完善党委领导下校长负责制》,我们从治理的角度提出了一些建议,期望能有所改善。

第二个原则,大学特性不能变。坚守让大学永恒,改变使大学发展。大学虽说是遗传和环境的产物,但大学在不断变化中,也有一些东西是恒久不变的。从博诺尼亚大学诞生到现在,大学尽管规模、形态、职能都不断在变化,但有一些内核几乎不变的。



第一,大学的教育性不能丢。大学就是培养人才的,这个是不变的,这个丢了就变科研院所了。所以现在我们为什么老是强调要重视本科教育,美国也在反思,美国二十世纪的时候专门反思美国的本科教育。这是大学的基本特性,大学无论怎么改革,最后都要回到人才培养上来。第二,大学的学术性不能丢。大学再怎么变化,再怎么异化,本质上就是一个学术组织。大学不能行政化,因为大学是一个学术机构,跟政府不一样,跟企业、跟军队也都不一样,它作为学术机构的特性是不能变的。第三,大学的开放性不能变。大学过去走过一条歪路,就是自我封闭自娱自乐,因为不接触社会,被叫着象牙塔。与社会脱节,差一点门可罗雀没有人来念大学。所幸大学重新回到社会,重新进行开放。大学现在不仅是要对社会开放,还要跟国际开放,所以开放性这个特性不能变。第四,大学的民主性不会变。大学永远应该是所有社会机构中最民主的机构。人们在总结美国民主化进程时,认为美国的大学功不可没,因为大学永远是一个为民主社会培育公民的地方。我们既然说大学的学术性,学术是什么,学术应该是有这么几个特点:探究的、自由的、自主的、是有学科性的,在大学里必须要强调这种民主的特点。

前段时间,国内盛批评大学行政化,这点在改革中需要高度警惕。改革目的就是让大学称之为大学,让大学成为一个学术机构,那就得避免行政化。《瞭望》周刊上说:“大学行政化堪称如今大学一切问题的总病根……”。但我们对去行政化要有正确的认识。我认为“行政化”这个词比较容易引起歧义,比较赞成周有光老先生讲的“官僚化”,这个词比行政化更合适,不易引起歧义。千万不要认为去行政化就是削弱行政权力、行政机构和行政职能。我认为现代大学的发展恰恰是要加强行政职能,要加强行政人员的素质,要加强行政服务能力。关键的问题是,行政职能必须是服务于学术而存在的,这点很重要。

其实你去看美国大学,它的职员和教师的比率比我们中国要高得多,为什么?它真正是为学术服务,为学者服务、为教授服务的,

很多行政事务不要教授们去做了。所以我认为“去行政化”主要是那个“化”字,是去“官僚化”,是去行政干预学术和代替学术的现象。我曾经写过一篇文章叫《大学行政的理念》,就提出要一切以学术进步为本。如果行政能够围绕学术转,这样的行政越强越好,越大越好,这在逻辑上是成立的。我认为,行政要记住纪伯伦说的:“因为走得太远,忘了为什么出发。”一定要记住行政是为什么而设立的。大学的改革,一定要转变行政的职能,转变行政的理念。在这个改革当中,要明确重点在哪里,而不是简单的机构撤并。如果行政理念没有调整,行政机构的存在对学术会是一种伤害。

改革的价值取向我认为首先要回答大学的“基本重要”是什么?我用四句话说什么是大学的基本重要:第一句话就是叫学生为本,第二句叫学者为要,第三句叫学科为基,第四句叫学术为重。这些问题理念如果大家能够得到统一了,改革的阻力会小很多。

其余的相对好理解,现在教育部反复强调学科和专业是组成学科的要素。我研究了十多年学科,也提了个“学科制”的概念,就是说我们参与到公共治理当中都是要按照利益相关来划分群体,教师最基本的就是要按学科划分,因为每一个教师都会忠于他的学科,即学科要组织化。学科既是知识的分类,在大学里头就是知识劳动组织,所以大学要以学科为基层组织。学科水平决定一所大学的层次,如果我们有博士授予权、有博士点,那我们一定是在某个学科达到了这样的水平。学科结构也决定了大学类型:是单科的、多科的还是综合的,就要看有多少个学科组成的。学科还是学者成长、创新的土壤,是大学的细胞,所以我们改革就是要营造一种好的环境。

第三个原则:单兵突进不可取。在大学内部的治理变革中,很多改革都是单向改革,比如人事制度改革、聘任制改革、工资改革、绩效改革等等。我们国家的改革也是这样,但是这也带来了很多问题。党的“十八大”后,习总书记意识到我们现在很多负面影响和作用都是犯突进病造成的,于是最新的改革强调系统性和顶层设计。习总书记最近反复强调“四个全面”,这对高等教育特别是治理结构





变革很有指导意义,现在就是要全面实现内涵,包括人才培养质量、科学研究水平、社会服务能力,要全面提升、全面深化改革。我们的改革不仅要实现外部体系结构变化,内部治理结构也要同步发生变化。同时,我们内部要整体进行改革,不能单兵突击,必须依照大学章程,全面依法治校。

明茨伯格曾有个组织架构理论,说任何组织都有五个基本组成部分,大学也不例外:上有学校,中层有学院,基层我认为是学科(我们现在的基层组织有很多,包括系、有研究所、有中心、有基地,最基本的是学科),此外还有后勤部门、管理部门。“单兵突击不可取”就是说改革时这五个部分都要进行,不能单一的说校院两政,进行职能调整和改革,单一的后期改革也无法成功。浙江工业大学1999年改革时这几个系统都是同步的,后勤承担了机关转岗分流的作用,机关有40多个人分流到后勤去,后勤成为了人的蓄水池。然后机关职能必须要调整,要明确校院关系,所以改革必须要系统。四大系统体制机制,权利配置,纵向和横向都要系统统一,既然要综合就要全面考虑。

第四个原则:法规程序不可违。改革内容要合法,改革程序要合法。现在强调要依法治校,凡是涉及到重大改革的都要教代会投票通过。我们1999年改革包括这两年所有改革方案,涉及机构设置、人员聘任方案、绩效工资分配政策等,全部是教代会投票表决。这就有了广泛的群众基础,而且有合法性,对推动改革是非常有帮助的。

第三个问题就是变什么。

我重点讲两个问题,一个是组织结构,一个是权力配置。

一、组织结构的选。任何改革首先会在组织结构当中体现出来,因为一个组织的战略总是通过组织设计来实现的。组织结构很重要,从解放以来,中国大学的组织结构经历了以下演变。

最早是学苏联,学苏联的组织结构很简单,因为那时候大学的职能很简单,主要是职业人才的培养,研究的职能都到中科院了,所

以那时候科学研究系统都是在中科院系统。我有一年去俄罗斯,还是苏联遗留下来的模式,学苏联的模式,当时叫“学校—学系—专业教研室”。这个我们大家都经历过,八十年代以前都是这样的组织结构。这样的组织结构,我认为是人才培养最有效率的一种方式,我们不应该简单的抛弃。我曾经让一个学生写过一篇文章,叫《回归教研室》,就是让那些专业取向的,专注人才培养的教学型大学,回归到这样一种组织结构,因为在这个组织结构下,办学的效率和效益是最高的。我们不能简单的否定,为什么后来否定这种结构,因为到八十年代以后,大学科研职能重新回归了。

改革开放后我们学习美国模式。美国的科研职能都在大学,大学除了人才培养之外,重新被要求要有科研的职能。这时候科学研究的机构应运而生,教研室改成了研究所,当然也有的学校把系同时挂一个牌子叫研究所。当时所谓的系管教学,所管科研,然后基层组织依然是教研室。八十年代很多学校采用了这样的组织结构。再以后,我们受到美国学院制的影响,把有些系升格为学院或者把有些系并为学院。所以大家可能记得,当年讨论院是实的系是虚的,还是系是虚的还是院是实的?当时讨论很热烈,所以组织结构经历了学校—学院—学系,2000年初期大家都开始实施学院制了。现在甚至于我们很多学院称为学院的,就像我们电力学院,包括我们现在很多民办二级学院下面也都搞学院,所以学院下面还有学院。这是我们中国一个特有的现象。

当然也有改革试点的,浙江工业大学在1999年改革当中就做了一个尝试,建立了“校—院—学科”二级机构三级管理的新型的大学组织结构,当时是走在前头的。把所有基层组织都学科化,就是我讲的学科组织化,按照学科建足球队。这个足球队的任务很明确,人才培养、科学研究、社会服务都在学科。我很奇怪的一点是,我们对于把学科作为一种组织都不太习惯。有的地方叫学科点,有的地方叫学科组,“科”本身就是一个组织,你们到医院去看,我一直讲医学的组织形态和知识形态是高度统一的,它的内科、外科、心血



管科,什么骨科、口腔科,在知识分类上和组织形态是高度统一。心血管科,不但是一个学科领域,到医院里去看,同时也是它的一个组织,很统一。但在高校里,大家总觉得学科是一个虚的概念。实际上,在工大1999年改革当中,就把学科做成了一个实的概念,学科带头人没有称学科主任,就是学科带头人。它就是一个基层学术组织,我们团队写了很多文章研究学科组织化的好处。我们从政治学、教育学、社会学、管理学、经济学等多个学科角度去研究,学科组织化对大学提高办学效率,对要素的整合、对整体的发挥功能有很多的好处。

浙江工业大学1999年的改革,之所以成功,就是因为基层组织的整合上发挥了效力。为什么要整合?我一直批判中国当下为什么大学效率低下,我认为最大的问题是基层组织离散,基层组织碎片化。我不知道我们电力学院如何,很多学校,包括当时的工大,包括农林大学,包括很多学校,我问院长,我说你能不能很清晰的告诉我,你下面的组织结构是什么?很多院长报了半天,下面有系、有教研室、有研究所、有团队、有中心、有基地,就说真不清楚有多少基层组织,这些基层组织之间是个什么关系?团队和教研室是什么关系?团队和学科是什么关系?研究所和教研室是什么关系都没有讲清楚。我问我们教师,说你是属于哪个组织的?想了半天,我好像到处是的,我也属于这个团队,也属于这个实验室。大家知道一女多嫁的结果是什么?一女多嫁的结果就是不专心、不专一,什么事情都干不好。大家知道组织是什么,组织是有不同使命的。既然有这么多离散的组织,使命又不一样,研究所和教研室的使命肯定不一样啊,这个团队和那个实验室的使命肯定也是不一样的。都集中在一个教师身上,最后就导致他人格分裂了,疲于奔命于不同组织的要求,怎么还可能安心下来认认真真做一件事情,十年磨一剑呢?这是我们组织造成的,是我们大学浮躁中其中一个很重要的原因,基层组织碎片化。

所以我认为中国高等教育的改革特别是高校的改革,首要解决

的问题实际上是基层组织一定要整合,组织结构要非常明确,大家想一下,如果我们企业、军队的基层组织被碎片化了,会是一个什么情况,当军队被碎片化了,一个士兵即属于这个工兵连又属于雷达连又属于这个,然后打仗的时候这个连长说往这边冲,那个连长说往那边冲,士兵不知道往那边冲了,部队还有战斗力吗?部队没有战斗力了。当部队说,社会哪个机构出钱,给我建立一个什么班、什么连的时候,最后这个部队还会有战斗力吗?没有战斗力了。所以我认为改革要解决这个问题。

浙江工业大学 1999 年的改革和农林大学 2011 年的改革我们着力解决的就是一个基层组织的整合问题。让基层组织真正成为一个实体让它有战斗力让它整合,让大家围绕一个使命来做事情。2012 年,紧接着在农林大学搞了一个学科建设年,学科建设年任务是什么?首先要明确学科里面这帮人想干什么?就是学科的使命是什么?使命是大家共同奋斗的目标啊,目标一致了才能够齐心协力做一件事情,才能做大事情。目标都不明确、离散,你做这个,他做那个,大家怎么齐心协力做大事情呢。足球场上,你想你的,我想我的,怎么可能踢足球呢?这是个管理学里最基本的原则了。所以我说改革首先要以学科为基,首先要解决这个问题。

其实理解这个问题并不难,马克思历史唯物主义的一个基本观点是生产关系要适应生产力的发展,适应生产力的要求。高校的生产力就是学术生产力,学术生产力来自于哪里?自然是来自于教师,来自于基层,肯定不是来自于学院,也不是来自于学校。改革就是改革生产关系,生产关系的调整必须是让学术生产力得到极大的提高。改善生产关系最简单的办法,就是把基层组织给理顺了,把这个关系建立起来,所以我强调基于学科。中国的改革源于小岗村,那么大一个经济改革就发源于小岗村啊!小岗村为什么做得好?就是调整了生产关系。高校的改革也是这样,要提高学校的学术生产力,那就得把学校的生产关系理顺了,这是符合马克思历史唯物主义的基本原理的。



大学基层学术组织的选择我认为有两个基本取向。尽管我前面在谈学科,但也不是所有的学校都适合学科制度的。我们曾经发过一篇文章《大学基层组织制度创新》,后来《新华文摘》全文转载,但我必须指出,如果是人才培养为主的教学型学校,我认为是专业取向,不是学科取向。一个学校在改革的时候,对基层学术组织的选择,首先要清楚学校现在所处的历史发展阶段,到底应该选择学科取向还是专业取向。

所谓的专业取向那就是以人才培养专业为主的,就是围绕专业,按照课程的组合来成立教研室,那教研室的主要任务就是提供优质的课程。研究放在哪里?放在研究所,学校可以成立若干个研究所,根据学校的特长成立若干个研究所,我认为这个体制是最顺利、最简单的。组织结构是越简单效率越高,我们现在的问题是组织结构越来越复杂。

如果说是学科取向的,学科和专业是什么关系?我认为首先要搞清学科和专业这两个概念。我们现在高校很多都是混淆的,学科、专业建设完全是两码事情,前面讲了,学科是依据知识分类来进行,专业是依据什么?是依据社会职业行业分工来建立的。为什么大学有专业,对应的是社会职业分工啊。有什么职业,培养的人就是为这个行业服务的。那专业由什么组成的,专业首先要有一个培养方案,根据社会要求来制定一个培养方案。这样的培养方案根据行业的素质能力结构要求来制定课程体系,专业与专业的差别就是课程不同的组合嘛,所以专业建设主要是专业的课程体系,课程的组合很重要。课程由谁提供?课程是由学科提供。学科和专业的关系不是一一对应关系,学科和专业只是一种以课程为纽带的关系:学科只是为你专业提供课程,学科可以为很多专业提供课程;同样,一个专业也是需要若干个学科来提供课程。所以我们过去老说一个学科办一个专业,对于一个专业来说,或者说这一个专业就是这几个人的。我们教学改革为什么说那么难?把有些专业拆掉有那么难,因为那就是砸他的饭碗,因为这个专业就是我们几个人办

的。农林大学在改革中首先把这个关系理顺了,教师和专业没有关系,专业是谁办的,是学院办的,学院管专业课程体系,学科教师只是提供课程,这就切断了教师和专业的直接联系,好处在哪里,现在专业就可以调整了。把专业关掉就关掉了,跟教师没有关系,教师在学科不在专业。所以专业不是大学的组织,这个概念一定要清楚。专业只是大学进行人才培养的一种形式,而学科是大学的组织。

我们团队这几年在做一个概念叫“基于学科,重构大学”,对于向高水平发展,向研究型发展的大学,建设基于学科的制度可能是最好的一种制度选择。浙江工业大学已经经历了十多年的试点,被认为是非常行之有效的。农林大学我们从2011年开始就是搞学科制,这是组织结构的选择。

二、权力配置。这是大家非常关心的,改革就是要权力重新分配。权力怎么来分,我认为一个学校的权力分为纵向和横向两种权力。

所谓纵向就是学校—学院和基层组织之间权力怎么配置,所谓横向就是现代大学制度当中党委和学校、教授、民主权力如何配置。

先来看纵向的权力配置。纵向权力首先要确定学校的管理中心放在哪一级?我们有一个普遍的统计,研究型大学包括国外的常青藤大学,国内的985、211大学,水平越高的大学它的管理重心越低越在基层,所以为什么很多称国外大学的教授都被叫老板,老板意味着权力很大。实验室找访问学者都是老板说了算,我可以给你多少就是多少,老板权力很大。一些教学型研究型大学的管理重心,就下放到学院了,学院的院长权力很大,而不在基层,这种属于橄榄球型的:“中间大,两头小。”第三种就是教学型大学,主要是一些地方大学,区域性大学特别是新办的大学,它的权力中心管理中心就完全在校,下面的中层包括基层全都是执行单位,学校的决策是什么?就做什么,“等、靠、要”,没有办学的积极性,学科就是生产车间,也不用面向市场、面向社会独立办学,就是学校搞几个专业,



上上课而已。

浙江工大和农林大学的改革,主要把权力重心下放到学院,这是我们改革的一个目标。改革之前,学院院长是没有一点权的,1999年开始我们把权力下放给学院院长。把学院变成一个相对独立的办学实体,赋予学院有办学的自主权,能够让学院活起来。在这样的自主权设计下,设定学校能够干什么,剩下的全部交给学院,就是李克强总理最近老在讲的,法无授权不可为。学院是法无禁止皆可为。实际上当时就是这个思路。

我认为学校的职能部门就做六件事情:设定目标、研究政策、宏观调控、监控考核、对外联络、公共服务。

第一是设定目标。学校从过程管理走向目标管理,学校只是给学院下达目标任务,每年签订目标责任书。目标责任书有两个:一个是任期责任书,你这个院长上来了,三年这个学院必须实现哪些目标?第二个是每年的重点任务,学校给学院下达重点任务,今年你的重点任务是哪一些?都是每年签订,作为考核依据。这对机关来说是从过程管理走向了目标管理。过去学院用一分钱都要财务处长批过,学院进一个人都要人事处长亲自参加面试,他不同意你还进不了。现在都不这样管了,换成是目标管理。第二是研究政策。学校从人治走向法治,制度建设很重要,机关干什么?机关负责人要研究国家的政策,研究学校的政策制定,所以我们现在要求主要是通过政策来调节,来管理,而不是处长直接去干预。第三个宏观调控。就是通过学校的制度来调控整个学校的运行。第四个监控考核。监控考核的做法是机关和学院相互打分,每年花一天的时间,下午是学院给机关考核,学院给处长们打分,机关还要对外联络,面向市场政府争取资源,机关不能扰民、不能让学院整天围着你转,你要提供一些公共服务,而且要提高公共服务的水平和质量。我们之前有个考核就针对公共服务的能力和水平,由各个机关进行投票。打分就按照这六条:目标给我设置的好不好,有没有来干预过我的工作,你的服务好不好,你对外联络资源争取的如何,就按照

这些来。对于学院，“法无禁止皆可为”。我们最近在做一个“负面清单”，告诉学院哪些不可做，除此之外皆可做，学院只要集体讨论，学校会投票讨论，二级教代会发挥作用，学院让它自己忙去，学院给它什么权？就是自主理财权（财权这是很重要的）、自主用人权、还有一个自主配置院内资源权。我的意思是机制很重要，让学院的院长有很大的权力。

横向权力配置方面，主要是党委领导、校长负责、教授治学、民主管理如何协调。我重点讲一下“教授治学”，主要是如何发挥学术委员会的作用。在教育部学术委员会出台之前，农林大学就已把所有涉及到教学科研、队伍建设、创新创业、学术道德的组织整合到一个学术委员会下面，就是说凡是涉及到学术的都是一个学术委员会。学术委员会的构成，从治理的视角讲就是一个学者参与到治理中的协商机构。它的职能有学术领域的决策、咨询、审议；它的构成按照教育部要求，可以是四分之一行政人员，我们科技处、教务处、研究生处、人事处、分院校长都必须进入。其他方面，学科是大学细胞，教师利益群体又是以学科划分，因此作为利益相关者，所有的学科带头人都是学术委员会的候选人，都有权力介入到咨询结构中。我们农林大学搞了45个学术委员会委员，除行政之外所有委员的产生都是来自学科带头人，召集500多个高级职称以后进行选举投票。第一次校长代表所有学术委员会委员进行宣誓。学术委员会成立的第一次会议上，我代表党委提要求。所以这个作用要发挥好。学科是基础，是每个教师利益代表，是我们内部一个治理结构。

在民主管理方面，学生参与学校治理是个空白，我们的学代会、学生会如何参与到大学治理，这个问题也可以好好研究。其实我们没有很好的课题，也没有很好的经验，美国的高等教育中，很多的学生组织都在学校治理中有影响力。

### 第三个问题：大学治理能力的现代化





治理能力和治理体系实际上是两个方面,两者都不可或缺,有好的治理体系才可能有好的治理能力,有好的治理能力才可能有好的治理体系,一个制度怎样才能很好地发挥自身效应是很值得思考的。党委领导不是党委书记领导,所强调的是集体领导,校长是集体领导与决策过程中的重要参与者,党委对学校的重大决策负有责任,它是最高决策机构。

就大学的领导活动而言,办人民满意的教育应该成为党委领导的价值追求。怎么办好让人民满意的教育,就是要促进学术发展以提升内涵,具体表达为提高人才培养的质量,提升学术研究的水平,增强社会服务的能力。如何实现?就是要加强学科、专业建设。

大学党委的基本职责是什么?第一条就是要确立大学的定位与发展战略,要用简洁的语言描绘学校的愿景与使命,避免大学定位的趋同与发展的同质化,根据定位制定大学的发展战略,有所为有所不为,选择做什么而不做什么。第二条就是依据我国建设现代大学制度的要求,选择适合学校发展战略的体制机制,特别是内部管理体制、机制的变革。结构跟着战略变,通过基层学术组织、校院关系的组织变革,合理配置政党、行政、学术和学生权力,以解放学术生产力、提高办学的效率与效益,充分调动师生员工的积极性。实现大学治理体系的现代化。第三条就是整合队伍。重点是加强干部队伍和师资队伍建设。毫无疑问,党管干部,政治路线确定以后,干部就是决定因素,大学的战略定位,体制机制都设计好了,那关键就是靠人,那就是抓干部队伍建设。同时,内涵发展主要是靠人才,所以要党管人才。

如何营造大学党委的领导环境?一是加强学校的宣传与思想政治工作,牢牢树立政治意识、政权意识与阵地意识;二是重视校园文化建设。以社会主义核心价值观为指导,从精神、制度、行为方式和物质四个层面,构建以学术文化为特质、具有学校历史传统与办学特色的校园文化。三是让大学的利益相关者参与到大学的治理结构中。加强政、产、学、研等的社会合作,提高学校的国际化水平,

实现大学的共同治理,为大学发展创造一个良好外部环境。

那么作为大学法人的校长角色是什么,是大学组织与政府、社会联系的重要桥梁;是大学的社会形象代表,是党委决策与行政执行的重要纽带,是党委决策的重要提案者;是决策执行的组织者;是行政系统与学术系统交互的重要结点、是内部各种利益的整合中心,是市场竞争中的参与者。这是校长的角色定位,所以在这样的角色定位当中,校长管理专业化是校长角色职业化的前提和基础,职业化是专业化的必然结果。职业化客观上需要大学校长专业化,而职业化则是大学校长专业化的制度保障,没有职业化制度环境,大学校长无法实现专业化,只有实现专业化,大学校长的执行力才会得到很大的提高。

所以这里面必须增强大学校长负责的动力、权力的能力。2011年,我与我的团队承担了教育部哲学社会科学重大招标攻关项目:完善中国特色现代大学制度进程中的大学校长管理专业化,我们的研究发现,在现实当中,书记和校长的自我期待和对对方的期待还是有很大的差距。第二个呢,就是他们对自我的角色定位,应然和实然之间,理想和现实之间有差距。第三个就是校长的自我评价是高于别的群体对他的评价。更重要的是我们发现,书记和校长在现实决策中,角色是同化的,就是书记和校长的角色没有分化,我们作为党委领导的召集人和校长负责的执行者,两者之间很多在现实情况中都是在做同样的事情,所以由于角色的同化,造成一种角色的摩擦、冲突。所以在现实中看到了决策执行是一体化的,决策和执行是不分的,这实际上是不符合现代政治发展的要求,校长的角色要发生变化。

我们调查当中发现教育家和变革领导者成为了大学校长和党委书记最核心的两个共同的角色期待,而政策执行者则成为了大学校长和党委书记最共同的一个现实角色。当大学校长和党委书记都希望自己是教育家和变革领导者,或都在扮演着政策执行者的角色时,他们之间的角色冲突就一定会产生。



所以我们初步建议要有一种新的格局,书记校长角色差异化,书记他应该是在党委领导当中,主要是起到一个决策者的一个作用,而校长主要是一个决策执行者的角色。所以我们讲到了要强调校长 CEO 的角色意识,要强化执行的职权,校长就是要强调对决策的执行,另外要限定党委书记参与行政执行的权利,党委书记不要过多的参与到执行当中去,党委书记不要直接指挥行政系统,来进行学校的运转,作为党委领导,主要是在领导决策层面发挥作用。所以这就是我讲如何提升大学内部治理能力现代化的一些主要观点。

以上是我对于大学内部治理变革的一些思考以及在浙江工业大学和农林大学的实践做法,希望同志们批评指正,谢谢!

(2015 年 3 月 6 日)

## 走进灿烂的青铜文明

●张颂斌

张颂斌,中华民间藏品鉴定研究会山东委员会理事、青铜器部部长,青铜鉴定专家。山东省化工研究院原党委书记。2003年始,先后为《收藏天下》录制了近二十期识真辨伪节目,2008年11月担任中央电视台(二套)cctv寻宝走进山东、济南的鉴定专家,2009年4月在《收藏天下》专业频道录制十一集讲座节目《大型青铜》,后为《就你不知道——宝贝计划》鉴宝专家。

我今天要讲的题目是《走进灿烂的青铜文明》。当今一般院校开设的普通文史课程多以历史人物和历史事件为中心内容,很少涉及“青铜文明”。我现在将主要以“物”(即我们常说的“文物”)为载体,向大家做一个这方面的介绍。

我们肯定都听说过青铜器和青铜器时代。中学的课本中曾介绍过商代晚期的四羊方尊、商代武丁时期的司母戊方鼎、四川广汉三星堆出土的商代青铜大立人,还介绍了有名的大盂鼎和青铜器上的文字(金文)等,使我们在上



图1 四羊方尊

大学前就知道了青铜器、青铜文明和青铜艺术。

四羊方尊属于商代晚期的一件酒器,现收藏于国家博物馆,它表明了我们的祖先在3000年以前就已经铸造出这样精美的礼器。四个羊头的铸造,不像我们用现代手段做的雕刻,而是完全用“土方法”:把烧化了的铜水浇灌到范里面(即现在所说的用模做的范),一次性浇铸而成。我们可以想象出祖先的智慧,而这件铜器也是我所知道的、非常精美的、在世界上都颇有名气的物件。



图2 司母戊大方鼎

司母戊大方鼎现也藏于国家博物馆(四楼大厅的中间),想必大家对此都比较熟悉。虽然它后来改名为“后母戊大方鼎”,但很多人

并不是很同意,在此我仍称其原名。司母戊大方鼎高1.33米,重875公斤也就是将近一吨,是我至今所知单件重量最大的青铜器。(后来做了修正但差别并不大,在此引用原数据)此鼎也是一次性铸造成型,但是由于体积庞大,分多次浇铸,可以说是一个大团队的流水作业:化铜、配料、浇铸等,分工明确、各司其职。

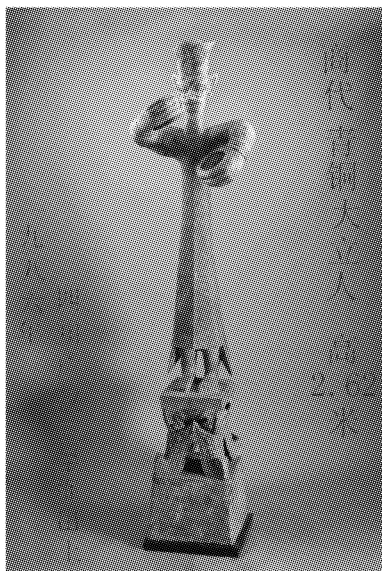
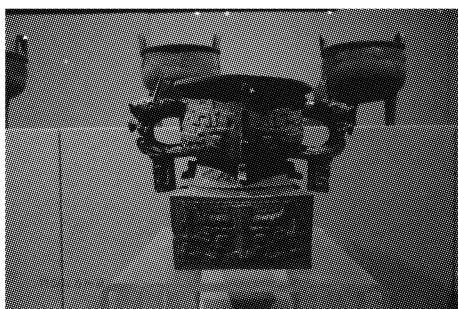


图3 青铜大立人

青铜大立人高2.62米,出土于四川广汉,目前定为商代晚期所造。它的存在反映了当地人在祭

祀中对铜人的使用,至于它究竟手持何物、在祭祀中具体身处何地,由于缺少其他相关材料,至今仍未有一个清楚的答案。

青铜器尤其是商周青铜器上不光有文字,还有纹饰,例如夔龙纹、兽面纹(饕餮纹)、蟠龙纹、凤鸟纹等。



**图4 兽面纹,西周方座簋**  
民族早期(夏、商、周)文明的重要标志。中国的青铜器和世界上其他一些文明古国如古埃及等相比较并不算高,但是中国的青铜器有两个突出的成就是其他国家所不能比的:其一是礼器,其二是金文。



**图6 凤鸟纹**

以上由于中学课本里都有介绍,在此只作回顾、不再多述。我今天仍想从专业的角度告诉同学们,商周时期是中国青铜器文明的高峰,这个时期铸造出的青铜器是最精美的、最震撼人的,是一个灿烂和高度发达的文明,是中华



**图5 蟠龙纹壶,西周晚期**

礼器就是指夏商周时期,在王权统治与宗教统治并行的国家形式下,统治者和贵族用于重大庆典、朝政礼仪,祭祀天地、神灵,祭祀祖先、圣贤以及丧葬活动时的用器。青铜礼器在当时几乎统称作



“寶尊彝”(现在已没有此叫法)。“寶尊彝”一词在商周青铜器的铭文中经常见到,就是我们所说的礼器。我们常说的“藏礼于器”,就是指当时的礼制规定了不同场合、不同身份地位的人使用不同样式、不同数量的礼器,例如天子九鼎的列鼎制、天子驾六制(天子“九鼎八簋”、诸侯“七鼎六簋”、卿大夫“五鼎四簋”)等。

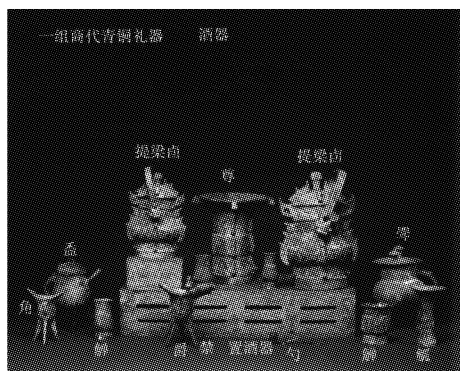


图7 一组商代礼器

酒器是礼器的重要组成部分:置酒的称为“禁”,就是放置酒器的一个几案;舀酒的称为“勺”;“觶”个头较小;“爵”和“角”颇有相似,但多了两个翘起来的角;“盃”有调和之用;“提梁卣”为装酒之器,可提,用于酒的运送;“尊”则是容酒之器。

山东大学博物馆现藏有春秋早期一些器物,如鼎、簋、编钟等。其中,编钟若带着长柄叫做卣,称为“卣钟”;鼎有大有小,依然沿用商周的列鼎制度,即根据身份的不同、地位的高低来选用鼎的类型,身份最高的可用九个鼎,依次为七个、五个、三个,最少的还有一个。洛阳有一个“天子驾六”:在修某广场时发现了一处遗址,挖出来一套车马器——六匹马拉的车。按照当时的礼制,六匹马的规格只有天子能用,高级贵族用四匹,即成语所说“君子一言,驷马难追”。



图8 山东大学-仙人台

礼器的使用表达了中国古代以礼制为中心的政治、统治制度。青铜礼器记录了古代社会政治制度,表现了最高的制造工艺水平。

什么是金文(铭文)呢? 金文就是铸、刻在青铜器上的文字。铸

器时,主人将很多重要事件记录在青铜器上,供奉于宗庙之中或陪葬于墓葬,留给了我们大量的原始文字资料。同时,也将当时文字书写状况展现给我们。众所周知,在考古或者说在清代以前,民众真正能见到的文字只有小篆,小篆是从未间断的,在很多的碑文、印章的雕刻、文人的书写等方面有所运用。大篆则早在汉代以前就已非常稀少,人们已很难见到,后来各种青铜器的出现,尤其是兴起于宋代、在清代达到高潮的金石学,以及现在大量科学考古发现的青铜器上的金文,才让我们大饱眼福,见到了秦始皇统一六国以前的文字。大量的青铜器金文不但补充了大量史料,也填补了秦始皇统一小篆文字之前的文字空白。

我们可以骄傲的向世界宣布,中华文明是世界上唯一没有间断的文明,其中一个很重要的原因就是因为我们文字没有间断,尤其是在清末发掘到的甲骨文。甲骨文和金文的时间差不多,但它主要是商代的文字,金文则多存在于西周。这样,整个文字的传承——从甲骨文、金文到大篆、小篆再到隶书、楷书,循序渐进,传承得非常有序。



图9 曾侯乙尊盘

我们很幸运,我们的祖先自古以来畏天、法祖,祭祀、厚葬。除了当时铸造了大量精美庄重的青铜器用于礼仪、祭祀外,还将它们陪葬于地下,几千年后,我们才能欣赏到如此精美的艺术佳作。

1978年,湖北随州出土了战国早期的曾侯乙尊盘,这件青铜器虽不如司母戊大方鼎那么大,但它的铸造难度却无可企及。

分解来看上面是尊,下面





是蟠螭纹盘,周边全部是立体的、缠绕在一起的小龙,其工艺之复杂曾一度被国内的专家认为是用“失蜡法”铸造,然而后来经很多学者进一步的研究和探讨发现,该物产于春秋时期,仍是用土陶范制造:准确的说是在土陶范铸造之后,再将这些龙焊接在一起。古人铸成此物需要多长时间我们不得而知,但我们的祖先在当时已经能达到这样的工艺,即使放在现代复制难度都相当大——龙的数量之多、对接盘绕之匀称,实在令人赞叹。



图10 曾侯乙蟠螭纹盘

我们都知道,人类开始学会使用火是一项重要的进步,开始制作生活、生产、渔猎工具又是一项重要的进步,再到学会使用金属、制造金属器,更是人类文明史上关键性的大飞跃。在中国,我们的祖先最早使用的金属就是青铜。青铜器制造一经出现,就成为当时最先进生产力的代表,并且渗透到各个领域。包括青铜礼器、乐器、兵器、车马器、工具、度量衡器、生活用器、建筑构件、钱币以及南北朝以来的青铜佛造像等等。



图11 商代大鼎

我们前面已经展示过的青铜礼器是一个重要的组成部分,大多用于当时的贵族举行大型宴飨、礼仪、祭祀活动和小范围的宗庙祭天祭地祭祖祖先的活动中。在为大家介绍介绍了酒器之后,现在我介绍一下礼器中的食器。

山东大学博物馆内陈列的大辛庄考古发掘的大鼎,属于商代晚

期的前段或是商代中期,鼎高 60 多厘米,这也是目前在山东省区域内发现的商代的最大鼎。该鼎由山东大学考古系发掘,因而可以留在本校。由于它是食器,下面三条腿的支撑就意味着下面可以添薪柴,将木头放在下面便可以烧火煮物,可将牛羊猪等放在里面煮



图 12 二里头青铜爵



图 13 商代早期铜爵

熟,只是这些熟食是为了祭祀祖先神灵,祭祀完毕之后人类方可享用。有个成语叫做“一言九鼎”,鼎

也

是整个青铜器代表性的东西,很多墓葬出土都可见此物,大家对此应该比较熟悉。

夏代二里头文化中的爵,是目前中国最早的青铜容器(注意是最早的容器而非青铜器),因为在此之前有很多小锥子、小铜刀等比较简单的工具,只是这种空心的容器难度就要大得多。

到了商代早期,爵在外型上有所变化。总体而言,爵在高度上都



凤柱爵、商代  
日本泉屋博物馆藏

图 14 凤柱爵



不算太高,人可以持之饮酒。但实际上,祭祀活动中不是人在喝酒,而是供天地、神和祖先“喝酒”之用。升官加爵中的“爵”与其同字。



图 15 宝鸡盂盘

之一,贵族在进入宴飨或祭祀现场时,需要行“沃盥礼”:一人持“匜”倒水给贵族洗手,下有人持“盘”接水,洗毕再由一人授巾,贵族将手擦干后再进入所到场合,这在《周礼》上都有记载。

“凤柱罍”因其上方有像凤凰一样的柱而得名。罍与爵不同之处便是它没有留口且重量、体积较大。罍也是酒器,但没有人能端得动,也是用于祭祀。

盘属于盥洗器,也是礼器



图 16 沃盥礼

接下来我们再说一下乐器。乐器实际上也属于礼器,因为完整的礼制中,礼和乐是紧密相关、不能分开的,行什么礼就作什么乐。春秋战国时期周礼衰微,被称为“礼崩乐坏。”

1978 年湖北随州出土了这样一套曾侯乙编钟,也是目前所知道的最大的一套编钟,整套编钟排列上呈直角形,件数齐全、非常完整,重量达 4400 公斤,在当时有专门的乐师打奏供贵族欣赏。

放大来看,编钟的砥柱都是用铜人铸造。曾有同学提

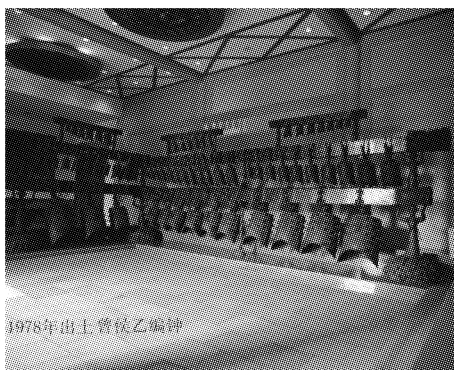


图 17 曾侯乙编钟

问说编钟上一个个的“顶”作何之用,这是因为编钟乃乐器,要奏出不同的旋律;若没有圆顶,打奏出的音乐回声会很大,且余音不散,就如同寺庙中的大钟,以木桩撞之十余秒回音不散,这将会影响演奏时各个音阶的连结,因此圆顶起到的是声音阻尼的作用。



图 18 编钟铜人

挂,然后敲击。这些钟都是双音钟,敲击不同部位音高也会不一样,因而可以说双音钟是



图 21 山东省博物馆亚醜钺



图 19 宝鸡博物馆甬钟

这幅图为大家呈现的是宝鸡博物馆的一件甬钟,使用时将其悬



图 20 宝鸡博物馆钶

中国人的产权。

“钶”在乐器中往往独立使用,这幅图呈现的高度在 60 厘米左右。除了外形上的差异,它和编钟的不同之处就在于它是一个单一的、固定的音阶,与其他编钟配合使用。



继礼器、乐器之后,接下来我们再讲兵器。



图 22 兵器组合

这件收藏于山东博物馆的器物叫做“亚醜钺”,因上面“亚”字的形状和醉鬼抱着酒坛子的图案而命名。它是一种特殊的兵器——状如斧头的人头——是古代首领拥有兵权的象征,一般士兵是不可能使用的,因此可以称其为

兵器之王。钺有大有小,亚醜钺基本上可算作国内最大的钺。

该图左边的是“戈”,现在多已称之为戟;中间的是“矛”,战争中专为刺人之用。



图 23 兵器组合

另外还有我们比较熟悉的“刀”,砍杀之用;右边的“钺”是一种带刺的铜头,体积大多数较小,穿上木棍功能如锤,打击之用;“我”的得名因同音假借于我(wo),它的使用方法与钺相似,也是以木棍穿之使用,但它并没有得到大量普及,多

被发现于中原(陕西)地区。

兵马俑可作为车马器的例证,临潼兵马俑一号车采用 1:2 的比例,完全用铜来铸造。车马器存在于很多墓葬当中,但这么大的却比较少见。汉代墓葬中也有类似的马,但远不如它豪华。



图 24 兵马俑 1 号车

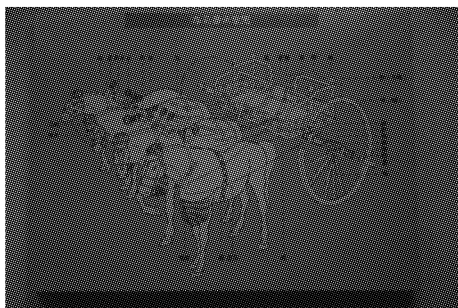


图 25 车马器示意图

“輓”位于车轴和车轮中间缝隙的上方,古代道路多泥泞,马车行驶过程中会卷起很多泥巴,落到车轴转动时车轴的缝隙中,影响行进且造成损坏,輓这块板就是专门为挡溅落的泥巴而用,因而宽度大于

车轴;汉代以前,中国的车多是单辕车,套在车厢处,“轅”尾部的铜件即为“踵”;“衡”与辕垂直,“遣”位于衡之上、多为半圆环状,驾车之人通过它来控制马的缰绳,进而控制马的行进方向等。



图 27 西周銮铃

便需要在车轮中心外侧加一个铜套去固定,即为“害”;然而害本身也需要固定,害上有孔,“辖”便是从中穿过,至此整个车轮才真正牢

战国以前的很多车马坑,埋葬的是当时的实用车马,仅马车上的一些零件是用来装饰和加固的铜件,因此后来马和马车的主体即木头都烂掉了,唯独留下铜件,这在很多博物院也比较常见。



图 26 车马器示意图

“銮铃”相对比较好理解,它与错衡并列也是位于衡之上,銮铃里面有铜球,在马车行进之时发出声响,多位贵族使用,提前告知老百姓有车将来、及时让道;马车车厢横置车轴与车轮垂直,车轮在轴上旋转行进,如何使车轮在行进过程中不脱离车轴呢?这

固,因此“辖”这一部件虽小却有着关键性的作用,现在我们所说直辖市、管辖权等,皆有此意。



图 28 春秋马衔

“马嚼子”即马衔,放在马嘴里来控制、勒令马:需要停车时就向后同时拉两根绳,马受到向后的力便会停住;需要它向左时便拉左侧缰绳,嚼子碰到马左侧的牙会有疼痛感,因而向左外头往左跑;向右原理同左,拉右侧缰绳即可。

可。

接下来我们来说说工具类。

左边的是“斧”(铜斧);中间的“斨”现在已经不太常见,早期见于农村木匠对材料的粗加工,将(树)皮刨掉、将凹凸不平的疤痕刮平;最右边的是“铜凿”,即凿子。

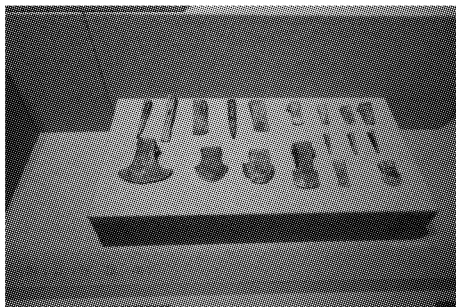


图 29 青铜器工具

这些刀不是武器而是工具,叫做“削刀”。在东汉、西晋以前还没有成熟的纸,人的主要书写载体就是竹简、木简,书写难免会出错,我们现在在纸上可以用胶带、橡皮等涂抹或是擦掉,可在当时如果想在简上修改,所用之物便是削刀,将字迹刮掉。另外在用简之前需要先进行蒸煮(防虫),然后也要经过削刀的刮削,书写时



图 30 青铜器工具

才能流畅,不然直接在竹子上写将不能沾墨。可以说,削刀是当时的文房四宝之一。

工具的种类非常多,在此仅为大家举几例作为了解。

度量衡器是独立的一类。大家都知道秦始皇统一了度量衡,当时的“衡”就如现在所说的天平一样,横杆叫做衡,目前出土量较少;权就如现在所说的砝码,在当时称重时一端放权,另一端放物,以平衡称重。此外还有“量”,往部队里发军粮或是从农民当中收粮食,都要用到量这种容器(标准器)。到

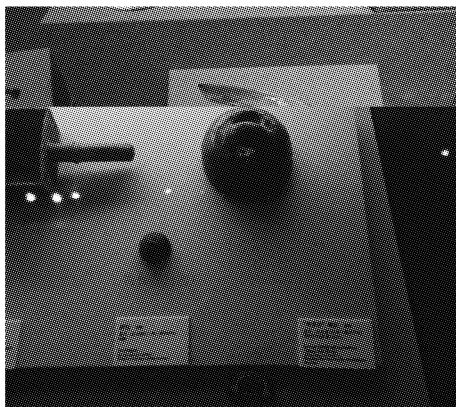


图 32 青铜器工具

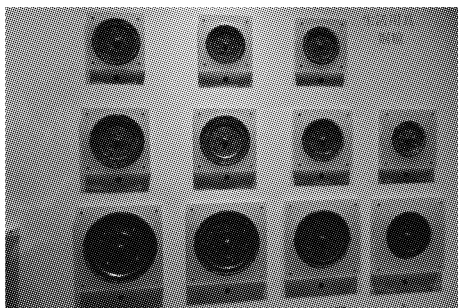


图 33 铜镜

看一下铜镜。人类使用玻璃镜不过一二百年,爱美之心人皆有之,古代人们也照容,当时他们使用的是铜镜。现在我们比较容易见到的铜镜多源于战国,战国以前人们使用“鉴”(鑑),将水放在鉴里借

目前为止,我见到的最大的权就是“一石权”,在汉代以前(秦、战国时期),1石等于4钧,1钧等于30斤(当时的一斤差不多相当于现在的三斤)。

生活用器方面,我们先来

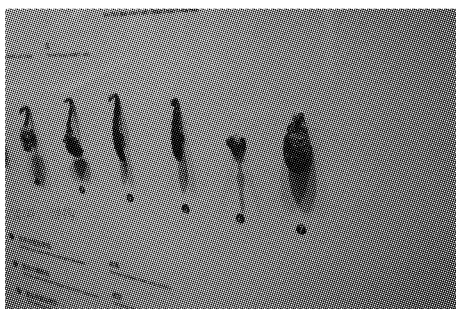


图 34 战国带钩



以照容。在过去很长时间内,铜镜一直是被广泛使用的,后来玻璃镜传入,因其更清晰而逐渐将铜镜淘汰,铜镜转为一种文物被收藏。

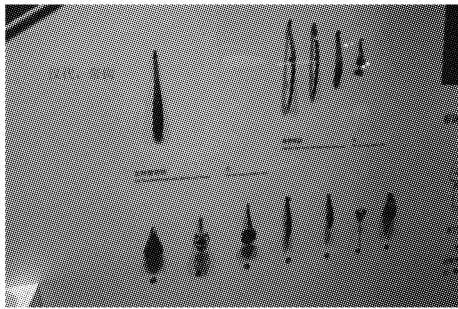


图 35 汉代带钩

扣便可。战国、秦汉,不同时期的带钩形状上略有差异,随着时间的消逝,皮革腐烂但带钩多能保留下来,因此现在还算是常见。

这个铜灯形状如一只卧羊,盖子有折页可以翻转:翻上去在羊头上、翻下来则与羊背大体吻合。此铜灯是一级文物:它虽用铜铸造,但表面有鎏金,非常华丽,供古代贵族照明享用。电灯在中国的使用历史并不长,解放以后才逐渐普及,在此之前基本上都是油灯。



图 36 羊形灯

2000 年以前,我们的祖先中的贵族所穿衣物需要熨烫,使用的便是这种熨斗,在民间也时有发现。由于材质为铜,耐腐蚀性较强,才能完好的保存至今。

中国的丝绸业在古时造诣非常高,这就不只需要熨,

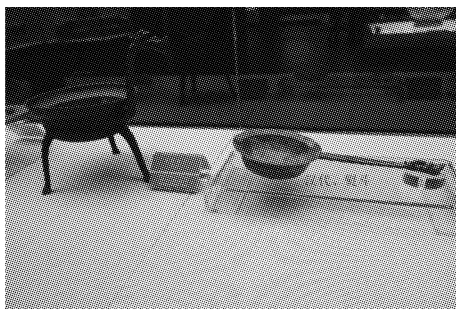


图 37 汉代熨斗



图 38 汉代熏炉

还需要熏,于是就要用到熏炉——将香料与木炭一起放入其中,经过

焚烧的香气从炉盖的小孔里散发出来。有一部分是用香草直接烧,到了汉代便开始从苏门答腊进口一些香料。当然这些也只是贵族专用。图中右边的熏炉造型如大雁,是我国的一级文物。由此可见熏炉除了自身的实用价值之外,又因工艺精美摆放起来有一定的观赏性。



图 39 鎏金竹节熏炉



图 40 春秋中期蟠虺纹建筑构件

这些连接件多用在成本较高的大型建筑物如王都大殿中,出土数量一般较少,很多博物院都没有相关陈设。还有一些佛像、钱币等,出现时间较晚,在此不多述。

鎏金竹节熏炉表面全是鎏金,状如竹节因而取此名。熏炉有高有矮、档次等级也有高低,这种高的多陈设于大厅里,这件鎏金竹节熏炉非常高档,也已被列为国家一级文物。

这件春秋中期的建筑构件是一种垂直结构的加固件,体积较大,用于建筑物横木和

竖木之间的连接处。由于这些

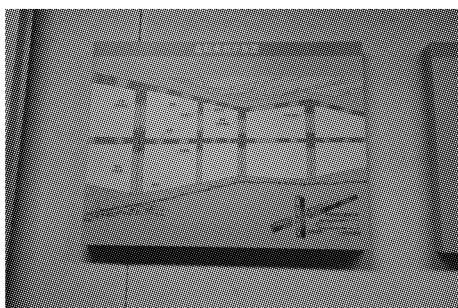


图 41 示意图

将给大家介绍另外一个突出的成就——金文(铭文)。

到目前为止,我所知道的已经出土的和被著录的带有铭文的青铜器已超过一万件,铭文的字数少则 1 个、多达 500。这类青铜器分散在各个博物馆,少量分散在国外

以上我们主要讲了青铜器的分类,中国青铜器的成就主要是表现在礼器上,下面我



图 42 司母戊大方鼎铭文

一些大型博物馆。铭文具有考古价值,因而在青铜器类文物评级时占了很大的分量。

司母戊大方鼎里的铭文即“司母戊”三个文字,是为祭祀母亲所铸造。鼎之大可以让我们推测出铸鼎之人王侯级别的身份。这一结论源于郭沫若,但现在已被一些北大学者推翻,读“si”为“hou”,理解为皇天后土之意,即“后母戊大方鼎”。



图 43 西周利簋

西周武王时期的利簋,现在也陈列在国家博物馆内,陕西博物馆和宝鸡博物馆内的都是复制品。

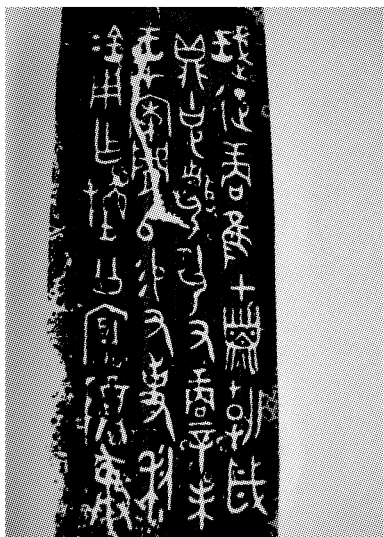


图 44 西周利簋铭文

大孟鼎铭文共 291 个字。孟为人名，就是因为这个名字，带有铭文的青铜器便有了一个命名的原则：以铭文当中所记载的做器的人名为该器命名。大孟鼎便是孟所做，记载了周王对孟的教导和赏赐。

逯盘铭文共 372 个字，字数之多仅次于毛公鼎位列第二。逯是铸器之人故而称逯盘，铭文完整清晰，记载了八代单氏家族辅佐西周 12 位王征战、理政、管治林泽的历史，对西周王室的变迁、连带世袭等，都做了详细的记载：一则可以验证历史，如史料上记载的王的顺序是否正确、名称是否准确等；另外对夏商周断代工程中所拟的西周列王年表也做出了检验，并证明其正确性。逯盘出土时间较晚，

这件器物的铭文基本上比较清晰，记载的是武王征商的时间、背景、过程、结果等。我们知道武王伐纣在很多史料上都有记载，但这件利簋是唯一一件在青铜器上、用当时的文字记载该事件的原始史料，同时也是西周武王时期最早的一件青铜器标准器，因而又起到了整个青铜器断代谱系当中的—一个标准器作用，在夏商周的断代工程中意义重大，可以说尤其可贵。



图 44 大孟鼎铭文

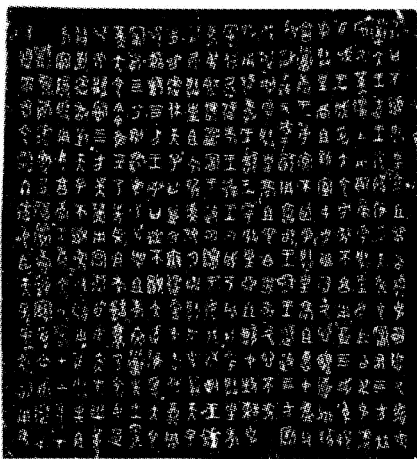


图 46 速盘铭文

西周中期的史墙盘现也位于陕西省博物馆,上面共有 284 个字。史为官名、墙为人名,因而也叫作“墙盘”。它评价了文、武、成、康、昭、穆、共七代



图 49 散氏盘铭文

河等具体实物做定标。

2003 年出土于眉县,27 件青铜器每件都带有铭文,最少的也几十字,珍贵程度可想而知。

现在的大部分同学学习的是资料上的文字,而我却直接观赏、阅读原器上几千年前的文字,这样便不会受他人思想左右,心感欣慰和喜悦。



图 47 史墙盘铭文

周王的功绩,以及微氏家族六代人自己的事迹,因而也是较好的史料。

散氏盘先藏于台北故宫博物馆,多达 357 字,仅次于速盘。该盘为散所铸,记录了西周时期的两个贵族因土地纠纷告知于王,王派大臣前往处理,重新勘察边界并立约,对违约处分也做了详细的记载。它对研究西周的土地制度(私有制)和勘界方法提供了一手资料,即在当时设备不先进的状况下,往往以山、木、

毛公鼎是目前国内发现的铭文最多的青铜器,多达500字,可谓商周青铜器铭文之最,现置于台北故宫博物院。毛公鼎口径49.7厘米,重约34.7公斤,体积不算太大,花纹也是相对比较简单重环纹。此鼎最早的收藏者是山东潍县的陈介祺,后来又

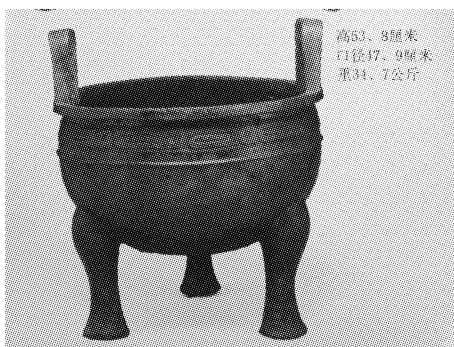


图50 毛公鼎

经叶恭绰等人,最后流入国民政府。蒋介石在中华人民共和国成立之前逃亡至台湾,同时也将此鼎带到那里,直至今日。虽然台北故宫博物院因藏品多每四年需要有所调换,但毛公鼎却是

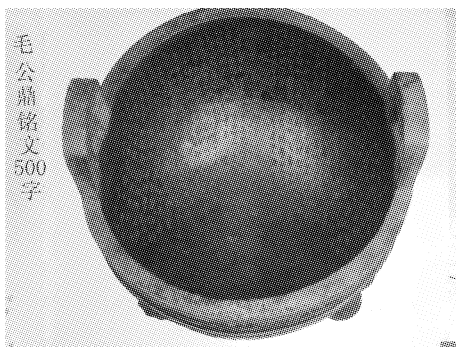


图51 毛公鼎铭文

常年陈设不更换的文物,可以说是作为国宝对待。

关于毛公鼎铭文的字数,清朝末期公布的数字为497,目前国内公布的铭文数字多为499,而台北方公布的字数则是500。那么,同一器物为何会出现三个不同答案呢?从图片上我们可以看出,整个鼎的内部铭文几乎占到了三分之二

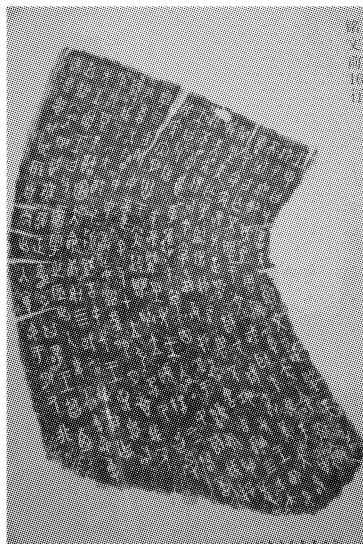


图52-1 毛公鼎铭文拓片前16行



的曲面积,而且文字并不是刻上去的,是在西周后期周宣王时代浇铸而成。

拓片分上下两篇,分别 16 行。从拓片上我们可以看出,很多地方都有空字,所以清代的很多金石学家直接将空白处忽略不计,得出 497 字的答案。随着金石学的发展,空白处的字迹可以渐渐顺下来,到了现在普遍认为这些空白是由于铸造时铜水的冲刷导致一部分字丢失的缘故,故有人根据语法、语意将其填补齐全,即 499 字。台湾的 500 字较之大陆又多 1 字,这一字之差原因就出在一个“卅”字(甲骨文)。卅,意为三十,一个字表两个字之意,台湾将这个“卅”算作两字,故比大陆多一字。

毛公鼎铭文的记载内容如下:首先是周宣王在执政初期,总结上任周厉王因昏庸导致国家动乱的教训;然后大小事宜都对大臣毛公委以重任,并教导毛公要勤政廉洁、辅佐王室、振兴周朝,甚至连一些喝酒的细节也有提及;而后记录了周宣王对毛公大加赏赐,其中包括一件镶嵌大量装饰和零件的

金车,描述详细,可见毛公受赏的心情之高兴;最后则表达了毛公的感激之情,跪拜叩谢天子对他的信任,铸鼎流传后世。铭文中“王曰”二字就出现了五次,这说明很多语句都是周宣王的原话,可视为当今的语录集了,我也曾在讲课上将其命名为“周宣王语录”。

中国的青铜器除了礼器之外,还记载、保留了大量的当时的文字。



图 52-2 毛公鼎铭文拓片后 16 行

在铁器时代到来之前,灿烂的青铜器时代成就了中华民族早期的辉煌。在那个时期,我们的祖先开始使用青铜器,文字也进入了大量的使用阶段:出现了《尚书》、《易经》、《诗经》、《论语》、《左传》等史书史料以及一些成语典故,有些虽然成书较晚,但所记之事却在当时通过口耳相传得以保留。周礼在中华民族的政治和生活之中也产生了巨大的作用,儒道两家的形成便发生在这一阶段,大量的金文资料也证实了司马迁《史记》所记载的中华文明史的可信性。

大量精美的青铜器作为人类文化遗产的组成部分,被世界上很多博物馆收藏,例如英国、法国、加拿大、俄罗斯甚至日本、荷兰等,有些行为是强行掠夺,也有一些则是在中国经济落后时出低价雇中国人挖掘,挖出则强行带走,这可以说是掠夺的另外一种形式。但不可否认的是,这些文物在国外保存得相当完好,也让没来过中国的人了解和认识中国文明。

中国的青铜器在国外很多博物馆的地位非常显赫,而且也受到了尊重和重视。我们作为中国人,更有理由了解我们自己的历史,了解历史中灿烂的青铜文明。

(2015年5月13日)





## 新常态经济发展速度之我见

●田雪原

田雪原,中国社会科学院学部委员、国务院学位委员会学科组成员、全国社科规划人口学科组长、中国人口学会常务副会长、中国社会经济文化交流协会副会长、国家人口计生委专家委员、国际人口科学联盟(IUSSP)成员。自20世纪70年代以来,田雪原在人口理论拨乱反正、人口发展战略、人口老龄化与社会保障、家庭经济与生育、人口与可持续发展等发表了有独到见解和比较系统的研究成果,被外界称为“计划生育之父”。出版专著28部(含主编),发表论文500余篇、研究报告50余篇。1984年被授予首批国家有突出贡献的中青年专家称号;1988年获国家科技进步成果一等奖;1991年被英国剑桥国际名人传记中心(IBC)授予“国际知识分子名人”;1995年被美国传记协会(ABI)载入“世界五千名人录”。1996年获中华人口奖(人口最高奖)、精神文明建设“五个一”工程奖;2000年获国家图书奖;2003年获“第六届中国民族图书奖一等奖”。

自新常态作为对特定时期经济发展的一种阶段性判断或概念提出以来,对其界定特别对经济发展速度在其中的定位,尚存不少歧义。然而无论将新常态涵义拓宽到何种程度,速度在其中的位置和作用,包括对经济发展方式、发展质量和结构等的作用和影响都是明白无误的,许多问题由片面追求高速度而生、而长、而成。因此,认识新常态、适应新常态、发展新常态,首先要对发展速度有一

个明确的认识,弄清减速与失速的区别,新常态需要什么样的发展速度。

### 两种不同的新常态

什么是新常态?新是相对旧而言,常态就是正常的状态。经济新常态,相对某个时期、某种正常的经济状态或旧的经济常态说来,是新出现的、经常化的某种经济状态。经济新常态与旧常态比较,下行或减速是最突出的特征。不过我国当前新常态经济下行,不能与西方金融危机衰退式经济新常态等量齐观、同日而语,需要弄清两种新常态的相似之处,更重要的是本质上的区别。

众所周知,自20世纪80年代以来,世界经济经历长达20年左右的超稳定增长期,形成某种常态化发展,这是后来提出“新常态”的背景参照。1997年亚洲金融风暴骤起,10年后美国金融危机爆发,其后欧债危机跌宕蔓延,形成除中、印等新兴经济体外全球性金融危机和经济危机。危机持续时间之长、打击面之广、影响之深刻超出人们的预料,时至今日仍然复苏乏力。针对这种新情况,2004年(美)罗杰·麦克纳米《新常态——大风险时代的无限可能》一书问世,称再也无法回到过去辉煌时期而步入一个无法预知的新常态时代,新常态(New Normal)判断或概念由此而生。2010年,(美)太平洋投资管理公司穆罕默德·埃里安在“工业化国家新常态启航”演说中,对新常态做出多视角诠释,使新常态为更多人所接受,成为广泛传播的一个新概念。近年来的情况表明,全球经济仍存在诸多不确定因素,新常态还在延续。对此,国际货币基金组织(IMF)给出新的预测数据,参见表1:<sup>①</sup>

其他经济指标,如消费者价格指数、工业生产指数、制造业采购经理人指数等,也都显示出疲软的态势。世界银行(WB)、英国共识公司(CF)等提供的数据大同小异,表明发达经济体并未走出衰退式新常态。美国商务部发布的最新报告显示,2015年美国第一季度

---

<sup>①</sup>资料来源:参见《全球化》杂志,2015年第2期,第123-130页。2014、2015年为预测数。



表1 2012-2015年世界经济增长率(%)

	2012	2013	2014(预测数)	2015(预测数)
世界	3.4	3.3	3.3	3.5
发达国家	1.2	1.3	1.8	2.4
美国	2.3	2.2	2.4	3.6
欧元区	-0.7	-0.5	0.8	1.2
日本	1.5	1.5	0.1	0.6
发展中国家	5.1	4.7	4.4	4.3
印度	4.6	4.7	5.8	6.3
俄罗斯	3.4	1.3	0.6	-3.0
巴西	1.0	2.5	0.1	0.3

经济增长率仅为0.2%；英国公布的数据第一季度同比增长2.4%，环比仅增长0.3%，<sup>①</sup>比IMF等给出的数据低许多。这表明，发达经济体并未走出经济危机，何时突围还是未知数，新常态判断为实践所证实。

我国由于体制不同、融入经济全球化程度较低因而受影响较小等因素，没有跟随落入此新常态陷阱。但也不能不受到某种影响，如投资和外贸出口受限等。更主要的，是出现2011年以来经济连续下行，GDP增速由2010年10.4%，连续下降到目前的7.0%左右；还有发展方式滞后、结构失衡、需求动力不足、产能过剩累积等，经济运行与过去高速增长渐行渐远，进入一个新的中高速发展阶段。2014年5月，习近平总书记视察河南首次提出经济新常态，其后在中央经济工作会议上对新常态做出进一步阐发，一个从理论与实践的结合上认识新常态、适应新常态、发展新常态新的发展阶段就此开启。学习习总书记讲话精神并结合一年来的实践，笔者以为，我国经济新常态与以发达经济体为代表的经济新常态比较，有相似也有不同之处，相似是表象，不同是本质。否定相似之处和将两种新常态混为一谈均不可取，因为都不符合实际。

相似表象：前已叙及，都出现不同程度的经济下行，增速放缓、

<sup>①</sup>参见《人民日报》2015年5月6日；《经济参考报》2015年4月30日。

消费乏力、效益下降、结构失调、产能过剩、贸易摩擦不断等。而且在信息化、经济全球化背景下,彼此之间的渗透和影响也在加深。否定相似表象并不可取,既不利于认识经济新常态带有一定的全球性质,也不利于吸取国际社会正反两方面的经验,拒“他山之石可以攻玉”于国门之外。

本质不同:其一,以发达经济体为代表的新常态,是长期不能从金融危机和经济危机阴影下解脱出来,反映经济长期萧条的一种理论概括。我国新常态,反映的是化解经济持续高速增长矛盾积累的一种客观要求,是前进中速度适当放缓的新常态,与金融危机、经济危机风马牛不相及。其二,以发达经济体为代表的新常态,经济增长率常常跌落到接近零增长,有时甚至跌落到零以下。目前我国7.0%的增长率属于中高速增长,即使按照阶梯式下行外推,也不会跌落到中速增长以下。其三,发达经济体为了应对危机式新常态,动用量化宽松等一切可用的经济杠杆,从而为未来的经济发展埋下隐患。我国除2008年在国际金融危机背景下启动4万亿元投资阻止经济下滑外,基本上没有采取超强刺激手段,在保增长和稳增长中坚持转方式、调结构、促改革方针,以消化高速增长中积累的矛盾。其四,发达经济体许多国家不顾WTO游戏规则,采取五花八门的贸易保护主义限制进口。我国则践行WTO规则和做出的承诺,积极倡导贸易自由、反对保护主义、以实际行动维护国际商贸秩序和推进经济全球化。由此可见,以发达经济体为代表的新常态是消极防御型,是长期处于危机、衰退状态的新常态;我国则是最近四五年方才出现,是下行幅度有限、以退为进、在转型升级中谋求创新发展的新常态。二者的区别,可以形象的描述为:前者是顺着滑梯呈惯性式下滑,终因下滑速度快、持续时间长而造成失速,落入经济危机;我国是阶梯式下行,顺应规律、自觉调整、深化改革、稳中求进,至今经济仍保持在中高速运行。

### 新常态减速经济

弄清我国与发达经济体经济新常态的异同,特别是经济发展速



度及其产生根源上的异同很重要,关系当前和未来经济发展全局。不过反过来说,也必须清醒地认识和接受新常态是减速经济现实,只不过发达经济体减速下滑到失速、我国则仍在中高速阶段罢了。认识这一点大有必要,因为只有认识减速经济到来的必然性,才能放平心态,自觉正确对待;只有弄清不同时间段减速经济的台阶和减速的速率,才能做到减速而不失速、下行而不一路下滑,恰如其分地进行宏观调控和推进改革。那么,怎样认识当前我国新常态经济减速避不可免、寻求科学合理的减速台阶呢?笔者以为,经济发展增速与增量成反比是带有普遍性的规律,当增量达到一定规模时,增速就要放慢下来。但是这一带有规律性的变动,为什么 2011 年以后方才在我国显现出来?还需要理论联系实际,从直接的动因和深层次的原因两个层面,去寻找和解读。

首先,分析一下经济下行的直接动因。提到经济增长和经济发展,人们第一印象想到的就是拉动经济增长的“三驾马车”。经济下行的直接动因,当是消费、投资、出口“三驾马车”出了问题,是车子失灵和动力不足作用的结果。要想明白这一点,看一看改革开放以来尤其是近年来三大需求对 GDP 增长的贡献变动,便可一清二楚了。参见表 2:<sup>①</sup>

表 2 三大需求对 GDP 增长贡献率变动(%)

年份	最终消费支出	资本形成总额	货物和服务净出口
1978	39.4	66.0	-5.4
1990	47.8	1.8	50.4
2000	65.1	22.4	12.5
2010	43.1	52.9	4.0
2011	56.5	47.7	-4.2
2012	55.1	47.0	-2.1
2013	50.0	54.4	-4.4

<sup>①</sup>资料来源:《中国统计年鉴 2014》,第 73 页。

表2表明,改革开放尤其是近年来,消费支出和货服出口的贡献率显著下降。究其原因,除了国内体制机制方面的原因外,还有国外金融和经济危机的影响,以至出现2011年以来货服出口连续为负数的反常局面。虽然去年和今年第一季度有所改善,消费和出口贡献率有所提升,出口贡献率由负转正;但是远不及固定资产投资增长为大。一季度按名义价格计算的社会消费品零售总额增长0.6%,进出口总额增长6.0%,固定资产投资增长13.5%,投资增长率仍居“三驾马车”之首。<sup>①</sup>在这种情况下,如果投资效益得到提高或者保持原来的水平,经济下行则可能不会出现,即使出现也微乎其微。然而不幸的是,伴随固定资产投资的大幅度增长,边际投资效益出现连续下降的趋势,效益递减在颇大程度上抵消了对经济增长的拉动作用。对此,下面还有进一步的阐释。

其次,分析一下经济下行的深层次原因。影响经济下行深层次的原因有许多,而且彼此之间交互作用和影响,有的则形成难以消除的顽症,改变和改革的难度相当大。主要有以下5个方面:

其一,经济发展方式滞后,发展不可持续性强。经济发展方式滞后,早在20年前便引起注意,转变发展方式被提了出来。开始提的是转变经济增长方式,后来演变为转变经济发展方式,涵义有所扩展。应当承认,原来的经济增长方式和发展方式曾经起到过积极的作用,依赖这套方式获得30年经济的持续高速增长。然而随着经济发展达到新的高度、技术进步达到新的程度、结构调整达到新的深度,旧有的发展方式的缺陷积聚起来、日益明显地暴露出来、最终危及到经济的健康发展,走到再也继续不下去地步。

主要是以下三个方面的缺陷,使发展变得不可持续。

一是片面追求高速度,掩盖了经济发展是为了满足人的全面发展需要宗旨。容易陷入为生产而生产、为发展而发展、以GDP论英雄等盲目追求产值产量的发展观。造成重复建设、重复生产、产能

<sup>①</sup>资料来源:参见《光明日报》《经济纵横》版,2015年4月16日。



过剩和泡沫堆积日趋严重,发展变得不可持续。

二是“三驾马车”不同程度失灵,动力不足难以支撑高增长。前已论及,消费拉动原本动力不足,2011年以来出现进一步削减趋势;外贸出口曾经表现出超强动力,但是起伏很大,2011年以后一度跌落到零以下,对GDP增长的贡献变成负数。在这种情况下,固定资产投资担负起拉动经济增长重任,显示出一马独大的态势;然而却遭遇效益递减规律打击,投资效益持续下降而使驱动力不从心。统计数据显示,进入21世纪以来GDP与固定资产投资之比呈一路下滑走势,由2000年301.4:100.0,下滑到2005年206.3:100.0、2010年166.2:100.0、2011年151.8:100.0、2012年138.6:100.0、2013年127.5:100.0。<sup>①</sup>单位固定资产投资效益下降如此之快,难以挑起经济高速增长的重担。

三是外延粗放型经济问题凸显,制约、妨碍经济增速。高速发展的经济主要依赖固定资产投资拉动,那么主要投资到哪里、拉动哪些产业增长呢?重化工业是重点。传统的说法是主要投向“铁公鸡(基)”——以高铁为主的铁路、以高速公路为主的公路、航空机场和城市化房地产等基础设施建设,致使相关产业产量获得超常规增长。参见表3:<sup>②</sup>

表3 1978-2013年主要重化工业产品产量增长

	1978	1990	2000	2013	2013/1978(%)
原煤(亿吨)	6.18	10.80	13.84	36.80	595.5
原油(万吨)	10405	13831	16300	20947	201.3
天然气(亿M3)	137	153	272	1170	852.5
水泥(万吨)	6524	20971	59700	241614	3703.5
粗钢(万吨)	3178	6635	12850	77904	2451.4
钢材(万吨)	2208	5153	13146	106762	4835.2

<sup>①</sup>依据《中国统计年鉴2006》第26-27页、《中国统计年鉴2011》第4-5页、《中国统计年鉴2014》第4-5页数据计算。

<sup>②</sup>资料来源:《中国统计年鉴2014》,第6-7页。

表3显示,在增长较快的6种重化工业产品中,钢材增长居首,2013比1978年增长47.4倍;其次水泥增长36.0倍;再次粗钢增长23.5倍。能源以天然气增长7.5倍为最高,原煤增长5.0倍次之,原油仅增长1.0倍。为什么钢筋水泥一类产品能够获得海量增长?因为可以通过高投入、高消耗、高产出“铺摊子”搞定,满足GDP高速增长要求,“到处是工地”就是这样的写照。同时这种粗放外延式发展方式对劳动力素质要求不高,可以满足城市就业和吸引大批农民工就业、加速推进城市化要求,发挥劳动力比较优势。结果与“三高”对应的“三低”——低效率、低产出、低质量如影随形,资源、环境困扰加剧,高速度受到来自深层次的抵抗而无法继续下去。

其二,经济结构失衡,效益不高。以GDP论英雄和以投资为主旋律的经济发展,最容易引发部门、地方、企业争项目、争投资、争出口等的争夺战。只要有项目、有资金,或者能够引进外资、增加出口,什么样的工程都可以即刻上马、开工建设、迅速投产。长此以往,造成重投入、轻产出,重数量、轻质量,重引进、轻消化吸收,经济结构失衡、经济发展质量不高。以制造业为主的第二产业独大,第三产业落后;第二产业中,满足基本建设基础设施需要的钢铁、水泥等产业独大,产能过剩长期得不到消化。在市场经济发育不完善、行业垄断、地方保护主义尚存的条件下,经济结构失衡、比例关系不协调不仅制约着经济发展速度,而且严重地妨碍着发展质量的提高。

其三,人口红利衰减,劳动成本推高。中国作为世界人口和劳动力最多的发展中国家,改革开放以来新增GDP约有1/4—1/3是新增劳动创造的。值得提出的是,不仅劳动年龄人口而且劳动力数量丰富,而且经历长达30多年占比上升的人口年龄结构变动的“黄金时代”,提供相应的人口盈利、人口红利。2010年15—64岁劳动年龄人口占比达到74.5%峰值,抚养比 $\{(0-14)+65+/15-64\}$ 下降到34.2%最低值,<sup>①</sup>人口年龄结构变动“黄金时代”发挥到极致,

<sup>①</sup>资料来源:《中国统计年鉴2011》第94页。





理论上劳动力廉价也过渡到拐点。此后,则进入劳动年龄人口占比下降、抚养比上升、劳动力价格上涨的“后黄金时代”,直至2030年前后消失殆尽为止。预测显示,2020年15-64岁劳动年龄人口占比可下降到69.0%,抚养比可上升到44.9%;2030年劳动年龄人口占比可下降到67.4%,抚养比可上升到48.3%,<sup>①</sup>“后黄金时代”也宣告结束。人口大国劳动年龄人口、抚养比如此剧烈变动,对GDP的影响立即显示出来,2011年GDP增速应声而降。就“后黄金时代”人口年龄结构上述变动而言,拉低GDP增速的能量还在释放,存在继续拉低的要求。

其四,资源短缺瓶颈收紧,生态环境逼近上限。粗放型外延式发展方式,依靠人、财、物要素驱动,高投入、高消耗、低效益、低产出“二高二低”是突出的特点。其实,新中国成立以来粗放外延式发展方式便一直存在,“一五”时期好一些,其后由于“大跃进”、“赶超”一类心态难平,而运用投资拉动经济增长又是轻车熟路,致使这一发展方式和“二高二低”相互影响、交叉前行。单位产值能源和原材料消耗不仅远高于发达国家,而且长期低于世界总体水平,终因消耗过度而使资源约束瓶颈越收越紧,不得不依赖大量进口。以石油为例,1990年生产13830.6万吨,进口755.6万吨,进口量:生产量=1.0:18.3;2000年生产16300.0万吨,进口9748.5万吨,进口量:生产量=1.0:1.7;2012年生产20747.8万吨,进口33088.8万吨,进口量:生产量=1.0:0.6。即自产石油仅相当于进口数量的62.7%,对外依赖程度过高凸显。其他如铁、铜等金属和非金属矿产资源进口数量之巨大、增长速度之迅速十分抢眼,木材等植物产品进口增长也很快,就连最丰富的煤炭也转变为净进口,资源稀缺性加剧超出人们预期。

国人越来越深刻地感受到,环境问题的严峻性。笔者的判断是:

---

<sup>①</sup>资料来源:依据田雪原等著《21世纪中国人口发展战略研究》,社会科学文献出版社,2007年,第461页数据计算。

治理取得一定进展,但是恶化的趋势尚未全面扼制,空气、水、土、噪声等传统污染还没有取得根本性好转;以 PM2.5 为代表的新污染来势猛、量级高、持续时间长,治理任重而道远。值得注意的新特点,一是传统污染形成由城市、工矿区向城乡广阔区域推进,由工业化污染向生活污染扩展的态势。这种态势与工业化、城市化、农业现代化结合起来,构成全面建设小康社会新的污染范式,治理需要新的思路和策略。二是以 PM2.5 为代表包括电子辐射、光污染等在内的现代污染,人们的认识还很不够,对其危害和治理需要做出深层次的探索和努力。京津冀是 PM2.5 重灾区,当意识到呼吸新鲜空气的自由被剥夺的时候,不免发出“要再多的 GDP 何用”感叹!人们羡慕“APEC 蓝”,然而那是京津冀加上晋鲁豫三省部分地区用烟囱不冒烟、工地不扬尘、汽车单双号行驶等换来的,不可持续。目前 PM2.5 频发蔓延已成气候,北起松花江南至珠江,东起东海之滨西到塔里木盆地,都程度不同地遭受其侵害,对经济和人的健康造成的影响还没有完全释放出来。已有的传统污染积累有待消化治理,新的现代污染又不期而至,其对经济和整个社会发展的制约,正如 2014 年中央经济工作会议指出的那样,已经达到或接近上限。

其五,国际经济不景气,外贸出口受阻。近年来外贸出口持续下挫,对经济增长拉动变为负数,已如上述。2015 年一季度进出口总额同比增长 6.0%,出口增长 4.9%,形势有所好转。但是由于国际经济危机尚未结束,还存在着诸多变数;我国外贸体制改革、整肃自己内部的恶性竞争、调整出口结构等需要时间,一定期间内很难再现往日强势拉动经济增长的辉煌。

#### 保持新常态应有的发展速度

由于近代以来中国人民饱受侵略、压迫和剥削,期望国家尽快富强起来的愿望异常强烈,因而从上到下对经济增长和发展速度情有独钟,产生很强的速度偏好。新中国成立后,20 世纪 50 年代曾经出现“大跃进”、“超英赶美”一类口号和建设热潮,70 年代粉碎林彪、“四人帮”反革命集团后,又出现建设十来个大庆、十来个商品粮



基地等大干快上“洋跃进”，速度偏好总是伴随着变化了的经济环境以新的姿态展现出来。改革开放以来速度冲动也时有发生，只是冲动变小且纠正较为迅速而已。如今经济发展进入新常态，这样的冲动是否就销声匿迹、心态平和下来了呢？恐怕钟情高速度、不愿意接受速度下行的现实的言行还不同程度存在，有时还顽强地表现出来。高速度之所以成为人们的一种偏好，除了认识情结方面的原因以外，还有着现实方面的原因：以经济建设为中心与强势政府相结合，政府将主要精力用于经济建设，形成政府主导经济发展型的体制机制；社会评价方面的原因：评价干部特别是领导干部的才能和政绩，常常把经济搞上去与否视为最重要的条件，决定升降权重最大的标准。因此，认识和适应新常态，首先要正确认识和适应经济发展速度下行新常态，提高这方面的知行自觉。

这样说是不是低速度就是我们所要追求的新常态呢？当然不是。我们所要的是寻求符合我国阶段性经济发展规律、促进全面协调可持续发展的速度。从理论与实践的结合上探讨这样的发展速度，已有国内外比较丰富的实践经验可供研判和借鉴。

在国际方面，发达经济体再也无法回到 20 世纪八九十年代超稳定增长时期，跌落到接近零增长超低增长状态，少数国家甚至跌落到负增长，陷入失速经济危机之中，我们不可步其后尘。同时也不能像拉美和亚洲一些国家那样，长期陷入中等收入陷阱而不能自拔。我们承认、容忍新常态是减速经济，下行是合乎规律的发展；但要清醒意识到，经济可减速而不可失速，既不能落入如发达经济体经济危机式失速状态，也不能落入像某些发展中国家那样长期挣扎于中等收入陷阱之中，而要走出具有自己特点、速度适宜的新常态经济发展道路。

在国内方面，自 2011 年经济下行以来，增长率 4 年下降 3 个百分点左右，经济运行各项指标变动怎样，无疑是有力的佐证，也是研判未来一个时期经济发展速度的基础。有两点是非常明白的：一是这样的下行并没有对整体经济运行造成大的伤害。GDP 增长率下

行、增长量却有增无减，GDP 增长率 2014 比 2013 年降低 0.3 个百分点，增长量却增加 1.7 万亿元；该年新增就业 1322 万人，就业率稳中有升；转方式、调结构取得新进展，经济发展可持续性增强；经济发展质量有所提高，研发能力显著提升等。<sup>①</sup>2015 年第一季度 GDP 增长率下降至 7.0%，国民经济主要指标总体平稳：社会消费品零售总额同比增长 10.6%，固定资产投资同比增长 13.5%，进出口总额同比增长 6.0%，规模以上工业增加值同比增长 6.4%，城镇居民人均可支配收入同比增长 8.3%，农村居民人均现金收入同比增长 10.0%。<sup>②</sup>来自各方面的信息说明，当前 7% 的经济增长率是比较适宜的，符合稳中求进总体要求。现在的问题是，7% 的经济增长率仍然存在下行的压力，还有没有继续下行的空间，更长远一些时间的新常态增长率在哪里？对此，需要做出深入一步的研判并由实践做出最具权威性的回答。

把握新常态减速而不失速要义，当前减速已是事实，不失速则要对何谓不失速、怎样防止失速展开讨论。前已阐述，目前发达经济体 2% 左右的经济增长率可以说是集体失速。它的后果，有的国家、有的地方如同飞机发生失速一样，最后难逃坠毁的命运。美国底特律市政府资不抵债，只能宣布政府破产；希腊深陷债务危机，多年笼罩在经济危机阴影之下。毫无疑问，这种导致经济危机的失速，是绝对要不得、应当避免的。容忍经济减速而不容忍失速，就要确定不失速的发展速度在哪里，它是由什么因素决定的。由什么因素决定？速度的确定牵涉到经济发展目标、经济基础和经济结构、就业、投资、消费、出口等诸多因素，以往主要由投资、消费、出口“三驾马车”动力大小决定。新常态要通过转方式、调结构、促改革，实现由要素驱动向创新驱动转变，转变的广度和深度对发展速度具有决定性的影响。但是全面地看待这种转变，前期旧的要素驱动可能还比较强、创新驱动可能比较弱，随着时间推移和改革的不断深入，

<sup>①</sup>资料来源：依据《中国统计年鉴 2014》第 4-5 页、12 页数据计算。

<sup>②</sup>资料来源：参见张翼“7%：稳开局，新动力”，《光明日报》2015 年 4 月 16 日。



要素驱动将由强转弱、创新驱动将由弱变强,后期创新驱动将成为经济发展主要的驱动力。从实际出发,当前经济发展速度的合理确定,尤其要关注以下三方面因素的制约作用:

一是转方式、调结构。汽车司机都知道,行车转弯时要减速、换挡、轻踩或不踩油门,车速太快时还要采取点式刹车等措施,以合理控制车速,安全顺利通过弯道。经济发展也相类似,实现由高投入、高消耗、低产出、低效益粗放外延式发展向低投入、低消耗、高产出、高效益集约内涵式发展转变,继续保持过去高速、超高速增长是无法做到的。之所以转变经济发展方式提出一二十年以来收效甚微,重要原因之一,在于经济增速下不来,转方式受保增长压抑而不得施展。2011年以来经济增速逐步降了下来,为转方式提供了有利的条件;然而下行压力的继续存在表明,目前7.0%的经济增速下行还不够,转方式给出比较明确的信号,中高速增长下行至中速增长可能是比较适当的。调结构情况也大同小异。当前,即使经济增速有所下降,但是为了保住已经下移的增长速度,产能过剩仍然难以消退,高耗低效的落后产业仍然难以被淘汰,第二产业独大的状况仍然难以改变。这说明,固然经济增长失速需要避免,不能重蹈发达经济体覆辙;但是调结构要求的经济增长速度还没有达到,由中高速向中速增长过渡是可能出现的趋势。

二是跨越中等收入陷阱。以2014年GDP 63.6万亿元、人口13.68亿、人民币对美元中间价比价6.12:1.00作基期,则2025年低、中、高三种预测经济增长情况,如表4所示:<sup>①</sup>

表4 2025年中国人口经济增长预测(元)

方案	GDP(RMB 万亿)	人均	GDP(U \$ 万亿)	人均
低方案(4.0%)	97.91	67062	16.00	10957.8
中方案(5.5%)	114.61	78502	18.73	12826.8
高方案(7.0%)	133.87	91691	21.87	14982.3

<sup>①</sup>资料来源:2014年基期数据,参见国家统计局《2014年中国经济和社会发展统计公报》。

目前,关于中等收入与高收入的界定尚存异议,以人均 GDP 8000 美元、10000 美元、11000 美元为界划定不等。考虑到数年后社会经济发展和收入提高等情况,可能以人均 GDP 11000 美元界定更合适一些。如此,GDP 年均增长 4.0% 的低方案预测,2025 年人均 GDP 可达 10958 美元,临近走出中等收入跨进高收入门槛;GDP 年均增长 5.5% 的中方案,2023 年人均 GDP 可达 11556 美元,进入高收入行列;GDP 年均增长 7.0% 的高方案,2021 年人均 GDP 可达到 11516 美元,比低方案提前四五年、比中方案提前 2 年进入高收入阶段。可见,未来 10 年尤其是前 5 年经济发展速度至关重要。即使是低方案的稳定增长,“十四五”结束也可基本上走出中等收入陷阱;中方案“十四五”中期走出,高方案“十三五”结束则可基本上实现对中等收入陷阱的成功跨越。只要未来经济能够保持稳定的增长,跨越中等收入陷阱可以讲是水到渠成、顺理成章。不过低方案与高方案比较耗时相差很大,低比高耗时增加 1 倍。争取达到 7.0% 增速的高位预测,确保增速保持不低于 5.5% 的中位预测,应是可能和比较现实的选择。

三是比较充分就业。改革开放以来经济增速与就业率之间的关系表明,GDP 增长 1 个百分点可带动 130 多万人就业,城镇登记失业率可下降 0.5 个百分点左右。2014 年城镇登记失业率为 4.09%,政府工作报告提出 2015 年控制在 4.5% 以内,故 GDP 增速可有 1.0 个百分点下调空间,维持在 6.4% 以上即可保持失业率不超过 4.5%。如果将失业率 5.0% 作为经济运行的底线,则 GDP 增长率存在 2 个百分点的下调余地,维持在 5.4% 以上当无忧虑,与中方案预测相吻合。跌破此警戒线,失业率升至 5.0% 以上、GDP 增长率下跌到 5.4% 以下,则会加大经济运行风险并对社会稳定构成威胁,是不可取的。

上述情况表明,未来 10 多年经济中高速——中速增长,是经济运行可以接受的合理区间。它能够满足跨越中等收入陷阱、失业率保持在可控水平要求,并且能为转方式、调结构提供较为宽松和良



好的经济生态环境。因此,保住中速、争取中高速是新常态经济应有的速度诉求。既然是这样,就应当抓住经济增速适当放缓时机,将技术进步和提高劳动生产率摆到前沿位置,谋求效率、效益、质量、结构有一个新的飞跃,由这个新飞跃引领新常态经济发展。最新统计数据显示,这样的变化和新发展正在发生着:2015年一季度,按不变价格计算的固定资产投资增长14.5%,第一产业增长32.8%,第二产业增长11.0%,第三产业增长14.7%;致使三次产业增速拉开差距,一季度GDP同比增长7.0%,第一产业同比增长3.2%,第二产业增长6.4%,第三产业增长7.9%;最终导致三次产业结构发生期望的变动,第三产业占比上升到51.6%,比上年同期提高1.8个百分点,高于第二产业8.7个百分点。工业内部创新升级步伐加快,高技术产业增加值同比增长11.4%,比规模以上工业快5.0个百分点。一季度新增就业320多万人,失业率低于控制目标。城乡居民收入差距进一步缩小,农村居民人均可支配收入实际增速快于城镇居民1.9个百分点,比上年同期缩小0.05。节能降耗继续取得新进展,单位国内生产总值能耗同比下降5.6%。<sup>①</sup>这里还要提及的一点,是后人口转变与新常态的关系,为新常态经济增长提供什么样的人口生态环境。前面提到,20世纪90年代前期生育率下降到更替水平以下,进入后人口转变阶段,生育率下降和人口零增长一天的到来已经依稀可见。2010年15-64岁劳动年龄人口越过刘易斯拐点,开启人口转变后黄金时代时代,提供的人口盈利、人口红利转而呈现衰减态势。生育率进一步走低、劳动年龄人口占比和绝对数量持续下降和减少,来自人口和就业方面的压力逐步减退,为转方式、调结构、提质增效改革打开新的人口窗口。如果说2010年以前人口年龄结构变动黄金时代提供的人口盈利、人口红利极大地支持了以劳动密集型为主经济的超高速发展,对改革开放前30年的发展做出不可替代的贡献;那么今天后黄金时代为发

<sup>①</sup>资料来源:国家统计局:2015年第一季度GDP增长7%,2015年04月15日人民网-时政频道。

展动力、发展方式、经济结构转换提供的新的人口窗口机遇期,创造了包括经济增速在内的新常态经济健康发展的好人口生态环境,其影响是全面、深刻、颇具可持续性的。





## “大学之道”与人文素养

● 杨朝明

杨朝明,孔子研究院院长、研究员、博士生导师。国际儒学联合会副理事长,中华孔子学会副会长,中国孔子基金会学术委员和《孔子研究》编委、山东孔子学会副会长兼秘书长、山东周易研究会副会长、山东历史学会副会长、中国哲学史学会常务理事、中国诗经学会常务理事等。曾任曲阜师范大学《齐鲁学刊》编辑、孔子文化学院和历史文化学院院长、孔子研究所所长,山东省儒学研究基地主任、首席专家。出版著作10余部,发表学术论文200余篇,主编学术辑刊《孔子学刊》等。主持国家社科基金项目、山东省社科规划项目等10余项。曾被评为“山东省师德标兵”与“山东省优秀教师”和“全国传统文化推广先进个人”。山东省第十届政协委员、第十一届政协常委。

按照课程的要求,我今日向各位报告的题目是《“大学之道”与人文素养》,打算从以下几个方面进行探讨:一、作为儒家经典的《大学》;二、所谓“小学”与“大学”;三、传统中国论“成人”;四、教化传统与“大学之道”;五、“君子之道”与社会管理。

### 一、作为儒家经典的《大学》

提起传统文化,我们往往会先想到“四书”,“四书”里面包括《大学》。大学是相对于小学而言的:“小学”是教小孩子的“小子之学”;“大学”就是“大人之学”,教人“成人”,教人成为“大人”。

所谓“人”，就是人的内涵与属性。每个人都有两种属性：一个是自然属性，一个是社会属性。自然属性是说我们作为一个自然的人，有自己的喜怒哀乐、七情六欲等；我们又是一个社会的人，我们作为社会的人具备了人的内涵，这才是传统意义上的“成人”，在这样的基础上，更进而理解社会人生，成为社会的精英分子，才能成为受人尊敬的“大人”。

中国传统的“大学之道”和我们源远流长的教化传统是一致的。孙中山先生当年谈到“大学之道”时说：“中国古时候有很好的政治哲学，我们以为欧洲的国家近来很进步，但是他们的新文化还不如我们的政治哲学完全。中国有一段最有系统的政治哲学，在外国政治家中还没有见到，还没有说得那样清楚的……把一个人从内发扬到外，由一个人的内部做起、推到平天下止，像这样精微开展的理论，在外国哲学家中都没有见到、都没有说出来，这就是我们政治哲学的知识中独有的宝贝，是应该要保存的。”孙中山先生还说：“这种道理本来属于道德之范围，今天我们要把它放在知识范围来讲才是适当，我们祖宗对于这些道德上的功夫虽然从前也做过，但是自民族精神失去之后，这些知识的精神也失去了，所以普通人读书虽然常用那段话做口头禅，但那是习而不察、莫名其妙的。”“习而不察”、“莫名其妙”这词用得非常恰当，我们很多人不一定真的明白其中的奥妙，所以孙中山先生的这些话直到今天仍然很有意义、很适用。

我们现在把传统经典的《大学》作为“经”。“经”就是天下之常道，是不可改变的。中国有很多经典，有“四书五经”、“十三经”等概念。什么叫“经”呢？曾经有一位非常有名的老先生自称把中国的书读完了，可是中国的书浩如烟海，怎么可能读完呢？原来是那位老先生认为中国核心文献无非就那十几本书，这些书是中国历史文化的集成、沉淀，其中承载的是中国的道德与价值观，后来的很多经典其实是这些经书的解释。经典数量是有限的，解释“经”的叫“传”，解释“传”的叫“疏”或者“正义”，就是把传进一步解说。后



来历代各家的很多典籍,无非就是发扬、阐释经典之中的义理,所以这位老先生说他把中国的经典都读完了。我会跟周围的年轻朋友或者我的学生说,学习儒家文化,如果把《大学》、《中庸》和《论语》都弄明白了,那么再读其他经典就不难了。《大学》的重要性就在于,它是一个人成长的总纲。一个人的成长,从小到大直到进入“大学”,其实就是开始了“大人之学”。大人之学就是“君子之学”,就是“人之所以为人”之学,是一个人修身的内涵。

小学是“小子之学”,而不是“‘小人’之学”。在传统中国,有“君子”与“小人”一对概念,“君子”本义是对为政者或贵族男子的统称,后来引申义是“高尚的人”,“小人”则与“君子”相对。

所谓“大人”,一般都会有“从政”的本领。“政者,正也”,就是一个人做得“正”、行得“正”,行为端正。从文字上,“正”从一从止,就是“止一”。孔子自称“吾道一以贯之”,孔子之道叫“一以贯之”,那么,大家可以思考孔子所说的“一”是什么。

大家熟悉,老子说:“道生一,一生二,二生三,三生万物。”又说:“天得一以清,地得一以宁,神得一以灵,谷得一以盈,万物得一以生,天下侯王得一以为天下正。”其中的“正”字,在后人关于《说文解字》的阐释中,被解释为“守一以止”。“止”就是方向、就是走向哪里。《大学》里有一句话叫“知止而后有定,定而后能静,静而后能安,安而后能虑,虑而后能得。”“知止”就是明白努力的方向。那么,方向又在哪里呢?孔子说:“为人君,止于仁;为人臣,止于敬;为人子,止于孝;为人父,止于慈;与国人交,止于信。”这实际上就是谈人要“知止”,“知止”就是明确方向。

现在关于教育孩子比较流行一句话,叫做“不要让孩子输在起跑线上”。其实,我认为这句话有两个问题:第一个是起点,第二个是方向。如果方向错了,那孩子跑得越快越糟糕,方向正了跑得慢点也没关系。“正”字上面是“一”下面是“止”,叫“止一”或“守一以止”,我们坚守的方向对了,人生方向就正确了。小孩是学基本的知识,大学之道就是让人“知止”,让人明德向善,穷理正心,修己以

安人。

《大学》之道还有“三纲领”、“八条目”。“三纲领”就是明明德、新民、止于至善，“新民”和“止于至善”以“明明德”为前提。

什么叫“明明德”呢？《孟子》讲“道性善”、“言性善”，很多研究先秦哲学的人讨论孟子、荀子的观念孰对孰错，人性是善的还是恶的。大家好好想想那句“孟子言性善”、“孟子道性善”，每个人都有善性，既然有善性，我们为什么不放大善性呢？

比如，孟子举例子：有一个小孩不小心将要掉到井里面，这个时候谁都会救他。那么，为什么要救他？孟子就分析了：救他的人是不是想和他父母交朋友啊？是不是想让人们都夸自己好啊？是不是不愿听到孩子落水的那种声音啊？显然都不是，那是什么？那叫“恻隐之心”。

人都有恻隐之心，除此之外还有好恶之心、是非之心、羞恶之心，这四心就是人的善端。人既然有善端为什么不放大善性呢？所以“明明德”就是放大善性，放大善性使我们走向更“善”。我们修己安人、推己及人，在“明明德”的基础上“新民”，整个社会就会走向“至善”。

“三纲领”如何去落实、去实施？下面就有了“八条目”：物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

我们为什么要修身？怎么修身呢？《大学》里说到“格物致知”，“格物”不能拘泥地理解，我们不能像王阳明一样，对着竹子格七天一无所获。其实“格物”无非就是在实践中、在具体工作中来认识世界、了解自身。我们自己的普通岗位就是自己的道场，每个人在自己的道场上都是一个表演者，那么我们如何表演？当我们站在讲台上，当我们和别人打交道，当我们做自己的工作的时候，我们的一言一行也许就体现着我们的境界。我们应当有什么样的境界？大学之道就是要明理、正心，让我们去思考什么是对、什么是错，如果是对的为什么不坚持下来呢？所以“格物”才能“致知”，产生了



真知以后才能正其心、诚其意,这就是修身的顺序、修身的功夫。

“三纲领”是纲领,“八条目”是围绕纲领具体参查出来,这无非就是一个修身的问题。我们要求一个人成为全面发展的人,无非就是两个方面:知性和德性。知性就是我们对世界、对人生、对自然的了解,德性就是我们如何做人。如果一个人光有知性没有德性,这个人就会非常危险,所以说中国传统文化特别重视“德”。任何一个人其实都存在着做人的问题,所以说中国“大学之道”强调的就是这一点:“自天子以至于庶人,壹是皆以修身为本。”

大学之道最终目标就是“止于至善”,“止于至善”无非就是“明德”和“亲民”,“明德”就是格物致知、正心诚意,这是修身的功夫:一个人在修身的基础上才有可能安人,如果一个人连最起码的修己都没有,这个人就不具备从事管理的前提。当我们站在讲台上讲些什么的时候,我们就是在从事一种管理,行使一种职能;当我们面对自己学生的时候,其实就是在“安人”、在教别人成长。教别人成长,我们应该具备的前提就是自己的修身功夫、就是“明德”的功夫。只有“明德”才能“新民”,只有在“修身”的基础上才能“齐家”、“治国”、“平天下”。这是整个“大学之道”的内部结构图。

《大学》之所以在“四书”里面这么重要,它甚至可以作为我们中国经典的总纲,就是因为它告诉人们“人的修身之道”,如何成就为一个“大人”,告诉我们国家教化传统的落脚点在哪里。《大学》其实就是一个纲领,也有人把《论语》称为中国的“圣经”,我觉得很恰当。

## 二、所谓“小学”与“大学”

前面已经说过,古代的小学是“小子之学”,大学是“大人之学”。小子之学,洒扫、应对、进退之节,礼乐、射御、书数之文是也;大人之学,穷礼、修身、齐家、治国、平天下之道是也。所以,中国传统的教化之道不是一种感性的教育,而是一种理性的教育。古代的教育,“人生八岁,则自王公以下,至于庶人之子弟,皆入小学,而教之以洒扫、应对、进退之节,礼乐、射御、书数之文;及其十有五年,则

自天子之元子、众子，以至公、卿、大夫、元士之适子，与凡民之俊秀，皆入大学，而教之以穷理、正心、修己、治人之道。此又学校之教。大小之节所以分也。”“小节”就是小学之教，“大节”其实就是大学，大学就是明理，明理才能明大节。

孔子教书的时候，有个年龄的底线，即十五岁。他说过：“自行束脩以上，吾未尝无诲焉。”“束脩”，很多人说是学费，认为“束脩”就是一束干肉。于是，有人甚至想象孔子这一生有这么多学生，家里一定挂满了干肉。

其实，“束脩”是个年龄概念，谓年十五以上也。前段时间我去北京，在火车上看到一个小男孩调皮捣乱，有一个人说“别闹了，再闹就把你扔非洲去”。小孩不知道什么叫“非洲”，就明白“飞”，于是说：“飞？我没有翅膀怎么飞啊？”显然，他们不属于一个系统，不会相互兼容：你跟小孩子讲大道理，小孩子好像点头明白了，但是，他真明白了吗？孔子提出十五岁的受教年龄限制也是这样，很多材料证明我们这个解释是对的。

大学之教是“明理”（或“明礼”）的教育。一提到儒学“明理”，有人马上就想到“存天理，灭人欲”。中国的文化的厉害之处，在没有把现世的一切寄托于外在的东西上，人们思考人本身，思考人的价值，思考人性。每个人都是自然人，也是社会人，作为一个自然人“我想怎么样”，但是作为一个社会人“我应当怎么样”。当“我想怎么样”和“我应当怎么样”相互矛盾时，应当如何处理？以儒家为代表中国思想，要解决的就是这个问题。

《礼记·乐记》里面说：“人生而静，天之性也。感于物而动，性之欲也。物至知知，然后好恶形焉。好恶无节于内，知诱于外，不能反躬，天理灭矣。夫物之感人无穷，而人之好恶无节，则是物至而人化物也。人化物也者，灭天理而穷人欲者也。”这段话就是说，我们每个人刚来到这个世界上的时候都是一张白纸，就像婴儿那样纯粹无邪；当小孩慢慢长大，就开始产生一种好恶的情感，在外部世界的引诱下，他开始有喜欢或者讨厌的东西，至于喜欢什么、讨厌什么只



有当事者本人的内心知道。有一句歌词是“外面的世界很精彩”，外面的精彩世界不停地诱导我们：喜欢的东西可能越来越喜欢以至于控制不住，讨厌的东西也可能越来越讨厌以至于控制不住，“好恶无节”就会出问题。比如我们喜欢钱，正如孔子所说，“富与贵人之所欲”。那么，钱应该有多少算合适？

儒家解决的正是“天理”和“人欲”的问题：我们应遵循什么样的天理，应该去除不应有的人欲。儒家的“中庸”其实就是一个中道，它说每一个人都有自己的自然性，当人的自然性和社会性发生冲突时，就要“允执厥中”，恰当地把握中道。人情和人义、天理和人欲，就是儒家思考的核心问题。

去年三月份，习近平总书记在法国巴黎联合国教科文组织总部发表演讲。那里有一个石碑，石碑上面有多种语言写着一行字：“战争起源于人的思想，故务需在人的思想中筑起捍卫和平之屏障。”联合国教科文组织实际上解决的是人文教化的问题，解决社会的和谐与安宁问题，他们认为战争起源于思想，那么人如何思想？在心中能不能筑起一种屏障？这个屏障，就基于对“天理”的理解与切切实实的尊重，中国哲学解决的就是这个问题。

其实，中国对于这个问题进行了太多的论述，比如南宋朱熹的《朱子语类》等。孔子曾说过“四勿”：“非礼勿视、非礼勿听、非礼勿言、非礼勿动”，那么如何才能做到？为什么宋明理学家对“理”、“气”谈了那么多？我们如何养我浩然之气？如何明理？如何克制自己？这就是一个修养的功夫，历代思想家关于这个问题也谈得很多。

### 三、传统中国论“成人”

修养，其实就只有一个目标：成人。说到“成人”这个概念，原来一些高校建立有“成人教育学院”，现在都改名为“继续教育学院”。“成人”其实就是人的内涵问题，如果到了一定年龄就“成人”的话，早期儒家就没必要念叨这个了。“成人”就是“人之所以为人者”，人既然是一个人，那就应该是一个社会人，因为每个人都有自己的

社会身份,否则就很可怕。我们能不能按照自己的身份和角色定位做好自己,这就是“大学之道”要解决的问题。

在中国的传统里,人到了一定年龄,有时候要行“成人礼”(现在有的地方也在举行成人礼),但是这种成人礼能不能达到教化目标?礼有形式与内容的区分:礼的仪式、礼的内涵,礼的内涵就是“凡人之所以为人者,礼义也。礼义之始,在于正容体,齐颜色,顺辞令。”我思考什么叫“正容体,齐颜色,顺辞令”,昨天参加一个国际活动,那时便深刻理解到这句话的涵义:在国际交往场合,一个人叽里呱啦地不停地讲,自顾自说、没完没了,那么这个人就需要好好思考一下什么叫“成人”了。

作为一个社会的人,我们和别人在一起,就必须意识到这个场合不是你一个人的,要思考怎样做才算合适。这就是说,人应该有公共意识,思考在这个社会场合如何做好自己。看来,一个人“成人”,其中包含着太多太多的内容。

前段时间进行的“群众路线教育”,要求党员领导干部要“正衣冠”,其实就是“正容体”。正容体,其实就是解决我们最基本的问题。不论做什么,首先的问题都是做人,一个人要成人就要从最基本的做起,就是意识到自己是一个社会人:在工作中是君臣关系,在家庭中是父子、兄弟、夫妇关系,在社会中是长幼、朋友的关系。天下之“达道”无非就是君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友之交等几个方面,正如《礼记·礼运》所说:“何谓人义?父慈子孝,兄良弟悌,夫义妇听,长惠幼顺,君仁臣忠。十者谓之人义。”“人义”就是为人之义,就是作为一个人所应该具有的内涵。在社会上,我们无非就是这些身份,这些关系基本上包含了人伦的主要方面。有人说师生如父子,可以说师生关系就是家庭父子关系的延伸;做老师的能不能像父母关心自己的子女一样关心自己的学生,这也是为人之义的一些要求。

由此,再看“成人礼”就非常有意思了。我们经常看到电视里有一些法制节目:孩子出现时,如果不到18岁,就要打马赛克,到了18





岁就不打了,这是对儿童的尊重与保护。那么,17岁和18岁究竟有什么区别?如果有,谁告诉他这里有区别了?中国传统的成人礼就是教导孩子,使之具备明确的成人意识。此即所谓“弃尔幼志,顺尔成德”,也就是说孩子成人了,就应该把孩子气丢掉,把成人的德性固定、充实起来。如果一个人超过这个年龄号称自己已经成人,那么他就必须是一个具有明确社会意识的人;既然自己有了明确的社会身份意识,那这个社会身份自己又做得如何?

古代的冠礼要“三加冠”:第一道冠是缁布冠,这是一个简单的黑布帽子,举行完仪式后就丢掉了,加缁布冠,表达一个孩子从小走到今天,一个阶段结束了,预示着从今天开始要对自己的行为负责任。第二道冠是皮弁,就是武士的帽子。武士的帽子就是告诉孩子,既然长大了就必须对自己负责任,幸福的生活不会从天上掉下来,必须经过自己的打拼和努力,至少,你不能再“啃老”了吧;第三道冠就是爵弁,爵弁其实就是官帽,戴官帽就是告诉孩子,既然成人了,就要组建家庭,就属于一个社会的成员,也就必须承担起相应的家庭责任和社会义务。这三道冠,“三加弥尊,谕其志也”,“三加冠”越来越重要、越来越尊贵,实际上就是砥砺他的志向,让他自己明白从今天开始真的不一样了。这个礼仪虽然不复杂,但是非常严肃,举行完礼仪之后就要给他取字“见”尊。有字的人一定是已经成人了,成人礼之后,他要以成人的身份拜见家族长、拜见自己的亲人,人们一般也不再称呼他的名字,来表示对他的尊重。

古代的成人礼实际上是一种“戒”,正如《国语·晋语六》所说:“戒之,此谓成人。成人在始与善,始与善,善进善,不善蔑由至矣;始与不善,不善进不善,善亦蔑由至矣。”“与善”就是要与好的人结交,与好人在一起会越来越越好,与不好的人在一起会越来越差。“人之有冠,犹宫室之有墙屋也,粪除而已,又何加焉?”这句话是说举行了冠礼就像建了房子,房子脏了可以打扫,但是房子只要建起来了就可以遮挡风雨。人举行冠礼后也可能犯错误,但是你提醒他不能那样,他似乎就知道了应该怎样,他树立了明确的是非观念,这

个是非观念非常重要。《左传》里有一句话：“人之能自曲直以赴礼者，谓之成人。”就是说我们做人做事，应该有基本的判断是非的能力。很多人极力主张自己的权利，那么，你应尽的义务尽到了没有呢？儒家主张修己以推己，一个人能够推己一定是以修己为前提的。所谓“自曲直”，就是懂得分辨是非曲直。你能“自曲直”了，再出了问题就不“打马赛克”了。

关于“成人”的概念，早期儒家谈了很多，比如子路问成人，孔子说：“若臧武仲之知，公绰之不欲，卞庄子之勇，冉求之艺，文之以礼乐，亦可以为成人矣。”这句话强调的是“文之以礼乐”，“礼乐”实际上就是德性的要求。上个世纪20年代，中国文化史研究的开山者柳诒徵先生在自己的文章《论中国近世之病源》中说道：“今日社会国家的重要问题，不在信孔子不信孔子，而在成人不成人，凡彼败坏社会国家者，皆不成人者之所为也。”我们信不信孔子似乎并不重要，重要的是我们是不是成人。

上世纪20年代距现在已经接近一百年了，当时的中国非常混乱，柳诒徵认为问题的病根就在于成人不成人。他接着又说：“苟欲一反其所为，而建设新社会新国家焉，则必须先使人人知所以为人，而讲明为人之道，莫孔子之教若矣。”如果要改变这种现象，要建设新的社会和国家，就必须使人人知所以为人。不用唱什么高调，只需解决基本问题：我们是不是成人？如果成人，那么人的要求是什么？人的要求就是人的社会性要求。如果按照社会性要求，我们作为社会的人该怎么做就容易理解了。现在很多人都在埋怨社会有很多问题，可是想过自己也是这个问题社会的一员吗？所以我们要从自己做起，从当下做起。柳诒徵先生反过来又说：“讲明为人之道，莫孔子之教若矣。”离开孔子之教，这个问题还解决不了，因为儒家学说关注的就是这个做人的问题。

#### 四、教化传统与“大学之道”

中国形成了一个漫长的教化传统，从孔子以前上古三代时期就是这样。西周时期的教化传统更加完备，到了春秋时期，孔子认为



已经礼坏乐崩,于是就继承上古文化,形成了自己的学说,并影响了中国以后的两千多年,比如说中国古代书院制度、科举制度等,都是我国教化传统中的重要文化事项,影响深远,意义不同寻常。中纪委方正出版社去年上半年计划出版关于“八德”的图书。与我商量,于是我主编了一套《八德诠解》。所谓“八德”,就是孝、悌、忠、信、礼、义、廉、耻,每一德写一本书。在为此书撰写《引言》时,我才发现人们平常有一句骂人的那句“王八蛋”,竟然是“忘八德”的讹变,“忘了八德”或“八德不齐”就为人所不齿;另一个说法是忘记了第八德,就是忘了“耻”或者“无耻”就被认为是“忘八德”。人们公认,“五常八德”是早期儒家确立的最重要的价值观念,对中国传统道德观念影响很久远、很深刻,中国传统社会里的家训、族规也无非就是教人要有德性。

习近平总书记到山东视察的时候说:“国无德不兴,人无德不立。”这句话包含了很多内涵。比如说企业,可以说“企无德不盛”,你看看哪一个百年“老字号”不是有自己独特的企业文化?不是有德的企业?如果企业无德就只能昙花一现,这样的现象我们看的还少吗?德性之所以这么重要,是因为成人就是对德性的一种要求。德行对家庭与家族的意义也很容易理解,可以说“家无得不旺”,历史上那些世代兴盛的世家大族,无一不是有一个好的家风。

我们梳理三代时期的教化传统就能发现,中国人特别注重教化。在三代时期,在后来的《尚书》《礼记》的记载里面,你就可以看出,中国文化在很早的时期已经把很多社会关系调整到了最佳状态。有一位英国作家说:“因为有了孔子的学说,伟大的中华民族比世界上别的民族更和睦和平地共同生活了几千年。”很有意思,当我们批评中国传统文化给我们“带来衰败”的时候,他们却看到了儒家文化给我们带来的和谐,这是很值得深思的。

教化传统是源远流长的,据《周礼》里面的记载,西周时期,“大司徒”的职责有“十二教”:“一曰以祀礼教敬,则民不苟;二曰以阳礼教让,则民不争;三曰以阴礼教亲,则民不怨;四曰以乐礼教和,则

民不乖；五曰以仪辨等，则民不越；六曰以俗教安，则民不偷；七曰以刑教中，则民不黷(暴)；八曰以誓教恤，则民不怠；九曰以度教节，则民知足；十曰以世事教能，则民不失职；十有一曰以贤制爵，则民慎德；十有二曰以庸制禄，则民兴功。”这就可以看出教化其实是无处不在的。我们现在常讨论在学校里如何弘扬国学，如果进入常态，我们每一个老师就都应该是传道者。韩愈以前说过：“师者，所以传道、授业、解惑也。”老师最重要的是传道，是价值观的传承。所谓“道”，就是价值体系。孔子也曾认为他那个时代价值观混乱，是非观扭曲。于是，孔子不懈努力，希望恢复社会秩序，重建社会信仰。老师们“传道”就是传递价值观和信仰系统，每位老师的言行都承载着价值观。从这个意义上，每一位老师都是榜样，其一言一行可能就会被学生们看在眼里、记在心里，甚至铭记一生。老师们首先是“传道者”，然后才是授业、解惑。社会道德现状需要我们去反省，需要在包括社会价值体系、行为方式上全面反省。进而需要在教育上、在师德上加以反省。

营造什么样的社会氛围很重要。就像上面说到的“以乐礼教和”，我们听到什么样的音乐就会有怎样的感受，比如我们在听国歌和轻音乐时的感觉肯定是不同的，那么我们给学生放什么音乐，让学生沉浸在什么样的文化氛围中就很重要。上课的时候不一定都教国学，真正的国学，是一种德性的要求，它体现在人们的一言一行、一举一动中。古代书院就是素质教育的地方，集教育、学术、藏书为一体、官学和私学结合，不以科举仕进为目的，而且存在千余年。

不知道大家对于中国古代的科举制度怎么看。科举制度存在一千多年，1905年被废除，2005年，当科举制度被废除100年的时候，很多人回味被废除的科举制对中国的影响。废除科举制以后的一百多年，中国的人才基本上就是从农村到城市的单向流动，这是一个趋势，基本上没有发生大的改变。我们为什么要搞新农村建设？如果不到农村，可能就不知道农村的文化生态有多糟糕，农村



有多么的乱,现在有的农村连村长都选不出来,可以说“文化生态严重失衡”,问题出在哪里? 科举时代,很多人通过科举制取得了乡绅的身份,从而成为农村文化生态的维护者,现在这种生态已彻底失衡,因为“失却了乡贤”,农村缺少了精英,就像传统中国社会失却了作为社会良心的士人。所以,我们要尽快修复文化生态。如果思考乡绅社会谁是主体,就会有一连串的问题。我们在打倒自己的传统文化时毫不留情,那么传统中有没有合理的因素呢?

前段时间我看到一个小孩参加成人礼,然后我问这个孩子参加成人礼的感受,这个小孩漫不经心的回答:“有什么感受啊,我已经第二次参加了。”天呐,成人还能“成”两次吗? 当一个礼仪变成表演的时候,这个礼仪就没有任何意义了,所以“礼之所尊,尊其义也”。就像我们规定九点上班,规定的是九点进入工作状态,而不是让你九点来办公室“淘宝”或什么的,道理很简单。

中国传统文化给了我们很多好的启示,我们也可以由此思考人文素质的教育应当如何进行。《学记》里面谈到,要想实现大学之道,最重要的原则就是“适时而教”,即教于当教之时。什么是“时”? 《学记》说“当其可之谓时”。

前段时间我在某地参加一个活动,有一位还算有名的高校的学者,他在演讲时有点离谱,所讲内容让大家颇不理解。当时主持人很婉转地进行评价,他居然慢慢扯到那位学者的校园去了。他说:“有一次我到贵校去,发现贵校的校园很漂亮,在草坪边上还有一个小牌子,上面写着:小草在睡觉,请你勿打扰。”会间休息的时候我们都会心的笑了,他说的这些话是在讽刺一些学校的颠倒。不难理解,大学校园里最年轻的是大学生,大学校园要引领社会就应该成为出正确思想的地方。孔子曾教导我们要按照正常人的方式做事,既然是正常人就应按照该做的去做、按照该走的路去走,那么走路的时候就要从路上而不是从草坪上走,对于大学生而言这应当是一个再简单不过的道理。“小草在睡觉,请你勿打扰”这样的话应该是教导幼儿园孩子的,但是我们幼儿园的孩子有的却在学英语,有些

事情不“教于当教之时”，就会出现大学生“补幼儿园的课”这样的怪事。那么，这块牌子是学校的光荣牌还是耻辱牌呢？

我们工作要有主动性，各种关系都应该适时调整，人的人文素养就体现了对于礼的理解、对于社会人生的理解、对于自己工作岗位的内在要求的理解。传统中国里面“适时而教”的教育方式：我们所面对的学生是什么样的年龄？这个年龄的特征是什么？如果不是“教于当教之时”，就会错失教育良机，教育效果将事倍功半。这方面大家如果感兴趣可以自己研究一下《学记》。

中国的传统教育重点就是做人的教育，梁漱溟先生手书过一副对联：“不为圣贤，便为禽兽；莫问收获，但问耕耘”。大家看到这幅对联可能会感到很突兀，怎么在“圣贤”与“禽兽”之间好像缺少了过度环节。实际上这幅对联是非常有名的，据说是曾国藩先生的座右铭，还有很多人（包括梁启超等）也都非常推崇它。这幅对联其实是勉励一个人：既然是社会人，就要按照成人的要求来做，而不能像“禽兽”一样想干什么就干什么。儒学就是人学——教人如何做人；人只有“成人”才能成为“圣贤”，所以早期儒家思考问题的逻辑起点就是“人禽之辨”，孟子说“人之所以异于禽兽者几希”，是说人和禽兽的区别是很小的，只在于人懂得礼义。“礼义”就是人的内涵。我们作为老师，如果连起码的社会性都没有，那就不是合格的社会人，这是一种对一个人社会角色的要求。

早期思想家就从这个角度出发，比如孔子谈孝：“今之孝者是谓能养，至于犬马皆能有养，不敬，则何以别乎？”有的人孝敬父母，自己感觉做得很好，每个月都给父母寄钱，饿不着父母，但这还不是孝，“今之孝者是谓能养，至于犬马皆能有养”，你养条狗、养匹马也饿不着它。仅仅“能养”显然不够，还要有一种发自内心的“敬”，“不敬，则何以别乎”。这种内心的“敬”来自父母对我们的“爱”，来自对“父母对我们的爱”的理解，来自我们对自身社会身份的基本认知。只有这样，我们才能算做好了自已。

这个问题，孟子、荀子和早期儒家都在谈，都在议论，孟子说“人



皆可以为尧、舜”，每个人都有可能成为圣人，关键是我们需要按照人的要求去做。如果各方面都做得到位了，那就离圣人的要求不远了；荀子也说“涂之人可以为禹”，路上走的那个人都有可能变成大禹那样的圣人。

中国历代都特别注重这一点，在《大戴礼记》里面有一篇《保傅》，“保”就是保姆，“傅”就是师傅，即老师。一个人生长的环境，跟谁学习、让谁来教育很重要。如果一个人成长的时候“左右皆正人”，从而“闻正言”，“行正道”，营造好的氛围，在孩子、学生周围营造有“正”的环境，孩子就不能不正。这就像“人生楚地，不能不楚言”，一个人生长在楚国不能不说楚国的话，这是文化氛围的影响与熏染。我们的每一位老师都是学生德育教育者，是学生的观察与学习的对象，我们的一言一行都很重要。孔子曰：“少成若天性，习贯之为常。”孩子在年龄最关键的时候学到了一种上进心、正能量，这种上进心和正能量就来自于他自己的观察和观察对象。

### 五、“君子之道”与社会管理

中国传统讲究“君子之道”，“君”字本来是个会意字，是一个人手拿着权杖，下面一个口是发号施令。“君”字有本义和引申义的区别，其本义是对统治者和贵族男子的统称，引申义则是道德高尚。“君子”和“小人”相对，小人本来就是指地位低的人，即普通民众，后来指人格卑下的人。

“君子”和“小人”在早期典籍里面常常用到它的是本义，也有一些时候用其引申义。“君子”的本义与引申义之间的联系意义明显，一是为政当官的、一是道德高尚，因为责任大，所以要求高；既然是尊贵的人，就应是高尚的人。我们经常说，这个世界谁都可以腐败，但是老师绝对不可以，一旦老师腐败这个社会就完了。作为君子，我们的位置和我们对自己的德性要求应当是一致的，这是我们传统文化中最关键、最精到的一点，也应该是令国人骄傲的一点。我们不能奢望社会上的所有的人都道德高尚，但社会应该有自己的精英群体。

正如孔子所说：“君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃。”这里的“君子”指的是本义即为政者，他们是改变社会、改变风气最重要的人。社会的观念最终还是决定于管理者，为政者怎样做对社会的德性、风俗十分重要，社会风俗的好坏一定是官风好坏的晴雨表。我们也不要埋怨其他人，每个人都从自身做起才是最重要的。现在到处都有弘扬国学的“国学班”，就我个人而言，我最愿意去讲的是“经典导师培训班”。大家知道，在这些“导师”的背后，有一批一批的学生，这些老师实在是社会中最重要的一批人，他们是中国经典教育的开拓者。这些老师们做好了，他们引导、教导学生以正确的价值信仰，使人们都能够坚守住自己的道德底线，中华民族就永远垮不了。中华民族的脊梁首先应该这些中华道德的宣传者、弘扬者。

儒家就是培养君子的。商朝时期的甲骨文中就有“儒”。“儒”本来是帮人相礼的一种职业。原始的“儒”在甲骨文中作“需”，象以水冲洗沐浴濡身之形，这是“儒”的本义。后来，其引申义就是“以先王之道濡其身”。我们的手脏了可以用水洗，如果心不干净了就要用先王之道来洗，这就是儒家了。孔子告诉他的弟子：“女为君子儒，无为小人儒。”“小人儒”是把儒当做一种职业或是谋生手段，“君子儒”则是“明德新民”，改变人的内心，承担一定的社会责任。由此可见“大学”和“小学”是有区别的：小学时孩子学的是小艺、小节，大学里学的是大艺、大节，做人的问题是大节，修身的问题是大节，齐家治国平天下是大节。“君子”、“大人”其意义也就在于此。

孔子说：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有贤人，有圣人。审此五者，则治道毕矣。”话说有一次鲁哀公想找人帮他治理国家，就向孔子请教有什么办法？孔子说：你必须明白任何一种管理最终都是人的管理，了解人可以分成庸人、士人、君子、贤人和圣人这五类，管理之道便尽在其中了。也就是说，从事管理的时候，我们要把管理对象认识清楚。《孔子家语》里有一篇《五仪解》，通篇都是孔子谈论识人、察人这一话题。





对于“庸人”，孔子下的定义为：“所谓庸人者，口不吐训格之言，心不存慎终之规，不择贤以托其身”。一个平庸的人，就是口里说的话不足为训，对自己不负责任，心里不知道将走向哪里，没有目标和学习的榜样。“士人”则不同，孔子说：“所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能备百善之美，必有处也。是故知不务多，必审其所知；言不务多，必审其所谓；行不务多，必审其所由。”心有所定、计有所守的人，虽然未必了解事物的全部，但是他有所追求。孔子又说：“所谓君子者，言必忠信而心不怨，仁义在身而色无伐，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息。”君子是“言忠信，行笃敬”的人。

那么，“贤人”与“圣人”境界更高、更了不起了。孔子说：“所谓贤人者，德不踰闲，行中规绳，言足以法于天下而不伤于身，道足以化于百姓而不伤于本。”贤人，做什么事都值得大家学习，他说的话都可以作为榜样；所谓圣人者，德合于天地，变通无方，穷万事之终始，协庶品之自然，敷其大道而遂成情性。明并日月，化行若神。下民不知其德，睹者不识其邻。”圣人是变通无方、化行若神的人，看起来没有遵循，但是始终不离大道，圣人是一般的人，但他的不一般恰恰就在他的—般中。孔子不就是这样的“圣人”吗？

子贡问孔子：“有一言而可以终身行之者乎？”子曰：“其恕乎！己所不欲，勿施于人。”“恕”就是忠恕，“尽己之谓忠，推己之谓恕”。有一天孔子和曾子在一起聊天，孔子对曾子说：“吾道—以贯之。”孔子说完这话就出去了，其他的弟子没听明白就问曾子，曾子回答：“夫子之道，忠恕而已矣。”“忠恕”就是修己安人。有人问什么是儒学，其实就四个字：“修己安人”。如果用两个字概括，就是“忠恕”。也可以用—个字概括，那就是“恕”。

孔子解释“恕”是“己所不欲，勿施于人”。“己所不欲，勿施于人”这八个字是非常严谨的，如果换做“己所欲，施于人”就不同了。“恕”看起来很简单，但真的做好却是很难的。儒家讲的道理都很简单，但是要真正做到就需要教养和修养。有一位英国作家贡布里希

说：“孔子提出的方法是简单的。也许你不会马上就喜欢它，但是其中却蕴含着比人们第一眼所看到的更多的智慧。”那么什么叫“恕”？《孔子家语》里有《三恕篇》，就讲到“所求乎臣以事君”、“所求乎子以事父”，“所求乎朋友先施待之”。这就是说，在工作中，你希望下级怎样对待自己，你就怎样对待上级；在家庭里面，你希望孩子怎样对自己，你就怎样对待你的父母；在日常交往中，你希望朋友怎么对待你，你就要先怎样对待朋友。在这些方面，反过来也是一样，你不希望他人如何对你，你也不要这样对待他人。所以说，换位思考很重要，这里“恕”就是换位思考。这种“恕”其实就是基于伦理亲情，中国伦理大厦的根基就在儒家所讲的孝悌。

儒家对人文素质的培养有自己的深刻思考，可以最后简单概括一下：

孔子所处的时代是一个天下无道、礼坏乐崩的时代，因此他提倡“礼”。问题在于有了礼就一定能有好的社会秩序吗？或者说，制定礼不难，难的是使之得到有效的实行，所以孔子说“人而不仁，如礼何？人而不仁，如乐何？”人如果没有爱心、没有素养，那么礼乐秩序怎么办呢？这就要求我们提高人文素养。至于如何提高，这就是我们今天谈到的儒学：如果我们能向孔子借智慧、走近孔子，在人生之路上就会走得更稳健，更踏实。

“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？人不知而不愠，不亦君子乎？”对这句话传统的理解不一定对。整部《论语》看起来好像都是一个片段一个片段的集合，其实《论语》是一个有机的整体，这个有机的整体虽然片段化，但是它的前后有着内在的联系。“学而时习之”的“学”不是“学习”的“学”，而可以理解为学说、学术或信念，它是名词而非动词。意思是，假如我的信念被这个时代所接受，不是太令人感到喜悦了吗？第二句“有朋自远方来，不亦乐乎”；“有朋”就是“友朋”。同学曰朋，同志曰友，“朋友”就是志同道合的人。与前句紧密相连，第二句是说志同道合的朋友理解自己是令人高兴的。最后一句就容易理解了：人们都不理解自己，



也心无怨愤,依然坚持自己,不改初心,不是一位有信念的君子吗?所以,《论语》的首篇首章是非常关键的,它是真正理解整部《论语》的钥匙。

大家细心读《论语》,就会发现它是一个有机的整体,有严密的逻辑,而不是简单随意的材料堆砌。把握住这一点,也就把握住了儒学的精髓。

(2015年7月16日)

## 大学发展战略与十三五规划

●范跃进

范跃进教授,现任青岛大学党委书记、校长;曾任济南大学党委书记。兼任中国新兴经济研究会副会长,中国世界经济学会常务理事,山东省世界经济研究会会长,山东省高等教育管理科学研究会常务副会长等。先后主持国家社会科学基金、国家软科学、省重点社科规划、省重大理论与实践、省"十一五"规划前期招标、省自然科学基金项目、省软科学等研究课题。获国家优秀教学成果二等奖1项,山东省优秀教学成果一等奖3项,获山东省社会科学优秀成果一、二等奖各2项。在国内外学术刊物上发表学术论文100余篇,著有学术著作和教材14部。

我在济南大学的这个讲台上做了无数次报告,但是以外请专家的身份还是第一次,无限感慨!原认为济南大学是我从事高等教育管理的最后一站,没想到57岁了,省委又让我披挂东征。程校长和我谈,经过济南大学校常委会研究,聘请我为学校的顾问,要求我回来接受聘书并做个报告。说实话,程新校长和我谈过后,我的内心对此一直比较纠结。

我在这里工作了八年四个月的时间,这八年多和同事们共同奋斗,见证了学校的发展,也和同事们建立了深厚的友谊,济南大学的一草一木都融入了我美好的记忆,具有深厚的感情。学校提出了这么个要求,不答应感情上过不去。答应吧,又感到既然自己



已调离了这个岗位,多说怕影响同志的判断和决策。

我的工作变动比较多。前面几次工作变更时,我都说两句话:一对我工作期间不清楚的事情都可以问我,我会知无不言,言无不尽。二今后如何发展不要再问我,我会一言不赞,以免影响你们的判断和决策。我这样做的目的就是希望新的班子能够打破我原来的思维定势,大胆改革创新。只有超越前任、敢于打破前面条条框框,事业才能有更大的进步。

现在当了顾问,如果再一言不出就不行了。所以这次我只能把态度改为,希望我们新一届领导班子对我之前谋的事情、定的制度、做的决策等要进行大胆的改革,不要有任何顾忌,一切都是为了事业发展,不存在谁否定谁的问题。另外,我也会尽力当好这个顾问。济南大学正处于一个非常关键的发展时期,在学校发展中,如果有需要,我会竭尽全力、不遗余力的服务于济南大学的发展。

省委决定让我到青岛大学当书记兼校长是省委对我的充分信任,也是对济南大学领导班子及全体师生员工的信任。我想省委的两个基本判断是:青岛大学的发展需要我去,而我的离开不会对济南大学造成任何影响。因为职责所在,我到了青岛大学一方面要服务于青岛大学的发展,同时我也希望两个学校能够相互交流、相互促进,做到比翼双飞。

今天我想给大家交流的是大学发展战略与“十三五”规划,主要包括四个方面的问题:

- 第一,大学为什么要制定发展战略规划;
- 第二,制定大学发展战略规划的难点;
- 第三,制定大学发展战略规划的重点;
- 第四,对济南大学“十三五”规划的思考与建议。

### **第一个大问题:大学发展战略规划的价值**

中国高校制定大学发展规划的历史比较短,在改革开放之前我们基本上没什么规划,都是按国家高度统一的计划办学,不需要各

高校搞什么战略规划。“十五”开始各个高校才逐渐重视制定发展战略规划的工作,但是对战略规划对大学发展的价值,认识上还是很不一致的、有分歧的。有人认为制定规划就是制定个工作计划,找几个人写个本子就行,甚至认为“规划规划墙上挂挂”,“规划规划就是鬼话”,没有什么价值。也有人认为制定战略规划非常重要。从高等教育史的角度来看,大学发展战略规划的价值到底何在,是需要讨论的问题,但总的看是越来越重视了。

大学发展战略规划首先是对大学发展的一个顶层设计,如果一所大学要想发展得好,靠惯性发展、靠经验发展、盲目的发展都是不可取的,只有加强大学的预见性和计划性,按照计划来发展,把顶层设计好,才能对大学的发展起到事半功倍的作用。中外高等教育史上多所大学的发展都已经证明,战略规划对一所大学的发展起着至关重要的作用,有些甚至促成了大学发展历史的重要转折,不仅影响到大学自身的兴衰,甚至决定了大学对整个世界高等教育的贡献。这里举几个例子来分析。

第一个例子是柏林大学。在世界高等教育史上,德国在18世纪前并不是世界高等教育的中心,但是进入19世纪,德国的高等教育快速发展,引领了世界高等教育一百年,这其中柏林大学战略规划就发挥了重要作用,从一定意义上说它的制定改变了世界高等教育。当时相当于教育部部长的威廉·洪堡,总结了欧洲大陆及英国大学发展的状况,认为德国如果照这样模式发展高等教育就不能超越,也不能起到引领世界高等教育发展的作用,他对德国高等教育的发展进行了战略规划:大学不应该单单成为教学的场所,还应该引入科学研究,并且把教学和科研融为一体,使它形成内在的统一体。正是这一战略规划的思想,指导了德国高等教育的发展,使得柏林大学迅速崛起,最终成为影响世界高等教育发展趋势的大学。大家看看高等教育史就知道,当时整个美国学者的留学地主要是德国,美国向德国派留学生大概派了70年时间。美国很多大学如芝加哥大学等,都是克隆的柏林大学。所以,柏林大学应该是通过战



略思想、战略规划调整实现自身崛起,同时实现引领国家高等教育崛起的一个典范。

第二个例子是美国的哈佛大学。哈佛大学是美国建立的第一所高等学校,英国殖民地时期按照剑桥的模式建于1636年。但哈佛大学在发展的前二百多年一直非常缓慢,大概在到1700年这几十年的时间里,这个学校只有一名教授、三十多名教师,一共培养了546个学生,一年平均7—9个毕业生,而且这五百多个毕业生中大部分都是牧师。直到1869年埃里奥特初任哈佛大学校长,哈佛大学才真正走上快速发展的轨道。埃里奥特是一个化学家,在专业上没有做出很大成就,但是他有极强的行政能力。他看到了整个美国正处在经济转型时期,从农业到工业转型、从乡村到城市转型,哈佛大学如果固守原来的以宗教为主的教学型模式是没有出路的。于是在他的主导下制定了新的哈佛大学发展战略,这个战略有两个核心内容:一是由培养以宗教人士为主,改为培养以经济社会发展需要的城市化人才和工业化人才为主;二是以办本科学院为主改为以办研究生院为主。这两个战略规划的实施使哈佛大学迅速崛起。埃里奥特在哈佛大学担任了41年校长,是哈佛大学历史上任职最长的校长之一,在他校长任期结束的时候,哈佛大学已经成为美国最顶尖的高校。一个好的大学战略规划、一个好的大学校长就可以改变一所大学的命运。

第三个例子是威斯康星大学。古典大学的职能是教学,德国大学将大学职能扩展到科学研究,而威斯康星则是丰富了高等教育思想、扩展了高等教育职能、即为大学增加了社会服务的职能。美国真正的高等教育的发展有两个高潮期,其中之一就是赠地学院。美国要发展高等教育,但是没有钱,它当时最丰富的资源是有土地,于是就给每一个学校划一块地,把地的收入作为办学经费,这就是莫雷尔法案的核心内容。威斯康星实际上也是一个赠地学院,水平大概相当于我们现在的职业技术学院这个层面的学校。1904年,范海斯初任威斯康星大学的校长,他认为威斯康星大学必须全面融入威

斯康星州并为威斯康星州服务,这样大学才能生存。威斯康星州是一个农业州、牧业州,威斯康星大学就大力发展畜牧学、生物学、医学、兽医学等方面的学科,敞开学校大门全面为州政府和州里的民众服务,农民可以牵着牛来大学给牛看病。范海斯提出评价好教授的标准是“脚上沾满牛屎的教授是最好的教授”。甚至州政府所有的文案全都由威斯康星的老师和学生代笔。正是这样一个战略规划,使得威斯康星大学迅速发展,现在成了世界一流的大学。

国内因为制定了好的战略规划而迅速发展的大学比较典型的是华中科技大学(原华中工学院)。华中工学院建校比较晚,一个省建一个工科院校的时候建的,差不多是和我们山工一块成立的,可见它的基础并不是很雄厚。但是朱九思先生在这个学校任职 29 年,他对高等教育有自己独到、深刻的理解,在文革结束之前他就给这个学校制定了两个发展战略:第一要从单纯的工科向综合性发展;第二就是要从本科为主的学校向研究型大学发展。他认为要想实现这两个转变最根本的就是人才。朱先生是革命家,正是因为他这种红色身份使他在全国各地聘请了一大批人才:原华中工学院在文革前有教师 1100 多人,文革结束时增至 2200 多人,这些人多数是一些“牛鬼蛇神”,但都是非常优秀的教师、学者。朱先生今年刚刚去世,享年 99 周岁,他生前说过自己对学校有两个半贡献:一是制定了学校发展的战略规划;二是引进了一批人才;剩下的半个就是栽了一院子的树。

综合以上国内外的例子,我们是否可以得出这样的结论,一是制定大学发展战略规划对大学的发展是价值非凡的;二是制定大学发展战略规划,大学创办者或领导者具有战略思想是关键;换句话说,就是发展战略是灵魂,发展规划只是载体。制定战略规划的核心是要思考如何从顶层上来设计学校的发展,而不是为了完成一个任务或者一个文本来做这个事情,关键是要想清楚怎么发展。三是大学发展战略,最核心的是要回答建设一所什么样的大学、怎样建设这样的大学的问题。换个说法就是它是建设一所什么样的大学、





怎样建设这样的大学的蓝图。

如果我们在办一所大学的过程当中自己都不清楚应该建什么样的学校,就更谈不上怎么建了。我这里举几个大学战略规划中关于愿景的描述:伦敦政治经济学院的目标,成为达到国际领先水平的社会科学研究中心;密歇根大学的使命就是学习,为州、国家和世界服务,通过其学术计划的质量和管理,通过其学生、教师以及员工的成就,把自己摆在 21 世纪领导者的位置上;耶鲁大学,力求创造、保护和传播知识,在每个学习和研究任务上向追求卓越的最高水平看齐,从全国和世界各地吸引各方面有才能的人,把他们培养成为社会领导者;麻省理工学院,要在科学、技术及其他领域,把学生培养成 21 世纪服务国家和世界的最优秀的人才,致力于创造、传播和保存知识,并与其他学校一道增进知识以面对世界性的挑战,努力使每一个成员具备明智的、创造性的和有效的为人类美好的生活而奋斗的能力和热情。

我们的大学因为实力达不到,所以制定的目标比较低,美国和欧洲的一些高校制定的目标就是要领导世界。哈佛大学最近改变了办学定位,要培养对世界不同文化具有理解力和领导力的人才。我建议我们下一步在修改我们的高教法和教育规划的时候,也要把教育方针做一个更改:我们的教育方针是培养社会主义的建设者和接班人,当然这从整个任务角度来讲是没有问题的,但是我们中国已经成为世界强国,未来要想领导世界,如果大学的定位不能培养领导世界的人才,那么我们怎么成为世界强国?所以,思考建设一所什么样的大学对大学未来的发展非常重要。

第二个方面就是怎样建设大学的问题。欧美国家制定大学发展战略,除去对使命的描述、对未来大学发展的定位之外,对于怎么建设大学也下了很大的功夫。我研究了一些美国现在综合性的高水平大学,在 279 所研究型大学中几乎所有的大学都有自己详细的发展战略规划,而且战略规划怎么实施都有详细的方案。就他们的详细程度我举一个例子,美国加州大学伯克利分校的方案有好几百

页,其中关于学术规划应该树立什么样的核心价值观就讲了 11 条:

1. 教学和科研的整合与协同;
2. 学术计划的宽度和质量;
3. 提供全面的综合的博雅教育,这种博雅教育是一个人成长最重要的素质;
4. 保持探究和发现的激情;
5. 学士学位项目和专业学位项目的协同;
6. 要把大学建设成为一个有活力的多样化的知识社区;
7. 空间布局邻近的价值;
8. 学生、教师和职员的伙伴关系;
9. 学术自由;
10. 关注社会服务的重要地位;
11. 努力追求全面卓越。

对于大学发展规划的制定,我们国内往往比较粗、比较浅、比较概念化和口号化;对到底什么是教育、什么是教育的内在本质、应该建成什么样的教育体系等都缺乏深入的研究,对教育的规律认识不深、理解得不透、把握得不准,甚至经常违背教育发展的常识,所以往往规划制定出来后,对大学发展的指导性不强。牛津大学校长卢卡斯指出:大学战略是学校领导者明晰大学未来发展的可能性,并使这种可能性变为现实的思考过程,通俗的说就是选择做什么和不做什么。做大学发展战略规划就是建什么样的大学和怎样建设大学的蓝图,按照这个蓝图去办大学才能办好。

另外,大学发展战略规划,是大学凝聚发展力量的重要载体。现在的大学是一个庞大的社会组织,一般的大学都有几万师生,如果在大学战略规划的制作中,能够经历几上几下公开的讨论,把制定规划的过程形成凝聚共识的过程,那么制定发展战略规划的过程本身就将是这个大学发展的重要力量。因为:

1. 大学发展战略规划是一所大学哲学观和价值观的展现;
2. 大学发展战略规划是大学精神的宣誓;



### 3. 大学发展战略规划是形成共识、凝聚力量的载体。

#### 第二个大问题:大学发展战略规划的难点

西方国家很重视大学发展战略规划的制定,而我们国家不是很重视。我分析我们国家很多人不重视大学发展战略规划的原因,主要是我们的发展战略规划,无论是制定还是实施,都存在这一些困难。

一是我们国家是政府主导的高等教育,高校的自主权比较小,自我发展、自我规划的自由度不大,所以规划往往起不到应有的作用。

目前,党中央已经提出了“教育综合改革”的要求。综合改革就要求政府、高校和社会这三角关系中任何一方都要改。我一直在思考,在这个综合改革中,目前的政府需要改革的到底是什么。

我国高等教育要想获得好的发展,必须扩大高校自主权。扩大高校自主权,不是不要政府领导,任何国家的高等教育都是在政府领导下发展的,改革要解决的问题是怎样领导的问题。政府对高等教育的领导,就是要政府办政府该办的事情,学校办学校该办的事情。而现在我们国家存在的问题是,政府该领导的地方没有发挥好作用,又在不该发挥作用的地方发挥了作用。我个人认为,政府应该从以下五个方面的加强对高等教育的领导。

1. 大学的设置和撤并。中国的高等教育体系缺陷比较多,我们也在不断改。1998年以后大扩招时期高等教育开始迅速的膨胀,很多专科学校迅速升级为本科,完整的中专体系被冲散改成了高等职业教育。据统计,2013年年底我们已经有了全日制的本专科院校2600多所,本科院校1066所(不包括独立学院),专科还有1600多所。现在发现都按照普通教育的模式做不对,于是就开始转型,要使近几年来新建的600多所学校转为应用技术型院校。国务院也出台了完善现代职业教育体系的意见,并且要建立高等职业教育体系。有的政策看起来是在加强,但有时反而会出现一些问题,我们

国家应该对设置什么样的大学、怎样设置大学、哪些学校应该存在、哪些学校应该撤并有清晰的规划。一个国家要想成为教育强国不是建立几所一流高校就可以的,而是要看你有没有一个一流的高等教育体系。在高等教育体系的建设和大学的设置与撤并上,政府没有做到位。

2. 教育立法与高等教育立法。没有完备的法律体系高校自主办学就是一句空话,自主必须以法律为前提,我们现在立法却严重滞后。

3. 教育规划和体系构建。美国加州公立大学体系是一个大学体系的成功案例。美国加州州立大学,有些办学水平很高,但是它水平再高也不会上博士点,因为在加州大学体系中,政府给他的任务就是培养工程技术人才。就是这个体系支撑了加州公立大学的快速发展。山东省高等教育的体系就比较混乱,现在很多学校(包括我们)都在争博士点。不争不行啊,因为我们就是这样一个体系,地位不一样获得的资源就不一样。这就是政府设计的问题。

4. 高等学校的评价与奖惩。政府对高等学校没有完备的评价与奖惩体系,我们的评价是支离破碎的,比如优秀硕士毕业生论文、优秀学科、教学名师等等。现在是什么都评,问题是不在同一个平台上,不同的学校有不同的风格和特点,哪有统一的标准?但就是因为这样评价的统一指挥棒,就得去跑教育厅、教育部,就得参加评比,评上以后、贴上标签影响就大了。大学的评价应该是综合的评价,应该由碎片化的评价向综合性的评价过渡、由政府评价向第三方评价过渡、由混合评价向分层评价过渡,这是起码的常识,不然就起不到引导高等教育科学发展的作用。

5. 高等教育投入的政策保障体系。我们的高等教育投入的政策保障体系不健全,保障体系不是按照教育成本来的,而是看省财政还有多少钱。最明显的例子就是前几年,我们在 90 年代省级拨款还比较多,进入 21 世纪省级拨款一下降了一半,理由是钱就那么多,招的人多了钱不就少了么? 高等教育是一种公益事业,它的保



障应该是政府的,要么给钱,要么给政策。

我觉得在以上几个方面,政府应该做的没有做到位,另一方面,政府角色出现错位,一些本来应该高校自己做的事情而政府都在管,比如说学科和专业、课程与教材、评估与评比、人员编制与招聘、职称聘任与薪酬、管理层人员的选拔与考评、国际交流等。这些微观的事情不应该政府管的政府在管,宏观的没管住、微观的管的太多,这就使得高校在制定发展战略规划的时候遇到很大的难题,不知道该如何设计和规划自己。

二是保障条件的不足及增长的不确定性,使大学战略规划举措难以确定。主要表现为:

1. 经费严重不足。要制定一个好的发展战略规划并施行,都是需要钱的,按说任何的战略项目,都应该先有预算再有项目。而现在高校往往制定发展战略规划时还不知道自己有没有钱。

2. 发展战略规划已经制定,但各项战略举措因无资金支持难以实施。

3. 大学领导者自身的迷失,不懂高等教育,理念不清晰、定位不科学,不了解国内外高等教育发展的情况,对形势判断不准确等等,发展战略规划缺乏远见,规划往往成为一纸空文。

我相信,随着“高等教育综合改革”的不断推进,这些问题会逐步得到解决。

### **第三个大问题:大学发展战略规划的重点**

#### **一、大学发展战略规划的特征包括**

1. 前瞻性:大学发展趋势及其对高等教育的新需求,为大学的改革发展指明方向,确立中长期改革发展目标。

2. 全局性:大学发展战略规划应该面向区域、国家乃至世界经济和社会发展长远需求,面向大学教学、科研、社会服务、文化引领等各个方面的全局性问题,面向教师、学生、管理者、举办者、各利益相关者利益诉求,综合考量谋划。

3. 根本性:大学发展战略规划应该针对阻碍学校发展的真问题、深层问题,能够打破既成利益格局,真正革除弊端,建立新制度、新氛围;大学战略规划必须对涉及大学学术创新和提升人才培养质量的思想观念、体制机制等核心问题提出变革和创新的行动方案,能够对学校的改革和发展产生决定性作用。制定战略规划不能“少年无愁强说愁”,没有战略思想,抓不住全局性、根本性的问题,规划往往成为“鬼话”。

## 二、制定战略规划要处理好几个关系

1. 处理好变革与传承之间的关系。秉承历史的观点和方法,正视学校在办学历史中形成的先进的、科学的、合理的因素,在尊重这些传统精华的同时,使之融入新的体系,做到变革与传承的有机结合。

2. 处理好创新性与可行性之间的关系。变革性、创新性的战略、规划及行动方案应该是立足于学校现实条件的,战略的制定和实施是从实际出发的,同时系统的战略规划应提供切实可行的行动方案。

3. 处理好全面提升与局部突破之间的关系。结合学校办学资源和面临的机遇与挑战,确定重点改革领域,谋求局部突破,提升学校核心竞争力,以此带动学校全面发展。这句话大家看着可能很平常,但是如果做不到这一点,学校往往很难突破。我们应该把有限的资源用在重点领域,集中有限的资源去突破重点领域。

4. 处理好大学组织规律与外部环境需求之间的关系。把握外部环境变化发展的趋势与特征、认清经济和社会发展的时代特征、把握国家相关政策走向,这是制定大学战略规划的重要原则;立足于大学本身的组织要求,尊重大学自身规律,实现大学内外部关系规律的有机统一。

5. 处理好战略规划作为手段与其服务对象之间的关系。处理好手段与目的间的关系,即大学发展战略规划的制定与实施应始终服务于促进学校学术创新和提升人才培养质量,后者是衡量前者的



根本标准。

### 三、制定发展战略的重点内容

1. 大学的历史传统与发展环境。大学作为一个学术组织,是长期历史积淀的成果,大学发展战略规划很难另起炉灶。对大学所面对的战略环境的准确判断,是制定战略规划的必备前提。所以,大学的历史传承、大学的机遇与挑战等战略环境是大学发展战略规划的首要内容。

2. 大学的使命与愿景。大学发展的战略指导思想、大学使命与愿景、大学发展战略目标是大学发展战略规划的核心要素;比如哈佛大学的坚守追求真理、强化社会服务、拓展国际视野、倡导学术自由,这是其二战后保持领先战略的四个指导思想。

3. 大学发展的不同阶段和战略重点。大学发展战略规划要找准改革发展的重点领域实现突破;明确大学在不同阶段中的改革发展重点和重点突破领域,作为不同阶段学校改革发展的核心工作。

4. 大学发展战略的重要举措。统筹全局,科学分析大学的内外部条件,选择最优化的改革和发展路径,进而制定可操作性的战略步骤。

### 第四个大问题:济南大学“十三五”规划的思考与建议

我感觉“十三五”可能是济南大学发展史上很关键的时期,制定好“十三五”规划对我们未来的发展很重要。我们要做好这个战略规划就要先把我们目前所处的时代、所面临的形势和任务,以及我们的内外部因素来做一个透彻的分析,这样才能清晰地判断形势、认识现实并规划未来。

一、我们做“十三五”规划必须先明确所处时代的大背景,这个大背景我列了五个方面的内容。

1. 中华民族伟大复兴——中国梦。我们要想实现中华民族的伟大复兴、实现中国梦,就必须靠教育。所以大家不要只看眼前的困难,我认为接下来的半个世纪将是中国高等教育发展的重要机

遇期。

2. 世界经济总量第一。现在大家都知道我们国家经济总量世界第二,有的专家预测到2030年我们国家经济总量将达到世界第一。我想不管到哪年,在中国梦实现的过程当中我们国家必然会达到世界经济总量第一,从经济学角度来看这是不可逆的。但经济总量第一也不一定是强国,要成为世界强国,还必须靠科技靠教育来实现。一个国家的经济和教育有着内在的联系。千年教育史第一个产生的大学就是博洛尼亚大学,然后就是巴黎大学,那个时期世界经济的中心就是欧洲大陆(意大利和法国),所以世界高等教育的中心也在意大利和法国。工业革命之后,欧洲大陆落后了,英国崛起,英国那么小的一个岛国成为“日不落大帝国”,随之高等教育的中心转移到英国,成就了牛津、剑桥等一大批名校。到了19世纪德国经济迅速崛起,世界高等教育的中心又转向了德国,德国因此引领世界高等教育一百年,美国的整个高等教育就是学习德国的。两次世界大战使德国逐渐衰落,美国成了世界第一强国,整个世界的高等教育中心又转移到了美国,世界大学排名前一百名的大学,美国几乎囊括了一半。从以上例子可以看出,高等教育的中心是随着经济中心逐渐转移的。那么当我们终有一天成为世界经济中心的时候,我们能不能成为世界高等教育中心呢?我觉得这是规律,规律是不可逆的。假如中国成了世界高等教育中心,以我们济南大学今天的地位在世界上将是一个什么地位,这个是可以预见、可以去策划、去做顶层设计的。

3. 四个全面战略布局。这其中我觉得对高等教育影响最核心的是全面改革和全面依法治国。全面改革是改革政府的治理体系和治理能力;全面依法治国就为高校依法治校、自主发展创造了法律空间和法律依据。四个全面战略布局就给我们提供了这样的制度保障。

4. 高等教育大国到高等教育强国。经过这30多年的发展我们已经成为当之无愧的世界第一高等教育大国,但是中央已经清楚地





看到我们还不是高等教育强国,未来高等教育发展的重点就是向高等教育强国发展。那么,在这样一个大背景下,我们该怎么办?

5. 治理体系和治理能力现代化。国家治理体系和治理能力现代化,很多事情政府把权力放给高校,比如说职称高校自己设计、上什么专业学科自己办、薪酬自己定,如果这样的话我们可能一下子就不知道怎么办了。治理体系和治理能力现代化必须和内部的治理体系和能力有一个对接的过程,这就对我们未来大学的内部采取什么样的治理体系和治理结构,治理能力主要体现在哪些方面要进行研究。如果不了解大背景只做近期的一些规划,效果就不是很好并且会影响未来的发展。

## 二、高等教育的新形势、新要求

1. 全面深化高等教育综合改革总要求。中央强调要全面深化高等教育的综合改革,中央强制性要求部属院校都必须拿出综合改革方案,并且把上海市和北大清华作为试点,要全面改革高等教育。但是改什么、往哪改、改到哪里去,我们必须深入研究。

2. 高等教育内涵发展。中央早就提出来高等教育未来的发展是内涵发展。所谓内涵发展,应该就是以创新人才培养和学术创新为核心来设计自己的发展道路,这肯定不是规模的扩张。

3. 招生制度改革。招生制度的改革是对学校的巨大挑战,三年前我们就研究招生制度改革问题,我们率先在山东省高校把招办独立出来,设置宣传科,考试科,招生科等,当时我就在想生源大战即将开始,我们必须未雨绸缪。原来有这些“985”、“211”的头衔和一、二本保护着,包括一些“985”、“211”学校,大部分公立学校能生存的很好,招生改革后,情况可能就不一样了。招生改革方案出来后的具体内容我们还不得而知,但一是2017年之后要取消文理,二是要取消一、二、三本,三是招生模式改为高考加学校自主考试恐怕是一定的了。那么,改革后谁会选择我们?我们靠什么吸引学生?比如喜欢经济类的学生就上财经大学了,喜欢建筑类的学生就上建筑大学了,没有一、二本了,学生就会按照专业选择学校了。经过一

个长的周期以后,学校会重新洗牌,学生的选择标准会重新改变,学校吸引优秀生源就靠特色和高水平的学科。竞争是非常残酷。大家知道,没有优秀的生源就没有质量。

4. 国家通过了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》。这个方案说明国家对高等教育的管理将发生重大变革。“十三五”有可能使985和211消失了。培育世界一流学科,哪个学科在全国是一流的,政府就给钱,“扶优扶强不扶弱”。除了国家重点扶持的建世界一流的大学之外,形成一种竞争局面。我们济南大学没有进入985和211,好不容易搭上末班车进入省部共建,省部共建是给政策不给钱。这次的“双一流”建设,对我们是重大机遇。不管是国家还是省里,只要评上了一流学科,那就是重点扶持的、是真给钱的,所以这个方案必须得认真研究,这对我们济南大学是重大的历史机遇。

5. 立德树人根本任务。立德树人这句话是总书记说的,有深刻的含义。我们要用这个总要求来审视我们的高等教育,每一门课程怎么立学生的“德”、怎么树学生的“人”,教育的“立德树人”的任务必须融入到整个教育体系和课程体系中。

6. 创新人才培养。品德立不起来,人不能全面成长肯定不是人才,没有创新精神和创新能力也不能称为人才,没有创新精神和创新能力的民族肯定也不能振兴。怎样培养创新人才,这就是高等教育未来人才培养改革的方向。

7. 有理想、有道德、有学识、有仁爱之心的“四有教师”队伍建设。要建设高水平大学必须有高水平的师资队伍,这支队伍的特征,第一必须有理想、有追求、有精神、有正确的价值观和生活观;第二必须有高尚的师德,要热爱学生、热爱教育事业,献身民族伟大复兴工程;第三必须有学识;第四个要有仁爱之心。这样的队伍怎么建设?必须全面改革我们现行的考评制度和人事制度。

8. 大力促进教育公平。有的人只注重基础教育的公平而不太注重高等教育的公平。我也一直在呼吁给民办本科高校加计划,放



开高校收费定价权,是为了解决山东省高校的财政困难,实现高等教育大省到高等教育强省的转型,也是为了高等教育的公平。

(1)调整计划。把山东省排在前面的十所大学的计划调整一部分给民办学校,现在山东省已经达到了12所民办本科,英才学院、协和学院等这么好的教育资源每年才一千多个招生计划,太少了。他们的人才培养定位是应用技术型人才,应该把他们的招生计划扩大到四千到五千左右,使他们的本科生达到两万的在校生的规模。另外把山师、青岛大学、济南大学这些学校的本科生压下来,压到两万左右,这样的话资源就相对宽松了,师生比合理了,就能有更多的精力来从事科学研究,教学也容易变成小班制,教学方法也容易实行探究式了,学生培养的质量必然就会提高。山东省的分类体系会逐渐形成,这个不会增加山东省的财政负担,因为没给民办学校生均拨款。

(2)放开高等学校的收费制度。政府可只设置一个上限,在上限范围内让学校自己设定。现在的教育是不公平的,因为一个学生天生的智商低(这种学生学习不是不努力),就对他进行双重惩罚:第一个惩罚因为他考的分数低就让上差的学校,接着就是第二个惩罚,上的学校差还要比好学校拿更多的学费。其实这是极大的不公平,一个人交的钱应该和他接受的教育资源优劣相关联,山东省的普通学校最低收费不能低于民办学校,应该让学校自己去决定。但同时加大救助比例、加大全额奖学金的比例,比如最优秀的学生可以不要钱、贫困的学生可以给他助学金,这个要有保证体系。如果这个能实现,山东省高校的经费就会好一些。收费要是真放开了,定价全部交给学校了,我们准备好了吗?

以上是从外部环境来看,从我们济南大学内部环境来看,“十二五”的发展为济南大学“十三五”的发展奠定了一个比较好的基础。

### 三、济南大学“十三五”规划的基础

1. 团结奋进的领导班子。在中国这种国情下,一个大学要发展,领导班子非常重要。一个好的领导班子有三个核心要素:班子

的眼光、班子的团结、班子的精神状态。我觉得我们济南大学这些年的快速发展得益于我们有一个好的班子,这三个要素我们的班子都具备。

2. 奋发有为的中层干部队伍。我曾经说过一句比较极端的话“一个学校的发展成也中层、败也中层”。如果每一个中层干部都能奋发有为,那么学校就会像动车一样快速发展。

3. 基础较好的人才队伍。经过这些年的建设,我们有了一支较好的人才队伍,现在我们的专任教师如果加上医学的话能有两千人,并且已经云集了一大批优秀的学者,这是我们真正的竞争力所在。

4. 学士、硕士、博士、博士后——完整的人才培养体系。这是中国目前很多学校“十三五”、“十四五”规划都难以企及的。

5. 市、省、教育部共建——抢得先机的体制基础。在同样资源匮乏的情况下,我们共建的这个体系未来可能会发挥重要的作用。

6. ESI 排名 77、全球排名 1557——初步形成学科优势。这个是很难得的成绩,大家一定要高度珍惜,保持好发展的态势。这是世界公认的水平,这就证明我们的学科在某些领域已经形成了一些优势。

7. 大学排行榜——省属高校第一方阵。“十三五”我们的奋斗目标就是能够把综合实力稳定在全国高校前一百以内的水平,那在未来重新洗牌的时候对我们就会非常有利了。

#### 四、济南大学“十三五”规划必须正视的问题

1. 人才培养机制的改革尚未破题。我们这些年进行了一系列的教育教学改革,但是还没有做到以立德树人为根本、以创新型人才为目标、以学分制为切入点、以人才培养机制为载体建立一个完备的体系,我们的人才培养还处在非常传统的阶段。

2. 学科的特色和优势尚不明显,全国排名靠前的学科偏少。

3. 促进学术成长的岗位制度和科研政策需要完善。我们这些年来学术的发展,除去教师的努力和其他因素之外,有两个因



素——我们施行的岗位制度和科研奖励政策——对我们学校学术的提升和调动大家的积极性发挥了重要的作用。但是现在这个制度也存在着问题:第一,注重个人冠军不利于团队的形成;第二,基本上是一刀切,没有注重学科的差异,第三,绩效和文化建设有冲突。这种制度如果不进行完善的话它在科研方面作用的可持续性值得怀疑。另外,这种制度对于激发教师的内在动力注重不够,对于精神层面的东西注重不够(更注重的是物质层面的东西),没有建立起一个综合的、促进教师全面成长的、真正潜心从事学术的体系。作用发挥了,弊端也在显现,那么十三五的任务就是怎么去完善。

4. 激发内在动力促进教师“四有”发展的机制远未形成,在职称制度、评价制度、奖励制度、文化建设等各个方面不完善。

5. 非专业技术人员成长的规划和机制没有建立起来,各类管理岗和辅导员队伍发展出现明显的“天花板效应”。

6. 本科生规模过大、财力匮乏、资源不足、筹措资源的手段不足,这些都影响到我们“十三五”的发展。

综合上面这四个方面:时代背景、新形势和新要求、“十三五”规划的基础和存在的问题,我们该怎么规划“十三五”发展呢?

#### 一、使命及愿景目标。

“十二五”,我们提出了“综合性、开放式、国际化、有特色的高水平大学”的目标。我们当时的想法是,综合性:既是历史传承,也是世界高水平大学的一般特征;开放式:社会责任、资源获取;国际化:国际视野、国际标准、人类责任;有特色:发展路径;高水平大学:教学、科研、社会服务、文化传承协调统一的大学。除去这个目标之外,“十三五”规划是否要加上一个愿景描述。愿景描述是什么呢?第一,要在自己的目标上描述大学的使命和责任;第二,使命描述应该是有对人的要求,如要通过每一个人的卓越实现卓越大学的目标等;第三,要有对内部文化的描述,如要把我们学校建成一个学生、教师和管理者关系和谐、充满生机的知识社区等。我觉得这样的话可能使我们的规划在统一大家的思想方面能有更好的引领作用。

## 二、中长期大学的发展思路。

“十二五”，我们提出一个“一二三四”发展思路。

一个目标：综合性、开放式、国际化、有特色的高水平大学；两个创新：观念创新和机制创新；三个战略：质量立校战略、科研强校战略、人才兴校战略；四个跨越：人才队伍和团队建设的跨越、学科和专业建设的跨越、人才培养质量的跨越、科学文化建设的跨越。

这个是否需要完善，也值得研究。

## 三、“十三五”发展要认真思考的问题。

1. 尊重两个规律：高等教育的规律、人才成长的规律。

2. 激发两个内在动力：教师发展的内在动力、学生成长的内在动力。

3. 挖掘四种资源：政府、社会、校友、学术。

4. 把握四项重点：人才培养机制改革、学术成长机制完善、教师发展机制构建、大学文化的创新。

四、高水平大学的内在逻辑。学科建设是龙头、学术水平是根本、人才队伍是关键、大学文化是基础、创新人才培养是目标。

## 五、人才培养机制。

1. 立德树人作为根本。整个培养体系的设计每一门课程都要和立德树人结合起来。

2. 创新型人才为目标。像伯克利说的批判式的探究、分析和发现的课程才是需要的课程，我们各个学院可以拿这个来审视看看，怎么才能培养出创新性人才、我们的方案怎么设计，值得研究。

3. 全面学分制改革为切入点。我们现在已经承担了全面学分制改革的试点学校，这个学分制我们现在还没入门，不是真学分制。要以学校人才培养模式设计为载体，形成我们新的机制。

## 六、提高人才质量的关键词。

人才培养质量是一个很复杂的问题，关于影响我们人才培养质量的因素到底有哪些，我在此列了一些关键词：

理念、模式、方案；大纲、教案、教材；师德、学术、艺术；



发展、评价、激励；兴趣、励志、情景。

如果想提高人才质量，就要在“十三五”期间把影响质量的关键词找出来展开充分讨论，形成一个整体，协同推进。

七、教师成长机制的构建。

我们应该确立一些观念：确立全员发展理念、确立终生发展理念、完善教师教育培养体系、完善教师评价聘任薪酬体系、建立分类体系。

八、大学文化生态的优化和创新。

“十三五”规划要考虑的问题有：开拓进取的班子、奋力拼搏的队伍、追求卓越的风貌、和谐向上的氛围。

很多人都是说济南大学最近这几年发展的很快，究其原因我认为得益于文化：济南大学每一个人都热爱这个学校，都展示了良好的精神风貌，说起这个学校来都有自豪感，都愿意为这个学校做贡献，这就是我们致胜的法宝。但是在文化的创新上，“十三五”的着力点应该增强我们的学术文化，要建成一个高水平大学，大学必须是知识和学术的社区，也只有成为知识的社区才能引领社会的发展。学术为本是大学的核心价值观，学术文化是大学文化的精髓，学术是大学人的生活方式。如果在我们原有文化建设的基础上实现了文化生态向学术优化，我们就离国际知名高水平大学不远了。

济南大学的发展正处在一个历史上的关键时期，也像逆水行舟不进则退，我觉着我们在座的全体干部都要有这种危机意识，要在学校党委的领导下振奋精神、奋发有为，在巩固好“十二五”成果的基础上全面提升“十三五”的发展，实现我们济南大学新的跨越，铸就我们学校新的辉煌！

(2015年8月25日)

## 大学发展规划与实践 ——兼论大学的底蕴与管理

● 邬大光

邬大光,厦门大学高等教育发展研究中心副主任,副校长、教授、博士生导师。曾任沈阳师范学院教育科学研究所副所长、所长等;兼任教育部社会科学委员会委员、全国高等教育学研究会理事、《高等教育研究在中国》(英文版)编委等,并被多所高等学校聘为兼职教授。研究方向为高等教育原理、高等教育管理学、比较高等教育。出版《高等教育办学模式研究》等著作6部,发表论文80余篇,其中10余篇论文发表在权威和核心刊物上。先后获得“辽宁省高等学校重点学科青年学科带头人”一等奖、厦门大学首届“懋元奖”一等奖等20余项奖励。主持世界银行师范教育改革项目、国家软科学基金、教育部人文社会科学重大项目、教育部博士点基金等10余项课题。

厦门大学每年暑假开学前会举行一个务虚会,2015务虚会的主题是制定“十三五规划”:第一项由每个副校长就各自分管的工作讲话,谈谈对十三五的设想;第二项由现存27个学院中大院的院长讲规划;最后我们将用半年时间将规划拿出来。2011年我和朱校长一起去密歇根大学培训时就已经注意到,国外大学在大学层面是没有规划的,有规划的都是学院层面。也许是受这次培训的影响,今年我们在做十三五规划的时候,采取一种“从下至上”的方式:由厦大的各个学院和六个学部先做,在此基础上学校再做。“十三五”是





我们第一次要求学院做规划,这也是厦大务虚会的改变。

很多学校假期都在做这件事。22号我到南京师大去时他们也在做规划,而且也是从学院(教育学院)开始,中国排名前六(北师大、华东师大、南京师大、东北师大、华中师大和厦大)的教育学科负责人都前去听他们拿出的规划文本,并给他们提意见。在讲到南京师大教育学院规划时,我们达成了几个共识。

做规划无外乎就是“志向”、“方向”和“导向”三个方面。

具体来看,志向即学校在未来五年或是十年当中所达到的目标,通俗一点讲就是“不想当将军的士兵不是好兵”。据说济南大学现在已形成一个惯例,每年在寒暑假之后的开学前期,都会有一个既是前半年工作总结、又是接下来工作规划的会议,这次又与十三五规划有关、要把下一步大的事情确立下来,即把志向、目标定在什么层次上。

关于方向,我们在南师大会议谈论时将其界定为学校的学科专业的发展方向。发展方向比较复杂,当下大学学科的发展方向大体涉及到这样四个层面:已经形成的优势学科,老的传统学科,与国外接轨的国际性学科,另外还有一些国家或当地地方性政府需求的一些重大学科。我们在制定规划时不能只看强不看弱,每个学校都有很多学科,而不同学科在国内或国际都处于不同的层次和地位,它所涉及的领域有的是与国际相关的,有的是与国家相关的,有的则是与地方政府发展相关的。有这样一个比较清晰的分类或是划分,各学科再找出自己的方向,不同学科所产生的作用和影响力是不一样的。

导向解决的则是机制问题,如何把前面所说的志向和方向落到实处,就涉及到了机制问题。事实上,机制问题无外乎经济激励,用什么样的杠杆去调动大家的积极性。

最近我在参加了几个学院的规划之后,感觉现在所有规划的制定,基本上都是围绕着科研做文章。南师大会议时我就指出,南师大现在所做的就是一个科研的规划,人才培养观并没有体现出来。

今天大学的发展大致可以划分为四个层面:

一是大学显性的指标,最直观的表现就是“排名”——大学发展层次的量化。以厦大为例,最差的排名来自武书连为 24 位,上海交大将厦大排在 21 位,国际上的排名(英国泰晤士报、美国新闻周刊等)在过去一两年将厦大排到第 16 位,在世界上厦大的位置从很久以前的 400 名开外到 360 名左右,这些都是一些显性指标。

二是大学一些很隐性的东西,这属于大学文化的范畴,或者可将其称为大学的底蕴。大学是否形成了很厚重的文化、学风、校风或者一些特色,至少在今天的规划里面这些东西是看不出来的。

三是学校的经营管理。我从 2011 年就开始搜集、关注中国大学的经济状况,从世界一百强到中国“985”院校,那时的数据已非常完整:例如浙大和清华已过百亿、上海交大和北大接近百亿,厦大 2014 年 43 亿,2015 年 50 亿,排名到达 14 位(厦大的经费排名一直保持在 13、14 位左右)。四五年前我在参加教育部组织的新加坡国立大学培训回来后预测,新加坡国立大学将在五年内成为亚洲排名第一的大学,那时新加坡国立大学的投资就已达到了 150 亿元人民币左右,与此同时清华、北大是 80 亿左右。我为什么会做这样的判断呢?新加坡国立大学招的所有人都是世界最顶尖的,就和香港在 80 年代末 90 年代初办香港科技大学一样,愿意出高价招揽人才。2014 和 2015 年新加坡国立大学均在亚洲排名第一,这与巨额投资是分不开的。正如鲁迅在厦大九周年校庆去厦大,除了解决与许广平的异地爱情问题,还因为“面包”:鲁迅在北京一个月收入 300 大洋,而陈嘉庚愿意给他 400,权衡之下还是比较容易选择的。2015 年厦大经费 50 亿,人头费约占总预算的 25% - 30%;而济南大学今年还不到 10 个亿,人头费占约 60% - 70%,经济这方面是不一样的。可以说,厦大如果有清华、北大的经济情况,哪怕是 100 亿而非 150 亿,就可以引进中国乃至世界上最好的教育,那么今天的“鲁迅”会比过去的更多。这就是经费对于一个学校发展的重要性,实际上就是大学的经营管理。



四是一个大学在发展和规划如何调整学科和专业结构。大学的规划从原则上是解决“志向、方向、导向”这“三向”问题,具体将规划落实到实处时要解决上述四个层面的问题,即学校的发展目标;学校的文化、底蕴、校风、学风和特色;大学内部的经营管理和策略;学校学科、专业和科研的结构调整。在这四个层面当中,已有的规划中主要还是集中在显性科学研究的指标上。

最近微信上张益唐的新闻对我触动很大:张益唐是北大78级的本科生,从北大毕业之后就到美国读完硕士和博士。他独爱数学且喜爱程度从未消减,却一直没有出成果,所以在美国获得博士之后就一直找不到工作,毕业十几年之后还在做着端盘子、送外卖、扫马路这类事情。后来他的同班同学就向新罕布什尔大学的数学系主任邮件介绍张益唐的情况,希望对方给张益唐一个教职。此后张益唐真的被该校招入,但进入该校之后仍然没有成果。美国本身是非升即走的学校,他却做了14年的讲师、助教没有升迁。2013年底,他发表了一篇数学的文章,此文一出便获得了美国最高的数学奖。他和陈景润一样,文章不发则已,一发就解决了某个数学顶尖难题,此人不简单;随即他被聘入位列美国前50强的美国加州圣巴巴拉大学,薪资待遇也必然有所提升,身份也从讲师转变为正教授。所以说今天的大学发展还是与钱有关,这是一个很现实的问题。现在世界两百强的各种排名中,中国有五所大学入围:北大、清华、浙大、复旦和南京大学,这几所大学的年度经费均不低于80亿,厦大现在一年50亿想挤进世界200强几乎是不可能的。从这个角度可以说,世界一流大学是用钱堆起来的,中国大学进入世界200强的排名就是大学经费的排名,这一说法是有数据根据的。

当今中国办大学,钱是一方面,但那是一个现阶段的东西,一个大学也不会一下子“富”起来。实际上中国大学整体的发展水平、发展幅度和发展速度,已是超出我们的想象(至少当今的大学都饿不死)。在目前的经费状态下,我们怎样把自己的事情做好是很重要的。

前几日网上晒出来一个中国高校经费排行榜,我猜测北京大学人头费占不到15%(毕竟它有150亿的总经费基础),他们用在人才培养的经费可能连1%都不到。那么中国这些好大学如此充足的资金用在什么地方了?大学作为人才培养之地,有多少钱真正用在人才培养上了?一个大学如果说重视人才培养、重视教学,那是否能公布教学经费占总经费的比例是多少?我想教育部评估中心可能都不敢接受我这个意见。

厦大今年的经费是50亿,在经费预算的时候我就跟学校力争,最后厦门大学2015年已经做到开始将学费的60%用于本科教育经费。明年我还会继续争取,从2016年开始将学费的100%用于本科教育经费、用在学生身上,院长老师均不得花这部分钱出差;研究生的经费,就是来自学生的经费全部用到学生身上去,任何老师不得占用。当然这是有一定局限性的,比较适用于一流大学,像人头费已经占到60%多的济南大学,要将所有的学费全部用到学生身上是不可行的。中国的大学这么多钱,文章出了不少但是就是不出人,所以现在这种状态,从办大学的角度还是有缺陷的。

十三五规划教育部明文规定,各个学校的十三五规划要解决四个方面的问题:突出全面提高高等教育质量、突出全面深化综合改革、突出全面推进依法治校、突出全面加强高校党的建设。因此各校在制定十三五规划时,要进一步转化办学理念,把工作重点转到全面提高高等教育质量特别是人才培养质量上来,确保学校稳步走以质量提升为核心的内涵式发展道路。

下面我将结合厦门大学的情况来给大家介绍一下厦大的思路,主要包括四方面的内容:一是大学发展规划与底蕴,二是大学规划与管理,三是大学面临的问题,四是几点结论。

现在高等教育中的热门话题非常多,如“大学转型”、“应用技术大学”、“高等教育质量”、“现代大学制度”、“大学排行榜”等。解读大学最简单的方式就是大学排行榜,各种排行榜给厦门大学的定位,我们作为校领导都是比较清楚的,这一点前面已经做了简单的



介绍。朱崇实校长在十一五和十二五规划时均给予了很大的重视，下面我把厦大过去十五年左右做规划的过程给大家展现一下。

我们的现状：离世界一流大学有多远？

厦大在 2002 年制定十一五规划时，朱校长就提出了办世界一流大学、赶超伯克利的目标，当时就已把伯克利研究透彻：加州大学伯克利分校与厦大都是综合性大学，在规模、公办性质上相似，在地理位置上都地处海边，在交往上两校有着多方面的交流与合作，且都没有医学院……后来发现厦大和伯克利差距悬殊，这就好比 1958 年大跃进提出的“十五年赶超英美”，是不现实的，于是这一说法便不了了之。十二三年追赶伯克利的说法因“不现实”中断，但 2014 年在学习十八届三中全会决定重提伯克利时，突然觉得厦大和伯克利好像接近了，规划办从学生规模结构、科研论文、在 Nature、Science 的发文情况、2000 年以来厦门大学在中国科研机构 N&S 的发文排序、科研经费、教师队伍、高层次人才、大学和学科排名情况、ESI 学科比例与布局情况、办学经费、基本办学条件等方面将两校做了一次全方位的比较。各路指标对比之后我们发现，厦大进步很大，但差距仍不小：我们已拥有强大的师资阵容；学生的成长有名师的指导，多元文化的熏陶、极佳的环境与条件；具备很强的创新能力、很强的科研水平；拥有良好的办学条件和外部环境。具体分析来看，在 2002、2003 年时，厦大和伯克利所有的差距都在 10 倍以上，2014 年绝大部分差距基本上拉近至 4、5 倍左右，个别指标厦大甚至有所超越。当初提出要追赶伯克利时大家觉得不可思议甚至是天方夜谭，没想到十余年后我们无形之中已和它缩小了差距。

厦大与伯克利虽然目前看各种指标差 4 倍左右，但这 4 倍就好像登珠峰一样艰难。正好习近平总书记要求福建省全面赶超台湾，这包括福建省的大学，于是相对应的厦门大学就要超台大。我们根据这一指示，会议之后（去年是叫综合改革方案）不久我们就调整了方向——将目标从伯克利变为台大。

福建的高等教育要超台湾该如何做？我们去年暑期务虚会讨

论的就是厦门大学和台湾大学的差距。一放暑假厦门大学就鼓励各个院长去台湾,将上面的指示当作任务来完成。很多院长、处长等从台大回来后就形成了2014年暑期务虚会会议,朱崇实校长做了《厦门大学赶超台湾大学之构想》的报告,包括赶超台大的必要性、可能性等一些政策性的东西。这一“赶超”既是政治任务,也是完成教育部的综合改革方案。台湾大学在10年前曾是亚洲最好的大学,我们也得知它在做规划时的一些情况,即将建构优质的学习研究校园环境、顶尖期刊数量、研究领域进入一流、迈向顶尖大学作为迈向顶尖大学的计划总体目标。

我们重点要说的是去年务虚会上展示的、截止到2014年8月厦门大学和台湾大学全方位的比较,包括办学历史、办学理念等,具体来看有以下几个方面:

一、学生规模结构对比,包括本科生、研究生、博士生、留学生等。

二、教师规模结构对比。厦大的教师规模现已经超过台大,但是博士学位方面——包括国外的和本土的——和台大还不能比,现任教师队伍里面这种博士学位是从什么时候开始有的都很明确,这是一个很完整的对比;

三、科研情况对比。我们以10年为时间跨度,比较两校的发展性和增长性。

1. 科研论文方面:在一些顶尖刊物如 Science、Nature 等方面一对比、数据一出来,自然会得出很多结论,也会暴露许多问题:比如台大的顶尖研究基本上或者说多数都是合作研究,合作伙伴多为世界一流大学或研究机构(如加州大学、MIT等),厦大也有这种研究但基本上都是校内独立研究,合作研究非常少。因此说厦大和国际交流、和顶尖的研究机构的合作或者说跨学科研究寻找合作伙伴这方面较弱。近年来,厦大在顶尖刊物上发表的都是中国人的名字、都是我们自己的人,如果说厦大的科研更开放一些、视野更宽一点、更注重合作,那我们在这些顶尖刊物上发表的东西可能就多了。



2. 科研经费存在差距,但差距不断缩小(现已不到一倍)。厦大今年的科研经费将会超过 10 个亿,而台大的科研经费一直稳定在 12 个亿,以后这方面可能会持平。

四、办学经费对比。厦大在 2013 年时就已和台大持平,2014 年可能会赶超;台大过去十年办学经费都维持在 35 亿左右,厦大去年就 43 亿,今年 50 亿,这方面可以说厦大已经超台大了。因此从经费上看,厦大追台大的速度是非常快的。另外在办学条件方面:从仪器设备值、校园校舍占地面积上看,厦大现在均已超过台大。

五、学科发展对比(ESI 指标)。厦大和台大的学科是基本吻合的,将各个学科和 ESI 情况分别对比发现,厦大和台大还是有差距的。从未来发展趋势上看,厦门大学现有学科中的数学、农业科学、分子生物学和遗传学等学科已经较为接近,在未来五年可能进入 ESI 世界前 1%。2014 年末我们要求各个学院在和台大对比,向校领导汇报各学院目前的水平和状态时,各学院学科按照 2014 年 8 月份来算是否可以超台大,分为整体超越、实力均衡、部分领域接近、存在差距和无法赶超几个档次;然后院长还要在此基础上汇报未来能否可以超过、几年可以超过、需要什么条件等。

我们知道台大在亚洲大学里面非常厉害,早期一直是世界 50 强,现在大约在 60 位左右,但与 12 年前赶超伯克利说法相比多了很大的可能性和可行性。经过交流、对比之后,看起来厦大稍一努力进入世界 100 强好像没什么问题,这样倒把大家的尽头鼓起来了,也让我们对厦大与台大有了更清晰的认识。厦大的各种资源都已经不次于台大或者超过台大,只是教师的个体研究能力和个体素质可能还不够。厦大的老师 2400 人,数量上超过台大的 2000 人,但是人均产生科研成果的水平、厦大老师所发表刊物的水平和等级,与台大相比还不够。厦大的这一教师质量问题与教师队伍里占有博士学位的人相关,虽然厦大拥有博士学位的人已占到 80%,但是这 80% 的人里面,只有不到 20% 的人是国外欧美大学毕业的,另外一些是本土博士,这也就意味着我们本土博士生的水平还是偏

低。所以厦大从去年开始,本校的博士一个不留,必须要出国、必须要到国外做博后。尽管厦大在世界排名中是 360 名左右,但实际上 360 和 200、100 之间的差距并不是很大(排名与老师素质有关,老师素质又与什么相关这么一比就显而易见了)。

我以厦大为例想告诉大家,从伯克利到台湾大学,厦大在发展中一直是有一个目标的。尽管回过头想想十几年前追伯克利像个“笑话”,但是我们的雄心、志向是没有变的,我们也做了很多扎实的基础研究。和台大相比也有差距,但是基本上是在同一起跑线上,志向有、方向明确,关键是下一步的导向问题要怎么解决(导向问题的解决还是与资金有关)。

今天我们在评价大学时,一个最简单的方式就是把各种指标做成数据:学校自己可以做,社会上很多评价机构也在做。分析一流大学的角度可以划分为指标层面、精神层面和改革层面,我们在制定规划时,这三个层面都不可或缺:如果不知道自己的显性指标,就无法建立起志向;如果不知道各个学科的发展水平,方向就找不准。

至于“导向”,如果从指标层面看一流大学,我认为一流大学就是用钱堆起来的大学。比如在金融危机前的 2008 年,哈佛大学基金会 400 亿美金,相当于越南当年的国民生产总值,在世界排名 66 位,可谓“富可敌国”。在某些高校资金紧张时,我有时就会想北大、清华财力充足,所应该做的任务完成了么?人才有培养出来吗?一流大学要担当的使命和地方院校是不一样的。我任厦大副校长已经八年,过去五年厦大的管理部门(规划处)对这方面的跟踪是非常紧的,可以随时调出来厦大各个学科在国内、国际的发展水平。在这个层面上它确实从一些量化的指标解决了学校发展的志向问题——我们有意向去追赶某某学校,我们有意向把我们的标杆或者说参照系定的高一点。厦大过去在做规划时,都有很明确的要“追谁、学谁、赶谁”的意识,我们所追赶的在过去看来都是很难做到的,有些虽然还没追上,但是随着时间与对方的差距已是越来越近了,这是作为大学志向一个不可丢的东西。





前面说的都是一流大学要靠经费,下面我要说的是一流大学不仅要靠经费,还要靠理念和文化,要具有历史底蕴,要引领高等教育改革方向。大学就像齐白石的水墨画,着墨的地方是画,留白的地方也是画。前面讲的都是着墨的地方,它是亮点、是标志、是显性的,但是这些东西靠的是一种积淀、一种文化、一种精神。

前面所讲张益唐的例子就是一个精神的范畴,在今天的中国有几个大学会这样就让张益唐当讲师、助教14年?张益唐读本科的时候给他上过课的老师就是后来当北大校长的丁石孙,我为张益唐忍住三十几年的寂寞和最后的成就而佩服,可是我也在想为什么这个人在美国读完博士之后打工的时候,北大没有把他接收过来?记得王亚南在厦大当校长时,陈景润从厦大数学系毕业之后被分到北京某校去当老师,上了一天课就被学生撵下讲台,陈景润觉得无地自容便辞了职,回到家乡福州,因无事可干便买了小儿书在马路边上摆摊。正好有一天王亚南到福建省教育厅开会,在马路边遇到了摆摊的陈景润,了解到陈景润目前的状况就带他回厦大当图书管理员,可以说就这样把陈景润从书摊业领了回来。所以我在看到张益唐时心生感慨,如果北大在张益唐最困难的时候将他接回来,然后在国内15年不发文章、某天又一鸣惊人,这必定会成为中国大学史上一段佳话,在如今功利的社会中,这种大学的学风和精神就将在北大得到弘扬。可实际上的这篇文章既是对中国学者研究精神的一种赞赏,也是对像北大这种学校的极大讽刺。

中国大学做规划或是管理的核心是内涵式发展,即:明确的发展目标、有效的制度和机制、科学管理手段、建立质量保证体系。正常的大学管理显然是应该围绕着大学的积极性展开,因此大学内部的管理制度或治理范畴应当包括人才培养制度、科学研究制度、跨学科与资源共享制度和融资性制度四个方面。我一直把人才培养放在很重要的位置,但很多学校规划都是围绕着科研、指标和量化做文章。

今天高等教育的变化是非常巨大的,这种变化在我们的十三五

规划中要体现出来。从大学毕业到大学就业再到创业,大学的概念在升级。1977年时,毕业就是就业,整个是一个升级的过程,这种升级还不是简单的从理发到美容、从洗澡到spa,它是指大学生的价值观在发生变化、是大学的各种制度和机制在发生变化。在我们那个就业不成问题的时候,又怎么会有大学的就业课程、创业课程和生涯指导?拿创业来说,2012年黄金时报一篇整版的文章在介绍,目前美国大学的创业课程全美国有2500门,MIT、哈佛、斯坦福学校的创业课程至少都在200门以上,密歇根大学的创业课程学分占总学分的10%。这些东西难道不是未来五年规划所解决的吗?在制定大学发展规划的过程中,从人才培养、科学研究和社会服务等等,最简单的就是做科研规划:与其他几方面相比,科研规划只要有了高水平的人和充足的科研经费,相对是很容易出成果的。

最近我还突然发现世界上只有中国大学和台湾大学有教务处,天下第一大处是教务处、天下第一小处也是教务处(国外大学都没有)。国外没有教务处,他们的教学管理是依靠注册中心、选课中心等来运行。这些东西属于变化发展中的大学,而这些发展变化我们其实都已很清楚,那我们该怎么做?

有一次我在给17个博士生上课时说起“清考”的概念,并进行了现场测验:先是统计大学期间是否有过清考经历,结果无人举手;接着我换了说法,问他们所在的大学是否有人清考,这次三分之二的人都举了手。后来我在武汉大学、华中科技大学、集美大学作报告时也连续做了几个测验,发现差不多都有三分之二的比例。有一次我去黑龙江高校评估,那里80多所高校中有50所以上的高校做清考。所谓清考就是当你大四毕业的时候,不管你是挂几科,最后都再给一次考试机会,将曾经不过的全部清零。后来我就让这17个博士每人查10所学校,看看他们的高中同学上大学之后所在的大学是否有清考。结果在去掉重复后搜集到的136座学校中,有80多个学校有清考。这个数据令我很吃惊。跟浙大本科学院院长陆国栋聊起来时他劝我不要那么认真,说浙大也没有清考政策,但浙



大下面一些学院却有。我在厦大任职的十余年中,厦大只有重修而没有清考政策,那么厦大到底有没有这一行为呢?我让厦大教务处长“微服”去“访”一下厦大27个学院的实际情况,结果证明厦门大学也是有学院存在的。后来我又做了一些个体案例,发现有的同学期末可以清掉8科不及格,还有的大学最多可以清掉18门,更有甚者,毕业生可以清掉的不及格科目竟达到了33门。

前半个月左右教育部召开了制定十三五规划高等教育形势研判会,在会议上我所做的报告题目就是《建立高等教育的质量底线——毕业率与就业率的视角》。那时候我已掌握了清考现象的整体数据(个案的数据还不甚详细),因此我就问在座的教育部部长们对“清考”的了解程度和态度。放眼世界,大学毕业率越高的国家,就是高等教育质量越低的国家。奥巴马在2008年竞选美国总统时说,若他能当选总统,他将使美国的大学毕业率达到50%。实际上,就业率高是建立在毕业率高的基础上,毕业率高是建立在质量保障缺失的基础上,所以说毕业率越高就表明高等教育质量越低,因此我建议教育部取消用就业率来衡量今年的教学工作。可这种要求目前中国所有的大学都做不到,包括985、211院校甚至是北大、清华。我当时还开玩笑说,北大清华做不到厦大可要做到了。其实现在我还在考虑,我作为分管的副校长,要不要在9月3号的务虚会上将此提出来。这些问题难道不是我们未来五到十年规划所要解决的问题么?难道不是一个学校发展的定向、方向和质量问题么?

最近我又在搜集历史的数据,有这样一个案例:1928—1937年,清华大学每年的淘汰率为27.1%,其中理学院最高淘汰率为69.8%,工学院为67.5%,著名物理学家吴有训执掌清华大学物理系时,1932级毕业生淘汰率更是高达82.8%。看这些的时候我就在想,是不是中国“两弹一星”的那些大科学家都是在这个时候(淘汰率很高时)从清华物理系毕业的?(对此我还没有详细考证)。这样的数据说明什么呢?中国高等教育过去十年大众化的过程中,往重里说就是教育质量放水的过程。当时此说法一提便引起了在座

人员的广泛讨论,有人攻击有人支持。他们认为我这种提法太理想,这是中国高等教育发展的阶段性问题,就像今天的财富带有原罪一样,中国高等教育的发展必须要有原罪的问题。我这样回答:我作为中国一所985高校的副校长、一个研究高等教育的人,这个事情我已经看明白了,现在就是要不要做的问题。如果看明白我们还不做,那么要留给我们的第二代、第三代去做吗?但即使这样,在北京的研判会上很多顶尖大学的校长也不敢正面回答我这个问题。这些东西难道不是我们未来讲内涵发展也好、讲质量提升也好、讲大学制定规划也好所要考虑的吗?

我很高兴我那136所学校的清单还是很详细的,在我搜集的个案中有些学校的清考次数甚至已达到两、三次:清一次可能有的老师比较严格,题出得也比较难;那第二次就换出题人,务必使得清考顺利进行。拿厦门大学来说,在厦大没有这些政策的情况下,仍有院系(主要是分管学生的书记、副书记等)在做清考:一是考虑到毕业生就业率问题,二是来自于学生给老师施加的“不过就自杀”的威胁,可谓中国高等教育的悲哀。很多老师都很明白,但是却没有人想办法去解决。因此中国的高等教育应该走出用“就业率”管理大学的“指挥棒”,大学应该培养学生的“就业力”而非“就业率”等。我们要有这样的思考:我们今天所做的是否超前?是否要把我们的某些做法留给下一代?

现在大学一些概念变化是非常多的,高等教育是一个升级换代的过程,在这一过程中我们要考虑哪些是我们需要改进的。去年厦大在做综合改革方案的时候我就明确提出来,厦门大学可以把教务处取消:这不是为了学西方,而是把厦门大学本科、硕士和博士的课程全部打通,由一个机构来做。中国大学大都有三到四个教务处(本硕博各一个,本科双学位因为不好统一管理相当于又有一个独立的小的教务处),厦大每年很多学生在大四保研之后就闲下来了,这部分人就应该让他们提前学习硕士、博士学位课程。厦门大学整个的教学管理应该是一个部门,以实现人才培养的资源共享。但是



去年综合改革方案并没有将此纳进来,今年的务虚会上我打算重提此事。

大学管理包括三个层面的内容:经验管理、科学管理和价值判断。

在今天大学管理或是规划制定时,大部分人还是凭着经验做事,经验有用但不一定正确。过去几年,教育部推出大学做章程、做综合改革方案,好的大学章程一经教育部通过,剩下的学校都会把这些章程拿来“看看”;清华北大的综合改革方案一通过,别的学校也一定会拿来借鉴模仿。

2013年底,厦大要和 Newcastle 办一个联合学院(厦门大学 Newcastle 学院),对方派了常务副校长带了 15 个院长、处长到厦大不同的部门分头考核,看厦大是否够这个水平。他们到我们教务处就问了三个问题:

1. Do you have the smart point? 所谓 smart point 就是“电子版”,比如将我此刻作报告的一些音像、ppt 等电子化,没来现场听的人后期也可以听得到,因为有的讲座不会将 ppt 等留下,但是 smart point 就可以做到 5 分钟之内将这些东西电子化。我们给出的答复是“no”。

2. Do you have the clicks? Click 就像遥控器一样,如果老师在上课时让大家举手征集一个问题,举手之后通过 clicks 便可以统计出在座大家的举手情况。我们给出的答案也是“no”。

3. Is your students' homework check the twice? (你们本科生的作业有查重么)我们给出的答案仍然是“no”。

我是负责人才培养的,教务处处长给我汇报时,我就说看来厦门大学就是个“no man”。这件事也使我很受启发。有一次我随意做了一条“大学作业查重”的微信,后来被我《南方周末》的一个好朋友看到之后转发到《南方周末》了。文章里我提到厦门大学有博士论文、硕士论文查重,本科生的毕业论文有查重要求但是没有全部做实;至于作业查重,我想在中国的大学就没有。过了不到一周,

宁波诺丁汉大学的副校长皮特·陈就给我发了一个邮件,声明宁波诺丁汉大学从建校那天起就有作业查重,难道说宁波诺丁汉大学不是中国的大学吗?我收到这封文件就立马回复表示了歉意,中国2000多所学校我掌握的信息确实不是这么全;另外我也表示了敬意,对他们学校对作业查重的行为表示钦佩。

科学管理基于经验管理,但是有所超越,它来自于某个学校大量的实践和本校的实际情况,包括一些数量上的东西。所以在厦大我在管理教学的时候,完整的数据我全部都能掌握。

价值判断体现个性和文化,引领方向,但难以对它下一个明确的定义。我以慕课为例来阐释它的概念:2013年12月24号在北京开了一个中美教育技术大会专门讨论慕课,MIT的校长做了慕课在美国进展的报告,这之后中国一位顶尖大学的“一把手”就给MIT校长提了个问题:“MIT和哈佛投入3000万美金做慕课,最后是亏了还是赚了?”然而对方仅以一个单词作答:“leadership”(引领)。这件事是听说而来,但对我触动非常大:一是MIT是真“牛”——经济上世界第一、政治上世界独霸,现在高等教育也要引领;二是对于中国顶尖大学校长的提问对方根本不做正面回答,他们所做之事就没有考虑过“亏赚”的问题,而是要引领世界高等教育的潮流;三是现在中国也都在做慕课(精品课程、网络课程等),但是我们从来没想过一个普通老师的一种课程、一门课程、一种教学方式的改变,会成为引领世界潮流的一种“leadership”;四是中国顶尖大学的提问者境界太低了,提这样一个让对方都认为不值得回答的问题。在大学里面像学分制、教学科研相结合等这样的基本、很普通的做法,慕课这样的课怎么上?教案怎么做?知识怎么传播?在大学里面身边的所有事情,当你用一种认真的态度去做的时候都可以成为一种引领世界高等教育的潮流。这类事情便属于“不着墨”的价值判断。

在大学管理或是制定规划时,不仅要考虑到那些方向性、目标性、表理想的类似格言一样的东西,同时也要考虑大学内部的、我们身边的日常事情中的规律和科学,当这种规律和科学形成传统的时



候便是文化、精神、学风、校风,是学校的办学特色。今天的高等教育是一个不断变化、升级换代的过程,因此我们要从经验中跳出来;我们还要形成科学,根据我们学校的生活找出实际问题。

有一天在给博士生上课时我提前了 20 分钟过去,在研究生院主楼大堂遇见了经常看书的一个学生,结果得知这名学生在准备期末考试,而且是准备 9 门。当时我就感觉大一的本科生在期末时一口气考 9 门是不对的,于是在给博士生上课的时候我就把这个问题抛给他们,让他们就这一教育现象进行分析,但是他们没有人能说得上来。于是我便明确告诉他们:在今天的大学里,这样看似非常普通的事却蕴含着很深刻的属于科学管理的东西,关键是你能否发现、能知道它有违教育规律。如果你不知道就意味着你还依照经验继续去做,所以要找出大学里面的科学出来。因此,从价值判断的层面上兴立管理的思想、管理的内容、管理的方法、管理的文化是很难得的。

我做大学管理者(四年处长、八年副校长),可以说前十年没有做什么事儿,就是经验管理,别人怎么做我就怎么做;现在临近退休,自己悟出来某些东西,才开始觉得再不“下手”做点什么就没机会了。遵循科学的原则,我们要求厦大 90 多个本科专业在一年之内,分别找出各专业中国和世界最好的 5 个,与之相比后确定该如何做,研究生 56 个一级学科也是如此,最后用一周的时间逐个汇报。以化学专业为例:在找出国内外化学专业排名较高的学校后,将它们课程的分配、学分的分配、大小班的分配,每一门课程学时学分的分配、教学内容的分配等全部做出来,在此基础上再将厦大与之对比,找出优缺点,对自己有一个明确的、客观的认识。

这样做对我而言首先是一种“扫盲”,毕竟凭我一己之力不可能搜集这么多数据;另外院长们做完这些工作之后自然就对下一步的工作有了明确的认知,不需要再刻意要求他们。我上述所讲都是一个方法论的问题,我们在做学校、学院或是学科发展规划的时候需要一个参照系,没有参照系也要知道目前自己的学科、领域、人才培

养等在国际上的基本状态或最新情况,即使一时做不到,也要知道自己的终点在哪里。很多管理者不知道这个“终点”是什么样子的,也不知道目前所有的对手、同行进展的水平,那规划该怎么做?收集的这些东西其实都是现成存在的,只是没有系统化。一直坚持这样做就会增强科学管理的能力,对未来发展的志向也会相对清楚。比如厦大在做完与台大的比较之后,规定时间内有多大可能性完成目标、需要什么样的保障,院长在和校长沟通的时候才能做到心中有数。就算是“博弈”也需要一个基础和起点,从科学管理层面到价值判断层面的升华,是一个非常难的过程。

我们现在的大学管理和制度安排基本上是在沿袭历史的一种惯性,在这种沿袭中,我们还可能丢掉了某些传统。随着我国高等教育办学规模的扩大,大学管理是基本上处于应付状态,大学制度还没有发生根本的变化。从毕业到就业再到创业,从学生处到学生生涯指导中心再到学生创业中心等,某些称谓和概念变化的背后,有价值判断的变化、有教育思想的升华、有体制和机制等配套措施的调整。我所说的这些事实(也可以将之称为中国高等教育发展的阶段性、特殊性)是客观存在、看得很清楚的,但是我们所有人——从最高层校领导到部门领导再到普通老师——都不要把这种阶段性当成借口、当成不思取上进的理由。定向明确远大的学校完全可以跳跃“用钱堆起来”的东西,从而形成自己的东西,这些是我们可以做的。

上次在南京师大开完会后还听了两个刚刚中了国家社科基金的课题的年轻老师的中期汇报,汇报之后我就说:如果我当社科基金的评委就不会给你们这两个课题立项;但是最后可能还是会给,因为这两个课题毕竟是有指标的,20选5的名额总不能浪费,总得挑几个出来。做此铺垫后又说了我的猜想:第一这两个青年人应该是本校毕业的,第二应该没有出过国,第三他们做研究基本上不看外国文献。结果也是全部猜中。散了会之后副院长表达了我“猜测”准确程度的诧异,其实他们的选题、研究的范式和基本路线





跟我读博士几乎是一样的:那个时候我是土博士,不看外国文献、完全是经验的做法,他们就是我30年前的影子。现在大学管理的整体过程中都会有好多像这两个年轻老师的痕迹,我们意识不到这种痕迹的问题反而将它当成很好的东西,这显然是我们的思维方式还没有跟上。大学从毕业到就业再到创业(可能20年后创业又会变成另一个新的概念),这种变化我们必须要跟上,不然就永远不会从经验中跳出来,更不要说做出慕课这样“leadership”的东西。

中国大学发展的阶段性和特殊性是存在的,但是它不能成为借口和理由,我们要发展、要上进等等。大学需要经验,更需要科学,只有在经验与科学同步发展的基础上才能形成正确的价值判断。在当前的背景下,显然经验多于科学。我们有必要从科学的角度考量大学的管理,把握管理中的价值取向,再做主体的价值判断和选择,在此基础上构建现代大学制度和实现大学治理。我们在制定规划时一定要意识到未来的中国大学是一个人才培养、科学研究、社会服务以及体现大学文化和精神内核的发展规划。前面讲到的大学发展规划管理的四个内容,我更看重的是后者:后面的东西做好了,显性的指标自然就出来了。

我们能为一流大学的建设做点什么?我们能为大学的底蕴积累做点什么?

西方一位学者说:“大学什么都研究,就是不研究自己”。

我们,要研究自己。

(2015年8月26日)

## 挑灯看剑说义侠

——金庸小说的文化底蕴

● 陈 洪

陈洪,教授,博士生导师,国家级教学名师。南开大学原常务副校长。现任跨文化交流研究院院长;兼任教育部中文教学指导委员会主任、天津市文联主席。另任《文学遗产》编委、光明日报《文学遗产》专栏编委、《中国古代小说研究》编委,《文学与文化》主编。主要研究范围为中国传统文化,古代小说与小说理论等,著有《中国小说理论史》《结缘:文学与宗教》《金圣叹传》《六大名著导读》《周易与人生智慧》等。先后获天津市优秀成果一等奖、教育部社科二等奖、国家教学成果一等奖等。

今天是南开大学开学和搬进新校区的第二天,现在的南开可谓“兵荒马乱”。那么我怎么还能够和各位在济南见面呢?这里面便有一些缘分:第一,作为山东人,面对父母之邦的召唤我不能不来;第二,济南大学有很多像蔡校长、刘院长等这样的好友;第三,我的父母和太太都曾在此读书。因此济南有事我一定会来。而且很感谢济南大学给我提供的这次机会。今天跟各位讨论的话题——“挑灯看剑说义侠”,很有点夸张的感觉,是不是?在这个大标题下,咱们要讲的内容是金庸小说的文化底蕴。

### 我们为什么还要谈金庸

如果是放在二十年前,这个问题就没有提的必要。当时我在南



开大学下午四点讲金庸,三点半楼外便堆满了人导致我无法进场,便只能临时决定讲完第一场后接着讲第二场,让大家一个半小时以后再回来。讲之前我还调侃说:“今天各位小兄弟、小姐妹都很捧场,我心里有数不是冲着我,而是冲着金庸。”当时金庸的“火爆”程度可想而知。

时至今日,金庸已经没那么“火”,网上热销书排行榜前10名、前20名已经没有他的名字。但我们之所以还谈金庸,仍有它的道理。

首先,金庸“过气”了吗?金庸是不如以前火了,但是并没“过气”。“清华南都”网去年公布了“知名大学图书馆近一年来借阅频率最高的书籍排行”的统计数据,其中,北京大学在2013—2014年借阅率最高的10本书中,有金庸先生3本:《鹿鼎记》、《天龙八部》和《倚天屠龙记》;工院校——上海交通大学排名前20名中,有金庸4本:《天龙八部》、《射雕英雄传》、《笑傲江湖》和《鹿鼎记》。海峡对岸的清华大学,排名前20中,有金庸5本:《鹿鼎记》、《神雕侠侣》、《天龙八部》、《笑傲江湖》和《射雕英雄传》。这至少说明,现在青年朋友中对金庸感兴趣的还大有人在。这里还有一个更专业的数据:今年华东师大图书馆公布的他们本校16年来累计借阅超过1000次的10部书里,有金庸《神雕侠侣》和《鹿鼎记》2部,前40部里超过800次的,还有《笑傲江湖》、《射雕英雄传》和《天龙八部》3部。这些数字放到一起,可以看出金庸的影响力依然不可小觑。

除此之外,还有一些是数字所不能反映的。四年前成龙演了一部贺岁片《大兵小将》,这跟金庸有什么关系呢?好像也没写“根据金庸作品改编”。我们可以梳理一下电影的基本故事框架:①一个大兵无意中俘虏了对方的国王而不知道他的身份;②这位国王在国内面临政变危机时得到了这位大兵的帮助;③大兵本来成功了,但为了自己的原则慷慨赴死。联想一下不难发现,这部电影和《天龙八部》的基本故事框架是一样的:大兵对应的是萧峰,国王对应的是耶律洪基。此外还有细节方面,看这份电影海报,两个人陷入绝境,

最后骑着一头牛逃走,类似于《神雕侠侣》的杨过和陆无双被李莫愁困住,骑牛脱险。

国内如此,国外亦然。美国人拍的《功夫熊猫》的故事情节是这样的:①熊猫假装俘虏“献俘”混入敌营心脏,这与金庸的《笑傲江湖》里令狐冲上黑木崖一样;②以太极柔劲接对方的“炸弹”,这和《倚天屠龙记》的俞莲舟一样;③孤儿(熊猫)被鸭子收养,寻找出身真相,这和杨过是一样的。这些电影之所以票房还不错,重要原因是因为它的故事不错,而故事又是“偷”了金庸的。去年的贺岁片《西域雄狮》也与此相似。这在中国古代文论上叫做“偷意”,就是潜在的影响,可见金庸真的还没“过气”。

我来讲金庸,除了体现在统计数据上的和这些看不见的原因,还因为他和南开有特别的缘分。2002年我在南开聘他做荣誉教授,当时,他写了这么一段话:“半个世纪前,予与南开失之交臂。今日得偿夙愿,大快平生。”原来,40年代他曾考上了西南联大的经济研究所(这个经济研究所是南开的),虽被录取但是囊中羞涩,最后就没报到,所以说失之交臂。聘请时有句话他说得很有意思:“当年我学生没当成,现在你们把我请来,还做了荣誉教授,这感觉很扬眉吐气啊!”所以我讲金庸有种特别的亲切感。

另外,金庸和天津也有关系。金庸家有处祖产叫水西庄,水西庄的建设者查日乾正是金庸(查良镛)的高祖。据天津研究《红楼梦》的人说,大观园原型,至少有一部分是水西庄,他们觉得很骄傲(当然天津以外的红楼梦研究者都不承认)。金庸到了天津之后,听说这么一处祖产,便想去看看,水西庄在红桥区,参观当天那里的区委书记、区长都出来接待,可是水西庄在哪呢?原来据描写水西庄湖面很广阔、有非常好的亭台楼阁,而现在除了当年水西庄门口的石狮子之外再无其他,对此他们解释说将来有可能重建,还做了个模型给金庸看。看过之后金庸非常感慨,作诗一首,诗的最后两句是:“前辈繁华事,后人想象中。”

一个小小文字缘的花絮



之前请金庸吃饭时,有一个人说起我 1995 年拟的一个上联——“一门二校长,侯门南开”,当时半开玩笑地宣称悬赏十万美金,七年已过仍无人能“领赏”。联语的本事和南开的校史有关:当年南开大学换届,新上任的校长姓侯叫侯自新,同年南开中学也换届,新上任的校长叫康岫岩。南开大学校长是中组部和教育部任命,南开中学校长是天津市任命。这两人是夫妻,同时出掌南开;而南开大学和南开中学在历史上是一家。实在太巧了。那一年元旦迎新会,有人哄我唱歌,我就灵机一动想了这么一个上联:上半部分“一门二校长”,是说一家里出了俩校长,下半部分解释,这一门是“侯门”、这一校是“南开”,上下有一个呼应;而且“侯门”本身潜藏着成语“侯门深似海”,而南开校史上张伯苓老校长讲过“南开南开,越难越开”。连到一起,“侯门深似海”,所以南开的门“难开”。所以,这幅对联看似简单,却暗藏诸多“埋伏”,又有呼应、又有成语、又有谐音、又有校史掌故,所以很难对。金庸苦思后,写下“六朝三故都,大江东去”:以“南京”对“南开”、以“六”和“三”来对“一”和“二”。大意是南京从六朝开始三次成为国都,而一提到南京自然想到长江,于是“大江东去”,以“东”对“南”。然而金庸给的下联并没有我的那些“消息”、“埋伏”,金庸自己也知道这个不太好,所以当在座的《人民日报》副总编张建星打趣让我“给查先生开钱”时,金庸自己很客气的说“那就不要了吧”。

最好玩的是五年之后,我去香港时又遇到金庸并在一桌吃饭,他说:“我去南开你弄了一个对联来难我,我当时就想了一个谜语来回敬你,但是还没来得及说就分开了。”他说的宁波话我听不清楚,就让他写下来,就是这张菜单,写在了反面。大家来看:“陈洪先生校正,诗圣有诗,暗合先生大号:无边落木萧萧下,不尽长江滚滚来。萧萧下者,陈也;长江滚滚,洪也。弟 金庸”。他这谜语本来应该只说那两句诗让我猜(人名),却不小心一下子把谜面和谜底都写出来了。这首诗是杜甫很有名的《登高》,诗里为什么会有我的名字呢?“无边落木萧萧下”是说南北朝时,南朝的宋、齐、梁、陈,齐和梁的君

主都姓萧,他们后面就是姓陈的(陈霸先)当皇帝了,因而说“萧萧下者,陈也”;“长江滚滚”意即长江发洪水,所以“洪”也。这老先生好玩之处就在于:一来这么个事他记了五年,一直在心里藏着;二来他一着急把这个谜底和谜面一块写出来了。虽然只是一个小花絮,不过我们可以从中见着金庸这个人的性情。

### 金庸的地位,现代武侠三大家“武功”排行

要谈金庸,就要有一个文学史的定位。在现代武侠三大家中,梁羽生出道最早、作品数量也排第一,1955年就出了第一部作品《龙虎斗京华》。但他的问题就在于“学过于才”:学问可以,文笔也不错,但是才情上差一点,写的东西读起来会比较干巴、枯燥,写多了以后套路也太明显。

和他正相反的是“才过于学”的古龙,古龙是真有才情,想象力丰富、语言风格特殊,但是古龙学问有限,比如说他从来不敢写一些有历史背景的东西,或者偶要写一首诗什么的也不尽如人意。

而金庸把他俩的长处都吸取了,“才学兼备”,可以说是泰山北斗。关于金庸的评价和研究有很多,台湾的上官鼎评价金庸的作品为“武+侠+王道”,“王道”指的就是在“武”和“侠”的故事情节背后的一种价值取向,一种伦理的背景,所以这个说法还是有些见识,但不是太透。还有人说金庸的作品特点就是自我折射——他的作品里好多都是他自己的影子,比如《射雕英雄传》里郭靖的笨和傻等。大家或许对此会有疑问,实际上金庸确实口讷,特别不善于表达,金庸的“讲”一般就是半个小时,说说就没词了。但金庸到南开去讲座时,我把学生都招呼来了,如果只讲半小时,仿佛有点对不起同学,于是我就想了一个诡计:他在台上讲,我就坐在他旁边,金庸说着说着没词了,我就找一茬给他当个话题,他就得呼应我,结果硬是讲了接近俩钟头,就连他的太太对此也深感意外。还有更进一步的,说金庸一辈子苦恋香港著名演员夏梦,并将此投射到《笑傲江湖》里,即令狐冲苦恋岳灵珊等。

### 金庸小说超迈群论的六大法宝



以上可以说是一种好玩的研究思路,但是深度还不够,还有很多进一步研究的空间,这就是我们今天要说的主题。金庸的作品各位应该多少看过一些,但是从学理角度进行思考的还是少数。据不完全统计,金庸作品有版权的和无版权的印数不下于四个亿,他的小说为什么会有这么大的影响?之所以能做到这一点,我认为有这么几个方面:

一、引人入胜的故事。之前一个朋友从我那里借走一本《碧血剑》,借走之后每天都看到很晚。有一次他的太太嫌亮着灯影响自己休息,连催三遍我那朋友仍不愿合上书,太太一急就要把书撕掉;但是书太厚不好撕,就打开煤气灶把它给烧了。这时候我那个朋友过来抢,但是被他太太扔到了楼下,等他到楼下捡来的时候,火虽然灭了,但是有一个角就被烧掉了。我把这本书拿给金庸看时,他很是高兴和得意,这说明他的书有吸引力,差不多可以与当年蔡邕的焦尾琴媲美。

二、鲜活的人物,跌宕的命运。金庸小说的人物给人印象特别深,人物个性往往比较鲜明,人物跌宕起伏的命运从一开始就能抓住你,让你在关心人物命运的时候进入小说的情景。

三、厚重的历史感。除了《笑傲江湖》外,金庸的小说历史背景都写得很细,最有意思的就是《鹿鼎记》:清朝前期三四十年的几个大事件——除鳌拜、平三藩、收台湾、《尼布楚条约》——全通过一个小流氓的事迹很巧妙地带出来,而且一点不牵强,这点不是一般的作品所能有的。

四、广泛而圆融的知识涵摄。金庸小说尤其到中后期知识面非常宽,所谓“圆融”就是说这些东西不是显摆学问,而是很好的组织到故事里,和情节、人物融成一体,妙趣横生。比如《笑傲江湖》里令狐冲与向问天跑到“梅庄四友”那里去救任我行,就谈到葡萄酒的酿制:怎么九蒸九晒、怎么祛除酸味和辣味等;此外和黄河老祖讨论时还讲到酒杯、酒器的使用和搭配,讲得头头是道,而且很有趣味。《天龙八部》里虚竹去解珍珑棋局,就讲到了围棋的反扑、倒脱靴,写

得很专业,却一点不枯燥。

五、细腻、生动的心理描写。一般通俗的文学不善于写心理,线条比较粗;而金庸善于写心理,写爱情心理尤其到位。我相信在座的不少同学爱看金庸的作品都跟这一点有关。金庸的《神雕侠侣》被称作“写情第一”,比如写程英和陆无双:陆无双是外向的女孩,对杨过是整天嘲戏、笑骂,对郭芙态度也不好,虽然她不说,但可以看出内心非常喜欢杨过;程英则非常淡然,可她对杨过的一往情深,在非常小的地方也能显示出来,这一对比写得非常到位。

此外,金庸还特别擅长写一些变态的爱情心理,最突出的代表,一个是建宁公主,还有一个便是郭芙,这个答案看似荒诞,细想却也有道理。《神雕侠侣》写到最后耶律齐陷入重围,郭芙求杨过去救他;当郭芙看着杨过杀入万军之中去救自己的丈夫时,却有这么一段关于她的心理描写:这两个男人,我更关心谁?一个是她一辈子的对头,一个是感情很好的结发夫妻。她甚至不敢面对自己,在她心灵深处忽然觉得,杨过才是她理想的对象,如果杨过当初能稍微注意她一点,她在心里对自己说“我为他死了都可以”。当然这一心理是否真实可信,还可以进一步讨论,但是金庸能将爱情心理写到这种程度实属难得:不是表面的海誓山盟,而是挖掘心灵深处的东西。

六、巧妙的母题发挥。我们学中文的都知道,叙事文学为什么有些作品看着似曾相识、但就是有一种征服人心的魔力,这就是母题。金庸就把历史上很多已经深入人心的母题,用一种新的故事框架展开,达到了事半功倍效果。我们举几个例子:

1.“丑小鸭”(及“灰姑娘”)母题。丑小鸭就是不被人瞧得起的、被轻贱的、被视为另类的年轻生命,最后命运突转、扬眉吐气,与此类似的表述就是“灰姑娘”。金庸特别善于对母题进行发挥,他作品的男主人公几乎都是孤儿,孤儿就具备了丑小鸭的资格。杨过是一个更突出的孤儿——他的父亲是一个声名狼藉的坏蛋,母亲早早过世,他沦为乞丐、小流氓,后来又被一个最著名的邪派人物看好以





致被黄蓉等嫉视,至此他完全是一个丑小鸭了。但是丑小鸭的命运都有一个戏剧性突转,杨过也是如此。在终南山被赵志敬迫害,从小龙女那里阴差阳错再次流落江湖,就在这时候听说了郭靖主持的“英雄大会”便想前去一看。临去之前突然想看看那些曾经轻贱、敌视自己的人,对现在落魄的自己的态度,于是便进一步作践自己:将自己打得鼻青脸肿,撕破自己的衣服,抹上泥巴,骑一匹同样抹着泥的瘦马,狼狈至极的出现在郭靖夫妇面前。那些儿时就不和谐的、现已长大成年的玩伴,见到杨过这般模样态度和反应可想而知。而大会最后遇到了无法解决的难题,武林的公敌金轮法王把所谓的“英雄”全部打败,眼看无法收场之时,一个轮子掉到杨过身边、碰疼了小龙女的脚趾,杨过因为这一点下场,用自己的武艺和机智,将金轮法王一行全部打败,天下英雄面前扬眉吐气,“丑小鸭”抖了抖自己的羽毛,变成了“白天鹅”。

郭襄可谓是一个典型的“灰姑娘”。三个孩子当中最不被黄蓉待见的是郭襄(据说是因为生她时受到了惊吓),最受宠的是郭芙。在郭芙的丈夫接任丐帮帮主的英雄大会上、郭芙风光无限之时,郭襄黯然的想为自己的16岁生日开一个“英雄小会”,反遭姐姐嘲笑。结果就在当天晚上,一位大英雄用震动天下的礼物给她过了生日,还在天上打出了巨大的横幅——“恭祝郭二姑娘多福多寿”。这就像灰姑娘捡到了水晶鞋,刹那间变成了公主。这种母题的发挥,对于年轻朋友的阅读快感,有一种拨动心弦的作用。

2. “妖女”母题。白娘子和许仙本来情投意合,法海非得说白娘子是妖女要将她除掉,这样的情节在金庸小说里反复出现。金庸刻画了一系列“妖女”,比如《碧血剑》里的青青、《射雕英雄传》里的黄蓉、《神雕侠侣》里的小龙女、《倚天屠龙记》里的赵敏、《笑傲江湖》里的任盈盈等。妖女的背后是纯真的、但被误解和阻拦的爱情,这样一个基本情节在心理学上的解释就是“越间阻越情欢”,一个被误解、被阻碍的爱情在阻力面前展现出它灿烂的光华。众多“妖女”最后修成正果,这就是作品最打动人心的地方。

3. “贾宝玉”母题。金庸笔下的男一号往往类似于贾宝玉,就是一个“白马王子”,身边围绕着多情少女,并与她们展开好几“角”恋爱。陈家洛、袁承志、胡斐、郭靖、杨过、张无忌、令狐冲,等等。其中尤以杨过为最。写这类故事是金庸所长,特别能打动少男少女。

### 金庸作品中的文化底蕴

除了以上这六个法宝之外,金庸的作品更重要的是他的文化底蕴。金庸作品的厚度首先在于文化底蕴。

武侠这种文学样式一直倍受争议。1988年在沈阳召开国际小说研讨会时,30年代就成名的老作家端木蕻良,就说起现在文坛太混乱,武侠这种烂东西都沉渣泛起。会间休息的时候,我就去问他对金庸的看法,他的回复是“金庸?跟梁羽生一丘之貉啊,还有什么区别吗?”当我指出他在没看过金庸作品的情况下就如此表态,发言欠妥时,他才有点当真地问我对于金庸作品的看法。我说:“写得稍微多了一点,以他的精品代表作而论,将成为五百年后《水浒传》。”《水浒传》当时刚写出来的时候也是不登大雅之堂,是凡夫俗子才看的东西,但是五百年后的现在,谁研究文学史能不提《水浒传》呢?所以金庸的作品今天来说基本属性是通俗文学,但是它的文学史地位、它的文化意义是谁都绕不过去的。

我们要讨论金庸就要把他放到武侠文学、英雄传奇文学这个大系统里看。这个门类中良莠不齐,但是其中写的好的那些价值观一般可以分成三个层次:

第一,传统——除暴安良。如果没有除暴安良、仅是打打杀杀,那么武侠就一文不值。除暴安良中的武侠和清官,反映的是体制外对正义的一种追求,也反映出我们社会结构的缺失,在这种情况下底层百姓就需要有一种精神的依托,所以就有了清官戏、侠客戏,很多现实中解决不了的不平事,就需要有一个除暴安良的“白日梦”。《水浒传》的第一侠客鲁智深是除暴安良的典型,这在金庸的作品里毫无疑问得到了继承,最典型的是《飞狐外传》里的胡斐:胡斐和凤天南的矛盾完全是来自一个种菜的平民,他为了一个毫不相干的



人,可以和整个江湖作对。

第二,“侠之大者”。金庸提出的“侠之大者”可谓又超出了一层。在中期作品里有“为国为民,侠之大者”八个字,因为行侠仗义可能是为老百姓伸冤,也可能是为自己。为什么武松的品格比鲁智深差一点呢?就是因为武松很多是为自己,而鲁智深完全是为他人,这还是有局限的。放大一些就是为国为民,《神雕侠侣》里就反复写杨过的思想斗争,杀父之仇不共戴天,从报仇的角度杨过应该除掉郭靖;但出现过好多次机会杨过都下不了手,因为他想到了郭靖背后的襄阳城和整个江南的百姓。所以后来人家称他为“神雕大侠”时,杨过却说真正的大侠是郭靖。这就是“侠之大者,为国为民”。不过最后杨过也有了一次脱胎换骨,打死了蒙哥,参加了襄阳保卫战,心安理得做了“神雕大侠”。

第三,超越。金庸的自我否定就是一个超越,超越了第二个层次。

《天龙八部》最主要的就是“悲天悯人”。萧峰是武林奇才,与别人交手时拥有超强的随机应变和临时感悟能力,可以说是天下无敌,最后却自杀了。在传统武侠里,没干任何坏事是不可能自杀的。其实,这正是他自己对命运的一种选择。为什么西方的悲剧往往比中国古代戏剧的悲剧更撼动人心?比如说在莎士比亚的悲剧里,命运都是人物自己的选择,而不是简单的“善恶斗争”的后果。萧峰是不得已选择了自我毁灭,是身处民族冲突中间的无可奈何,当历史、政治造成的民族的冲突把个体夹在中间的时候,如果你是一个负责的、有良知的人就会陷入这么一种状态,能力越强这种困境就会越突出。

《笑傲江湖》超越了正邪:一开始代表正派的是五岳剑派,代表邪派的是魔教,可是发展到最后五岳的几个头都变得“邪门”了。据说该小说连载的时候正值泰国大选,两党还拿五岳领袖左冷禅和岳不群来讽刺和攻击对方,可见所谓“正派”在人们心中的印象。而魔教里的东方不败和任我行,虽是反派但都有可爱之处、都有让人同

情的地方,更主要的是里面还写了魔教里的很多忠直之士。

到了《鹿鼎记》就整个把武侠解构了:该小说开篇理想人物仿佛是陈近南,鞠躬尽瘁、智勇双全,最后却一事无成,还把命搭上了;反过来韦小宝什么武功都不会,但是什么事都能成,导向好像是有点问题。这有点像塞万提斯的《堂吉珂德》,一定程度上把武侠的基本架构给解构了,所以金庸写了《鹿鼎记》以后,便就此封笔。最有意思的是最后韦小宝功成名就、大富大贵之时,问母亲自己的爹是谁。他的母亲是妓女,思前想后提到了她怀韦小宝前后曾来过的喇嘛、汉人秀才、满人下级军官、西域的回族商人和蒙古人,却无法确定究竟谁是他的生父,简直就是“五族共和”了。这是个游戏之笔,但是如果将此与他早期写的民族对立、民族斗争相比就会发现:民族之间的冲突固然有很多惊心动魄、锥心泣血的东西,但是如果高一层来看就会有另外的感受和结论,我们应该有超越的眼光和境界。

### 武侠文学的传统血脉

金庸的作品有相当的深度,我们可以在传统文化里找到它的血脉:

从先秦来看有三个方面:一是孔子和孟子的正义感和担当精神;二是老子、庄子和列子,里面有神乎其技的剑术和自由意志。自由意志在新武侠里体现得最明显。清代武侠最大的毛病就是侠客们都是给清官做爪牙,影响最大的是《七侠五义》里的“御猫”展熊飞,作为“南侠”,本来从形象到为人都好评如潮,却在给皇帝表演技能、技巧时,因皇帝赞其表演如所养之猫,就立刻跪下磕头,感谢万岁“赐”的名号,甘当皇上的宠物“御猫”。而金庸强调的是侠客们的自由意志和独立人格,这是时代使然,也反映出金庸的文化层次。三是墨子,这主要是指行动、牺牲和团体精神。以上这些加在一起就是新武侠的优良传统血脉,下面我们具体来看:

#### 一、“孔孟”。

“孔孟”给人的感觉总的来说是比较舒缓、刻板和方正的,如李白描写的那样:“足著远游履,首戴方山巾。缓步从直道,未行先起



尘。”但孔子还有另一种形象，孔子的学生也有些是行动能力很强的人，比如子贡就是成功的大商人，还是了不起的政治家和外交家。所以孔子有另一面。那么孔孟精神和武侠在哪里出现了交集呢？中国武侠文学最根本的基石是“见义勇为”，而这出于《论语》里的“见义不为，无勇也”。正是这种正面的价值基础给了武侠一种最根本的支持，不然武侠就只是“打打杀杀”了。还有，如《论语》中曾子曰：“可以托六尺之孤，可以寄百里之命，临大节而不可夺也，君子人与？君子人也。”可见儒家称道的“君子”并不只是循规蹈矩的人，而是有担当的人。其中，“临大节而不可夺”是金庸刻画人物的重要方法之一，更有作品直接写了“托孤寄命”的情节：《倚天屠龙记》里的张无忌，八岁到蝴蝶谷治病时，就受纪晓芙之托，把六岁的杨不悔护送到万里之外的昆仑山父亲那里，途中历尽千辛万苦，最终完成纪晓芙的遗愿，这就是担当与牺牲。此外，“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也”，这种人格的力量和意志也存在于金庸的作品里。

孟子就更直接了：“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。”为什么后起的写武侠的人写不出金庸的力度来呢？他们写不出的是金庸小说这种理想化男性的大丈夫气概。“大丈夫”不是一种概念，而是在“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”中树立起人格。还有“吾善养吾浩然之气……其为气也，至大至刚，以直养而无害，则塞于天地之间”，金庸写了大量关于气的修养，既写实质性的气，又写精神气质上的气，比如说武术怎么才能进入更高的境界等。举例来说，《倚天屠龙记》中张无忌以接灭绝师太三掌为条件救“锐金旗”时：第一掌灭绝师太用了三分气力打到张无忌吐血；第二掌用了六七分气力，张无忌起身已是勉强。就在这时他想到了《九阳真经》中的“气”，于是心中默念“他强由他强，有如清风拂山冈”，将一口真气提上来，直逼得灭绝师太用十分的气力打过来，却如同打在虚空里、毫无作用。另外在闯少林寺救谢逊时，提一口真气长啸一声，天空中就如一条巨龙划过，满寺大惊，这一情节就源自大儒王阳明的“龙场悟道”。

《孟子》中的“吾尝闻大勇于夫子矣：自反而不缩，虽褐宽博，吾不怵焉；自反而缩，虽千万人，吾往矣”，更是直接写了一种境界：我听夫子（孔子）讲过什么叫大勇——问问自己的良心如果是我不对、正义真理没在我这，即使面前是一些穿着破衣烂衫的人，我也绝不以自己的武力和势力强加于他；相反，如果自我反省后这件事是对的、是该做的，即使是千军万马，我也勇往直前。这种精神和场面在金庸的作品里反复出现，为了一个正义的或自认为在伦理价值上值得牺牲的目标，虽千万人也大步向前。我不是孔孟的信徒，但是孔孟学说有很多好的命题和思想因素——比如担当、奋斗和不怕牺牲等——是值得我们学习和借鉴，也是当今中国人比较欠缺的。

我们以郭靖为例，他一生中最大的考验就是“拒成吉思汗”：郭靖在帮成吉思汗征服了花刺子模后，成吉思汗让他带兵灭宋，允诺灭宋之后裂土封王，并将自己的爱女华筝许配于他；但如果郭靖不答应，就“刀刃伺候”，并以郭靖母亲的性命相要挟。“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也”，郭靖的母亲深明大义，为了不让自己的儿子深陷道义两难，先自寻短见，让郭靖凭良心做选择；“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，郭靖断然拒绝。此之谓大丈夫。金庸太喜欢这种思想和情节了，于是便将此复现到萧峰身上——“萧峰拒耶律洪基”，萧峰的不同之处就在于：一面是自己的族人契丹，一面是自己养父母和师父所生活的大宋，他既不能逃回南方，背叛族人，也不能灭宋，断然拒绝之后只能选择自杀。此外还有“令狐冲拒任我行”，类似的情节反复出现，都是强调人格的独立、做人的原则等等。再比如“张无忌送杨不悔”、“张无忌阻灭绝师太”、“令狐冲助向问天”、“胡斐为钟阿四复仇”等体现的精神气质，绝对和孔孟的影响相关。

金庸笔下的大侠气概，很多都能从孔孟思想里找到源头，他自己也很明确地这样讲过。比如金庸和日本公明党的创始人池田大作有一个对话，在对话中他就多次引述了《论语》和《孟子》，表明他对“论孟”的熟悉和喜欢。池田回答说，他觉得金庸的作品很多都是



按照大丈夫的形象来写的,而且是根基于《论语》的“见义不为,无勇也。”金庸对这一说法给予了认可,“一般写义气多限于哥们义气、江湖义气,但是我写的包含了理智的判断。”具体到作品里面,我们以《天龙八部》为例:第一回段誉直接引用孟子的话“恻隐之心,仁之端也”;第三回段誉又引“自反而缩,虽千万人,吾往矣”和“大丈夫行事,但求义所当为”;第十五回萧峰评包不同:“自反而不缩,虽褐宽博,吾不憚焉”;第四十三回,包不同自己也讲“自反而缩,虽千万人,吾往矣”,特立独行、矫矫不群,这才是英雄好汉!金庸的作品不但在思想倾向和观念上与“论孟”有关,还直接将其写进小说里,而且还做到了圆融不生硬。

## 二、“庄禅”。

“庄禅”这个概念的跨度比较大。“庄”在这里主要是指庄子;“禅”就是禅宗,这就跨到了佛教。晚明方以智就用过“庄禅”一词。庄子和禅宗血脉相连,禅宗是中国化的佛教;佛教之所以能中国化,就是因为吸收了中国本土特别是庄子的思想因素,所以就有了“庄禅”。所谓“庄禅”,一是看重人的自然本性,真率放任,反对繁冗的礼法拘束;二是蔑弃世俗价值,追求精神的自由与洒脱;三是庄子讲“彼亦一是非,此亦一是非”、禅宗讲“不二法门”,以此为态度看待红尘的是非、利益,同具超越倾向。同时庄子还有蔑视权贵、批判现实的思想,禅宗有菩萨心肠、慈悲精神,一般来说讲“庄禅”也会兼顾这些。半个世纪以来,“庄禅”已经成为研究中国传统文艺美学常见的词汇。金庸小说里除了“孔孟”,从“庄禅”里得来的思想滋养也很重要,在作品里主要表现为一种超脱旷远的人生境界,以及自由意志的张扬。

金庸作品的人物画廊有一个色彩相近的人物系列,比如令狐冲、段誉、杨过、黄药师、风清扬等,最集中的代表是令狐冲。这部小说命名本身就表现出一种令人向往的潇洒境界——“笑傲江湖”。作者为了写令狐冲,用了一种常见的“反衬法”,用林平之和岳不群来反衬令狐冲。岳不群江湖称“君子剑”,却经常开令狐冲的“批斗

会”，其实令狐冲没做任何坏事，岳不群给出的批判缘由是这样的：“旁人背后定然说你不是正人君子，责我管教无方”、“恪守本派门规，不要坏了华山派的声誉”等，意思就是别人的议论（哪怕是背后的）很重要，别人议论你不是正人君子，你令狐冲就必须反省，最后就把令狐冲逐出了师门。令狐冲成为孤魂野鬼之时，却得到了很有力的人物的支持。这第一个便是任盈盈，一个“冲”、一个“盈”，大有玄机：老子《道德经》里有“大盈若冲”。可见金庸刻画的令狐冲这个形象本身，是自觉地借鉴了道家精神的资源和血脉的。更有力支持令狐冲的是庄子——开玩笑，呵呵。但思想上的支持是千真万确的。庄子说：“礼者，世俗之所为也，真者，所以受于天也，自然不可易也，故圣人法天贵真，不拘于俗；愚者反此，不能法天，而虚于人，不知贵真，碌碌而受变于俗——故不足惜哉！”、“畸人者，畸于人而牟于天，故曰，天之小人，人之君子；人之君子，天之小人也。吾又无能葵葵然为世俗之礼，以观众人之耳目哉。”后面这句话意思是你管别人说什么干嘛？凭着自己的良知做事就好了。简直就是正面和岳不群唱对台戏。所以说“老庄”给了令狐冲坚定的支持。

金庸对《庄子》的青睐，具体体现在哪里呢？在他的第一部小说《书剑恩仇录》里，就体现了金庸对《庄子》的痴迷和把《庄子》思想引入作品的努力。该小说的男主角陈家洛，每次和生平第一大敌——“火手判官”张召重交手，都是大战百十回合渐落下风。后来陈家洛进入了一个荒废的古堡，看到了很多人相互残杀、尸横遍野的悲惨场面，同时也在桌子上发现了一本《庄子》。他一打开就看到了第三篇《养生主》，于是眼前的战争场面和《养生主》忽然沟通契合，从中悟出了无上的妙谛，进入了一个至高的武术境界。然后再与张召重交手，眼看又要渐落下风时，陈家洛忽然想起刚看的《养生主》，然后就轻描淡写地给了张召重一个“大嘴巴”，力度之大，使其瞬间口喷鲜血。可以说，陈家洛的生平大敌就这样败给了庄子的《养生主》。

还有《侠客行》，整个故事就来自于李白的《侠客行》，而李白这





首诗又是来自于《庄子·说剑》。《侠客行》中,世界上武功最高的龙木二岛主在侠客岛上发现了一个秘密:36幅壁画隐藏着武林的最高诀窍,每幅画下面都有题诗和注释,于是就把天下武林才智之士全部汇集于此来攻克这一难题,结果20多年仍未能破解。这时候出现了一个不识字的“狗杂种”,闲着没事时就来看这些画;由于文化水准低,画也看不大懂,只觉得画的线条像一个个的小蝌蚪在游动,没想到超越了文字反而得到真谛,最后悟出了武林的最高宗旨。这就像《庄子》里的“轮扁斫轮”:正如木匠最精湛的手艺无法传给自己的儿子一样,一个人口所能述的是最粗略的体会,最精华的部分是说不出来的。“世尊拈花,迦叶微笑”也是同样的道理:佛祖只手拈金波罗花却缄默不语,因为最微妙的东西是无法言说的,唯有以心印心,才能得到真传。故事或许有点故神其说,但其基本的意思是一样的:语言是思想的外壳,没有语言就没有思想,没有思想就没有语言,但是最微妙的地方确实说不出来,等到写出来就又隔了一层,这是庄子很重要的一种思想。

《神雕侠侣》中,欧阳锋虽然武功最高但他是个疯子,因患失忆症也弄不清自己是谁,逢人便问“我是谁?”这也是《庄子》里的经典思想,《齐物论》一开始就是“吾丧我”,即我丢掉了我自己,“我”和“吾”是可以分开的、我可以忘记“我”是谁,这样一个很特殊的思想就被金庸写到小说里了。《倚天屠龙记》里,张无忌在武当派面临灭顶之灾的时候挺身而出,跟赵敏的手下三大高手过招,在跟阿大比剑时,张三丰临场教了张无忌一套太极剑法,学的过程中张无忌把具体招式慢慢全忘了,在“忘光”的状态下反而打败了对手。《庄子·大宗师》里颜回和孔子关于的读书的见解,也是读的遍数越多、忘得程度越大,领悟的精髓越多。这种非常独特的结构和内涵整个就被金庸用到自己的写作中。

可以说,孔孟给了金庸的小说一种阳刚的、正大的东西,而老庄给了它一种潇洒的、智慧的品味。金庸的作品既有来自孔孟的血脉,又有来自庄禅的血脉,这两个表面形态上似乎相反的东西同时

进入他的作品,就使得金庸的作品有一种特殊的意趣:

一、人物更有厚度。有了这种思想血脉的支撑,历史上的相关表述就和他的作品产生了或显或隐的互文关系。历史文化修养浅的人读他的作品没有困难,因为它生动、好读;而历史文化修养好的人来读的话,感受起来得到的东西也会相应的多一些,所以这种互文关系就使他的作品比其他作品更有厚度。

二、性格更鲜明,思想冲突有利于展开情节。由于孔孟和庄禅在风格上呈现一种相反的姿态,所以金庸笔下的人物性格更加鲜明,彼此之间性格的对比、思想的冲突又有利于展开情节,而不是简单地编造一个故事,并且这种思想和性格的冲突背后,有一种文化的支撑。

三、阅读中产生正大、飘逸的艺术张力。在阅读中我们会产生“正大”和“飘逸”看起来相反的两种审美体验,比如郭靖正大刚直,杨过飞扬跳脱,二人背后的洪七公和黄老邪给人的审美感受也是不一样的,组合在一起就会产生一种艺术的张力。

对于青年朋友来说,二者的圆融,方为完美人生:正大让你有坚强意志和浩然之气,飘逸让你的精神气质和生活更富有美感。所以孔孟和庄禅作为传统文化里面的优秀因子渗入金庸的小说,我们阅读时要透过有趣的故事汲取其中的“正大”和“飘逸”能量,来丰富我们的人生。

(2015年9月15日)



## 运筹管理在零售业的应用

●张新辉

张新辉,博士、教授,美国莱特州立大学博士生导师。因在美国工业工程领域杰出的贡献,2013年被美国运筹学研究及管理科学协会授予“埃德曼奖”(INFORMS Edelman Laureate,运筹管理学科中的诺贝尔奖)。张新辉教授的研究领域涉及航空航天、物流运输、库存管理、供应链设计及优化、高等教育活动管理等方面,为包括通用电气能源集团、戴尔集团、美国洲际航空等著名公司提供过优质服务。在领导和参与的项目中,有不少对其所在行业和政府机关有重大意义。在COR、EJOR、ITOR、IJPR、IJPE等国际期刊上都发表有论文。他所开发的优化航班调度系统在三角和西北航空公司得到全面应用。

今天我主讲的内容是运筹学和管理科学在Kroger公司的运用,以及个人带领这个公司从没有工业工程走向获得“埃德曼奖”的过程。

1998年我从武汉华东理工大学去美国读书,2003年获得博士学位,一直在莱特州立大学学习和研究,现在是莱特州立大学的终身教授,并于2013年和2014年,连续两年获得“埃德曼奖”。在美国,每年“埃德曼奖”都要从成百上千的公司项目中选拔,最后有12个项目进入决赛,半决赛再选出6个项目进入总决赛。2013年,我带领的Kroger和中国宝钢、荷兰政府等6个项目进入决赛,最终我的团队获得了“埃德曼奖”;2014年的项目达将近90亿人民币产

值,再次获得了“埃德曼”奖,也是唯一一个连续两年获得这个奖项的团队。我们研究过的项目领域包括航空、邮政、电气等等。希望本次讲座能够让了解工程和管理在各行各业,不管是物流行业、供应链行业或工业工程行业的应用前景。

运筹学在中国起源于华罗庚教授的优选法。在美国,运筹学和管理科学相近,大部分学校会将运筹学、管理科学、工业工程分为两个领域,一个在商学院一个在工学院。运筹学、管理科学、工业工程、系统工程和决策科学,这几个领域都很相近,运筹学和管理科学是同一个专业的词汇用语,都是使用计算机和管理概念来解决实际应用中的问题。

现在简单介绍下 Kroger 公司。Kroger 是美国财富杂志排名第 21 位的公司,其 2014 年销售额是 108.5 百万美元(约 7 亿人民币),拥有 2600 多家分店,分布在美国 34 个州,主要集中在中部地区,西部洛杉矶大概有 400 多家,其规模与通用电气相当。Kroger 的主要经营项目是食品,比如蔬菜、沙拉、蛋糕以及咖啡等,它与沃尔玛的主要区别是,沃尔玛的经营项目还包括服装、电器等。从公司经营流程来看,举例来说,公司乳制品(牛奶)的经营流程是从农场购买牛奶,经过高温、消毒处理等过程,流经 37 个货物中转中心,配送给 2000 多家零售商店。可见,Kroger 不仅是零售商店,还是一个物流公司。在洛杉矶,公司通过大型集装箱对货物进行切边、打开,然后真空吸起对货物进行归纳整理,并对不常用的货品进行储备,常用的货品放置在流通区域;公司收到零售店订单时,通过机器人把货品取出来,然后再组装在一起进行三维打包送出,整个过程不需要人的参与,比亚马逊要先进很多倍。

2008 年开始,我带领 Kroger 公司接手一些科学管理的项目,至今完成了 20 多个。这些项目涉及到了仿真优化和排队论的理论,在此基础上我们获得了 2014 年的“埃德曼奖”。我们另一突破性的研究项目是库存的优化问题,不论是实体营销还是网络营销,我们都会发现一个令人困扰的问题——库存。传统的零售行业比如说



药店,如果药品的库存量不能满足消费者的需求,一两次可以,三次以上的话就面临着失去客户的危险。在美国,一个正常人每年需要11个药方,每个药方67美元,平均每个人在Kroger公司每年花费700-800美元,所以医药行业是一个利润很大的行业,相当于航空业的2-3倍。若药品库存少,显然满足不了客户的需求;但库存过多,也会出现资金和物品积压的问题,并且新药的到来还会使有些药过期作废,因此是一个很困扰的库存问题。我们针对这一问题做了一个仿真优化研究,对药店数据进行挖掘并进一步分析,同时应用影像来控制实时库存,最后将这个系统类比应用于食品、鲜花等行业,取得了较大的突破。

Kroger大概有三四百家珠宝店,因为珠宝店是一个奢侈品行业,利润较大,所以我们很想知道客户群是谁,客户的消费习惯及未来的消费倾向是什么,这些信息对于珠宝店来说非常重要。利用这些信息Kroger公司每年会花大概四百万美元的广告费用来宣传其新商品,吸引潜在客户。我们接手这个项目,对其以往客户的消费记录进行分析,并制定相应的促销、优惠策略,最终将收益增加了3倍。

我们最初的研究开始于信息执行官反映的“厕所排队等待时间长”问题。当时我们猜测这是由于配置的问题引起的,而配置问题又与排队论、仿真实论相关。我们首先做了一个调查,观察每小时或每15分钟会有多少人去厕所,并统计个人在里面待的时间,由此做出一个简单的仿真系统,系统里有集中配置,看哪种配置客户等的时间最短,分析结果可以了解哪种配置满足需要。

这个项目研究让人们很清楚地理解什么是仿真、什么是科学管理。实体零售店项目便是在此基础上,通过仿真系统的应用,使用紫外线摄像头感受人体温度从而转化为客户数量,结合客户的购物速率和频率设置收银台的数量,以此来缩短排队时间,最终将客户等待时间从4分钟缩短至30秒,使销售额增加了90亿。从这项研究中我们可得到的启发是:从简单的事做起,将简单的事项进行分

析,达到的最终结果就会不简单!

对于库存仿真的研究,我们采用的策略是最小值和最大值之间浮动。比如要求的库存量介于 100 - 200 之间,如果库存量小于 100 就要追加到 200。库存是运筹管理研究最广泛的科学,是应用最多的领域,但很难找到合适人才。本人就利用药店数据,做了一个仿真优化,利用 R 语言得出该药店的最佳库存量,将研究结果进行实际应用。将这套系统转化到食品、鲜花等行业,这充分展示了科学管理的重要性。2012 年暑假,我们使用仿真优化理论,利用药店现有的数据,花了 3 天时间给 2000 家商店制定了最优库存量,并且将有库存没有需求的药店的药品转移到没有库存但有需求的商店中,这一仿真优化模型得到了普遍认可,最终获得了 1000 万的收益。

下面这问题是关于珠宝行业的数据挖掘问题,通过了解珠宝店的客户群特征,比如年龄、收入、购买日期、购买频率等,针对客户群特征及其购买特点,找出关联关系,发现客户购买行为的行为规律,制定相应的优惠策略,从而达到吸收新客户的目的。

我们目前在做的一件事情是,希望通过实时影像技术,得到零售行业的实时库存,从而掌握物品为什么缺货以及什么时候缺货等;然后利用 google trend 中的 IP 地址定位功能,把搜索同一个概念的人群按其地理位置分布显示出来。我们会看到,同一时间查询同一概念的人群大都分布在同一地区,通过这一概念,我们可以推算出这一地区出现的状况,并针对这一状况做出相应安排。

研究是一件有趣的事,以上是我演讲的内容,谢谢大家!

(2015 年 9 月 24 日)



## 国家治理体系现代化与 公共管理学科建设

●唐任伍

唐任伍,现为北京师范大学政府管理研究院院长,教授,博士生导师,学术带头人。国务院特殊津贴获得者,教育部公共管理类专业教学指导委员会副主任委员,中国经济思想史学会会长,中国企业管理协会副理事长,北京市政治学与行政管理学会副会长、全国MPA教育指导委员会委员等;《改革》杂志副主编,《北京师范大学学报》、《首都经贸大学学报》等多家学术刊物编委,多所大学兼职教授。承担过国家和省部级以上课题数十项,获得北京市、国家教育部、国家发展和改革委员会颁发的各类优秀成果奖十余项。主要研究领域为全球化与行政效率、经济思想史。著有《管理审视》、《中国政务信息化研究》、《21世纪世界经济大趋势研究》等。

很高兴来到济南大学,之前也跟很多年轻老师见过面。今天我想跟大家探讨的是《国家治理体系现代化与公共管理学科建设》。

2001年,学校从经济学院任命我个人去建设管理学科:北京师范大学当时没有管理学科,可以说我是单枪匹马成立了管理学院。到2003年北师大获批公共管理一级学科博士点授予权,才基本上奠定了北京师范大学的管理学科。直到现在北师大工商管理学科就是个硕士点,管理科学与工程(也就是我这个学院)也是一级学科硕士点。管理学科就是公共管理。2003年全国第一批博士学位一

级学科授予权全国只有七所大学,但确实是拿了一级学科授予权以后才聚集了一批专家,否则的话就没有这个平台、没有这个平台专家就不会愿意来。北师大工商管理学科与经济学合成一个学院(经济学院),管理学科也不在管理学院这边。虽然现在管理学门类的其他几个学科还都在管理学院,但是这边还是想以拥有博士学位授予权的公共管理为主,所以去年改成政府管理学院。这样以来我定的基本目标就是:以公共管理为龙头,以管理科学与工程和信息管理为两翼,现在我们基本上也是按照这个定位方向来发展。

一个学校如果什么事都想做就会什么事都做不成,只能突出重点,有所为有所不为。我本来对公共管理这方面也是不通的,个人建公共管理、拿到公共管理一级学科博士授权后,现在成了公共管理教指委的副主任委员,可以说很多东西都是平台给我的,平台很重要。十八届五中全会刚刚结束,国家治理现代化成了这一届政府关注的重点,这也是我们国家未来一个很重要的战略性目标。一个国家的治理能力、治理水平怎么样,用一个词来反映就是“现代化”,而“现代化”这个词是很宽泛的,所以我们要参考发达国家治理的方法。

接下来我主要讲三个问题:

- 一、国家治理的基本分析框架;
- 二、公共管理研究现状;
- 三、公共管理学科未来研究走向。

#### **第一个问题:国家治理的基本分析框架**

国家治理现代化是十八届三中全会提出来的全面深化改革的总目标——全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度,推进国家治理体系和治理能力现代化。这里有三个关键词:第一个是“中国特色”的社会主义制度,世界上搞社会主义的国家有很多,所以我们特别强调中国特色;第二个是“国家治理体系”,一个国家的治理是系统性、综合性的而不是靠单一的措施,所以国家治理体系现代化要单独提出来;第三个是“治理能力”,仅仅建立





治理体系而没有好的治理能力是不行的,所以提出了全面深化改革的总目标,各个方面的政策都要围绕这样一个总目标来实施。这个问题是一个综合性的东西,所以不仅仅公共管理需要研究,政治学、经济学和其他学科也都要进行研究。我们国家治理的基本框架是什么呢?

一、国家基本政治制度是国家治理权力产生的根基,它表现的是国家治理权力的一种运行方式。“人民当家作主、坚持党的领导、依法治国”,这三个特点构成了中国的基本政治制度,我们国家治理的权力就是在这样一个土壤中产生的,这点需要把握。

二、治理的价值体系是指在基本政治制度下的主导性公共价值(给政治行为、规范和结构确定基调和方向)。总体来说我们国家的治理体系和治理能力是需要法治、效率、公平、正义、参与、透明等。

三、随着中国经济结构的变化、利益结构的重组、社会结构的转型,国家主导性价值体系也在不断调整,中国社会如果要得到稳定就必须壮大中产阶级队伍,只有中产阶级壮大整个社会才有稳定的基石。现在不管叫不叫中产阶级或中产阶层这个词,总的来说中产阶级队伍扩大都是我国未来发展的一个趋势,是一个巨大社会结构特别是城镇化的推进。美国中产阶级队伍就占到了80%,欧洲的很多发达国家的发达之处,并不仅仅是人均收入高,更重要的是他们的社会结构符合现代发达国家的形式,就是一种橄榄型社会形成的。橄榄丢在地上怎么滚都是稳定的,我们要建立起一个中间大两头小的橄榄型社会,而不是两头大中间小的纺锤型社会,这样的话不管你遇到多大的风浪社会更容易稳定。所以在经济结构、利益结构、社会结构转型、变化、重组的过程中,国家的主导性价值体系也要不断的调整。

那么,到底怎么调整呢?我们的经济结构包括“三产”:农业、工业、服务业,我们的服务业比重比发达国家还小得多,主要还是依靠钢铁、水泥这些会带来重大污染的重工业。这是我们的实体经济很重要的一方面,是我们的制造业所需要的;但是一个国家一定要大

力发展第三产业。有人用第三产业在产业结构中所占比重来衡量这个国家是否发达,西方很多发达国家的第三产业所占比重达到70% - 80%。我们过去在经济结构方面为什么要转型、升级? 我们还是完全依靠资源型投入实现经济增长,创新的核心技术还是比较少。现在我们能够在世界上叫得响的还是高铁、核电站,这些东西核心技术掌握在我们自己手中,我们有核心竞争力这是值得骄傲的。可是像其他很多东西,比如手机、芯片这些核心技术并不在我们手里,我们只是为外国人打工。今年六月份我跟中组部孙局长一起到南宁时,有一次他讲到现在我们国家不是没有钱,真正的顶级人才你说要多少钱国家都可以给,引进真正的人才可以带动一个产业、学科,包括学校引进一个人才也才能把一门学科带动起来,这样的人花多少钱都是值得的,但现在我国真正的拔尖型人才太少了。人力资本是第一资本,人力资源是核心资源,经济结构要转型、升级才有竞争力。

四、要构建稳定的国家治理体系,实现中国社会的顺利转型,就必须梳理重构国家治理的价值体系。这些都是需要学者来研究的,很多搞政治学的学者在这些方面也有了大量的成果。

五、从治理体系——国家治理机构的功能定位、组织体系、相互关联及运行机制的角度来说,有这样几个方面需要注意:

1. 国家治理中不同主体的功能定位及相互关系。
2. 治理主体中相关机构的职能定位与组织模式。

3. 不同层级机构的联系。在跟一些地方政府接触的时候他们常怨声载道,有的基层政府承担的责任很大,但是他们可以支配的资源非常少,这方面在我国以后治理体系改革中也是很重要的,中国现在是“中央 - 省 - 地 - 县 - 乡”五级架构,西方政府一般都是三级架构,层级越多信息就越容易失灵,甚至很多政策制定下来经过一层层的传递就变样了。中央政府与地方政府的关系要怎么处理好? 我们国家到底要用几级政府? 这些问题都是需要学者来进行研究的。



4. 不同部门之间的协调机制——领导小组,关于这一点习近平总书记的动作是非常大的。原来很多地方、不同部门之间根本没法协调,有的部门利益之间确实互相扯肘,只有通过建立领导小组的方式来协调,习总书记自己就兼了七个领导小组的组长,这具有权威性。这种治理体系的改革要根据治理机构的功能定位、组织体系以及他们的相互关联,如果能解决好很多问题都值得探讨。

六、治理能力。国家拥有的治理资源,其配置方式和有效使用的能力,都关系到国家治理能力。首先要有资源,比如:各类人力资源、财力资源、信息资源等等。现在我们国家资源应当是比较充足的,对国家治理能力有足够的支持。第二就是中央与地方的匹配,这是一种资源的配置方式。现在国家税收有国税、地税,中央掌握了大量的资源,地方掌握的资源相对不足。到底如何处理好中央与地方的关系?资源如何配置得当?如何充分发挥中央和地方的积极性?把这些问题回答好了国家治理起来才能井井有条。第三就是紧急状态下有效动员和使用的能力,这也是国家治理能力很重要的一个内容。

接下来再说说制度、价值、体系、能力的关系。

一个国家的基本政治制度、公共价值、治理体系和国家治理能力之间有密切关联,但也有其相对独立的特点:基本政治制度是由国家的传统、历史和人民意愿决定的,与公共价值密切相关且各个国家有差异;国家治理体系和治理能力是体现国家意志的核心要素,在各个国家之间有一定的可比性。中国现阶段最核心的任务是在保持政治制度渐进改革的前提下,理清治理价值,尽快实现治理体系和治理能力的现代化。很多学者在对这个问题的研究过程中提出过不同的见解,有人认为我国的这种改革只搞经济体制改革不搞政治体制改革,实际上政治体制的改革也在进行,只是相对落后于经济体制改革。我们国家认为政治体制改革还要随着经济体制改革的进一步深入,通过这种渐进的方式进行。国民素质方面,我们国家人口众多,在目前这种情况下也只能采取渐进方式的改革路

径。

总之,我们要尽快实现治理体系和治理能力的现代化,十八届三中全会把它定为我们全面深化改革的总目标,这个意义是深远的。

### 第二个问题:研究现状——国际期刊论文

我们国家现在在公共管理、国家治理方面有很多问题需要研究,关于这些问题的研究我收集了大量的资料。从2004年到2013年我们以SCI论文的发表来看:2004年SCI国际论文发表数量是143篇,2013年SCI发表论文达到1509篇,年均增长率为31.58%,这表明国家对治理体系、治理能力现代化的问题越来越重视。2014年以后SCI方面的论文发表肯定会更多,SCI仅在这方面的论文发表数量,在世界排名上就从2004年的第8位提升到2013年的第3位了。这是中国科学院文献情报中心课题组统计的数据,从这个数据统计我们也可以看出国内外的学者都越来越关心这个问题。

国际期刊论文数量方面,中国科学院科技政策管理科学研究组统计的数据显示:我国学者近年来在91种公共管理学科的国际重要期刊上发表的数量增长速度非常快,仅关于公共管理这一方面2009年发文量就突破400篇,2013年突破1000篇。2004-2013年期间我国学者在国际刊物上总共发表论文4652篇,虽然仍远低于美英两国,但是已经超过加拿大、荷兰、澳大利亚和德国等等,排名已经到世界第三位。

我们再从国际期刊看看2004-2013年我国公共管理论文子学科的分布情况。我国公共管理学科的研究主要集中在应用领域,基础性的研究可能在这种期刊上发表有困难,研究相当不足。公共管理与公共政策占该领域世界论文的比重只有0.94%,论文数量只有92篇。另外主要是一些应用性的领域,比如科技管理与政策占了1.96%,公共安全和危机管理占了4.82%,资源环境政策与管理占了8.59%,信息资源管理占了7.48%,我们国家这些年对这方面也是越来越重视。资源与环境问题研究的学者也很多,论文数量



2009—2013 年总共有 2857 篇,这个领域的期刊也比较多有 27 种,所以年轻老师要发文章的时候,必须弄清楚这个领域能够发的期刊数。通过对国际期刊论文的分析,就可以看出我国哪些应用型领域成为热点,这个趋势可能还会继续延续。我国的资源环境问题很突出,也引起很多学者的重视,再加上信息资源、公共安全和危机,这三大领域成为公共管理领域中最重要三个部分,今后若干年都不会发生大的变化。

下面我们看一下公共管理学科存在的问题与制约因素。

一、学科边界仍不够清晰,学科体系仍不够完善,学科共识仍有待提升,研究方法仍有待规范,研究方式仍有待统一。

二、学科发展格局呈现空心化局面,核心公共管理理论比较薄弱,国际化程度相对落后;应用领域发展迅速,国际化程度高。

三、学科定位仍不够明确,在基础理论研究与应用政策研究之间关系不清晰,国际化与本土化之间关系的认识上存在摇摆与混淆。

四、学科基础不够牢固,与成熟学科相比在基础研究、数据积累、工具方法等方面存在较大差距。

五、研究成果在国际发表有较大进展,但与公共政策实际需求脱节比较严重,如何平衡不同评价标准成为难题。

不同领域的人对这个学科重点研究什么问题的反应是不一样的,比如“政策研究需求与供给:部门/单位政策研究机构的重要性”:政府部门对重要性的认识中认为重要的占 44%、十分重要 32%、不重要的 4%、一般的 16%;高校政策研究机构(智库)对重要性的回答就不一样了:认为重要的占 34%、十分重要的只有 8%,一般的占 50%,这说明政府部门的应用领域的专家对高校的智库或研究机构的研究还不是特别看好;民间政策研究机构(智库)的重要性,其中重要的占 12%、一般的 68%,由此可见我国民间智库的发展更是举步维艰。

最近中央有个通知,对事业单位事业性的研究机构只给两年的

过渡期,之后就要“断奶”了(公共财政不再供给),这样就要催生一些民间政策研究机构。实际上在西方真正有影响力的还是民间政策研究机构,我国现在没有这种土壤,对大学的研究机构政府部门的认可度也不高。通过调查调研对象可以看出,所在部门/单位的内部政策研究机构对领导决策、政策研究与制定有“十分重要”和“重要”影响的占到76%。说句不好听的,国务院现在认可的研究机构还是国务院发展研究中心和国务院研究室,注重的是内部的政策研究机构,甚至社科院的重要性都远远小于国务院发展研究中心。也有数据表明,内部研究报告对政府部门决策和管理起主要作用,相反外部的报告他们并不看好。另外,政府部门在做决策的时候很少参考学术论文、学术专著,所以有人戏称“我们的学者在自说自话,自己玩,对政府决策部门影响不大”。

未来几年,国家公共财政要重点资助100家智库,今年就提出要资助20家,未来要建100家。智库在国家政府部门的决策中确实发挥着越来越大的作用,美国的很多大战略都是在吸收智库成果的基础上制定的,美国的那些智库擅长做百年之后的大战略。我们现在为什么经常朝令夕改?就是因为没有长远的眼光,我们缺乏这样的智库。现在政府决策部门对很多老师的研究成果认同度比较低,所以老师即使有好的思想也得不到认可,这种现象是比较严重的。

妨碍高校研究机构作用发挥的因素主要有三点:

- 一、研究成果与政府需求不匹配,这个占到49%接近一半;
- 二、决策与管理体制不适;
- 三、研究能力不足。

很多老师与社会接触得可能比较少,对整个国家政府治理的运作模式不熟悉,所以提出的东西大多是从理论到理论。我们最近给北京做“十三五”规划,做出以后政府总是评价说:“理论性太强。政府的报告就是文字简单,两三万字就行,不要太长了。”而我们在大学写学术论文这样训练惯了,一开始就是文献综述;我们不熟悉



政府决策部门需要什么,所以还不适合研究。所以很多老师就两难,一方面说要熟悉社会、要为社会和政府决策服务;另一方面要写学术论文、评职称。那么以后大学里面到底要建什么样的智库?等中央十八届三中全会全面深化改革的决定出来大家看吧,就是那种几条几条的模式,如果你恰好写这篇学术论文的话肯定又发表不了。

妨碍民间智库作用发挥的因素有哪些呢?

一、决策与管理体制不适;

二、研究成果存在利益冲突(民间智库是要靠这个生存的);

另外研究能力不足的占 26%,研究人员不足的占 8%,研究经费不足的占 3%。民间智库为政府服务,为国家治理体系、治理能力现代化的服务跟高校的研究机构不一样。

**第三个问题:“十三五”公共管理学科发展思路**

公共管理学科的指导思想和其他学科是有共性的,这里列了以下几点:

一、指导思想:

1. 针对重大基础研究问题,激励原始创新。
2. 适应深化改革政策需求,推动重点突破。
3. 支持前瞻探索战略布局,把握未来趋势。
4. 鼓励学科交叉融合,促进开放交流创新。
5. 加强全球网络建设,推动研究范式转变。

现在高校都在吸引人才,特别是希望从国外著名大学引进一些年轻的、获得博士学位的人才。然而很多学校的引进并不成功,因为国外是有兴趣就行,对写文章、搞科研的要求并不像我们国内这样严格。我们学校几年前从哈佛大学引进了一位博士,这个博士在一个刊物上发表了一篇有关医学上柳叶刀的文章,他发表的这篇文章大概就两千字,但是影响因子超过 36。可是从那以后再也没发过什么文章,在国内如果按评职称的方式根本评不上。后来学校领导没办法就特评了教授,毕竟哈佛回来的、不看僧面看佛面,学校留下

一个哈佛的博士壮壮面子也是很需要的。而国内一些年轻的博士研究能力都很强,一年能发好几篇文章。我曾考察过,国内名牌大学毕业的博士跟国外大学博士最大的差异就是研究范式,所以现在在我们博士这方面就开了好几门方法课集中训练方法,比如计量经济学的方法、博弈论的方法等,其他的一些书博士们自己去看就行了,最主要的是方法的训练。国外大学可能就很注重这种方法的训练,现在恰恰证明了这一点:方法很重要。每年社科基金和自然科学基金,中标的大多都是方法上有新意的、适用于模型定性分析的,现在学界在诟病这一点是不是越来越模型化、越来越数理化,就像我刚才讲的智库如果过分讲究这种模型、定量,就会与政府部门的需要不相符合,所以这些问题也是值得考虑的重要问题。

## 二、战略目标:

1. 明确学科范围及框架,提出本学科领域发展的重大基础问题,在若干优势领域基础研究进入国际一流,应用研究独树一帜,形成成熟的研究框架和研究体系。

2. 把准社会现实需求,提供政策研究支撑,努力在若干领域中突破若干重大现实问题中的理论瓶颈。

3. 持续资助关键的前瞻性研究,建立敢冒风险的激励机制,形成高效互动的跨区域、跨国研究团队运作模式。

4. 在大数据的环境下,整合各类研究资源与设施平台,形成国际一流的多维研究资源与设施共享平台系统。研究平台很重要,现在国家要建大型的实验室、大型的数据库,国内很多研究平台已经跟国外发达国家没有太大差距了。比如清华大学引进的“千人计划”施一公,国家资助他建立的实验室是世界一流的。现在国内高校里面也是这样,实验资源分散、资源使用效率很低,这是每个大学的一种通病。很多学者都在提这个事情,但是没办法。

## 三、“十三五”学科发展的保障措施:

1. 保障投入,优化格局,突出重点,提高质量。现在的保障投入比较充足,就是看体制问题;优化格局就是要有所为有所不为,现在





垃圾性的课题、文章很多,但是高质量、高规格的很少,特别是对国家经济社会长远发展有价值的东西比较少,所以今后应该大幅度提高这方面的东西。

2. 加强公共管理基础数据库,共享平台的建设,在国家层面公共数据开放获取政策推进基础上,借鉴国外先进经验,采用数据服务外包等新型模式,充分利用市场化、专家化机构力量,推动公共管理基础数据采集、加工、分享与更新利用。我们自己做课题也是这样,现在里面专门有个报账叫数据加工:自己收集来的数据需要请人来加工,这也要有个费用。

3. 进一步优化基金资助政策,提高项目经费中用于研究人员的比例。我们专门提出这一点,现在自然科学基金已经大幅提高了,过去用于研究人员的比例只有10%,现在提高到30%以上,国家社科基金也要参照自然科学基金的方式,就是说可以用来搞劳务、发个人的比例可能要高。

4. 突破体制障碍,为民间思想库发挥作用、提供助力。

5. 创新与决策实践部门之间的合作模式,打通理论与政策需求之间的通道。现在我们要面向政府,公共管理这个学科跟地方政府广泛接触,很多学者跟地方政府的接触比较密切,当然这种合作模式不单做课题,还有互联互通,教授甚至可以到政府部门去挂职、任职。我最近有一篇短文《让官商学旋转门转起来》发表在环球时报上,“旋转门”就是要打通官、商、学的通道。美国的莱斯,不当国务卿了到大学里当教授,现在我们国内也是这样了,官、商、学这个旋转门基本上也转起来。

从需求的角度来分析,公共政策领域优先遴选的领域是哪些呢?这个对大家搞管理的、搞经济的都有借鉴。针对政府部门(负责人)的问卷调研显示,在分类别的优先资助领域打分中,国家发展与战略相关领域得分是最高的,相关领域研究得分最高是3.704;其次就是公共卫生,再其次就是公共安全与危机管理,这是共性的东西,公共卫生与社会保障现在问题很多,也是我国面临的一个很重

大的现实问题。另外,公共管理基础理论与方法这方面也是重点。总的来说,虽然政府部门关注的主要是领域、政策等应用问题,但是在国家治理体系、治理能力现代化建设要求下,对公共管理基础理论与方法也越来越给予重视,包括我们经济学的基础理论、基础方法。在社科基金评选的过程中评委们有一个共识,就是要鼓励那些搞基础理论研究的,因为应用型、对策型的东西太多了,如果一个社会没有人去搞基础理论研究是不行的。经济学、管理学有大量的基础理论问题需要人们研究。

从更加具体的研究方向来看,排名前几位的依次是全球治理体系重构与国家发展战略、国家治理体系治理能力研究、新时期国家安全战略、城乡一体化社会保障体系和制度研究、信息医药保障体系和制度研究、社会风险防范及其治理等等。这些是公共管理的,有些应用经济学的人口就业社会保障、创新人才培养规律,就是人才这方面的社会组织、社会治理基础理论等,这些问题都是今后值得重点研究的。

(2015年10月30)



## 建设地方新型智库 服务经济社会发展

●张述存

张述存,现任山东社会科学院院长,山东省决策咨询科学学会会长,中国行政体制改革研究会常务理事。先后在山东省政府办公厅、政策研究室工作30余年,多次参与国家和长期参与省级重要文件、政府工作报告的起草工作。牵头进行的调研课题有160余篇获得党中央、国务院和山东省委、省政府领导肯定性批示。出版有《山东省行政体制沿革》、《应用行政学》、《现代领导艺术》等10余部著作,在国家和省级报刊发表论文200余篇。研究课题获中国发展研究奖、山东省科技进步奖、山东省决策咨询优秀成果奖、山东省软科学优秀成果奖等30余次。

高水平的智库是一个国家、一个区域软实力的集中体现和重要标志。2013年4月,习近平总书记首次提出了建设中国特色新型智库的目标,并将之提升到国家战略的高度;2015年1月,党中央和国务院出台的《关于加强中国特色新型智库建设的意见》明确提出,要统筹推进党政部门、社科院、党校行政学院、高校、军队、科研院所和企业社会智库协调发展,形成定位明晰、特色鲜明、规模适度、布局合理的中国特色新型智库体系,重点建设一批具有较大影响力和国际知名度的高端智库。

我今天就以《建设地方新型智库,服务经济社会发展》为题,跟

大家交流以下几个方面：

- 一、智库的一般分类及我国地方智库的划分。
- 二、时代的发展变化要求建设地方新型智库。
- 三、加强地方新型智库建设面临的主要问题。
- 四、建设地方新型智库必须正确处理的几个关系。
- 五、建设地方新型智库要紧紧把握的关键点。
- 六、建设地方新型智库必须分类施策。
- 七、建设地方新型智库必须打造智库联盟。

#### **第一个大问题：智库的一般分类及我国地方智库的划分**

对智库进行科学的分类是加强智库建设的基础，智库可以根据其职能定位、服务领域、经费来源、独立性和稳定性等等不同的方式来进行划分。比如：

按功能差异划分可以分为：战略型智库和策略型智库。战略型智库主要是研究事关国计民生的重大战略问题，并为政府决策提供咨询和服务；策略型智库主要是解决经济社会发展中的具体问题，为局部决策提供咨询服务。

按智库研究对象和骨干人员构成可以划分为五类：政策制定型智库、政党代言型智库、影子型智库、学者型智库和社会活动家型智库。

政策制定型智库在政府签约指定的研究项目和课题上占有绝对的优势，它们拥有政府官员和部长大臣们看重的知识和公关技能，如美国的兰德公司、美国的城市研究所、美国的海外发展学会、加拿大公共政策研究学会等。以兰德公司为例，兰德公司是美国一家重要的综合性战略研究机构，它先以研究尖端军事技术和重大军事战略著称，继而又扩展到内外政策各方面，逐渐成为一个研究政治、军事、经济、科技、社会等各方面的综合性思想库，被誉为现代智囊的“大脑集中营”、“超级军事学院”以及世界智囊团的开创者和代言人。兰德公司的长处是进行战略研究，它开展过不少预测性、长远性的研究，提出的不少想法和预测最终又被时间所证实，正是



通过一些准确的预测在世界咨询业中建立了自己的信誉。兰德公司成立初期由于名气还不是很大,研究成果并没有受到重视。有一件曾经盛传的事情大家可能也知道:朝鲜战争的前夕,兰德公司组织大批的专家对这场战争进行评估,并且对中国是否出兵来进行预测,得出的结论就是“中国将出兵朝鲜”。当时兰德公司要以500万美元把这个报告转让给五角大楼,但是美国军界的高层对此不屑一顾,因为在他们看来当时的新中国无论人力、财力都不具备出兵的可能性。然而战争的发展和结局却被兰德公司言中,这件事也让美国的政界、军界乃至全世界都对兰德公司刮目相看,战后五角大楼花200万收购了这份过期的报告。这个事件的真假莫衷一是,但是却无限地放大了兰德公司的影响。据说二战结束以后美苏称雄世界,美国一直想了解苏联的卫星发展状况,1957年兰德公司在预测报告中详细的推断出苏联发射第一颗人造卫星的时间,结果与实际发射的时间仅差两周,这件事让五角大楼感到震惊,兰德公司也从此真正地确立了在美国的地位。此后兰德公司又对中美建交、古巴的导弹危机、美国的经济大萧条和德国统一等重大事件进行了成功的预测,这些预测使兰德公司的名声如日中天,成为美国政界、军界的首席智囊机构。近年来兰德公司与中国开展了多项合作,合作方包括国务院发展研究中心、中国科技发展战略研究院以及一部分省市,今年我们山东社科院和兰德公司就双方合作达成了一致的意见,过几天他们就要过来开始实质性的项目。我们和他们合作的医养结合、养老模式与实施路径还有山东的农村社区环境综合治理研究等都在进行当中。

政党代言型智库以意识形态为导向,持有保守或激进的政治观点,善于发展自身政治技能,是在野政党领导人们的活动大本营。比如美国的传统基金会、美国的进步中心、英国的亚当史密斯研究所。美国的传统基金会成立于1973年,是美国新右派的主要政策研究机构,代表美国西南部财团和保守势力的利益,曾经积极地支持并影响过里根政府,这个基金会也先后有11名成员在里根政府

任职。传统基金会除了开宗明义表明自身是美国保守派组织以外，其政治主张也是保守派一直以来所提倡的，比如说小政府、限制政府开支规模、捍卫个人自由、捍卫传统的美国价值、强调美国需要有强大的国防实力等等。

影子型智库只有智库之名却无其实，虽然表面上功能像是非政府组织但实际上受到政府的支持，主要工作就是在为政策备疏，真正的身份是政府的左膀右臂。

学者型智库提出的建议和意见经常被采纳，作为政策的制定和动议起草的基础。以美国的布鲁金斯学会为例，这个学会是美国著名的智库之一、是华盛顿学术界的主流思想库之一，规模之大、历史之久远、研究之深入，说它是美国最有影响力的思想库并不为过。二战期间，布鲁金斯学会在分析了当时的环境后，提出建议并帮助政府建立和管理了各种战时机构；战后在执行马歇尔计划的问题上，美国民主党和共和党两党的意见分歧，国会就委托布鲁金斯学会拟定了一份折中的方案，统一了两党的意见；20世纪60年代以来，布鲁金斯学会为每一届新政府提供了一份执政中面临主要问题和综合概述的报告，这些报告直接影响了美国的内政外交政策；奥巴马入主白宫以后更是将几个重要职位委任给布鲁金斯学会的专家，如美国驻联合国大使、国家安全委员会亚洲事务高级主任、白宫管理和预算办公室主任等等，到目前为止布鲁金斯学会加入奥巴马政府的有36人之多。这种多元化研究人员的构成保证了布鲁金斯学会的研究成果与社会实践的密切结合，也保证了思想研究与政治实践间转换的可能性。

社会活动家型的智库，我们以英国的大赦国际为例。大赦国际也称作国际特设组织，是英国律师本·斯迅发起建立的。1961年一些葡萄牙学生因为参加和平示威而遭监禁，他得知以后就组织一些人进行宣传鼓动，在报纸上发表文章要求释放这些学生，1962年这个运动就发展为一个国际性的组织并取名叫“大赦国际”。大赦国际宣称的组织目标主要有三项：一是释放未使用也未宣扬使用暴力



的政治犯；二是合理的时间内公正的审判所有的政治犯；三是对所有囚犯施行人道待遇。大赦国际组织在全球 150 个国家和地区拥有 110 万以上的会员，包括 80 多个国家的 4349 个地区性组织会员以及 54 个国家会员。

以上是智库的一般分类方法，这几个分类主要还是依据欧美不同的智库的特征，因此更加适合西方智库的分类，对我们而言不一定适用。目前国内采用较多的分类方法是按照机构的隶属和资本构成来进行划分，把智库分成官方型智库、半官方智库、大学附属型智库和民间组织智库。这种分类方法应当说比较符合我们的国情，但是值得注意的是官方型智库和半官方型智库的界限并不是那么严格、清晰，比方说中国国际交流中心曾培炎副总理退下以后任理事长，他下面的人员的构成也都是具有官方背景的，这些研究人员大部分也来自官方的机构，甚至是官方研究机构里的人员额外拿出一定的精力进行研究，这里面还有一部分事业编制。从某种意义上来说它比官方智库更官方，所以并不是很清晰。

我国地方智库怎么划分，我个人有这样一些思考：

一是各级党委政府研究室以及政府内部研究机构，包括各个部门的政策法规处以及部门所属的研究所等机构，这些机构是直接为党委政府决策服务、围绕党委政府的重点问题来开展调研、组织研究的，研究的结果直接服务于决策；

二是社会科学的研究机构比如社科院、党校行政学院等，它们在政治结构中还是处于有利地位的，研究和服务的方式比较便利；

三是高校内设的研究机构，比如说有些大学发展研究院、区域经济研究所等等，这一类学术意识比较浓厚，有一定的独立性，带头人往往有比较高的社会声望，它们的研究结果也往往容易得到领导的关注；

四是企业内部的研究院、研究室、研究所，这一支队伍也是比较大的；

五是民间注册的研究机构，应当说纯民间的研究机构数量还是

很少,力量也不强,但是从发展的态势来看它们发展的也较快。

### 第二个大问题:时代的发展变化要求建设地方新型智库

首先我们先关注一下这么几个时间节点:

2012年11月,十八大报告提出要坚持科学决策、民主决策、依法决策,健全决策机制和程序发挥思想库的作用。

2013年4月,习近平总书记对建设中国特色新型智库作出重要批示,第一次提出建设中国特色新型智库的目标,将智库的发展看成国家软实力的重要组成部分,提升到国家战略的高度,这是做了一个长篇幅的批示,这个批示是在国务院发展研究中心的一个报告上。

2013年11月,十八届三中全会提出建设中国特色新型智库,建立健全决策咨询制度,这是中央文件中首次提出“智库”的概念。

2014年3月,习近平总书记访问德国时强调要加大两国政府、政党、议会、智库的交往,把智库的建设提到了国家外交的层面,智库外交逐步成为我们国家国际交流与合作的第二轨道。我们社科院对这一点可以说深有体会,在对外合作交流方面越来越得到了省领导包括有关部门的关注、支持和对我们工作的加强。

2014年7月,在经济形势分析的专家座谈会时,习近平总书记又提出来说:“召开这个专家座谈会是落实十八大和十八届三中全会要求,加强中国特色新型智库建设、建立健全决策咨询制度这个决策部署的重要体现,希望广大专家学者不断拿出有真知灼见的成果,为中央科学决策建言献策。”

2014年10月27日,中央全面深化改革领导小组第六次会议审议了《关于加强中国特色新型智库建设的意见》;同年11月30日,中央中办国办出台了这个新型智库建设的意见;2015年1月20日,这个意见正式公布。

2015年10月,十八届五中全会通过“十三五”规划的建议,提出来要实施哲学社会科学创新工程,建设中国特色新型智库。

从以上这些时间节点来看,十八大以来以习近平总书记为核心





的党中央对新型智库的建设是高度重视的,这些重要文件、重大环节关键的节点都是特别强调要加强中国特色新型智库的建设。中央对新型智库建设的重视不是偶然的,改革开放以来我们的智库建设有了长足的发展,逐步从幕后走向了前台,从被动研究转变为主动服务,为党委和政府提供决策咨询的能力不断增强,特别是在国际金融危机之后中国智库的发展迎来了很多的机遇和挑战。

下面我们做几个分析:

一、从国际环境看:世界多极化、经济全球化深入发展,科技创新孕育新突破,和平、发展、合作的环境更趋复杂,迫切需要具有国际化、战略性的新型智库为国家和地区在社会、经济、科技、外交等方面出谋划策,提供思想、战略的支持。

二、从国内环境看:在当今经济全球化和一体化的大背景下,影响地方发展和政府决策的因素越来越复杂多样、相互交织,需要广泛集纳和充分利用社会智库,为政府及各部门提供决策依据。

三、从行业企业看:如何应对激烈的竞争、寻求新的增长点,迫切需要一些专业性强的地方智库研究企业的发展战略、研究行业的发展趋势,实现行业和企业的信息共享。有一些新的东西是值得深入研究的,我看到一篇文章说:我们传统的竞争优势正在削弱,支撑我们经济增长的人力资源、自然资源、制度安排发生了根本性的变化,我们的生产成本正在接近很多发达国家的水平。拿中美投资来说,如果要同时在中国和美国创办一个同等规模的企业,在成本方面比较,我们中国的土地成本是美国的9倍,物流成本是美国的2倍,银行的借款成本是美国的2.4倍,电力、天然气的成本是美国的2倍以上,配件的成本是美国的3.2倍,厂房的建设成本是美国的4倍。我们之前还一直认为成本、人力资源等是我们的优势,但是现在这些优势不在了。那么这些挑战应当怎么面对,就都需要智库来进行深入的研究。

四、从科技创新看:互联网等新技术的发展尤其是大数据的应用,以及由此带来的新业态对传统产业的颠覆性革命,对政府决策

提出了各种新挑战,需要建设智库来解决。大家要关注互联网,有一个例子我以前也说过:2009年甲流感爆发的时候,谷歌利用大数据提前两周预测到流感的时间和趋势,比美国疾控中心的预测提前了一周。根据有关资料,从2013年到2015年互联网经济的增长占到了年增长率的0.3—1.0,在中国GDP的增长总量中将贡献到7—22(有的说7—25),2016年有望成为最大的大数据产业带。按照互联网的发展速度,有人预测未来几年所有的商业逻辑都将摧毁重建。科技革命的迅猛发展给我们的经济发展和转型都带来了迫切的要求,这些问题都迫切地需要专业的智库来进行深入的研究。

在市场经济不断完善的今天,不管是国家智库还是行业智库,不管是官方智库还是民间智库,都是我们这个时代所需要的。尽管智库的发展仍然存在宏观环境不完善、智库定位不准确、民间智库发展缓慢、智库的素质有待提高等问题,但是随着时代发展和经济社会发展的变化,各级各类智库必将为社会提供更多的思想观点、价值标准、政策产品,智库对社会生活的作用、对政府决策的影响正在变得越来越重要。

### 第三个大问题:加强地方新型智库建设面临的主要问题

当前我们的智库主要还是以官方、半官方的为主,民间智库发展还是很缓慢的,智库之间缺少思想碰撞和观点的交流,其决策智囊作用的发挥也有诸多制约因素,地方新型智库的建设还面临一系列需要解决的问题。这些问题主要有以下几个方面:

一、对决策需求把握不准确。一方面,地方智库机构和党委政府之间沟通的渠道还不够顺畅,一些智库机构长期以来是相对封闭的,研究成果大多只限于在同行之间交流,很难走出这个圈子来走向社会、走向政府决策,即使是承担政府委托的课题研究也具有随机性、临时性、短期性的特点;另一方面,基于种种原因政府对一些智库机构特别是民间智库缺乏必要的信任,在决策过程中也很少征求智库的意见,所以科研人员难以及时掌握政府关心的重大问题,就是不知道党委和政府需要什么。



二、研究成果针对性不强。智库的使命在于服务决策,服务于决策就必须要有针对性,这就要把目光瞄准到国家和当地经济社会发展的重大问题、热点问题上,要以政府和社会的需求为导向来开展决策咨询的研究,要让政府和社会用得上、靠得住、离不开。但是当前还是有不少智库缺乏对社情民意的了解、缺乏对第一线情况的了解、缺乏对政策的把握。

三、智库之间交流不畅通。官方智库和民间智库缺乏总体的统筹协调,难以有效地发挥各方面特别是民间智库的优势。官方智库就像党委政府系统的研究室,主要承担一些短期的对策性的研究,而民间智库侧重于稍微长期一点的和一些基础性的研究,两者基本上是各自为战,彼此的衔接很缺乏。另外,有时候不同的智库在研究同一个问题时,会就同样的问题形成同样的报告,这种重复劳动造成了智力和物质双重的浪费,这种现象都不是偶然是比较常见的。

四、决策咨询程序不规范。长期以来智库参与决策咨询不是出于制度设计的必然,而是专家是不是参与到这个决策程序当中、是出于一个决策者选择的偶然,没有列入相关决策的法律程序、没有法律制度的保障,这也是一个很大的制约。

五、地方智库建设还面临着要素重构的问题。重构就是对照新型智库建设的要求,即中央两办文件中提出的八个基本要素来承担智库功能的过程。中央两办的意见第一次明确了建设中国特色新型智库的基本标准以及应具备的八个基本要素和五项功能,这八个基本要素是指:智库实体机构、研究团队、特色领域、资金来源、学术平台、成果转化、信息支持、治理结构、国际合作交流等方面;五项功能是指:咨政建言、理论创新、舆论引导、社会服务和公共外交。对照这八个基本要素,各类智库主体或多或少的存在着差距,制约了智库功能的发挥。因此各类智库的建设主体要找准自身存在的不足和发展的短板,突出特色与优势,按照智库的基本要素来进行重构,建成真正使智库功能充分发挥、使服务决策的能力和水平明显

提升的现代智库。

#### 第四个大问题:建设地方新型智库必须正确处理的几个关系

一、正确处理应用对策研究与基础理论研究的关系。应用对策研究和基础理论研究不是对立的,而是相互作用、相互依存的,以应用对策研究为导向把社会关注、领导关切、群众关心的热点、难点和焦点问题作为重点课题进行深入研究,大胆探索并取得新的突破,为党委政府科学决策提供理论支持。基础理论研究是新型智库建设的理论基础,在科研工作中要同样重视基础理论研究,要坚持瞄准学术发展前沿,优化学术资源配置,积极推进学术观点的创新、学科体系的创新和科研方法的创新,不断开拓理论研究的视野,为应用对策研究提供坚实的理论基础和支撑。应当说积极促进基础理论和应用学科的交叉融合,是新型智库建设的重要手段:如果没有基础理论的支撑,应用研究的发展将缺乏深厚的根基;而加强应用研究则会使基础理论研究具有更扎实的现实基础。对于应用学科,在鼓励其从事应用对策研究服务决策之外,还应当引导它从事学科的基础理论研究,加强这两个方面的融合。

二、正确处理服务决策与服务社会的关系。地方智库的功能和定位应该是服务地方经济社会发展的,作为地方的社科院、党校行政学院、高校以及党委政府的政策研究机构,它的经费大多数来自于财政拨款,这个性质就决定了它的公益性,要服务于全局、服务于战略、服务于当地的经济社会的发展,要围绕地方经济社会发展的中心工作来开展研究。新型智库建设实施的是走出去的战略,是开放办智库的路子,这一点非常重要,这就要求地方智库要加强对市县、对企业的服务,通过这种咨询服务来推动市县、当地企业的发展,这样既掌握了情况又锻炼了队伍,从实践当中汲取了营养,也为更高层次的服务党委政府的决策积累了素材。

三、正确处理服务地方与服务全国的关系。中央两办的意见明确提出,地方社科院、党校行政学院要着力为地方党委和政府决策服务,有条件的为中央有关部门提供决策咨询服务,这就意味着服



务的主要对象还是地方,另外上级部门也是应当关注、研究的。

四、正确处理时效性研究、策略性研究与前瞻性、战略性研究的关系。在新型智库建设中,地方智库更多地承接了党委政府交办和实际工作部门委托的临时性、突发性的研究项目,也就是短期对策研究项目。这类项目的要求就是能够及时、有效、准确地提供短期或具体某一现实问题的理论支持和解决方案,主要特点是研究周期短、时效性强,就是需要打快仗、打遭遇战。要提高这方面的能力和水平,需要有经验的专家来牵头,在短时间内提出切实可行的对策和建议。长期的战略研究和短期的对策研究是相辅相成、不能割裂的,搞好长期战略研究离不开对短期具体现实问题的掌握和判断,而做好短期对策的研究也离不开对宏观长期战略的把握。但是具体到某一个时期,地方智库研究的落脚点必须始终放到本地区当前经济社会发展需要解决的突出问题、重大问题上,只有反映的问题突出、针对性强、紧迫性强,研究及时、失误率低,这样的研究成果才会引起地方党委政府的高度关注。

五、正确处理学术研究与宣传推广的关系。按照智库的功能定位,地方智库的主要功能是决策咨询,同时承担着理论创新、舆论引导、社会服务和对外交往的功能。在完成好决策咨询功能的基础上,地方智库建设要加大学术研究、舆论引导的力度,加强学术研究,特别是围绕应用对策的需要加强学科基础理论的研究,为应用对策研究提供更扎实的理论支撑。同时还要做好智库成果的宣传推广,这个就不多说了。

六、正确处理自然科学与社会科学融合发展的关系。社会科学研究在建设新型智库中发挥了重要作用,但社会科学和自然科学如“车之两轮,鸟之两翼”,自然科学也不能忽视。比方说我们前段时间参与的“渤海海峡跨海通道”这个建设的研究,从山东的蓬莱到大连建一座海底隧道,这是一个重大的项目,这种项目的研究既需要从经济社会效益等国家大的战略方面、从社会科学研究的角来开展评估和预算,同时也离不开交通、海洋等等技术层面的专家决策

咨询的支撑。由此可见,智库研究到了一定高度的时候也需要自然科学和社会科学的高度融合发展。

七、正确处理“领导身边人”与“智库专家”的关系。领导身边的人知道领导需要什么、在关注什么,如果吸收一部分这样的同志参加智库研究的话,能够使我们的研究成果更加贴近决策的实际,更容易转化应用。因此,应当通过召开一些座谈会、咨询会等有效的方式来用好这个方面的力量。

八、正确处理引智与用智的关系。尽管我们本身的力量很重要,但是如果仅靠本身的力量是不够的,现代的社会就必须充分的利用外智,用好社会的力量。

#### **第五个大问题:建设地方新型智库要紧紧把握的关键点**

一、服务重大决策。只有服务重大决策才能得到领导的关注、取得领导的支持,才能有更大的发展,可以说这是智库的生命和活力所在。作为一个高端的智库必须要致力于研究有重大突破性的战略问题。最近我们院里在研究“十三五”规划的若干重要问题,其中涉及到对鲁日韩经济区的研究,我们省里现在形成的一小时经济区城市群有四个城市:青岛、烟台、威海、潍坊,它的经济总量2万2千亿,人口规模2700万人;我们这个还没有成型,长三角一小时的经济区已经成型了:长三角经济区有15个市,经济总量10万2千亿,人口规模1亿人;京津冀已经成型的一小时经济区有7个市,经济总量5万6千亿,人口规模7600万人。我们的专家现在在研究两隧工程,两个隧道一个是从蓬莱到大连的海底隧道,一个是威海到韩国仁川的海底隧道,这两个隧道打通以后会形成鲁、辽、韩经济区,该一小时经济区的经济总量将会是13万亿,是长三角一小时经济区的1.3倍;人口规模1.2亿人,是长三角的1.2倍。这个将来建成后可能是中国最大的一个新的经济增长点,这种大的战略一旦形成可能对整个国家区域战略都是一个重大的战略调整。

另外,我们的专家在研究中德自贸区(从济南到青岛),实际上济青沿线经济带几年前就提过,但是具体怎么搞一直没有落实。现



在的区域发展战略是“两区一圈一带”，我们的专家现在研究济青自贸区（就是济南到青岛的铁路沿线）初步提出搞的是中德自贸区3.0版——国内已有的限于海关特殊监管区的自贸区是1.0版；目前上海、天津、福建、广东四个已经走出海关特殊监管区的自贸试验区是2.0版；胶济铁路沿线我们院正在研究的中德自贸区是3.0版。3.0版的特点就在于：在空间格局上、功能导向、战略模式、区域发展上、基础设施和制度平台等方面进行了创新。这种东西一旦完成，可能就具有非常大的、全局性的战略意义，所带来的作用可能也是无法估量的。

二、创新体制机制。

三、不断增强特色。

四、运用好大数据平台。加强智库建设如果要用好大数据平台的话，有这么几点需要注意：

1. 要牢固的树立大数据的战略思维，把大数据的思维理念融入到智库研究的全过程，改变智库研究的理念向度、研究方法和对策建议的思路；

2. 要加强专门的数据管理和分析部门的建设；

3. 要打造权威的数据发布平台。

五、促进多元发展。

六、加强交流合作。在交流合作方面我们近期做了很多的工作，和海南的中改院、中国的国际交流中心等建立了新的合作关系，现在又和济南大学建立了更加深入、务实的合作关系，这些都是我们在着力开拓的一些事情。

#### **第六个大问题：建设地方新型智库必须分类施策**

一、不断增强党政研究室以及政府部门内部研究机构服务决策的能力。

二、充分发挥社科院、党校、行政学院等智库的综合研究优势，在地方新型智库建设中发挥重点带动作用。

三、发挥地方科学院、科研院等智库在地方科技发展战略、规

划、布局、政策等方面的研究优势。

四、发挥学科全、人员多、理论基础好等优势,推动高校智库服务地方经济社会发展。

五、企业智库要贴近市场需求的优势,为地方经济社会发展提供信息咨询。

六、发挥社会智库运行机制灵活的优势,提供形式多样的智库服务产品。

#### **第七个大问题:建设地方新型智库必须打造智库联盟**

大家也都知道我们社科院发起建立了一个山东智库联盟,而且也利用这个智库联盟的载体做了一些事情。最近我们利用这个平台,和规划办联合搞了一个社科规划的重大理论和实践的专项课题。以后我们想利用这个平台做更多的事情,通过这个平台和各方面的力量联合起来,大家充分发挥各自的优势来共同发展,实现共赢的结果。

多年以来山东社科院和济南大学保持了良好的合作关系,在地方新型智库建设当中双方领导也有共识。我们也很乐意和济南大学进行更深层次的合作,大家携手针对一些重大的问题共同开展、协同攻关,形成研究的合力,共同向高端智库的目标迈进。

(2015年11月5日)





## 论我国大学治理

● 别敦荣

别敦荣：厦门大学高等教育发展研究中心主任、教育研究院副院长，教授、博士生导师，长期承担博士、硕士研究生教学工作。主要从事高等教育原理、高等教育管理、大学战略与规划、高校教学与评估研究。担任中国高教学会高等教育管理和高等教育评估研究会常务理事、全国高等学校教学研究会理事等；兼任多所高校的兼职教授、客座教授。曾先后赴法国、美国、加拿大、日本等国及中国港台地区讲学、高访、参加学术会议等。已出版独著、参编、主编、主译著作 21 部，如《中美大学学术管理》、《高等教育管理与评估》、《现代大学及其图新——纽曼遗产在英国和美国的命运》（译著）、《大学运行模式——大学组织与领导的控制系统》（译著）等；在国内外发表中英文学术论文 150 余篇。

大学治理是近年来高教界特别关注的改革和研究课题，制定章程、改革学术委员会等都是治理改革课题，高等教育发展与改革需要研究大学治理问题。2015 年又适逢五年规划之年，对“十二五”发展规划进行总结和评估，对“十三五”发展规划进行设计和布局，是很多大学当前的重要工作任务。所以，非常有必要将大学治理与战略规划联系起来进行研究。

我今天就以此为主题，探讨大学治理和大学战略规划，阐释二者之间的内在联系，为我国大学治理改革的有效推进提出一些建

议,并与大家分享。

**首先要讲的就是我国大学治理的性质。**

学术界研究大学治理的很多。但关于我国大学治理的性质问题,我发现大家往往去回避,很少涉及甚至根本不涉及。而这个问题又是非常重要的,不弄清楚治理的性质,便很难更深入地思考我们究竟要建立什么样的治理体系,用什么样的治理方式来解决这个问题。

如何认识我国大学治理的性质呢?我们可以从与大学治理相关的几个主要组织和相关人员群体对治理的态度和看法进行考察。这一主要组织和相关人员群体包括:上级党委和政府、大学和院系及各级领导团队、教师和学生等,考察他们对大学治理的态度和认识,对于理解大学治理的性质是有帮助的。

上级党委和政府大学的影响有共同的部分,也有不同的部分。有的政策文件是由党委和政府共同发布的,有的工作是由党委和政府共同推动的,当然,也有一些工作是由党委和政府分别负责、独立开展的。不管是共同的还是不同的,党委和政府大学的影响都是外部的,从我国大学治理的要求看,动力主要源自外部。也就是说,我国大学治理主要是由党委和政府推动的,不论是治理的需要还是治理机制的建立,往往都是由党委和政府的政策文件先提出来。

党委和政府为什么要提出大学治理的要求?或者说他们通过治理解决大学的什么问题呢?根据对政策文件的研究我发现,党委和政府希望通过治理来解决的问题,主要不是党委和政府部门与大学的关系,也不是学校的效率问题,而是在现行的管理体制下,如何加强大学的教学、科学研究,如何重视一些相关的利益群体对学校的关注,包括教师对学校的关注、学生对学校的关注、一些企事业单位对学校的关注,要使他们的需求在学校的办学中得到反映和体现,以提高大学内外对办学的满意度。我们需要明确的是,党委和政府大学治理的要求,不是希望通过治理来改变党的领导,不是



改变大学领导管理体制,不是改变大学党委会、常委会、行政办公会的组织和运作方式,不是改变大学党委和行政领导的任命方式,也不是要弱化大学党政部门的职责,所有这些在相关政策文件中都没有涉及。治理是要在现行的大学领导管理体制下,对大学管理与办学进行完善、改进,以达到提高大学办学能力和水平的目的。

从大学自身来讲,内部也是党政两套体系,对学校实施领导和管理。当然,大家都知道党委会、校长办公会、党政部门等组织机构对学校的领导和管理作用是很大的,整个学校都是在党政领导下运转,其他的力量很少能够发挥影响。在校内,党政部门、书记、校长等党政领导对治理持有什么看法、又希望通过治理解决学校的什么问题呢?总体上看,他们对治理的态度和积极性,相对来讲处于被动地位。大学治理主要是外部党政组织的要求,治理的要求主要是在大学内部建立一套新的机制,与大学党政领导及相关部门一起发挥作用。也就是说,大学治理是外部推动的。从大学党政领导角度看,治理改革并不是主动行为,具有一定的被动性。这种被动性主要表现在大学党政部门和领导一般都是根据上级党政部门的政策文件精神来推动治理改革,较少基于自身办学的特殊需要来谋划治理改革,不论是治理内容和范围还是治理机制,基本上是照章办事,有的甚至只是形式上按照要求来做,实质上推进的很少。在大学治理改革中,既难见放权,也难见分权。

就大学办学而言,二级院系是主体,是大学的生命力之所在。相对于其他社会组织,大学是一种学术组织,这个学术组织的性质主要体现在二级院系。大学是二级院系的集合体,更多地表现为一个办学的总体架构,真正的办学单位在二级院系。二级院系的院长(系主任)是办学的领导者、是学术领袖,他们对治理的态度非常重要。从实际情况看,他们对大学治理既没有太高的希望,也没有太大的积极性,在治理改革中往往抱着既然有上级的政策要求和学校的布置,那就这么做吧,一种应付式的态度。很少有院系领导非常希望通过建立一套治理体系,来解决院系改革、发展和建设中的各

种问题。所以,在治理改革中,院系主动作为的少,院长(系主任)对治理的积极性不高,并没有把治理看得有多么重要。

再看教师。据观察,由于长期缺乏参与学校管理的经验,大学教师享有的民主管理权利有限,很少在院系决策中发挥作用,这就形成了一种心理定势:除了教学、研究以外,学校和院系其他事务与自己关系不大。因此,虽然教师是大学治理改革主要的关系者,但却极少有教师、教师群体主动地提出参与学校和院系决策或其他事务的处理,教师究竟应当在学校和院系治理中发挥什么作用,大家并不清楚。在已经建立的治理机制中,部分教师成为了治理的成员,但大都是被邀请参与治理,只有个别大学是通过层层选举的方式,选出几个教授代表参与到有关的治理机制,比如到学术委员会中去。在这一点上,云南财经大学做得很好,它的选举工作做得非常严格规范,它希望建立一种基于教师内在需要的治理机制。这种探索是可贵的,但即便如此,它也不是教师基于自身需要主动去做的,而是行政机制层层发动,要求教师参与的。美国有一个大学教授协会(AAUP),是教授们自己建立起来的,建起来之后,积极参与大学的学术事件调查,呼吁大学尊重教师的地位和权利,保护教师的利益。美国大学内部的教授会也是这样建立起来的,是教师自己的组织。在我国大学治理结构,教师的参与大都是被动的,不是基于教师自身的需要,是行政指定参与的。在履行职责时,大学教师在各种治理组织中的行为表现一般也是被动的。

欧美国家大学有两种性质的治理:一是共同治理。大学是一个学术共同体,在共同体中,大家都是平等的,大学事务的决定权由大家一起共同拥有,所以大学事务也由大家共同协商处理。大学的各种治理机构之间不存在隶属关系,各自独立地发挥作用。二是分享治理。现代大学越来越成为了一个复杂的利益团体,校内外各种利益相关方在大学办学中拥有自身的利益,因此,基于利益维护与分享的需要,形成了不同利益群体分享治理权力的结构体系。共同治理和分享治理是欧美大学治理的两种主要性质,细分起来,欧洲大



学以共同治理为主,美国大学以分享治理为主。

我国大学既不是学术共同体组织,也不是利益相关者团体,所以,大学治理既不是共同治理,也不是分享治理。从我国相关政策精神和实践看,我国大学治理是一种授权治理。也就是说,我国大学治理的权力既不是源于学术共同体的专业权力,也不是源于利益相关者的利益权,而是源于外部党政组织的授权,治理的合法性是外部党政组织所赋予的。具体表现为外部党政组织所发布的政策法规文件,治理的范围、内容、形式、程序等都是由相关政策法规文件所规定的,没有规定的治理基本上是不存在的,即便存在也不具有正式的影响力。不论共同治理还是分享治理,各参与方都是平等的主体,但在我国大学治理中,各参与方的正式行政职位和身份关系重大,对治理过程和结果有重要影响。

授权治理是在我国社会环境和高等教育体制下出现的,不论我们是否喜欢,它就在那儿。我们不能想当然地、凭着某种良好愿望去界定我国大学治理,更不能将国外大学治理的特征强加于我国大学治理。因此,我国大学治理的授权性质具有三重内涵:

一、从属性。我国大学治理从属于现行的党政领导管理体制,任何治理机制都不具有独立地位,其作用的发挥受制于各级党政领导管理机制。可以说,我国大学治理是党政领导下的治理,从属于党政领导是我国大学治理不同于欧美国家最核心之处。

二、补充性。欧美大学的共同治理和分享治理不是大学管理的补充,它就是它自己。我国大学有一套完整的党政领导管理体系,治理并不改变任何党政领导体制和机制,也不影响或弱化党政机构和领导对大学的领导管理权力。这是我国大学治理的前提。在现行的领导管理体制下,我国大学办学存在一些不尽如人意之处,而现行的党政领导管理又不能很好地解决这些问题,这样就有了治理的需要。在一定意义上讲,党委领导体系和行政管理体制主要根据政治逻辑和行政逻辑处理大学问题,可能解决发展的政治方向和行政效率问题,但大学作为社会学术组织,学术发展是它的生命所在。

要建设一流大学、高水平大学、有特色的大学,除了政治方向和行政效率的要求外,还不能缺少学术领导的要求。治理就是要通过一些补充机制,解决现行的体制机制不能解决的问题,而不是要用新的治理机制去取代现行的大学领导管理体制机制。所以,我国大学治理具有补充性。

三、学术性。我国大学治理总体上是希望建立一种学术治理体系,这是我国大学领导管理体制中所缺乏的。不管是学术委员会、教授会,还是理事会等,都不是纯粹的行政决策机制,行政决策有党政领导管理体系来负责。党政领导管理体系非常完备、非常有效,要在党政领导管理体系之外再建一个决策体系是不可能的。大学治理改革要建立的是学术治理机制,是着眼于处理有关学术问题的机制。所以,我国大学治理具有学术性。

### 第二个要讲的是我国大学治理的目的。

大学治理有其特定的背景。我国大学治理的背景与欧美国家有着显著的差别,这也就决定了治理的目的是不同的。大学治理的背景既涉及宏观层面也涉及微观层面,宏观层面涉及包括政府在内的其他社会组织与大学的关系,微观层面涉及大学内部各群体之间的关系。这些关系有些是原生的,有些则是后发的。

在欧美国家,调节大学内外部各种关系的基本原则主要有四个:学术自由、大学自治、学术问责和学术自律。这些原则是在欧美大学在数百年历史演进中不断确立起来的,是约束和指导大学治理的基本条件。

由于我国特殊的社会文化和大学发展环境,我国大学治理的背景更为复杂。在宏观层面,我国大学面临非常强势的党委和政府的直接领导和管理,尽管国家法律和政策文件规定了大学的法人地位,但却难以得到完全的落实,各种政策文件要求的大学自主办学难以得到实现。在微观层面,各级各类大学也是集中、集权领导和管理,权力都集中在学校的顶层,学校主要领导、党政部门主要负责人掌握了各方面工作的决策权。大学的文化也是行政文化占主导,



学术文化被行政文化所消解。这就使得我国大学与欧美大学存在巨大的差别：欧美大学的行政是基于辅助地位的，所有从事行政工作的人员都处于辅助地位，我国大学的行政（包括党委及相关部门工作）都是处于主导地位的，所有行政人员都掌握了行政决策和执行权力。明确了这样的背景，我们才能把握我国大学治理与欧美国家的差异，更准确地界定我国大学治理的目的。

我国大学治理的目的大致可以从两个方面来考察：一是建设什么样的体制机制，二是要解决什么问题。从体制机制建设现实地看，主要有以下三个目的：

一、建立党、政、学权力平衡治理体系。在我国大学内部，党政领导管理体制是非常完备的，相关政策文件没有要求对党政领导管理体制进行增减，这也就意味着总体上这两套体制机制在大学治理中依然要发挥重要作用。另外，学术治理体系还很不完善，相关体制机制很不健全，应有的作用没有发挥出来。因此，我国大学治理要逐渐建立健全学术治理体制机制，建立起党、政、学“三驾马车”的治理体系。

二、建立教授治学和学术自由的实践机制。到目前为止，在我国大学教授治学依然只是一种理念，《教育规划纲要》提出的“尊重学术自由”主要还停留在呼吁上。究竟怎么实现教授治学、学术自由？当然，在学术治理体制中，是包括了一些教授治学机制的，除此之外还应当有教授，包括全体教师在内，集体和个人在学术工作中的参与权，以及所享有专业权力的实现和保障机制。

三、建立院系自主办学体系。我国高校在学校和院系层面都是非常简单化的行政领导管理体系，治理建制单一且作用有限。学校的基本工作流程是学校向院系下达指令，院系领导直接听命于学校领导或各党政部处领导，是一种单向的、自上而下的领导管理体系。这就使得我国大学二级院系想要按照自身学科、专业特点来办学很难，由学校行政统一领导只解决了一致性和标准化的问题，不能解决各学科、专业发展的生命力问题。现在，我国大学大都规模庞大，

功能多样,目标复杂而差异显著,各学科、专业发展的要求很不一样,如果没有二级院系的自主办学,是不可能办好的,要发展高水平的学科、专业也是不可能的。如果没有高水平的学科、专业,建设一流大学或高水平大学是不可想象的,光靠几项科研成果不能成为一流大学。因此,必须建立院系自主办学体系。

从更抽象的角度看,我国大学治理要解决的问题主要是两个,也就是说,要达到的目的有:

一、加强大学办学利益相关者的参与度。我国大学办学的利益相关者是多元的,既有大学内部的党政人员,也有教师、学生,还有社会有关方面,如相关企事业单位等。办学主体的参与可以是在学校决策层面的参与,也可以是院系办学中的支持与合作,还可以是在学校师生生活中的支持,各方广泛的参与要通过治理和治理机制来实现。今天的大学已经不同于中世纪学者行会,不是单纯的学术组织,不是纯粹的政治组织,不是营利的经济组织,也不应当是行政化的组织。但是,学术的、政治的、经济的、行政的等各种性质在我国大学都有表现,都不能忽视,这就要加强各方人员或代表的参与,要建立相应的机制,让他们参与到大大学的治理中来。只有这样,我国大学才能有效地协调各种不同利益关系,包括学术、政治、行政和经济等各方面的利益关系。过去,我国曾把大学作为纯粹的政治组织,现在又有行政化或是市场化的倾向。但大学毕竟要依靠学术发挥功能,学术又不能不得到重视,所以,我国大学不能单纯地依靠政治领导办或行政管理办学,还要有治理,要建立治理体系,将党、政、学、经等各方面的利益相关者都包括进来,共同谋划大学的发展与建设,共同参与到办学中。惟其如此,我国大学才有可能兼济天下,得到良好的发展。

二、遵循大学的规律办学。大学办学有规律,大学的办学规律不在行政规律、不在经济规律、也不在政治规律。它首先是高等教育组织,真正的合规律办学在于人的个性化培养。只有个性化地培养人,才能达至人格的解放。自由教育(liberal education)是大学教





育的最高规律,通过教育,包括各种教育教学活动、各种课外活动,达到马克思所说的“人格心灵的唤醒”,即心灵的解放,让学生有一颗自由的心,大学才能真正培养出高素质人才,办出真正的一流大学。大学办学的合规律性,最关键的是合乎教育规律,使大学避免按行政规律、政治规律或经济规律培养人。

这就是我国提倡大学治理要达到的目的。如果不能达到上述目的,我国大学治理是没有意义的,任何治理体系的建设都是完全不必要的。当然,要达到上述治理目的,不是轻而易举的事情,也不是短期内能够完全实现的,需要长期的努力,更需要大学能够抱定信念,咬定青山不放松,积极推行,不断进步,既做好形式层面的改革,又始终不偏离实质层面的要求,使实质与形式达到有机统一。

### 第三个我们来讲讲我国大学的治理模式。

欧美大学的共同治理和分享治理主要是基于大学是一个学术共同体和利益共同体的认知,我国大学授权治理的逻辑与欧美大学显著不同。我国大学治理应当处理好几个关系:包括大学与外部党委和政府的关系;学校与院系的关系;学校党委、行政与外部企事业单位的关系;学校党政群体与学术群体之间的关系等等。鉴于这些关系的性质及其复杂化程度,我国大学治理采取的主要是一种“嵌入模式”,即在现行的大学领导管理体制中嵌入一些治理机制。需要明确的是,我国大学治理不是要建立一些新的机制取代现有的领导管理体制,而是在现有的领导管理体系之外,再建立若干治理机制,以补充现行体制机制的不足。所以,这种治理体制不是独立发挥作用的。嵌入式治理模式并非不能发挥作用,它是一种适应我国国情和现行的大学领导管理体制的选择,只要认识到位、举措得当,就可以发挥多方面作用。欧美国家大学的共同治理和分享治理有其优势,其部分机制也可以为我国大学所借鉴,但整体移植过来是不恰当的。就目前而言,要达到大学治理的目的,嵌入式治理可以采取以下措施:

#### 一、在学校层面建立健全学术委员会或教授会,完善学校层面

的学术治理机制。在推行大学治理的时候存在一个误区,即学术治理与一般教师无关,只与教授有关。比如,很多大学都规定了教授享有参加学术委员会或教授会的权利,一般教师不享有类似的权利。这是不合理的。大学不只是教授的大学,它是所有教师的大学,还是学生的大学,教授学养深厚、经验丰富,在大学治理中拥有较大的参与治理权利,是可以理解的。但将一般教师排斥在大学治理之外,只考虑教授的权利,就背弃了大学治理的精神。事实上,所有的教学人员都拥有参与大学治理的权利,都应当被纳入到学校学术治理的机制中去。

二、在院系层面,建立自主办学机制。扩大院系办学自主权,使院系成为相对独立的办学主体,“激活学术心脏地带”是我国大学治理改革的重点。应当将综合改革与推行大学治理改革结合起来,对院系办学自主权进行系统设计,逐步扩大和落实院系自主权力,使其能够相对独立自主地处理自身的办学问题,不需要事事请示学校领导,不需要完全根据党政领导的指令和行政部处的要求开展工作。还要在现有的院长(系主任)和党委会(总支部)之外,完善学术治理体系,建立院系教授会和各种教师委员会,将学科、专业建设与发展的各种事务纳入全体教师的治理范围。与此同时,应当逐步建立和完善学术自由的落实与保障机制。

三、建立董事会(理事会)机制。我国少数大学曾经建立了董事会(理事会)机制,在办学中发挥了一定的咨询和参谋作用,在联合办学、支持发展方面也有一定作为。但总体上讲,建立这种机制的大学很少,而且即便建立了,大多也不规范,影响有限。有人认为我国大学党委会相当于美国大学董事会,这种认识不但很牵强,而且无助于大学治理改革。建立董事会(理事会)机制,是要将校外相关办学力量与学校合法地联系起来,使校外相关力量与学校形成合力,在办学中发挥积极而重要的作用。

我国有 2500 多所大学,各大学的校情差别很大,因此各校也不宜采用完全相同的治理机制。从这个意义上说,嵌入式治理只是反



映了我国大学治理机制的特性,不能期望发个文件,所有大学一窝蜂都建立完全相同的治理机制。如果这样的话,即便建立起来了,也很难对具体的大学发挥影响。各大学可以根据自身的实际,尝试和探索适合校情的治理机制。只有适合各大学自身实际和传统,能够为师生员工所认同和接受的治理机制,才能对办学发挥积极作用。

#### **第四个也是最后一个要讲的方面,是我国大学治理策略。**

建立治理机制只是为大学治理提供了条件,要发挥治理的作用,还应当转变办学方式,采用有效的治理策略。那么什么样的治理策略是有效的呢?根据对国内外成功大学办学经验的研究,我发现战略规划是一种现代治理策略。国外很多大学利用战略规划,实现了有效治理,促进了跨越式发展;我国部分大学采用战略规划,促进了内部权力关系的协调共事,转变了办学方式,实现了快速发展。

我国大学已经具备了采用战略规划促进发展的基本条件。改革开放以来,我国建立了完备的高等教育体系,高等教育总规模达到 3559 万人,普通本专科在校人数达到了 2500 多万人,尽管规模还需要继续扩大,但高等教育发展的主要任务已经由规模扩张转变为内涵发展,也就是说,要使各级各类大学在办学水平和质量上实现飞跃。大学要有理想和愿景,不能“脚踩西瓜皮,滑到哪里是哪里”。这就要通过战略规划,谋划学校发展愿景,使学校朝着既定的方向不断前进;要使每一年的发展目标可以检测、评估,这样,学校的发展就是透明的,大家对学校发展进程清楚明白;要使学校发展进程是可控的,哪些学科、专业要重点发展,哪些领域要开拓,都要去控制,在可控的轨道上办学,转变办学方式,大学就能实现高效率、高质量发展。

大学发展要累积,不能总是从起跑线开始。在传统的大学领导管理体制下,权力高度集中,党政领导的人治色彩浓厚,一届领导干几年,换一届又从头开始。这样的办学是低效率的,难以持续地提升发展水平和质量。大学办学应当是接力赛,是持续不断的,这样

的发展才会有累积,才可能积淀出有质量的学校文化。要达到这样的目标,必须采用一些治理方式。战略规划是一种新的办学方式,是一种能够集中全校师生的智慧来办学的治理手段。有人可能会说,战略规划并不新鲜,也不是什么治理手段,我国大学通常都会编制发展战略规划,但它没有那么神奇,甚至根本发挥不了作用,很多就如同一篇鬼话,教代会或党代会通过了它也就“寿终正寝”了。应该说,这种说法有一定的道理,在传统的领导管理体制下,大学发展战略规划确实难有发挥作用的空间。但在治理改革中,战略规划是大学实现办学方式转型的不二选择,是实现快速发展的必然要求。

现代大学是资源消耗型大学,越是高水平大学,它所消耗的资源越是庞大。现代大学又是资源短缺型大学,不论水平高低,普遍存在资源严重不足的问题。解决资源问题的关键不在于筹措资源,尽管筹资的意义丝毫不能忽视,但无论筹资能力多么强大,都是难以满足发展需要的。解决资源问题的关键在于战略选择,大学功能多样,目标无数,发展需求层出不穷。面对大学发展的现代困境,最有效的办学方式就是战略性取舍。发展什么,不发展什么;走什么道路,不走什么道路;重视什么,不重视什么,都需要取舍。有取有舍,有舍有得,战略规划能够引领大学走上成功的发展轨道。

如何编制战略规划?战略规划不是几个人关起门来、动动笔就能写出来的。这样的规划是应景性的行政文本,而不是战略规划。战略规划最重要的是要有战略,只有把战略研究清楚了,规划才有灵魂。一个规划文本做出来了,却没有战略,那是没有灵魂的,这样的规划也是不可能发挥什么作用的。

战略是什么?很多大学提出“质量立校战略”、“人才强校战略”、“科研兴校战略”等等,这些基本上都不是战略,只是口号。所谓战略,是基于学校长远发展需要所提出来的一整套办学路线图。战略最核心的要素有三个:愿景、目标和行动。愿景是对大学长远发展形态或理想状态的描绘,也就是20年、30年或50年后的蓝图。



目标是从当下到实现愿景,大学在5年、10年、20年等各发展阶段要解决的发展问题和要达到的发展程度。这样的目标不是遥不可及、捉摸不定、空洞无物的,而是实实在在、有时间节点、有发展要求、有评估标准的。人们从目标入手就可以了解一所大学未来的发展轨迹,知道什么时候应当发展到何种程度,清楚离实现愿景还有多大距离。大学要实现发展目标必须采取一些重大行动,用重大行动推动学校升级转型。战略规划不是要大学按部就班地办学,而是要通过重大行动促进大学发生根本性的改变。这样,愿景、目标、行动就构成了大学发展战略,把它融入到规划当中,变成行动方案,就能引领学校发展。

要提出高质量的战略,需要进行战略研究。战略不是一个人或几个人拍脑袋拍出来的,也不是看看其他大学的规划文本可以借用来的。编制战略规划,要能够沉下心来,开展战略研究。大学领导要研究战略,规划人员要研究战略,全校师生要研究战略,全校动员、群策群力,集中大家的智慧,才能明确大学发展战略。

战略研究有一些基本要求,这是不能忽视的。主要表现为:

一、要研究和认清国家高等教育发展的形势和趋势,包括区域的、省的高等教育发展形势和趋势。如果不看清楚这个形势,很难做出大学发展前景预测。

二、要研究和掌握高等教育和大学发展规律。不掌握高等教育和大学发展规律,很难提出正确的发展战略。

三、要研究清楚本校的发展传统。任何发展都是历史的延续,在历史的延续中,进行调节和干预,才能准确地把握发展方向。战略规划就是一种调节和干预机制,它既要尊重历史传统,同时也要修正历史传统中不太合理的方向。

与此同时,研究部分大学成功的经验,再加上对国家重大需求和地方重大需求的研究,就有可能对自身未来发展的需求与可能做出科学合理的判断。在这个基础上,再去提炼发展战略,这样提出来的战略就能站位高远,思虑深刻,立足现实,谋划长远。在这样的

战略指导下,再去做一定时期大学发展的设计,相对而言就比较简单了。这样做出来的战略规划,就能对大学发展发挥影响;付诸实施之后,大学治理形态就会发生改变,这样的发展是非常值得期待的。

(2015年11月21日)



## 大学治理体系范式构建

● 蔡先金

蔡先金,聊城大学党委常委、校长。现为山东省古典文学研究会副会长,山东省国际教育交流协会副会长,山东省高等教育管理科学研究会理事,中国书法家协会会员等;山东省“中国古代文学”重点学科学术带头人和优秀教学团队负责人,山东省高校人文社科研究基地高等教育研究中心首席专家,教育部教学工作水平评估专家。曾获得高等教育国家级教学成果,山东省优秀教学成果,山东省高校人文社科优秀成果等一、二、三等奖多项。主要研究领域为出土文献与文学、高等教育管理。先后主持国家、省部级社科基金、教改等课题 10 余项;出版专著、译著与编著 10 余部;发表论文 70 余篇,其中 ISTP、CSSCI 收录论文 30 余篇,多篇论文被《新华文摘》及相关刊物转载。

大学治理是一个世界性的命题。治理作为一种管理的理论或模式,是社会活动的管理发展到一定阶段的产物。随着高等教育领域发生历史性变化,高等教育宏观管理体制和高校内部管理体制改革的不断推进,大学的内外部治理问题日益凸显。如何完善大学的治理结构,构建既遵循高等教育规律、顺应世界高等教育发展趋势,又契合中国政治、历史和传统文化传统,适应后发赶超国家现实需求的中国特色现代大学制度,已经成为在理论研究和办学实践中共同关注的热点话题。较之西方国家相对成熟的大学治理理论与实践,我

国的大学治理总体上还处于“起步”阶段,表现出“欠成熟化”的阶段特性和“试验探索”的发展态势。这不仅反映在大学治理体系不够健全、大学治理能力不够突出、大学治理实践不太成熟等实践层面,而且体现在大学治理的相关理论研究相对不足、理论建树较为有限等理论层面。同时,大学治理体系建构、推进大学治理能力现代化,也是深化高等教育综合改革、推动高等教育现代化的迫切需要。

现在都说中国大学属于重新洗牌的阶段,进入一个后大众化阶段或者说内涵发展阶段等。国家形势在转型期,高等教育同样处在转型期,从国家角度有这么几个大的政策:从高等教育当中提出来“双创”,即创一流大学、创一流学科;有一批大学在变成应用型大学;还有大力发展高等职业教育。

大学在转型期未来如何发展?我们地方大学和 985 大学、部属大学是不同的,要立足于我们的现实。每一所大学都应该找出自己的道路、走出自己的特色,就像老话所讲“平庸的大学都是一样的,而优秀的大学则各有各的优秀”,能不能找出自己优秀的地方是很关键的。所以“十三五”规划的核心内容是构建符合大学自身特色的、能走得通的治理范式,决不能照搬其他学校的方案而脱离自身的实际。目前从管理角度来讲治理就是最好的办法。我今天主要讲以下五个方面的内容:

- 一、何谓大学治理体系;
- 二、世界两大传统高等教育治理体系;
- 三、中国现行大学治理体系;
- 四、大学治理体系范式创新;
- 五、善治:大学治理体系理想目标。

#### **第一个问题:何谓大学治理体系。**

##### **(一)何谓治理?**

治理(Governance)本是政治学术语,源于拉丁文和古希腊语,原意是“控制、引导和操纵”,主要是用于与国家的公共事务相关的





管理活动和政治活动中,即指向国家治理。后又延伸到商业领域,如公司治理(Corporate Governance)。最负盛名的是治理理论的主要创始人之一罗西瑙(J·N·Rosenau)将治理定义为一系列活动领域里的管理机制。全球治理委员会认为:治理是各种公共的或私人的个人和机构管理其共同事务的诸多方式的总和。联合国开发计划署认为治理的基本要素是:参与和透明;平等和诚信;法制和负责任;战略远见和成效;共识;效率。

### (二)何谓大学治理?

大学治理就是处理好大学与政府、社会的外部关系和大学内部关系的管理体制机制及其运行过程,包括设定大学发展目标,研拟达成目标的策略,监督大学的绩效等。有效的大学治理体系涉及三个基本问题:谁治理、如何治理、治理得怎样。这三个问题实际上也就是大学治理体系的三大要素,即治理主体、治理机制和治理效果。现代大学治理体系是一个有机、协调、动态和整体的制度运行系统。

大学治理可以分为内部治理与外部治理两个部分。内部治理是指涉及大学师生职责和权力的配置。具体地说,内部治理是合理规划学校内部学术、行政、监督之间的权力和责任边界。外部治理则是明确政府、社会、市场与大学的关系,发挥大学外部利益相关者的作用,包括政府组织、校友、与学科相关的行业企业、家长等。

### (三)大学为何提治理?

1. 国家提出并推进“治理”是大势所趋,大学也属于这个国家,自然应当与国家政策保持一致。

2. 目前的大学管理体制机制需要创新,而体制、机制就是治理的内容。

3. 实现“双一流”需要配套的一流治理体系,这里说的“双一流”专指国家。实际上广东、江苏、浙江等也在大量地投入,它们在创地方上的一流。据说山东省也要做“2050工程”,要在地方大学中培养一流学科、一流团队,但如果没有一个配套的治理体系,按照原有治理体系是达不到的。要达到世界一流,就应该向世界提供或

者输送一种自己的治理范式。牛津、剑桥、哈佛、耶鲁等之所以能够成为世界一流大学,就是因为它提供的一些范式值得我们学习和借鉴。北大、清华要想达到世界一流也应如此。博克在《美国高等教育》中,有一块专门讲他的通识教育体系和核心课程体系是怎么建立的,通识教育是美国革命 1945 年的红皮书,通过这个东西为别人所学习。要想成为“一流”就总得向世界提供些什么,如果什么都不提供只讲自己的特色,而特色这个东西是差异化,猛一听很好,但实际上可能并没有什么值得学习之处,所以要拿出一个能和世界接轨的、符合世界未来发展趋势的榜样作用的范式。

4. 大学宏观治理体系尤其“外治”需要改善,我们的外部关系是非常复杂的。

5. 大学自身需要优化“内治”体系。我们的内部治理体系是怎样形成的?有多少是自己的创新、多少是照搬照抄?适不适合我们国家的大学内部治理?这些问题都需要进行深入思考。

6. 如果不去思考上面那些问题就回答不了“钱学森之问”。我想可能还会存在第二个“钱学森之问”:第一个是能不能培养出创新型人才,第二个就是能不能建成世界一流大学。

#### (四) 大学治理的目的。

大学治理的目的应该是建设具有特色的优秀大学。哥伦比亚大学前教学副校长柯尔教授在他的近著《美国一流大学》中试图对美国一流大学从成长过程到制度建设作出全方位的描述与总结。他为美国最优秀的大学概括了十三个特征:

1. 教授科研的高产出;
2. 教授科研的高质量;
3. 科研经费与科研项目;
4. 荣誉和奖项;
5. 优秀的生源;
6. 优异的教学;
7. 一流的设施和先进的信息技术;



8. 巨大的校务基金和充足的资源；
9. 具有一定规模的系科专业；
10. 无拘无束的探索和学术自由；
11. 学校的地理位置；
12. 对公共事业的贡献；
13. 杰出的大学领导。

### 第二个问题：世界两大传统高等教育治理体系。

大学起源于欧洲，教育的作用凸显。英国人打败了拿破仑一世，他们认为滑铁卢战役是在伊顿学院的运动场上赢得胜利的；俾斯麦战胜了拿破仑三世，他就对其士兵说，“1870年战争的胜利是普鲁士大学师生打败了拿破仑三世，而不是你们”。德国在1870—1871年普法战争中取得的胜利，使德国又重新统一，当时德国《教师报》刊登题为《德国校长获全胜》的文章。在欧洲，世界高等教育治理分为两大体系，一为欧洲大陆传统的高等教育治理体系，一为盎格鲁—撒克逊传统的高等教育治理体系。两大体系既竞争又融合。

#### （一）欧洲大陆传统的高等教育治理体系

欧洲大陆传统的高等教育治理体系有三个特点：

1. 高等教育属于国家体制。高等院校属于体制内的机构，受到政府的直接领导和严格控制。大学的设置、类型、层级完全是由政府指定，可谓是政府“分封制”，大学基本没有自主权。

2. 政治系统与学术系统不分。公办大学实际上是政府的附属机构，没有独立的法人地位。公办大学的教师往往具有公务员的身份，国家对大学进行具体的监管管理，表现最突出的就是政府可以绕开学校，直接任命讲座教授。在这种体系里，大学校长没有什么权力，基本上被大学基层学术组织架空了。

3. 实行教育国家主义政策。大学被视为致力于国家福利事业的单位。大学的办学定位是满足国家和社会需求，崇尚的是专业教育与精英教育的结合。意大利、瑞典、法国、德国、俄罗斯等欧洲大

陆的一些国家,实行的都是欧洲大陆传统的高等教育治理体系。

加拿大学者许美德认为,这种体系实际上源于中国古代的科举制,因为科举制度就是学术系统和政治系统合二为一。这种说法也有一定道理,因为科举制度对于欧洲产生的重大影响,欧洲的文官制度也起源于中国的科举制度。16世纪中期来华的传教士克鲁兹,发现科举制与西方人事制度迥然不同,实行“学而优则仕”的原则,他对此很感兴趣,随后在游记中把中国科举制介绍到欧洲。当中国的科举制度传入欧洲后,令欧洲人十分崇尚。16世纪的门多萨认为,中国是世界各国中治理得最好的一个,他把原因归于中国竞争性的科举制度,说中国通过竞争开放一切官职,从而利用了所有中国人的聪明才智。法国启蒙思想家伏尔泰说,中国只有通过严格考试的人才能出任官职,“中国由那些及第的人治理着”,政治清明,经济繁荣。牛津大学教授纽曼说,中国行政制度是迄今为止存在于东方的无与伦比的优秀制度。即使中国在鸦片战争中失败,欧洲学者仍对科举制度称道不已。威廉士在《中国总论》中说:“中国通过卓越的考试制度录用文官武将,这是他们制度惟一不同于古今任何一个伟大的君主国家的地方”。由此看来,中国高等教育曾经全面学苏,不仅是政治缘由,而且有文化渊源,所以中国接受起来就非常容易了。

## (二) 盎格鲁-撒克逊传统的高等教育治理体系

公元五世纪——六世纪,盎格鲁、撒克逊两部都有人群南渡北海移民大不列颠岛,在此后的三四百年间,两部落才融合为盎格鲁·撒克逊人。通过征服、同化,盎格鲁·撒克逊人与大不列颠岛的“土著人”(凯尔特人),再加上后来移民的“丹人”、“诺曼人”经长时期融合,才形成近代意义上的英吉利人(包括苏格兰)。盎格鲁-撒克逊传统的高等教育治理体系的特点有:

1. 高等教育体系应该是非政府型、非控制型,所有高等院校受市场体制所驱动。卓越大学不是由政府指定,而是自由竞争的产物。在市场竞争中,大学之间自由竞争,优胜劣汰。哪些学校采取



了正确战略、走对了路,就成为卓越大学,没有走对路的大学可能就无法存活,例如:美国、英国、澳大利亚、加拿大、新西兰等英联邦国家。我们现在总追捧北美高等教育体系,经常说“北美的学术大草原是适合生存的”。

2. 政治系统和学术是分离的大学自治。大学一般具有法人地位,政治系统和学术是分离的。该体系奉行大学自治、学术自由的价值观,实行教授治校。这种体系崇尚为教育而教育,为知识而知识,为学术而学术。代表性国家有英国、美国以及澳大利亚、加拿大、新西兰等英联邦国家。

盎格鲁-撒克逊传统的高等教育体系起源于15世纪英国的牛津大学。但是,该体系也是处于一种不断的创新演变的过程。

### (三) 两种体系之间的竞争与融合

世界两大高等教育治理体系之间是一种相互竞争、相互补充与融合的关系。现以美国大学发展为例。“五月花”号木帆船在1620年的历史性航行,把102名英国清教徒送到了一块神秘的新大陆。他们是为躲避英国国教的歧视和摆脱贫困而来寻找新天地的。他们当然首先要谋生,但在有理想的人心中,他们发誓要在那里建立人间天堂。美国致力于通过发展高等教育,来实现“美国梦”。新殖民者就认为,美利坚要富强必须通过教育提高人们的素质,不能仅仅依靠船坚炮利。美国在1636年建立剑桥学院。1638年,马萨诸塞州查尔斯城的牧师约翰·哈佛临终前捐赠自己一半财产(约780英镑)和所有的约400本图书。1639年马萨诸塞大法庭下令将剑桥学院改为“哈佛学院”。此为美国高等教育的开端。作为后起的美国大学从来没有停止过对于制度建设的探索,很长一段时间模仿所谓的Oxbridge模式,但没有取得预期的效果。19世纪中后期,美国为了发展高等教育,又拼命地向德国学习,学习洪堡经验,将科研制度引入美国大学。1880年代达到顶峰。美国大学曾是德国大学的“小徒弟”,斯坦福的校训即是德语“Die Luft der Freiheit weht”——自由之风永远吹拂。但他们后来的成功并不在于仿效,而是创新,

为当今世界大学的发展积累了丰富的经验。美国人不以为这是“崇洋媚外”，而是认为这是向先进学习，不是闭关自守，也不是抱残守缺，更不会以民族主义相标榜。

在对外开放方面，这同我们满清就形成了鲜明的对比。现从铁路建设方面可见一斑。关于铁路，中国近代史上曾经发生了一系列令人深思的事件：清同治四年（1865年）秋，英国人杜兰德在北京宣武门外曾铺设一条小铁路，哄动京师，旋即由步军统领衙门饬令拆卸。列强在华强行修筑的第一条铁路是以怡和洋行为代理人的“吴淞铁路有限公司”于1876年修筑的约30华里的“吴淞铁路”，清廷遂通过外交途径，与英国签定《收赎吴淞铁路条款》，决定由中国以28.3万两白银的代价收回，并作为“怪物”勒令拆毁。光绪七年（1881年）修成中国土地上自行建造的第一条铁路——唐胥铁路，全长20华里，为了避开机车“怪物”，声明以驴马拖载，遂成为铁路史上之奇观。《老残游记》作者刘鹗建议清廷运用外资修建天津（天津——镇江）铁路，结果被斥为“汉奸”，最终被流放新疆，1909年死于迪化（今乌鲁木齐），年仅53岁。铁路在中华大地上发展的曲折，就不言自明了。

学习与借鉴是十分重要的，顿悟与反思也是非常重要的。矛盾分析方法是认识事物的根本方法。按照马克思主义的矛盾普遍性与特殊性原理，承认矛盾普遍性是坚持彻底辩证法的前提，也就是说，我们应该承认世界大学治理体系存在普遍性，国际间大学在大学治理上存在“公约数”，这些适合于各国大学，没有例外。我们是唯物论者，我们承认事物具有内在的本质的联系，即事物发展具有规律性可循，不是无头苍蝇，左冲右突，随性而为。一旦否定矛盾普遍性，否定事物发展规律的存在，结果肯定是不可设想的，或者陷入虚无主义，或者迷失于孤立的封闭状态，害人害己。在两个体系竞争中，似乎是盎格鲁-撒克逊传统的高等教育治理体系占有优势。在这种情况下，欧洲大陆传统的高等教育体系也在转型，实际上在向盎格鲁-北美体系学习，比如大学应该自主，应该实行大学法人化



改革。例如 2004 年日本就进行了国立大学法人化改革。欧洲国家为建设最具竞争力和最具活力的高等教育和科技创新区于 1999 年签署了《波隆尼亚进程声明》(The Bologna Process Declaration)。欧盟推出《波隆尼亚进程》要把欧洲建成“全世界最有竞争力和最有活力的高等教育和科技创新区”。为了推进“波隆尼亚进程”,各国实行学分制,而学分制恰恰是美国大学的发明。1869 年哈佛大学开始实行学分制。开放,是改革的前提;开放也是生产力。

第三个问题:中国大学治理体系。

当代中国大学治理体系一定是建立在世界大学治理体系基础之上的,遵循大学发展的普遍规律,借鉴世界上不同大学的发展模式,洋为中用,但不可能是照搬照抄,机械模仿,因为我们不可能在中国大地上去建第二个哈佛大学,也不可能去建第二个牛津大学。分析矛盾的特殊性是科学地认识事物的基础,也是正确地解决矛盾的关键。当代中国大学治理体系一定是具有其特殊性的,否则就不是中国的了。这种特殊性既是由于历史形成的,又表现于当下,更重要的是创造于未来。

中国大学具有浓厚的欧洲大陆体系的色彩。中国最早的大学是模仿日本东京大学的,而日本的东京大学是学习法国和德国大学,应该说属于欧洲大陆体系,但是到了上个世纪 30 年代中国接受了美国模式,到了上个世纪 50 年代,中国又接受了苏联模式,改革开放之后,中国又开始学习美国。最终我们会在创新中形成具有中国特色的大学治理体系。

(一)中国现代大学宏观治理体系

中国大学最为纠缠的关系其实就是大学与政府之间的关系,为此需要建立新型的“政府-大学-社会”关系。袁贵仁说:“我们要把完善和发展中国特色社会主义教育制度、推进教育治理体系和治理能力现代化作为总目标,以推进管办评分离为基本要求,以转变政府职能为突破口,形成政府宏观管理、学校自主办学、社会广泛参与的新格局。”

现代大学宏观治理体系可概括为：“政校分开、管办分离、依法办学、社会参与”。在此框架下，国家教育体制改革领导小组办公室颁布《关于进一步落实和扩大高校办学自主权完善高校内部治理结构的意见》，根据《高等教育法》规定，立足现阶段我国高等教育改革发展实际，当前落实和扩大高校办学自主权着重从以下七个方面推进：

1. 支持高校科学选拔学生，深化考试招生制度改革；
2. 支持高校调整优化化学科专业，鼓励高校办出特色；
3. 支持高校自主开展教育教学活动，深化人才培养模式改革；
4. 支持高校自主选聘教职工，发挥各类人才的积极性创造性；
5. 支持高校自主开展科学研究、技术开发和社会服务，为提升创新能力创造条件；
6. 支持高校自主管理使用学校财产经费，提高经费使用效益；
7. 支持高校扩大国际交流合作，提高高等教育国际化水平。

## （二）中国现代大学内部治理结构

《高等教育法》对现代大学治理结构作了顶层设计，提出“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的学校法人治理结构和内部治理模式。即大学内部治理结构应是党委领导下，行政管理体系、学术委员会为核心的学术治理体系以及工会和团委等团体为代表的民主管理体系等三大治理体系协同运行的综合体系。

教授治学不同于西方的教授治校，我们坚持教授治学。“教授治校”是一种经常听到的提法，并且在1952年前的中国一些大学，比如清华大学中实行过。以清华大学为例，当时的清华有教授评议会，评议会由教授选出，学校的重大决定由教授评议会决定。但是当时的情况是学校规模比较小，以教学为主，教学也比较单一，以本科生为主。在1952年院系调整之后，教授治校因政治原因受到批判，不再实行。李志文曾写过一篇博客，认为我们这类大学不适宜教授治校，他还批评当年李远哲在台湾大学推行教授治校，结果以失败告终：“李远哲这个学化学的书呆子，居然在台湾倡导‘教授治





校’，把台湾的大学变成政治角力场，乌烟瘴气！”

目前大学掀起制定章程运动。国务院《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》关于“完善内部治理结构”写到：“建立健全高校章程落实机制，加快形成以章程为统领的完善、规范、统一的制度体系。加强学术组织建设，健全以学术委员会为核心的学术管理体系与组织架构，充分发挥其在学科建设、学术评价、学术发展和学风建设等方面的重要作用。完善民主管理和监督机制，扩大有序参与，加强议事协商，充分发挥教职工代表大会、共青团、学生会等在民主决策机制中的作用，积极探索师生代表参与学校决策的机制。”“教授治学”的提法指向教师治学。在中国的语境下，教授（professors）通常是指正教授，而在国外也可以包括副教授和助理教授。而教师（faculty）则指所有级别的教师，包括准聘、长聘制（tenure track）下的助理教授、副教授、正教授。

#### 第四个问题：大学治理体系范式创新。

世界一流大学应该为世界提供可以模仿的体系，这就是范式。我们作为大学，一个成功范式在体系当中是非常重要的。牛津、剑桥，柏林，哈佛，耶鲁，都曾是世界大学学习的榜样，超越政治。特色一定是先进的、优秀的差异化，是适合自己的道路与模式，最终应该成为范式。

如果说不从学校的实际出发、没有一定的治理体系创新，就不可能有未来的发展。以济南大学为例，济南大学这些年来纵向发展非常迅速，在全国横向比较中也不算发展迅速的大学，在某一些单项指标上走在了前列。综合评价，这些年来我们一直在向前走，建立了从学士、硕士到博士相对完善的教育体系。经过十几年的发展我们已经处在爬坡阶段了，接下来再往上爬要怎么前进，这是一个极大的挑战。就像一个接力棒，从“十二五”到“十三五”怎么接，接了以后还得跑得快、跑得稳、跑得好，我认为还是要从治理体系着手，在原有基础上重新构建一个比较好的治理体系，这种治理体系不适用于全中国也不适用于其他高校，只适用于济南大学自身，这也是

我们发展到目前阶段的突破口所在。

### (一) 库恩的范式理论

范式就是一种公认的模式或模型。范式(paradigm)概念是库恩范式理论的核心。美国著名科学哲学家托马斯·萨缪尔·库恩最初是用“范式”(paradigm)来表示科学研究的共同信念以及科学成就和科学变革的基本单位。1962年,库恩在《科学革命的结构》独创了范式这个概念。“按既定的用法,范式就是一种公认的模式或模型。”他在《科学革命的结构》第二版(1970)中写道:“群体信奉的全部或大部分对象,我在原版书中都称之为范式,范式部分或范式类的,就是这种专业基质的组成部分,而且作为组分它们形成一个整体,共同起作用”。每一个新范式形成都有一个过程。范式变迁或形成过程为:范式形成→范式应用→范式危机→范式转换→新范式形成。

大学内部治理体系范式主要包括内部管理体制机制,包括健全学术委员会等各类常设议事决策机构及议事规则和运行程序,建设决策权、执行权、监督权相互制约、协调运行的内部管理体制,以及通过深化绩效导向的考核评价体系建设,实施财务战略管理,进一步完善和优化人、财、物资源配置机制。美国著名高等教育思想家伯顿·克拉克曾强调:“现代大学的危机,在很多情况下是学术权力的衰微和错位所造成的。”

济南大学的“十三五”规划基于“百年济大”的构想,是最基本的逻辑起点。何为百年济大呢?济南大学建于1948年,2048年建校满100年;“济南大学”校名起于2000年,到本世纪末也是100年,非常巧合,和国家一样叫“双一百”。那么要实现百年济大的构想我们要怎么做?目标在哪里?当时就提两个阶段:

第一,到建校百年即2048年,把济南大学建成具有地方特色的中国一流大学,指标体系进入综合排行榜前一百。在目前发展趋势和国家发展趋势,一所大学的发展不是独立的发展而是国家性的发展,如果国家到时候实现小康了,后来要到中等发达国家水平应该



是没问题的。所以中国必须要涌现出一批高水平的大学和地方大学,否则无法支撑这个国家的发展。国家的发展绝对要看到大学发展的水准,大学没发展水准国家就没发展水准,中国要跳过中等收入陷阱必须发展高等教育,中国要引领世界必须实现一流大学目标,才能对世界有吸引力。我们过去尽管采用各种方式都是出于体力劳动方式,每天24小时全劳动你再勤奋、勤俭也就到达中等收入水准,如果要超越这个线就必须动用大脑,如果大脑转不起来你就跳不过去。所以我们学校定的目标,如果国家能够实现,我们也能实现。

第二,到本世纪末即学校命名100年,将我们学校建成世界知名大学。我分析这也应该能实现:从国家发展来看,到本世纪末我们应该是世界上最发达的国家了,如果按照现在的经济学家的推论的话到那时会超过美国;另外,美国那些一百多年的大学已修成正果,到那时候中国如果没有几所大学(尤其是地方大学)成为世界知名大学,这个国家的发展可能也很麻烦了,所以说这是与国家的发展相一致的。

以上是我们的战略性的愿景和目标,大学自身怎么发展首先要从院系着手。

## (二) 大学治理体系范式构建的主要内容

大学治理体系的制度设计是治理能力的重要表现,应该做到从经验走向科学、从外部走向内部、从依赖走向自主、从被动走向主动、从行政走向学术。大学治理是一种偏重于工具性的管理行为。归根到底,治理是实现一定办学目标的手段,治理体制更多体现工具理性。大学治理体系是一个制度体系,分别包括大学的行政体制、学术体制和教学体制,因此,行政治理、学术治理和教学治理是现代大学治理体系中三个最重要的次级体系。

1. 形成“共同治理”理念。大学利益相关者共同治理,包括职能部门与学院、教职工与学生、校友等,共同参与大学建设与治理,大学建设与发展是大家共同的责任与使命。在大学治理结构中,各司

其责,实现共同治理(shared governance)。美国教育家伯克认为,共同治理无论如何应该与发展目标保持高度一致。美国学者默勒认为:“当今世界决定性的力量因素是形成观念的能力:定义大多数人心目中的是与非、可与不可、当与不当。换句话说,一个基于价值观、吸引多数人的制度——占领自己定义的道德高地!”育人是共同治理的生命线,学术是共同治理的水平线。实现高标准育人,卓越学术。英国在提供育人质量方面就是提高育人标准,即制定的标准多高,则水平多高。卓越学术,即确保在主流学科领域的研究、教学、创新能力以及知识转化等诸多方面的领导地位。

2. 构建院为实体的校院两级管理体制。校院两级管理的主要趋势是:以权责划分为核心,继续深化校院两级管理体制,推进管理重心下移,学校对学院实行目标责任制管理,以发展规划和资源配置为主要手段引导学院工作,以考核评估为主要方式管理学院工作,以监督制约为主要途径规范学院工作。学院治理问题是明确学术、行政、监督的职权划分,核心是“教师治学”和“行政管理职业化”。

按照“两级设置、三级管理、院为实体、共同治理”的总思路,深入推进管理重心下移,进一步优化校院资源配置模式;推进学院内部治理结构改革,创新基层学术组织和基层教学组织建设,不断优化组织结构和治理模式,激发学院办学活力。

(1)改革学院内部组织结构。构建第一层级学校,第二层级学院和平台,第三层级研究所(中心)和系的管理架构。规范科研平台和系的设置与管理,系以专业为基础设置,科研平台以学科研究方向为基础设置;系下可设专业和教研室,科研平台下可设科研团队,科研平台和系之间人员可相互流动。科学界定科研平台和系的职能,科研平台以科研为主,主要承担研究生的培养、科学研究、成果转化以及适量本科教学任务等;系主要承担本科生的教学与培养以及教学学术研究,适当承担科学研究工作。通过强化科研平台和系的职能,打造促进教师发展的路径,充分调动教师内在动力,形成保



证学校学科水平提升和教学质量提高的两条主线。落实学院办学主体地位,加强学院对相关科学领域中人才培养、学科建设和平台运作的统筹功能。对学院整体发展状况进行定期评估,并根据评估结果和学科发展趋势做出相应调整。

济南大学一方面以系为基础,这个系主要用于本科教学,慢慢向下过渡;建立研究所,主要用于科学研究活动,但是两者之间是流动的。我们地方大学现在所处的状态就是学科分类不集中,这是初级阶段,挑出一个角度作为方向可能也做得不错,但就是学科不强,就像刚才别教授说的“做的某个方面指标很好,但是学科不强不行”。学科要强,从基础上讲就要构建一个团队存在的载体,我们称之为“研究所”或“研究中心”。第二方面系下面恢复原来的教研室制度。

我们的体系就要把两个基础的组织建立起来:一个基础学术组织、一个基础的教学组织,这样一来每个系就存在两方面了,我们也叫大学的分类管理:一部分人以教学为主,一部分人以科研为主。科研为主的人可以带硕士研究生、博士研究生,教学为主的人像清华大学一样慢慢的只做本科教学。学院很大,每个学生进来以后找不出自己的方向;但硕士研究生招生时就知道哪个方向的,因为有一大批做研究的老师以导师的身份招生,这也有利于学生的培养和育人,同时这些搞科研的人也可以适度给本科生上课。

我们大学的这种机制学的是台湾和新加坡,新加坡南洋理工大学基本上就是这个体制:一部分人把基础教学做好,抓质量;一部分人提升学校学科水平。南洋理工大学有 2700 人来提高学校水平,但重点不是本科教学,这与我们反复强调加强本科教学是不是矛盾呢?其实不然,因为只有这样才能培养出高水准学生,如果不去做本科教学也不进行科学研究,没有高水平学科就培养不出高水平学生来,所以从学校发展角度、从全局角度来考虑,必须要有一批人把大学水平提升起来,那时候可以得到好的生源、有好的影响力。在大学,一个优秀的大师能影响一批人,而一群人可能影响不了人,就

是这种道理。教学真要研究透,这不是课时的问题,而是质量和声望的问题。

由此,我们制定了三个大学战略:一是把本科教学做好,二是声望战略,把大学声望做起来;三是保障战略,提供保障体系。

这里面也提出了挑战,其中最大的挑战是对各个学院的行政管理干部提出的“职业化”,否则管理不了、驾驭不了这个体系。如果体系设计得很好,到最后不起作用,那就是存在问题。所以,过去学校主要培训中层干部到院系中层这一级,今后我们要培养、培训我们的所长、系主任,到第三级中去。

以上就是两级设置、三级管理、院为实体、共同治理,这是院系的治理体系,简单来讲就是三条架构、两条主线:

三级架构:学校,学院和平台,研究所(中心)和系。三级架构里面一部分人提高教学质量,一部分人提高学科水平,两者其实是一体的。

两条主线:学科水平提升和教学质量提高。

我们学校的规划中还有一部分是校级平台(省部级平台),省部级平台一直是独立发展的,在中国这种体制中就相当于正处级单位。这种正处级单位现在也有一些问题,现在虚拟性太强、实际操作性不够,未来要把它做实。

(2)扩大学院办学自主权。深化学院制内涵建设,改革资源下拨机制,降低由行政机构控制的资源分配比例,进一步下放职称评聘、人才引进等权力。落实学院在资源配置、经费预算和管理方面的主体地位。调整学院综合预算管理方式和目标管理方式,推动学院综合预算改革,提升学院自主财务管理意识,严格年度预算管理,加强目标任务考核,推进财权与事权的同步下放。学院可根据自身发展实际需要,统筹安排学校下达的日常经费、学科建设经费以及学院自筹的教学、科研等其他收入,自行编制预算,纳入学校年度预算管理。健全院系党政决策制度、教代会制度、信息公开制度和学院问责制度等,完善权力运行制约和监督机制。



扩大学院办学自主权,无非是人、财、物三个方面:

先说人的问题——“人权”。济南大学现在高水平、高层次人才紧缺,这种情况下要加大力气,不惜代价地“挖人”。二要建立一个外聘体系,聘校外的专家学者进入我们学校的建设当中,为我所有、为我所用。三是职称评聘。国内外职称评聘基本上都掌握在学校,我们的职称评聘权利要试着向学院下放,这就是所谓的“申报制”,即够条件的可以申报,不够条件的不能申报。这个权利下放到学院去执行,在背后通过学校把住底限、完善保障体系。未来还要把评聘的条件慢慢提高,确保评聘在学院也不会出大问题。关于评聘放到学院大家也讨论过,但因为我们已经有了大家都认可的文件,所以不会出问题。

接下来是“财权”,学院基本上可以进行预算管理:包括学校拨的钱和自己的社会收入。但我们的财务管理是“刀刃式”财务管理(“刀刃计划”),把钱用在关键的地方;不能随意花钱,要集中精力办大事。

最后是关于“物”的。“十三五”期间,从学校角度来讲主要有两个问题:一是房子,济南大学房子确实有些结构性问题,但大体上可以满足需要,目前正在建一个楼,建成后再进行调整;二是大型平台就是我们的大型仪器,等大型仪器共享以后物质层面的问题就基本上能解决了。

(3)扩大科研平台自主权。正确处理好省部级科研平台与相关院系关系,独立性较弱的平台逐步过渡到独立运营状态,独立发展。独立科研平台具有独立的责权,包括独立编制、独立预算,独立考核。独立科研平台应该名副其实,对内不能重复计算成果。真正造就具有影响力的科研平台品牌。由于大学的性质在于研究高深的学问,大学不能只是从事教学,还必须开展科学研究。为了使大学能承担起教学,科研双重任务,蔡元培曾极力主张“凡大学必有各种科学的研究所”。他在《论大学应设各科研究所之理由》的文章,详列了三点理由:一是“大学无研究院,则教员易陷入抄发讲义不求进

步之陋习。”二是设立研究所,为大学毕业生深造创造条件。三是使大学高年级学生得以在导师指导下,有从事科学研究的机会。

另外,试点开展大学院制改革也是经过好长时间的探索。济南大学现在有 26 个学院,确实有一点分散,不适用跨界、交叉发展,所以我们未来要进行大院制改革。

(1)以成立商学院为试点,整合管理学、经济学、产业管理、酒店管理 etc 等学科学院和相关科研平台,组建成立商学院,全面推进商科的教学与科研协同发展,促进商学与其他相关学科的交叉融合发展。

(2)集中优势力量,建设高水平学科,在现有材料学科学院基础上,整合化学工程与技术一级博士点和物理学科中的材料方向及平台,组建新的材料科学与工程学院,打造优势特色学科高地。

(3)在商学院、材料学院试点经验的基础上,全校深入推进大学院制改革。

### 3. 深化机构设置和管理机制改革

按照转变职能、理顺关系、优化结构、提高效能的原则,通过机构设置改革和制度创新,进一步完善内部治理结构。

每个大学的管理机构和机制都不一样,要根据大学的需要去设置。这个地方我们现在想突破,因为省里的编制办有时候给学校批的什么单位,有时候与学校并不适应。大学未来发展过程中将有两种表现形式:一种是大家看得见的实体大学,还有一种网络虚拟大学。更多的学生都从网络当中获得信息,尤其是现在的 90 后、00 后,他们被称为“数字原著民”,大量信息来自于数据。所以我们未来要建设数字校园、要建设一个虚拟济南大学、要成立一个信息职能处室,在机构设置上进行改革。这对于大学和教学都非常重要。

(1)调整优化机构设置。根据学校发展需求和工作特点,改革学校部分职能部门设置及职能定位;加强与社会合作的战略谋划和整体推进,整合组建服务地方、联系社会职能部门,统筹学校的地方合作工作,增强地方合作工作的前瞻性和针对性。梳理各类业务流





程,推动管理流程合理再造,厘定不同管理层级的权限和责任,规范管理服务的标准和程序,建立健全事中监督和事后评估制度,在此基础上建立健全各项内部管理制度。规范学校各类事务动议、论证、审查、决策和执行机制,实现决策、执行和监督三个职能相对分离和独立。强化学校与地方政府合作,加强机关部处与对口政府部门的沟通联系。加强学校的数字化建设,成立信息管理职能部门,推动综合管理信息系统建设和数据统计工作,促进资源共享,提升决策支持能力,简化办事程序,提高办事效率。

(2)规范行政决策与议事制度。坚持和完善党委领导下的校长负责制,根据《济南大学章程》规定的“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”制度设计原则,归并决策事项相近的领导小组,进一步规范行政决策体系与议事程序。完善综合事务的跨部门、跨系统协调议事机制,促进部门之间的政策协调和工作协同。根据学校重大项目和重要工作,成立功能相对集中的专项管理小组,负责政策制定与工作推动。学校依托专项管理小组制定各类政策,部处负责政策执行,实现政策制定、政策执行与执行监督的相对分离。

(3)建立健全内部质量控制体系和外部监督机制。强化战略规划的实施与落实,根据学校的使命和战略目标确定学校发展关键指标,建立过程管理和目标管理相结合的目标体系,明确目标的执行部门和负责人,完善绩效考核机制。加强学校重要工作的过程监控,建立健全教学质量监控、科研质量保障、教师发展评价、学科专业动态调整等内部质量保证体系,探索并逐步扩大对学校及院系的第三方评估或国际评估。建立对学校各单位各部门的分类考核评价体系,有效发挥绩效考核和工作评价的激励作用。学校根据各项工作质量建设的核心目标与关键环节设置工作质量观测点,完善教学、学科、科研等专项工作的年度质量分析报告制度,形成有利于质量持续提高的长效工作机制。完善信息公开制度,主动接受社会评价和监督。

#### 4. 深入推进财务战略管理机制建设

紧密围绕学校总体战略目标,立足于学校财力基础和财务管理水平,准确估计财务内外部环境,积极筹措资金,科学配置资源,创新管理方式,搭建适合学校内涵发展思路的财务管理新机制。

(1)推进筹资战略管理。强化财务的筹资功能,依法多渠道筹集办学资金。除依托重点学科、人才团队、重点实验室等途径积极申报国家财政专项资金外,积极拓宽筹资渠道,通过国际化办学、服务社会、基金会平台等多种方式筹集资金,并在风险可控的基础上适度举债,建立多元化全方位筹资机制。

(2)推进预算战略管理。建立中长期预算管理思想,明晰财务预算管理目标,预算目标要和学校发展目标相匹配。精细预算管理,预算执行考核方式要和学校其他改革措施相匹配。中长期预算和年度预算相结合,优化预算分配指标体系,加强预算执行过程控制,及时进行预算执行分析,逐步实施预算执行公开,建立预算硬约束机制,落实预算的战略管理意图。

(3)推进支出战略管理。建立支出的成本管理理念,对教学、科研、社会服务进行成本核算,加强各项工作的成本计量,遏制侵占滥用和不合理使用的现象,减少资源浪费。统筹管理教学科研仪器,避免重复购置,提高现有资产的利用率。建立责权利相匹配的支出责任追究体制和奖惩机制,将资金资产管理使用情况与干部考核和工作业绩考核相结合。健全支出内部控制体系,提高经费支出决策的透明度,建立支出监督体系。

(4)推进绩效战略管理。配合学校目标管理,对教学、科研、行政、后勤大类支出建立绩效考评体系,绩效考评指标要体现学校战略意图,要有激励效应。对学科建设、人才团队、实验室建设经费等专项经费建立绩效考评指标,绩效指标要体现建设目标。经费绩效考评结果在一定范围内公开,并和预算管理和资金分配挂钩。

(5)推进风险战略管理。树立财务风险意识,对学校财务状况失衡风险、债务风险、投资风险和财务管理失控风险建立风险评价机制和风险预警机制,现金流量、资金需求预测、债务到期情况、校



办产业经营情况等随时监控,将风险降低在可控范围之内,保障学校正常运转。

在财务战略管理方面,济南大学人头费大约占到80% - 90%之间,这是相当高的。清华大学经费是170个亿,而我们是6个亿,如何能比? 邬大光校长曾在报告时说,大学排行榜和经费排行榜是正相关的关系。有人精炼济南大学的精神叫“艰苦奋斗,凝聚向上,与时俱进,追求卓越”,实际上最重要的是艰苦奋斗,6个亿办一所这种大学,我觉得将来可以成为一个案例。

我们的经费来源主要是两方面:一是政府投资,山东省政府投资目前在全国是偏低的;二是学生的学费,我们的收费在过去也是最低的,目前还没有公布新的收费标准,采用学分制能多收一点点。山东物价局局长给出的建议是“找企业捐款”。中国民营企业刚刚起步,民营企业家的日子并不十分富裕,而且税收也相当高,中国的税收在全世界都算高的,而且我们也没有政策,像香港、美国政策,交了就可以免税,我们的税是不免的。所以,基本上就只有依靠贷款。过去山东省是不允许贷款的,但是最近政策放开,既然允许贷款,我就说要猛贷,能贷多少贷多少。“十三五”规划期间要进行大量贷款,否则可以说无法发展。

#### 5. 深入推进教育公共空间治理

进一步发挥教育公共空间在传递与凝结大学文化、承载与诉说大学历史、呈现与塑立大学品味、促进和优化大学育人等方面的作用,强化实体教育公共空间和网络教育公共空间治理,打造“环境育人”品牌。

(1)建设文化深厚、优美舒适的实体教育公共空间。进一步优化建筑的设计与布局,使学校各类建筑、公共空间的内外部结构体现出浓厚的人本气息和厚重的学术、文化氛围。教室、实验室、研讨室等教学科研场所在内部设施配备和组织方式上应按职能进行调整,满足不同教学组织形式的需求。重构学生社区,打造具有特色的书院式新社区,推进学习与生活一体化。按绿色校园、美丽校园

的理念,加强建筑及空间的美化,提升绿化工作的精致化、艺术化。

想要了解一个大学:一是到学校里转一转、看一看,看看学校的环境;二就是跟大学生聊聊天,这样就基本知道大学的水平如何了。所以公共空间治理是非常重要的。比如欧亚学院是民办大学,学费达到6-8万但学生招得很好,这就是因为公共空间治理得好。国外大学很多大学也因为公共空间好,一进去就会有种不愿离开的感觉。我们的公共空间治理在“十三五”期间要一点点地做,如果可以的话,还应该拿出规划来,把基建与后勤变成公共空间管理处,使任何地方都不留死角,做成高水平大学。

所谓“环境育人”,实际上说的就是教育公共空间。我甚至跟高等教育研究院提过要成立教育公共空间研究所,专门研究教育公共空间;另外我们高等教育研究院将来甚至要开一门课《如何做好教育公共空间》。教育公共空间有很多,不仅仅指大的环境,也应该包括我们的课堂公共空间、住宿公共空间等。现在学生大部分时间一是在课堂,我们的课堂还是老样子;另一个是住宿,我们的住宿条件也没有什么好的改善。南方搞书院制,早些钱穆先生搞的新亚书院肯定就有很好的作用,如果我们北方大学也能出现一两个很好的书院,让学生能在住宿地点受到熏陶,那会是什么样子啊!

(2) 构建丰富、实用的网络教育公共空间。坚持“以学生为本”,打造一个“自由、开放、协作、分享”的学生网络学习空间。进一步完善网络教学平台,为实现翻转课堂、师生网络交流、学生自主学习提供平台与技术支持;进一步完善知识库、成果库、音视频库、试题库等学习资料库建设,为学生自主学习提供多元化、多形态的学习资源;以提供便捷、全面的服务为核心宗旨,构建内部网络社区空间,搭建专门的师生网络交流平台,让全校师生能够利用这个平台进行学术交流,促进不同专业学生之间的网络空间交往,促进不同专业、年级学生之间的思想交流;为学生提供网络创客空间,为学生网络创业提供平台与技术支持。

(三) 深入推进大学外部治理



坚持对外争取政府、市场、学术、校友四种资源的建设思路,理顺学校作为事业法人组织与政府和社会的关系,更加高效地用好办学自主权,更新资源配置模式,拓宽资金来源渠道,引进利益相关者参与大学治理,建立学校与外部环境组织“互动互助、互惠互利”的新型关系。

大学外部治理按照我们老书记讲的要挖掘四层资源:政府资源(这是省部共建大学需要做的)、社会资源、学术资源和校友资源。我们各个学院都要把挖掘这四种资源摆到日程上去,比如说校友资源,我们成立了基金会,基金会怎么运作起来还需要动脑筋;学术资源也一样,如果说院长、教授们不能进入学术圈,那肯定没有学术资源;社会资源在中国是很难做的,但大学做社会资源也还是有机会的。

我们有一个设想:济南大学已经做科技园了(科技园现在有两个,一个在济南,一个在贵州),第二个要做的是工程院,现在有一批挂牌的,做得比较好的在深圳,我们最近派人过去住在工程院,同时工程院也给学校出钱,这是互利互惠的。将来这个体系的基础就是项目制,如果把这个做出来我们社会资源会好一些,就是说把所有的工程院放到平台上去,然后可以对校内发布你的横向课题,以每个项目为基础去竞争课题,然后我们再派老师到一线工程院去接触社会实践,也服务于企业。这样我们就形成三级制了:最上面的要创建国家科学院,中间达到服务社会的工程院,最下面以学校来讲项目制。过去济南大学的教授培育出过上市公司,但是不属于济南大学,因为当时没有体制机制;也有一个老教授把一个集团做上市了,但是早期没有进行研讨,所以学校和他之间也没有股份关系。如果形成三机制,济南大学就有希望培育出上市公司;如果能培养出和学校有股份关系的上市公司,学校资金就能解决一些,这就是社会资源。

### 1. 深入推进省部市共建工作

#### (1) 进一步推进教育部与山东省、山东省与济南市共建济南大

学工作；

(2)以共建协议内容为蓝本制定深化落实方案,积极争取在学科与学位点建设、科研平台构筑、长江学者等高层次人才申报、研究生招生规模扩大及推免比例等方面的政策支持；

(3)根据区域经济社会发展需要,充分发挥学科特色和优势,积极参与“两区一圈一带”建设；

(4)利用省市共建平台,扩大资金、土地等资源的获取与配置,加大对校园及周边环境秩序的整治力度,为学校创造良好的基础条件和发展环境。

推进省部市共建是教育部给我们的政策,还有服务于地方(济南市),但这方面资源挖掘得不太够:一方面是政府给我们的支持不够,另一方面是我们自己争取不够。

## 2. 加大社会资源开拓利用力度

(1)以协同创新中心、大学科技园建设为平台。推进新兴产业技术开发和共性技术研发平台建设,积极参与“大众创业、万众创新”进程,构建多层次的校企合作体系,争取承担重大科研计划、解决重大应用课题,创新产学研合作模式；

(2)加大与地方、行业、企业共建研究院的力度。深入推进合作共建工作,促进产业技术研发创新,积极争取校外优势资源,让技术、人才等创新要素与学校发展实现有机结合,形成持续发展的创新能力；

(3)以团队、项目课题组为重要抓手。通过开展联合科技攻关、技术研发、管理咨询与服务等方式,建立校企合作、实施创新驱动发展的一体化项目平台,促进产学研项目合作落地生根,提升科技成果的市场转化率,进一步扩大学校资源获取途径。

## 3. 健全完善校友资源开发利用新机制

(1)吸纳校友和社会各界参与学校治理,发挥学校教育发展基金会、校友会等机构功能,构建校院两级相结合的多层次、多渠道的社会融资体系,完善“济南大学教育发展基金会”平台,建立基金贡



献配套奖励机制,进一步拓展社会资源开发途径;

(2)构建完善校友联络长效机制,把校友工作贯穿学生培养全过程。建立分片区、全覆盖的校友联络、服务和管理机制,进一步密切校友与母校的联系,搭建校友协同育人平台,聘请一批优秀校友企业家和社会知名人士担任兼职教授,为学生开设创新创业课程和讲座,提升学生创新创业能力和社会实践能力。

#### 4. 深入挖潜外部学术资源

(1)进一步加大学校引智工作力度,充分发挥外聘人才智力引擎作用:加大外聘人才的聘任及合作交流力度,丰富外聘人才的类别,规范各类外聘人才的管理,充分发挥他们在人才培养、学科建设、学术交流和国际合作等方面的重要作用;

(2)充分发挥学校顾问、客座教授、名誉教授、外聘专家的作用,为学科发展、科研水平提升、基地建设提供强大智力支持;

(3)积极聘请海内外知名的优秀团队、人才承担或指导学校重要科研任务,将学校相关学科或者科学研究推向国际国内前沿。

外部学术资源最重要的是建立外部聘任体系,相关文件基本上全能拿出来,就等着发布了,发布之后我们要用外部资源去建设大学。

#### 第五个问题:善治,大学治理体系理想目标。

大学治理现代化的实质即大学之善治。善治也是大学治理体系理想目标。善治(Good Governance)即良好的治理。20世纪90年代以来,在英语和法语的政治学文献中,善治概念的使用率直线上升,成为出现频率最高的术语之一。善治的本质特征就在于它是政府与公民对公共生活的合作管理,是政治国家与公民社会的一种新颖关系,意味着国家与社会或者说政府与公民之间实现了良好合作。

大学现代化治理体系的建构是一项系统工程,就治理主体而言,善治应该做到的是“善者治理”;就治理目的而言,善治应该做到的是“善意治理”;就治理方式而言,善治应该做到的是“善于治

理”；就治理结果而言，善治应该做到的是“善态治理”。善治是一种境界。大学治理体系的构建同样需要一定的境界，只有达到了一定的境界方才有善治的大学治理体系。

理想和现实总是有差距的。幸好还有差距，不然谁还稀罕理想呢？

我今日所讲的内容是一种设想和构想，济南大学刚起步还在讨论阶段，在今后的发展过程当中期望诸位能给予更多的支持和批评指正，谢谢大家！

(2015年11月21日)



